

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ไบโอฟาร์ม เคมิคัลส์ จำกัด มีแนวคิด ทฤษฎี และทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

แนวคิดและทฤษฎี

1. ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

James Buchanun (1974, อ้างถึงใน เอี่ยมพร แอมไร่, 2546) ได้ให้นิยามความผูกพันขององค์กรหมายถึง

1. การระบุตนเองเข้ากับองค์กร (Identification) ด้วยความเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน และยอมรับในค่านิยมและวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยถือเสมือนเป็นของตน
2. การเข้ามามีส่วนเกี่ยวพันในองค์กร (Involvement) โดยการเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรตามบทบาทหน้าที่ของตนอย่างเต็มความสามารถ
3. ความจงรักภักดีต่อองค์กร (Loyalty) รู้สึกผูกพันต่อองค์กร

ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2542) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและมีความต้องการที่จะให้องค์กรบรรลุเป้าหมายรวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กร ความเข้าใจกัน ความมีมนุษยสัมพันธ์ต่อกันทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมาย งานลุล่วงไปด้วยดี เพราะสมาชิกร่วมมือกันทำงาน มีความสนิทสนมกลมเกลียวกัน

Michael M. Steers (1977) (อ้างถึงใน สวณีย์ แก้วมณี, 2549) ได้กล่าวถึงความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นเรื่องสำคัญในการบริหารงาน เนื่องจากความผูกพันต่อองค์กรสามารถใช้ทำนายอัตราการเข้า-ออก จากงาน ได้ดีกว่าการศึกษาเรื่องความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กรเป็นแรงผลักดันผู้ปฏิบัติงานในองค์กรให้ทำงาน ได้ดีกว่าผู้ไม่มีความผูกพันต่อองค์กรที่ตนทำงานอยู่ และความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวชี้ถึงประสิทธิภาพขององค์กร

2. ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญยิ่งต่อองค์กรในระยะยาวดังต่อไปนี้

1. ความผูกพันต่อองค์กรสามารถใช้ทำนายอัตราการเข้าออก ลาออก และการเปลี่ยนงาน (Turnover) ได้ดีกว่าความพึงพอใจในงาน เนื่องจากความผูกพันต่อองค์กรมีแนวคิดที่ครอบคลุมมากกว่า กล่าวคือความผูกพันต่อองค์กรสามารถสะท้อนถึงความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อองค์กรซึ่งมีลักษณะที่ยาวนานกว่าความพึงพอใจ
2. ความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวแปรสำคัญอย่างหนึ่งในการทำนายแรงจูงใจในการเข้างานของพนักงาน และเป็นแรงผลักดันให้พนักงานในองค์กรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เนื่องจากความรู้สึกในความเป็นเจ้าของร่วมภายในองค์กร
3. ความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวเชื่อมประสานระหว่างความต้องการของบุคคลในองค์กรกับเป้าหมายขององค์กร เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจากเมื่อพนักงานเกิดความผูกพันกับงานขอมทุ่มเทแรงกายแรงใจให้กับงานและกิจกรรมต่างๆขององค์กร ส่งผลให้องค์กรสามารถที่จะบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้
4. ความผูกพันต่อองค์กรมีส่วนเสริมสร้างความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร
5. ความผูกพันต่อองค์กรช่วยลดการควบคุมจากภายนอก ซึ่งเป็นผลมาจากการที่สมาชิกในองค์กรมีความรัก ความผูกพันต่อองค์กรของตน

3. ทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

ในการศึกษาทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร มีหลายแนวคิดดังนี้

Porter, L and Steers, R.M. (1982, อ้างถึงใน พิชราภรณ์ ศุภมั่งมี, 2548) ได้แบ่งประเภทของความผูกพันต่อองค์กรเป็น 2 ประเภท ซึ่งนิยมนำไปใช้อย่างกว้างขวาง ได้แก่

1. แนวคิดประเภททัศนคติ (Attitudinal Type) ซึ่งถือว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นทัศนคติที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กร เป็นการแสดงตนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และรู้สึกเกี่ยวพันกับองค์กรอย่างแนบแน่น เนื่องจากมีความเชื่อในเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร มีความตั้งใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อองค์กร และมีความปรารถนา อย่างแรงกล้าที่จะอยู่กับองค์กร
2. แนวคิดประเภทพฤติกรรม (Behavioral Type) ซึ่งมองว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นกระบวนการที่บุคคลเข้ามาสู่องค์กร โดยสร้างความผูกพันขึ้นเพื่อผลประโยชน์ของตนเอง มิใช่เพื่อองค์กร มีสาระสำคัญว่าการลงทุนเป็นเหตุให้บุคคลเกิดความรู้สึกผูกพัน โดยสิ่งที่ลงทุนไป

เช่นความรู้ ความสามารถ ทักษะ ระยะเวลา เป็นต้น ทำให้เขาได้รับผลประโยชน์ตอบแทนจากองค์กร เช่น ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ต่างๆ การเลื่อนตำแหน่งการลาออกจากงานจะทำให้เขาสูญเสียผลประโยชน์นั่นเอง

Allen, N.J., and Meyer, J.P. (1990) ได้กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นภาวะทางจิตใจที่ทำให้บุคคลมีความยึดมั่นต่อองค์กร โดยได้แบ่งออกเป็น 3 แนวทางได้แก่

1. แนวทางที่เน้นความผูกพันทางอารมณ์ (Affective Attachment) เป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมมากที่สุดในการวิจัยเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร เป็นการแสดงถึงความยึดติดทางด้านจิตใจของบุคคลต่อองค์กรการเข้าไปเกี่ยวข้องและเต็มใจที่จะเป็นสมาชิกขององค์กร ซึ่งบุคคลอยู่ในองค์กรนั้นเพราะต้องการอยู่ เนื่องจากได้รับประสบการณ์ในการทำงานที่น่าพึงพอใจจากองค์กรตลอดจนได้รับความพึงพอใจในการได้รับการตอบสนองการคาดหวัง ความต้องการพื้นฐานของบุคคล ซึ่งจะได้การพัฒนาการผูกติดทางอารมณ์ต่อองค์กร อย่างไรก็ตามองค์ประกอบด้านนี้ยังขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์กรด้วย คือ เป็นองค์กรที่มีการบริหารแบบการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ หรือคุณลักษณะภายในตัวบุคคลบางอย่างร่วมด้วย เช่น ความเชื่ออำนาจภายในตนเองมีส่วนช่วยพัฒนาความผูกพันด้านนี้ การจัดสภาพงานที่พึงพอใจ โอกาสในการได้พัฒนาทักษะในงาน การได้เข้าไปเกี่ยวข้องกับงาน การสนับสนุนทางสังคม

2. แนวทางที่เน้นความผูกพันอันเนื่องมาจากการลงทุน (Perceived Costs) แสดงถึงการที่บุคคลผูกพันกับองค์กรของตนเอง เนื่องมาจากการรับรู้ว่าจะถ้าออกจากองค์กรไปแล้วจะเสียผลประโยชน์ที่ตนได้ลงทุนไว้กับองค์กร ขณะเดียวกันก็รับรู้ถึงการขาดทางเลือกของตนเอง หรือรับรู้ถึงทางเลือกที่มีจำกัด ทำให้บุคคลอยู่กับองค์กรเพราะจำเป็นต้องอยู่ การพัฒนาความผูกพันด้านนี้สามารถทำได้โดย ให้พนักงานได้ลงทุนที่การลงทุนนั้นจะสูญหายไปหรือลดค่าลงเมื่อออกจากองค์กร

3. แนวทางที่เน้นความผูกพันอันเนื่องมาจากหน้าที่ (Obligation) แสดงถึงการที่บุคคลรับรู้ถึงพันธะของตนต่อองค์กร ซึ่งเป็นผลมาจากสองตัวแปรได้แก่

3.1 การหล่อหลอมทางสังคม (Socialization) ซึ่งแบ่งได้เป็นการหล่อหลอมทางครอบครัวและการหล่อหลอมในองค์กร เช่น จากวัฒนธรรมองค์กร เพื่อสร้างคุณค่าและความจงรักภักดี

3.2 การแลกเปลี่ยน (Exchange) ได้แก่ การได้รับรางวัล ไม่ว่าจะเป็นรางวัลทางสังคม และรางวัลจากองค์กร หรือการลงทุนขององค์กรในตัวบุคคล เช่น การพัฒนาพนักงานด้วยการฝึกอบรม การให้ทุน ทำให้บุคคลรู้สึกผูกพันเพื่อตอบแทนองค์กร เป็นความรู้สึกว่าควรจะต้องอยู่

Steers and Porter (1991) (อ้างถึงใน พิษณุกุล ศิริปัญญา, 2545) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความหมายใน 3 ลักษณะ คือ

1. ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร เป็นลักษณะของบุคคลที่มีความเชื่อด้านทัศนคติในเชิงบวกต่อองค์กร มีความผูกพันต่อองค์กรอย่างแท้จริงต่อค่านิยม และเป้าหมายขององค์กร พร้อมสนับสนุนกิจการขององค์กร ซึ่งเป็นเป้าหมายของตนด้วยความเชื่อว่าองค์กรนี้เป็นองค์กรที่ดีที่สุดที่ตนเองทำงานด้วยความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กร เป็นลักษณะที่บุคลากรเต็มใจที่จะเสียสละอุทิศตน พยายามทำงานเต็มความสามารถ เพื่อให้องค์กรประสบผลสำเร็จบรรลุเป้าหมาย เกิดผลประโยชน์ต่อองค์กร และมีความหวังใจต่อความเป็นไปขององค์กร

3. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร เป็นลักษณะที่บุคลากรแสดงความต้องการ และตั้งใจที่จะปฏิบัติงานในองค์กรนี้ตลอดไป มีความจงรักภักดีต่อองค์กร มีความภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์กร และพร้อมที่จะบอกคนอื่นว่าตนเป็นสมาชิกขององค์กร การรู้สึว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร สนับสนุนและสร้างสรรค์องค์กรให้ดียิ่งขึ้น

4. ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

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

1. คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน (Personal Characteristic) ประกอบด้วย อายุ เพศ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ระดับตำแหน่งและอัตราเงินเดือน

2. คุณลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Job Characteristic) ลักษณะงานที่แตกต่างกัน จะมีอิทธิพลต่อระดับความยึดมั่น ผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน ลักษณะงานที่ดีจะทำให้บุคลากรรู้สึกมีแรงจูงใจอยากทำงานเพื่อเพิ่มค่าให้กับตนเอง แม้ว่าผลงานจะยังไม่ดีก็ยังคงทุ่มเทความพยายามให้มากขึ้น เพื่อเพิ่มรางวัลให้กับตนเองและคุณภาพงานที่ดีขึ้น (นาฏยา อ่วมผึ้ง, 2544) ลักษณะงานที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรได้แก่

2.1 ความมีอิสระในการทำงาน หมายถึง ลักษณะงานที่บุคคลสามารถปฏิบัติได้อย่างมีอิสระภาพ ตามบทบาทหน้าที่ของตนเอง สามารถใช้ดุลยพินิจและตัดสินใจได้ด้วยตนเอง โดยไม่มีการควบคุมจากภายนอก จะทำให้บุคลากรปฏิบัติงานได้เต็มความรู้ความสามารถ

2.2 ความหลากหลายของงาน หมายถึงงานที่มีระดับความยากง่ายของงานที่ผู้ปฏิบัติต้องใช้ความรู้ความสามารถ มีลักษณะที่ไม่จำเจ หรือการทำกิจกรรมหลายๆอย่างของหน่วยงานให้สำเร็จผล รวมถึงการใช้เทคโนโลยีพิเศษจึงเป็นงานที่ทำท่าย และกระตุ้นให้บุคลากรมีความสนใจในงาน

2.3 ความมีเอกลักษณ์ของงาน หมายถึง งานที่ระบุขอบเขตของงาน มีความชัดเจนของบทบาทหน้าที่ของตนเองในการปฏิบัติงาน เป็นระดับความยากง่ายของผู้ปฏิบัติสามารถทำงานนั้นตั้งแต่ต้นจนบังเกิดผลงาน ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกสบายใจที่จะปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ที่ถูกต้อง และมีผลงานที่สามารถพิจารณาได้ชัดเจน

2.4 ผลป้อนกลับของงาน เมื่อบุคลากรปฏิบัติงานให้แก่องค์กรแล้ว ก็ต้องได้รับข้อมูลป้อนกลับของตนเอง รวมทั้งข้อคิดเห็นที่ได้รับจากผู้ร่วมงาน หรือผู้บังคับบัญชาเพื่อเป็นการประเมินผลงานว่ามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่

2.5 งานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น หมายถึง ลักษณะงานที่บุคลากรมีโอกาสที่จะติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น การได้เข้าสังคมทำให้มีโอกาสได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับคนอื่น ก่อให้เกิดความคิดหลากหลายในการพัฒนาตนเอง ในการพัฒนางาน เมื่อมีสัมพันธ์ภาพกับผู้อื่นก็จะกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกว่า ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เป็นเจ้าขององค์กร และจะรู้สึกผูกพันกับองค์กร

3. ประสบการณ์ในงาน (Work Experience) หมายถึง การรับรู้ของสมาชิกต่อสิ่งแวดล้อมในช่วงปฏิบัติงาน ประสบการณ์ที่ได้รับเป็นคุณหรือโทษ มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรโดยกำหนดไว้ 4 ลักษณะได้แก่

3.1 ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กร คือความรู้สึกว่าตนเองได้รับการยอมรับจากองค์กร รู้สึกว่าการปฏิบัติงานของคุณมีคุณค่าเป็นเสมือนรางวัลขององค์กรที่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความรู้สึกจงรักภักดี และคิดว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

3.2 ความรู้สึกว่าคุณค่าเป็นที่พึงพาได้ เป็นความรู้สึกไว้วางใจเชื่อถือของบุคคลที่มีต่อองค์กร ว่าองค์กรจะไม่ทอดทิ้งเมื่อเขาประสบปัญหา

3.3 ความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากองค์กร หมายถึง การที่บุคลากรได้ลงทุนปฏิบัติงานกับองค์กรแล้ว ก็หวังจะได้รับผลตอบแทน เช่น ค่าตอบแทน การพิจารณาความดีความชอบ ทำให้มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และเป็นปัจจัยที่สร้างความผูกพันต่อองค์กร

3.4 ทักษะติดต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร ทักษะคิดของกลุ่มภายในองค์กรนั้น ทำให้บรรยากาศในองค์กรแตกต่างกัน บรรยากาศขององค์กรที่ดี มีความรักความสามัคคี

ช่วยเหลือร่วมมือกันปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรรู้สึกว่ามีทัศนคติของกลุ่มดี ก็จะส่งผลให้เกิดความรู้สึกที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป

บททวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

จักรพันธ์ เทพพิทักษ์ (2551) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ลำพูนชิงเคนเก็น จำกัด เก็บรวบรวมข้อมูลจาก พนักงาน บริษัท ลำพูนชิงเคนเก็น จำกัด จำนวน 122 คน ซึ่งเป็นพนักงานสำนักงานปฏิบัติงานในส่วนการสนับสนุนการผลิตจำนวน 85 คน พนักงานสำนักงานปฏิบัติงานในส่วนการผลิตจำนวน 37 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ และ ค่าเฉลี่ย ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ พนักงานมีความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคือ ด้านความหลากหลายของงาน ด้านความมีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ด้านความมีเอกลักษณ์ของงาน ด้านความมีอิสระในการทำงาน และด้านผลประโยชน์ของงาน สำหรับปัจจัยย่อยในแต่ละด้านมีความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อองค์กรมีค่าเฉลี่ยในระดับมาก ลำดับแรกในแต่ละด้านดังนี้ ด้านความมีอิสระในการทำงาน ได้แก่ การที่องค์กรเปิดโอกาสในการนำเสนอสิ่งใหม่ ด้านความหลากหลายของงาน ได้แก่ งานที่ทำอยู่ต้องใช้ทักษะความรู้ความสามารถหลายด้านประกอบกัน ด้านความมีเอกลักษณ์ของงาน ได้แก่ การที่สามารถมองเห็นผลสำเร็จจากการทำงานนั้นได้ ด้านผลประโยชน์ของงาน ได้แก่ ผลงานที่ผ่านมาสามารถเป็นกำลังใจที่จะพัฒนางานให้ดีขึ้น ด้านความมีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ได้แก่ การทำงานภายในองค์กรจะทำงานร่วมกันเป็นทีมมากกว่าต่างคนต่างทำ

สำหรับปัจจัยด้านประสบการณ์ในงานที่ปฏิบัติ พบว่าพนักงานให้ความสำคัญที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมในระดับมากเรียงลำดับคือ ด้านความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์กร ด้านความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กร ด้านทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงาน และองค์กร และด้านความรู้สึกว่าองค์กรเป็นที่พึ่งพาได้ สำหรับปัจจัยย่อยในแต่ละด้านที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรมีค่าเฉลี่ยในระดับมากลำดับแรกในแต่ละด้านดังนี้ ด้านความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์กร ได้แก่ ความสำเร็จขององค์กรที่เกิดขึ้นมาจากการที่พนักงานมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์ ด้านความรู้สึกว่าองค์กรเป็นที่พึ่งพาได้ ได้แก่ ความสามารถในการใช้ประโยชน์จากระบบสวัสดิการขององค์กรได้ตรงกับความต้องการ ด้านความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กร ได้แก่ องค์กรสนับสนุนให้พนักงานได้มีโอกาสพัฒนาความรู้ความสามารถ ด้านทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร ได้แก่ นโยบายการบริหารงานบุคคลขององค์กรที่ใช้อยู่เป็นไปอย่างมีระบบและหลักเกณฑ์

จิระชัย ขมเกิด (2549) ได้ศึกษาเรื่อง ความผูกพันของพนักงานต่อบริษัทลานนา เกษตรอุตสาหกรรมจำกัด เก็บรวบรวมข้อมูลจาก พนักงาน บริษัทลานนาเกษตรอุตสาหกรรมจำกัด จำนวน 191 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ และค่าเฉลี่ย ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ พนักงานให้ความสำคัญที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคือ ด้านความมีโอกาส ปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ด้านความหลากหลายของงาน ด้านความมีอิสระในการทำงาน ด้านความมีเอกลักษณ์ของงาน และด้านผลป้อนกลับของงาน สำหรับปัจจัยย่อยในแต่ละด้านมีความคิดเห็นที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรมีค่าเฉลี่ยในระดับมาก ลำดับแรกดังนี้ ด้านความมีอิสระในการทำงาน ได้แก่ ท่านสามารถใช้วิจารณญาณของตนในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ ด้านความหลากหลายของงาน ได้แก่ งานที่ทำอยู่ต้องใช้ทักษะความรู้ความสามารถหลายด้านประกอบกัน ด้านความมีเอกลักษณ์ของงาน ได้แก่ ท่านสามารถระบุงานที่ทำอยู่ว่ามีลักษณะขั้นตอนและวิธีการทำงานอย่างไรได้ ด้านผลป้อนกลับของงาน ได้แก่ หลังการประเมินผลการปฏิบัติงาน ท่านมีโอกาสทราบว่าตนเองปฏิบัติงานได้ดีเพียงใด ด้านความมีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ได้แก่ การทำงานภายในบริษัทฯ และแผนกจะทำงานร่วมกันเป็นทีมมากกว่าต่างคนต่างทำ

สำหรับปัจจัยด้านประสบการณ์ในงานที่ปฏิบัติ พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมในระดับปานกลางเรียงลำดับคือ ด้านความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์กร ด้านทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร ด้านความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กร และด้านความรู้สึกว่าองค์กรเป็นที่พึ่งพาได้ สำหรับปัจจัยย่อยในแต่ละด้านที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรดังนี้ ด้านความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์กร มีความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อองค์กรมีค่าเฉลี่ยในระดับสูงลำดับแรกคือ ท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อท่านอย่างให้ความสำคัญกับท่านเหมือนเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ ด้านความรู้สึกว่าองค์กรเป็นที่พึ่งพาได้ มีความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อองค์กรมีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลางลำดับแรกคือ ได้แก่ ท่านคิดว่าผลประโยชน์ตอบแทนที่ได้รับจากบริษัทฯ คุ่มค่ากับความอุตสาหกรรมที่ได้อุทิศให้กับบริษัทฯ ด้านความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กร มีความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อองค์กรมีค่าเฉลี่ยในระดับสูงลำดับแรกคือ ปัจจุบันท่านได้รับมอบหมายให้ทำงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถและความต้องการแล้ว ด้านทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร มีความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อองค์กรมีค่าเฉลี่ยในระดับสูงลำดับแรกคือ ได้แก่ ท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้าเพื่อนร่วมงานทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว