

ความสัมพันธ์เชิงเหตุผลและผลของพันธสัญญาทางใจ ของพนักงานจ้างภายนอก

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล*

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่เป็นสาเหตุของพันธสัญญาทางใจ และศึกษาพันธสัญญาทางใจในบทบาทของปัจจัยส่งผ่าน (Mediating Factor) ไปยังความตั้งใจลาออก ซึ่งเป็นตัวแปรพยากรณ์หรือปัจจัยเชิงผลลัพธ์ของพันธสัญญาทางใจ ตามแนวคิดของทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) ผ่านกลุ่มตัวอย่างพนักงานจ้างภายนอกที่ได้รับการจ้างเหมา (Outsourcing) ให้เข้ามาปฏิบัติงานด้านเอกสาร บันทึกข้อมูล ธุรการ และต้อนรับให้กับสถาบันการเงินแห่งหนึ่ง ซึ่งเป็นองค์กรผู้ว่าจ้าง ผ่านบริษัทคู่สัญญาต่าง ๆ รวมจำนวน 156 คน ผลการวิจัย พบว่า พันธสัญญาทางใจช่วยลดความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานเหล่านี้ นอกจากนี้ พันธสัญญาทางใจยังมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างค่าตอบแทนและสวัสดิการ และความตั้งใจลาออกด้วย ซึ่งอธิบายได้ว่า การที่พนักงานจ้างภายนอกรับรู้ได้ว่าค่าตอบแทนหรือผลประโยชน์ที่ได้รับมีความเหมาะสมหรือคุ้มค่ากับงานที่ได้รับมอบหมาย ส่งผลให้พนักงานจ้างภายนอกเหล่านี้เกิดพันธสัญญาทางใจในการทำงานร่วมกับองค์กรผู้ว่าจ้าง ที่สำคัญ พันธสัญญาทางใจของพนักงานจ้างภายนอกที่เกิดจากความพึงพอใจในค่าตอบแทนและสวัสดิการนั้นนำไปสู่ความตั้งใจหรือความคิดที่จะลาออกจากงานที่น้อยลง

คำสำคัญ: พันธสัญญาทางใจ ความผูกพันต่อองค์กร ความตั้งใจลาออก พนักงานจ้างภายนอก
เอ้าชอร์ส

* ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
254 ถนนพญาไท แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร 10330
เมล: decha@acc.chula.ac.th

Causal Relationship of Employee Engagement: A Study of Outsourced Personnel

Decha Dechawatanapaisal*

Abstract

This empirical study aims to test the model of antecedent and consequence of employee engagement as a mediating factor based on Social Exchange Theory (SET). The data was obtained through a questionnaire survey of 156 outsourced personnel from third party contractors working in documentation, data entry, administration, and reception fields at a large financial institution. The results indicate that employee engagement is a significant predictor of intention to quit. The engagement factor also mediates the relationship between rewards and recognition and intention to quit. Implications of the results are discussed for organizational practices and future researches.

Keywords: *Employee Engagement, Intention to Quit, Outsourcing*

* Assistant Professor, Faculty of Commerce and Accountancy, Chulalongkorn University
254 Phayathai Road, Wangmai, Pathumwan, Bangkok 10330, THAILAND.
E-mail: decha@acc.chula.ac.th

บทนำ

พันธสัญญาทางใจของพนักงาน (Employee Engagement) เป็นประเด็นในด้านการบริหารจัดการองค์กรที่กำลังเป็นที่กล่าวถึงและนำมาใช้ในการดำเนินงานขององค์กรต่าง ๆ มากมายในปัจจุบัน ถือได้ว่าเป็นแนวทางการดำเนินงานร่วมสมัยอย่างหนึ่ง ซึ่งแต่ละองค์กรมีความเชื่อว่าพนักงานที่มีพันธสัญญาทางใจหรือมีความรู้สึกผูกพันกับองค์กรนั้น จะยินดีและเต็มใจที่จะทุ่มเทกำลังกายกำลังใจ และความจงรักภักดีในการทำงานให้แก่องค์กรที่เขาเหล่านั้นเป็นสมาชิกอยู่ โดยที่พนักงานเหล่านั้นจะทำงานด้วยความตั้งใจ กระตือรือร้น และมีทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำ ซึ่งส่งผลให้ผลงานของตนเองออกมาดี และส่งผลต่อไปถึงผลสัมฤทธิ์ ผลการดำเนินงาน ตลอดจนผลประกอบการขององค์กรในระดับที่ดี มีประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จ (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002; Richman, 2006)

อย่างไรก็ตาม บทความนี้ ตลอดจนแนวทางการปฏิบัติต่าง ๆ เกี่ยวกับการประเมินและการสร้างระดับพันธสัญญาทางใจของบุคลากรในองค์กรนั้น มักมาจากผู้ปฏิบัติ (Practitioner) เช่น หน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลหรือการพัฒนาองค์กร เป็นต้น และบริษัทที่ปรึกษา (Consulting Firms) เป็นส่วนใหญ่ ส่วนบทความวิจัยเชิงประจักษ์ที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงเหตุและผลของพันธสัญญาทางใจยังมีช่องว่างให้ศึกษาในทางวิชาการเพิ่มเติมได้อีก (Robinson, Perryman, & Hayday, 2004; Attridge, 2009) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ทัศนคติในการทำงาน หรือทัศนคติที่มีต่อองค์กร เช่น พันธสัญญาทางใจของพนักงานที่องค์กรหนึ่ง ๆ เรียกว่าองค์กรผู้ว่าจ้างทำการจ้างเหมาจากภายนอก หรือจากบริษัทคู่สัญญา หรือที่เรียกกันว่าพนักงานจ้างภายนอก (Outsourced Employee) ยังไม่มากนัก ซึ่งการศึกษาทางด้านทัศนคติในการทำงานดังกล่าว ที่ผ่านมาโดยส่วนใหญ่เป็นการศึกษากับพนักงานประจำ (Full-Time Employee) เกือบทั้งหมด

สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคม ประกอบกับแนวทางการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันที่แต่ละองค์กรให้ความสำคัญกับความสามารถหลัก (Core Competencies) ของตนเอง และความสามารถในการบริหารจัดการต้นทุนค่าใช้จ่ายอย่างชัดเจน ส่งผลให้การจ้างงานทุกวันนี้มีการเปลี่ยนแปลงและมีความหลากหลายมากขึ้น ทำให้แต่ละองค์กรมีการจ้างงานแบบไม่เต็มเวลา (Part-Time) การจ้างงานแบบทางไกล (Tele-Work) การจ้างงานแบบสัญญา (Contract) หรือการจ้างงานแบบเหมาให้องค์กรอื่น ๆ หรือบริษัทคู่สัญญา หรือบุคลากรภายนอกอื่น ๆ ที่มีทักษะหรือความสามารถที่เหมาะสมให้มาปฏิบัติงานบางประเภท หรืองานเฉพาะกิจบางอย่าง ที่ไม่ใช่ความสามารถหลักขององค์กร แทนองค์กรผู้ว่าจ้าง ซึ่งเราอาจเรียกรวม ๆ ว่าการจ้างงานจากภายนอก (Outsourcing) (Greaver, 1999; Huws, Jagger, & Bates; 2001; Kalleberg, Reynolds, & Marsden, 2003) และองค์กรผู้ว่าจ้างมักเรียกขานพนักงานที่ได้รับการจ้างงานในลักษณะดังกล่าว ซึ่งถือว่าไม่ใช่พนักงานประจำขององค์กรนั้น ๆ ว่า “พนักงานจ้างภายนอก (Outsourced Employee)” ซึ่งในทางปฏิบัติเรียกกันโดยทั่วไปว่า “พนักงานเห่าซอร์ส” งานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นงานนำร่องที่ทำให้เกิด

การจ้างงานจากภายนอกดังกล่าว เป็นที่รู้จักและแพร่หลายไปยังงานลักษณะอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นงานบริการ งานจัดการเอกสาร งานธุรการ งานปฏิบัติการ เป็นต้น (Rao, 2004)

การจ้างงานจากภายนอก (Outsourcing) นั้นมีข้อเด่น คือ ทำให้องค์กรผู้ว่าจ้างสามารถรักษาและบริหารความสามารถหลักของตนเองได้ดี ในขณะที่เดียวกันก็สามารถจ้างเหมา (Outsource) องค์กรหรือบริษัทคู่สัญญา หรือบุคลากรภายนอก ให้เข้ามาช่วยปฏิบัติงานในงานที่ไม่ใช่ความสามารถหลัก หรืองานที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถนอกเหนือไปจากความสามารถหลักที่องค์กรนั้น ๆ มีอยู่ หรือเป็นงานที่พนักงานประจำขององค์กรนั้นอาจทำได้ประสิทธิภาพน้อยกว่า หรือไม่ประสงค์ที่จะทำ ซึ่งส่งผลให้องค์กรผู้ว่าจ้างมีประสิทธิภาพในการทำงานดีขึ้น บริหารจัดการได้ง่ายขึ้น ช่วยควบคุมบริหารต้นทุน ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยรวมได้ในระยะยาว (Kalleberg, Reynolds, & Marsden, 2003) อย่างไรก็ตาม การจ้างงานจากภายนอกก็มีอีกบางประเด็นที่ไม่ควรมองข้าม ได้แก่ ความรู้สึกที่ไม่ได้เป็นสมาชิกขององค์กรผู้ว่าจ้าง รู้สึกไม่มีคุณค่า ไม่ท้าทาย ลักษณะงานดังกล่าว ดูเหมือนไม่มั่นคง บุคลากรที่เกี่ยวข้องจึงมีความตั้งใจที่จะแสวงหางานอื่น ๆ ที่มีความมั่นคงกว่าในอนาคต ความรู้สึกที่ได้รับค่าจ้าง ค่าตอบแทน น้อยกว่าพนักงานประจำขององค์กรผู้ว่าจ้าง หรือน้อยกว่าที่ควรจะได้รับ ตลอดจนการไม่ได้รับการดูแลหรือได้รับสวัสดิการที่ดีเทียบเท่า เป็นต้น ทศนคติดังกล่าวมักส่งผลให้พนักงานจ้างภายนอกขาดความทุ่มเทและเต็มใจในการทำงาน ขาดความรู้สึกรู้สึกผูกพัน ไม่อยากที่จะปฏิบัติงานในระยะยาว และมักจะลงเอยด้วยการลาออกจากงานในอัตราที่สูง (Feldman, Doeringhaus, & Turnley, 1994) ทั้งนี้ทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานจ้างภายนอกดังกล่าว ย่อมนำมาซึ่งความสูญเสียสำหรับองค์กรผู้ว่าจ้าง ไม่ว่าจะเป็น ความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน งานไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด เกิดต้นทุนค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลเพิ่มขึ้น ทั้งในกระบวนการสรรหา และการฝึกอบรมสอนงาน เพื่อทดแทนบุคลากรที่ลาออกไป (Tziner & Birati, 1996)

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่เป็นสาเหตุของพันธสัญญาทางใจ (Engagement) และศึกษาพันธสัญญาทางใจดังกล่าวในบทบาทของปัจจัยส่งผ่าน (Mediating Factor) ไปยังความตั้งใจลาออก (Intention to Quit) ซึ่งเป็นตัวแปรพยากรณ์หรือผลลัพธ์ของพันธสัญญาทางใจ ผ่านกลุ่มตัวอย่างพนักงานจ้างภายนอก โดยอ้างอิงถึงทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory หรือ SET) (Cropanzano & Mitchell, 2005) และประยุกต์โมเดลการศึกษาเรื่องพันธสัญญาทางใจของ Maslach, Schaufeli, & Leiter (2001) มาใช้ในกระบวนการวิจัย ทั้งนี้ เพื่อให้องค์กร โดยเฉพาะองค์กรผู้ว่าจ้าง เกิดความตระหนักและเข้าใจความเป็นพนักงานจ้างภายนอกให้มากขึ้น และสามารถเตรียมความพร้อมในการส่งเสริม จูงใจพนักงานจ้างภายนอกดังกล่าว ซึ่งถือได้ว่าเป็นทรัพยากรบุคคลประเภทหนึ่ง ให้มีพันธสัญญาทางใจ อันเป็นเหตุให้เกิดอัตราการลาออก ด้วยปัจจัยเชิงสาเหตุต่าง ๆ ได้ดียิ่งขึ้น เพื่อเป็นประโยชน์สำหรับองค์กร

ผู้ว่าจ้างในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีต้นทุนค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้น และการดำเนินธุรกิจในทุกวันนี้ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

วรรณกรรมปริทรรศน์และสมมติฐาน

พันธสัญญาทางใจ

พันธสัญญาทางใจ (Engagement) เป็นคำศัพท์ที่เป็นที่นิยมและนำมาใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลและการพัฒนาองค์กรอย่างแพร่หลายในหลายปีที่ผ่านมา (Robinson, Perryman, & Hayday, 2004) ในทางวิชาการ มีผู้นิยามความหมายของพันธสัญญาทางใจไว้มากมาย เช่น Kahn (1990) ให้คำจำกัดความว่า การที่บุคลากรมีพันธสัญญาทางใจในการทำงานกับองค์กรหนึ่ง ประกอบด้วย การปฏิบัติงานดี (Physical) การคิดดี คิดบวก (Cognitive) และการรู้สึกหรือปรารถนาดี (Emotional) ต่องานที่ได้รับมอบหมายและต่อองค์กรที่ร่วมปฏิบัติงานอยู่ ในทางตรงข้ามบุคลากรที่ไม่มีพันธสัญญาทางใจจะไม่ทุ่มเทกายในการทำงาน ไม่คิดมุ่งมั่นปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ตลอดจนเอาใจออกห่างหรือรู้สึกในทางลบต่องานที่ได้รับมอบหมายหรือต่อองค์กรที่ร่วมปฏิบัติงานอยู่ ส่วน Mowday, Porter, & Steers (1982) นิยามพันธสัญญาทางใจต่อองค์กรว่า คือความสัมพันธ์อย่างลึกซึ้งแน่นแฟ้นระหว่างบุคคลใดบุคคลหนึ่งกับองค์กรใดองค์กรหนึ่ง เป็นการแสดงออกที่มากกว่าความจงรักภักดีที่เกิดขึ้นตามปกติ เพราะเป็นความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นและผลักดันให้บุคคลเต็มใจที่จะอุทิศกายใจปฏิบัติหน้าที่ เพื่อสร้างสรรค์พัฒนาให้องค์กรดีขึ้น ประสบความสำเร็จ และเติบโตไปพร้อมกัน

Buckingham (1999) กล่าวว่า การที่บุคลากรคนหนึ่งจะมีพันธสัญญาทางใจต่อองค์กรที่ร่วมปฏิบัติงานนั้น ประกอบด้วย การมีความเชื่ออย่างแรงกล้า ยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร คิดว่างานที่ตนได้รับมอบหมายนั้นมีคุณค่า มีความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานนั้น มีความปรารถนาดีต่อองค์กร และมีความคาดหวังต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของตน

May, Gilson, & Harter (2004) และ Aon Hewitt (2012) ให้มุมมองว่า พันธสัญญาทางใจของพนักงานเป็นสิ่งที่แสดงออกได้ทางพฤติกรรม กล่าวคือ สามารถสังเกตได้จากการพูดถึงองค์กรในแง่บวก และพิจารณาได้จากการดำรงอยู่ ไม่คิดละทิ้งองค์กร นั่นคือ บุคลากรปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรและเติบโตพร้อมกับองค์กรต่อไป โดยดูว่าบุคลากรใช้ความพยายามอย่างเต็มความสามารถ เพื่อช่วยเหลือหรือสนับสนุนธุรกิจขององค์กรอย่างไร การที่บุคลากรจะมีพันธสัญญาทางใจต่อองค์กรนั้นควรต้องประกอบด้วยคุณลักษณะทางพฤติกรรม 3 ประการ ได้แก่

1. คิดดี พูดดี (Say) หมายถึง การที่บุคลากรคิดและพูดถึงองค์กรในแง่ดี รู้สึกภูมิใจในองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่ เวลาที่มีคนมาต่อว่า หรือบอกว่าองค์กรไม่ดีด้วยเหตุผลต่าง ๆ บุคลากรที่มีพันธสัญญาทางใจต่อองค์กรจะไม่ร่วมนิทาขององค์กรที่ร่วมปฏิบัติงานไปพร้อมกับผู้อื่น แต่จะพยายามพูดถึงสิ่งที่ดีขององค์กรให้ผู้อื่นเห็นว่าองค์กรไม่ได้เป็นอย่างที่พูดกัน นอกจากนี้ ยังหมายรวมถึง การมีมุมมอง

ว่างานที่ตนเองปฏิบัติอยู่นั้นมีความหมายและมีคุณค่าทั้งต่อตนเองและองค์กร

2. ดำรงอยู่ (Stay) หมายถึง การที่บุคลากรมีความปรารถนาดีและมีรู้สึกในเชิงบวกที่จะปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรอย่างต่อเนื่องไม่มีความคิดที่จะย้าย หรือเปลี่ยนงานไปทำงานที่องค์กรอื่น แม้ว่า จะถูกทาบทาม และถูกเสนอค่าตอบแทนให้สูงกว่าเดิม

3. มุ่งมั่น สร้างสรรค์สิ่งดี (Strive) หมายถึง การที่บุคลากรมีความตั้งใจปฏิบัติงานทุ่มเท ภายใจ พยายามที่จะพัฒนาสร้างสรรค์สิ่งดี ๆ แก่องค์กรอย่างต่อเนื่อง มิใช่เพียงการปฏิบัติหน้าที่ไปวันหนึ่งวันหนึ่งเท่านั้น

จากนิยามต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า พันธสัญญาทางใจต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกที่บุคลากรรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ภูมิใจ เต็มใจที่จะทำงานเพื่อองค์กรอย่างเต็มที่ และเต็มความสามารถเพื่อประโยชน์ขององค์กร มีความรู้สึกดี ปรารถนาดี และผูกพันต่อองค์กร ซึ่งจะ เห็นได้ว่า พันธสัญญาทางใจของบุคลากรที่มีต่อองค์กรมีความสำคัญ เพราะส่งผลให้บุคลากรมี ความรู้สึกเชิงบวก ปรารถนาที่จะเป็นส่วนหนึ่งและก้าวหน้าไปพร้อมกับองค์กร ซึ่งทัศนคติดังกล่าว จึงเป็นเสมือนสิ่งเร้าหรือหรือแรงจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และส่งผลดีต่อ องค์กร ไม่ว่าจะเป็นผลการดำเนินงาน ผลประกอบการ ผลิตภาพ การเงิน ตลอดจนความสุขและความ พึงพอใจในการเป็นสมาชิกขององค์กร (Kahn, 1990; Brit, Adler, & Bartone, 2001; Harter, Schmidt, & Hayes, 2002)

ปัจจัยเชิงเหตุและผลของพันธสัญญาทางใจ

ปัจจัยเชิงเหตุที่ก่อให้เกิดพันธสัญญาทางใจ สามารถอธิบายจากโมเดลของ Kahn (1990) ซึ่งได้รับการศึกษาเชิงประจักษ์จาก May, Gilson, & Harter (2004) พบว่า ความรู้สึกว่างานที่ปฏิบัติ อยู่มีความหมาย (Meaningfulness) ความรู้สึกมั่นคงในงาน (Safety) และ ทัศนคติของการดำรงอยู่ (Availability) มีความสัมพันธ์กับพันธสัญญาทางใจ (Engagement) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ Maslach, Schaufeli, & Leiter (2001) ซึ่งทำการศึกษเกี่ยวกับความอ่อนล้า หรือความ รู้สึกดิ่งเครียดในงาน (Burn Out) และพันธสัญญาทางใจ พบว่า มีหกปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการทำงาน ได้แก่ ปริมาณงาน (Workload) การบังคับบัญชาหรือการควบคุมงานขององค์กร (Control) ค่าตอบแทนและการได้รับการยอมรับ (Rewards and Recognition) การได้รับการสนับสนุนจาก ชุมชนและสังคม (Community and Social Support) การรับรู้ถึงความยุติธรรม (Perceived Fairness) และคุณค่าในงานของตน (Values) มีความสัมพันธ์เชิงลบกับความรู้สึกดิ่งเครียดในงาน แต่กลับมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพันธสัญญาทางใจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ พร้อมกันนี้ Maslach, Schaufeli, & Leiter (2001) ยังได้วิพากษ์ถึงบทบาทของพันธสัญญาทางใจในฐานะตัวแปรส่งผ่าน จากปัจจัยเชิงเหตุทั้งหกประการต่อปัจจัยเชิงผลลัพธ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรและองค์กรด้วย

การแสดงออกซึ่งพันธสัญญาทางใจของบุคลากรนั้น สามารถอธิบายเพิ่มเติมโดยอ้างอิงทฤษฎีแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) บนพื้นฐานของการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หรือ โดยมีบรรทัดฐานของการแลกเปลี่ยน ตอบแทนหรือตอบสนองซึ่งกันและกัน ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มจะก่อให้เกิดความไว้วางใจ เชื่อใจ และพันธสัญญาระหว่างกันได้ トラบเท่าที่แต่ละกลุ่มยังยึดถือ และปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่กำหนดร่วมกัน (Cropanzano & Mitchell, 2005) เช่น การที่บุคลากรได้รับการปฏิบัติเป็นอย่างดีจากองค์กรหรือผู้ว่าจ้าง บุคลากรเหล่านั้นย่อมเกิดพันธสัญญาที่จะตอบสนอง (Respond) และตอบแทน (Repay) องค์กร ซึ่งกล่าวได้ว่าเป็นการแลกเปลี่ยนทรัพยากรระหว่างบุคลากรและองค์กร (Robinson, Perryman, & Hayday, 2004) การตอบสนองและตอบแทนดังกล่าวเป็นพฤติกรรมที่บุคลากรจะแสดงออกด้วยการกระทำ และอาจมีระดับที่แตกต่างกัน ตามสิ่งเข้าที่ได้รับจากองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการทุ่มเทกายใจ ความพยายามในการทำงาน การคิดดี ประรณชาติ ตลอดจนความรู้สึกภูมิใจ หรือเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอย่างแนบแน่น กล่าวได้ว่าบุคลากรหนึ่งๆ มีแนวโน้มที่จะแสดงออกซึ่งพันธสัญญาทางใจ และพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ เป็นการแลกเปลี่ยนกับทรัพยากร ผลประโยชน์ลักษณะต่าง ๆ ที่องค์กรที่บุคลากรนั้น ๆ ปฏิบัติงานอยู่หรือเป็นสมาชิกอยู่ได้หยิบยื่นให้

พันธสัญญาทางใจและความตั้งใจลาออก

ความตั้งใจลาออก (Intention to Quit) หมายถึง การที่บุคลากรมีความคิดที่ละทิ้งงานที่ตนเองกำลังปฏิบัติอยู่โดยสมัครใจ (Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000) ความตั้งใจดังกล่าวสามารถแสดงออกมาในรูปแบบของความคิด ความรู้สึก ที่อยากจะละทิ้งงานหรือองค์กร ตลอดจนมีความพยายามในการแสวงหางานอื่น ๆ (Schaufeli & Bakker, 2004)

ทฤษฎีแลกเปลี่ยนทางสังคม (Cropanzano & Mitchell, 2005) สามารถช่วยอธิบายได้ว่าพันธสัญญาทางใจสามารถพยากรณ์พฤติกรรมของบุคลากรขององค์กรได้ ในบริบทของการแลกเปลี่ยนทรัพยากร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความตั้งใจที่จะละทิ้งองค์กรหรือลาออกจากงาน บุคลากรที่มีพันธสัญญาทางใจต่อองค์กรสูง จะมีแนวโน้มที่จะอยู่กับองค์กรนานขึ้น และเต็มใจที่จะทำงานอย่างเต็มความสามารถ เพราะเมื่อมีพันธสัญญาทางใจหรือมีความเชื่อมั่น ไว้วางใจต่อองค์กรแล้ว บุคลากรมักแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่ต่อเนื่อง มีความคงเส้นคงวา ไม่โยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่สถานที่ทำงานในทางตรงกันข้าม หากบุคลากรมีพันธสัญญาทางใจต่อองค์กรน้อย จะมีแนวโน้มที่จะเกิดความคิดที่จะละทิ้งองค์กรนั้นไป หรือมีความคิดที่จะลาออกจากงานที่กำลังปฏิบัติอยู่ (Sonnetag, 2003; Schaufeli & Bakker, 2004) จึงเสนอสมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานที่ 1: พันธสัญญาทางใจช่วยลดความตั้งใจลาออกของบุคลากร

ความรู้สึกพึงพอใจในงานจ้างจากภายนอก พันธสัญญาทางใจ และความตั้งใจลาออก

สำหรับปัจจัยเชิงเหตุที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกพึงใจหรือความรู้สึกชอบในงานจ้างจากภายนอก (Preference of Outsourcing Job) นี้ ผู้วิจัยได้อ้างอิงถึงทฤษฎีการกำหนดตนเอง (Self Determination Theory) (Deci & Ryan, 1985) ซึ่งระบุว่า บุคลากรหนึ่ง ๆ มีความสามารถในการกำหนดแบบแผนการกระทำของตนเอง มีทางเลือก และทำอย่างที่คุณพึงใจหรือต้องการทำ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด และพร้อมที่จะรับผลที่อาจเกิดขึ้นไม่ว่าในลักษณะใด ความสามารถในการกำหนดตนเองนั้น กล่าวได้ว่าเป็นการเสริมสร้างแรงจูงใจ (Motivation) ในการทำงานอย่างหนึ่ง ทำให้บุคลากรรู้จักยืดหยุ่นสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม หรือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จได้ ทฤษฎีนี้จึงสามารถช่วยอธิบายได้ว่า หากบุคลากรได้ทำงานตามที่ตนคิดไว้หรือมีความรู้สึกพึงใจ เช่น การตัดสินใจเลือกงานที่มีลักษณะงานแบบจ้างจากภายนอก หรืองานอื่น ๆ ที่มีลักษณะงานเดียวกันด้วยตนเอง ย่อมก่อให้เกิดความพึงใจในงานที่ตนเลือกมากกว่า และมีความพร้อมที่จะปรับตัวให้เหมาะสมกับข้อกำหนดและความต้องการของลักษณะงานดังกล่าว เมื่อบุคลากรมีความรู้สึกพึงใจในงานสูงจะมีทัศนคติในทางบวกต่องานที่ทำ จึงมีแนวโน้มที่บุคลากรนั้นจะทำงานด้วยความตั้งใจ เห็นคุณค่าในงานที่ได้รับมอบหมาย และนำไปสู่การมีพันธสัญญาทางใจในระดับที่สูงขึ้น และมีแนวโน้มที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่นั้น ๆ ได้นานขึ้น ในทางตรงข้าม หากบุคลากรเหล่านั้นไม่ได้กำหนดตนเอง หรือตัดสินใจเลือกงานที่มีลักษณะงานแบบจ้างจากภายนอกโดยไม่เต็มใจ ไม่รู้สึกพึงใจ หรือไม่ชอบในลักษณะงานดังกล่าว บุคลากรนั้นอาจไม่ตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่ ไม่เห็นคุณค่าของงาน ซึ่งอาจส่งให้เกิดทัศนคติเชิงลบต่องานนั้น ๆ ตามมา นำไปสู่ระดับพันธสัญญาทางใจที่ลดลง และมีแนวโน้มที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้ไม่นาน ตามลำดับ (Ellingson, Gruys, & Sackett, 1998)

จากคำอธิบายของทฤษฎีดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ความรู้สึกพึงใจหรือรู้สึกชอบงาน (Preference) ที่ตนได้กำหนดหรือได้ตัดสินใจเลือก จะส่งผลให้บุคลากรมีแนวโน้มที่จะทำงานด้วยทัศนคติเชิงบวก ก่อให้เกิดพันธสัญญาทางใจ และไม่คิดที่จะละทิ้งองค์กรนั้นไป ซึ่งน่าจะส่งให้เกิดผลงานที่ดี มีประสิทธิภาพได้ จึงเสนอสมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานที่ 2: ความรู้สึกพึงใจในงานจ้างจากภายนอก สนับสนุนให้บุคลากรมีพันธสัญญาทางใจ

สมมติฐานที่ 3: ความรู้สึกพึงใจในงานจ้างจากภายนอก ช่วยลดความตั้งใจลาออกของบุคลากรด้วยอิทธิพลของพันธสัญญาทางใจ

การได้รับการสนับสนุนจากองค์กรผู้ว่าจ้าง พันธสัญญาทางใจ และความตั้งใจลาออก

แนวคิดเกี่ยวกับการได้รับการสนับสนุนจากองค์กร (Organizational Support Theory) ของ Eisenberger, Armeli, Rexwingkel, Lych, & Rhoades (2001) ระบุว่า องค์กรหรือผู้ว่าจ้าง และบุคลากรใช้หลักการแลกเปลี่ยนต่างตอบแทนในการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน หากทั้งสองฝ่ายปฏิบัติต่อกันดี จะนำไปสู่การตอบแทนซึ่งกันและกันในระดับที่ดี และก่อให้เกิดผลประโยชน์ร่วมกัน ซึ่งตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการได้รับการสนับสนุนจากองค์กรนี้ เป็นการศึกษาการรับรู้ (Perception) ของบุคลากรว่าองค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่หรือองค์กรผู้ว่าจ้างนั้นให้คุณค่าหรือความสำคัญ ตลอดจนปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างไร เมื่อบุคลากรรับรู้หรือเชื่อว่าตนได้รับการสนับสนุนหรือการปฏิบัติจากองค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่หรือองค์กรผู้ว่าจ้าง (ซึ่งสำหรับงานวิจัยนี้ หมายถึง องค์กรที่เป็นผู้จ้างเหมางาน ที่ว่าจ้างพนักงานจ้างภายนอกของบริษัทคู่สัญญาไปร่วมปฏิบัติงานในกระบวนการทำงานต่าง ๆ) เป็นอย่างดีแล้ว ก็จะทำให้เกิดความรู้สึกผูกพัน (Felt Obligation) และเกิดทัศนคติเชิงบวก จนนำไปสู่พันธสัญญาทางใจที่เพิ่มขึ้น และมีพฤติกรรมที่จะถอนตัว (Withdrawal Behavior) ออกจากองค์กร หรือความต้องการแสวงหางานใหม่ลดน้อยลง (Eisenberger, Armeli, Rexwingkel, Lych, & Rhoades, 2001; Rhoades & Eisenberger, 2002) ซึ่งสอดคล้องคำอธิบายของทฤษฎีแลกเปลี่ยนทางสังคม (Cropanzano & Mitchell, 2005) ในการแลกเปลี่ยนต่างตอบแทนระหว่างองค์กรผู้ว่าจ้าง ซึ่งให้การสนับสนุนและปฏิบัติดีต่อผู้ถูกจ้าง ในขณะที่บุคลากรผู้ถูกจ้างจะตอบแทนด้วยทัศนคติเชิงบวก จึงเสนอสมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานที่ 4: การได้รับการสนับสนุนจากองค์กรผู้ว่าจ้างส่งเสริมให้บุคลากรมีพันธสัญญาทางใจ

สมมติฐานที่ 5: การได้รับการสนับสนุนจากองค์กรผู้ว่าจ้างช่วยลดความตั้งใจลาออกของบุคลากรด้วยอิทธิพลของพันธสัญญาทางใจ

คำตอบแทนและสวัสดิการ พันธสัญญาทางใจ และความตั้งใจลาออก

Kahn (1990) กล่าวว่า การที่บุคลากรแสดงออกซึ่งพันธสัญญาทางใจหรือพฤติกรรมในการทำงานในระดับที่แตกต่างกัน มาจากการรับรู้ถึงค่าของผลประโยชน์ที่ได้รับจากการปฏิบัติงานของตน (Perception of Benefits) หรือคาดหวังผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment) ในระดับที่แตกต่างกัน ดังนั้น จากแนวคิดของ Kahn (1990) สามารถกล่าวได้ว่าบุคลากรมีแนวโน้มที่จะมีการแสดงออกซึ่งพันธสัญญาทางใจที่สูงขึ้นได้ ก็ต่อเมื่อบุคลากรเหล่านั้นรับรู้ได้ว่าค่าตอบแทนหรือผลประโยชน์ที่ได้รับมีความเหมาะสมหรือคุ้มค่างานที่ได้รับมอบหมาย งานวิจัยของ ลินีนาฏ ขาวตระการ (2552) ระบุว่า การจ้างใจด้วยผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินและสวัสดิการต่าง ๆ ร่วมกับการส่งเสริมให้เกิดพันธสัญญาทางใจหรือความผูกพันต่อองค์กร ส่งผลกระทบต่อความตั้งใจลาออกโดยตรง และงานวิจัยของ Maslach, Schaufeli, & Leiter (2001) พบว่า การได้รับค่าตอบแทนที่ไม่เพียงพอจะทำให้

บุคลากรเกิดความอ่อนล้าทั้งกายและใจ เกิดความเครียดในการทำงาน (Burn Out) ทำให้รู้สึกไม่ตั้งใจหรือไม่อยากทำงาน อาจส่งผลกระทบต่อพันธสัญญาทางใจ ในลำดับถัดมา ซึ่งกล่าวได้ว่าเป็นการแลกเปลี่ยนทรัพยากรต่างตอบแทนหรือการตอบสนองระหว่างบุคลากรและองค์กรตามทฤษฎีแลกเปลี่ยนทางสังคม (Cropanzano & Mitchell, 2005) และความรู้สึกดังกล่าวอาจนำไปสู่ผลลัพธ์อื่น ๆ เช่น ความคิดที่จะละทิ้งองค์กร ตลอดจนการลาออกจากงาน เป็นต้น จึงเสนอสมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานที่ 6: ค่าตอบแทนและสวัสดิการส่งเสริมให้บุคลากรมีพันธสัญญาทางใจ

สมมติฐานที่ 7: ค่าตอบแทนและสวัสดิการช่วยลดความตั้งใจลาออกของบุคลากรด้วยอิทธิพลของพันธสัญญาทางใจ

ทัศนคติด้านการมีส่วนร่วมในงาน พันธสัญญาทางใจ และความตั้งใจลาออก

ทัศนคติด้านการมีส่วนร่วมในงาน (Job Involvement) หมายถึง การรับรู้หรือความเชื่อของบุคลากรเกี่ยวกับงานที่ตนเองทำอยู่ในปัจจุบันว่างานนั้นมีความสำคัญและมีคุณค่า ก่อให้เกิดความต้องการมีส่วนร่วมในงาน (Kanungo, 1982) เป็นแรงจูงใจที่มีต่องานลักษณะหนึ่ง กล่าวคือ เมื่อรู้สึกว่าตนเองมีส่วนร่วมในการทำงาน จึงเกิดความทุ่มเทและตั้งใจทำงาน (Blau, 1986; Hackett, Lapiere, & Hausdorf, 2001) นอกจากนี้ ทัศนคติด้านการมีส่วนร่วมในงาน ยังหมายรวมถึงความสามารถในการปรับตัวให้เข้าสภาพการณ์ การเข้าสังคม ตลอดจนการปฏิบัติตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรหรือกระบวนการทำงานได้ดี (Organizational Socialization) ซึ่งจะทำให้บุคลากรนั้นมีคุณค่าและได้รับการยอมรับในฐานะที่เป็นทรัพยากรหนึ่งขององค์กร (Ramsey, Lassk, & Marshall, 1995)

บุคลากรที่มีทัศนคติด้านการมีส่วนร่วมในงานสูงจะมีแรงจูงใจและความตั้งใจในการทำงานสูง มีอัตราการขาดงาน (Absenteeism) และการลาออก (Turnover) น้อย โดยจะทุ่มเททั้งเวลา กำลังกายและกำลังใจให้กับการทำงานอย่างเต็มที่ อีกทั้งมองว่างานนั้นเป็นสิ่งสำคัญสิ่งหนึ่งในการดำเนินชีวิต (Brown, 1996) ผลการวิจัยเกี่ยวกับทัศนคติดังกล่าว พบว่า การมีส่วนร่วมในงานมีความสัมพันธ์เชิงลบกับการขาดงาน และการลาออกจากงาน (Blau & Boal, 1989; Blau & Ryan, 1997; Brown, 1996) กล่าวคือ ถ้าบุคลากรมีความรู้สึกว่าเขามีส่วนร่วมในงาน และเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เขาจะมีความพึงพอใจ และไม่มีพฤติกรรมการขาดงานและการลาออกจากงาน

นอกจากนี้ มีงานวิจัยอื่น ๆ พบว่า ทัศนคติด้านการมีส่วนร่วมในงานมีความสัมพันธ์กับความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) อย่างมีนัยสำคัญ (เช่น Mowday, Porter, & Steers, 1982) กล่าวคือ เมื่อบุคลากรมีทัศนคติด้านการมีส่วนร่วมในงานสูง จะเห็นคุณค่าในตนเองและในงาน เกิดความรู้สึกถึงพันธะผูกพันในการทำงาน จึงเกิดแรงจูงใจและความตั้งใจในการทำงานของตนอย่างเต็มที่ เต็มความสามารถ ด้วยความทุ่มเทและตั้งใจ ส่งผลให้ไม่เกิดความคิดที่จะหยุดงาน

กลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกสุ่มแบบสะดวก (Convenience Sampling) กลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานบันทึกข้อมูล พนักงานจัดการเอกสาร พนักงานธุรการ และพนักงานต้อนรับของบริษัทคู่สัญญาต่าง ๆ จำนวน 3 บริษัท ซึ่งบริษัทดังกล่าวได้รับการว่าจ้างเหมาภายนอก (Outsourcing) ให้จัดพนักงานให้เข้ามาปฏิบัติหน้าที่ด้านการบันทึกข้อมูล จัดการงานเอกสาร งานธุรการทั่วไป และงานต้อนรับผู้มาติดต่อในกระบวนการทำงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องร่วมกับพนักงานประจำของสถาบันการเงินแห่งหนึ่ง ซึ่งเป็นองค์กรผู้ว่าจ้าง โดยสุ่มตัวอย่างจากพนักงานจ้างภายนอกที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ที่สำนักงานขององค์กรผู้ว่าจ้างในช่วงเวลาทำการปกติของสถาบันการเงินแห่งนั้น จำนวน 201 คน โดยที่พนักงานเหล่านี้มีอายุงานตั้งแต่ 4 เดือนขึ้นไป (พ้นระยะเวลาทดลองงานแล้ว) และทราบว่าลักษณะของการถูกจ้างและสถานการณ์ในการทำงานมีความแตกต่างจากพนักงานประจำขององค์กรผู้ว่าจ้าง

ผู้วิจัยแจกแบบสอบถามแก่พนักงานจ้างภายนอกที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ในกระบวนการทำงานต่าง ๆ ในช่วงเวลาที่ดำเนินการวิจัย โดยแจกแบบสอบถามหลังเลิกงาน และเก็บแบบสอบถามกลับทันทีเมื่อตอบเสร็จ ซึ่งผู้วิจัยได้รับอนุญาตให้ดำเนินการเก็บข้อมูลเป็นเวลาหนึ่งวันได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 156 ฉบับ คิดเป็นอัตราการตอบกลับ (Response Rate) ร้อยละ 77.6 กลุ่มตัวอย่างเป็นสุภาพสตรีทั้งหมด มีอายุระหว่าง 21-26 ปี และมีอายุงานโดยเฉลี่ยระหว่าง 6 เดือน ถึง 3 ปี

เครื่องมือที่ใช้ในการวัด

พันธสัญญาทางใจ (Engagement)

การประเมินระดับของพันธสัญญาทางใจ ซึ่งเป็นตัวแปรส่งผ่าน (Mediating Factor) นั้น ประยุกต์มาจาก Utrecht Work Engagement Scale ฉบับย่อ ซึ่งมี 9 ข้อ (UWES-9) (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Romá, & Bakker, 2002) โดยแสดงระดับความคิดเห็นเพื่อประเมินแต่ละข้อถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Likert Scale) 5 ระดับ ซึ่ง 5 หมายถึง มากที่สุด และ 1 หมายถึง น้อยที่สุด ตัวอย่างข้อถาม ได้แก่ ท่านมีพลังเปี่ยมล้นในการทำงาน ท่านรู้สึกภาคภูมิใจในงานของท่าน ท่านมีความรู้สึกกระตือรือร้นในการทำงาน เป็นต้น ความเชื่อมั่น (Reliability) ของเครื่องมือที่ใช้ในการวัดพันธสัญญาทางใจนี้ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Alpha) เท่ากับ 0.901

ความรู้สึกพึงพอใจในงานจ้างจากภายนอก (Preference of Outsourcing Job)

ผู้วิจัยได้พัฒนาตัววัดสำหรับประเมินความรู้สึกพึงพอใจหรือรู้สึกชอบในงานจ้างจากภายนอกเพื่อการศึกษาครั้งนี้ โดยประยุกต์มาจากแนวคิดและแบบประเมินความพึงพอใจในงาน (Job

Satisfaction) ของ Ellingson, Gruys, & Sackett (1998) การประเมินสำหรับตัวแปรนี้มีข้อถามรวม 3 ข้อ แสดงระดับความคิดเห็นเพื่อประเมินแต่ละข้อถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Likert Scale) 5 ระดับ ซึ่ง 5 หมายถึง มากที่สุด และ 1 หมายถึง น้อยที่สุด ตัวอย่างข้อถาม ได้แก่ ท่านมีความเต็มใจที่จะทำงานเป็นพนักงานเ้าชอร์ส ท่านคิดว่าลักษณะงานเ้าชอร์สที่ทำอยู่เป็นงานที่เหมาะสมกับท่าน ท่านพอใจต่อฐานะความเป็นพนักงานเ้าชอร์ส ความเชื่อมั่น (Reliability) ของเครื่องมือที่ใช้ในการวัดดังกล่าวมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Alpha) เท่ากับ 0.887

การได้รับการสนับสนุนจากองค์กรผู้ว่าจ้าง (Supportive Climate from Employer Organization)

เครื่องมือสำหรับประเมินการรับรู้ถึงการสนับสนุนจากองค์กรผู้ว่าจ้าง ซึ่งองค์กรผู้ว่าจ้างนี้หมายถึง องค์กรที่เป็นผู้จ้างเหมา หรือ Outsourcer ที่จ้างพนักงานเ้าชอร์สจากบริษัทเ้าชอร์ส คู่สัญญาให้เข้าร่วมปฏิบัติงานด้วย ประยุกต์มาจากตัวชี้วัด Perceived Organizational Support ของ Rhoades, Eisenberger, & Armeli (2001) การประเมินสำหรับตัวแปรนี้มีจำนวนข้อถามทั้งสิ้น 8 ข้อ แสดงระดับความคิดเห็นเพื่อประเมินแต่ละข้อถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Likert Scale) 5 ระดับ ซึ่ง 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด และ 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด ตัวอย่างข้อถาม ได้แก่ องค์กรผู้ว่าจ้างให้เกียรติและปฏิบัติต่อท่านด้วยความเป็นกันเอง องค์กรผู้ว่าจ้างให้ความสำคัญกับเสียงสะท้อน (Feedback) หรือความคิดเห็นของท่าน องค์กรผู้ว่าจ้างใส่ใจต่อชีวิตความเป็นอยู่ของท่าน เป็นต้น ความเชื่อมั่น (Reliability) ของเครื่องมือวัดนี้มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Alpha) เท่ากับ 0.946

ค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Pay and Benefits)

ผู้วิจัยได้ออกแบบตัวชี้วัดสำหรับประเมินระดับความพึงพอใจต่อค่าตอบแทนและสวัสดิการเพื่อการศึกษา นี้ โดยประยุกต์แนวคิดทางด้าน HR Practices จาก Huselid (1995) เครื่องมือวัดดังกล่าวมีข้อถามรวมทั้งสิ้น 6 ข้อ แสดงระดับความคิดเห็นเพื่อประเมินแต่ละข้อถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Likert Scale) 5 ระดับ ซึ่ง 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด และ 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด ตัวอย่างข้อถาม ได้แก่ ท่านรู้สึกว่าได้ผลตอบแทนอย่างเหมาะสมและสัมพันธ์กับหน้าที่และความรับผิดชอบของท่าน ท่านรู้สึกว่าได้ผลตอบแทนอย่างเหมาะสมและเป็นธรรมในงานปัจจุบันเมื่อเทียบกับงานประเภทเดียวกันในที่อื่น ๆ สวัสดิการที่ท่านได้รับเหมาะสมกับความต้องการของท่านและครอบครัว เป็นต้น โดยความเชื่อมั่น (Reliability) ของเครื่องมือวัดที่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทนและสวัสดิการนี้มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Alpha) เท่ากับ 0.931

ทัศนคติด้านการมีส่วนร่วมในงาน (Job Involvement)

เครื่องมือสำหรับประเมินทัศนคติด้านการมีส่วนร่วมในงานของพนักงานเข้าชอร์สประยุกต์มาจากตัวชี้วัดของ Kanungo (1982) มีจำนวนข้อถามทั้งหมด 10 ข้อ แสดงระดับความคิดเห็นเพื่อประเมินแต่ละข้อถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Likert Scale) 5 ระดับ ซึ่ง 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด และ 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด ตัวอย่างข้อถาม ได้แก่ ท่านรู้สึกว่าคุณมีส่วนร่วมในการทำงาน ท่านรู้สึกท่านเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนี้ ท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หรือแสดงความคิดเห็นในการทำงาน เป็นต้น โดยความเชื่อมั่น (Reliability) ของเครื่องมือวัดระดับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Alpha) เท่ากับ 0.83

ความตั้งใจลาออก (Intention to Leave)

เครื่องมือสำหรับการประเมินความตั้งใจลาออกของบุคลากรประยุกต์จากตัวชี้วัดของ Colarelli (1984) มีจำนวนข้อถามทั้งหมด 3 ข้อ แสดงระดับความคิดเห็นเพื่อประเมินแต่ละข้อถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Likert Scale) 5 ระดับ ซึ่ง 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด และ 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด ตัวอย่างข้อถาม ได้แก่ ท่านจะลาออกจากองค์กรแห่งนี้โดยเร็วที่สุดเมื่อได้งานใหม่ที่ดีกว่า ขณะนี้ ท่านกำลังมองหางานอื่น ๆ อยู่ ท่านกำลังคิดที่จะลาออกจากงานที่กำลังทำอยู่ในปัจจุบัน โดยความเชื่อมั่น (Reliability) ของเครื่องมือวัดความตั้งใจลาออกดังกล่าวมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Alpha) เท่ากับ 0.774

วิเคราะห์ผล

ตารางที่ 1 แสดงการสรุปของค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ ในการศึกษาครั้งนี้ ค่าเฉลี่ยของความตั้งใจลาออกของกลุ่มตัวอย่างนี้ ($n = 156$) เท่ากับ 2.84 ค่าเฉลี่ยของพันธสัญญาทางใจ เท่ากับ 3.06 ส่วนค่าเฉลี่ยของตัวแปรต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อพันธสัญญาทางใจสามารถสรุปได้ ดังนี้ ความรู้สึกพึงพอใจในงานจ้างจากภายนอก 2.12 การได้รับการสนับสนุนจากองค์กรผู้ว่าจ้าง 3.39 ค่าตอบแทนและสวัสดิการ 2.55 และทัศนคติด้านการมีส่วนร่วมในงาน 2.95

ผลจากการวิเคราะห์สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (ตารางที่ 1) พบว่า พันธสัญญาทางใจมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามกับความตั้งใจลาออก ($r = -0.529$) ที่ระดับ $p < 0.01$ ในขณะที่ตัวแปรอิสระอื่น ๆ ต่างก็มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามกับความตั้งใจลาออกเช่นกัน โดยที่ตัวแปรด้านความรู้สึกพึงพอใจในงานจ้างจากภายนอก มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่ $r = -0.356$ $p < 0.01$ การได้รับการสนับสนุนจากองค์กรผู้ว่าจ้าง มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่ $r = -0.202$ $p < 0.05$ ค่าตอบแทนและสวัสดิการ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่ $r = -0.412$ $p < 0.01$ และทัศนคติด้านการมีส่วนร่วมในงาน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่ระดับ $r = -0.225$ $p < 0.01$ อย่างไรก็ตาม

ตัวแปรอิสระดังกล่าวมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับพันธสัญญาทางใจ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) อยู่ระหว่าง 0.246 - 0.608 $p < 0.01$

ลำดับถัดมา ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบสมมติฐานที่เกี่ยวข้องด้วยการวิเคราะห์สมการถดถอย โดยวิธีการประมาณค่าพารามิเตอร์ด้วยวิธีกำลังสองน้อยที่สุด และเพื่อเป็นการป้องกันปัญหาที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างตัวแปรอิสระ ตัวแปรส่งผ่าน หรือตัวแปรพยากรณ์ตั้งแต่ 2 ตัวขึ้นไปในการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณ (Multicollinearity) ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบค่าสถิติ Variance Inflation Factor (VIF) สำหรับตัวแปรพยากรณ์แต่ละตัว จากการทดสอบค่า VIF ของตัวแปรที่เกี่ยวข้องทุกตัว พบว่า มีค่าไม่เกิน 10 จึงสามารถสรุปได้ว่าไม่เกิด Multicollinearity (Lomax, 1992)

ตารางที่ 1: แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปร ($n = 156$)

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	1	2	3	4	5	6
1. ความตั้งใจลาออก (0.774)	2.84	1.08	1					
2. พันธสัญญาทางใจ (0.901)	3.06	0.74	-0.529**	1				
3. ความรู้สึกพึงใจในงานจ้างจากภายนอก (0.887)	2.12	0.95	-0.356**	0.419**	1			
4. การได้รับการสนับสนุนจากองค์กรผู้จ้าง (0.946)	3.39	1.13	-0.202*	0.246**	0.078	1		
5. ค่าตอบแทนและสวัสดิการ (0.931)	2.55	0.92	-0.412**	0.608**	0.561**	0.274**	1	
6. ทักษะด้านการทำงานร่วมกันงาน (0.83)	2.95	0.73	-0.225**	0.457**	0.210**	0.228**	0.316**	1

หมายเหตุ: ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$ (ทั้งหมดเป็นการทดสอบแบบ Two-Tailed Test)
 ใ้เนวงเลื่บแสดงค่า Reliability (Cronbach's Alpha)

ผลการวิเคราะห์ตารางที่ 2 ที่แสดงผลการวิเคราะห์สมการถดถอย พบว่า พันธสัญญาทางใจสามารถพยากรณ์ความตั้งใจลาออกได้ที่ระดับนัยสำคัญ $p < 0.01$ และมีค่า F Value ที่ 54.499 จึงยอมรับสมมติฐานที่ 1 ที่ระบุว่า พันธสัญญาทางใจช่วยลดความตั้งใจลาออกของบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Sonnentag (2003) และ Schaufeli & Bakker (2004) เป็นต้น

หลังจากนั้นผู้วิจัยได้วิเคราะห์สมการถดถอยโดยมีพันธสัญญาทางใจเป็นตัวแปรพยากรณ์ พบว่า ตัวแปรค่าตอบแทนและสวัสดิการ และทัศนคติด้านการมีส่วนร่วมในงานสามารถพยากรณ์พันธสัญญาทางใจได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ $p < 0.01$ จึงยอมรับสมมติฐานที่ 6 และสมมติฐานที่ 8 ส่วนตัวแปรความรู้สึกพึงใจในงานจ้างจากภายนอก และการได้รับการสนับสนุนจากองค์กรผู้ว่าจ้างนั้น ไม่พบความสัมพันธ์เชิงสถิติกับพันธสัญญาทางใจจากการวิเคราะห์สมการถดถอยนี้ จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 2 และสมมติฐานที่ 4 ตามลำดับ

สำหรับการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรส่งผ่าน (Mediating Effect) ตามสมมติฐานนั้น ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามกระบวนการวิเคราะห์สมการถดถอย 4 ขั้นตอน (Establishing Mediation) ของ Barron & Kenny (1986) แสดงไว้ในตารางที่ 2 ซึ่งประกอบด้วย

- ขั้นที่ 1 วิเคราะห์สมการถดถอยระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรพยากรณ์
- ขั้นที่ 2 วิเคราะห์สมการถดถอยระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรส่งผ่าน
- ขั้นที่ 3 วิเคราะห์สมการถดถอยระหว่างตัวแปรส่งผ่านและตัวแปรพยากรณ์
- ขั้นที่ 4 วิเคราะห์สมการถดถอยระหว่างตัวแปรอิสระ ร่วมกับตัวแปรส่งผ่าน และตัวแปรพยากรณ์

จากผลการวิเคราะห์ตามขั้นตอนข้างต้น (ตารางที่ 2) พบว่า ตัวแปรการได้รับการสนับสนุนจากองค์กรผู้ว่าจ้างไม่มีความสัมพันธ์เชิงสถิติทั้งกับตัวแปรพยากรณ์ ในที่นี้คือความตั้งใจลาออก (ขั้นที่ 1) และตัวแปรส่งผ่านหรือพันธสัญญาทางใจ (ขั้นที่ 2) จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 5 ซึ่งสามารถสรุปได้ว่าตัวแปรอิสระดังกล่าว ไม่ส่งผลกระทบต่อความตั้งใจลาออกของบุคลากร ตลอดจนไม่ได้ช่วยส่งเสริมให้บุคลากรมีพันธสัญญาทางใจในการทำงาน

ส่วนตัวแปรความรู้สึกพึงใจในงานจ้างจากภายนอกมีความสัมพันธ์เชิงสถิติกับความตั้งใจลาออกอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ $p < 0.05$ (ขั้นที่ 1) แต่ไม่มีความสัมพันธ์เชิงสถิติกับพันธสัญญาทางใจ (ขั้นที่ 2) ในขณะที่เดียวกัน ทัศนคติด้านการมีส่วนร่วมในงานไม่มีความสัมพันธ์เชิงสถิติกับความตั้งใจลาออก ซึ่งเป็นตัวแปรพยากรณ์ (ขั้นที่ 1) แต่มีความสัมพันธ์เชิงสถิติกับพันธสัญญาทางใจ ซึ่งเป็นตัวแปรส่งผ่านอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ $p < 0.01$ (ขั้นที่ 2) ทั้งสองกรณีแสดงให้เห็นว่าตัวแปรส่งผ่านไม่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรพยากรณ์ดังกล่าว จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 3 และสมมติฐานที่ 9 ตามลำดับ

อย่างไรก็ตาม ผลการวิเคราะห์สมการถดถอย พบว่า ค่าตอบแทนและสวัสดิการมีความสัมพันธ์เชิงสถิติกับความตั้งใจลาออกอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ $p < 0.05$ (ขั้นที่ 1) และยังมีความสัมพันธ์เชิงสถิติกับพันธสัญญาทางใจ ซึ่งเป็นตัวแปรส่งผ่านอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ $p < 0.01$ (ขั้นที่ 2) จึงทำการทดสอบในขั้นที่ 4 ต่อไป (ตารางที่ 2) โดยผู้วิจัยได้วิเคราะห์สมการถดถอยระหว่างตัวแปรอิสระทั้งหมด ร่วมกับตัวแปรส่งผ่าน และตัวแปรพยากรณ์ พบว่า เมื่อเพิ่มพันธสัญญาทางใจ ซึ่งเป็นตัวแปรส่งผ่านในสมการถดถอยแล้ว ตัวแปรดังกล่าวยังคงมีความสัมพันธ์เชิงสถิติกับตัวแปรพยากรณ์อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ $p < 0.01$ เช่นเดียวกับผลการวิเคราะห์ในขั้นที่ 3 ในขณะเดียวกันกลับไม่พบความสัมพันธ์เชิงสถิติดังกล่าวจากตัวแปรค่าตอบแทนและสวัสดิการอีก จึงสามารถสรุปจากผลการวิเคราะห์ได้ว่าตัวแปรอิสระดังกล่าว ซึ่งในที่นี้ คือ ค่าตอบแทนและสวัสดิการส่งผลต่อความตั้งใจลาออกผ่านตัวแปรส่งผ่าน คือ พันธสัญญาทางใจอย่างชัดเจน หรือแสดงว่ามีอิทธิพลการส่งผ่านแบบสมบูรณ์ (Full Mediation) (Barron & Kenny, 1986)

นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้ทดสอบระดับนัยสำคัญของการส่งผ่านด้วยกระบวนการทดสอบ Sobel test (Sobel, 1982) เพิ่มเติมด้วยวิธีและเครื่องมือการคำนวณบนเว็บไซต์ <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm> (Preacher & Hayes, 2004) ซึ่งพบนัยสำคัญทางสถิติของอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) จากตัวแปรส่งผ่านที่ระดับ $p < 0.0001$ โดยมีค่าทดสอบทางสถิติของความสัมพันธ์ระหว่างค่าตอบแทนและสวัสดิการ และความตั้งใจลาออก ผ่านอิทธิพลของพันธสัญญาทางใจที่ค่า -3.624 ซึ่งเป็นการยืนยันอิทธิพลการส่งผ่านแบบสมบูรณ์ (Full Mediation) อีกทางหนึ่ง (Preacher & Hayes, 2004) จึงยอมรับสมมติฐานที่ 7 ที่ระบุว่า ค่าตอบแทนและสวัสดิการช่วยลดความตั้งใจลาออกของบุคลากรด้วยอิทธิพลของพันธสัญญาทางใจ

ตารางที่ 2: แสดงผลลัพธ์ในการวิเคราะห์การถดถอยและการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรส่งผ่าน (Mediating Effect)

ตัวแปร	ขั้นที่ 1		ขั้นที่ 2		ขั้นที่ 3		ขั้นที่ 4
	ตัวแปรพยากรณ์ = ความตั้งใจลาออก	Beta	ตัวแปรพยากรณ์ = พันธสัญญาทางใจ	Beta	ตัวแปรพยากรณ์ = ความตั้งใจลาออก	Beta	ตัวแปรพยากรณ์ = ความตั้งใจลาออก
ความรู้สึกลังพองใจในงานจากภายนอก	-0.189 *		0.11		-		-0.142
การได้รับการสนับสนุนจากองค์กรผู้จ้าง	-0.102		0.042		-		-0.084
ค่าตอบแทนและสวัสดิการ	-0.253 *		0.46 **		-		-0.065
ทัศนคติต่อการมีส่วนร่วมในงาน	-0.082		0.29 **		-		-0.043
พันธสัญญาทางใจ	-		-		-0.529 **		-0.431 **
R ²	0.21		0.452		0.28		0.312
F Value	9.997 **		30.942 **		59.499 **		13.542 **

หมายเหตุ: ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

อภิปรายผล

ผลการวิจัยนี้ พบว่า การที่บุคลากรมีพันธสัญญาทางใจในระดับที่สูงมีความตั้งใจหรือคิดที่จะลาออกน้อยลง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดและผลการวิจัยที่ผ่านมา (เช่น Sonnentag, 2003; Schaufeli & Bakker, 2004) โดยสามารถสรุปได้ว่าการมีปฏิสัมพันธ์ทางใจระหว่างองค์กรและบุคลากรเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยยืดเหนี่ยวให้บุคลากรเกิดความไว้วางใจและเชื่อมั่น มีความรู้สึกผูกพันเป็นส่วนเดียวกัน ซึ่งเป็นแรงจูงใจประเภทหนึ่งที่ทำให้บุคลากรเห็นคุณค่าในงานของตน เกิดความตั้งใจทำงาน และปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างเต็มความสามารถ เมื่อปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเทแล้ว ผลดีย่อมเกิดขึ้นต่อองค์กร และผลสำเร็จขององค์กรจะสะท้อนกลับมายังตัวบุคลากรเอง เมื่อบุคลากรได้รับการปฏิบัติดีจากองค์กร จะมีส่วนช่วยส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความคิดดี ความรู้สึกดี และประพฤติปฏิบัติงานดี ก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพัน ไม่คิดละทิ้งองค์กร หรือคิดที่จะลาออก แต่กลับจะทำงานด้วยความทุ่มเทตอบสนองกลับไปยังองค์กรเช่นเดียวกัน เมื่อบุคลากรไม่คิดที่จะลาออก งานก็จะมีความต่อเนื่อง เกิดประสิทธิภาพ บรรยากาศโดยรวมในการทำงานเป็นไปด้วยความราบรื่น ทุกคนอยู่ร่วมกันและทำงานอย่างมีความสุข ส่งผลให้เกิดความก้าวหน้าและสำเร็จต่อองค์กรโดยรวมเป็นวงจรอย่างต่อเนื่องไป ดังเช่นแนวคิดการตอบสนองและต่างตอบแทนระหว่างทรัพยากรของทฤษฎีแลกเปลี่ยนทางสังคม (Cropanzano & Mitchell, 2005)

ในปัจจุบัน องค์กรต่าง ๆ มักนิยมจ้างเหมาบุคคลหรือองค์กรภายนอก (Third Party) เข้ามาช่วยปฏิบัติงานที่ไม่ใช่ความสามารถหลักขององค์กร (Non-Core Competencies) เช่น งานด้านเอกสาร งานต้อนรับ งานธุรการ เป็นต้น และมักปฏิบัติงานร่วมกันกับบุคลากรประจำขององค์กรนั้น ๆ และนับวันสัดส่วนระหว่างพนักงานจ้างภายนอกดังกล่าวและบุคลากรประจำอาจใกล้เคียงกันมากขึ้น วัตถุประสงค์สำคัญของการจ้างงานในลักษณะนี้ขององค์กรในปัจจุบันก็เพื่อที่จะควบคุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินการให้อยู่ในระดับที่ต่ำลง และช่วยให้องค์กรมีโครงสร้างการทำงานที่ยืดหยุ่นสำหรับความสามารถหลัก (Core Competencies) มากขึ้น และไม่ต้องมีภาระผูกพันในการบริหารทรัพยากรบุคคลในระยะยาว อย่างไรก็ตาม การจ้างงานลักษณะนี้มักจะนำซึ่งปัญหาความรู้สึกเหลื่อมล้ำแตกต่างระหว่างบุคลากรกลุ่มต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นคำตอบแทน ลักษณะงาน การมีส่วนร่วมหรือรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร จึงมักส่งผลให้พนักงานจ้างภายนอกมีแนวโน้มที่จะมีความรู้สึกไม่ผูกพันกับองค์กรนั้น คิดว่าตนเป็นพลเมืองชั้นสอง ไม่ใช่พนักงานประจำ ทำให้ขาดกำลังใจ รู้สึกไม่มั่นคง และอาจจะส่งผลให้ไม่ตั้งใจ หรือทุ่มเททำงานอย่างเต็มที่ ตลอดจนไม่คิดที่จะร่วมงานกับองค์กร ผู้ว่าจ้างหรือต้นสังกัดนานา สู้สุดท้ายอาจนำไปสู่อัตราการลาออก (Turnover) ในระดับที่สูง และส่งผลกระทบต่อเนื่องมาจากการดำเนินงานโดยรวม รวมถึงการต้องเสียเวลาสรรหา คัดเลือก ฝึกอบรม สอนงานให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามที่องค์กรต้องการ เป็นต้น

สำหรับองค์กรที่จ้างพนักงานแบบจ้างจากภายนอกเข้ามาร่วมปฏิบัติงานด้วยนั้น ควรตระหนักว่าการเสริมสร้างพันธสัญญาทางใจเป็นประเด็นสำคัญ เช่นเดียวกับการเสริมสร้างพันธสัญญาทางใจแก่บุคลากรประจำ เนื่องจากพนักงานจ้างภายนอกเองก็มีส่วนสำคัญในกระบวนการทำงานขององค์กรด้วย หากพนักงานจ้างภายนอกไม่มีพันธสัญญาทางใจ ย่อมขาดแรงจูงใจในการทำงาน และอาจทำงานได้ไม่ประสิทธิภาพตามที่องค์กรผู้ว่าจ้างมุ่งหวัง ต้องแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรประเภทนี้อยู่บ่อยครั้ง บางครั้งอาจเกิดความขัดแย้งระหว่างบุคลากรด้วยกันเอง ตลอดจนเกิดอัตราการลาออกสูง ซึ่งประเด็นเหล่านี้ล้วนแล้วแต่ส่งผลให้เกิดต้นทุนการดำเนินงานที่สูงขึ้นแฝงมาด้วยเสมอ และอาจสูงกว่าค่าใช้จ่ายที่ประหยัดได้ขององค์กรอย่างคาดไม่ถึงก็เป็นได้

การพิจารณาปัจจัยเชิงเหตุที่จะเสริมสร้างพันธสัญญาทางใจสำหรับพนักงานจ้างภายนอกจึงมีความสำคัญ ซึ่งงานวิจัยนี้ได้พบว่า ทศนคติด้านการมีส่วนร่วมในงาน และค่าตอบแทนและสวัสดิการส่งผลต่อพันธสัญญาทางใจของพนักงานจ้างภายนอกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งอธิบายได้ว่าการที่พนักงานจ้างภายนอกรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เป็นทรัพยากรหนึ่งที่มีความสำคัญในกระบวนการทำงาน ถูกมองอย่างมีคุณค่า ไม่ใช่เป็นเพียงพนักงานที่ถูกจ้างมาให้เข้ามาช่วยปฏิบัติงานตามที่กำหนดเท่านั้น จะมีแนวโน้มที่จะเกิดพันธสัญญาทางใจ รู้สึกผูกพัน มีส่วนร่วม และมีแนวโน้มที่จะตอบสนองต่อการได้รับการปฏิบัติดีจากองค์กรดังกล่าว ด้วยการตั้งใจทำงานอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Ramsey, Lassk, & Marshall (1995) และ Hackett, Lapierre, & Hausdorf (2001) ส่วนกรณีค่าตอบแทนและสวัสดิการนั้น อธิบายได้ว่า การที่พนักงานจ้างภายนอกรับรู้ได้ว่าค่าตอบแทนหรือผลประโยชน์ที่ได้รับมีความเหมาะสมหรือคุ้มค่ากับงานที่ได้รับมอบหมาย กล่าวคือ มีความพึงพอใจกับค่าตอบแทนที่ได้รับ จะส่งผลให้พนักงานจ้างภายนอกเหล่านี้เกิดพันธสัญญาทางใจในการทำงานร่วมกับองค์กรผู้ว่าจ้าง ซึ่งผลการวิจัยในส่วนนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Maslach, Schaufeli, & Leiter (2001) สินีนาฏ ขาวตระกูล (2552) นอกจากนี้ งานวิจัยนี้ยังพบประเด็นเพิ่มเติมว่า พันธสัญญาทางใจของพนักงานจ้างภายนอกที่เกิดจากความพึงพอใจในค่าตอบแทนและสวัสดิการนั้นจะนำไปสู่ความตั้งใจหรือความคิดลาออกจากงานที่น้อยลงไป กล่าวคือ มีแนวโน้มที่จะเกิดความรู้สึกดี มีกำลังใจ รู้สึกผูกพัน และคิดที่จะทำงานร่วมกับองค์กรผู้ว่าจ้างในงานที่ได้รับมอบหมายมากขึ้น ด้วยความตั้งใจ ทুমเท และทำงานอย่างมีคุณภาพ

ดังนั้น องค์กรที่จ้างพนักงานในลักษณะจ้างภายนอกให้เข้ามาร่วมปฏิบัติงานด้วยนั้น ควรมีแนวทางหรือระบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลประเภทจ้างภายนอกอย่างชัดเจน เช่นเดียวกับการมีระบบบริหารงานทรัพยากรบุคคลประเภทพนักงานประจำ เช่น การกำหนดโครงสร้างค่าตอบแทนและสวัสดิการ หรือเราเรียกกันว่ากระบอกเงินเดือน (Pay Structure) สำหรับพนักงานจ้างภายนอกขึ้นมาโดยเฉพาะ และทำการเปรียบเทียบกับราคาตลาด (Market Price) สำหรับบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ตลอดจนประสบการณ์ที่แตกต่างกัน รวมถึงการเปรียบเทียบกับราคาขององค์กรนั้น ๆ เคยจ่าย ทั้งนี้เพื่อที่จะสามารถตกลงและต่อรองค่าตอบแทนกับบริษัทคู่สัญญาในการจ้างเหมาหรือ

แม้แต่พนักงานจ้างภายนอกที่จ้างเข้ามาโดยตรง ในการกำหนดค่าตอบแทนขั้นต่ำ (Minimum) หรือขั้นสูง (Maximum) ตลอดจนแนวทางและอัตราการขึ้นค่าตอบแทนตามสถานะเศรษฐกิจและความต้องการของตลาดได้อย่างมีระบบ เหมาะสม สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (Pay-for-Performance) โดยเฉพาะบุคลากรที่มีคุณภาพและสภาพแวดล้อมของตลาดแรงงานที่เปลี่ยนแปลงไป และมีการแข่งขันสูง แทนที่จะกำหนดค่าตอบแทนแก่พนักงานจ้างภายนอกแบบเหมารวม ด้วยการนำงบประมาณของหน่วยงานที่มีความต้องการใช้งานพนักงานจ้างภายนอกในกระบวนการทำงาน และรับผิดชอบค่าใช้จ่ายในการจ้างงานลักษณะดังกล่าวเป็นตัวตั้งดังที่ผ่านมา

นอกจากนี้ องค์กรผู้ว่าจ้างอาจพิจารณาทบทวนค่าตอบแทนหรือสวัสดิการอื่น ๆ ให้สอดคล้องกับยุคสมัย เพื่อเป็นแรงจูงใจแก่พนักงานจ้างภายนอก เช่น การจ่ายเงินพิเศษหรือโบนัสตามผลประกอบการ การร่วมงานสังสรรค์ประจำปีขององค์กร การบริการรถรับส่ง การซื้อสินค้าของบริษัทในราคาพิเศษ ตลอดจนกิจกรรมอื่น ๆ ที่ช่วยลดความเหลื่อมล้ำหรือรู้สึกแตกต่างระหว่างพนักงานจ้างภายนอกและบุคลากรขององค์กรผู้ว่าจ้าง เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อที่จะสามารถสร้างความรู้สึกถึงการเป็นสมาชิกคนหนึ่งในกระบวนการทำงานหรือในห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) หนึ่ง ๆ ขององค์กร และทำให้เกิดความรู้สึกว่าตนมีคุณค่าและได้รับการปฏิบัติอย่างดีจากองค์กรผู้ว่าจ้าง มีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี เสมือนเป็นบุคลากรคนหนึ่ง ที่ไม่ใช่ว่าเพียงเงินเดือนหรือผู้ที่ถูกว่าจ้างมาทำงานหนึ่ง ๆ เท่านั้น ซึ่งคำว่า “*เฮ้าซอร์ส*” ที่เรียกกันอย่างคุ้นเคยนั้นในปัจจุบันนั้น อาจกลับกลายเป็นคำที่ก่อให้เกิดทัศนคติเชิงลบ และลดทอนคุณค่าของผู้ปฏิบัติงานในลักษณะนี้ไปโดยไม่ได้ตั้งใจ ทั้ง ๆ ที่หน้าที่เดียวกันนี้ก็เคยมีบุคลากรประจำปฏิบัติอยู่ในอดีต ก่อนที่จะเปลี่ยนแปลงมาเป็นการจ้างงานในลักษณะดังกล่าว

เมื่อพนักงานจ้างภายนอกเหล่านี้ได้รับการปฏิบัติดีจากองค์กรผู้ว่าจ้าง มีความรู้สึกว่าเป็นสมาชิกคนหนึ่งในงาน มีความพึงพอใจต่อค่าตอบแทนหรือรับรู้ถึงความคุ้มค่าของค่าตอบแทนกับงานที่ได้รับมอบหมาย พนักงานเหล่านี้ย่อมเกิดความรู้สึกดี เกิดเจตคติที่ดีต่อองค์กร ส่งผลให้เกิดพันธสัญญาทางใจ และมีแนวโน้มที่จะตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่ขึ้น (จูติรัตน์ ถาวร และ ภาสชนก พิษณุเวทย์วงศ์, 2551) และอาจช่วยลดความคิดหรือความตั้งใจที่จะลาออกจากงาน ตลอดจนลดการแสวงหางานอื่น ๆ หรือองค์กรอื่น ๆ ที่สามารถจ่ายค่าตอบแทนได้เทียบเท่าหรือสูงกว่าลงได้ ซึ่งจะส่งผลดีต่อการดำเนินการและการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรในระยะยาวต่อไป ที่สำคัญจะต้องสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่อาจมีการแข่งขันที่สูงขึ้นในตลาดแรงงานในการดึงพนักงานจ้างภายนอกที่มีทักษะ ความรู้ ความสามารถดี มีคุณภาพ และมีทัศนคติเชิงบวกให้เข้ามาเป็นกำลังสำคัญขององค์กรต่อไป トラบเท่าที่ลักษณะงานการจ้างงานดังกล่าวยังคงเป็นที่นิยมและปฏิบัติกันอย่างแพร่หลาย

ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยความสัมพันธ์เปรียบเทียบโดยใช้แบบสอบถามและทำการทดสอบสมมติฐานโดยใช้สถิติทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ตลอดจนทำการพยากรณ์พันธสัญญาทางใจและความตั้งใจลาออกโดยใช้การวิเคราะห์สมการถดถอย กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ กลุ่มพนักงานจ้างภายนอก จำนวน 156 ตัวอย่าง ซึ่งมีข้อจำกัดที่สำคัญ คือ กลุ่มตัวอย่างดังกล่าวมีขนาดเล็ก และจำกัดอยู่ในกลุ่มพนักงานจ้างภายนอกของบริษัทคู่สัญญาต่าง ๆ ที่ได้รับการว่าจ้างเหมาภายนอก (Outsourcing) ให้จัดพนักงานให้เข้ามาปฏิบัติหน้าที่ด้านการบันทึกข้อมูล จัดการงานเอกสาร งานธุรการทั่วไป และงานต้อนรับผู้มาติดต่อ ในกระบวนการทำงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องร่วมกับพนักงานประจำของสถาบันการเงินแห่งหนึ่ง ซึ่งเป็นองค์กรผู้ว่าจ้าง จึงเป็นกลุ่มตัวอย่างที่ค่อนข้างเฉพาะเจาะจง นอกจากนี้ กลุ่มตัวอย่างยังเป็นเพศหญิงทั้งหมด ซึ่งประชากรพนักงานจ้างภายนอกที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ในขณะที่ยังไม่ปรากฏพนักงานจ้างภายนอกเพศชายในกระบวนการทำงานที่ทำการสำรวจ อาจเป็นไปได้ว่าลักษณะงานข้างต้น องค์กรผู้ว่าจ้างมักนิยมจ้างพนักงานเพศหญิงมากกว่า

การจัดเก็บข้อมูลกระทำในช่วงเวลาสั้น ๆ ในช่วงปลายปี ซึ่งช่วงเวลาที่ยังดำเนินการสำรวจเป็นเพียงช่วงเวลาหลังเลิกงาน เพียงหนึ่งวันทำการเท่านั้น ที่สำคัญ ปริมาณงานที่มากและบรรยากาศของการทำงานที่เป็นไปด้วยความเร่งด่วนในขณะนั้น ๆ อาจส่งผลกระทบต่อการให้ความร่วมมือ อัตราการตอบกลับ และความครอบคลุมของกลุ่มตัวอย่างในกระบวนการทำงานอื่น ๆ นอกจากนี้ ตัวแปรบางตัว เช่น ความตั้งใจลาออก มีลักษณะเชิงนามธรรมและก่อให้เกิดความรู้สึกอ่อนไหว (Sensitive) ในการให้ข้อมูลหรือแสดงความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งอาจก่อให้เกิดความรู้สึกอคติไม่ตรงไปตรงมา (Bias) อันเนื่องมาจากตัวของผู้ตอบแบบสอบถามเองได้

ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคตนั้น ผู้วิจัยควรทบทวนวิธีการสุ่มตัวอย่าง และพิจารณาขนาดของกลุ่มตัวอย่าง เพื่อเพิ่มความหลากหลายของลักษณะงานหรือประเภทของงานจ้างภายนอกในอุตสาหกรรมต่าง ๆ ที่ไม่เฉพาะเจาะจงในธุรกิจใดธุรกิจหนึ่ง ซึ่งทำให้สามารถศึกษาตัวแปรทางประชากรศาสตร์ (Demographic) เพิ่มเติม นอกเหนือจาก เช่น อายุ ประสบการณ์ ระดับการศึกษา เพศ เป็นต้น ซึ่งตัวแปรดังกล่าวอาจมีความสัมพันธ์เชิงสถิติกับพันธสัญญาทางใจ ตลอดจนความตั้งใจลาออกได้ ทั้งนี้เพื่อให้เข้าใจถึงบริบทปัจจัยเชิงเหตุของพันธสัญญาทางใจที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกได้อย่างครอบคลุมขึ้น ที่สำคัญอาจพิจารณาแนวทางการศึกษาอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อม หรือความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของตัวแปรต่าง ๆ โดยการวิเคราะห์แบบองค์รวมผ่านโปรแกรมเฉพาะทางคอมพิวเตอร์ เช่น LISREL หรือ MPLUS หรืออาจดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพควบคู่ไปด้วยกรณีกลุ่มตัวอย่างมีขนาดเล็ก

ผู้วิจัยควรศึกษาแนวทางการเปลี่ยนแปลงของทัศนคติ เช่น ความตั้งใจลาออก และอิทธิพลของปัจจัยเชิงเหตุต่าง ๆ เมื่อเวลาผ่านไป (Cross-Sectional Study) หรือการวิจัยเชิงทดลอง

(Experimental Study) ภายใต้สิ่งแวดล้อมหรือปัจจัยควบคุมหนึ่ง ๆ เพื่อเปรียบเทียบและศึกษาการเปลี่ยนแปลงของความสัมพันธ์ และเป็นการช่วยลดอคติ หรือความลำเอียงอันเกิดจากตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม นอกจากนี้ ควรศึกษาพันธสัญญาทางใจ และปัจจัยเชิงเหตุและผลต่าง ๆ เชิงเปรียบเทียบระหว่างพนักงานประจำและพนักงานจ้างภายนอก เป็นต้น เพื่อให้เข้าใจเพิ่มเติมว่าความรู้สึกแตกต่างทางสถานภาพการทำงานและการจ้างงานส่งผลต่อทัศนคติและการรับรู้ปัจจัยต่าง ๆ เหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร

บทสรุป

ประเด็นเรื่องพันธสัญญาทางใจของพนักงาน กำลังเป็นที่กล่าวถึงและมีการนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรต่าง ๆ มากมายในปัจจุบัน ซึ่งเชื่อว่าหากพนักงานมีพันธสัญญาทางใจหรือมีความรู้สึกผูกพันกับองค์กรนั้น จะยินดีและเต็มใจที่จะทุ่มเทกำลังกายกำลังใจ ในการทำงานอย่างเต็มที่ ด้วยความตั้งใจ และมีทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำ และส่งผลต่อไปถึงประสิทธิภาพในการทำงาน อย่างไรก็ตาม ยังมีช่องว่างให้ศึกษาวิจัยเชิงวิชาการเพิ่มเติม โดยเฉพาะปัจจัยเชิงเหตุและผลของพันธสัญญาทางใจ ซึ่งทัศนคติดังกล่าวของพนักงานประจำและพนักงานจ้างภายนอกอาจมีความแตกต่างกัน อันเนื่องมาจากลักษณะการจ้างงานและสถานภาพของผู้ปฏิบัติงาน

วัตถุประสงค์สำคัญของการจ้างงานแบบจ้างจากภายนอก คือ การช่วยควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับการบริการงานทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการลดภาระที่อาจผูกพันกับบุคลากรในระยะยาว ในขณะที่ยังคงสามารถรักษาและบริหารความสามารถหลักขององค์กรนั้น ๆ ได้ดี อย่างไรก็ตาม การจ้างงานในลักษณะดังกล่าวนั้น ยังมีบางประเด็นที่องค์กรผู้ว่าจ้างไม่ควรมองข้าม ได้แก่ แรงจูงใจในการทำงานพื้นฐานที่จับต้องได้ หรือค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินต่าง ๆ ที่ควรพิจารณาให้เหมาะสม สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป และควรมีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ เหมาะสมกับความต้องการของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยไม่ได้มุ่งหมายที่จะประหยัดต้นทุนค่าใช้จ่ายเป็นหลักเพียงวัตถุประสงค์เดียว ซึ่งอาจเป็นเพียงผลสำเร็จในระยะสั้น ๆ ผลผลิตภาพที่ดี ผลงานที่ได้คุณภาพ ไม่มีข้อผิดพลาด กระบวนการทำงานที่ราบรื่น ต่อเนื่อง ตลอดจนบรรยากาศในการทำงานที่กระตือรือร้น ช่วยเหลือสนับสนุนกันและกัน เป็นต้น ล้วนแต่เป็นผลลัพธ์ที่คาดหวังของแต่ละองค์กร จากการจ้างงานแบบจ้างจากภายนอกด้วยเช่นกัน ดังนั้น การคำนึงถึงคุณค่าของบุคลากรไม่ว่าจะมีการว่าจ้างในลักษณะใด จึงเป็นประเด็นสำคัญที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าคุณค่า ได้รับแรงจูงใจและการปฏิบัติที่ดีจากองค์กรผู้ว่าจ้าง ก่อให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของงาน เกิดพันธะที่จะต้องปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จอย่างมีคุณค่า และอยากร่วมงานกับองค์กรนั้น ๆ นานขึ้น นับว่าเป็นการต่างตอบแทนซึ่งกันและกัน ทุกฝ่ายจะได้รับประโยชน์ร่วมกัน และก่อให้เกิดผลสำเร็จที่ดีในระยะยาวได้

เอกสารอ้างอิง

- จตุรรัตน์ ภาวโร และ ภาสชนก พิชญเวทย์วงศ์. (2551). ปัจจัยทำนายที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรฝ่ายบริการพยาบาล โรงพยาบาลสงขลานครินทร์. *สงขลานครินทร์เวชสาร*, 5, 441-449.
- สินีนานู ชาวตระการ. (2552). ความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของเจ้าหน้าที่ศึกษาเฉพาะกรณีศูนย์ประสานความร่วมมือระหว่างไทย ออสเตรเลีย เนเธอร์แลนด์ เพื่อการศึกษาวิจัยทางคลินิกด้านโรคเอดส์ศูนย์วิจัยโรคเอดส์สภากาชาดไทย. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาบริหารสาธารณสุข มหาวิทยาลัยมหิดล.
- 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.
- Baron, R.M. & Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*. 51, 1173-1182.
- Blau, G. (1986). Job involvement and organizational commitment as interactive predictors of tardiness and absenteeism. *Journal of Management*, 12(4), 577-584.
- Blau, G. & Boal, K.B. (1989). Using job involvement and organizational commitment interactively to predict turnover. *Journal of Management*, 15(1), 115-127.
- Blau, G. & Ryan, J. (1997). On measuring work ethic: A neglected work commitment facet. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 435-448.
- 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*. Simon & Schuster, New York.
- Colarelli, S.M. (1984). Methods of communication and mediating processes in realistic job previews. *Journal of Applied Psychology*, 69, 633-642.
- Cropanzano, R. & Mitchell, M.S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31, 874-900.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Plenum Press, New York.

- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwingkel, B., Lynch., P.D., & Rhoades., L. (2001). Reciprocation of perceived organization support. *Journal of Applied Psychology, 86*, 42-51.
- Ellingson, J.E., Gruys, M.L., & Sackett, P.R. (1998). Factors related to the satisfaction and performance of temporary employees. *Journal of Applied Psychology, 83*, 913-921.
- Feldman, D.C., Doeringhaus, H.I., & Turnley, W.H. (1995). Employee reaction to temporary jobs. *Journal of Managerial Issues, 7*, 127-141.
- Greaver, M.F. (1999). *Strategic Outsourcing: A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives*. Amacom, New York.
- Griffeth, R.W., Hom, P.W., & 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.
- Kalleberg, A.L., Reynolds, J., & Marsden, P.V. (2003). Externalizing employment: Flexible staffing arrangements in US organizations. *Social Science Research, 32*, 525-552.
- Hackett, R.D., Lapierre, L.M., & Hausdorf, P.A. (2001). Understanding the links between work commitment constructs. *Journal of Vocational Behavior, 58*, 392-413.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L., & 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.
- Huws, U, Jagger, N., & Bates P. (2001). *Where the Butterfly Aights: The Global Location of eWork*, Report 378, The Institute of Employment Studies, Eastbourne, UK.
- Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal, 38*, 635-672.
- Kanungo, R.N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology, 67*, 341-349.

- Lomax, R.G. (1992). *Statistical Concepts: A Second Course for Education and the Behavioral Sciences*. London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B., & Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, *52*, 397-422.
- May, D.R., Gilson, R.L., & Harter, L.M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, *77*, 11-37.
- Mowday, R.T., Porter, L.W., & Steers, R.M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. San Diego, CA: Academic Press.
- Preacher, K.J. & Hayes, A.F. (2004). SPSS and SAS procedure for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, and Computers*, *36*, 717-731.
- Ramsey, R., Lassk, F.G., & Marshall, G.W. (1995). A critical evaluation of a measure of job involvement: The use of the Lodahl and Kejner (1965) scale with salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, *15*(3), 65-74.
- Rao, M.T. (2004). Key issues for global IT sourcing: Country and individual factors. *Information Systems Management*, *21*(3), 16-21.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, *87*, 698-714.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, *86*, 825-536.
- Richman, A. (2006). Everyone wants an engaged workforce how can you create it? *Workspan*, *49*, 36-39.
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement*. Institute for Employment Studies, Brighton, UK.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, *25*, 293-315.

- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Romá, V., & 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.
- Sorbel, M.E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. In S. Leinhardt (ed). *Sociological Methodology*. 290-312, American Sociological Association, Washington DC.
- Tziner, A. & Birati, A. (1996). Assessing employee turnover costs: A revised approach. *Human Resource Management Review*, 6, 113-122.

Translated Thai References

- Chautrakarn, Sineenart. (2009). *Turnover Intention of Employees: A Study of the HIV Netherlands Australia Thailand Research Collaboration, Thai Red Cross Aids Research Centre*. Unpublished Master's Thesis, Mahidol University.
- Thawaro, Jutirat & Pichayawatwongsa, Paschanok. (2008). Factors forecasting the relationship with respect to the organization of the nursing staff at Songklanagarind Hospital. *Songklanagarind Medical Journal*, 5, 441-449.