

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทซีพีเอฟเทรดดิ้ง จำกัด ในเขตภาคเหนือ ผู้ศึกษาได้ค้นคว้าเอกสาร รายงานวิจัย รวมทั้งรวบรวมแนวความคิดและทฤษฎี ดังต่อไปนี้

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ระดับของคำมั่นสัญญาและการมีส่วนร่วมของพนักงานที่มีต่อองค์กรและค่านิยมขององค์กร ซึ่งเป็นกระบวนการที่ต้องการความสัมพันธ์ทั้งสองฝ่ายระหว่างหัวหน้างานและพนักงาน (เสาวนีย์ แก้วมณี, 2549)

หลักการแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

Steers and Porter (1991) (พิชญากุล ศิริปัญญา, 2545) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร มีความหมายใน 3 ลักษณะ คือ

1. ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร
2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กร
3. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร

Steers R.M. (1977) (พิชญากุล ศิริปัญญา, 2545) ได้แบ่งปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันขององค์กรเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน (Personal Characteristic) ประกอบด้วย อายุ เพศ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ระดับตำแหน่งและอัตราเงินเดือน
2. ลักษณะงาน (Job Characteristic) ลักษณะงานที่แตกต่างกัน จะมีอิทธิพลต่อระดับความยึดมั่น ผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน ลักษณะงานที่ดีจะทำให้บุคลากรรู้สึกมีแรงจูงใจอยากทำงานเพื่อเพิ่มค่าให้กับตนเอง
3. ประสบการณ์ในงาน (Work Experience) หมายถึง การรับรู้ของสมาชิกต่อสิ่งแวดล้อมในช่วงปฏิบัติงาน ประสบการณ์ที่ได้รับเป็นคุณหรือโทษ มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ความรู้สึกว่าคุณค่ามีความสำคัญต่อองค์กร องค์กรที่พึงพาได้ ความคาดหวังได้รับการตอบสนอง ทักษะที่มีต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

สุรัสวดี สุวรรณเวช (2549) ได้กล่าวถึงแนวคิดและทฤษฎีทางด้านความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) โดยมีการให้ความหมายจากนักวิชาการต่าง ๆ ไว้อย่างหลากหลาย ซึ่งการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้พิจารณาและเลือกแนวคิดของสถาบัน รวมถึงองค์การที่ปรึกษา เพื่อประกอบการศึกษา ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของ The Gallup Organization (2002)

ได้ค้นพบแนวทางที่มนุษย์เป็นตัวขับเคลื่อนผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร ในรูปของ The Gallup Path โดยหัวใจสำคัญของแนวคิดนี้แสดงให้เห็นว่าพนักงานทุกระดับในทุกองค์กรจะสร้างการเติบโตยอดขายและกำไรขององค์กร แสดงให้เห็นว่าองค์กรจะต้องกำหนดขีดความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ที่ดีที่สุดในทุก ๆ ตำแหน่งงาน เพื่อคัดเลือกพนักงานที่มีความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้น ๆ อีกทั้งผู้จัดการที่ดีจะต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ดีที่สุด ต้องรู้จักจูงใจและรักษาพนักงานที่มีความสามารถไว้ เพื่อให้พนักงานเกิดความผูกพัน ซึ่งพนักงานที่มีความผูกพันนั้นจะช่วยเพิ่มและรักษาลูกค้าที่สร้างกำไรให้แก่องค์กรได้ ตลอดจนเพิ่มความจงรักภักดีของลูกค้า ส่งผลให้องค์กรเกิดการเติบโตของยอดขายและผลกำไรอย่างยั่งยืน จนเพิ่มมูลค่าหุ้นขององค์กรได้

The Gallup Organization ได้ทำการศึกษาถึงพฤติกรรมและธรรมชาติของมนุษย์ โดยการสำรวจพนักงานจำนวน 1.98 ล้านคน จากองค์กรทั้งหมด 36 แห่งที่อยู่ใน 21 อุตสาหกรรมของ 28 ประเทศ เพื่อค้นหาองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน โดยดูจากผลผลิต ปริมาณการผลิต ยอดขาย อัตราการลาออก อัตราการเกิดอุบัติเหตุ กำไรต่อหน่วยการผลิต เป็นต้น ซึ่งสามารถแสดงเป็นแผนภาพลำดับขั้นของความผูกพัน 4 ระดับ คือ ด้านความต้องการพื้นฐาน ด้านการสนับสนุนทางการบริหาร ด้านสัมพันธภาพ และด้านความก้าวหน้าในงาน

จากแนวคิดเรื่องการวัดความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรนี้เอง The Gallup Organization ได้นำมาศึกษาวิจัยเรื่องความผูกพันของพนักงานในการทำงาน โดยได้แบ่งประเภทของพนักงานไว้ 3 ประเภท คือ

- 1) พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร (Engaged) คือ พนักงานที่ทำงานด้วยความเต็มใจ และตั้งใจ และคำนึงถึงองค์กร
- 2) พนักงานที่ไม่ยึดติดกับผูกพันต่อองค์กร (Not-engaged) คือ พนักงานไม่มีความกระตือรือร้นในการทำงานทำงานโดยไม่ตั้งใจ

3) พนักงานที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์กร (Actively disengaged) คือ พนักงานที่ไม่มีความสุขในการทำงาน

2. แนวคิดปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของ Burke

Burke (2003) ได้ทำการวิจัยในเรื่องความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร โดยจากการวิจัยพบว่า พนักงานที่มีความผูกพันจะต้องการทำงานอยู่กับองค์กรนั้นๆ และเสียสละเพื่อองค์กร สร้างผลผลิตและให้บริการแก่ลูกค้า และช่วยเหลือองค์กรให้ประสบความสำเร็จโดยความผูกพันของพนักงานนี้จะส่งผลให้เกิดความจงรักภักดีของลูกค้า (Customer Loyalty) และก่อให้เกิดผลประโยชน์ (Profitability) ต่อองค์กร

โดยในการวิจัยได้มีการกล่าวถึงส่วนประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดความผูกพันของพนักงาน (Engagement Components) โดยเรียกว่า Employee Engagement Index (EEI) ซึ่งประกอบไปด้วย ปัจจัยต่างๆ 6 ปัจจัย ได้แก่ องค์กร (Company) กลุ่มงาน (Work Group) สายอาชีพ (Career /Profession) ลูกค้า (Customer) งานที่ทำ และผู้จัดการ(Manager) โดย Burke ได้นำปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้มาเป็นปัจจัยในการวัดความผูกพันของพนักงาน ซึ่งในแต่ละปัจจัยจะมีหัวข้อที่ใช้เป็นประเด็น เพื่อวัดความผูกพันของพนักงาน เช่น ในด้านองค์กร เป็นคำถามที่ถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ๆ ที่จัดให้ โดยปัจจัยในด้านต่าง ๆ เหล่านี้จะนำไปสู่ความผูกพันของพนักงาน และผลของความผูกพันของพนักงานดังกล่าวจะแสดงออกมาในลักษณะของผลการดำเนินงานของพนักงานและองค์กร การคงอยู่ของพนักงานในองค์กร ความจงรักภักดีของลูกค้าและความสามารถในการทำกำไร

3. แนวคิดปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของ The Institute for Employment

Studies

The Institute for Employment Studies (2004) หรือ IES บริษัทที่ปรึกษาทางด้านการพัฒนากลยุทธ์ และงานวิจัย ได้ให้ความหมายของคำว่า ความผูกพันของพนักงาน และได้ระบุถึงพฤติกรรมของพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร ไว้ประกอบด้วย

- 1) มีความเชื่อในองค์กร
- 2) มีความปรารถนาที่จะทำงานเพื่อให้เกิดสิ่งที่ดีขึ้น
- 3) เข้าใจลักษณะของธุรกิจและมองในภาพใหญ่
- 4) มีความตั้งใจและมุ่งมั่น
- 5) มีการพัฒนาอยู่เสมอ

จากการวิจัยเรื่องความผูกพันของพนักงาน ในปี 2003 กับพนักงานจำนวนกว่า 10,000 คน ใน 14 องค์กร ใน NHS (National Health Service) โดยพบว่า ปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความผูกพันของพนักงาน เกิดจาก

- 1) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- 2) โอกาสที่ได้แสดงความคิดเห็น
- 3) โอกาสในการพัฒนาในงาน
- 4) องค์กรให้ความสนใจความเป็นอยู่ของพนักงาน

นอกจากนี้ จากการศึกษายังพบว่า ระดับความผูกพันของพนักงานสามารถแปรผันไปตามลักษณะส่วนบุคคล โดยในเรื่องของอายุ พบว่า ระดับความผูกพันของพนักงานลดลงเมื่อพนักงานมีอายุมากขึ้น (แต่อายุไม่เกิน 60 ปี) พนักงานในตำแหน่งผู้จัดการ มีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันสูงกว่าพนักงานทั่ว ๆ ไปที่เป็นฝ่ายสนับสนุนความผูกพันของพนักงานสามารถแปรผันไปตามลักษณะของงานลักษณะประสบการณ์อีกด้วย ในการศึกษาดังกล่าว IES ได้ทำการเสนอตัวแบบและเครื่องมือในการวินิจฉัยความผูกพัน

จากแนวคิดและทฤษฎีดังกล่าว ทางสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย(2549) พบว่าปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความผูกพันของพนักงานเกิดจากโดยองค์ประกอบความผูกพันทั้งหมด 4 ด้านคือ

1. ด้านองค์กร (Company) ได้แก่ การถ่ายทอดนโยบาย กลยุทธ์ให้กับทุกหน่วยงานการจัดให้มีช่องทางเพื่อสื่อสารกับพนักงาน การเปิดโอกาสและรับฟังความคิดเห็นสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม และการส่งเสริมให้พนักงานได้เรียนรู้ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในองค์กร
2. ด้านงาน (Job) ได้แก่ การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การจัดเตรียมอุปกรณ์ให้พนักงานอย่างเพียงพอ การมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และพนักงานมีรูปแบบในการทำงานที่สอดคล้องกับองค์กร
3. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) ได้แก่ วางแผนด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเหมาะสม การจำกัดขีดความสามารถขององค์กรและพนักงาน พนักงานรู้สึกมีความมั่นคงในการทำงาน
4. ด้านภาวะผู้นำ (Leadership) ได้แก่ ผู้บังคับบัญชามีการแจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบ ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้บังคับบัญชามีการแนะนำและแนวทางในการปฏิบัติ ผู้บังคับบัญชามีการรับฟังความคิดเห็นของพนักงานและผู้บังคับบัญชามีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล

2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ธภัทร พงษ์ป่วน (2552) ทำการศึกษาเรื่อง“ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่”โดยทำการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่และเพื่อวัดระดับความผูกพันที่มีต่อองค์กรของบุคลากรคณะบริหารธุรกิจมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พบว่า ความสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรมีความแตกต่างกัน โดยกลุ่มเงินเดือนไม่เกิน 10,000 บาทมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อองค์กรในด้านองค์การและด้านภาวะผู้นำมากกว่ากลุ่มเงินเดือนอื่นๆและจากระดับความคิดเห็นความผูกพันต่อองค์กรด้านภาพรวม พบว่าบุคลากรคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีความผูกพันในระดับ Engaged employee เปรียบเสมือนดาวเด่นในองค์กร

เรืออากาศเอกฉัตรชัย ณ บางช้าง (2552) ทำการศึกษาเรื่อง “ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการฝูงบิน 411 กองบิน41 กองพลบินที่3กองบัญชาการยุทธทางอากาศ” โดยทำการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการฝูงบิน 411 กองบิน41 กองพลบินที่ 3 กองบัญชาการยุทธทางอากาศ พบว่า ข้าราชการฝูงบิน 411 กองบิน41 กองพลบินที่ 3 กองบัญชาการยุทธทางอากาศมีระดับความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับผูกพันต่อองค์กร (Engage) และมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กร 4 ด้านซึ่งได้แก่ ด้านองค์การ ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยองค์ประกอบที่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการด้านภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับน้อยกว่า 0.05 ได้แก่ ด้านงาน และด้านภาวะผู้นำ นอกจากนี้ปัจจัยส่วนบุคคล ด้านอายุและอายุการทำงานของข้าราชการมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับระดับความผูกพันต่อองค์กร ในขณะที่ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ ระดับการศึกษา ยศ สังกัด และอัตราเงินเดือนของข้าราชการ ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับระดับความผูกพันต่อองค์กร

นริศรา ธนसार (2552) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจของพนักงาน โรงแรมแมนดาริน โอเรียนเต็ล ดาราเทวี เชียงใหม่ พบว่าปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของพนักงานมากที่สุดได้แก่ด้านสวัสดิการยูนิฟอร์ม โดยมีผลกระทบต่อโอกาสที่พนักงานจะมีขวัญและกำลังใจเพิ่มขึ้นร้อยละ 37.49 รองลงมาคือ การไม่คำนึงถึงปริมาณงานที่อยู่ในความรับผิดชอบให้มีความเหมาะสมและด้านเงินช่วยเหลือค่าทำศพและการแต่งงาน ปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบต่อโอกาสที่พนักงานจะมีขวัญและกำลังใจในการทำงานเพิ่มขึ้นระหว่างร้อยละ 20.00-30.00 ตามลำดับ ด้านการทำงานตามหน้าที่หัวหน้ามอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จได้ ด้านงานที่รับผิดชอบทำให้มีโอกาสในการก้าวหน้า ด้านการมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ด้านภูมิฐานะอยู่ในเขตภาคเหนือ

ด้านการได้รับความยุติธรรมในการพิจารณาเลื่อนระดับตำแหน่งที่สูงขึ้น ด้านการเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ ปัจจัยด้านสภาพการทำงาน ปัจจัยด้านสถานภาพแต่งงาน ปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบต่อโอกาสที่พนักงานโรงแรมแมนดาริน โอเรียนเต็ล คาราเทวี เชียงใหม่จะมีขวัญและกำลังใจในการทำงานเพิ่มขึ้นระหว่างร้อยละ 7.58-19.99 ตามลำดับ

กสินรี อินทวงษ์ (2551) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การรับรู้บรรยากาศองค์การและความผูกพันต่อองค์การของพนักงานโรงแรมจังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิจัยปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันอันเนื่องมาจากหน้าที่ ปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษามีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันอันเนื่องมาจากหน้าที่ และความผูกพันอันเนื่องมาจากการลงทุน ปัจจัยส่วนบุคคลด้านตำแหน่งงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันอันเนื่องมาจากหน้าที่ ปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับโรงแรมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์ ความผูกพันอันเนื่องมาจากการลงทุนและความผูกพันอันเนื่องมาจากหน้าที่ การรับรู้บรรยากาศองค์การโดยรวมและจำแนกรายได้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์ ความผูกพันอันเนื่องมาจากการลงทุนและความผูกพันอันเนื่องมาจากหน้าที่ ปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับโรงแรมสี่ดาว การรับรู้บรรยากาศองค์การด้านเอกลักษณ์องค์การ และความจงรักภักดีของกลุ่มการสนับสนุนความเสี่ยงและการรับความเสี่ยงและการให้รางวัลและการลงโทษสามารถร่วมกันพยากรณ์ความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์ ปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับโรงแรมสี่ดาว การรับรู้บรรยากาศองค์การด้านความเสี่ยงและการรับความเสี่ยง ความขัดแย้งและความอดทนต่อความขัดแย้งและการให้รางวัลและการลงโทษสามารถร่วมกันพยากรณ์ความผูกพันอันเนื่องมาจากการลงทุน ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ การรับรู้บรรยากาศองค์การด้านความเสี่ยงและการรับความเสี่ยงและการสนับสนุนสามารถร่วมกันพยากรณ์ความผูกพันอันเนื่องมาจากหน้าที่

อัศวินี ไชยวุฒิ (2551) ศึกษาถึงความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานแผนกบริการส่วนหน้าโรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่ จากการศึกษาพบว่าพนักงานแผนกบริการส่วนหน้าของโรงแรมมีความพอใจในงานระดับมากในด้านการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ด้านเพื่อนร่วมงาน ด้านหัวหน้างาน ด้านความมั่นคงในงาน ด้านตำแหน่งงาน ด้านความมั่นคงของครอบครัว ด้านสุขภาพจิตที่ดี ด้านรางวัลพิเศษในการทำงาน ด้านการหยุดงานและมีความพึงพอใจในระดับปานกลางในด้านคุณภาพของงาน ด้านความท้าทายของงาน ด้านบรรยากาศการทำงาน ด้านรายได้และค่าตอบแทน และด้านการยืดหยุ่นเวลาทำงาน ในด้านปัจจัยส่วนบุคคลเพศต่างกันมีความพึงพอใจในงานแต่ละด้านไม่ต่างกันยกเว้นในด้านตำแหน่งงาน เพศชายมีความพึงพอใจในด้านความมั่นคงและบรรยากาศการทำงานสูงกว่าเพศหญิง พนักงานที่มีอายุต่างกันมีความพอใจในงานต่างกัน ในด้าน

ตำแหน่งงานความมั่นคงในงาน และบรรยากาศการทำงาน พนักงานที่มีการศึกษาแตกต่างกันมีความพึงพอใจในงานแตกต่างกันในด้านเพื่อนร่วมงาน ความมั่นคงในงาน บรรยากาศการทำงาน รางวัลพิเศษในการทำงาน และการยืดหยุ่นเวลาพนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีความพึงพอใจในงานต่างกันในด้านความมั่นคงในงานกับรายได้และค่าตอบแทนและด้านอื่นพบว่าไม่แตกต่างกัน นอกจากนี้ยังพบว่าพนักงานแผนกบริการส่วนหน้าในโรงแรมที่มีมาตรฐานระดับ 3 ดาวถึงระดับ 5 ดาวมีความพึงพอใจในงานแตกต่างกันในด้านการหยุดงาน ความมั่นคงในงาน บรรยากาศการทำงาน รายได้และค่าตอบแทนรางวัลพิเศษในการทำงาน ส่วนด้านอื่นพบว่าไม่ต่างกัน

จักรพันธ์ เทพพิทักษ์ (2551) ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ลำพูนชิงเคนเก็น จำกัด โดยทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ลำพูนชิงเคนเก็น จำกัด โดยศึกษาในด้านปัจจัยส่วนบุคคล ลักษณะงานและประสบการณ์ในงาน พบว่าพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ระดับการศึกษาและระยะเวลาที่ทำงานในบริษัทส่วน เพศ อายุ สถานภาพ รายได้ต่อเดือนและตำแหน่ง ไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรสำหรับปัจจัยด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติที่มีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันองค์กร ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน ความหลากหลายของงาน ความมีเอกลักษณ์ของงาน ผลป้อนกลับของงาน และงานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น และปัจจัยในด้านประสบการณ์ในงานที่มีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันองค์กรในระดับมาก ได้แก่ ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กร ความรู้สึกว่าคุณเป็นที่พึ่งพาได้ ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กร และทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร

พิชญา ทรัพย์เกิดอนันต์ (2549) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ทีไอที จำกัด(มหาชน) พบว่า ปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคลไม่มีความสำคัญต่อระดับความผูกพันต่อองค์กร แต่เมื่อพิจารณาความผูกพันเฉพาะด้านจะพบว่า ระดับความผูกพันด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรขึ้นอยู่กับอายุการทำงานของพนักงาน ส่วนระดับความผูกพันด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กรขึ้นอยู่กับอายุการทำงานและอัตราเงินเดือนของพนักงาน ความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันขององค์กรต่อลักษณะงานที่ปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลางโดยที่ด้านงานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์และด้านความมีเอกลักษณ์ของงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย ด้านความหลากหลายของงาน ด้านความมีอิสระในการทำงานและด้านผลป้อนกลับของงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันขององค์กรต่อประสบการณ์ในงานที่ปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง