

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าของพนักงานต่อองค์การของพนักงานบริษัท บลูชิพส์ไมโคร เฮาส์ จำกัด จังหวัดลำพูน ผู้ศึกษาได้ค้นคว้าเอกสาร รายงานวิจัย รวมทั้งรวบรวมแนวความคิด และ ทฤษฎีต่าง ๆ มาแสดงไว้ดังต่อไปนี้

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ

1. ความหมายของความผูกพันต่อองค์การ

L. Porter และ F.J. Smith (Steers and Porter, 1991) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การ มีความหมายใน 3 ลักษณะ คือ

1. ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ เป็น ลักษณะของบุคคลที่มีความเชื่อด้านทัศนคติเชิงบวกต่อองค์การ มีความผูกพันอย่างแท้จริงต่อ ค่านิยมและเป้าหมายขององค์การ พร้อมสนับสนุนกิจการขององค์การซึ่งเป็นเป้าหมายของตนด้วย มีความเชื่อว่าองค์การนี้ เป็นองค์การที่ดีที่สุดที่ตนเองจะทำงานด้วย ภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่ง ขององค์การ

2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์การ เป็น ลักษณะที่บุคลากรเต็มใจที่จะเสียสละอุทิศตน พยายามทำงานเต็มความสามารถ เพื่อให้องค์การ ประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมาย เกิดผลประโยชน์ต่อองค์การ และมีความห่วงใยต่อความเป็นไป ขององค์การ

3. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์การ เป็น ลักษณะที่บุคลากรแสดงความต้องการ และตั้งใจที่จะปฏิบัติงานในองค์การนี้ตลอดไป มีความ จงรักภักดีต่อองค์การ มีความภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์การ และพร้อมที่จะบอกกับคน อื่นว่า ตนเป็นสมาชิกขององค์การ รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ สนับสนุนและ สร้างสรรค์องค์การให้ดียิ่งขึ้น

Burke (2003) เป็นบริษัทที่ปรึกษาทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้กล่าวว่า พนักงานที่มีความผูกพันคือผู้ที่ทำงานอยู่กับองค์การนั้น ๆ เพื่อส่งเสริมองค์การให้สร้างผลผลิตและ ให้บริการแก่ลูกค้า รวมถึงช่วยเหลือองค์การให้ประสบความสำเร็จมีผลกำไร โดยความผูกพันของ พนักงานนี้มีความเชื่อมโยงกับความจงรักภักดีของลูกค้า (Customer loyalty) และความสามารถใน การทำกำไร (Profitability) ขององค์การ

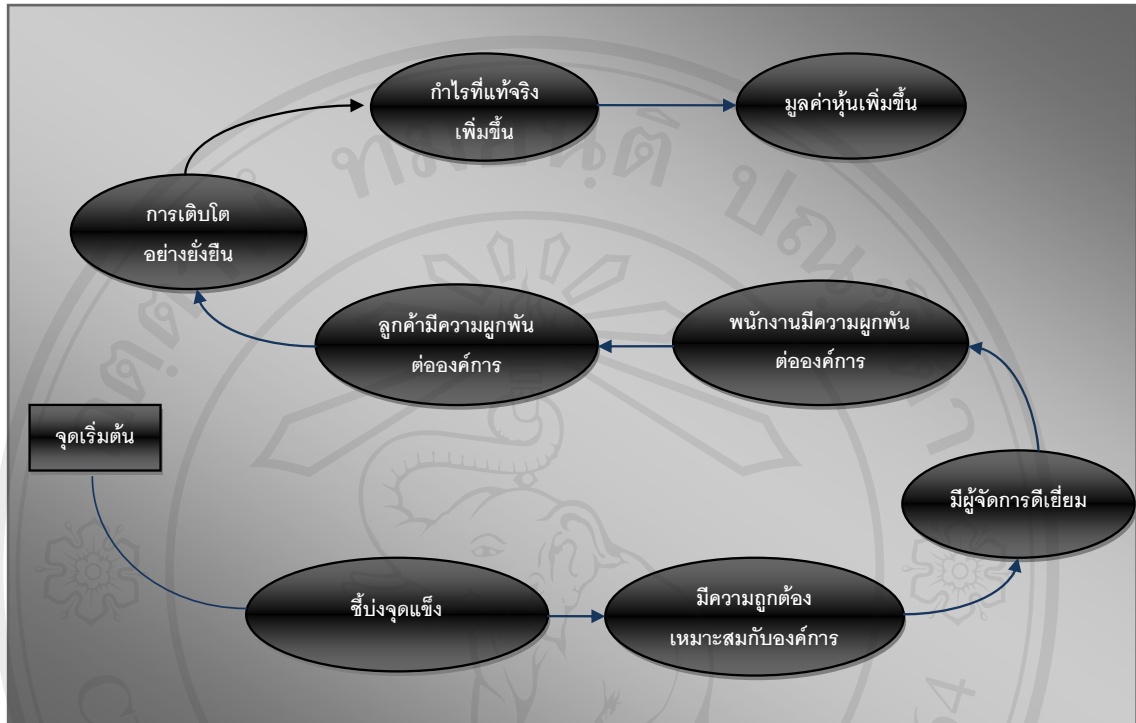
The Institute for Employment Studies (2004) เป็นบริษัทที่ปรึกษางานทางด้าน การพัฒนากลยุทธ์ และงานวิจัย ได้ให้ความหมายของคำว่า ความผูกพันของพนักงานไว้ว่า พนักงานจะมีทัศนคติเชิงบวกต่อองค์กรและคุณค่าขององค์กร พนักงานที่มีความผูกพันกับองค์กรจะใส่ใจในบริบทของธุรกิจ และทำงานกับเพื่อนร่วมงานในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร องค์กรจะต้องสร้างการพัฒนาและปลูกฝังความผูกพันของพนักงานซึ่งจำเป็นต้องอาศัยความสัมพันธ์อันดีระหว่างนายจ้างและลูกจ้างหรือพนักงาน พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะมีพฤติกรรมอันประกอบไปด้วย

- 1) มีความเชื่อมั่นในองค์กร
- 2) มีความปรารถนาที่จะทำงานเพื่อสร้างสิ่งที่ดีกว่า
- 3) เข้าใจบริบทของธุรกิจและมีมุมมองในภาพใหญ่
- 4) เคารพและช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน
- 5) มีความตั้งใจและมุ่งมั่นที่จะก้าวไปข้างหน้า
- 6) มีการพัฒนางานที่ตนทำอยู่อย่างสม่ำเสมอ

2. ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร

The Gallup Organization (2002) เป็นสถาบันวิจัยและองค์กรที่ปรึกษาได้ค้นพบแนวทางที่มนุษย์เป็นตัวขับเคลื่อนผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร ในรูปของ The Gallup Path ซึ่งหัวใจสำคัญสำคัญของโมเดลนี้แสดงให้เห็นว่าพนักงานทุกระดับในทุกองค์กรจะสร้างการเติบโตของยอดขายและกำไรให้กับองค์กรดังแผนภาพที่ 1

แผนภาพที่ 1 The Gallup Path



ที่มา : ปรับมาจาก Gallup Organization “The Gallup Path.” [Online]. Available <http://www.gallupconsulting.com/> (15 March 2007)

จากแผนภาพที่ 1 แสดงให้เห็นว่า องค์กรจะต้องกำหนดขีดความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ที่ดีที่สุดในทุก ๆ ตำแหน่งงาน เพื่อคัดเลือกพนักงานที่มีความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้น ๆ อีกทั้งผู้จัดการที่ดีจะต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ดีที่สุด ต้องรู้จักจูงใจและรักษาพนักงานที่มีความสามารถไว้ เพื่อให้พนักงานเกิดความผูกพัน ซึ่งพนักงานที่มีความผูกพันนั้นจะช่วยเพิ่มและรักษาลูกค้าที่สร้างกำไรให้แก่องค์กรได้ ตลอดจนเพิ่มความจงรักภักดีของลูกค้า ส่งผลให้องค์กรเกิดการเติบโตของยอดขายและผลกำไรอย่างยั่งยืน จนเพิ่มมูลค่าหุ้นขององค์กรได้

The Gallup Organization ได้ทำการสำรวจและพบคำถามที่สามารถใช้วัดความผูกพันของพนักงาน เช่น ในที่ทำงานฉันมีโอกาสได้ทำในสิ่งที่ฉันทำได้ดีที่สุด ในที่ทำงานความคิดเห็นของฉันได้รับการยอมรับ ฉันมีเพื่อนที่ดีที่สุดในที่ทำงาน ในปีที่ผ่านมาฉันมีโอกาสได้เรียนรู้และเติบโตในที่ทำงาน เป็นต้น

3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

Steers (1977) (อ้างในพิชญากุล ศิริปัญญา, 2545) ได้รวบรวมผลการศึกษานักวิชาการหลายท่าน แล้วนำมาสร้างกรอบความคิดเพื่อศึกษาถึงที่มา (Antecedent) หรือตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร (Outcome of Commitment) และได้เสนอแบบจำลองเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร โดยแบ่งปัจจัยที่กำหนดความผูกพันต่อองค์กรออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

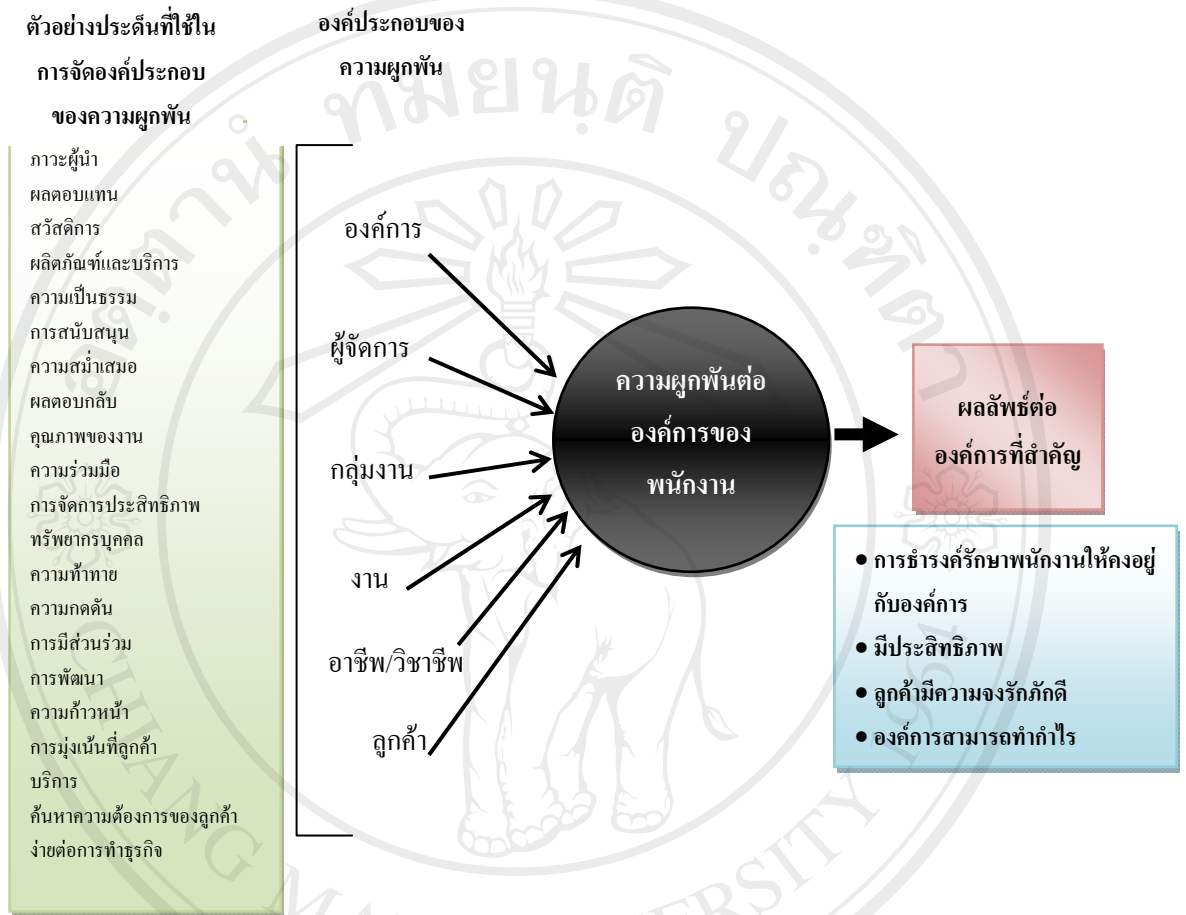
1. ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน (Personal Characteristic) ประกอบด้วย อายุ เพศ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ระดับตำแหน่ง

2. ลักษณะงาน (Job Characteristic) ลักษณะงานที่แตกต่างกัน จะมีอิทธิพลต่อระดับความยึดมั่น ผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน ลักษณะงานที่ดีจะทำให้บุคลากรรู้สึกมีแรงจูงใจ อยากทำงานเพื่อเพิ่มค่าให้กับตนเอง แม้ว่าผลงานจะไม่ดีก็ยังคงทุ่มเทความพยายามให้มากขึ้นเพื่อเพิ่มรางวัลให้กับตนเอง

3. ประสบการณ์ในงาน (Work Experience) หมายถึง การรับรู้ของสมาชิกต่อสิ่งแวดล้อมขององค์กร ซึ่งในช่วงปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร บุคคลหรือสมาชิกได้รับประสบการณ์ที่เป็นคุณหรือโทษ ประสบการณ์ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กร องค์กรเป็นพึ่งพาได้ ความคาดหวังได้รับการตอบสนองจากองค์กร ทัศนคติที่มีต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร

Burke (2003) ได้มีการกล่าวถึงส่วนประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดความผูกพันของพนักงาน (Engagement Components) โดยเรียกดัชนีความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement Index (EEI)TM) ซึ่งประกอบไปด้วย ปัจจัยต่างๆ 6 ปัจจัย ได้แก่ บริษัท (Company) กลุ่มงาน (Work Group) สายอาชีพ (Career/Profession) ลูกค้า (Customer/Client) งานที่ทำ (Job) และ ผู้จัดการ(Manager)

แผนภาพที่ 2 แสดงแนวทางความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement Model)



ที่มา: ปรับมาจาก Burke, Inc. Research. "Employee Engagement & Retention Management." [Online].

Available <http://www.burke.com/Services/EERM/services.cfm?id=180> (15 March 2007)

จากแผนภาพที่ 2 ได้แสดงให้เห็นถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นส่วนประกอบของการเกิดความผูกพันของพนักงาน ซึ่งประกอบไปด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ ด้านองค์กร (Company) ด้านผู้จัดการ (Manager) ด้านกลุ่มงาน (Work group) ด้านงาน (Job) ด้านสายอาชีพ (Career/Profession) และด้านลูกค้า (Customer) โดย Burke ได้นำปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้มาเป็นปัจจัยในการวัดความผูกพันของพนักงาน ซึ่งในแต่ละปัจจัยจะมีหัวข้อที่ใช้เป็นประเด็น เพื่อวัดความผูกพันของพนักงาน เช่น ในด้านองค์กร เป็นคำถามที่ถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ๆ ที่จัดให้ โดยปัจจัยในด้านต่าง ๆ เหล่านี้จะนำไปสู่ความผูกพันของพนักงาน และผลของความผูกพันของพนักงานดังกล่าวจะแสดงออกมาในลักษณะของผลการดำเนินงานของ

พนักงานและองค์กร การคงอยู่ของพนักงานในองค์กร ความจงรักภักดีของลูกค้า และความสามารถในการทำกำไร

The Institute for Employment Studies (2004) ทำการสำรวจทัศนคติของพนักงาน ในปี 2003 กับพนักงานจำนวนมากกว่า 10,000 คน ใน 14 องค์กร ใน NHS (National Health Service) จากการศึกษาพบว่า ระดับความผูกพันของพนักงานสามารถแปรผันไปตามลักษณะส่วนบุคคล โดยในเรื่องของอายุ พบว่า ระดับความผูกพันของพนักงานลดลงเมื่อพนักงานมีอายุมากขึ้น พนักงานในตำแหน่งผู้จัดการและสายวิชาชีพมีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันสูงกว่าพนักงานทั่ว ๆ ไปที่เป็นฝ่ายสนับสนุน ความผูกพันของพนักงานสามารถแปรผันไปตามลักษณะของงานลักษณะประสบการณ์อีกด้วย โดยพบว่าตัวผลักดันสำคัญที่ทำให้เกิดความผูกพันของพนักงานคือ

- 1) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของพนักงาน
- 2) พนักงานมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นและได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างาน
- 3) พนักงานมีโอกาสได้พัฒนางานที่ตนทำอยู่
- 4) องค์กรให้ความสนใจต่อสุขภาพและความเป็นอยู่ของพนักงาน

ข้อมูลทั่วไปของบริษัท บลูชิปส์ไมโครเฮ้าส์ จำกัด

บริษัท บลูชิปส์ไมโครเฮ้าส์ จำกัด (BLUECHIPS MICROHOUSE CO., LTD.) ก่อตั้งขึ้นเมื่อเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2542 มีสำนักงานและโรงงานตั้งอยู่เลขที่ 212/2 หมู่ 10 ตำบลอุโมงค์ อำเภอมือง จังหวัดลำพูน มีวัตถุประสงค์หลักในการดำเนินธุรกิจคือการเป็นผู้รับจ้างช่วงผลิต (Sub Contractor) สำหรับงานประกอบแผงวงจรอิเล็กทรอนิกส์ครบวงจร (Turn Key Electronics Assembly) ตั้งแต่การจัดหาวัตถุดิบด้วยความชำนาญในต้นทุนที่เหมาะสมไปจนถึงการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการทดสอบการใช้งานของผลิตภัณฑ์ เพื่อให้ลูกค้าและผู้ใช้ (User) ได้รับสินค้าที่มีคุณภาพในระดับราคาที่แข่งขันได้ โดยมีตลาดเป้าหมายคือผู้ผลิตสินค้าที่มีตราสินค้าเป็นของตัวเอง (Brand) ในสหภาพยุโรปเป็นหลัก พื้นที่การผลิตของบริษัทฯ ประกอบไปด้วยเครื่องจักรที่มีความทันสมัย แม่นยำ รองรับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีในอนาคต บริษัทฯมีทีมออกแบบวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ที่มีความสามารถและมีความชำนาญเฉพาะด้าน พร้อมทั้งจะตอบสนองความต้องการของลูกค้า จึงเป็นจุดแข็งที่ส่งเสริมให้บริษัทฯ ได้รับความไว้วางใจให้เป็นผู้ผลิตสินค้าอิเล็กทรอนิกส์ให้กับ Brand ที่มีชื่อเสียงในตลาดโลก ประเภทของผลิตภัณฑ์ที่ทำการผลิตได้แก่ หน้าจอแสดงผล (LCD Module) เครื่องควบคุมเครื่องจักร (Human Machine Interface) วงจรควบคุมมอเตอร์ (Motor Controller) เป็นต้น จากการพัฒนาอย่างต่อเนื่องประกอบกับการได้รับการ

สนับสนุนจากลูกค้าและผู้ส่งมอบจึงทำให้บริษัทฯเติบโตด้วยยอดขายที่เพิ่มขึ้นตลอด 8 ปี มากกว่าร้อยละ 10 ทุกปี

วิสัยทัศน์ (Vision)

บลูชิพส์ไมโครเฮาส์มุ่งมั่นในการเป็นผู้นำในธุรกิจรับช่วงการผลิตและประกอบชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์สำหรับอุตสาหกรรมอัตโนมัติ (Automation)

ภารกิจ (Mission)

1. ทำการตลาดที่มุ่งเน้นลูกค้าในกลุ่มอุตสาหกรรมอัตโนมัติ (Automation)
2. มุ่งเน้นการจัดการห่วงโซ่อุปทานทั้งภายในและภายนอกบริษัทฯ
3. ทำการผลิตด้วย Lot การผลิตขนาดเล็กและขนาดกลาง
4. ปรับปรุงกระบวนการภายในให้เกิดการใช้ทรัพยากรทั้งหมดอย่างคุ้มค่า
5. สร้างพื้นฐานความสามารถของบริษัทฯให้มีความแข็งแกร่งทางด้านวิศวกรรม
6. มีระบบการทดสอบผลิตภัณฑ์ที่มีความละเอียดและทันสมัย

วัตถุประสงค์ (Objectives)

1. รักษาสถานภาพของลูกค้าให้คงอยู่กับบริษัทฯ
2. ส่งมอบสินค้าที่มีคุณภาพไปยังลูกค้าทันตามกำหนดเวลา
3. ควบคุมต้นทุนและค่าใช้จ่าย เพื่อรักษาศักยภาพในการแข่งขัน
4. เพิ่มยอดขายและจำนวนลูกค้าเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท

บริษัท บลูชิพส์ไมโครเฮาส์ จำกัด มีการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์อยู่ในเกณฑ์ของมาตรฐานแรงงาน พร้อมทั้งมีการปรับปรุงและพัฒนาตลอดระยะเวลาตั้งแต่เริ่มดำเนินกิจการ โดยมีแผนกทรัพยากรมนุษย์ซึ่งทำหน้าที่ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคคลกร โดยแผนกจะทำหน้าที่ในการกำหนดคุณสมบัติของพนักงานตามตำแหน่งต่าง ๆ ร่วมกับแผนกอื่น ๆ และทำการประกาศรับสมัครพนักงานใหม่พร้อมทั้งทำการสัมภาษณ์คัดเลือกเบื้องต้น เพื่อนำเสนอบุคคลที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนดให้แก่แผนกที่มีความต้องการพนักงานใหม่

2. ด้านการฝึกอบรม แผนกจะทำการฝึกอบรมเพื่อเตรียมความพร้อมเบื้องต้นก่อนการทำงานจริงในแต่ละแผนกตามตำแหน่งและหน้าที่ของตนเอง รวมถึงการประสานงานและจัดทำแผนการฝึกอบรมทั้งในและนอกบริษัท

3. ด้านการจ่ายค่าตอบแทน แผนจะทำหน้าที่ในการเก็บข้อมูลการทำงานของพนักงานทั้งการทำงานล่วงเวลา การลาหยุด รวมไปถึงการกำหนดอัตราเงินเดือนที่เหมาะสมในตำแหน่งต่าง ๆ
4. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน บริษัทมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานทุกระดับปีละสองครั้ง แผนจะทำหน้าที่ในการประสานงานกับผู้จัดการแผนกต่าง ๆ และทำการทบทวนแก้ไขข้อบกพร่องของแบบประเมินให้มีความถูกต้องและใกล้เคียงกับสภาพการทำงานจริง
5. ด้านแรงงานสัมพันธ์ บริษัทจัดให้มีการตรวจสอบสภาพของพนักงานเป็นประจำทุกปี และมีการติดต่อประสานงานช่วยเหลือเกี่ยวกับการเบิกจ่ายตามสิทธิของประกันสังคม รวมทั้งการประสานงานกับกรมแรงงานเพื่อรับทราบข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านกฎหมายและสิทธิของผู้ใช้แรงงานหรือลูกจ้างตลอดเวลา เพื่อให้พนักงานได้รับสิทธิตามกฎหมายอย่างถูกต้องและเป็นธรรม

2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พิชญากุล ศิริปัญญา (2545) ทำการศึกษาเรื่อง “ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค : กรณีศึกษา พนักงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 1 (เชียงใหม่) ภาคเหนือ” โดยทำการศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน พบว่าอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาจากปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กร ระดับตำแหน่ง และอัตราเงินเดือน ของพนักงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ส่วน เพศ ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยในด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน ความหลากหลายของงาน ความมีเอกลักษณ์ของงาน ผลป้อนกลับของงาน และงานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ความรู้สึกว่าองค์กรเป็นที่พึ่งพาได้ ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กร และทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

เบญจมาภรณ์ นวลิมปี (2546) ทำการศึกษาเรื่อง “ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร : กรณีศึกษา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สาขาสมุทรสงคราม และสาขาสุมทราสาร” พบว่า ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยเมื่อพิจารณาจากลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และอัตราเงินเดือน มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ส่วนเพศ สถานภาพสมรส และระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กร ไม่มีผล

ต่อความผูกพันต่อองค์กร และเมื่อพิจารณาผลการศึกษาปัจจัยด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน ความหลากหลายของงาน ความมีเอกลักษณ์ของงาน ผลป้อนกลับของงาน และงานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น พบว่ามีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร และผลการศึกษาปัจจัยด้านประสบการณ์ในงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กร ความรู้สึกว่าคุณการเป็นที่พึ่งพาได้ 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

สุรารักษ์ สักดิ์ธรรมเจริญ (2549) ทำการศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ นิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ” พบว่าพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ อายุ รายได้ต่อเดือน ตำแหน่งงาน และอายุในการทำงาน ส่วนเพศ สถานภาพสมรส และระดับการศึกษาไม่มีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กร สำหรับปัจจัยในด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติที่มีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน ความหลากหลายของงาน ความมีเอกลักษณ์ของงาน ผลป้อนกลับของงาน และงานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์ กับบุคคลอื่น สำหรับปัจจัยในด้านประสบการณ์ในงานที่มีอิทธิพล ต่อระดับความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กร ความรู้สึกว่าคุณการเป็นที่พึ่งพาได้ ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กร และทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร