

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ผู้ศึกษาได้นำแนวคิด ทฤษฎี และการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องมาประกอบการศึกษา ดังนี้

แนวคิดและทฤษฎี

แนวคิดและทฤษฎีที่นำมาใช้ในการอธิบายผลการศึกษา ประกอบด้วย ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร ทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

Buchanan (1974) (อ้างใน เอี่ยมพร แอมไรร, 2546) ได้ให้คำนิยามความผูกพันขององค์กร หมายถึง

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

Porter and Smith (อ้างใน พิชญากุล ศิริปัญญา, 2545) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความหมาย 3 ลักษณะ ได้แก่

1. ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า และการยอมรับเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร เป็นลักษณะของบุคคลที่มีความเชื่อด้านทัศนคติในด้านบวกต่อองค์กร มีความผูกพันอย่างแท้จริงต่อค่านิยมและเป้าหมายขององค์กร พร้อมทั้งจะให้ความสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งเสมือนเป็นเป้าหมายของตนด้วย อีกทั้งยังมีความเชื่อว่าองค์กรนี้ เป็นองค์กรที่ดีที่สุดที่ตนเองทำงานด้วยความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมาก เพื่อประโยชน์ขององค์กร เป็นลักษณะที่บุคลากรเต็มใจที่จะเสียสละอุทิศตน พยายามทำงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้ห้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย เพื่อให้เกิดผลประโยชน์ต่อองค์กร และมีความห่วงใยต่อความเป็นไปขององค์กร

3. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร เป็นลักษณะที่บุคคลมีความต้องการ และตั้งใจที่จะปฏิบัติงานในองค์กรนี้ตลอดไป มีความจงรักภักดีต่อองค์กร มีความภาคภูมิใจในการที่ได้เป็นสมาชิกขององค์กร และพร้อมที่จะบอกกับบุคคลอื่น ๆ ว่าตนเป็นสมาชิกขององค์กร การรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร สนับสนุน และสร้างสรรค์องค์กรให้ดียิ่งขึ้น

Steer (1977) (อ้างใน ประทิน หงษ์แก้ว, 2545) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นของพนักงานในการประเมินสมาชิกขององค์กรตลอดไป มีลักษณะ 3 ประการ คือ

1. ความเชื่ออย่างแรงกล้าและการยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร
2. เจตนาที่จะใช้ความพยายามอย่างมากเพื่อองค์กร
3. ความต้องการอย่างยิ่งที่จะรักษาความเป็นสมาชิกในองค์กร

ทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

ในการศึกษาทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร มีหลายแนวคิดดังนี้

Porter and Steers (1982) ได้แบ่งประเภทของความผูกพันต่อองค์กรเป็น 2 ประเภท ซึ่งนิยมนำไปใช้อย่างกว้างขวาง ได้แก่

1. แนวคิดประเภททัศนคติ (Attitudinal Type) ซึ่งถือว่าความผูกพันต่อองค์กร เป็นทัศนคติที่ส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กร เป็นการแสดงตนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และรู้สึกเกี่ยวพันกับองค์กรอย่างแนบแน่น เนื่องจากมีความเชื่อในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร มีความตั้งใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อองค์กร และมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะอยู่กับองค์กร

2. แนวคิดประเภทพฤติกรรม (Behavioral Type) ซึ่งมองว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นกระบวนการที่บุคคลเข้ามาสู่องค์กร โดยสร้างความผูกพันขึ้น เพื่อผลประโยชน์ของตนเองมิใช่เพื่อองค์กร มีสาระสำคัญว่า การลงทุนเป็นสาเหตุทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกผูกพัน โดยสิ่งที่ลงทุนไป เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ระยะเวลา เป็นต้น ทำให้เขาได้รับผลประโยชน์ตอบแทนจาก

องค์กร เช่น ค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ การเลื่อนตำแหน่ง การลาออกจากงานจะทำให้เขาสูญเสียผลประโยชน์นั่นเอง

Allen and Meyer (1990) ได้กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นภาวะทางจิตใจที่ทำให้บุคคลมีความยึดมั่นต่อองค์กร โดยได้แบ่งออกเป็น 3 แนวทางได้แก่

1. แนวทางที่เน้นความผูกพันทางอารมณ์ (Affective Attachment) เป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมนมากที่สุดในการวิจัยเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร เป็นการแสดงถึงความยึดติดทางด้านจิตใจของบุคคลต่อองค์กร การเข้าไปเกี่ยวข้องกับและเต็มใจที่จะเป็นสมาชิกขององค์กร ซึ่งบุคคลอยู่ในองค์กรนั้น เพราะเราต้องการจะอยู่ เนื่องจากได้รับประสบการณ์ในการทำงานที่น่าพึงพอใจจากองค์กร ตลอดจนได้รับความพึงพอใจในการได้รับการตอบสนองการคาดหวังความต้องการพื้นฐานของบุคคล ซึ่งจะพัฒนาการผูกพันทางอารมณ์ต่อองค์กร อย่างไรก็ตามองค์ประกอบด้านนี้ก็ยังขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์กรด้วย คือ เป็นองค์กรที่มีการบริหารแบบการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ หรือคุณลักษณะภายในตัวบุคคลบางอย่างร่วมด้วย เช่น ความเชื่ออำนาจภายในตน จะมีส่วนช่วยพัฒนาความผูกพันด้านนี้ การจัดสภาพงานที่พึงพอใจ โอกาสในการได้พัฒนาทักษะในงาน การได้เข้าไปเกี่ยวข้องกับงาน การสนับสนุนทางสังคม

2. แนวทางที่เน้นความผูกพันอันเนื่องมาจากการลงทุน (Perceived Costs) แสดงถึงการที่บุคคลผูกพันกับองค์กรของตนเอง เนื่องมาจากการรับรู้ว่าจะออกจากองค์กรไปแล้วจะเสียผลประโยชน์ที่ตนได้ลงทุนไว้กับองค์กร ขณะเดียวกันก็รับรู้ถึงการขาดทางเลือกของตนเอง หรือรับรู้ถึงทางเลือกที่มีจำกัด ทำให้บุคคลอยู่กับองค์กรเพราะจำเป็นต้องอยู่ พัฒนาความผูกพันด้านนี้ได้ โดยให้พนักงานได้ลงทุนที่การลงทุนนั้น จะสูญหายไปหรือลดค่าลงเมื่อออกจากองค์กร

3. แนวทางที่เน้นความผูกพันอันเนื่องมาจากหน้าที่ (Obligation) แสดงถึงการที่บุคคลรับรู้ถึงพันธะของตนต่อองค์กร ซึ่งเป็นผลมาจากสองตัวแปร ได้แก่

3.1 การหล่อหลอมทางสังคม (Socialization) ซึ่งแบ่งได้เป็นการหล่อหลอมทางครอบครัวและการหล่อหลอมในองค์กร เช่น จากวัฒนธรรมองค์กร เพื่อสร้างคุณค่าและความจงรักภักดี

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

ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

Steer (1977) (อ้างใน เบญจมาภรณ์ นวลิมป์, 2546) ได้แบ่งปัจจัยที่กำหนดความผูกพันต่อองค์กรเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน (Personal Characteristic) ประกอบด้วย อายุ เพศ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ระดับตำแหน่ง และอัตราเงินเดือน
2. ลักษณะงาน (Job Characteristic) ลักษณะงานที่แตกต่างกันจะมีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน ลักษณะงานที่ดีจะทำให้บุคลากรรู้สึกมีแรงจูงใจ อยากทำงานเพื่อเพิ่มค่าของตนเอง แม้ว่าผลงานจะยังไม่ดีก็ยังคงทุ่มเทความพยายามให้มากขึ้น เพื่อเพิ่มรางวัลให้กับตนเองและคุณภาพงานที่ดี ลักษณะงานที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่
 - 2.1 ความมีอิสระในการทำงาน หมายถึง ลักษณะงานที่บุคคลสามารถปฏิบัติได้อย่างมีอิสระภาพ ตามบทบาทหน้าที่ของตนเอง สามารถใช้ดุลยพินิจ และตัดสินใจได้ด้วยตนเอง โดยไม่มีการควบคุมจากภายนอก จะทำให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความรู้ความสามารถ
 - 2.2 ความหลากหลายของงาน เป็นงานที่มีระดับความยากง่ายของงานที่ผู้ปฏิบัติต้องใช้ทักษะความรู้ความสามารถ มีลักษณะที่ไม่จำเจ หรือการทำกิจกรรมหลาย ๆ อย่างของหน่วยงาน ให้สำเร็จผล รวมถึงการให้เทคโนโลยีพิเศษจึงเป็นงานที่ท้าทาย และกระตุ้นให้บุคลากรมีความสนใจในงาน
 - 2.3 ความมีเอกลักษณ์ของงาน หมายถึง งานที่ระบุขอบเขตของงาน มีความชัดเจนของบทบาทหน้าที่ของตนเองในการปฏิบัติงาน เป็นระดับความยากง่ายของผู้ปฏิบัติ สามารถทำงานนั้นได้ตั้งแต่ต้นจนบังเกิดผลงาน ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกสบายใจที่จะปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ที่ถูกต้อง และมีผลงานที่สามารถพิจารณาได้ชัดเจน
 - 2.4 ผลป้อนกลับของงาน เมื่อบุคลากรปฏิบัติงานให้แก่องค์กรแล้ว ก็ต้องการได้รับข้อมูลป้อนกลับโดยตรงด้วยตนเอง รวมทั้งข้อคิดเห็นที่ได้รับจากผู้ร่วมงาน หรือจากผู้บังคับบัญชา เพื่อเป็นการประเมินผลงานว่ามีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลหรือไม่
 - 2.5 งานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น หมายถึง ลักษณะงานที่บุคลากรมีโอกาสที่จะติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น การได้เข้าสังคมทำให้มีโอกาสได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับคนอื่น ก่อให้เกิดความคิดหลากหลายในการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน เมื่อมีสัมพันธภาพกับบุคคลอื่น ก็จะกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกว่า ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เป็นเจ้าขององค์กร และจะรู้สึกผูกพันกับองค์กร

3. ประสบการณ์ในงาน (Work Experience) หมายถึง การรับรู้ของสมาชิกต่อสิ่งแวดล้อมในช่วงปฏิบัติงาน ประสบการณ์ที่ได้รับเป็นคุณหรือโทษ ประสบการณ์ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่

3.1 ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กร คือความรู้สึกว่าตนเองได้รับการยอมรับจากองค์กร รู้สึกว่าการปฏิบัติงานของคุณมีคุณค่า เป็นเสมือนรางวัลจากองค์กรที่ให้กับผู้ปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความรู้สึกจงรักภักดี และคิดว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

3.2 ความรู้สึกว่าคุณเป็นที่พึ่งพาได้ เป็นความรู้สึกไว้วางใจ เชื่อถือของบุคคลที่มีต่อองค์กรว่าคุณจะไม่ทอดทิ้ง เมื่อเขาประสบปัญหา

3.3 ความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากองค์กร หมายถึง การที่บุคลากรได้ลงทุนปฏิบัติงานกับองค์กรแล้ว ก็หวังจะได้รับผลตอบแทน เช่น ค่าตอบแทน การพิจารณาความดีความชอบ ทำให้มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และเป็นปัจจัยที่สร้างความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร

3.4 ทักษะติดต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร ทักษะดีของกลุ่มภายในองค์กรนั้นทำให้บรรยากาศในองค์กรแตกต่างกัน บรรยากาศขององค์กรที่ดี มีความรักสามัคคีช่วยเหลือร่วมมือกันปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรรู้สึกว่าทักษะดีของกลุ่มดี ก็จะส่งผลให้เกิดความรู้สึกที่อยู่กับองค์กรต่อไป

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

บุญมัน วงศ์สุนทรรัตน์ (2541) ได้ทำการศึกษา ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทยจำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับมาก 6 ด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ สถานะของอาชีพ ความเป็นอยู่ส่วนตัว ความมั่นคงในงาน เงินเดือนและผลประโยชน์เกี่ยวกับ ความสำเร็จของงาน และความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง 8 ด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ การได้รับความยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ สภาพการปฏิบัติงาน เทคนิคของผู้นิเทศ ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต และนโยบายการบริหารงาน

เบญจมาภรณ์ นวลิมปี (2546) ได้ทำการศึกษา ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร : กรณีศึกษา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สาขาสมุทรสงคราม และสาขาสมุทรสาคร ผลการศึกษาพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สาขาสมุทรสงคราม และสาขาสมุทรสาคร อยู่ในระดับปานกลาง สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อ

องค์กรในด้านลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง อัตราเงินเดือนของพนักงาน มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ส่วนเพศ สถานภาพสมรส ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กรไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยในด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน ความหลากหลายของงาน ความมีเอกลักษณ์ของงาน ผลป้อนกลับของงาน และงานที่มีโอกาส ปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยด้าน ประสิทธิภาพในงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กร ความรู้สึกว่าคุณ องค์กรเป็นที่พึ่งพาได้ ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กร และทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงาน และองค์กร มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

ประทีน หงษ์แก้ว (2544) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพัน ต่อองค์กรของผู้บริหาร โรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า 1. คำตอบแทน นโยบายการบริหารและการ ได้รับการยอมรับนับถือ เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างแรงจูงใจในงานของผู้บริหาร โรงแรมใน จังหวัดเชียงใหม่ 2. การได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงาน การประสบความสำเร็จในงาน ควรได้รับมอบหมายให้ทำงานที่สำคัญและท้าทายความสามารถ ควรมีโอกาสได้ทำงานอย่างอิสระ และมีโอกาสเพิ่มพูนทักษะความรู้ ฯลฯ เป็นปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจให้กับผู้บริหาร 3. ผู้บริหาร โรงแรมมีความพึงพอใจในงานและมีความผูกพันต่อ โรงแรมที่ปฏิบัติงาน อยู่ในระดับสูง

พิชญากุล ศิริปัญญา (2545) ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการไฟฟ้า ส่วนภูมิภาค : กรณีศึกษา พนักงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 1 (เชียงใหม่) ภาคเหนือ ผลการศึกษาพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 1 (เชียงใหม่) ภาคเหนือ อยู่ในระดับสูง สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในด้านลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กร ระดับตำแหน่ง และอัตราเงินเดือนของพนักงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ส่วนเพศไม่มี ความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยในด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ ความมีอิสระใน การทำงาน ความหลากหลายของงาน ความมีเอกลักษณ์ของงาน ผลป้อนกลับของงาน และงานที่มี โอกาสปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยในด้าน ประสิทธิภาพในงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กร ความรู้สึกว่า องค์กรเป็นที่พึ่งพาได้ ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กร และทัศนคติต่อเพื่อน ร่วมงานและองค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

รัชดาพร รื่องเสียง (2549) ได้ทำการศึกษา ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร : กรณีศึกษา บริษัท ชันยางอุตสาหกรรมอาหาร จำกัด ผลการศึกษาพบว่า พนักงานบริษัท ชันยาง อุตสาหกรรมอาหาร จำกัด มีความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยที่

แสดงถึงความผูกพันต่อองค์กรในด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมาก เพื่อประโยชน์ขององค์กร และความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในด้านลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในบริษัทฯ รายได้หรือเงินเดือนที่ได้รับ และหน่วยงานหรือแผนกที่ปฏิบัติงานอยู่มีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กร ในขณะที่สถานภาพสมรส ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยในด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน ความหลากหลายของงาน ความมีเอกลักษณ์ของงาน ผลป้อนกลับของงานและงานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร เช่นเดียวกับปัจจัยในด้านประสบการณ์ในงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ ความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร ความรู้สึกว่าองค์กรเป็นที่พึ่งพาได้ ความคาดหวังที่จะได้รับผลตอบแทนจากองค์กร และทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กรที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรเช่นกัน

เอี่ยมพร แอมไธ (2546) ได้ทำการศึกษา ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร : กรณีศึกษา บริษัท ซีบา สเปเชียลตี้ เคมิคอลส์ อินดัสตรีส์ จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า (1) ปัจจัยส่วนบุคคล พนักงานให้ความสำคัญอยู่ในระดับมาก ในด้านความรักความอบอุ่นของครอบครัว เพราะทำให้มีความพร้อมในการทำงาน และความผูกพันต่อที่ทำงานจนรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต (2) ปัจจัยที่เกี่ยวกับลักษณะงาน พนักงานให้ความสำคัญอยู่ในระดับมาก ในด้านการได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจในงานที่รับผิดชอบ โดยไม่ต้องควบคุมใกล้ชิด การได้มีโอกาสแสดงความสามารถของตนเอง และความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน (3) ปัจจัยที่เกี่ยวกับลักษณะองค์กร พนักงานให้ความสำคัญอยู่ในระดับมาก ในด้านความเอาใจใส่ต่อสวัสดิภาพของพนักงาน การเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นและรับฟังซึ่งกันและกัน และผลตอบแทนที่ได้รับและสวัสดิการที่จัดให้กับพนักงาน (4) ปัจจัยที่เกี่ยวกับประสบการณ์ในการทำงานโดยรวม พนักงานให้ความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง ในด้านการได้รับความยุติธรรมในการพิจารณาผลงาน การได้รับการยอมรับยกย่องชมเชยภายในองค์กร และการได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาภายในองค์กร