

# ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรธุรกิจ ศูนย์การค้าเซ็นทรัล

## Causal Factors Influencing Central Shopping Center Employee Organizational Commitment

สาธิต วิกหรานต์ชานกุล<sup>1\*</sup> และสมยศ อวเกียรติ<sup>2</sup>  
Sathit Wikhantanakul and Somyos Avakiat

### Abstract

The purpose of this research was to develop an inventory of causal factors influencing the organizational commitment in Central Shopping Center employees. Questionnaires were used to collect data. In addition, the data collection was done by means of stratified random sampling with 381 questionnaires, which were completed by the employees at the Central Shopping Center. To analyze observed data, the structural equation modeling was applied. We conducted thorough, in-depth interviews of 15 executives in the Central Shopping Center selected by purposive sampling. Indeed, the qualitative data was analyzed by contents analysis. The results of the research were as follows.

In summary, the research finding demonstrated that the purposed model best fit with the empirical evidence ( $\chi^2 = 151.58$ , p-value = .186,  $\chi^2/df = 1.106$ , RMSEA = .017, RMR = .028, GFI = .96, AGFI = .94, NNFI = 1.0, CFI = 1.0). Factors consisting in the model can describe employees' organizational commitment in the Central shopping center approximately at 66 percent ( $R^2 = .66$ ). In the case of quantitative analysis, Quantitative analysis found the same important factors having an influence on the organizational commitment of employees as those of qualitative analysis in all domains excluding quality of work life and

<sup>1</sup> สาขาวิชาการจัดการ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธนบุรี กรุงเทพมหานคร อ.ชัยบุรี จ.ปทุมธานี 12130

<sup>2</sup> คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธนบุรี กรุงเทพมหานคร ซ.พหลโยธิน 52 ถ.พหลโยธิน แขวงคลองถนน เขตสายไหม กทม. 10220

\* ผู้ให้การติดต่อ (Corresponding e-mail: wisathit@hotmail.com)

leadership challenge. To conclude, qualitative analysis found that the quality of work life and the leadership challenge had an impact on the employee's job satisfaction, but none of significance was found in the quantitative. In other words, qualitative analysis concluded that the quality of work life and the leadership challenge have an impact on job satisfaction of the employees. However, quantitative analysis showed that those factors have an insignificant impact on the job satisfaction of employees.

**Keywords:** *quality of work life, job satisfaction, organizational commitment, structural equation modeling*

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อพัฒนาตัวแบบปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรธุรกิจศูนย์การค้าเซ็นทรัล เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจากบุคลากรธุรกิจศูนย์การค้าเซ็นทรัล จำนวน 381 คน ที่ได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งเป็นชั้นภูมิ แล้วทำการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้างและทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารธุรกิจศูนย์การค้าเซ็นทรัล จำนวน 15 คน ด้วยการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจงและใช้การวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยสรุปดังนี้

ตัวแบบปัจจัยเชิงสาเหตุที่พัฒนาขึ้น มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดีมาก ( $\chi^2 = 151.58$ ,  $p\text{-value} = .186$ ,  $\chi^2/df = 1.106$ ,  $RMSEA = .017$ ,  $RMR = .028$ ,  $GFI = .96$ ,  $AGFI = .94$ ,  $NNFI = 1.0$ ,  $CFI = 1.0$ ) โดยปัจจัยที่อยู่ในตัวแบบ สามารถรวมกันอธิบายความแปรปรวนของความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรได้ร้อยละ 66 ( $R^2 = .66$ ) ส่วนผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ พบว่าปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรธุรกิจศูนย์การค้าเซ็นทรัล สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณทุกประเด็น ยกเว้นคุณภาพชีวิตการทำงาน และภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพพบว่า ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากร แต่ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณพบว่า ไม่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากร

**คำสำคัญ:** *คุณภาพชีวิตการทำงาน, ความพึงพอใจในงาน, ความผูกพันต่อองค์กร, ตัวแบบสมการโครงสร้าง*

## บทนำ

การบริหารจัดการองค์กรให้เกิดประสิทธิผล นับว่ามีบทบาทสำคัญเพราะเป็นกลไกหนึ่งในสังคมในการพัฒนาตามทิศทางของนโยบายรัฐบาล นักทฤษฎีองค์กรมีความเห็นว่าประสิทธิผลองค์กร เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาองค์กร เพราะเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงระดับของความสำเร็จในการดำเนินงาน ซึ่งการที่องค์กรจะมี

ประสิทธิผลหรือไม่ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ดังนั้น การจะอยู่รอดและดำรงความสามารถในการแข่งขันไว้ได้นั้น องค์กรต่างๆ ต้องเรียนรู้ที่จะจัดการกับสินทรัพย์ที่มีอยู่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทรัพยากรบุคคลซึ่งเป็นหัวใจสำคัญ (Jiang et al., 2012; Rusu and Avasilcai, 2014) ในปัจจุบันพบว่า องค์กรส่วนใหญ่ได้ให้ความสำคัญต่อ

บุคลากรเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากมุมมองใหม่ในขณะนี้คือการมองบุคคลในเชิงของการเป็นทุน (Human Capital) ที่สำคัญอย่างหนึ่งขององค์กร ซึ่งหมายถึงบุคคลเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการปฏิบัติงานขององค์กร การบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีศักยภาพจึงมีส่วนช่วยในการขับเคลื่อนประสิทธิผลขององค์กร (Heneman and Milanowski, 2011; Yeh, 2014)

จากนโยบายของรัฐบาลในการพัฒนาประเทศสู่สังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ โดยเน้นกลุ่มอุตสาหกรรมเป้าหมายที่ประเทศมีศักยภาพและมีความได้เปรียบในการแข่งขัน กลยุทธ์ที่สำคัญประการหนึ่งและเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายคือการผลิตและพัฒนากำลังคนที่มีคุณภาพและสมรรถนะสูง (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2554) ดังนั้น ในการดำเนินงานขององค์กร ผู้บริหารส่วนใหญ่จึงให้ความสำคัญในการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร เนื่องจากประเด็นความผูกพันต่อองค์กรมีส่วนสำคัญในการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างแท้จริง การที่บุคลากรในองค์กรมีความผูกพันต่อองค์กรมากเท่าใด ก็จะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากขึ้นเท่านั้น ในทางกลับกันหากบุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรน้อยหรือไม่มีความผูกพันต่อองค์กร ก็จะส่งผลให้การปฏิบัติงานของบุคลากรไม่มีประสิทธิภาพไม่สามารถไปถึงเป้าหมายที่วางไว้ได้ (อโนทัย ประสาน, 2553; ไพรภ รัตนชวงส์, 2555; ยุพา ทองช่วง, 2556)

นอกจากความผูกพันต่อองค์กรแล้วความพึงพอใจในงานก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้บุคลากรทำงานอย่างกระตือรือร้น เพราะเป็นเจตคติ อารมณ์ หรือความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อการปฏิบัติงาน และ

ส่งผลต่อพฤติกรรมในการทำงาน ดังนั้น ผู้ที่มีความพึงพอใจในงานสูง จะเป็นผู้ที่ชอบงานที่ทำอยู่มากกว่าผู้ที่มีความพึงพอใจในงานต่ำ (Jou et al., 2013; Pan, 2015; Jewell, 1998) ดังเช่น เอื้ออัมพร ทิพย์ทิมพร (2554) กล่าวว่าไว้ว่าความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันของบุคลากรมากที่สุด อีกทั้งการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่บุคลากร และการพัฒนาวิชาชีพ ยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความผูกพันของบุคลากร โดยส่งผ่านความพึงพอใจในงาน นอกจากนี้ ความพึงพอใจในงานยังสะท้อนให้เห็นถึงความชอบหรือไม่ชอบต่อผู้นำ ผู้ร่วมงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ส่งผลต่อสภาวะทางจิตใจ อันได้แก่ การตระหนักที่รับรู้ว่างานนั้นมีความหมาย การตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของงานและการรู้ผลการกระทำภาวะดังกล่าวส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และความตั้งใจจะทำงานในองค์กรต่อไป (Lee and Way, 2010)

นอกจากนั้น ยังพบว่าคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากร ถือเป็นเป้าหมายสำคัญของทุกองค์กร เพราะเป็นความสุขในการทำงานของบุคลากรที่ได้รับการตอบสนองจากองค์กร ทั้งความต้องการด้านร่างกายและจิตใจ หากองค์กรถือว่าการดูแลบุคลากรให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีเป็นหน้าที่ที่พึงกระทำ ผลก็คือบุคลากรจะมีความพึงพอใจในงาน และมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น และในที่สุดองค์กรก็จะได้รับประโยชน์จากการดูแลคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีของบุคลากร เช่น การลดลงของอัตราการป่วย สาย ลา และขาดงาน รวมทั้งอัตราการออกจากงานลดลงด้วย สามารถลดต้นทุนด้านการบริหาร ไม่เสียโอกาสในการเติบโตทางธุรกิจ (Layer et al., 2009; Koonmee et al., 2010; Kandasamy and Ancheri, 2009) ทั้งนี้ Kashani (2012) ได้กล่าวไว้ว่า

คุณภาพชีวิตการทำงาน เป็นสิ่งจำเป็นที่จะดึงดูดและรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร รวมทั้งสามารถเพิ่มความพึงพอใจให้กับบุคลากร สอดคล้องกับ Sirgy และคณะ (2001) ที่กล่าวว่า ปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพชีวิตการทำงาน มีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร

จากการศึกษาแนวทางในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของธุรกิจศูนย์การค้าเซ็นทรัล พบว่า องค์กรได้ให้ความสำคัญในการพัฒนาความรู้ และความสามารถของบุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยมีกรอบแนวคิดในการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้ องค์กรได้ให้ความสำคัญกับการดูแลความผูกพันของบุคลากร โดยได้ทำการสำรวจความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อองค์กร รวมถึงมีการจัดกิจกรรมบุคลากร เพื่อเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับบุคลากร และให้ความสำคัญเป็นอย่างมากต่อการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ เนื่องจากเป็นปัจจัยที่มีผลโดยตรงกับบุคลากรในการคงอยู่กับองค์กร (เซ็นทรัลพัฒนา, 2556) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎีจากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น เพื่อสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของธุรกิจศูนย์การค้าเซ็นทรัล จึงมีความจำเป็นที่จะต้องทราบถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กร และความพึงพอใจในงานของบุคลากร ประกอบกับในปัจจุบันได้มีการพัฒนาตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่เหมาะสมสำหรับการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์ โดยเน้นการศึกษาค้นคว้าทฤษฎีแล้วสร้างเป็นกรอบแนวคิดของตัวแบบสมการ โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร และตรวจสอบว่าตัวแบบที่พัฒนาขึ้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่

(ยูทช ไทยวรรณ, 2556)

การวิจัยครั้งนี้จึงสนใจที่จะสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรธุรกิจศูนย์การค้าเซ็นทรัล โดยทำการศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร เพื่อเป็นการสอดคล้องกับการบริหารจัดการของศูนย์การค้าเซ็นทรัล ในการเร่งพัฒนาองค์กรเพื่อรองรับการขยายตัวทางธุรกิจและการปรับโครงสร้างและกระบวนการทำงานของสายงานหลัก โดยผลการวิจัยที่ได้ในครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อคณะทำงานดูแลความสุขของบุคลากรธุรกิจศูนย์การค้าเซ็นทรัล ในการนำไปใช้เป็นแนวทางสำหรับวิเคราะห์และวางแผนการยกระดับคุณภาพชีวิตการทำงาน เพิ่มความพึงพอใจในงาน และส่งเสริมการดูแลความผูกพันต่อองค์กรที่เหมาะสมกับกลุ่มบุคลากร และสภาพการณ์ของแต่ละศูนย์การค้าได้อย่างแท้จริง อีกทั้งใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานและการบริหารจัดการความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรให้มีคุณภาพ เนื่องจากทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพถือเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรและสร้างสรรค์ประสบการณ์ที่คุ้มค่า (The Rewarding Experience) ตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันส่งผลให้องค์กรสามารถเจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืน สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร ธุรกิจศูนย์การค้าเซ็นทรัลกับข้อมูลเชิงประจักษ์
2. เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อ

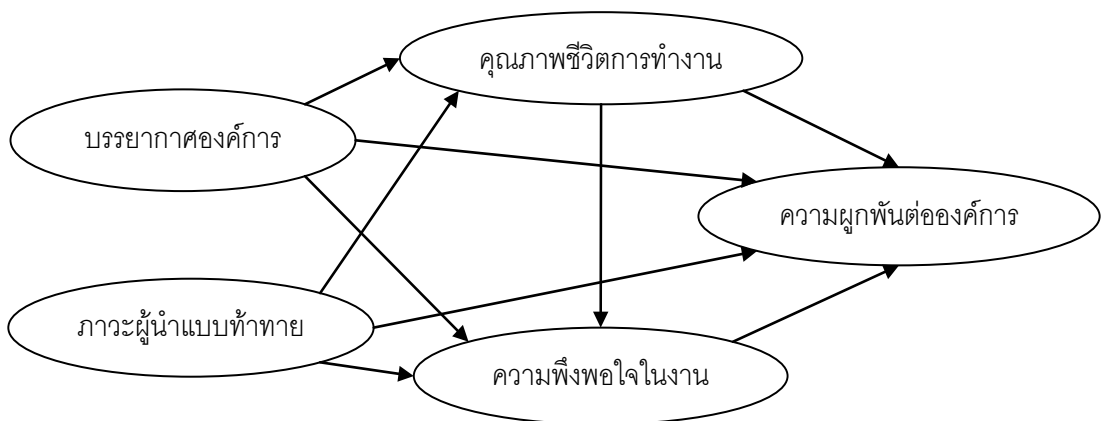
ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรธุรกิจศูนย์การค้า  
เซ็นทรัล

### วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการบูรณาการองค์ความรู้จากหลายทฤษฎีร่วมกับการศึกษาผลการวิจัยที่มีการยืนยันแน่ชัดมาก่อน แล้วพัฒนาเป็นตัวแบบโครงสร้างเชิงทฤษฎี (Hypothetical Model) ดังรูปที่ 1 มีการเก็บรวบรวมข้อมูล 2 ประเภท คือ ข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ จะทำการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบสมการโครงสร้างความสัมพันธ์ (Structural Equation Modeling: SEM) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ หลังจากนั้นทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพมาเปรียบเทียบและอธิบายผลร่วมกับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรของธุรกิจศูนย์การค้าเซ็นทรัล ครอบคลุมทั่วทุกภูมิภาคในประเทศไทย จาก 23 ศูนย์การค้า รวมทั้งสิ้น จำนวน 2,521 คน สุ่มตัวอย่างแบบแบ่งเป็น

ชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ทำการกำหนดขนาดตัวอย่างของแต่ละศูนย์การค้าให้เป็นสัดส่วนกับจำนวนประชากรของแต่ละศูนย์การค้า (Proportion Allocation) แล้วสุ่มตัวอย่างตามรายชื่อบุคลากรในแต่ละศูนย์การค้า รวมผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดจำนวน 381 คน ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลในเดือนเมษายน พ.ศ.2558 ด้วยแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม คำถามเป็นแบบเลือกตอบ (Checklist) ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานของบุคลากร ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากร ตอนที่ 5 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กร จำนวน 15 ข้อ และภาวะผู้นำแบบทำทายของผู้บริหาร จำนวน 24 ข้อ โดยแบบสอบถามตอนที่ 2-5 มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) การตรวจสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient:  $\alpha$ ) (Cronbach, 1951) ดังตารางที่ 1



รูปที่ 1 ตัวแบบโครงสร้างเชิงทฤษฎี

### ตารางที่ 1 ผลการตรวจสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ตัวแปร	ความเชื่อมั่น ( $\alpha$ )
1. ความผูกพันต่อองค์กร	.861
2. ความพึงพอใจในงาน	.908
3. คุณภาพชีวิตการทำงาน	.894
4. บรรยากาศขององค์กร	.886
5. ภาวะผู้นำแบบทำทาย	.966

นอกจากนั้น ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับผู้บริหารที่มีบทบาทในการกำหนดกลยุทธ์ของธุรกิจศูนย์การค้าเซ็นทรัล จำนวน 15 คน ด้วยวิธีการสัมภาษณ์รายบุคคล (Individual Interviews) ในเดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2558 โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interviews) ทำการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) แล้วทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

### ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม และผลการวิเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์ สามารถสรุปได้ดังนี้

1. ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 381 คน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 59.58 มีอายุ 20-29 ปี คิดเป็นร้อยละ 47.77 มีภูมิลำเนาเดิมอยู่จังหวัดเดียวกับที่ตั้งของศูนย์การค้า คิดเป็นร้อยละ 58.53 การศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 59.06 มีตำแหน่งงานเป็นพนักงานทั่วไป คิดเป็นร้อยละ 77.95 และมีประสบการณ์ในการทำงาน 1-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 38.06 เมื่อพิจารณาค่าตอบแทนเฉลี่ยที่ได้รับ

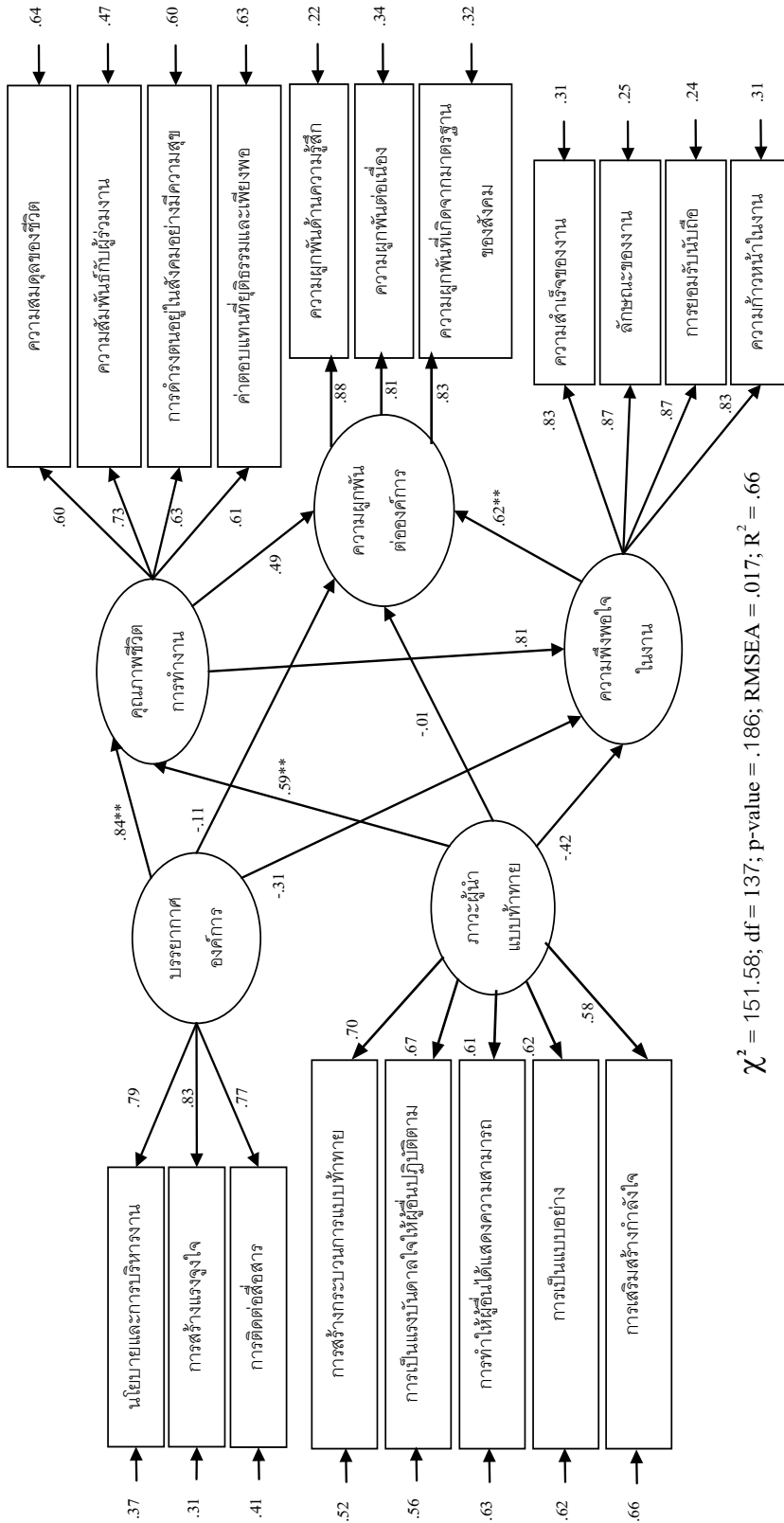
ต่อเดือน พบว่าส่วนใหญ่มีรายได้ 20,000-24,999 บาท คิดเป็นร้อยละ 43.8

2. ตัวแบบปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรธุรกิจศูนย์การค้าเซ็นทรัล มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดีมาก ดังรูปที่ 2 สำหรับเกณฑ์การตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบที่กำหนดขึ้นตามหลักสถิติของรูปที่ 2 ปรากฏดังตารางที่ 2

3. บรรยากาศขององค์กร และภาวะผู้นำแบบทำทายของผู้บริหาร มีอิทธิพลทางตรง และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรธุรกิจศูนย์การค้าเซ็นทรัล โดยส่งอิทธิพลทางอ้อมผ่านคุณภาพชีวิตการทำงานและความพึงพอใจในงาน แสดงว่าปัจจัยบรรยากาศขององค์กร ภาวะผู้นำแบบทำทายของผู้บริหาร คุณภาพชีวิตการทำงาน และความพึงพอใจในงาน สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร ได้ร้อยละ 66 ( $R^2 = .66$ ) รายละเอียดปรากฏดังตารางที่ 3

4. คุณภาพชีวิตการทำงาน และภาวะผู้นำแบบทำทายของผู้บริหาร มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากรธุรกิจศูนย์การค้าเซ็นทรัล อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติเนื่องจากตัวแปรคุณภาพชีวิตการทำงานให้ค่าความคลาดเคลื่อน (SE) ที่ค่อนข้างสูง แต่การรับรู้บรรยากาศขององค์กร มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากรธุรกิจศูนย์การค้าเซ็นทรัล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้พบว่าปัจจัยบรรยากาศขององค์กร ภาวะผู้นำแบบทำทายของผู้บริหาร และคุณภาพชีวิตการทำงาน สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรความพึงพอใจในงานได้เพียงร้อยละ 9 ( $R^2 = .09$ ) เท่านั้น รายละเอียดปรากฏดังตารางที่ 3

5. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ พบว่า



รูปที่ 2 ตัวแบบปัจจัยสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรธุรกิจศูนย์การค้าเซ็นทรัล  
 \*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร ได้แก่ คุณภาพชีวิตการทำงาน ความพึงพอใจในงาน บรรยากาศองค์กร และภาวะผู้นำของผู้บริหาร ทั้งนี้ ปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณทุกประเด็น แต่ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากร พบว่าคุณภาพชีวิตการทำงาน และภาวะผู้นำของผู้บริหารส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากร แต่ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณกลับพบว่า 2 ปัจจัยดังกล่าวไม่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากรธุรกิจ ศูนย์การค้าเซ็นทรัล

### การอภิปรายผล

จากการวิจัยครั้งนี้ ได้นำประเด็นสำคัญมาอภิปรายผล ดังนี้

1. ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยบรรยากาศ

องค์กร และภาวะผู้นำแบบทำทนายของผู้บริหารมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับ Sirgy และคณะ (2001) ที่กล่าวว่า สภาพแวดล้อมการทำงาน (Work Environment) ประสิทธิภาพการทำงาน (Job Requirements) พฤติกรรมผู้บริหาร (Supervisory Behavior) และแผนงานช่วยเหลือ (Ancillary Programs) มีอิทธิพลทางตรงต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน และสอดคล้องกับไพโรพรรณ ไชยสุวรรณ (2555) ที่กล่าวว่า บรรยากาศองค์กรด้าน โครงสร้าง มาตรฐาน และการสนับสนุน มีอิทธิพลทางตรงต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน แสดงให้เห็นว่าการที่องค์กรมีนโยบายและการบริหารงานในการเสริมสร้างบรรยากาศองค์กรให้เอื้อต่อการทำงาน ตามทฤษฎีของ Steers และ Porter (1983) และมีการสร้างแรงจูงใจ ตามทฤษฎีของ Stringer (2002) รวมถึงมีการติดต่อสื่อสาร ตามทฤษฎีของ Likert และ Likert (1976) ส่งผลให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี ดังเช่น Rusu และ Avasilcai (2014) ได้กล่าวไว้ว่า

### ตารางที่ 2 ค่าสถิติความสอดคล้องของตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ

ดัชนีความสอดคล้อง	เกณฑ์ที่ยอมรับได้	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
$\chi^2$	p-value > .05	p-value = .186	ผ่านเกณฑ์
$\chi^2/df$	< 3.0	1.106	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< .08	.017	ผ่านเกณฑ์
RMR	< .05	.028	ผ่านเกณฑ์
GFI	> .90	.96	ผ่านเกณฑ์
AGFI	> .90	.94	ผ่านเกณฑ์
NNFI	> .90	1.00	ผ่านเกณฑ์
CFI	> .90	1.00	ผ่านเกณฑ์



บรรยากาศขององค์กรมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจของบุคลากร ที่มีบทบาทสำคัญต่อการบรรลุประสิทธิภาพสูงสุดขององค์กร ดังนั้น สภาพแวดล้อมที่สร้างแรงจูงใจในองค์กร ขึ้นอยู่กับความสามารถของ  
 ผู้บริหารที่จะสนับสนุนการสร้างบรรยากาศขององค์กร 2. ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้บรรยากาศของบุคลากรมีอิทธิพลรวมต่อความพึงพอใจในงาน ซึ่งสอดคล้องกับบำรุง สาริบุตร (2555)

ตารางที่ 3 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลของตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรธุรกิจ ศูนย์การค้าเซ็นทรัล

ปัจจัยที่มีอิทธิพล	ตัวแปรภายใน										
	คุณภาพชีวิตการทำงาน			ความพึงพอใจในงาน			ความผูกพันต่อองค์กร				
	ทางตรง	ทางอ้อม	รวม	ทางตรง	ทางอ้อม	รวม	ทางตรง	ทางอ้อม	รวม		
บรรยากาศขององค์กร	$\gamma$	.84**	--	.84**	-.31	.68	.37**	-.11	.65*	.54**	
	SE	.07	--	.07	.44	.44	.06	.26	.27	.05	
	t	11.99	--	11.99	.70	1.53	6.47	-4.2	2.38	9.98	
ภาวะผู้นำแบบทาทาย	$\gamma$	.59**	--	.59**	-.42	.48	.06	-.01	.33	.32**	
	SE	.06	--	.06	.31	.31	.06	.18	.19	.05	
	t	10.46	--	10.46	1.36	1.54	1.09	-0.06	1.75	6.10	
คุณภาพชีวิตการทำงาน	$\beta$	--	--	--	.81	--	.81	.49	.50	.99*	
	SE	--	--	--	.53	--	.53	.31	.35	.53	
	t	--	--	--	1.52	--	1.52	1.57	1.44	1.89	
ความพึงพอใจในงาน	$\beta$	--	--	--	--	--	--	.62**	--	.62**	
	SE	--	--	--	--	--	--	.06	--	.06	
	t	--	--	--	--	--	--	11.24	--	11.24	
$R^2$			1.00				.09				.66

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ที่กล่าวว่าบรรยากาศองค์การมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกและมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความผูกพันต่อองค์การ โดยส่งผ่านความพึงพอใจในงาน และสอดคล้องกับ Jou และคณะ (2013) ที่กล่าวว่า สิ่งแวดล้อมในการทำงาน มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน ทั้งนี้ ยังสอดคล้องกับ Pan (2015) ที่กล่าวว่า ปัจจัยสำคัญที่มีประสิทธิภาพในการสร้างความพึงพอใจในงานของบุคลากร ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรม วัสดุอุปกรณ์ที่เอื้ออำนวยต่อความสะดวกในการทำงาน และการดูแลสุขภาพและความปลอดภัยของบุคลากรในที่ทำงาน ซึ่งผลการวิจัยในครั้งนี้เป็นไปตามทฤษฎีของสมยศนาวิการ (2544) ที่กล่าวว่าองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน และสอดคล้องกับแนวคิดของเนตร์พัฒนา ยาวีราช (2553) ที่กล่าวว่าความตั้งใจของบุคลากรในองค์การ มีความสำคัญต่อระดับความพึงพอใจในงาน

3. ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจในงานของบุคลากรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับเอื้ออัมพร ทิพย์ทิฆัมพร (2554) ที่กล่าวว่าความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันของบุคลากรมากที่สุด และสอดคล้องกับ Velickovic และคณะ (2014) ที่กล่าวว่าความพึงพอใจในงาน 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความคาดหวังจากบทบาทผู้นำ (Leader Role Expectation) ความพึงพอใจภายนอกงาน (Extrinsic Job Satisfaction) และความพึงพอใจภายในงาน (Intrinsic Job Satisfaction) มีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งผลการวิจัยในครั้งนี้เป็นไปตามแนวคิดของ Steers (1991) ที่กล่าวว่าลักษณะงานที่ปฏิบัติ 5 ลักษณะ ได้แก่ ความอิสระในงาน ความหลากหลายในงาน ความประจักษ์ในงาน ข้อมูล

ย้อนกลับของงาน (Feedback) และงานที่มีโอกาสได้สังสรรค์กับผู้อื่น ถือเป็นปัจจัยที่กำหนดความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร

4. ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้บรรยากาศองค์การ ภาวะผู้นำแบบทำทนายของผู้บริหาร และคุณภาพชีวิตการทำงาน มีอิทธิพลรวมต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับอโนทัย ประสาน (2553) ที่กล่าวว่า การตอบสนองทางพฤติกรรมต่อการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกและทางอ้อมต่อความผูกพันของบุคลากรต่อการเปลี่ยนแปลง โดยส่งผ่านเงื่อนไขภายในองค์การ และสอดคล้องกับวรเดช ช้างแก้ว (2556) ที่กล่าวว่า แรงจูงใจในงานที่กระตุ้นให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่ทำให้เป้าหมายขององค์การบรรลุความสำเร็จ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความผูกพันในงาน อีกทั้งแรงจูงใจในงานมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลการทำงานของบุคลากร โดยส่งผ่านความผูกพันในงาน ทั้งนี้ ยังสอดคล้องกับ Louis (1998) ที่กล่าวว่าคุณภาพชีวิตการทำงาน มีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับความผูกพันต่อองค์การ ผลการวิจัยในครั้งนี้เป็นไปตามทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom (1970) ที่กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร จะเกิดขึ้นได้เมื่อองค์การเลือกใช้แรงจูงใจที่แตกต่างกันไปตามลักษณะส่วนบุคคล และตามสถานการณ์อย่างเหมาะสม สร้างเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ทำให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถและเป็นไปตามทฤษฎีความเสมอภาคของ อะดัม (Adam Equity Theory) (สุพานิ สฤกษ์วานิช, 2549) ที่กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรจะเกิดขึ้นได้เมื่อบุคลากรรู้สึกหรือรับรู้ได้ว่าตนได้รับความยุติธรรมในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมเมื่อเปรียบเทียบกับสิ่งที่ตนได้รับจากองค์การ รวมทั้ง

การได้รับสิ่งตอบแทนที่เหมาะสมเมื่อเปรียบเทียบกับผู้ร่วมงาน

## บทสรุป

จากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรธุรกิจศูนย์การค้า เช่นทรลมากที่สุด ได้แก่ คุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากร ดังนั้น หากองค์กรต้องการที่จะส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร ควรจะต้องรักษานโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และคงไว้ซึ่งสิทธิประโยชน์ของบุคลากร เช่นสวัสดิการเกี่ยวกับค่าล่วงเวลาที่เหมาะสมหรือการรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีความรู้สึกอบอุ่นใจในการทำงาน และรับรู้ถึงความยุติธรรมในการปฏิบัติงาน รวมทั้งองค์กรควรมีระบบการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่น และควรคำนึงถึงปริมาณงานให้มีความเหมาะสมกับบุคลากร เพื่อให้การทำงานไม่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินชีวิตของบุคลากร ส่วนปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรธุรกิจศูนย์การค้าเช่นทรล ได้แก่ ความพึงพอใจในงานของบุคลากร ดังนั้น องค์กรควรจะต้องให้ความสำคัญกับความรู้สึกที่ดีต่อการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ของบุคลากรที่ส่งผลต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ การที่บุคลากรจะมีความพึงพอใจในงานได้นั้น ผู้บริหารควรมีการกล่าวชมทั้งโดยส่วนตัวและในที่ประชุม เมื่อบุคลากรทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบผลสำเร็จ

สำหรับการคัดสรรบุคลากรเข้ามาทำงานในองค์กรนั้น ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลควรจะต้องคำนึงถึงคุณสมบัติด้านความรู้ความสามารถของบุคลากรให้มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงานที่ทำ

การมอบหมายงานที่ตรงกับความต้องการของบุคลากร และควรจะมีมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถให้กับบุคลากร มอบหมายงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถและการแก้ปัญหาในระดับที่สูงเพื่อป้องกันความเบื่อหน่ายในงานที่ทำ ผู้บริหารควรมีการสร้างกำลังใจในการทำงานให้กับบุคลากร โดยการให้ความเชื่อถือและยอมรับในความสามารถที่จะปฏิบัติงานได้สำเร็จของบุคลากร และยอมรับในความรู้ความสามารถของบุคลากรว่าสามารถที่จะทำงานที่ยากได้ นอกจากนี้ ผู้บริหารควรสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นในกลุ่มบุคลากร ในการปรึกษาปัญหาต่าง ๆ ไม่ว่าจะปัญหาเกี่ยวกับงานหรือปัญหาชีวิตส่วนตัว และที่สำคัญขององค์กรควรมีการส่งเสริมให้บุคลากรได้รับโอกาสในการฝึกอบรมสัมมนาเพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน สนับสนุนให้บุคลากรได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น รวมทั้งสนับสนุนให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน

นอกจากนั้น ยังพบว่าบรรยากาศขององค์กรมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรธุรกิจศูนย์การค้าเช่นทรล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ดังนั้น องค์กรควรมีการกำหนดนโยบายหรือการวางแผนเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากร โดยอาจทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร การวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT) เพื่อใช้ในการกำหนดนโยบายการบริหารงานที่ชัดเจนขององค์กร และสามารถปฏิบัติได้ รวมถึงการมีส่วนร่วมของผู้ได้บังคับบัญชาในการกำหนดควิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร เพื่อรักษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรไม่ให้ลดน้อยลงไป

## เอกสารอ้างอิง

- เซ็นทรัลพัฒนา. 2556. CPN รายงานประจำปี 2555. กรุงเทพฯ: เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน).
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. 2553. การจัดการสมัยใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ลกรุ๊ป.
- บำรุง สาริบุตร. 2555. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสุขภาวะของพนักงานในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. คุชฎินิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ไพพรรณ ไชยสุวรรณ. 2555. รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ไพภร รัตนชูวงศ์. 2555. ปัจจัยเชิงสาเหตุของความรู้สึถึงการมองโลกในแง่ดีทางวิชาการที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อวิชาชีพ และประสิทธิผลการสอนของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดภาคเหนือตอนบน. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ยุทธ ไกยวรรณ. 2556. การวิเคราะห์สถิติหลายตัวแปรสำหรับงานวิจัย. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ยุพา ทองช่วง. 2556. รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานสหกรณ์กับสหกรณ์การเกษตร ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. วารสารสำนักหอสมุดมหาวิทยาลัยทักษิณ 2(2): 43-59.
- วเรช ช้างแก้ว. 2556. โมเดลสมการ โครงสร้างพหุระดับประสิทธิผลการทำงานของอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน (อสม.). คุชฎินิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิจัย วัฒนผลและสถิติการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สมยศ นาวิกาน. 2544. การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ 1991.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2554. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๑ พ.ศ. ๒๕๕๕-๒๕๕๙. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี.
- สุพานี สฤษฏ์วานิช. 2549. พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อโนทัย ประสาน. 2553. ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลงของครูมัธยมศึกษาในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- เอื้ออัมพร ทิพย์ทิมพร. 2554. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันของครูใน โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร. วารสารการบริหารและพัฒนา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม 3(3): 63-80.
- Cronbach, J. L. 1951. Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika* 16(3): 297-334.
- Heneman, G. H., and Milanowski, A. T. 2011. Assessing human resource practices alignment: a case

- study. *Human Resource Management* 50(1): 45-64.
- Jewell, N. L. 1998. *Contemporary industrial/ organizational psychology*. 3<sup>rd</sup> ed. California: Brooks/Cole.
- Jiang, K., Lepak, P. D., Hu, J., and Baer, C. J. 2012. How does human resource management influence organizational outcomes? a meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal* 55(6): 1264-1294.
- Jou, R., Kuo, C., and Tang, M. 2013. A study of job stress and turnover tendency among air traffic controllers: the mediating effects of job satisfaction. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review* 57: 95-104.
- Kandasamy, I., and Ancheri, S. 2009. Hotel employees' expectations of QWL: A qualitative study. *International Journal of Hospitality Management* 28(3): 328-337.
- Kashani, H. F. 2012. A review on relationship between quality of work life and organizational citizenship behavior (case study: an Iranian company). *Journal of Basic and Applied Scientific Research* 2(9): 9523-9531.
- Koonmee, K., Singhapakdi, A., Virakul, B., and Lee, D. 2010. Ethics institutionalization, quality of work life, and employee job-related outcomes: a survey of human resource managers in Thailand. *Journal of Business Research* 63(1): 20-26.
- Layer, K. J., Karwowski, W., and Furr, A. 2009. The effect of cognitive demands and perceived quality of work life on human performance in manufacturing environments. *International Journal of Industrial Ergonomics* 39: 413-421.
- Lee, C., and Way, K. 2010. Individual employment characteristics of hotel employees that play a role in employee satisfaction and work retention. *International Journal of Hospitality Management* 29: 344-353.
- Likert, R., and Likert, J. 1976. *New way and managing conflict*. New York: McGraw-Hill.
- Louis, S. K. 1998. Effects of teacher quality of work life in secondary schools on commitment and sense of efficacy. *School effectiveness and school improvement: an international. Journal of Research, Policy and Practice* 9(1): 1-27.
- Pan, C. F. 2015. Practical application of importance-performance analysis in determining critical job satisfaction factors of a tourist hotel. *Tourism Management* 46: 84-91.
- Rusu, G., and Avasilcai, S. 2014. Linking human resources motivation to organizational climate. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 124: 51-58.
- Sirgy, J. M., Efraty, D., Siegel, P., and Lee, D. 2001. A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories. *Social Indicators Research* 55: 241-302.
- Steers, M. R. 1991. *Introduction to organization behavior*. 4<sup>th</sup> ed. New York: Harper Collins.

Steers, M. R., and Porter, W. L. 1983. *Motivation and work behavior*. 3<sup>rd</sup> ed. New York: McGraw-Hill.

Stringer, R. A. 2002. *Leadership and organizational climate*. New Jersey: Prentice-Hall.

Velickovic, M. V., Visnjic, A., Jovic, S., Radulovic, O., Sargic, C., MPharm, M. J., and Mladenovic, J. 2014. Organizational commitment and job satisfaction among nurses in serbia: a factor analysis. *Nursing Outlook* 1-12. DOI: 10.1016/j.outlook.2014.05.003.

Vroom, H. V. 1970. *Industrial social psychology in vroom: V. H.* London: Management and Motivation Penguin Baltimore MD.

Yeh, Y. P. 2014. Exploring the impacts of employee advocacy on job satisfaction and organizational commitment: case of Taiwanese airlines. *Journal of Air Transport Management* 36: 94-100.