

บทที่ 2

ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา

สำหรับการค้นคว้าแบบอิสระนี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษา ค้นคว้า รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และผลงานการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการคงอยู่ในงานและการลาออกหรือตั้งใจจะลาออกจากงาน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

2.1 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) และความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment)

2.2 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการฝังตรึงในงาน (Job Embeddedness)

2.1 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร

2.1.1 ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction)

ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) เป็นทัศนคติ อารมณ์ หรือความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อการทำงาน ซึ่งส่งผลสำคัญต่อการกำหนดพฤติกรรมในการทำงาน โดยผู้ที่มีความพอใจจะเป็นผู้ที่ชอบมากกว่าไม่ชอบงานที่ทำอยู่ การศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน มีอยู่ 3 แนวทาง แนวทางแรก มุ่งศึกษาความพึงพอใจในงานโดยรวม โดยเห็นว่าความพึงพอใจในงานเป็นมโนทัศน์รวมที่สะท้อนให้เห็นถึงความชอบหรือความไม่ชอบของบุคคลเกี่ยวกับงานที่ทำ เป็นสภาวะภายในจิตใจหรืออารมณ์ที่เป็นภาพรวมของความพึงพอใจของบุคคล แนวทางที่สอง มุ่งศึกษาความพึงพอใจในงานเฉพาะด้าน โดยเห็นว่าความพึงพอใจในงานเป็นมโนทัศน์ที่จำแนกออกเป็นด้านๆ อย่างอิสระ แนวทางที่สาม มุ่งศึกษาความพึงพอใจในงาน โดยมองว่าความพึงพอใจในงานเป็นการกระทำเพื่อสนองตอบความต้องการของบุคคล (Jewell, 1998)

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงานที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายทฤษฎีหนึ่ง คือทฤษฎีคุณลักษณะของงาน (The Job Characteristics Model) (Hackman & Oldham, 1976) ซึ่งกล่าวถึงลักษณะงาน 5 อย่างได้แก่

- 1) งานที่ต้องใช้ทักษะที่หลากหลาย
- 2) งานที่มีลักษณะสมบูรณ์ในตัวเอง
- 3) งานที่ผู้ทำเห็นว่ามีค่าสำคัญ
- 4) งานที่ผู้ทำมีความอิสระในการทำงานและตัดสินใจ

5) งานที่มีการให้ข้อมูลย้อนกลับในเรื่องของข้อดี ข้อควรปรับปรุง

ลักษณะงานดังกล่าวจะนำไปสู่สภาวะทางจิตที่มีอยู่ 3 ภาวะ ได้แก่ การตระหนักที่รับรู้ว่างานนั้นมีความหมาย การตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของงาน และการรู้ผลการกระทำภาวะดังกล่าวส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

2.1.2 ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment)

ความพึงพอใจในงานไม่ได้มีผลโดยตรงต่อการคงอยู่ในงานหรือการลาออก แต่จะต้องถูกเปลี่ยนไปเป็นความผูกพันต่อองค์กรเสียก่อน แล้วจึงจะไปมีผลต่อการคงอยู่ในงานหรือการลาออกอีกทีหนึ่ง

ความผูกพันต่อองค์กร เป็นความสัมพันธ์อันเหนียวแน่นของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกในการเข้าร่วมขององค์กร (Steers, 1977) โดยมีการแสดงให้เห็นถึง

- 1) ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า และการยอมรับเป้าหมายขององค์กร
- 2) ความคาดหวังที่จะใช้ความพยายามเพื่อประโยชน์ขององค์กร
- 3) ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงรักษาสถานภาพของการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Porter, 1974)

ความผูกพันต่อองค์กร ยังเป็นตัวแปรที่จำแนกบุคคลผู้ที่ยังอยู่กับองค์กรกับผู้ที่ลาออก โดยผู้ที่คงอยู่กับองค์กรจะมีเหตุผล 3 ลักษณะ คือ

- 1) ความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก (Affective Commitment)
- 2) ความผูกพันต่อองค์กรด้านความต่อเนื่อง (Continuance Commitment)
- 3) ความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment)

โดยผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรมักจะมององค์กรในทางบวก ซึ่งจะเกิดความรู้สึกที่ผูกพัน มีความต้องการและมีความตั้งใจที่จะทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Meyer, Allen and Smith, 1993)

ปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความรู้สึกยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร (Steers, 1977) ได้แก่

- 1) ลักษณะส่วนตัวของพนักงาน รวมทั้งอายุการทำงานในองค์กร และความแตกต่างในความรุนแรงของความต้องการ เช่น ความต้องการความสำเร็จในชีวิต
- 2) ลักษณะงาน เช่น การมีความหมายของงานที่ทำ และโอกาสที่จะมีความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน
- 3) ประสบการณ์ในการทำงาน เช่น ความน่าเชื่อถือได้ขององค์กรที่ผ่านมาในอดีต ตลอดจนคำพูด และความรู้สึกของพนักงานอื่นๆ ที่มีต่อองค์กร

ผลที่ตามมาของความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ พนักงานมีความเอาใจใส่เพิ่มขึ้น ความผูกพันต่องาน เพิ่มความพยายามในการทำงานมากขึ้น และองค์กรสามารถรักษาพนักงานไว้ได้

2.2 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการฝังตรึงในงาน (Job Embeddedness)

ทฤษฎีความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร สามารถนำมาใช้อธิบายเรื่องการลาออกหรือตั้งใจจะลาออกได้ในระดับหนึ่ง อย่างไรก็ตาม Mitchell และคณะ (2001) พบว่าคนที่ลาออกจากองค์กรนั้น บางคนก็ไม่ได้มีความไม่พึงพอใจในงาน (Job Dissatisfaction) แต่ลาออกเนื่องจากสาเหตุอื่น ซึ่งบางอย่างก็ไม่ได้เกี่ยวข้องกับเรื่องงานเลย และทฤษฎีเกี่ยวกับทัศนคติ 2 ทฤษฎีดังกล่าว ก็นำมาใช้อธิบายเรื่องการคงอยู่ในงานได้ไม่ได้นัก จึงได้นำเสนอทฤษฎีเกี่ยวกับการฝังตรึงในงาน (Job Embeddedness) ซึ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้บุคคลยังสมัครใจทำงานเดิมของตนเองต่อไป ประกอบด้วย 2 ปัจจัยหลัก ได้แก่

- ปัจจัยด้านองค์กรหรือด้านที่เกี่ยวกับตัวงานเอง (Organization หรือ On-the-Job)
- ปัจจัยด้านชุมชนหรือด้านที่นอกเหนืองาน (Community หรือ Off-the-Job)

ในแต่ละปัจจัยหลัก ประกอบด้วยปัจจัยอีก 3 ด้าน ได้แก่

- ความลงตัว (Fit)
- พันธะ (Links)
- สิ่งที่ต้องสละ (Sacrifice)

รวมเป็นปัจจัยย่อย 6 ปัจจัย ดังนี้

ความลงตัว (Fit) หมายถึงการที่บุคคลรู้สึกว่าคุณเองมีความเหมาะสม เข้ากันได้ดี และอบอุ่นใจกับองค์กร และสิ่งแวดล้อมที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ยิ่งบุคคลมีความรู้สึกว่าคุณเองเหมาะสมกับองค์กร และสิ่งแวดล้อมมากเท่าไร โอกาสที่บุคคลจะมีความรู้สึกเป็นมืออาชีพ และยังคงทำงานอยู่ที่เดิมต่อไปก็มากขึ้นเท่านั้น

1) **ความลงตัวในองค์กร (Fit to Organization)** ค่านิยม เป้าหมายในอาชีพ และแผนการในอนาคตของบุคคล ต้องไปกันได้กับวัฒนธรรมขององค์กร และสิ่งที่องค์กรต้องการจากบุคคลในขณะนั้น เช่น ความรู้ ทักษะ ความสามารถ เป็นต้น

2) **ความลงตัวในชุมชน (Fit to Community)** ความเหมาะสมด้านสิ่งแวดล้อม เช่น ภูมิอากาศ สิ่งอำนวยความสะดวก วัฒนธรรม การเมือง กิจกรรมบันเทิง เป็นต้น

พันธะ (Links) หมายถึงความสัมพันธ์ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ระหว่างบุคคล กับองค์กรหรือคนอื่นๆ ประกอบด้วยความสัมพันธ์ทางสังคม ทางจิตใจ ทางการเงิน ระหว่าง

เพื่อน กลุ่ม ชุมชน และสิ่งแวดล้อมซึ่งบุคคลและครอบครัวดำรงอยู่ มีผลทำให้บุคคลเลือกจะอยู่ทำงานที่เดิมต่อไปมากกว่าลาออก ยังมีจำนวนของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและเครือข่ายต่างๆ เหล่านี้มากเท่าไร โอกาสที่บุคคลจะยังคงทำงานอยู่ที่เดิมต่อไปก็มากขึ้นเท่านั้น

3) พันธะในองค์กร (Links to Organization) ตัวอย่าง เช่น การมีอายุมากขึ้น การมีตำแหน่งหน้าที่การงานสูง การเป็นคณะทำงานหรือกรรมการต่างๆ เป็นต้น

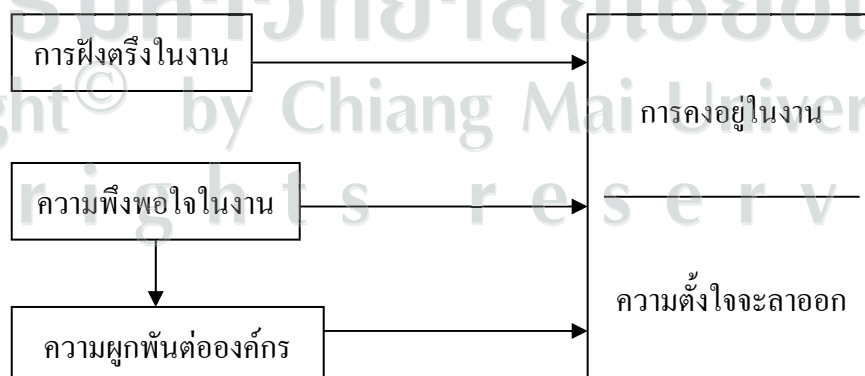
4) พันธะในชุมชน (Links to Community) ตัวอย่าง เช่น การสมรสแล้ว การมีลูกเล็กๆ ที่ต้องการการดูแล กิจกรรมทางศาสนา งานอาสาสมัครที่ทำร่วมกับชุมชน เป็นต้น

สิ่งที่ต้องสละ (Sacrifice) หมายถึงสิ่งที่บุคคลรับรู้ว่าจะต้องสูญเสียไป ไม่ว่าจะเป็นด้านวัตถุ หรือจิตใจ เมื่อออกจากงานที่ทำอยู่ ณ ปัจจุบัน โดยเฉพาะเมื่อต้องย้ายไปอยู่สถานที่แห่งใหม่ (Relocate) ยิ่งบุคคลมีความรู้สึกว่าจะต้องสูญเสียสิ่งที่เคยได้รับจากองค์กร และสิ่งแวดล้อมมากเท่าไร โอกาสที่บุคคลจะตัดสินใจลาออกจากงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันก็มากขึ้นเท่านั้น

5) สิ่งที่ต้องสละเกี่ยวกับองค์กร (Organization-Related Sacrifice) ตัวอย่าง เช่น เมื่องานใหม่จะได้รับเงินเดือนสูงกว่า แต่ก็ต้องเสียโอกาสที่จะได้เงินสวัสดิการของที่ทำงานเดิม ซึ่งให้เฉพาะผู้ที่ทำงานมาเกิน 10 ปีขึ้นไป หรือเสียโอกาสที่จะได้เลื่อนสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ซึ่งมีปัจจัยของการอยู่กับองค์กรมานานเป็นตัวหนึ่งในการพิจารณา เป็นต้น

6) สิ่งที่ต้องสละเกี่ยวกับชุมชน (Community -Related Sacrifice) ตัวอย่าง เช่น เมืองใหญ่ๆ มักมีสาธารณูปโภค สิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นต่อชีวิตและครอบครัวอย่างเพียงพอ เป็นต้น ว่าโรงเรียนที่มีคุณภาพ ห้างสรรพสินค้า การคมนาคมที่สะดวกสบาย ฯลฯ การย้ายหรือลาออกไปทำงานยังที่อื่นซึ่งมีความเจริญและความสะดวกสบายน้อยกว่า ก็จะต้องสูญเสียสิ่งเหล่านี้ไป เป็นต้น

สรุปตัวแบบความสัมพันธ์ของความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และการฝังตรึงในงาน กับการคงอยู่ในงาน และความตั้งใจจะลาออกจากงาน ดังนี้



สำหรับการศึกษาคั้งนี้ ผู้ศึกษามีความต้องการศึกษาว่ามีปัจจัยใดบ้างที่มีอิทธิพลต่ออายุรแพทย์ในการคงการรับราชการในโรงพยาบาลรัฐ แนวคิดหลักที่นำมาใช้ในการศึกษา คือการฝังตรึงในงาน (Job Embeddedness) ซึ่งใช้อธิบายเรื่องการคงอยู่ในงาน ได้ดีกว่าทฤษฎีหรือแนวคิดเรื่องการทำงานเดิม เช่น ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร เป็นต้น ที่อาจอธิบายเรื่องการลาออกได้ดี แต่นำมาใช้อธิบายเรื่องการคงอยู่ในงานได้ยังไม่ดีนัก

นอกจากนี้ แนวคิดเกี่ยวกับการฝังตรึงในงาน ยังให้ความสำคัญกับทั้งปัจจัยด้านชุมชนหรือปัจจัยนอกเหนืองาน พอๆ กับปัจจัยด้านองค์กร หรือปัจจัยที่เกี่ยวกับตัวงานเอง ซึ่งปัจจัยนอกเหนืองานนี้ บางครั้งไม่ได้เกี่ยวข้องกับเรื่องทัศนคติเกี่ยวกับงานเลย (Non-Attitude Factors) ซึ่งแตกต่างไปจากทฤษฎีหรือแนวคิดเรื่องการทำงานเดิม ที่มีกล่าวถึงเฉพาะทัศนคติต่อตัวงาน และเน้นปัจจัยด้านองค์กร หรือปัจจัยที่เกี่ยวกับตัวงานเองเป็นหลัก ผู้ศึกษาคาดหวังว่าผลการศึกษาอาจแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของปัจจัยนอกเหนืองาน ซึ่งอาจนำมาอธิบายการคงการรับราชการของอายุรแพทย์ และนำไปสู่การเข้าใจถึงสาเหตุของการคงการรับราชการของแพทย์โดยทั่วไปได้ดียิ่งขึ้น

2.3 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.3.1 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร

พรเทพ ล้อมพรม (2544) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางสังคมวิทยากับความผูกพันต่อองค์กร: ศึกษาเฉพาะกรณีแพทย์ชนบทของประเทศไทย โดยกลุ่มตัวอย่างคือแพทย์ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชน (โรงพยาบาลระดับอำเภอ) สังกัดกระทรวงสาธารณสุขทั่วประเทศ จำนวน 343 คน จากทั้งหมด 2,395 คน พบว่าแพทย์ชนบทมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร เมื่อวิเคราะห์ด้วยการถดถอยพหุคูณ ได้แก่ ระดับตำแหน่ง ความรู้สึกว่าองค์กรพึงพาได้ ความมีอิสระในการทำงาน และความหลากหลายในงาน โดยทั้ง 4 ปัจจัยดังกล่าว สามารถอธิบายความผูกพันต่อองค์กรได้ร้อยละ 66.6 ($R^2 = 0.666$) ส่วนปัจจัยอื่นๆ ประกอบด้วยเพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ความสำคัญของตนที่มีต่อองค์กร ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความพึงพอใจต่อรายได้ การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน และโอกาสก้าวหน้าในงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

อุษณีย์ ธรรมสุวรรณ (2545) ได้ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยกลุ่มตัวอย่าง คือบุคลากรที่ปฏิบัติงานในคณะ แพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ซึ่งเป็นโรงพยาบาลมหาวิทยาลัย สังกัด กระทรวงศึกษาธิการ (สังกัดเดิม คือทบวงมหาวิทยาลัย) เทียบเท่าโรงพยาบาลศูนย์ของกระทรวง สาธารณสุข จำนวน 1,664 คน พบว่าบุคลากรมีระดับความผูกพันต่อองค์กรทั้ง 3 ด้าน คือด้านความ ตั้งใจและความพร้อมที่จะใช้ความพยายามที่มีอยู่เพื่อองค์กร ความเชื่อและยอมรับในคุณค่าและ เป้าหมายขององค์กร และความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กร อยู่ใน ระดับปานกลาง และความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรแตกต่างกัน ตามเพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงานในคณะแพทยศาสตร์ ตำแหน่งหน้าที่ สายการปฏิบัติงาน ระดับตำแหน่ง หน่วยงานที่สังกัด ลักษณะเวลาปฏิบัติงาน และที่พักอาศัย

นฤนาท ยืนยง (2546) ได้ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร โรงพยาบาลปทุมธานี โดยกลุ่มตัวอย่าง คือบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลปทุมธานี ซึ่งเป็น โรงพยาบาลทั่วไป (โรงพยาบาลระดับจังหวัด) สังกัดกระทรวงสาธารณสุข จำนวน 260 คน พบว่า ระดับปัจจัยเกี่ยวกับการทำงาน ด้านสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา สัมพันธ์ภาพกับเพื่อนร่วมงาน และความมีอิสระในการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง ในขณะที่ผลประโยชน์ที่ได้จากงาน และ ลักษณะงานที่ได้ติดต่อกับผู้อื่น อยู่ในระดับน้อย ส่วนในเรื่องความผูกพันต่อองค์กร พบว่า บุคลากรมีระดับความผูกพันต่อองค์กรทั้ง 3 ด้าน คือด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทเพื่อประโยชน์ของ องค์กร ความเชื่อถือยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร และความต้องการที่จะรักษาความ เป็นสมาชิกขององค์กร อยู่ในระดับปานกลาง

กำธร พฤชานานนท์ และคณะ (2546) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออก ของแพทย์ในภาครัฐ กลุ่มตัวอย่างคือแพทย์ที่ลาออกจากราชการในช่วงเดือนมกราคม 2544 – มีนาคม 2546 จำนวน 278 ราย โดยใช้แบบสอบถามทางไปรษณีย์ พบว่าปัญหาที่เกี่ยวข้องกับ ลักษณะงาน เช่น ภาระงานหนัก ความจำเจ ฯลฯ ปัญหาการขาดขวัญและกำลังใจ เช่น ค่าตอบแทน ที่ไม่เป็นธรรม การขาดโอกาสก้าวหน้าตามที่คาดหวัง โอกาสในการลาศึกษาต่อ ฯลฯ ปัญหาความ พึงพอใจในงาน และปัญหาความผูกพันกับองค์กร ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของแพทย์ โดยเฉพาะ 2 ปัญหาสุดท้ายมีอิทธิพลสูงสุด ในขณะที่ปัจจัยด้านเศรษฐกิจและสังคม เช่น เพศ อายุ ภูมิภาค รายได้ ครอบครัว และปัญหาด้านนโยบายและระบบขององค์กร เช่น พระราชบัญญัติ หลักประกันสุขภาพแห่งชาติ ความเสี่ยงต่อการถูกฟ้องร้อง ฯลฯ ไม่ได้มีความสัมพันธ์กับการ ลาออกอย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้น หากต้องการแก้ปัญหาเรื่องการลาออกของแพทย์ในภาครัฐ ก็ควร มุ่งเน้นที่การสร้าง ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันกับองค์กรให้เกิดขึ้นกับแพทย์เหล่านี้

2.3.2 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการฝังตริงในงาน

Mitchell และคณะ (2001) ได้ศึกษาการนำทฤษฎีการฝังตริงในงานมาใช้พยากรณ์การลาออกโดยสมัครใจของบุคลากรในธุรกิจที่มีอัตราการว่างงานต่ำ และอัตราการลาออกสูง โดยกลุ่มตัวอย่าง คือพนักงานร้านค้าปลีก จำนวน 177 ราย และพนักงานในโรงพยาบาล จำนวน 208 รายในประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่าการฝังตริงในงานมีความสัมพันธ์เชิงผกผันกับความตั้งใจจะลาออกจากงาน (Intention to Leave) และเมื่อควบคุมปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น เพศ ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร การหางานใหม่ (Job Search) และการรับรู้ทางเลือกอื่น (Perceived Alternative) โดยวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ พบว่าการฝังตริงในงาน ก็ยังสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการพยากรณ์การลาออกโดยสมัครใจ (Voluntary Turnover) ของพนักงานในเวลาต่อมาได้เป็นอย่างดี กล่าวคือยิ่งพนักงานมีการฝังตริงในงานมากเท่าไร ความตั้งใจจะลาออกจากงานและการลาออกจากงานจริงๆ ก็ยิ่งน้อยลงเท่านั้น

Lee และคณะ (2004) ได้ศึกษาการฝังตริงในงานของพนักงานธนาคาร จำนวน 829 รายในประเทศสหรัฐอเมริกา โดยแบ่งการฝังตริงในงานออกเป็น 2 ปัจจัย คือปัจจัยเกี่ยวกับตัวงานเอง และปัจจัยนอกเหนืองาน (On-the-Job and Off-the-Job Embeddedness) พบว่าปัจจัยนอกเหนืองาน มีความสัมพันธ์กับการลาออกโดยสมัครใจและการหยุดงานโดยไตร่ตรองไว้ล่วงหน้า (Volitional Absences) ของพนักงานในเวลาต่อมาอย่างมีนัยสำคัญ ในขณะที่ปัจจัยเกี่ยวกับตัวงานเอง ไม่พบความสัมพันธ์ดังกล่าว แต่ในขณะเดียวกัน พบว่าปัจจัยเกี่ยวกับตัวงานเอง มีความสัมพันธ์กับการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship) และผลการปฏิบัติงาน (Job Performance) อย่างมีนัยสำคัญ ในขณะที่ปัจจัยนอกเหนืองาน กลับไม่พบมีความสัมพันธ์ดังกล่าว