

ความเหนื่อยหน่ายในการทำงาน
และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร
คณะสาธารณสุขศาสตร์และสหเวชศาสตร์
สถาบันพระบรมราชชนก *

Burnout and Organizational Commitment of Faculty
Staff in Public Health and Allied Health Sciences,
Praboromarajchanok Institute

ปวีชยา สีมาวงษ์, และ วิวัฒน์ ถาวรวัฒนยงค์

Pawitchaya Simawong, and Wiwat Thavornwattanayong

คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

Faculty of Pharmacy, Silpakorn University

Corresponding Author, E-mail: simawong_p@silpakorn.edu

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับความเหนื่อยหน่ายในการทำงานและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร 2) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคัดสรรกับความเหนื่อยหน่ายในการทำงาน 3) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคัดสรรกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร และ 4) ความสัมพันธ์คาโนนิกอระหว่างความเหนื่อยหน่ายในการทำงานและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม โดยมีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 455 คน จากบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในสังกัดคณะสาธารณสุขศาสตร์และสหเวชศาสตร์ สถาบันพระบรมราชชนก จำนวน 9 แห่ง

* ได้รับความ: 23 สิงหาคม 2565; แก้ไขบทความ: 16 กันยายน 2565; ตอรับตีพิมพ์: 21 กันยายน 2565

Received: August 23, 2022; Revised: September 16, 2022; Accepted: September 21, 2022



ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเหนื่อยหน่าย ด้านความอ่อนล้าทางอารมณ์ อยู่ในระดับปานกลาง ด้านการลดความสัมพันธ์ส่วนบุคคล และด้านความรู้สึกไม่ประสบความสำเร็จ อยู่ในระดับต่ำ ส่วนความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความเชื่อถือและยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ด้านความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กร และด้านความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กร อยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยคัดสรรที่มีความสัมพันธ์กับความเหนื่อยหน่ายทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ปัจจัยสภาพการทำงาน ด้านสัมพันธภาพในองค์กร ส่วนปัจจัยคัดสรรที่มีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ อายุ ระยะเวลาการทำงาน ปัจจัยสภาพการทำงาน ด้านลักษณะงาน ด้านสัมพันธภาพในองค์กร และด้านการรับรู้ต่อระบบบริหาร เมื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์คาโนนิคอลลระหว่างความเหนื่อยหน่ายและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร พบว่า มีความสัมพันธ์กันสูง ($R_c=0.531$) และค่าน้ำหนักคาโนนิคอลลของชุดตัวแปรความเหนื่อยหน่ายที่มีน้ำหนักสูงสุดคือ ด้านความอ่อนล้าทางอารมณ์ (-0.433) ส่วนชุดตัวแปรความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร คือ ด้านความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กร (0.912) ซึ่งปัจจัยสภาพการทำงาน ด้านสัมพันธภาพในองค์กร มีความสัมพันธ์กับความเหนื่อยหน่ายในการทำงานและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรอย่างชัดเจน ดังนั้นหากมีการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน อาจช่วยลดความเหนื่อยหน่ายในการทำงาน และเพิ่มความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรให้กับบุคลากรได้

คำสำคัญ: ความเหนื่อยหน่ายในการทำงาน; ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

Abstract

The objectives of this research were to study 1) the level of burnout and organizational commitment 2) the relationship between selected factors and burnout 3) the relationship between the selected factors and the organizational commitment and 4) the relationship between burnout and organizational commitment. Data was collected using a questionnaire. There was a sample of 455 people from working personnel of Faculty Staff in Public Health and Allied Health Sciences Praboromarajchanok Institute, 9 places



The results of the research showed that: the sample had a moderate level of emotional exhaustion, low level of depersonalization, and reduced personal accomplishment. The sample had a moderate level of all three dimensions of organizational commitment; 1) trust and acceptance of the organization's goal and values 2) willingness to work for the organization 3) the desire to maintain a membership in the organization. Work environmental factors; the relationship organization was negatively related to all three dimensions of burnout. Age, work experience, work environmental factors; job characteristics, the relationship within the organization, and the perception of the management system were positively related to all three dimensions of organizational commitment. The canonical correlation between the set of burnouts and the set of organizational commitment was 0.531, which showed the highest level of relationship between the two sets of variables. Burnout in emotional exhaustion (-0.433) and organizational commitment in the desire to maintain a membership in the organization (0.912) had the highest canonical loading. Work environmental factors; the relationship within the organization was related to burnout and organizational commitment that building good work relationships may be able to reduce the level of burnout and high the level of organizational commitment among faculty staffs.

Keywords: burnout; organizational commitment

1. บทนำ

ด้วยเทคโนโลยีทำให้สังคมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ก่อให้เกิดความผันผวน (Volatility) มากมายบนโลก เกิดความไม่แน่นอน (Uncertainty) และมีความซับซ้อน (Complexity) ในชีวิตและการทำงานสูงมากขึ้น อีกทั้งยังมีความไม่ชัดเจน (Ambiguity) เกิดขึ้นในสถานการณ์ต่าง ๆ ปัจจุบันจึงอาจเรียกว่า “VUCA world” (Raghuramapatruni & Kosuri, 2017) ทำให้องค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต่างต้องปรับตัวในด้านโครงสร้าง กระบวนการ



ทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากร เพื่อให้มีความรู้ ความสามารถและปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบต่าง ๆ ได้ ดังนั้น องค์กรยุคปัจจุบันจึงควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร สร้างแรงจูงใจและพึงพอใจให้เกิดในการทำงาน เห็นความสำคัญในการลดความเหนื่อยหน่ายในการทำงาน เพื่อหวังให้บุคลากรขององค์กรเกิดความรัก ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร และทำงานให้กับองค์กรจนองค์กรสามารถอยู่รอดและเติบโตได้ในสังคมยุคปัจจุบัน

ความเหนื่อยหน่ายในการทำงานเป็นภาวะการณเปลี่ยนแปลงด้านจิตใจที่เกิดจากความเครียดเรื้อรังในการทำงาน ก่อให้เกิดความอ่อนล้าทั้งร่างกาย จิตใจและอารมณ์ (ศรีสกุล เถียบแหลม และ เพ็ญญา แดงด้อมยุทธ, 2562) บุคคลที่มีความเหนื่อยหน่ายในการทำงานจะมีพฤติกรรม เช่น เกิดความรู้สึกท้อแท้ เบื่อหน่าย อารมณ์เปลี่ยนแปลงง่าย หงุดหงิดง่าย มองโลกในแง่ลบ รู้สึกว่าตนไร้ความสามารถ เริ่มมาทำงานสายบ่อยขึ้น ไม่มีความสุขในการทำงาน ไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน เป็นต้น (Grawitch & Ballard, 2016; พรชัย สิทธิศรีธัญกุล, 2563) ตามแนวคิดของแมสแลช และคณะ (Maslach et al.) Leiter & Maslach (1988) และ Hoboubi, Choobineh, Ghanavati, Keshavarzi, & Hosseini (2017) พบว่า บุคลากรที่มีสภาพการทำงานหรือการปฏิบัติงานที่หนักมากเกินไป มีลักษณะงานที่ขัดแย้งกับบทบาทหน้าที่ จะมีผลต่อความเหนื่อยหน่ายในการทำงาน และส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ จะเห็นได้ว่า ความเหนื่อยหน่ายในการทำงานเกิดได้จากหลายสาเหตุ ทั้งจากสภาพการทำงาน ลักษณะงานที่ทำ หรืออาจเกิดจากปัจจัยแรงจูงใจที่น้อย ซึ่งหากบุคลากรมีความเหนื่อยหน่ายในการทำงานเกิดขึ้น อาจส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่ลดลง และอาจเกิดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรที่ลดลงได้ (Akdemir, 2019; Leiter & Maslach, 1988)

ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร เครื่องมือในการชี้วัดและพัฒนาบุคลากร (Mathieu & Zajac, 1990) การที่บุคลากรมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร จะทำให้มีการรับรู้ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการปฏิบัติหน้าที่ให้กับองค์กรอย่างเต็มความสามารถ พร้อมทั้งจะทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจ เสียสละ อุทิศตนให้กับองค์กร มีความรู้สึกและมีจิตใจที่อยากจะอยู่กับองค์กรด้วยความเต็มใจ โดยรู้สึกว่าตัวเองได้เข้าไปเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และพยายามทำให้เป้าหมายของตนเองและองค์กรประสบความสำเร็จ ทำให้อยู่ในองค์กรได้อย่างมีความสุขโดยไม่คิดจะลาออก (นุรีมัน ดอเลาะ, อนิวัช แก้วจำนงค์, และ อรจันทร์ ศิริโชติ, 2556) ตามแนวคิดของมาวเดย์ สเตียร์ และพอร์เตอร์ (Mowday, Steers, Porter, 1979) เสนอว่า ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร สามารถวัดได้จากองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ ความเชื่อถือ



และยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กร และความ ต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กร ดังนั้น หากองค์กรมีบุคลากรที่มีความยึดมั่น ผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง จะมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน มีอัตราการลาออกและการขาดงานต่ำ มีความเต็มใจที่จะมุ่งมั่นทำงานต่อไปเพื่อประโยชน์ต่อองค์กรได้ (Santoso, Sitompul, & Budiatmanto, 2018)

ปัจจุบันคณะสาธารณสุขศาสตร์และสหเวชศาสตร์ สถาบันพระบรมราชชนกอยู่ในช่วงของการเปลี่ยนผ่านเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารจัดการ และมีเสรีภาพทางวิชาการ (อติญาณ์ ศรเกษตริณ, ชุตติมา มาลัย, ปาณิสรา ส่งวัฒนายุทธ, & สุทธานันท์ กัลละ, 2563) ซึ่งอาจทำให้มีบุคลากรบางคนไม่พึงพอใจกับสิทธิประโยชน์ที่เคยได้รับ อาจทำให้มีการสูญเสียบุคลากรจำนวนหนึ่งที่มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานให้กับองค์กรได้ จากข้อมูลในช่วง 3 ปี ย้อนหลัง หากคิดข้อมูลเพียงแค่การให้ออนและย้ายนอกสังกัดคณะสาธารณสุข ศาสตร์ และสหเวชศาสตร์ ยังพบว่าเป็นเฉลี่ยร้อยละ ของการสูญเสียบุคลากร 18.67 (สถาบันพระบรมราชชนก, 2564) ทำให้องค์กรต้องเสียเวลา ค่าใช้จ่ายในการสรรหา และพัฒนาทักษะใหม่ให้กับบุคลากร ซึ่งหากไม่ได้รับการแก้ไขในระยะยาว อาจทำให้ส่งผลกระทบต่อคุณภาพการดำเนินงานขององค์กรได้ในอนาคต

ส่วนใหญ่ที่ผ่านมา มีการศึกษาในประเทศไทยเฉพาะด้านปัจจัยคัดสรรต่อความเหนียวหนำในการทำงาน หรือปัจจัยคัดสรรต่อด้านความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร แต่การศึกษาความสัมพันธ์คาโนนิคัลระหว่างความเหนียวหนำในการทำงานและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรนั้น ยังมีการศึกษาที่พบได้น้อย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถาบันการศึกษา ซึ่งบุคลากรสถาบันอาจมีภาระงานที่มากขึ้น มีการรับผิดชอบงานที่หลายด้านในองค์กรมากขึ้น แต่แรงจูงใจในการทำงานยังเท่าเดิม จึงเกิดความกดดันมากขึ้นกว่าในอดีต จึงอาจเกิดความเหนียวหนำในการทำงานเพิ่มมากขึ้น และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรที่ลดลงได้

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. ศึกษาระดับความเหนียวหนำในการทำงานและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร คณะสาธารณสุขศาสตร์และสหเวชศาสตร์ สถาบันพระบรมราชชนก
2. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคัดสรรกับความเหนียวหนำในการทำงาน
3. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคัดสรรกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร



4. วิเคราะห์ความสัมพันธ์คานอนิคอระหว่างความเหนื่อยหน่ายในการทำงานและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

3. วิธีดำเนินการวิจัย

1. รูปแบบการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ

2. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรผู้ที่ปฏิบัติงานในวิทยาลัย 9 แห่งที่สังกัดคณะสาธารณสุขศาสตร์และสหเวชศาสตร์ สถาบันพระบรมราชชนก จำนวน 1,060 คน

3. กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรผู้ที่ปฏิบัติงานมากกว่า 6 เดือน ที่ไม่ได้อยู่ในช่วงลาพักยาว เช่น ลาศึกษาต่อ ลาคลอด ลาอุปสมบท เป็นต้น ในช่วงที่ผู้วิจัยเก็บข้อมูล มีการคำนวณขนาดตัวอย่างโดยใช้ Yamane กำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 และได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 435 คน

4. การเก็บข้อมูลจะใช้วิธีการสุ่มแบบโควตา (Quota Sampling) ของวิทยาลัยและสายงาน โดยมีผู้ประสานงานในพื้นที่เป็นผู้เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามอิเล็กทรอนิกส์ (Google forms) ซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างได้ จำนวน 455 คน

5. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มีทั้งหมด 4 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร ระยะเวลาการทำงาน สายงาน และรายได้ ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยสภาพการทำงาน โดยปรับปรุงมาจากการทบทวนวรรณกรรม แบ่งเป็น 3 ด้าน คือ 1) ด้านลักษณะงาน 2) ด้านสัมพันธภาพในองค์กร และ 3) ด้านการรับรู้ต่อระบบบริหาร ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความเหนื่อยหน่ายในการทำงาน โดยใช้แบบวัดของ สุนันทษา นิธิวาสิน (2562) ซึ่งแปลฉบับภาษาไทยโดยสิระยา สัมมาวาจ จากแบบประเมิน Maslach Burnout Inventory (MBI) สร้างโดย Maslach C และคณะ แบ่งเป็น 3 ด้าน คือ 1) ด้านความอ่อนล้าทางอารมณ์ 2) ด้านการลดความสัมพันธส่วนตัวบุคคล 3) ด้านความรู้สึกไม่ประสบความสำเร็จ โดยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่าของลิเคิร์ต (Likert rating scale) 7 ระดับ ซึ่งเกณฑ์ในการแปลความหมายคะแนนในแต่ละด้านองค์ประกอบและระดับความเหนื่อยหน่ายในการทำงาน ดังตารางที่ 1



ตารางที่ 1 เกณฑ์คะแนนในแต่ละด้านองค์ประกอบและระดับความเหนื่อยหน่ายในการทำงาน

องค์ประกอบ	ความเหนื่อยหน่ายในการทำงาน		
	ต่ำ	ปานกลาง	สูง
ด้านความอ่อนล้าทางอารมณ์	0-16	17-26	27-54
ด้านการลดความสัมพันธ์ส่วนบุคคล	0-6	7-12	13-30
ด้านความรู้สึกไม่ประสบความสำเร็จ	0-31	32-38	39-48

ส่วนตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร โดยใช้แบบวัดของ มัณฑนา ตูลยนิษกะ (2552) ตามแนวคิดของ Mowday Steers & Porter (1979) แบ่งเป็น 3 ด้าน ดังนี้ 1) ความเชื่อถือและยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร 2) ความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กร 3) ความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กร โดยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่าของลิเคิร์ท (Likert rating scale) 5 ระดับ ซึ่งมีเกณฑ์ในการแปลความหมายความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ได้ดังนี้ คะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 1.00 – 2.33 หมายถึง มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรในระดับต่ำ ตั้งแต่ 2.34 – 3.67 อยู่ระดับปานกลาง และตั้งแต่ 3.68 – 5.00 หมายถึง อยู่ในระดับสูง

6. การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือวิจัย ด้านความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยสภาพการทำงาน ได้นำเสนอแก่ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน พบว่า มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Congruence: IOC) ของแบบสอบถามมีค่ามากกว่า 0.67 ทุกข้อคำถาม จึงถือว่ามีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ได้ ด้านความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) โดยนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความตรงของเนื้อหา (Content validity) แล้วมาทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มตัวอย่างบุคคลากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน คน 40 พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) มากกว่า 0.70 ทุกข้อ จึงถือว่ามีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ได้

7. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

7.1 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) ใช้ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วน เบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่ามัธยฐาน



7.2 สถิติเชิงอนุมาน (Inferential statistics) วิเคราะห์ปัจจัยคัดสรร (ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ สถานภาพ ระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร และสายงาน) ที่เกี่ยวข้องกับ ความเหนื่อยหน่ายในการทำงานและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร โดยใช้สถิติ Chi-square วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคัดสรร (ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระยะเวลาการทำงาน รายได้ และปัจจัยสภาพการทำงาน) กับความเหนื่อยหน่ายในการทำงานของบุคลากร และความ ยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร โดยใช้ Pearson's correlation และวิเคราะห์ความสัมพันธ์ ระหว่างความเหนื่อยหน่ายในการทำงานและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร โดยใช้ Canonical correlation analysis

4. สรุปผลการวิจัย

1. ข้อมูลปัจจัยคัดสรร

จากการศึกษากลุ่มตัวอย่าง 455 คน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 291 คน (ร้อยละ 64.0) มีอายุเฉลี่ย 36.33 ± 8.41 ปี มากกว่าครึ่งหนึ่งมีสถานภาพโสด จำนวน 240 คน (ร้อยละ 52.7) ระดับการศึกษาส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 288 คน (ร้อยละ 63.3) ประเภทบุคลากรเกือบครึ่งหนึ่งเป็นพนักงานกระทรวง จำนวน 198 คน (ร้อยละ 43.5) มี ระยะเวลาการทำงานเฉลี่ย 8.42 ± 5.54 ปี เกินกว่าครึ่งอยู่ในสายงานวิชาการ จำนวน 246 คน (ร้อยละ 54.1) และมีมีฐานของรายได้ทั้งหมดต่อเดือนเท่ากับ 18,200 บาท

ในภาพรวมปัจจัยสภาพการทำงาน ด้านลักษณะงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็น ว่าลักษณะงานในปัจจุบัน มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.43$ S.D.= 0.44) ด้าน สัมพันธภาพในองค์กร พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานหรือผู้บริหารใน ระดับดี ($\bar{X}=2.52$ S.D.= 0.47) และด้านการรับรู้ต่อระบบบริหาร พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีการรับรู้ ต่อระบบบริหารของคณะฯ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=1.71$ S.D.= 0.58)

2. ระดับความเหนื่อยหน่ายในการทำงาน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างมี ความเหนื่อยหน่ายในการทำงาน ด้านความอ่อนล้าทางอารมณ์ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=20.84$ S.D.= 10.80) ด้านการลดความสัมพันธ์ส่วนบุคคล และด้านความรู้สึกไม่ประสบความสำเร็จ อยู่ในระดับต่ำ ($\bar{X}=4.25$ S.D.= 4.00, $\bar{X}=25.43$ S.D.= 8.23 ตามลำดับ)



3. ระดับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร เมื่อพิจารณารายด้าน ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความเชื่อถือและยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ด้านความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กร และ ด้านความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กร พบว่า ทั้ง 3 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง (\bar{X} =2.91 S.D.= 0.65, \bar{X} =3.19 S.D.= 0.68 และ \bar{X} =3.01 S.D.= 0.68 ตามลำดับ)

4. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคัดสรรกับความเหนื่อยหน่ายในการทำงานและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรในด้านต่าง ๆ ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคัดสรรกับความเหนื่อยหน่ายในการทำงานและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรในด้านต่าง ๆ

ปัจจัยคัดสรร	EE	DP	PA	OC1	OC2	OC3
ปัจจัยส่วนบุคคล						
เพศ	-	-	-	-	-	-
สถานภาพ	✓	✓	-	-	✓	✓
ระดับการศึกษา	-	✓	-	-	✓	-
สายงาน	-	✓	-	✓	✓	-
ประเภทบุคลากร	-	-	-	✓	-	✓
อายุ	-0.272**	-0.109*	-0.065	0.138**	0.164**	0.245**
ระยะเวลาการทำงาน	-0.287**	-0.199**	-0.051	0.136**	0.245**	0.300**
รายได้	-0.050	0.001	-0.061	-0.076	0.075	0.107*
ปัจจัยสภาพการทำงาน						
ลักษณะงาน	-0.439**	-0.148**	0.022	0.294**	0.243**	0.396**
สัมพันธ์ภาพในองค์กร	-0.323**	-0.162**	-0.166**	0.262**	0.271**	0.343**
การรับรู้ต่อระบบบริหาร	-0.201**	-0.179**	-0.047	0.358**	0.335**	0.278**

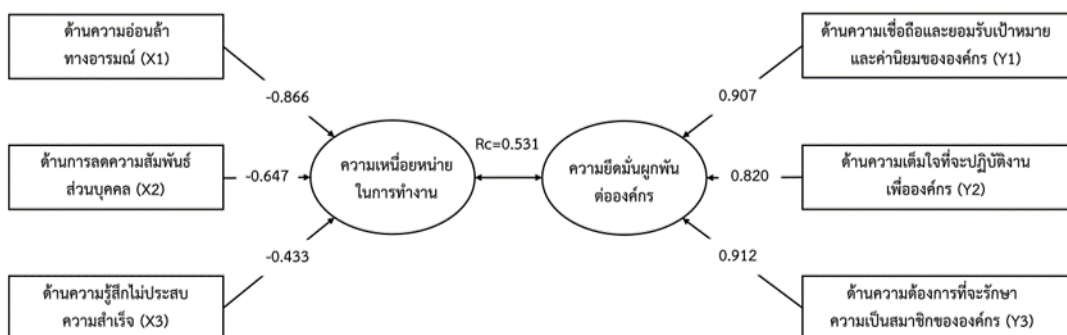
กำหนดให้ EE แทน ความอ่อนล้าทางอารมณ์ DP แทน การลดความสัมพันธ์ส่วนบุคคล PA แทน ความรู้สึกไม่ประสบความสำเร็จ OC1 แทน ความเชื่อถือและยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร OC2 แทน ความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กร OC3 แทน ความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กร ** แทน $p < 0.01$ * แทน $p < 0.05$



5. ความสัมพันธ์คานอนิคอลระหว่างความเหนื่อยหน่ายในการทำงานและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร พบว่า ชุดตัวแปรฟังก์ชันที่ 1 มีค่าความสัมพันธ์คานอนิคอล (R_c) เท่ากับ และมีค่า $0.531R_c^2$ เท่ากับ แสดงว่า มีความแปรปรวนร่วมกันระหว่างตัวแปร 0.282 คานอนิคอลทำนาย (Predictor composite) กับตัวแปรคานอนิคอลเกณฑ์ (Criterion composite) อยู่ร้อยละ 0.01 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 28.2 ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์โครงสร้างคานอนิคอล (Canonical correlation coefficients) ที่ได้เพียงพอต่อการแปลความหมายรูปแบบความสัมพันธ์ตามเกณฑ์ของ (Sherry & Henson, 2005) ดังตารางที่ 3 และนำมาเขียนเป็นโมเดลสหสัมพันธ์คานอนิคอลได้ดังภาพที่ 1

ตารางที่ 3 ค่าสัมประสิทธิ์โครงสร้างระหว่างชุดตัวแปรฟังก์ชันที่ 1

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์โครงสร้าง
ความเหนื่อยหน่ายในการทำงาน	
ด้านความอ่อนล้าทางอารมณ์ (X1)	-0.866
ด้านการลดความสัมพันธ์ส่วนบุคคล (X2)	-0.647
ด้านความรู้สึกไม่ประสบความสำเร็จ (X3)	-0.433
ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร	
ด้านความเชื่อถือและยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร (Y1)	0.907
ด้านความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กร (Y2)	0.820
ด้านความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กร (Y3)	0.912



ภาพที่ 1. โมเดลสหสัมพันธ์คานอนิคอลระหว่างความเหนื่อยหน่ายในการทำงาน กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรในกลุ่มตัวอย่าง



จากภาพที่ 1 เป็นโมเดลสหสัมพันธ์คาโนนิคอลระหว่างความเหนื่อยหน่ายในการทำงานกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรในกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ตัวแปรคาโนนิคอลความเหนื่อยหน่ายในการทำงานกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร มีความสัมพันธ์กันสูง โดยค่าน้ำหนักคาโนนิคอลของชุดตัวแปรความเหนื่อยหน่ายในการทำงานที่มีน้ำหนักสูงสุด คือ ด้านความอ่อนล้าทางอารมณ์ ส่วนค่าน้ำหนักคาโนนิคอลของชุดตัวแปรความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรที่มีน้ำหนักสูงสุด คือ ด้านความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กร

5. อภิปรายผลการวิจัย

1. ความเหนื่อยหน่ายในการทำงาน มี 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความอ่อนล้าทางอารมณ์ ด้านการลดความสัมพันธ์ส่วนบุคคล และด้านความรู้สึกไม่ประสบความสำเร็จ เมื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ด้านต่าง ๆ ทั้ง 3 ด้านกับความเหนื่อยหน่ายในการทำงาน พบว่า ด้านความอ่อนล้าทางอารมณ์ มีความสัมพันธ์กับความเหนื่อยหน่ายในการทำงานมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Sarisik, Bogan, Zengin, & Dedeoglu (2019) ที่กล่าวว่า ความอ่อนล้าทางอารมณ์เป็นด้านที่สำคัญที่สุดที่ส่งผลต่อความเหนื่อยหน่ายในการทำงาน โดยมีการศึกษาที่พูดถึงจากความอ่อนล้าทางอารมณ์อาจจะเกิดจากความเครียดจากการทำงาน หรือได้รับการมอบหมายงานที่หนักเกินไป หรืออาจจะเกิดจากผู้รับบริการ เพื่อนร่วมงานก็ได้ (Leiter & Maslach, 1988) ดังนั้นการจะลดความเหนื่อยหน่ายในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างในองค์กรนี้ จึงควรให้ความสำคัญกับประเด็นความอ่อนล้าทางอารมณ์ของบุคลากรในองค์กรและส่งเสริมให้เกิดความอ่อนล้าทางอารมณ์ในระดับต่ำ อาจนำไปสู่ความเหนื่อยหน่ายในการทำงานที่ลดลงได้

2. ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร มี 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความเชื่อถือและยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ด้านความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กร และด้านความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กร พบว่าทั้ง 3 ด้านอยู่ในระดับปานกลาง นอกจากนี้ เมื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ด้านต่าง ๆ ทั้ง 3 ด้านกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ก็พบว่าด้านความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กร มีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรมากที่สุด แต่อย่างไรก็ตามพบว่าทั้ง 3 ด้าน มีน้ำหนักที่ใกล้เคียงกัน จึงอาจพัฒนาบุคลากรให้มีความยึดมั่นผูกพันองค์กรสูงขึ้นในทุก ๆ ด้าน โดยสามารถพัฒนาในด้านต่าง ๆ อาทิ การทบทวนพัฒนาโครงสร้างเงินเดือนและผลตอบแทนต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสมและยุติธรรม



มากขึ้น การทบทวนและพัฒนาขอบเขตและภาระงานที่มอบหมายให้มีความเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ และความสนใจของบุคลากรรวมถึงกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจน (Stairs & Galpin, 2010; Welch, 2011) พัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานในทุกระดับ และพัฒนาแผนความก้าวหน้าในอาชีพให้กับบุคลากรเพื่อวางแผนการเติบโตในแต่ละสายงาน เป็นต้น (Stairs & Galpin, 2010)

3. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคัดสรรกับความเหนื่อยหน่ายในการทำงานและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ในปัจจัยส่วนบุคคลของความเหนื่อยหน่ายในการทำงาน พบได้เฉพาะเพียงบางปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความเหนื่อยหน่ายในการทำงานในบางด้าน ส่วนปัจจัยสภาพการทำงานมีอยู่ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านลักษณะงาน ด้านสัมพันธภาพในองค์กร และด้านการรับรู้ต่อระบบบริหาร พบว่า มีเพียง 1 ด้านเท่านั้น คือ ด้านสัมพันธภาพในองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับความเหนื่อยหน่ายในการทำงานในทุก ๆ ด้าน ทั้งนี้อาจอธิบายได้ว่า ด้านสัมพันธภาพในองค์กร จะพบว่า การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ได้รับความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน จะทำให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (Baker, 2011; Maslach & Leiter, 2008) และหากบุคลากรในหน่วยงานทำงานในลักษณะต่างคนต่างอยู่ ไม่ให้คำปรึกษากัน จะทำให้เกิดความกดดัน และเกิดความเหนื่อยหน่ายในการทำงานได้ง่าย (Sepahvand, Atashzadeh-Shoorideh, Parvizy, & Tafreshi, 2017) ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร พบว่า อายุมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรในทุกด้าน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Meyer & Allen (1991) โดยบุคคลที่มีอายุน้อยจะมีความผูกพันด้านความเชื่อถือและยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรกับความผูกพันด้านความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรน้อยกว่าบุคคลที่มีอายุมากกว่า เนื่องจากบุคคลที่มีอายุมากกว่า จะแสวงหาความมั่นคงด้านผลตอบแทนมากกว่าการเปลี่ยนแปลงหรือย้ายที่ทำงานใหม่ ส่วนระยะเวลาในการทำงาน พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรในทุกด้าน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Affum-Osei, Acquah, & Acheampong (2015) โดยบุคคลที่ทำงานให้กับองค์กรเป็นระยะเวลานาน อาจมีความรู้สึกผูกพันมากกว่าคนที่เพิ่งเริ่มเข้ามาทำงาน (Dockel, Basson, & Coetzee, 2006) ส่วนปัจจัยสภาพการทำงานทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านลักษณะงาน ด้านสัมพันธภาพในองค์กร และด้านการรับรู้ต่อระบบบริหาร มีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรในทิศทางบวกหรือเพิ่มความยึดมั่นผูกพันมากขึ้น ซึ่งก็สอดคล้องกับหลาย ๆ การศึกษา (ถาวร อ่อนล่อ, 2561; สุพดี กิตติวรเวช, และ ณิชชา ว่องไว, 2564) อาทิ



หากบุคลากรรู้สึกว่าคุณลักษณะงานมีความเหมาะสมกับตนเอง จะยังมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น ซึ่งสามารถอธิบายจากแนวคิดของ Hewitt Associates ที่กล่าวว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร คือ ลักษณะงานที่มีความเหมาะสม (Welch, 2011) หรือหากบุคลากรมีความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานหรือผู้บริหารที่ดีมากขึ้นเท่าใด ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรจะยิ่งมากขึ้นเท่านั้น รวมถึงการรับรู้ต่อระบบบริหารของคณะฯ ก็เช่นเดียวกัน หากบุคลากรรับรู้ระบบบริหารเป็นอย่างดีมากขึ้นเท่าใด จะมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรมากขึ้นตามมาเท่านั้นด้วย ซึ่งตามทฤษฎี Two – factor ของ Herzberg ก็ได้กล่าวไว้เช่นเดียวกันว่า การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา หรือ การรับรู้นโยบายการบริหารขององค์กร หากมีมากขึ้นจะช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และทำให้บุคลากรเกิดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร (Alshmemri, Shahwan-Akl, & Maude, 2017)

4. ความสัมพันธ์คาโนนิคอลละหว่างความเหนื่อยหน่ายในการทำงานกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร พบว่า มีความสัมพันธ์กันสูง ทั้งนี้ความสัมพันธ์ขึ้นกับสภาพแวดล้อมอื่น ๆ ในองค์กรนั้น ๆ ด้วย (Goering, Shimazu, Zhou, Wada, & Sakai, 2017; Leiter & Maslach, 1988) โดยหากวิเคราะห์ลึกลงไปจะพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีค่าน้ำหนักคาโนนิคอลลของด้านความอ่อนล้าทางอารมณ์ในชุดตัวแปรความเหนื่อยหน่ายในการทำงานมากที่สุด ซึ่งมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรที่ลดลง โดยสอดคล้องกับการศึกษาของ Sarisik, Bogan, Zengin, & Dedeoglu (2019) พบว่า พนักงานที่มีความเหนื่อยหน่ายในการทำงานมากขึ้น จะมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรที่ลดลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเกิดความเหนื่อยหน่ายในการทำงาน ด้านความอ่อนล้าทางอารมณ์

6. องค์ความรู้จากการวิจัย

องค์ความรู้จากการวิจัยนี้ พบว่า ค่าความสัมพันธ์คาโนนิคอล (Rc) ใน 2 ชุดตัวแปร คือ ความเหนื่อยหน่ายในการทำงานและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร เท่ากับ 0.531 เมื่อเปรียบเทียบกับงานวิจัยของ Enginyurt et al. (2015) ก็พบค่าความสัมพันธ์คาโนนิคอล (Rc) เท่ากับ 0.630 จากทั้ง 2 การศึกษา ซึ่งได้ทำในสถาบันที่มีพื้นฐานความเป็นบุคลากรทางการแพทย์เหมือนกัน แสดงผลความสัมพันธ์ที่สูงเช่นเดียวกัน ทำให้อาจเห็นได้ว่าองค์กรลักษณะนี้ ความเหนื่อยหน่ายในการทำงานกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กันค่อนข้างสูง หากบุคลากรเกิดความเหนื่อยหน่ายในการทำงาน อาจนำไปสู่ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรลดลง



ดังนั้นสถาบันหรือองค์กรในลักษณะคล้ายคลึงที่ว่านี้ ควรให้ความสำคัญกับการลดความเหนื่อยหน่ายในการทำงาน เช่น พิจารณาภาระงานให้เหมาะสม มีกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์เพื่อสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีในการทำงาน เพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน เช่น ค่าตอบแทน สวัสดิการ และการบรรจุตำแหน่งที่มั่นคงมากขึ้น รวมไปถึงการพัฒนาบุคลากรในแต่ละสายงานให้มีความทั่วถึงเป็นต้น อันจะส่งผลดีทั้งคุณภาพชีวิตของบุคลากรและการทำงานในองค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม ยังมีปัจจัยอื่น ๆ เช่น บริบทและสภาพแวดล้อมของแต่ละองค์กรที่มีผลต่อความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรด้วย

7. ข้อเสนอแนะ

1. จากการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเหนื่อยหน่ายในการทำงาน ด้านความอ่อนล้าทางอารมณ์อยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้น สถาบันจึงควรพิจารณาภาระงานให้เหมาะสม และยุติธรรม มีแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เพื่อลดความเหนื่อยหน่ายในการทำงาน ด้านความอ่อนล้าทางอารมณ์ของบุคลากร มีความรู้สึกพอใจในการทำงาน และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของงานได้

2. จากการศึกษาที่พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรทั้ง 3 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งหากว่าบุคลากรมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น ก็จะเป็นสิ่งที่ดีกับองค์กร โดยสถาบันควรสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน เช่น การเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน มีความชัดเจนเรื่องความก้าวหน้าในสายงาน การบรรจุในตำแหน่งที่มั่นคงมากขึ้น เป็นต้น ซึ่งจะทำให้บุคลากรมีความรู้สึกเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้กับองค์กร รวมไปถึงการรับฟังเสียงสะท้อนใส่ใจความคิดเห็นของบุคลากร และมีระบบประสานงานจากทีมส่วนกลางที่ดี โดยสามารถชี้แจงบุคลากรให้ทราบถึงกลยุทธ์เป้าหมาย การดำเนินงานขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้บุคลากรมีความมั่นใจ เข้าใจ และเกิดความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้ควรพัฒนาคุณภาพบุคลากรแต่ละสายงานให้ทั่วถึง เพื่อให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจ มั่นใจในการปฏิบัติงาน และพร้อมที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป



เอกสารอ้างอิง

- ถาวร อ่อนลออ. (2561). ความผูกพันต่อองค์กรและคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร. *วารสารนวัตกรรมการศึกษาและการวิจัย* 2(2), 101-116.
- นุรีมัน ดอเลาะ, อนิวัช แก้วจำนงค์, และ อรจันทร์ ศิริโชคติ. (2556). ความผูกพันต่อองค์การของ บุคลากรมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์. *วารสารมหาวิทยาลัยนราธิวาส ราชนครินทร์*, 5(3), 110-121.
- พรชัย สิริศรีธัญญกุล. (2563). ภาวะหมดไฟไม่ใช่โรคแต่เป็นปรากฏการณ์เหตุอาชีพ. *จุฬาลงกรณ์เวชสาร*, 2(2), 115-119.
- มณฑนา ตูลยนิษกะ. (2552). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร กรณีศึกษาคณะวิทยาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- ศรีสกุล ฉะชัยแหลม, และ เพ็ญญา แดงด้อมยุทธ. (2562). ภาวะหมดไฟในการทำงาน. *แพทยสารทหารอากาศ*, 65(2), 44-52.
- สถาบันพระบรมราชชนก. (2564). การบริหารงานบุคคล. สืบค้นจาก <http://dot.pi.ac.th/#/dashboard/tab>
- สุนันท์ษา นิธิวาสิน. (2562). ภาวะติดงาน ความเครียดจากงานและภาวะหมดไฟในครูโรงเรียน เตรียมทหาร (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- สุพดี กิตติวณิช, และ ณิชชา ว่องไว. (2564). ความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์คณะพยาบาล ศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัย อุบลราชธานี*, 12(1), 161-179.
- อติญาณ์ ศรีเกษตริน, ชุตินา มาลัย, ปาณิสรา ส่งวัฒนายุทธ, และ สุทธนันท์ กัลลกะ. (2563). วิทยาลัยสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกกับการผลิตและพัฒนาบุคลากรสุขภาพพระดับ ปฐมภูมิ : ในยุคการปรับเปลี่ยน. *ราชวดีสาร วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุรินทร์*, 10(2), 80-92.



- Affum-Osei, E., Acquah, E., & Acheampong, P. (2015). Relationship between organisational commitment and demographic variables: Evidence from a commercial bank in Ghana. *American Journal of Industrial and Business Management*, 5(12), 769.
- Akdemir, Ö. A. (2019). The effect of teacher burnout on organizational commitment in Turkish context. *Journal of Education and Training Studies*, 7(4), 171-179.
- Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., & Maude, P. (2017). Herzberg's two-factor theory. *Life Science Journal*, 14(5), 12-16.
- Baker, G. (2011). The roles of leaders in high-performing health care systems. Retrieved from <https://www.kingsfund.org.uk/sites/default/files/roles-of-leaders-high-performing-health-care-systems-ross-baker-kings-fund-may-2011.pdf>
- Dockel, A., Basson, J. S., & Coetzee, M. (2006). The effect of retention factors on organisational commitment: An investigation of high technology employees. *SA Journal of Human Resource Management*, 4(2), 20-28.
- Enginyurt, O., Cankaya, S., Aksay, K., Tunc, T., Koc, B., Bas, O., & Ozer, E. (2015). Relationship between organizational commitment and burnout syndrome: a canonical correlation approach. *Australian Health Review*, 40(2), 181-187.
- Goering, D. D., Shimazu, A., Zhou, F., Wada, T., & Sakai, R. (2017). Not if, but how they differ: A meta-analytic test of the nomological networks of burnout and engagement. *Burnout Research*, 5, 21-34.
- Grawitch, M. J., & Ballard, D. W. (2016). The psychologically healthy workplace: building a win-win environment for organizations and employees. In M. J. Grawitch & D. W. Ballard (Eds.), *Introduction: Building a psychologically healthy workplace*. (pp. 3-11). Washington, DC: American Psychological Association.



- Hoboubi, N., Choobineh, A., Ghanavati, F. K., Keshavarzi, S., & Hosseini, A. A. (2017). The impact of job stress and job satisfaction on workforce productivity in an Iranian petrochemical industry. *Safety and health at work, 8*(1), 67-71.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of organizational behavior, 9*(4), 297-308.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of applied psychology, 93*(3), 498.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin, 108*(2), 171.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review, 1*(1), 61-89.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior, 14*(2), 224-247.
- Raghuramapatruni, R., & Kosuri, S. (2017). The straits of success in a VUCA world. *IOSR Journal of Business and Management, 19*, 16-22.
- Santoso, A. L., Sitompul, S. A., & Budiatmanto, A. (2018). Burnout, organizational commitment and turnover intention. *Journal of Business and Retail Management Research, 13*(1), 62-69.
- Sarisik, M., Bogan, E., Zengin, B., & Dedeoglu, B. B. (2019). The impact of burnout on organizational commitment: A study of public sector employees in Turkey. *Journal of global business insights, 4*(2), 106-118.



- Sepahvand, F., Atashzadeh-Shoorideh, F., Parvizy, S., & Tafreshi, M. Z. (2017). The relationship between some demographic characteristics and organizational commitment of nurses working in the Social Security Hospital of Khorramabad. *Electronic physician, 9*(6), 4503.
- Sherry, A., & Henson, R. K. (2005). Conducting and interpreting canonical correlation analysis in personality research: A user-friendly primer. *Journal of personality assessment, 84*(1), 37-48.
- Stairs, M., & Galpin, M. (2010). Positive engagement: From employee engagement to workplace happiness. In P. A. Linley, S. Harrington, & N. Garcea (Eds.), *Oxford handbook of positive psychology and work* (pp. 155–172). United Kingdom: Oxford University Press.
- Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: communication implications. Retrieved from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13563281111186968/full/html>