

Development of the Causal Models of Burnout at Work

Chaiyut Klebbua¹
Panrapee Sutiwan²

ABSTRACT

The purposes of this study were 1) to develop and validate the causal models of burnout at work: an application of the job demand-resource model and 2) to study the pattern of direct effect and indirect effect of factor on burnout at work. The developed model consisted of four latent variables and nine observed variables. The 523 employees that their duration of commissioned work was at least one year with salary graduated diploma or equivalent degree were the subjects of this study. The causal model which was significantly well consistent with empirical data as indicated by Chi – square goodness-of-fit test = 22.137, $df = 18$, $p = 0.226$, RMSEA = 0.021, RMR = 0.013, GFI = 0.991 and AGFI = 0.977. High perceived workload influenced burnout. Good work atmosphere help to protect and decrease burnout from workload through positive personal characteristics. Workload and work atmosphere were reciprocal causal relationship.

¹ Master's graduate, Department of Industrial and Organizational Psychology, Faculty of Psychology, Chulalongkorn University

² Advisor

การพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของความเหนื่อยหน่ายในการทำงาน

ชัยยุทธ กลีบบัว¹
พรรณระพี สุทธิวรรณ²

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาและตรวจสอบโมเดลเชิงสาเหตุของความเหนื่อยหน่ายในการทำงาน: การประยุกต์โมเดลความต้องการ-ทรัพยากรของงาน และศึกษารูปแบบอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเหนื่อยหน่ายในการทำงาน โมเดลที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วยตัวแปรแฝง 4 ตัว ตัวแปรสังเกตได้ 9 ตัว กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย คือ บุคคลทั่วไปที่ประกอบอาชีพและมีรายได้เป็นของตนเอง จบการศึกษาระดับอนุปริญญาหรือเทียบเท่า และทำงานมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี จำนวน 523 คน ผลวิจัยพบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีค่าไค-สแควร์ (Chi-square) เท่ากับ 22.137, $df = 18$, $p = 0.226$ ค่า RMSEA เท่ากับ 0.021 ค่า RMR เท่ากับ 0.013 GFI เท่ากับ 0.991, AGFI เท่ากับ 0.977 การรับรู้ภาระงานว่ามีมากมีอิทธิพลทำให้เกิดความเหนื่อยหน่ายในการทำงาน บรรยากาศในการทำงานที่ดีจะช่วยป้องกันและลดความเหนื่อยหน่ายในการทำงานโดยผ่านลักษณะด้านบวกเฉพาะบุคคล และภาระงานกับบรรยากาศในการทำงานมีอิทธิพลซึ่งกันและกันในทิศทางตรงกันข้ามกัน

¹ นิสิตปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

² อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

บทนำ

การทำงานในแต่ละวันของพนักงานต้องเผชิญกับสิ่งต่าง ๆ มากมาย เช่น การประชุมวันละหลาย ๆ รอบ การต้องรองรับอารมณ์ของหัวหน้าหรือลูกค้า การทำงานที่มีมากจนรู้สึกวุ่นวายเกินขีดความสามารถของตัวเองแล้ว การต้องแสดงอารมณ์ออกไปทั้งที่ขัดกับความรู้สึกที่แท้จริง การโดนหัวหน้างานตำหนิตั้งที่คิดว่าทำเต็มที่แล้ว การบ่นงานให้เสร็จทันกำหนดจนไม่มีเวลาพักผ่อน การทำงานให้ได้ตามเป้าที่วางไว้ การแบกรับความคาดหวังจากองค์กรและลูกค้า ฯลฯ ซึ่งเหล่านี้ล้วนแต่เป็นการกระทำเพื่อตอบสนองความต้องการขององค์กรทั้งสิ้น จนบางครั้งในการทำงานพนักงานอาจมีความรู้สึกอ่อนล้า ไม่อยากทำงาน หหมดเรี่ยวแรงไปทำงาน รู้สึกว่ามีสุขภาพกายและจิตแย่ลง และอาจมีความรู้สึกร้ายแรงจนถึงขั้นรู้สึกหมดแรงกายแรงใจในการทำงานหรือการดำเนินชีวิต และหากพนักงานไม่สามารถจัดการกับความต้องการขององค์กรที่ทำให้เกิดความรู้สึกเหล่านี้ได้ จะทำให้พนักงานเริ่มมีพฤติกรรมในการทำงานที่แย่ลง คือ จะทำงานไปวัน ๆ โดยไม่มีใจให้กับงาน มีความคิดในด้านลบกับงาน เพื่อนร่วมงาน ลูกค้า หรือคนที่มาติดต่อในการทำงาน มองคนอย่างเย็นชาเหมือนเป็นเพียงวัตถุอย่างหนึ่งในการทำงานเท่านั้น และเมื่อรวมกับความรู้สึกอ่อนล้า หมดแรงกายแรงใจในการทำงานแล้ว จะส่งผลทำให้พนักงานรู้สึกว่าตนเองไม่มีความสามารถในการทำงาน ไม่มีคุณค่า ขาดความก้าวหน้าในอาชีพ และส่งผลทำให้ชีวิตของพนักงานตกต่ำลงในที่สุด ซึ่งอาการความรู้สึกเหล่านี้รวมเรียกว่า *ความเหนื่อยหน่ายในการทำงาน (Burnout)* (Cordes & Dougherty, 1993; Cooper, Dewe, & O'Driscoll, 2001; Bakker, Demerouti, Taris, & Schreurs, 2003; Leiter & Maslach, 2005)

จากผลกระทบของความเหนื่อยหน่ายในการทำงานที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่า *ความเหนื่อยหน่ายไม่ใช่เพียงความรู้สึกที่ว่า วันนี้เป็นแค่วันที่เลวร้าย แต่มันเป็นอาการเรื้อรังของการเริ่มออกไปทำงานในแต่ละวัน* (Leiter & Maslach, 2005) ซึ่งอาการเรื้อรังนี้ยังมีผลต่อการดำเนินชีวิตของพนักงานอีกด้วย เช่น รู้สึกเครียดง่าย นอนหลับยาก ร่างกายอ่อนแอลง รู้สึกหมดเรี่ยวแรงง่าย ไม่มีความอดทนต่อความต้องการของงาน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ลดลง มีทัศนคติในแง่ลบมากขึ้น รู้สึกว่าตัวเองไม่มีความสามารถ เริ่มสงสัยในคุณค่าของตนเอง ซึ่งอาการเหล่านี้จะส่งผลทำให้คุณภาพชีวิตต่ำลงเรื่อย ๆ และต้องใช้เวลาอันมากในการฟื้นฟูให้กลับมาเหมือนเดิมอีกด้วย

ดังนั้น การจัดการกับต้นเหตุของความรู้สึกที่เป็นผลกระทบเหล่านี้จึงเป็นวิธีการที่ดีที่สุด นั่นคือ การเข้าใจถึงสาเหตุความสัมพันธ์ของความเหนื่อยหน่ายในการทำงานของพนักงาน จากนั้นจึงดำเนินการจัดการกับปัจจัยที่เป็นสาเหตุ และการวางแผนป้องกันการเกิดความเหนื่อยหน่ายในการทำงานซึ่งเป็นการจัดการเชิงรุกที่องค์กรสามารถป้องกันความสูญเสียต่าง ๆ ที่อาจเกิดกับพนักงานและองค์กรได้ในระยะยาว

ในการศึกษาคั้งนี้ผู้วิจัยจึงได้สนใจที่จะพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของความเหนื่อยหน่ายในการทำงาน โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ 1) เพื่อพัฒนาและตรวจสอบความตรง (validation) ของโมเดลเชิงสาเหตุของความเหนื่อยหน่ายในการทำงาน 2) เพื่อศึกษารูปแบบอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเหนื่อยหน่ายในการทำงาน ซึ่งแนวคิดในการวิจัยจะสนใจไปที่ บทบาทและความสัมพันธ์ของลักษณะงาน 2 ประเภท คือ 1) **ภาระงาน (Workload)** วัดจากการรวมคะแนนของภาระงานทางกายภาพ อารมณ์ และความไม่สอดคล้องทางอารมณ์ และ 2) **บรรยากาศในการทำงาน (Work Atmosphere)** วัดจากองค์ประกอบด้านความมีอิสระในงาน การสนับสนุนทางสังคมในการทำงาน และความยุติธรรมในการทำงาน และผู้วิจัยได้เพิ่ม **ลักษณะด้านบวกเฉพาะบุคคล (Positive Characteristics)** ที่วัดจากองค์ประกอบด้านการมองโลกในแง่ดี และความมุ่งมั่นด้วยตนเอง เข้ามาเสริม เพื่อเพิ่มความครอบคลุมของปัจจัยที่เป็นไปได้ทั้งหมดที่ส่งผลต่อความรู้สึกเหนื่อยหน่ายในการทำงาน โดยมีกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้คือ ภาระงานและลักษณะด้านบวกเฉพาะบุคคลส่งผลทางตรงต่อความเหนื่อยหน่ายในการทำงาน บรรยากาศในการทำงานส่งผลต่อความเหนื่อยหน่ายในการทำงานผ่านลักษณะด้านบวกเฉพาะบุคคล และภาระงานส่งผลซึ่งกันและกันกับบรรยากาศในการทำงาน

ซึ่งผลการศึกษาในครั้งนี้จะเป็นแนวทางในการวางแผนลดความเหนื่อยหน่ายในการทำงาน ป้องกันความเหนื่อยหน่ายในการทำงาน และสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงานของพนักงาน อันจะเป็นประโยชน์ต่อพนักงานและองค์กรต่อไปในระยะยาว

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากร

ประชากรที่ศึกษาในครั้งนี้ ได้แก่ ประชาชนทั่วไปที่ประกอบอาชีพและมีรายได้เป็นของตัวเองที่มีความเหนื่อยหน่ายอยู่ในระดับสูงและระดับต่ำ

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาในครั้งนี้ ได้แก่ บุคคลทั่วไปที่ประกอบอาชีพและมีรายได้เป็นของตัวเองที่จบการศึกษาอย่างน้อยระดับอนุปริญญาหรือเทียบเท่า และทำงานมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างใช้ตามแนวคิดของ Hair et al., (2006 อ้างถึงใน นางลักษณ วัชรชัย, 2542) ที่เสนอว่า การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้นสามารถให้เกณฑ์ได้หลายเกณฑ์ไม่มีกำหนดตายตัว เกณฑ์หนึ่งที่ใช้ในการพิจารณา คือ ขนาดของโมเดล โดยทั่วไปมักใช้ผู้ตอบ 10 - 20 คน ต่อพารามิเตอร์ที่ต้องประมาณค่า 1 ตัว สำหรับโมเดลการวิจัยนี้มีพารามิเตอร์ที่ต้องประมาณค่า 27 ตัว ผู้วิจัยใช้อัตราส่วน 1 ต่อ 15

ผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 560 คน และได้รับการตอบกลับมา จำนวน 523 คน พบว่าร้อยละ 95.54 เป็นผู้หญิง ($n = 348$) มากกว่าผู้ชาย ($n = 175$) คิดเป็น ร้อยละ 66.5 และ 33.5 ตามลำดับ มีอายุเฉลี่ยอยู่ที่ 29 ปี 6 เดือน ($SD = 7.425$) มีสถานภาพโสด มากที่สุด ($n = 382$) มีประสบการณ์การทำงานส่วนมากอยู่ในช่วง 1-5 ปี รองลงมาคือช่วง 6-10 ปี

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. มาตรการวัดความเหนื่อยหน่ายในการทำงาน โดย Schaufeli, Leiter, Maslach และ Jackson (1996 อ้างถึงใน Cordes & Dougherty, 1993) เป็นข้อคำถามวัดความเหนื่อยหน่ายในการทำงาน ซึ่งผู้วิจัยได้รับอนุญาตแปลเป็นภาษาไทยจาก Mrs. Leiter โดยวิธี Forward และ Backward Translation ประกอบด้วยข้อคำถาม 16 ข้อ 3 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบด้าน ความรู้สึกอ่อนล้า (Exhaustion) 5 ข้อ ด้านความเย็นชา (Cynicism) 5 ข้อ ด้านความมีประสิทธิภาพในการทำงาน (Professional Efficacy) 6 ข้อ ซึ่งทุกองค์ประกอบมีค่า CITC ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด ผู้วิจัยนำมาตรวจวัดตรวจสอบความเที่ยงกับพนักงานบริษัทที่ไม่ใช่กลุ่มเดียวกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 50 คน ได้ค่า Cronbach 's alpha coefficient ของแต่ละองค์ประกอบเท่ากับ .832, .901 และ .839 ตามลำดับ มาตรการนี้มีลักษณะเป็นมาตรประมาณค่าแบบ 7 ช่วงคะแนน ตั้งแต่ (0) ไม่เคย รู้สึกเช่นนี้เลย ถึง (6) รู้สึกเช่นนี้ทุกวัน

2. ภาระงาน ในการวิจัยนี้ผู้วิจัยประเมินภาระงานจาก ภาระงานทางกายภาพ, ภาระงานทางอารมณ์ และความไม่สอดคล้องทางอารมณ์ โดยใช้มาตรวัด 3 ฉบับ คือ 1) มาตรวัดภาระงานทางกายภาพ ของ Maslach และ Leiter (1997 อ้างถึงใน Maslach & Leiter, 2008) ซึ่งผู้วิจัยได้รับอนุญาตแปลเป็นภาษาไทยจาก Mrs. Leiter โดยวิธี Forward และ Backward Translation ประกอบด้วยข้อคำถาม 6 ข้อ มาตรวัดนี้มีลักษณะเป็นมาตรประมาณค่าแบบ 6 ช่วงคะแนน ตั้งแต่ (0) ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ถึง (5) เห็นด้วยอย่างยิ่ง สำหรับ 2) มาตรวัดภาระงานทางอารมณ์ ของ Bakker et al., (2003) ผู้วิจัยได้รับอนุญาตแปลเป็นภาษาไทยและดัดแปลงให้มีจำนวนข้อคำถาม น้อยลงจาก Mr. Xanthopoulou ประกอบด้วยข้อคำถาม 4 ข้อ มาตรวัดนี้มีลักษณะเป็นมาตรประมาณค่าแบบ 5 ช่วงคะแนน ตั้งแต่ (1) ไม่เคยเลย ถึง (5) เป็นประจำ และ 3) มาตรวัดความไม่สอดคล้องทางอารมณ์ ของ Zapf et al., (1999 อ้างถึงใน Bakker et al., 2003) ซึ่งผู้วิจัยได้รับอนุญาตแปลเป็นภาษาไทยและดัดแปลงให้มีจำนวนข้อคำถามน้อยลงจาก Mr. Dieter Zapf ประกอบด้วยข้อคำถาม 4 ข้อ มาตรวัดนี้มีลักษณะเป็นมาตรประมาณค่าแบบ 5 ช่วงคะแนน ตั้งแต่ (1) นาน ๆ ครั้งหรือไม่เคยเลย ถึง (5) บ่อยมาก (หลายครั้งต่อชั่วโมง) มาตรวัดทั้ง 3 มีค่า CITC ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดทุกข้อกระทง ผู้วิจัยนำมาตรวจวัดทั้ง 3 ตรวจตรวจสอบความเที่ยงกับพนักงานบริษัทที่ไม่ใช่กลุ่มเดียวกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 50 คน ได้ค่า Cronbach 's alpha coefficient ของแต่ละ มาตรวัดเท่ากับ .803, .810 และ .913 ตามลำดับ

3. บรรยากาศในการทำงาน ในการวิจัยนี้ผู้วิจัยประเมินบรรยากาศในการทำงานจาก 3 ด้าน คือ 1) ความมีอิสระในงาน 2) การสนับสนุนทางสังคมในการทำงาน และ 3) ความยุติธรรมในการทำงาน โดยใช้ มาตรวัดความมีอิสระในงาน ของ Maslach และ Leiter (1997 อ้างถึงใน Maslach & Leiter, 2008) ซึ่งผู้วิจัยได้รับอนุญาตแปลเป็นภาษาไทยจาก Mrs. Leiter โดยวิธี Forward และ Backward Translation ประกอบด้วยข้อคำถาม 3 ข้อ มาตรวัดนี้มีลักษณะเป็นมาตรประมาณค่าแบบ 6 ช่วงคะแนน ตั้งแต่ (0) ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ถึง (5) เห็นด้วยอย่างยิ่ง มาตรวัดการสนับสนุนทางสังคมในการทำงาน ของ Baruch-Feldman และ Schwartz (2002) ผู้วิจัยได้ทำการปรับปรุงมาตรวัดนี้ มาตรวัดนี้ประกอบด้วยข้อคำถาม 8 ข้อ 2 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบด้านการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน 4 ข้อ องค์ประกอบด้านการสนับสนุนจากหัวหน้างาน 4 ข้อ มาตรวัดนี้มีลักษณะเป็นมาตรประมาณค่าแบบ 4 ช่วงคะแนน ตั้งแต่ (1) ไม่เห็นด้วยอย่างมาก ถึง (4) เห็นด้วยอย่างมาก มาตรวัดความยุติธรรมในการทำงาน ของ Maslach และ Leiter (1997 อ้างถึงใน Maslach & Leiter, 2008) ซึ่งผู้วิจัยได้รับอนุญาตแปลเป็นภาษาไทยจาก Mrs. Leiter โดยวิธี Forward และ Backward Translation ประกอบด้วยข้อคำถาม 6 ข้อ มาตรวัดนี้มีลักษณะเป็นมาตรประมาณค่าแบบ 6 ช่วงคะแนน ตั้งแต่ (0) ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ถึง (5) เห็นด้วยอย่างยิ่ง มาตรวัดทั้ง 3 มีค่า CITC ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดทุกข้อกระทง ผู้วิจัยนำมาตรวัดทั้ง 3 ตรวจสอบความเที่ยงกับพนักงานบริษัทที่ไม่ใช่กลุ่มเดียวกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 50 คน ได้ค่า Cronbach 's alpha coefficient ของแต่ละมาตรวัดเท่ากับ .767, .891 และ .822 ตามลำดับ

4. ลักษณะด้านบวกเฉพาะบุคคล ในการวิจัยนี้ผู้วิจัยประเมินลักษณะด้านบวกเฉพาะบุคคล จาก การมองโลกในแง่ดี และความมุ่งมั่นด้วยตนเอง โดยใช้ มาตรวัดการมองโลกในแง่ดี ของ Scheier, Carver, และ Bridges (1994 อ้างถึงใน ทรงเกียรติ ลันหลาม, พรรณระพี สุทธิวรรณ และ สันหัต พรประเสริฐมานิต, 2551) ที่ได้รับการแปลเป็นภาษาไทยโดย ทรงเกียรติ ลันหลาม, พรรณระพี สุทธิวรรณ และ สันหัต พรประเสริฐมานิต, (2551) ด้วยวิธี Forward และ Backward Translation ผู้วิจัยดัดแปลงให้มีจำนวนข้อคำถามน้อยลงเหลือ 4 ข้อ มาตรวัดนี้มีลักษณะเป็นมาตรประมาณค่าแบบ 5 ช่วงคะแนน ตั้งแต่ (0) ไม่ตรงเลย ถึง (4) ตรงที่สุด ผู้วิจัยนำมาตรวัดนี้ตรวจสอบความเที่ยงกับพนักงานบริษัทที่ไม่ใช่กลุ่มเดียวกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 50 คน ได้ค่า Cronbach 's alpha coefficient ของแต่ละองค์ประกอบเท่ากับ .746 มาตรวัดการมุ่งมั่นด้วยตนเอง ของ Blais, Lachance, Brie're, Riddle, และ Vallerand (1993 อ้างถึงใน Fernet, Guay และ Senecal, 2004) ผู้วิจัยได้ทำการปรับปรุงมาตรวัดนี้ มาตรวัดนี้ประกอบด้วยข้อคำถาม 15 ข้อ 5 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบด้าน Intrinsic motivation: toward accomplishment 3 ข้อ องค์ประกอบด้าน Intrinsic motivation: towards knowledge 3 ข้อ องค์ประกอบด้าน Extrinsic motivation: identified regulation 3 ข้อ องค์ประกอบด้าน Extrinsic motivation: introjected regulation

3 ข้อ องค์ประกอบด้าน Extrinsic motivation: external regulation 3 ข้อ และองค์ประกอบด้าน Amotivation 3 ข้อ มาตรวัดนี้มีลักษณะเป็นมาตรประมาณค่าแบบ 7 ช่วงคะแนน ตั้งแต่ (0) ไม่เห็นด้วยอย่างมาก ถึง (6) เห็นด้วยอย่างมาก ผู้วิจัยนำมาตรวัดนี้ตรวจสอบความเที่ยงกับพนักงานบริษัทที่ไม่ใช่กลุ่มเดียวกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 50 คน ได้ค่า Cronbach 's alpha coefficient ของแต่ละองค์ประกอบเท่ากับ .932, .932, .774, .580, .829 และ .921 ตามลำดับ มาตรวัดทั้ง 2 มีค่า CITC ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดทุกข้อกระทง

การรวบรวมข้อมูล

การศึกษานี้มีการเก็บรวบรวมข้อมูล 2 ครั้ง โดยครั้งที่ 1 ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากพนักงานที่ไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษานี้จำนวน 50 คนเพื่อวิเคราะห์คุณภาพของมาตรวัด และในครั้งที่ 2 มีจุดมุ่งหมายเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานที่กำหนดไว้ การเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ผู้วิจัยได้ติดต่อขอความร่วมมือจากบริษัทต่าง ๆ เพื่อแจกแบบสอบถามให้พนักงานในบริษัทได้โดยตรง โดยผู้วิจัยแจกแบบสอบถามแก่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 560 ชุด สามารถเก็บคืนและนำมาวิเคราะห์ได้ 523 ชุด คิดเป็นร้อยละ 95.54 ผู้วิจัยคัดเลือกเฉพาะชุดที่สมบูรณ์จำนวน 523 ชุด มาวิเคราะห์ โดยชุดที่ไม่สมบูรณ์คือชุดที่ผู้ตอบตอบไม่ครบทุกหน้า

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานและสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตของข้อมูลส่วนบุคคลและตัวแปรต่าง ๆ ที่ใช้ในการศึกษานี้ โดยใช้โปรแกรม SPSS for Windows
2. วิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct validity) ของโมเดลการวัดความเหนื่อยหน่ายในการทำงาน บรรยากาศในการทำงาน และลักษณะด้านบวกเฉพาะบุคคล โดยวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (confirmatory factor analysis) ด้วยโปรแกรมลิสเรล
3. วิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุของความเหนื่อยหน่ายในการทำงาน โดยการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลสมการโครงสร้าง ตามทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยใช้โปรแกรมลิสเรล ประมาณค่าพารามิเตอร์โดยวิธีโลดัลลิสต์สูงสุด (Maximum likelihood estimation) (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542)

การตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปรแฝง

การตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปรแฝงความเหนื่อยหน่ายในการทำงาน บรรยากาศในการทำงาน และลักษณะด้านบวกเฉพาะบุคคล พบว่าตัวแปรแฝงทั้ง 3 ตัวแปรมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ สามารถนำมาเป็นตัวบ่งชี้ได้ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

- 1) โมเดลองค์ประกอบของความเหนื่อยหน่ายในการทำงาน มีค่าไค-สแควร์ (chi-square) = 3.605,

df = 1, $p = 0.0576$ มีค่า RMSEA เท่ากับ 0.071 ค่า GFI เท่ากับ 0.996, AGFI เท่ากับ 0.974 โดยความเย็นชา มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงที่สุด และด้านความมีประสิทธิภาพในการทำงานมีค่าน้อยที่สุด 2) โมเดลองค์ประกอบของบรรยากาศในการทำงานมีค่าไค-สแควร์ (chi-square) = 0.256, df = 1, $p = 0.613$ มีค่า RMSEA เท่ากับ 0.00 ค่า GFI เท่ากับ 1.000, AGFI เท่ากับ 0.998 โดยการสนับสนุนทางสังคมมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงที่สุด ส่วนความมีอิสระในงานกับความยุติธรรมในการทำงานมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบใกล้เคียงกัน 3) โมเดลองค์ประกอบของลักษณะด้านบวกเฉพาะบุคคล มีค่าไค-สแควร์ (chi-square) = 0.149, df = 1, $p = 0.699$ มีค่า RMSEA เท่ากับ 0.00 ค่า GFI เท่ากับ 1.000, AGFI เท่ากับ 0.999 โดยการมองโลกในแง่ดีมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงที่สุด และความมุ่งมั่นด้วยตนเองมีค่าน้อยที่สุด

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนของตัวแปรสังเกตได้ มีรายละเอียดตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนของตัวแปรสังเกตได้

ตัวแปร	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. WORKLOAD	1.000								
2. AUTO	-.163**	1.000							
3. SOCIAL	-.365**	.296**	1.000						
4. FAIRNESS	-.229**	.217**	.513**	1.000					
5. OPTIMISM	-.241**	.273**	.378**	.300**	1.000				
6. SELFDETE	-.037	.183**	.065	.081	.032	1.000			
7. EXHAUST	.546**	-.202**	-.396**	-.313**	-.258**	-.099**	1.000		
8. CYNICISM	.452**	-.198**	-.406**	-.335**	-.309**	-.074	.690**	1.000	
9. PROEFF	-.165**	.414**	.219**	.087*	.269**	.139**	-.172**	-.233**	1.000
<i>M</i>	2.63	3.13	3.72	3.09	3.56	2.21	1.63	1.22	2.52
<i>SD</i>	0.66	0.78	0.71	0.74	0.66	0.50	0.87	0.85	0.89

หมายเหตุ * $p = .05$, ** $p = .01$, AUTO = WORK AUTONOMY, SOCIAL = SOCIAL SUPPORT, SELFDETE = SELF DETERMINATION, PROEFF = PROFESSIONAL EFFICACY

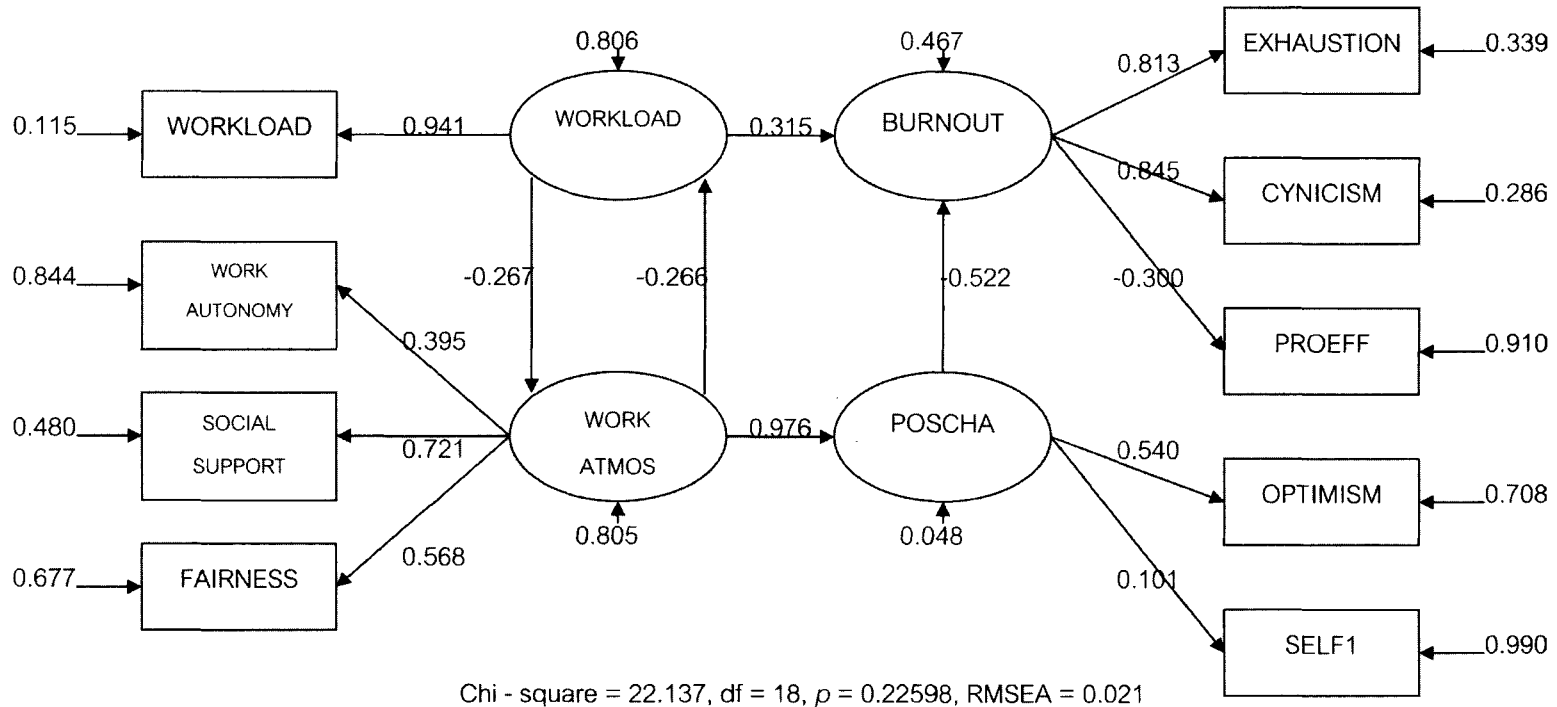
ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดล พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีค่าไค-สแควร์ (Chi-square) มีค่าเท่ากับ 22.137, $df = 18$, $p = 0.226$ ค่า RMSEA เท่ากับ 0.021 ค่า RMR เท่ากับ 0.013 GFI เท่ากับ 0.991, AGFI เท่ากับ 0.977

เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบแยกตามตัวแปรแฝง (รายละเอียดดังตารางที่ 2) พบว่า 1) ตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงภาระงานมีน้ำหนักองค์ประกอบแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.620 2) ตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงบรรยากาศในการทำงานทั้ง 3 ตัวมีน้ำหนักองค์ประกอบแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทุกตัว โดยการสนับสนุนทางสังคมในการทำงานมีน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุดคือ 0.520 รองลงมาคือ ความยุติธรรมในการทำงาน (0.483) และความมีอิสระในงาน (0.350) ตามลำดับ 3) ตัวแปรสังเกตได้การมองโลกในแง่ดีของตัวแปรแฝงลักษณะด้านบวกเฉพาะบุคคลมีน้ำหนักองค์ประกอบ (0.350) แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนการมุ่งมั่นด้วยตนเองไม่มีน้ำหนักองค์ประกอบ (0.049) แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะขนาดกลุ่มตัวอย่างมีน้อยเกินไปจึงทำให้ความมุ่งมั่นด้วยตนเองไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 4) ตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงความเหนื่อยหน่ายในการทำงานทั้ง 3 ตัวมีน้ำหนักองค์ประกอบแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทุกตัว โดยความเย็นชาและความรู้สึกอ่อนล้ามีน้ำหนักองค์ประกอบใกล้เคียงกันคือ 0.751 และ 0.740 ตามลำดับ ส่วนความมีประสิทธิผลในการทำงานมีน้ำหนักองค์ประกอบต่ำสุด คือ -0.279

ตารางที่ 2 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ, ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน และค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานสมบูรณ์ของตัวแปร

ตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ			ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
	สปล.	Standard Error	t	มาตรฐาน	มาตรฐานสมบูรณ์
LY				สปล.	สปล.
WO ₁	0.620	-	-	0.620	0.941
AUTO	0.350	-	-	0.345	0.395
SOCIAL	0.520	0.075	6.913**	0.513	0.721
FAIR	0.483	0.076	6.326**	0.476	0.568
OPTIM ₁	0.350	-	-	0.358	0.540
SELF ₁	0.049	0.026	1.897	0.050	0.101
EXHAUST	0.740	-	-	0.711	0.813
CYNICISM	0.751	0.056	13.345**	0.722	0.845
PROEFF	-0.279	0.046	-6.033**	-0.268	-0.300

หมายเหตุ **p = .01, สปล. = สัมประสิทธิ์



หมายเหตุ POSCHA = POSITIVE CHARACTERISTIC, SELF1 = SELF DETERMINATION, PROEFF = PROFESSIONAL EFFICAY
 BURNOUT = ความเหนื่อยหน่ายในการทำงาน, WORKLOAD = ภาระงาน, WORK ATMOSPHERE = บรรยากาศในการทำงาน, POSITIVE CHARACTERISTIC = ลักษณะด้านบวกเฉพาะบุคคล, WORK AUTONOMY = ความมีอิสระในงาน, SOCIAL SUPPORT = การสนับสนุนทางสังคม, FAIRNESS = ความยุติธรรมในการทำงาน, EXHAUSTION = ความรู้สึกอ่อนล้า, CYNICISM = ความเย็นชา, PROFESSIONAL EFFICACY = ความมีประสิทธิภาพในการทำงาน, OPTIMISM = การมองโลกในแง่ดี, SELF DETERMINATION = การมุ่งมั่นด้วยตนเอง

ภาพที่ 1 โมเดลเชิงสาเหตุของความเหนื่อยหน่ายในการทำงาน: การประยุกต์โมเดลความต้องการ-ทรัพยากรของงาน

เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมที่ส่งผลต่อความเหนื่อยหน่ายในการทำงานพบว่า 1) ภาระงานมีอิทธิพลทางตรง ($SC = 0.315, p = .001$) และทางอ้อมต่อความเหนื่อยหน่ายในการทำงาน โดยภาระงานมีอิทธิพลทางอ้อม ($SC = 0.171, p = .001$) ต่อความเหนื่อยหน่ายในการทำงานผ่านบรรยากาศในการทำงานและลักษณะด้านบวกเฉพาะบุคคล เพราะฉะนั้นภาระงานมีอิทธิพลรวมต่อความเหนื่อยหน่ายในการทำงานเท่ากับ 0.486 2) บรรยากาศในการทำงานมีอิทธิพลทางอ้อม ($SC = -0.639, p = .001$) ต่อความเหนื่อยหน่ายในการทำงานผ่านลักษณะด้านบวกเฉพาะบุคคลและภาระงาน 3) ลักษณะด้านบวกเฉพาะบุคคลมีอิทธิพลทางตรง ($SC = -0.522, p = .001$) ต่อความเหนื่อยหน่ายในการทำงาน 4) ภาระงานและบรรยากาศในการทำงานมีอิทธิพลซึ่งกันและกันในขนาดใกล้เคียงกัน ($SC \simeq -0.267, p = .001$) ในทิศทางลบ

หมายเหตุ * SC หมายถึง คำนวณน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานสมบูรณ

อภิปรายผลการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้สามารถอภิปรายผลการวิจัยที่พบได้ดังนี้

1. ตัวแปรภาระงานมีอิทธิพลทางตรงในทิศทางบวกต่อความเหนื่อยหน่ายในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งผลการวิจัยนี้ได้สอดคล้องกับงานวิจัยของนักวิจัยต่าง ๆ หลายกลุ่ม (Demerouti et al., 2001, Bakker et al., 2003, Fernet, Guay, & Senecal, 2004, Bakker et al., 2005, Lewig et al., 2007, Xanthopoulou et al., 2007) ที่ศึกษาพบว่าภาระงานมีอิทธิพลในทิศทางบวกกับความรู้สึกอ่อนล้า และความเย็นชา ผลวิจัยดังกล่าวสามารถอภิปรายได้ว่าเมื่อพนักงานมีการรับรู้ว่าคุณเองได้รับการงานมากเกินไปจนขีดความสามารถที่ตนเองจะตอบสนองได้หรือรับรู้ว่าคุณได้รับการงานที่มากติดต่อกันเป็นเวลานาน (ซึ่งภาระงานที่มากนี้จะขึ้นอยู่กับรับรู้ของพนักงานมากกว่าปริมาณภาระงานที่พนักงานได้รับจริง ๆ) พนักงานจะหาวิธีการจัดการกับภาระงานที่เผชิญอยู่ด้วยวิธีต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการหลีกเลี่ยงจากภาระงานที่รับผิดชอบ หรือการใช้ความพยายามและความอดทนในการจัดการกับภาระงานมากขึ้น ซึ่งเหล่านี้ล้วนแต่ต้องใช้ร่างกายและแรงใจในการจัดการทั้งสิ้น และเมื่อพนักงานต้องเผชิญกับภาระงานที่มากเป็นเวลานานจะส่งผลให้ประสิทธิภาพในการจัดการกับภาระงานลดลง (Leiter & Maslach, 2005; Maslach & Leiter, 2008) พนักงานรู้สึกหมดแรงกายแรงใจมากขึ้น จนเกิดความรู้สึกอ่อนล้าขึ้นในที่สุด และความรู้สึกอ่อนล้าอาจมีความรุนแรงขึ้นถ้าพนักงานต้องเผชิญกับภาระงานที่มากจนไม่มีเวลาพักผ่อนหรือฟื้นตัว ซึ่งสอดคล้องกับความคิดของ Maslach และ Leiter (2008) ที่กล่าวว่าในเวลาใกล้ส่งงานหรืองานที่เร่งด่วนจนไม่มีเวลาพักผ่อนจะพบว่าพนักงานมีความรู้สึกอ่อนล้าอย่างรุนแรง

เมื่อพนักงานหาวิธีการจัดการกับภาระงานที่มีมากไม่สำเร็จ พนักงานจะเกิดทัศนคติทางลบกับงานที่ทำ ส่งผลทำให้พนักงานรู้สึกไม่สนใจใฝ่ดีต่องาน เพื่อนร่วมงาน ลูกค้า หรือบุคคลที่ต้อง

ติดต่อในการทำงาน ขาดการมีส่วนร่วมกับงาน เช่น ผลักภาระงานให้คนอื่นทำ หนึ่งเจียดต่อความต้องการของงาน ผู้ที่มาติดต่อกัน หรือลูกค้า ทำตัวเป็นทองไม่รู้ร้อนไม่สนว่าจะมีใครได้รับผลกระทบหรือเกิดผลเสียหายอย่างไร เริ่มมีพฤติกรรมการอุ้งงาน เป็นต้น ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้เป็นกลไกในการปกป้องตัวพนักงานเองจากภาระงานที่เผชิญอยู่ (Cooper, Dewe, & O' Driscoll, 2001)

เมื่อพนักงานรับรู้ว่าจะไม่สามารถจัดการกับภาระงานที่มีมากได้สำเร็จ พนักงานจะรู้สึกว่าคุณด้อยความสามารถ ไม่สามารถทำงานให้สำเร็จได้ ประกอบกับการที่ต้องเผชิญกับภาระงานเป็นเวลาติดต่อกันนาน ๆ จนพนักงานเกิดความรู้สึกอ่อนล้า ท้อใจ รู้สึกผิดหวังกับกับตนเอง และทำให้พนักงานมีระดับความมีประสิทธิภาพในการทำงานต่ำลงในที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ Coredes และ Dougherty (1993) ที่กล่าวว่า เมื่อพนักงานพยายามต้องการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดในงานให้สำเร็จแล้วไม่สำเร็จตามที่ตนหรือองค์กรมุ่งหวัง จะส่งผลทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณด้อยประสิทธิภาพในการทำงาน

2. ตัวแปรบรรยากาศในการทำงานมีอิทธิพลต่อความเหนื่อยหน่ายในการทำงานผ่านลักษณะด้านบวกเฉพาะบุคคลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งผลการวิจัยที่พบนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Xanthopoulou และคณะ (2007) ที่พบว่าการมองโลกในแง่ดีเป็นตัวแปรสื่อระหว่างทรัพยากรในการทำงานกับความเหนื่อยหน่ายในการทำงาน ซึ่งสามารถอภิปรายได้ว่า

เมื่อพนักงานมีการรับรู้ว่ามีองค์การที่พวกเขาทำงานอยู่มีบรรยากาศในการทำงานที่ดี เหมาะสมและน่าทำงาน เช่น การช่วยเหลือซึ่งกันและกันในที่ทำงานระหว่างเพื่อนร่วมงาน หรือหัวหน้างานกับพนักงาน องค์กรการให้อิสระในการทำงานแก่พนักงาน มีการปรับตำแหน่งคำตอบแทนตามผลงานที่ทำ ไม่มีการลำเอียงในการทำงาน ซึ่งบรรยากาศในการทำงานที่ดีเหล่านี้จะไปช่วยสร้างประสบการณ์ในการทำงานที่ดีให้แก่พนักงาน เช่น เมื่อประสบกับปัญหาจะได้รับการช่วยเหลือ คำปรึกษา หรือกำลังใจจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานเสมอ จากนั้นประสบการณ์ในการทำงานที่ดีเหล่านี้จะไปกระตุ้นทำให้พนักงานมีลักษณะด้านบวกเกิดขึ้นกับตัวพนักงาน ทำให้พนักงานมีลักษณะในการทำงานที่มั่นใจมากขึ้น พร้อมทั้งจะเผชิญกับปัญหามากขึ้น มีลักษณะมุ่งมั่นในการทำงานเพิ่มขึ้น มีลักษณะการคิดหรือมุมมองในการประเมินปัญหาหรือสภาวะที่เครียดอยู่ไปในทางบวกมากขึ้น

และจากลักษณะด้านบวกที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์ในการทำงานที่ดีที่ได้จากการรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานที่ดีขององค์กรนี้ จึงทำให้พนักงานสามารถป้องกัน/ลดความรู้สึกอ่อนล้าและความเย็นชาที่เกิดขึ้นจากการรับรู้ว่ามีภาระงานมากได้ และยังช่วยให้พนักงานมีความรู้สึกว่าคุณตนเองมีประสิทธิภาพในการทำงานอีกด้วย ซึ่งเหล่านี้จะนำไปสู่ผลลัพธ์ทางบวกตัวพนักงานเองในที่สุด

3. ตัวแปรภาระงานกับบรรยากาศในการทำงานมีอิทธิพลทั้งไปและกลับซึ่งกันและกัน คือภาระงานมีอิทธิพลต่อบรรยากาศในการทำงาน และบรรยากาศในการทำงานมีอิทธิพลต่อภาระงาน โดยขนาดอิทธิพลของตัวแปรทั้งสองมีขนาดเท่ากัน ทิศทางลบ ซึ่งสามารถอภิปรายได้ว่า

เมื่อพนักงานรับรู้ว่าคุณเองมีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากเกินไป เกินขีดความสามารถของตนเอง หรือมีภาระงานที่มากติดต่อกันเป็นเวลานาน ๆ ทำให้พนักงานรู้สึกว่าองค์การเอาเปรียบพวกเขา ไม่คำนึงถึงผลกระทบที่เกิดแก่พนักงาน ไม่ให้เครื่องมือที่จะคอยอำนวยความสะดวกในการจัดการกับภาระงานที่ได้รับอย่างเหมาะสม เพียงพอต่อความต้องการของเขา เช่น การจำกัดอิสระในวิธีการทำงานของพนักงาน ไม่มีระบบการแบ่งปันความรู้ในการทำงานที่ดี เป็นต้น จนทำให้พนักงานรู้สึกว่าในการทำงานของพวกเขาไม่มีบรรยากาศในการทำงานที่แย่ ไม่มีประสบการณ์ที่ดีในการทำงาน ทำให้ไม่สามารถสร้างลักษณะด้านบวกเฉพาะบุคคลให้เกิดขึ้นกับพนักงานได้ และเกิดความเหนื่อยหน่ายในการทำงานในที่สุด

และในทางตรงกันข้าม ในองค์การที่มีการจัดสภาพบรรยากาศในการทำงานที่เหมาะสมต่อภาระงาน หรือทำให้พนักงานรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานที่ดีได้ จะส่งผลต่อการรับรู้ของพนักงานที่มีต่อปริมาณภาระงานที่ได้รับ โดยพนักงานจะรู้สึกว่าภาระงานที่ได้รับนั้นมีปริมาณไม่มากหรือมีความยากจนเกินไป เนื่องจากพนักงานรู้ว่าตนเองจะสามารถจัดการกับภาระงานที่ได้รับอย่างสบาย เช่น ในองค์การที่ให้อิสระในการทำงานกับพนักงาน จะทำให้พนักงานมีความรู้สึกว่าเขาสามารถบริหารเวลา และจัดการกับภาระงานที่ได้รับได้ จึงทำให้พนักงานรับรู้ว่าคุณเองมีภาระงานที่ไม่มากจนเกินไป หรือในองค์การที่พนักงานรับรู้ว่าคุณเองมีการช่วยเหลือกันระหว่างเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้างานกับพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นการช่วยแบ่งงานกันทำ การแบ่งปันความรู้ให้กันและกัน การให้คำปรึกษาซึ่งกันและกัน เหล่านี้จะช่วยลดความรู้สึกที่ว่าตนเองมีภาระงานมากเกินไป และภาระงานมีความยากหรือซับซ้อนเกินไปได้ หรือในองค์การที่มีความยุติธรรมในการทำงาน มีการเปิดเผยเกณฑ์ในการปรับค่าตอบแทน ไม่มีการเล่นพรรคเล่นพวก พนักงานจะรับรู้ว่าคุณเองที่ทำงานเพิ่มขึ้นจะเป็นผลงานที่ช่วยในการพิจารณาในการปรับตำแหน่งงานหรือค่าตอบแทนของเขา ทำให้พนักงานรู้สึกว่าภาระงานที่ทำนั้นมันคุ้มค่า และช่วยลดความรู้สึกที่ตนเองมีภาระงานมากเกินไปได้ เป็นต้น

จากการอภิปรายข้างต้นจะเห็นได้ว่า บรรยากาศในการทำงานที่ดีสามารถช่วยป้องกันความเหนื่อยหน่ายในการทำงานซึ่งเป็นผลกระทบของภาระงานที่มีมากเกินไป หรือมีระยะเวลาติดต่อกันนาน ๆ ได้

ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

ผู้วิจัยขอเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาและยกระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานให้ดีขึ้น ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. จากผลการวิจัยนี้เห็นได้ว่าสาเหตุหลักของการเกิดความเหนื่อยหน่ายในการทำงานนั้นเกิดจากการที่พนักงานต้องเผชิญกับภาระงานที่มีมากหรือมีระยะเวลาติดต่อกัน จนเกินขีดความ

สามารถของพนักงาน ส่งผลทำให้พนักงานเกิดความเหนื่อยหน่ายในการทำงาน โดยภาระงานที่ส่งผลกระทบต่อจะขึ้นอยู่กับความรู้สึกของพนักงานเป็นสำคัญ ไม่ใช่ปริมาณงานที่แท้จริงที่พนักงานได้รับ ดังนั้น วิธีการที่ดีที่สุดในการลดความเหนื่อยหน่ายในการทำงาน คือ การปรับการรับรู้ภาระงานของพนักงานให้มีความเหมาะสม โดยทำให้พนักงานรู้สึกว่าตนเองได้รับภาระงานในปริมาณที่ไม่มากเกินไป เหมาะกับความสามารถของพนักงานเอง และมีเวลาพอสำหรับหยุดพักไม่ทำให้รู้สึกว่าต้องจัดการกับภาระงานที่มากติดต่อกันเป็นเวลานาน ๆ ซึ่งสามารถทำได้โดยการตรวจสอบให้แน่ใจกับพนักงานว่า พนักงานได้รับปริมาณงานมากไปหรืองานมีความยากซับซ้อนเกินไปหรือไม่ โดยหัวหน้างานอาจเข้าไปตรวจสอบและปรับภาระงานให้มีความเหมาะสมกับพนักงานแต่ละคน หรืออาจเปิดให้มีการให้คำแนะนำปรึกษาแก่พนักงานที่รับรู้ว่าคุณเองมีภาระงานมากเกินไปจนขีดความสามารถ เพื่อเป็นการให้คำแนะนำในการจัดการ ปรับความรู้สึกที่พนักงาน คิดว่าตนมีภาระงานมากเกินไปให้ลดลง และเพิ่มความเชื่อมั่นในตนเองแก่พนักงานด้วย

2. ในความเป็นจริงแล้วการจัดการกับภาระงานโดยตรงอาจทำได้ยากเนื่องจากเหตุผลหลาย ๆ ประการ ดังนั้น อีกวิธีหนึ่งในการจัดการกับความเหนื่อยหน่ายในการทำงาน นั่นคือ การสร้างบรรยากาศในการทำงานให้พนักงานมีความรู้สึกว่าการทำงานที่ท้ออยู่มีความเหมาะสม เอื้ออำนวยต่อการจัดการกับภาระงาน เช่น การทำให้พนักงานรู้สึกว่ามีอิสระในการทำงานและการจัดการกับปัญหามากขึ้น หรือ ปรับสภาพแวดล้อมในการทำงานให้พนักงานรู้สึกว่าการมีองค์การมีการช่วยเหลือสนับสนุนกันระหว่างพนักงานกับพนักงานและพนักงานกับหัวหน้างาน หรือ ปรับภาพลักษณ์ของการทำงานให้พนักงานรู้สึกว่าการทำงานของพวกเขาจะถูกปฏิบัติอย่างเป็นธรรม เป็นต้น ซึ่งวิธีการเหล่านี้จะช่วยลดอิทธิพลของภาระงานที่มีต่อความเหนื่อยหน่ายในการทำงานให้น้อยลงได้

3. ในบางองค์การที่ต้องการลดหรือป้องกันความเหนื่อยหน่ายในการทำงาน โดยต้องการสร้างบรรยากาศในการทำงานด้วยองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งจาก 3 องค์ประกอบของบรรยากาศในการทำงานในงานวิจัยนี้ และมีประสิทธิภาพสูงสุด ผลการวิจัยพบว่า การสนับสนุนทางสังคมในการทำงานมีค่านำหนักความสำคัญในบรรยากาศในการทำงานมากที่สุด รองลงมาคือ ความยุติธรรมในการทำงาน และความมีอิสระในการทำงาน ตามลำดับ นั้นแสดงว่า การสนับสนุนทางสังคมมีประสิทธิภาพในการลดหรือป้องกันความเหนื่อยหน่ายในการทำงานดีที่สุด รองลงมาคือ ความยุติธรรมในการทำงาน และความมีอิสระในการทำงาน ตามลำดับ ดังนั้นในองค์การที่ต้องการลดหรือป้องกันความเหนื่อยหน่ายในการทำงานควรปรับสภาพแวดล้อมในการทำงานให้พนักงานรู้สึกว่าการมีองค์การมีการช่วยเหลือสนับสนุนกันระหว่างเพื่อนร่วมงานและพนักงานกับหัวหน้างาน ซึ่งอาจทำได้โดยการจัดกิจกรรมเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับพนักงาน และพนักงานกับหัวหน้างาน เช่น จัดกีฬา จัดกิจกรรม Walk rally ระหว่างแผนก เป็นต้น

4. กระตุ้น/สร้างลักษณะด้านบวกเฉพาะบุคคลโดยตรงอย่างการมองโลกในแง่ดี และการมุ่งมั่นด้วยตนเอง โดยการจัดการอบรมให้พนักงานเข้าใจถึงพลังความคิดในแง่บวก หรือ มีการอบรมในเรื่องการสร้างแรงจูงใจด้วยตนเอง เป็นต้น จึงเป็นอีกวิธีหนึ่งที่ช่วยป้องกัน/ลดความเหนื่อยหน่ายในการทำงานที่เกิดจากภาระงานได้ หรือในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานอาจคัดเลือกบุคคลที่มีลักษณะมองโลกในแง่ดี มีความมุ่งมั่นด้วยตนเอง เข้ามาทำงานตั้งแต่ต้น เพื่อให้พนักงานมีความต้านทานต่อความเหนื่อยหน่ายในการทำงานสูง และเนื่องจากผลการวิจัยพบว่าการมองโลกในแง่ดี มีน้ำหนักความสำคัญในลักษณะด้านบวกเฉพาะบุคคลมากกว่าความมุ่งมั่นด้วยตนเอง องค์การอาจเลือกกระตุ้น/สร้างลักษณะด้านบวกเฉพาะบุคคล หรือคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานเฉพาะการมองโลกในแง่ดีเพียงอย่างเดียวก็ได้

เอกสารอ้างอิง

- ทรงเกียรติ ลั่นหลาม, พรรณระพี สุทธิวรรณ และ สันทัต พรประเสริฐมานิต (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพแบบวิตกกังวล การมองโลกในแง่ดี และการเห็นคุณค่าในตนเองของนักศึกษามหาวิทยาลัย. วารสารวิจัยวิทยาศาสตร์การแพทย์, 22, 91-96.
- นางลักษณ์ วิรัชชัย (2542). ไมเดลิสเวล: สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout [Electronic version]. *Journal of Occupational Health Psychology, 10*, 170-180.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. G. (2003). A multigroup analysis of the job demands-resources model in the four home care organizations [Electronic version]. *International Journal of Stress Management, 10*, 16-38.
- Baruch-Feldman, C., Brondolo, E., Ben-Dayana, D., & Schwartz, J. (2002). Sources of social support and burnout, job satisfaction, and productivity [Electronic version]. *Journal of Occupational Health Psychology, 7*, 84-93.
- Cooper, C. L., Dewe, P. J., & O'Driscoll, M. P. (2001). A review and critique of theory, research, and applications. *Organizational Stress*. London: Sage
- Cordes, C. L., & Dougherty, C. W. (1993). A review and an intergration of research on job burnout [Electronic version]. *Academy of Management Review, 18*, 621-656.

- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, B. W. (2001). The job demands–resources model of burnout [Electronic version]. *Journal of Applied Psychology, 86*, 499–512.
- Fernet, C., Guay, F., & Senecal, C. (2004). Adjusting to job demands: The role of work self-determination and job control in predicting burnout [Electronic version]. *Journal of Vocational Behavior, 65*, 39–56.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2005). *Banishing burnout: Six strategies for improving your relationship with work*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lewig, K. A., Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Dollard, M. F., & Metzger, J. C. (2007). Burnout and connectedness among Australian volunteers: A test of the job demands–resources model [Electronic version]. *Journal of Vocational Behavior, 71*, 429–445.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement [Electronic version]. *Journal of Applied Psychology, 93*, 498–512.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands–resources model [Electronic version]. *International Journal of Stress Management, 14*, 121–141.