

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ในจังหวัดเชียงราย ผู้ศึกษาได้ค้นคว้าเอกสาร รายงานวิจัย รวมทั้งรวบรวมแนวความคิด และทฤษฎีต่าง ๆ มาแสดงไว้ดังต่อไปนี้

แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

จากการแข่งขันอย่างเสรีในปัจจุบัน ทำให้หลายองค์กรหันมาสนใจศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน เนื่องจากพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะสามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพมากกว่าพนักงานที่ไม่มีความผูกพันหรือมีน้อย ความผูกพันต่อองค์กรสามารถใช้ทำนายอัตราการเข้า ออกจากงาน ได้ดีกว่าการศึกษาเรื่องความพึงพอใจในงาน (Steers, 1977) ความผูกพันเป็นทัศนคติที่สำคัญยิ่งสำหรับองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรแบบใด เพราะความผูกพันเป็นตัวเชื่อมระหว่างจินตนาการของมนุษย์กับจุดหมายขององค์กร ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร เป็นผู้มีส่วนเสริมสร้างสุขภาพ และความเป็นอยู่ที่ดีขององค์กร รวมทั้งช่วยลดการควบคุมจากภายนอกอีกด้วย ดังนั้น ความผูกพันต่อองค์กรจึงเป็นเงื่อนไขล่วงหน้าสำหรับองค์กรทางสังคมที่ประสบความสำเร็จ (Buchanan II, 1974) พนักงานที่มีความผูกพันนั้นจะช่วยเพิ่ม และรักษาลูกค้าที่สร้างกำไรให้แก่องค์กรได้ ตลอดจนเพิ่มความจงรักภักดีของลูกค้า ส่งผลให้องค์กรเกิดการเติบโตของยอดขาย และผลกำไรอย่างยั่งยืน จนกระทั่งสามารถเพิ่มมูลค่าหุ้นขององค์กรได้ (The Gallup Organization, 2008: Online)

1. ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีการให้ความหมาย และคำจำกัดความในหลายๆ ความหมาย รวมทั้งการวัดความผูกพันก็มีหลากหลายเช่นเดียวกัน โดยความหมาย และการวัดนั้น มักจะถูกสร้างจากข้อตกลงภายในองค์กร และพฤติกรรมภายในองค์กร (Robinson et al, 2004) โดยทั้งหมดจะสรุปเป็นคำจำกัดความของความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นเรื่องของอารมณ์ ความรู้สึกนึกคิด ที่ได้ทำสัญญาใจไว้กับองค์กรของตนเอง (Baumruk, 2004) หรือเป็นการแสดงความพยายาม ไตร่ตรอง และรอบคอบในงานของพนักงานนั้นๆ (Harter et al, 2002)

William A. Kahn (1990) ได้ให้คำจำกัดความของ ความผูกพันของพนักงานว่า เป็นการแสดงออกทางจิตวิทยา เมื่อพนักงานหรือสมาชิกในองค์กร ได้ปฏิบัติตามกฎขององค์กร และยึดถือเป็นหลักปฏิบัติในการทำงาน

Nancy P. Rothbard (2001, p.656) กล่าวถึงองค์ประกอบความผูกพันมีองค์ประกอบ 2 ประการ ได้แก่ ความสนใจในงาน (Attention) และความมุ่งมั่นในงาน (Absorption) โดยความสนใจในงาน หมายถึง ความสามารถในการใช้เวลาคิด และรับรู้เกี่ยวกับงานของตน และความมุ่งมั่นในงาน หมายถึง ความหมกมุ่น และจดจ่ออยู่กับงานจนไม่ได้สนใจสิ่งแวดล้อมรอบข้าง

Wilmar B. Schaufeli และ Arnold B. Bakker (2003) อธิบายเกี่ยวกับความผูกพันว่าเป็นระดับความคิดในจิตใจที่คิดในทางบวก การปฏิบัติตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายด้วยความเต็มใจ มีพลัง และมุ่งมั่น ซึ่งตรงกันข้ามกับความเมื่อยล้าจากการทำงาน (Burnout) และสามารถแยกได้เป็น 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1.) ความกระฉับกระเฉง (Vigor) คือ ลักษณะของพนักงานที่มีพลังกาย และพลังใจสูงในขณะที่ทำงาน มีความเต็มใจที่จะตั้งใจทำงาน ไม่เหนื่อยหรือท้อแท้กับงานได้ง่ายๆ และสามารถเผชิญหน้ากับความยากลำบากได้ ซึ่งมีความหมายตรงกันข้ามกับความเหนื่อยล้า (Exhaustion) ที่เป็นลักษณะความไม่มีพลังทั้งกายใจในการทำงาน ทำให้ไม่สามารถทำงานให้สำเร็จด้วยตัวของพนักงานเองได้

2.) ความทุ่มเทในงาน (Dedication) คือ การที่พนักงานมีความผูกพันกับงานใดงานหนึ่งอย่างมาก และมีประสบการณ์ความรู้สึกว่างานที่ทำนั้นเป็นสิ่งสำคัญ มีความศรัทธา ภูมิใจในงาน คิดว่างานที่ทำนั้นเป็นสิ่งท้าทาย และเป็นแรงบันดาลใจให้กับตนเอง ซึ่งมีความหมายตรงกันข้ามกับการดูถูกเหยียดหยัน (Cynicism) ที่มีลักษณะคือ ไม่ภูมิใจในงานของตนเอง คิดว่าตนไม่เหมาะสมกับงานนั้นๆ ทำให้ไม่อยากที่จะทำงาน ไม่มีความพยายามที่จะทำงานนั้นๆ ให้สำเร็จ

3.) ความมุ่งมั่น (Absorption) คือ อารมณ์ความรู้สึกของพนักงานที่จดจ่ออยู่กับงาน และมีความสุขในขณะที่ทำงานทำให้เขารู้สึกว่าเวลาในการทำงานผ่านไปอย่างรวดเร็ว และยากที่จะละทิ้งงานที่กำลังทำอยู่นั้นออกไปสนใจสิ่งอื่นรอบตัว

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

2.1. ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง (Self-efficacy Beliefs) หมายถึง การที่บุคคลตัดสินใจเกี่ยวกับความสามารถของตน ในสิ่งที่จะจัดการ และดำเนินการกระทำพฤติกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และแสดงออกถึงความมีประสิทธิภาพในตนเอง ซึ่งเป็นความเชื่อในด้าน ความสามารถของบุคคล ในการที่จะทำงานเพื่อให้ บรรลุวัตถุประสงค์ (Bandura, 1986) และ

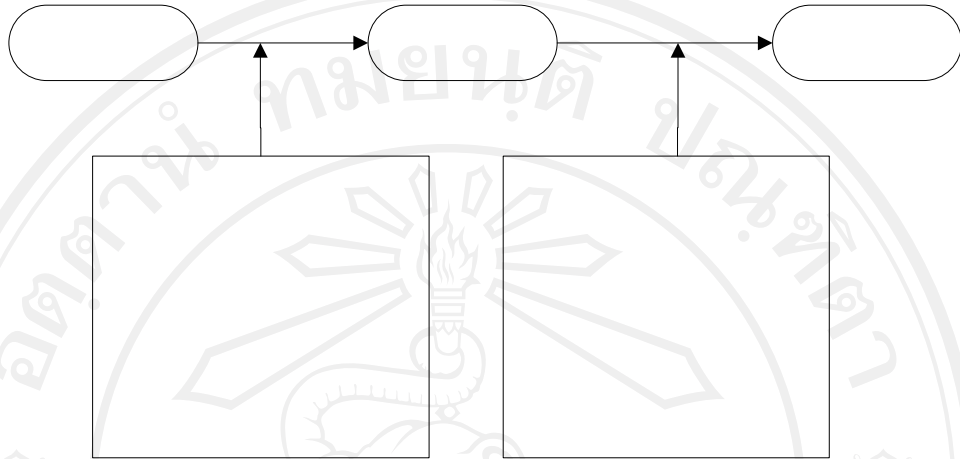
เกี่ยวข้องกับความปลอดภัย ความมีประสิทธิภาพ ความชำนาญ ของความรู้สึที่ตนเองมี ต้องมีการจัดการความต้องการในชีวิต ซึ่งเป็นพื้นฐานในการตั้งใจ การพึงพอใจ และการประสบความสำเร็จ ส่วนบุคคลของมนุษย์ เพราะถ้าคนเราไม่เชื่อว่าการกระทำของตนจะให้ผลเป็นที่น่าพอใจ บุคคลผู้นั้นก็จะมีแรงกระตุ้นที่จะกระทำหรือพยายามในการเผชิญหน้ากับเรื่องยากเพียงเล็กน้อยเท่านั้น

การรับรู้ความสามารถของตนเองมีอิทธิพลในการแสดงพฤติกรรมของมนุษย์ที่จะสามารถส่งเสริมความสำเร็จ และความเจริญรุ่งเรืองได้ โดยมีอิทธิพลต่อการเลือกที่จะทำ และแสดงพฤติกรรมของตน มนุษย์มีแนวโน้มที่จะเลือกทำในสิ่งที่ตนเองมีความสามารถมากพอและมั่นใจในสิ่งที่จะทำหรือจะไม่ทำในสิ่งที่รู้ว่าไม่มีความสามารถ และไม่มั่นใจ ถ้ามนุษย์ไม่เชื่อว่าการกระทำของตนจะได้ผลตามต้องการ ก็จะมีแรงกระตุ้นให้ลงมือทำในสิ่งนั้นเพียงเล็กน้อย ปัจจัยที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมเหล่านั้นจะถูกฝังเข้าไปยังแก่นของความเชื่อมั่นที่ว่ามนุษย์มีความสามารถเพื่อบรรลุพฤติกรรมนั้น อีกทั้งความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองยังมีอิทธิพลต่อรูปแบบความคิด และปฏิกิริยาทางอารมณ์ของบุคคลด้วย การรับรู้ความสามารถในตนเองอย่างสูงช่วยสร้างความรู้สึที่ปลอดภัยในการเข้าถึงหน้าที่หรือการกระทำที่ยาก ในทางตรงกันข้าม บุคคลที่มีการรับรู้ความสามารถในตนเองต่ำอาจเชื่อว่าสิ่งที่ตนจะทำได้มีความยากเกินไป ซึ่งเป็นสิ่งที่ไปสนับสนุนความกังวล ความเครียด ความกดดัน และวิสัยทัศน์ที่แคบต่อการคิดว่าจะมีวิธีการแก้ปัญหาที่ดีที่สุดอย่างไร ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองมีอิทธิพลต่อระดับการประสบความสำเร็จของมนุษย์อย่างมาก การแสดงพฤติกรรมเชื่อมั่นในตนเองนี้ยังส่งผลต่อการสร้างความสามารถที่เป็นที่พอใจในตนเองได้ นั่นคือคนเราจะบรรลุผลในสิ่งที่ตนเองเชื่อว่าสามารถทำให้บรรลุผลได้

สิ่งที่ใช้วัดพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจากการรับรู้ความสามารถของตนเองประกอบด้วย

1. การรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-efficacy perception) เป็นความเชื่อของแต่ละคนเกี่ยวกับความสามารถของตนเองที่จะกระทำแล้วนำไปสู่ความสำเร็จในสถานการณ์นั้นๆ ประกอบด้วย ระดับการรับรู้ (Level) ความเข้มแข็งของการรับรู้ (Strength) และความจริงทั่วไป (Generality)
2. ความคาดหวังในผลกรรมที่จะเกิดขึ้น (Outcome expectancy) เป็นการที่บุคคลตัดสินใจว่าถ้ากระทำพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่งแล้วจะได้รับผลเช่นใดใน 3 ด้าน คือ ด้านกายภาพ (Physical) ด้านสังคม (Social) และด้านการประเมินคุณค่าของตัวเอง (Self-Evaluation) ดังแผนภาพต่อไปนี้

แผนภาพที่ 1 แสดงความแตกต่างระหว่างการรับรู้ความสามารถของตนเอง และความคาดหวังของผลที่จะเกิดขึ้น



ที่มา : ปรับมาจาก Albert Bandura, 1997: 22

จากแผนภาพที่ 1 แสดงให้เห็นว่าบุคคลตัดสินใจว่าจะกระทำพฤติกรรมใดๆ หรือไม่นั้น ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับ การรับรู้ความสามารถของตนเอง และความคาดหวังต่อผลที่จะเกิดขึ้น คือ การรับรู้ความสามารถของตนเองเป็นการตัดสินใจว่าตนเองมีความมั่นใจที่จะกระทำพฤติกรรมใดในระดับใด ส่วนความคาดหวังของผลที่จะเกิดขึ้นนั้นเป็นการคาดหวังต่อผลที่จะเกิดขึ้นในด้านกายภาพ สังคม และการประเมินคุณค่าของตนเองจากการกระทำ ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสองนี้มีผลต่อการตัดสินใจที่จะกระทำพฤติกรรมของบุคคลนั้นๆ บุคคลนั้นที่มีแนวโน้มจะไม่แสดงพฤติกรรมความคาดหวังเกี่ยวกับผลที่จะเกิดขึ้น ซึ่งจะต้องมีการรับรู้ความสามารถของตนเอง และความคาดหวังต่อผลที่จะเกิดขึ้นสูงทั้งคู่จึงจะเกิดพฤติกรรมนั้นๆ อย่างไรก็ตาม Albert Bandura เชื่อว่า พฤติกรรมของคนเราไม่ได้เกิดขึ้น และเปลี่ยนแปลงด้วยสิ่งแวดล้อมอย่างเดียว จะต้องมียังปัจจัย 3 ปัจจัยร่วมด้วย ได้แก่

การรับรู้ความสามารถของตนเอง
- ระดับการรับรู้ (Level)

- ปัจจัยส่วนบุคคล (Personal factor) - ความเข้มแข็งของการรับรู้ (Strength)
- เงื่อนไขเชิงพฤติกรรม (Behavior condition)
- เงื่อนไขเชิงสภาพแวดล้อม (Environment condition)

- ความจริงทั่วไป (Generality)

Richard I. Evans (1989) กล่าวโดยสรุปถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้ความสามารถของตนเองที่ Bandura ได้กล่าวไว้ว่ามีอยู่ 4 ปัจจัย ได้แก่

1.) ประสบการณ์ตรง (Mastery Experiences) ซึ่ง Albert Bandura เชื่อว่าเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดในการพัฒนาการรับรู้ความสามารถของตนเองเพราะเป็นประสบการณ์โดยตรง ดังนั้น องค์การจึงจำเป็นที่จะต้องฝึกให้พนักงานมีทักษะเพียงพอที่จะประสบความสำเร็จ

ได้พร้อมๆ กับการทำให้พนักงานรับรู้ว่าคุณมีความสามารถจะกระทำได้ ซึ่งพนักงานที่รับรู้ว่าคุณมีความสามารถ จะไม่ยอมแพ้อะไรง่ายๆ แต่จะพยายามทำงานต่างๆ เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการ

2.) ประสบการณ์จากต้นแบบ (Modeling) การที่พนักงานได้สังเกตจากต้นแบบแสดงพฤติกรรมที่มีความซับซ้อน และได้รับผลที่พึงพอใจ นั่นคือสังเกตจากประสบการณ์ของผู้อื่นนั่นเอง จะทำให้พนักงานที่สังเกตฝึกความรู้สึกว่าเขาก็สามารถที่จะประสบความสำเร็จได้ถ้าเขาพยายามจริง และไม่ย่อท้อ

3.) การใช้คำพูดชักจูง (Verbal Persuasion) เป็นการนำเอาคำพูดของผู้อื่นมาเป็นข้อมูลในการพิจารณาเกี่ยวกับความสามารถของตนเอง และเชื่อว่าตนเองมีความสามารถตามคำกล่าวอ้างนั้น ซึ่งจะเป็แรงจูงใจให้บุคคลกระทำพฤติกรรมตามที่ตนเองรับรู้ อาจจำเป็นต้องค่อยๆ สร้างความสามารถให้กับเขาอย่างค่อยเป็นค่อยไป และให้เกิดความสำเร็จตามลำดับขั้นตอน พร้อมทั้งการใช้คำพูดชักจูงร่วมกัน

4.) การกระตุ้นทางอารมณ์ (Emotional Arousal) การกระตุ้นทางอารมณ์มีผลต่อการรับรู้ความสามารถของพนักงานที่ถูกกระตุ้นอารมณ์ในทางลบ เช่น การถูกตำหนิ ซึ่งจะก่อให้เกิดความวิตกกังวล ความเครียด และนำไปสู่การรับรู้ความสามารถลดลง จะทำให้พนักงานไม่สามารถแสดงออกได้ แต่ถ้าพนักงานสามารถลดหรือระงับการถูกกระตุ้นทางอารมณ์ได้ จะทำให้การรับรู้ความสามารถของตนดีขึ้น ส่งผลให้การแสดงออกด้านความสามารถดีขึ้นตามไปด้วย

ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า เมื่อพนักงานในองค์กรมีการรับรู้ความสามารถตนเองสูงแล้วก็จะสามารถแสดงความสามารถของตนเองในการทำงานออกมาได้อย่างมีประสิทธิภาพ นั่นคือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเป็นที่พอใจของทั้งตนเอง และองค์กรที่ตนเองทำงานให้ เมื่อตนเองมีความสุขในการทำงานนั้นๆ เกิดเป็นความมุ่งมั่นในการทำงาน และก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรในที่สุด (Schaufeli and Bakker, 2003)

2.2. การให้ความสำคัญต่อลูกค้า (Customer orientation) คือ การบริการและการเอาใจใส่ ให้ความสำคัญในตัวลูกค้าของพนักงาน โดยทำให้ลูกค้ารู้สึกพึงพอใจและประทับใจในพนักงานที่ให้บริการ เป็นทัศนคติ ซึ่งแสดงถึงพฤติกรรมของพนักงานที่สะท้อนออกมาให้ลูกค้าได้เห็น (Donavan and Hocutt, 2001)

นอกจากนั้น Marie Williams และ Juan I. Sanchez (1998) ยังให้คำจำกัดความของการให้ความสำคัญต่อลูกค้า (Customer Orientation) ว่าเป็นการจัดการความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพอใจ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการใช้บริการซ้ำในที่สุด เพราะพนักงานที่ให้บริการเอาใจใส่ดูแล

ลูกค้าจะพยายามอย่างหนักที่จะหาความต้องการของลูกค้า ซึ่งลูกค้าเองจะค่อยๆ ถูกโน้มน้าวเพื่อที่จะใช้บริการนั้นๆ ในโอกาสต่อไป

การวัดการให้ความสำคัญต่อลูกค้าของพนักงาน Robert Saxe และ Barton A. Weitz (1982) ได้เสนอโมเดลที่ใช้วัดการบริการที่ให้ความสำคัญกับลูกค้าของพนักงาน โดยเสนอ SOCO scale (Sales Orientation-Customer Orientation) เพื่อใช้วัดความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างระดับของความพึงพอใจของลูกค้าต่อการบริการของพนักงาน ซึ่งองค์ประกอบของ SOCO scale ที่ใช้วัด มี 6 องค์ประกอบ ดังนี้

- 1.) ความปรารถนาที่จะให้ลูกค้าตัดสินใจซื้อสินค้าหรือใช้บริการที่ดี
- 2.) การช่วยลูกค้าประเมินความต้องการของตนเอง
- 3.) การเสนอสินค้าหรือบริการที่ตรงกับความต้องการของลูกค้า
- 4.) การอธิบายสินค้าหรือบริการให้ลูกค้าเข้าใจได้อย่างถูกต้องเหมาะสม
- 5.) การหลีกเลี่ยงการหลอกลวงหรือใช้เทคนิคเพื่อให้ลูกค้าหลงผิด
- 6.) การไม่ใช้ความกดดันกับลูกค้า

และ D.Todd Donovan (2001) ได้ปรับปรุง SOCO scale เพื่อใช้วัดการให้ความสำคัญต่อลูกค้าของพนักงาน ในองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่

- 1.) การตามใจลูกค้า (Pamper) คือ ทำให้ลูกค้ารู้สึกเป็นคนพิเศษ เป็นคนสำคัญขององค์กร
- 2.) การอ่านใจลูกค้า (Read) คือ พนักงานต้องสังเกต และดูลักษณะท่าทางของลูกค้าที่แสดงออก รวมไปถึงการฟังอย่างตั้งใจ
- 3.) การส่งมอบ (Deliver) คือ การให้บริการที่สามารถตอบสนองและจัดหาสินค้าให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าได้อย่างลงตัว และมีความอ่อนโยนในการให้บริการด้วย
- 4.) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Personal Relationship) คือ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวพนักงานกับลูกค้า ให้สนิทกันมากขึ้น ทำให้ลูกค้ารู้สึกถึงความเป็นพวกเดียวกัน

โดยใช้การเข้าใกล้สองระดับ(The two-step approach) ที่แนะนำโดย Anderson และ Gerbing (1988) เพื่อวัดความพึงพอใจของลูกค้าและข้อผูกพันต่อตัวพนักงาน นำไปสู่การวิเคราะห์เพื่อหาการให้ความสำคัญต่อลูกค้าของพนักงานในที่สุด

D.Todd Donovan (2001) กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างการให้ความสำคัญต่อลูกค้าของพนักงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ว่าเมื่อพนักงานผู้ที่ให้บริการมีการให้บริการลูกค้าด้วยใจ มีการดูแลเอาใจใส่ลูกค้า ทำให้ลูกค้ารู้สึกประทับใจ พอใจในการบริการของพนักงานแล้วยังอาจทำให้ลูกค้าพึงพอใจในตัวขององค์กรด้วย ซึ่งจะส่งผลให้ตัวพนักงานเองมีความภูมิใจในการให้บริการของตนเอง เกิดความประทับใจทั้งสองฝ่าย จึงทำให้พนักงานรู้สึกดีต่อองค์กรเกิดเป็นความผูกพันในที่สุด และยังมีการบริการและให้ความสำคัญในลูกค้าสูง ยิ่งส่งผลให้ความผูกพันของพนักงานสูงตามไปด้วย ในทางกลับกัน เมื่อองค์กรนั้นมีชื่อเสียงในเรื่องการบริการและลูกค้ารับรู้ถึงชื่อเสียงนั้นด้วยแล้ว ยิ่งส่งผลให้พนักงานเต็มใจ มุ่งมั่นและพร้อมที่จะให้บริการแก่ลูกค้า ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานมีความผูกพันยิ่งๆ ขึ้นไป

อย่างไรก็ตาม องค์กรควรจะมีมาตรฐานตามความเหมาะสม ที่มีพฤติกรรมและการแสดงออก ด้านทัศนคติและบุคลิกภาพที่เหมาะสมกับงานมากกว่าจะพิจารณาเฉพาะคุณสมบัติของผู้สมัครก่อนที่จะรับเข้ามาทำงานด้านบริการในองค์กรของตน เนื่องจากการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ลักษณะนิสัยและทัศนคติหลังจากรับเข้าทำงานแล้วเป็นเรื่องยาก ตลอดจนอาจจะไม่สามารถดึงความสามารถของพนักงานออกมาได้ (Schneider, 1987) หรืออาจกล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่า การรับพนักงานเพื่อทำหน้าที่ในงานบริการต้องรับบุคคลซึ่งมีลักษณะที่เหมาะสมกับงานให้บริการ จึงจะทำหน้าที่ในงานบริการได้ดี อีกทั้ง พฤติกรรมของพนักงานยังเป็นตัวที่จะทำให้องค์กรเป็นไปตามที่พวกเขาเป็น คือพนักงานเป็นผู้มีบุคลิกภาพ ทัศนคติ พฤติกรรมอย่างไร องค์กรนั้นก็แสดงลักษณะนั้นๆ ออกมาให้ลูกค้ารับรู้ว่างค์กรนั้นมีลักษณะเช่นเดียวกับพนักงานด้วยนั่นเอง

2.3. วัฒนธรรมในการให้บริการ (Service Climate) หมายถึง การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน กระบวนการทำงาน พฤติกรรมเพื่อให้ได้มาซึ่งผลงาน การสนับสนุน และความมุ่งมั่นปรารถนาที่จะดูแลเอาใจใส่ต่อการให้บริการแก่ลูกค้าและคุณภาพการให้บริการ (Schneider and others, 1998:151) ในอีกความหมายหนึ่ง วัฒนธรรมในการให้บริการ คือ การแบ่งปันการรับรู้ของพนักงานในเรื่องของนโยบาย การปฏิบัติงาน ขั้นตอนการทำงาน และพฤติกรรมที่ส่งผลให้พนักงานนั้น ได้รับรางวัล ได้รับการสนับสนุน และได้รับความคาดหวังว่าจะทำให้เกิดการบริการที่ดีและมีคุณภาพกับลูกค้า (Schneider and White, 2004:100) นอกจากนั้น วัฒนธรรมในการให้บริการยังเกี่ยวข้องโดยตรงกับวัฒนธรรมภายในองค์กร นั่นคือ วัฒนธรรมในการให้บริการลูกค้าของพนักงานในองค์กรเป็นอย่างไร วัฒนธรรมในการให้บริการขององค์กรก็จะเป็นอย่างนั้น โดยเป็นปัจจัยที่เชื่อมโยงไปถึงการแบ่งปันการรับรู้ของสิ่งที่สำคัญต่อองค์กรของ

ลูกจ้าง (Johnson, 1996) แนวคิดของวัฒนธรรมการให้บริการขององค์กรสร้างขึ้นจาก การบรรยาย และให้ความหมายเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน สมาชิกขององค์กรมีการแบ่งปัน ประสบการณ์เกี่ยวกับเหตุการณ์ในสถานที่ทำงานของตนและกระจายการรับรู้กันไปสู่สมาชิกคนอื่น ๆ เกิดเป็นวัฒนธรรมการให้บริการขององค์กรในที่สุด การบริการที่เป็นเลิศเป็นสิ่งสำคัญต่อ องค์กรและส่งผลดีแก่การสร้างทัศนคติที่ดีหรือวัฒนธรรมในการให้บริการ องค์กรแต่ละแห่งต่าง มีทัศนคติในการให้บริการที่มีลักษณะเฉพาะตัวซึ่งส่งผลต่อการรับรู้ร่วมกันถึงความสำคัญของ ทัศนคติในการให้บริการของพนักงาน แนวคิดขององค์กรสร้างขึ้นจากแนวคิดที่จะอธิบายและ ตีความจากสภาพแวดล้อมการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นการรับรู้ในกลุ่มย่อย ขนาดเล็ก หรือไปจนถึงกลุ่ม ขนาดใหญ่ เมื่อการให้บริการที่ดีเป็นหัวข้อหลักในองค์กรทัศนคติในการให้บริการในแง่บวกก็จะ เกิดขึ้น

Richard S. Lytle (1998) กำหนดวิธีการวัดวัฒนธรรมในการให้บริการโดยให้ ความหมายว่าเป็นองค์ประกอบของการให้ความสำคัญในการบริการ (Service Orientation) โดย องค์ประกอบที่ใช้วัดวัฒนธรรมในการให้บริการมี ดังนี้

- 1.) ผู้นำที่ทำได้เป็นผู้ตาม(Servant Leadership) คือ ผู้นำในองค์กรแสดง พฤติกรรมการให้บริการที่ดีให้ลูกน้องของตนเองได้เห็นด้วยการทำตัวให้เป็น แบบอย่าง
- 2.) วิสัยทัศน์ของการบริการ(Service Vision) คือ ผู้นำมีการนำวิสัยทัศน์เกี่ยวกับ การให้ความสำคัญกับบริการมาใช้ในองค์กร
- 3.) การรักษาลูกค้า(Customer Treatment) คือ องค์กรพยายามที่จะรักษาลูกค้าไว้ ด้วยการเพิ่มระดับความพึงพอใจของลูกค้า
- 4.) อำนาจหน้าที่ของพนักงาน(Employee Empowerment) คือ ระดับของ พนักงานที่ตอบสนองและทำตามหน้าที่เพื่อให้พบกับความต้องการของลูกค้า
- 5.) การฝึกฝนการบริการ(Service Training) คือ การฝึกทำงานเป็นกลุ่ม การแก้ไข ปัญหา ทักษะส่วนบุคคล และอื่นๆ ที่ส่งผลทำให้พนักงานสามารถส่งมอบ การบริการที่ดีมีคุณภาพแก่ลูกค้าได้
- 6.) รางวัลของการบริการ(Service Rewards) คือ การให้รางวัล ผลตอบแทน และ สร้างการจดจำ พนักงานที่มีการให้บริการที่มีคุณภาพ
- 7.) การป้องกันการบริการที่ล้มเหลว(Service Failure Prevention) คือ การฝึกฝน ให้พนักงานมีความมั่นใจในการปฏิบัติงานเพื่อป้องกันความผิดพลาดจากการ บริการ

- 8.) การฟื้นคืนการบริการที่ล้มเหลว(Service Failure Recovery) คือ การฝึกให้พนักงานตอบสนองกับลูกค้าที่ผิดหวังจากการบริการ เพื่อลดความผิดหวังจากลูกค้าและไม่ให้เกิดความผิดพลาดขึ้นอีกเป็นครั้งที่สอง
- 9.) เทคโนโลยีการให้บริการ(Service Technology) คือ การใช้เทคโนโลยีขององค์กร และระบบเทคโนโลยีพื้นฐานในการให้บริการลูกค้า
- 10.) การสื่อสารในมาตรฐานการบริการ(Service Standards Communicatioin) คือ การสื่อสารให้พนักงานในองค์กรทุกคนเข้าใจในมาตรฐานการบริการขององค์กรตนเอง

โดยองค์ประกอบทั้ง 10 นี้สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 มิติ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมในการให้บริการ คือ

- 1.) ความเป็นผู้นำของการบริการ (Service Leadership) ประกอบด้วย ผู้นำที่ทำได้เป็นผู้ตาม และวิสัยทัศน์ของการบริการ
- 2.) การแข่งขันในบริการ(Service Encounter) ประกอบด้วย การรักษาลูกค้าและอำนาจหน้าที่ของพนักงาน
- 3.) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ประกอบด้วย การฝึกฝนการบริการ และรางวัลของการบริการ
- 4.) ระบบการให้บริการ(Service System) ประกอบด้วย การป้องกันการบริการที่ล้มเหลว การฟื้นคืนการบริการที่ล้มเหลว เทคโนโลยีการให้บริการ และการสื่อสารในมาตรฐานการบริการ

จากการศึกษาของ Joerg Dietz and others(2004) พบว่า พนักงานที่ประจำอยู่ในสาขาย่อยขององค์กรและได้พบกับลูกค้าเป็นประจำจะมีวัฒนธรรมในการให้บริการดีกว่าพนักงานที่ประจำอยู่ในองค์กรหลัก พนักงานจะยังมีวัฒนธรรมในการให้บริการที่ดีขึ้นเรื่อยๆ เมื่อมีการติดต่อกับลูกค้าเป็นประจำและสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้านั้นๆ อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังพบอีกว่า วัฒนธรรมในการให้บริการนั้นส่งผลในทางบวกกับพฤติกรรมการให้ความสำคัญในการบริการลูกค้าของพนักงานและความยึดติดในงาน นั่นหมายถึง ความผูกพันต่องานที่ทำ ยังมีวัฒนธรรมในการให้บริการดีก็จะยิ่งทำให้พนักงานในองค์กรเกิดความผูกพันต่องานและต่อองค์กรมาก เนื่องจากวัฒนธรรมในการให้บริการที่ดีนั้นหมายถึง การที่พนักงานหลายๆ คนมีความมุ่งมั่น หุ่มเททั้งกายใจในการให้บริการลูกค้า นั่นเอง

ข้อมูลทั่วไปของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด

บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด (ปณท.) มีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร จัดตั้งขึ้นจากนโยบายรัฐบาลที่ต้องการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้เทียบเท่าภาคเอกชน ตามแผนแม่บทพัฒนากิจการโทรคมนาคม และพระราชบัญญัติทุนรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2542 โดยเปลี่ยนสถานะจากการสื่อสารแห่งประเทศไทย เป็น บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด และได้จดทะเบียนจัดตั้งเป็นบริษัทเมื่อวันที่ 14 สิงหาคม 2546 บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ตั้งอยู่ที่เลขที่ 111 หมู่ที่ 3 ถนนแจ้งวัฒนะ แขวงทุ่งสองห้อง เขตหลักสี่ กรุงเทพมหานคร โดยได้ทำการปฏิรูปภาพลักษณ์ใหม่ ปรับปรุงบริการและการให้บริการ ไปรษณีย์แก่ประชาชนทั่วไปและพัฒนาการให้บริการเชิงธุรกิจ เพื่อให้บริษัท ก้าวไกล ทันสมัย ช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตและเอื้อประโยชน์ต่อเศรษฐกิจของประเทศไทยอย่างต่อเนื่องตลอดไป

วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นผู้นำในธุรกิจไปรษณีย์ โดยมุ่งสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าด้วยคุณภาพบริการที่เป็นมาตรฐานสากล และเป็นหน่วยงานที่ได้รับการยอมรับโดยทั่วไปว่าเป็นผู้ให้บริการรับ ส่ง ข่าวดสาร สิ่งของ บริการการเงินและบริการตัวแทนที่มีเครือข่ายกว้างขวางและเชื่อถือได้มากที่สุด

ภารกิจ (Mission)

1. ให้บริการไปรษณีย์และบริการการเงินที่มีคุณภาพตามมาตรฐานสากลและครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศ เพื่อเป็นสื่อกลางในการติดต่อสื่อสารและการดำเนินธุรกิจทั้งในและระหว่างประเทศที่มีประสิทธิภาพ
2. ขยายขอบเขตของบริการไปสู่กลุ่มลูกค้าที่กว้างขวางขึ้น เพื่อวางรากฐานให้สามารถดำเนินกิจการต่อเนื่องต่อไปในสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงยิ่งขึ้นได้อย่างมั่นคงและสามารถนำเครือข่ายไปรษณีย์มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
3. แสวงหาโอกาสในการดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องต่อเนื่องกับธุรกิจไปรษณีย์เพื่อขยายขอบเขตการให้บริการไปสู่บริการในลักษณะหรือรูปแบบใหม่ๆ ตามความต้องการของผู้ใช้บริการและสร้างศักยภาพในการพัฒนากิจการไปสู่สถานะที่สามารถเลี้ยงตัวเองได้อย่างยั่งยืน
4. พัฒนาระบบการให้บริการและระบบข้อมูลเพื่อการบริหารงาน โดยใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดภาระค่าใช้จ่ายในการให้บริการและการบริหารงานรวมทั้งเป็นเครื่องมือสนับสนุนให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งรายอื่นได้อย่างทัดเทียม

วัตถุประสงค์ (Objectives)

1. เพื่อให้บริการที่มีคุณภาพตามมาตรฐานสากล และแสวงหาโอกาสในการดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องต่อเนื่องทั้งในและต่างประเทศ
2. เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการที่ดีในองค์กรทุกระดับ มีความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้
3. เพื่อวางรากฐานการพัฒนาองค์กรในระยะเวลา 5 ปีข้างหน้า ให้สามารถดำเนินธุรกิจภายใต้ภาวะการแข่งขันได้อย่างมั่นคง โดยพัฒนาบุคลากรให้สามารถเรียนรู้และทำงานในรูปแบบธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

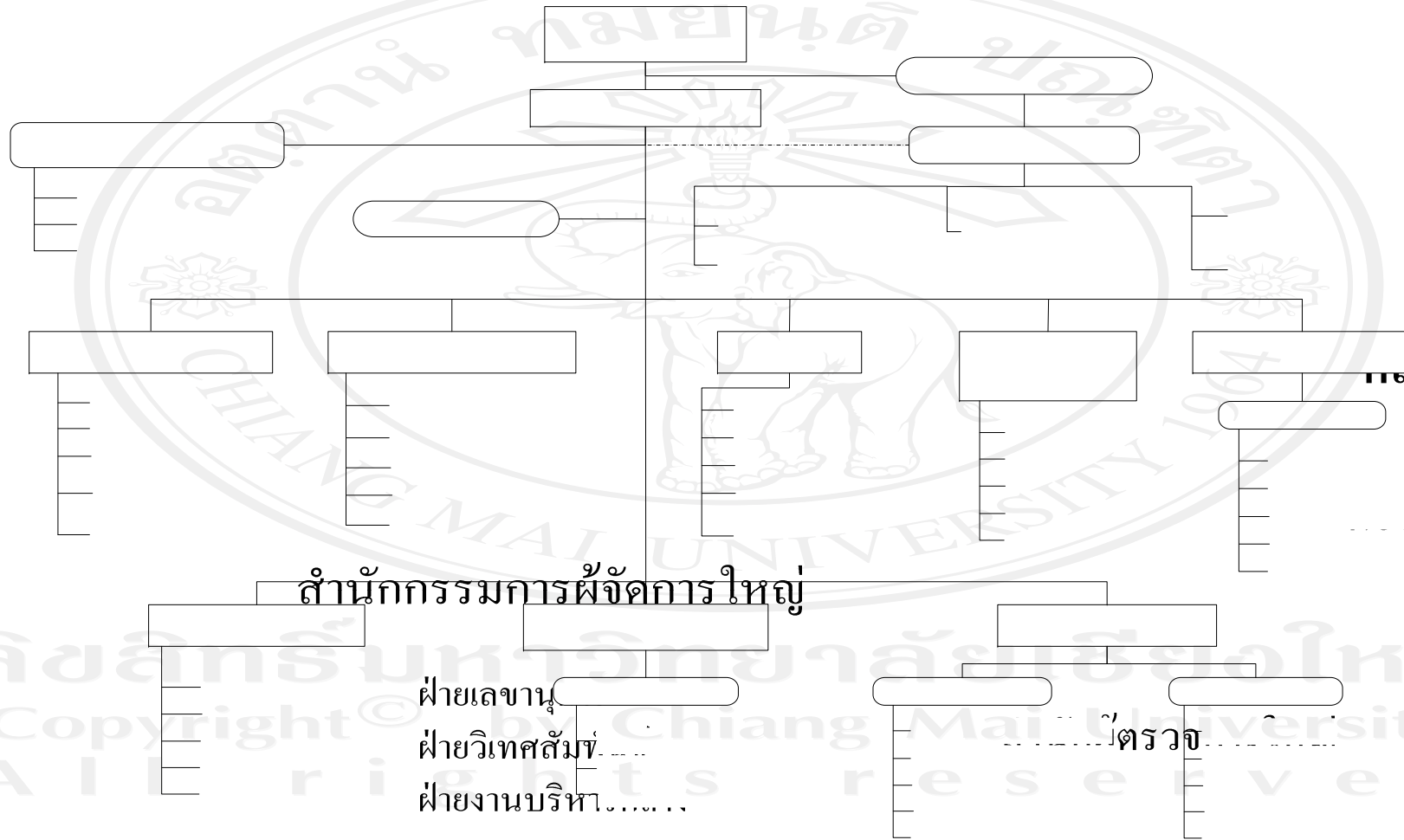
นโยบาย (Policies)

1. ด้านการให้บริการ ให้บริการไปรษณีย์และธุรกิจที่เกี่ยวข้องต่อเนื่อง ที่มีคุณภาพดี รวดเร็ว ตรงเวลา ในอัตราค่าบริการเหมาะสม
2. ด้านการตลาด มุ่งเน้นการตลาดเชิงรุกเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าทุกระดับ
3. ด้านการเงินและการลงทุน ดำเนินการให้พึ่งตนเองได้ในด้านการเงินและสามารถลงทุนขยายงานต่อไปในอนาคต
4. ด้านบุคลากร บริหารบุคลากรให้มีประสิทธิภาพและส่งเสริมให้มีสวัสดิการด้านต่าง ๆ อย่างเหมาะสม
5. ด้านการบริหารและการจัดการ พัฒนาการบริหารจัดการให้เอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินงานในเชิงธุรกิจ

จำนวนพนักงาน

บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด มีพนักงานทั้งหมด 20,910 ราย แบ่งเป็นพนักงานสายงานปฏิบัติการภูมิภาค 7,951 ราย และในสายงานนี้ มีฝ่ายปฏิบัติการภูมิภาคเขต 5 จำนวน 1,159 ราย ปฏิบัติงานในจังหวัดเชียงราย 153 ราย ณ วันที่ 1 กันยายน พ.ศ.2551

แผนภาพที่ 2 แสดงโครงสร้าง บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด



ที่มา : โครงสร้างบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด [Online]. Available http://www.thailandpost.com/about_struct.asp# (17 August 2008)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Basikin (2007) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ความกระฉับกระเฉง ความทุ่มเทในงาน และความมุ่งมั่น : ความผูกพันในงานของอาจารย์สอนภาษาอังกฤษในโรงเรียนมัธยมประเทศอินโดนีเซีย” โดยทำการศึกษาถึงระดับความผูกพันในงานของอาจารย์สอนภาษาอังกฤษในโรงเรียนมัธยมประเทศอินโดนีเซีย ซึ่งได้ใช้ the Utrecht Work Engagement Scale (UWES) เป็นตัววัดความผูกพัน โดยวัดองค์ประกอบความผูกพันสามด้าน ได้แก่ ความกระฉับกระเฉง ความทุ่มเทในงาน และความมุ่งมั่น และหาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบความผูกพันกับปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา ประสบการณ์การทำงาน สถานะการทำงาน สถานที่ทำงาน และถิ่นที่อยู่ ส่งผลต่อความผูกพันในงานของอาจารย์ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนความผูกพันโดยรวมอยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบของความผูกพัน 3 องค์ประกอบ คือ ความกระฉับกระเฉง ความทุ่มเทในงาน และความมุ่งมั่น พบว่าอยู่ในระดับสูง ทั้งหมดเช่นเดียวกัน ซึ่งองค์ประกอบด้านความทุ่มเทในงานประกอบด้วย งานเป็นแรงบันดาลใจให้ฉัน และฉันมีความภูมิใจในงานที่ฉันทำ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด

Ronald C. Gorter (2007) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ความผูกพันและสภาพแวดล้อมของงานในอาชีพหมอฟัน” โดยทำการศึกษาถึงระดับความผูกพันของหมอฟันกับอาชีพและผลกระทบของสภาพการทำงานต่อความผูกพันในอาชีพหมอฟัน ในประเทศเนเธอร์แลนด์ Gorter หาความสัมพันธ์ระหว่างอายุ เพศ กับระดับความผูกพัน โดยความผูกพันนั้น Gorter ใช้ the Utrecht Work Engagement Scale (UWES) ในการวัดองค์ประกอบความผูกพันทั้งสามด้าน ได้แก่ ความกระฉับกระเฉง ความทุ่มเทในงาน และความมุ่งมั่น อีกทั้งได้มีการวัดสภาพการทำงาน (Job Resource) โดยใช้ the Dentists' Experienced Job Resources Scale (DEJRS) ในการวัดและหาความสัมพันธ์ระหว่างสภาพการทำงานและความผูกพัน พบว่า องค์ประกอบย่อยของความผูกพัน คือ ความทุ่มเทในงานและความมุ่งมั่นอยู่ในระดับสูง ในขณะที่ความกระฉับกระเฉงอยู่ในระดับปานกลาง และยังพบอีกว่า อายุมีผลต่อระดับความผูกพันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนเพศไม่มีผลต่อระดับความผูกพัน สำหรับสภาพการทำงานที่มีผลมากที่สุด ได้แก่ การเห็นผลในทันทีและเป็นที่น่าพอใจ และมีผลในทางบวกกับระดับความผูกพันของพนักงาน

นงเยาว์ แก้วมรกต (2542) ทำการศึกษาเรื่อง “ผลของการรับรู้บรรยากาศองค์การที่มีต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบุคคลในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล” โดยทำการศึกษาถึงอิทธิพลของการรับรู้บรรยากาศองค์การของพนักงานบุคคลที่มีต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบุคคลรวมทั้ง ศึกษาถึงผลของปัจจัยส่วนบุคคลและประเภทรูทีกิจที่มีผลต่อการรับรู้บรรยากาศองค์การและความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบุคคล พบว่า พนักงานบุคคล

มีระดับการรับรู้บรรยากาศองค์การในทางที่ดีมากและระดับความผูกพันต่อองค์การอยู่ในระดับสูง ปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ ระดับการศึกษา และระยะเวลาการปฏิบัติงาน มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน โดยพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าและระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่า จะมีความผูกพันมากกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าและระยะเวลาการปฏิบัติงานน้อยกว่า ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลอื่น คือ อายุและระดับตำแหน่งไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ การรับรู้บรรยากาศองค์การโดยรวมมีผลในทางบวกกับระดับความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน และตัวแปรการรับรู้บรรยากาศ คือ ค่าตอบแทน โครงสร้างองค์การ ลักษณะงาน และการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา สามารถร่วมกันพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์การ ได้ร้อยละ 30.15

พิชญากุล ศิริปัญญา (2545) ทำการศึกษาเรื่อง “ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค : กรณีศึกษา พนักงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 1 (เชียงใหม่) ภาคเหนือ” โดยทำการศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์การ และความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะงาน และประสบการณ์ในการทำงาน ของพนักงานที่มีต่อองค์การ พบว่า ความผูกพันของพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาจากปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์การ ระดับตำแหน่ง และอัตราเงินเดือน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ ส่วน เพศ ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ เมื่อพิจารณาผลการศึกษาปัจจัยด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน ความหลากหลายของงาน ความมีเอกลักษณะของงาน ผลป้อนกลับของงาน และงานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น พบว่ามีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ และผลการศึกษาปัจจัยด้านประสบการณ์ในงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ ความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์การ ความรู้สึกว่างค์การเป็นที่พึ่งพาได้ ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์การ และทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานและองค์การ พบว่ามีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ

เบญจมาภรณ์ นวลิมปี (2546) ทำการศึกษาเรื่อง “ความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ : กรณีศึกษา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สาขาสมุทรสงคราม และสาขาสมุทรสาคร” ซึ่งศึกษาโดยใช้ปัจจัยทั้ง 3 ด้าน ด้านลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะงาน และประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ความผูกพันของพนักงานต่อองค์การโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดย เมื่อพิจารณาจากลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และอัตราเงินเดือน มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ ส่วนเพศ สถานภาพสมรส และระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์การ ไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ เมื่อพิจารณาผลการศึกษาปัจจัยด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน ความหลากหลายของงาน ความมีเอกลักษณะของงาน ผลป้อนกลับของงาน และงานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น พบว่ามีความสัมพันธ์ในทางบวกกับ

ความผูกพันต่อองค์กร และผลการศึกษาปัจจัยด้านประสบการณ์ในงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กร ความรู้สึกว่าคุณเป็นที่พึ่งพาได้ ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กร และทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร พบว่ามีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

สายพิน สว่างจิต (2548) ทำการศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน : กรณีศึกษา บริษัท มหพันธ์ไฟเบอร์ซีเมนต์ จำกัด (มหาชน)” โดยได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัย 3 ประเภทที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงาน พบว่า พนักงานให้ความสำคัญกับทุกปัจจัยโดยรวมในระดับมาก คือ ด้านปัจจัยที่เกี่ยวกับลักษณะงาน ได้แก่ งานที่ทำเป็นงานที่ตรงกับความถนัด งานที่รับผิดชอบเป็นงานที่ทำให้มีโอกาสใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจในงานที่รับผิดชอบโดยไม่ต้องควบคุมใกล้ชิด การมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการกำหนดเป้าหมายและแนวทางการปฏิบัติงาน ด้านปัจจัยที่เกี่ยวกับลักษณะขององค์กร ได้แก่ ความชัดเจนในการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ บรรยากาศในการทำงานที่มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความยุติธรรมของระบบการพิจารณาผลการปฏิบัติงาน ความเอาใจใส่ต่อสวัสดิภาพของพนักงาน และด้านปัจจัยที่เกี่ยวกับประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การได้รับความยุติธรรมในการพิจารณาผลงาน การช่วยเหลือกันในการทำงาน การได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา การได้รับรางวัลความดีความชอบในผลการปฏิบัติงาน การมีโอกาสรับรู้งานด้านต่าง ๆ การได้รับตำแหน่งหรือเลื่อนขั้น