

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง ความผูกพันของพนักงานต่อบริษัทลานนาเกษตรอุตสาหกรรม จำกัด ผู้ศึกษาได้ค้นคว้าเอกสารต่าง ๆ และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

#### แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

##### ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

นักวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร ให้ความหมายไว้ต่าง ๆ กันสรุปได้ดังนี้ (อ้างในวรรัตน์ ไวยสารา, 2546)

BuchananII ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรไว้ว่าเป็น ความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน (Partisan) ความผูกพันที่มีต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรและการปฏิบัติงานตามบทบาทของตนเอง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรซึ่งความผูกพันต่อองค์กรจะประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการคือ

1. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร (Identification) โดยการเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน ยอมรับในค่านิยมและวัตถุประสงค์ขององค์กร และถือเสมือนหนึ่งว่าเป็นของตนเอง

2. การเข้ามามีส่วนร่วมในองค์กร (Involvement) คือ การเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรตามบทบาทของตนอย่างเต็มที่

3. ความจงรักภักดีต่อองค์กร (Loyalty) คือ ความรู้สึกและผูกพันต่อองค์กร Porter กล่าวถึงความผูกพันต่อองค์กรว่า คือ

1. ความศรัทธา และยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าขององค์กร

2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อองค์กร

3. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กร

ทิพวรรณ ศิริคุณ (2542, อ้างในจิราภรณ์ หรินทรนันท์, 2546) ได้อธิบายว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นพฤติกรรมอย่างหนึ่งของพนักงานหรือสมาชิกขององค์กรที่มีผลต่อพฤติกรรมอื่น อาทิเช่น การขาดงาน การตรงต่อเวลา ในการทำงาน การเปลี่ยนแปลงโยกย้ายงาน การที่คนมีความผูกพันต่อองค์กรอาจเป็นเพราะต้องการจะทำตามแนวความคิดทางด้านเจตคติ หรือจำเป็นจะ

ต้องทำ แนวคิดด้านพฤติกรรมหรืออาจเป็นเพราะเห็นว่าควรจะทำ แนวความคิดด้านความถูกต้องหรือบรรทัดฐานของสังคม

จากความหมายของความผูกพันต่อองค์การที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง การที่บุคคลมีการแสดงออกซึ่งความจงรักภักดีในด้านกำลังกายที่ทุ่มเทให้กับงานขององค์การอย่างเต็มความสามารถ ทุ่มเทจิตใจให้มีความรู้สึกรักผูกพันกับองค์การที่ปฏิบัติงาน มีความเสียสละและพร้อมที่จะมีส่วนร่วมเพื่อการพัฒนางานและองค์การให้มีความก้าวหน้าในโอกาสต่อ ๆ ไป ซึ่งความผูกพันนี้จัดว่าเป็นสัมพันธ์ภาพทางใจระหว่างพนักงานที่มีต่อองค์การ โดยจะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ และมีความต้องการคงอยู่เป็นสมาชิกภาพกับองค์การตลอดไป

#### ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์การ

จารุณี วงศ์คำแน่น (2537, อ้างในพิชญากุล สิริปัญญา, 2545) สรุปความสำคัญของความผูกพันต่อองค์การ ได้ดังนี้

1. ความผูกพันต่อองค์การสามารถใช้ทำนายการเข้า – ออกจากงานได้ดีกว่าความพึงพอใจ
2. ความผูกพันต่อองค์การ เป็นความรู้สึกเหมือนเป็นเจ้าขององค์การร่วมกันของสมาชิก ทำให้เป็นแรงผลักดันให้สมาชิกปฏิบัติงานในองค์การอย่างเต็มที่
3. ความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวเชื่อมประสาน ระหว่างความต้องการของบุคคลในองค์การกับเป้าหมายขององค์การ เพื่อให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้
4. มีส่วนเสริมสร้างความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ
5. ช่วยลดการควบคุมจากภายนอก ซึ่งเป็นผลมาจากการที่สมาชิกในองค์การมีความรักและความผูกพันต่อองค์การของตน

#### ทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ

การศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ ที่จะนำมาใช้ในการกระตุ้นให้คนเกิดความผูกพันต่อองค์การและอุทิศตนในการปรับปรุงงาน มีหลายแนวทางดังนี้

Mowday, Porter and Steer (1982, อ้างในรัชนิดา ตุงคสวัสดิ์, 2545) ศึกษาทฤษฎีความผูกพันต่อองค์การ ได้แบ่งประเภทของความผูกพันต่อองค์การเป็นสองประเภท ซึ่งนิยมนำไปใช้อย่างกว้างขวาง ได้แก่ แนวคิดประเภททัศนคติ (Attitudinal Type) ซึ่งใช้ในการวิจัยของ Buchanan, 1977) และ (Mowday, Porter and Steer, 1982) แนวคิดความผูกพันต่อองค์การเป็นทัศนคติที่ส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์การเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และรู้สึกเกี่ยวพันกับ

องค์การอย่างแนบแน่น เนื่องจากมีความเชื่อในเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ มีความตั้งใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อองค์การ และมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะอยู่กับองค์การ นักทฤษฎีเชื่อตามแนวคิดนี้ จะมองความผูกพันต่อองค์การว่าเป็นบางสิ่งที่อยู่ในกล่องดำ (Black Box) ซึ่งถูกกำหนดจากทั้งองค์การและตัวบุคคล เช่น คุณลักษณะส่วนบุคคล บทบาทที่เกี่ยวข้อง ลักษณะโครงสร้างขององค์การ และประสบการณ์ในงาน ปัจจัยเหล่านี้ต่างเป็นตัวกำหนดระดับของความผูกพันต่อองค์การซึ่งมีผลกระทบต่อผลลัพธ์ต่าง ๆ เช่น การลาออกจากงาน การตรงต่อเวลา ความพยายามในงานและพฤติกรรมกรให้ความร่วมมือ ในขณะที่แนวคิดที่สองคือ แนวคิดประเภทพฤติกรรม (Behavioral Type) เป็นกระบวนการที่บุคคลเข้ามาสู่องค์การโดยการสร้างความผูกพันขึ้นเพื่อผลประโยชน์ของตนเองมิใช่เพื่อองค์การ แนวคิดนี้มีพื้นฐานจากแนวคิดของ Becker (1964) ซึ่งได้เสนอทฤษฎี Side-Bet โดยมีสาระสำคัญว่า การลงทุนเป็นสาเหตุทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกผูกพัน โดยสิ่งที่ลงทุนไป เช่น ความรู้ความสามารถ ทักษะและระยะเวลา เป็นต้น ผลประโยชน์ตอบแทนจากองค์การที่ได้รับ อาทิ ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น ทฤษฎีนี้ได้อธิบายว่า บางคนสามารถทนอยู่กับองค์การได้ทั้งที่ไม่สนุกกับงานก็เพราะการลาออกจากงานจะทำให้เขาสูญเสียผลประโยชน์อย่างมากนั่นเอง

Allen and Meyer (1990, อ้างในธรรมศักดิ์ ดิสมศักดิ์, 2546) ได้ศึกษาวิจัยโดยแยกความผูกพันเป็น 2 ลักษณะและเรียกความผูกพันนี้ว่า ความผูกพันด้านความรู้สึก (Affective Commitment) และความผูกพันด้านผลสืบเนื่อง (Continuance Commitment) โดยให้นิยามความผูกพันด้านความรู้สึกว่าเป็นผลของอารมณ์ หรือความรู้สึกที่มีต่อองค์การ พนักงานที่มีความผูกพันอย่างแรงกล้าจะผนวกตนเอง (Identities) คือเข้าไปเกี่ยวข้องและมีความสุขในการเป็นสมาชิกขององค์การนั้น ส่วนความผูกพันด้านผลสืบเนื่องมีพื้นฐานมาจากการตระหนักถึง “ค่าใช้จ่าย” (หรือการลงทุนที่สูญเสียไป) ที่มีความสัมพันธ์กับการระงับกิจกรรม (การลาออก)

### ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ

Steers (1977, อ้างในพิชญากุล ศิริปัญญา, 2545) กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่ออิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ คือ

1. ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน (Personal Characteristics) ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพการสมรส ระยะเวลาการทำงานในองค์การ ระดับตำแหน่งและตำแหน่งหน้าที่

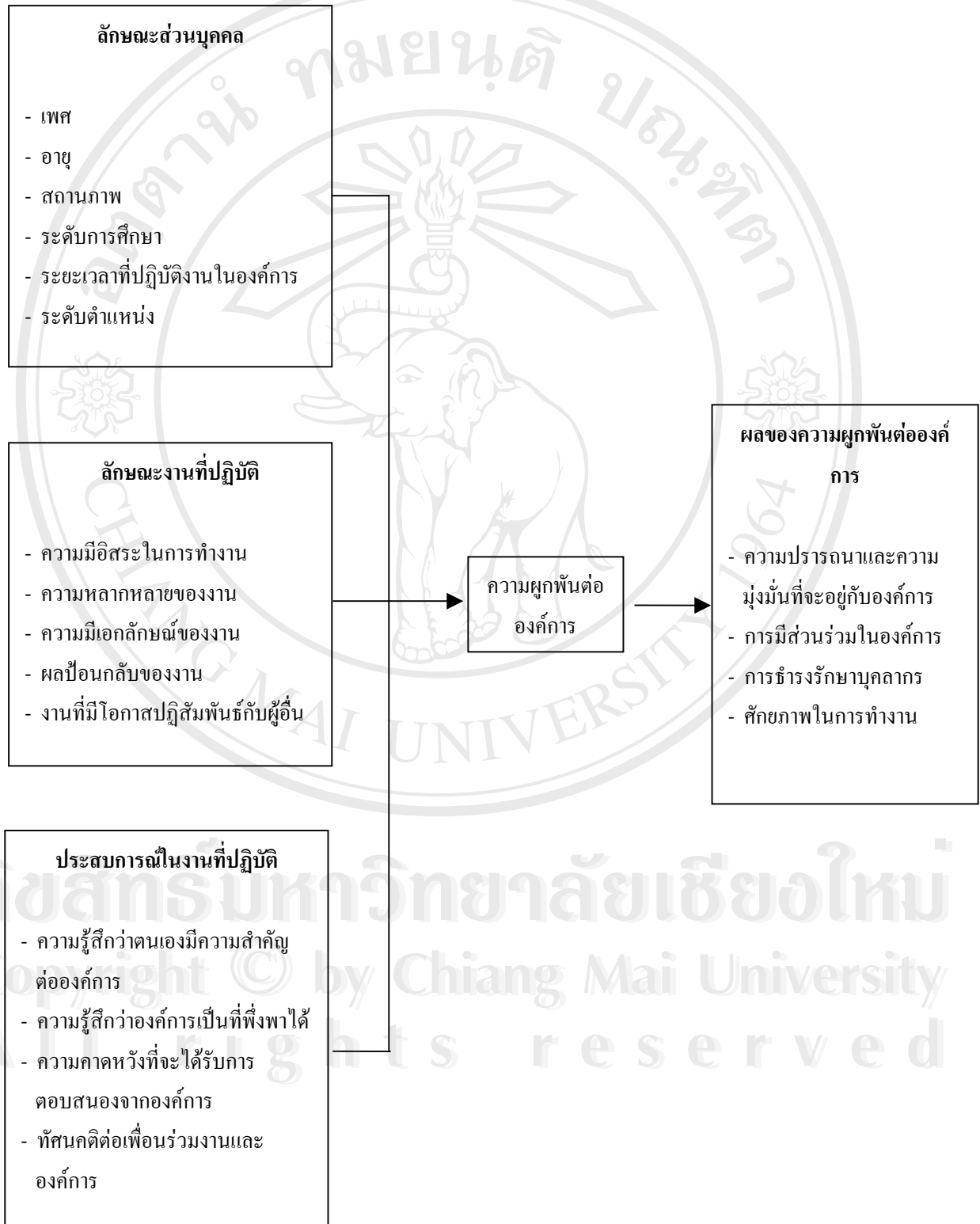
2. ลักษณะของงาน (Job Characteristics) ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน ความหลากหลายของงาน ความมีเอกลักษณะของงาน งานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ผลป้อนกลับของงาน และความเข้าใจในกระบวนการการทำงาน

3. ประสบการณ์ที่ได้รับจากการทำงานในองค์กร (Work Experiences) ได้แก่ ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กร ความพึงพอใจขององค์กร ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กรและทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
Copyright © by Chiang Mai University  
All rights reserved

แสดงแบบจำลองปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ดังนี้ Steers (1977, อ้างใน พิษญากุล ศิริปัญญา, 2545)



แบบจำลองของ Steers ดังกล่าวข้างต้นจะเห็นว่า Steers ได้แบ่งปัจจัยที่กำหนดความผูกพันต่อองค์กรออกเป็น 3 กลุ่ม คือ (อ้างในพิชญากุล ศิริปัญญา, 2545)

1. ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน (Personal Characteristics) ประกอบด้วย อายุ เพศ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในองค์กร ตำแหน่ง และรายได้หรือเงินเดือน

2. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Job Characteristics) ลักษณะงานที่แตกต่างกันจะมีอิทธิพลต่อระดับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน ลักษณะงานที่ดีจะทำให้บุคลากรรู้สึกมีแรงจูงใจอยากทำงานเพื่อเพิ่มคุณค่าของตนเอง แม้ว่าผลงานจะไม่ดีก็ยังคงทุ่มเทความพยายามให้มากขึ้นเพื่อเพิ่มรางวัลให้กับตนเองและคุณภาพงานที่ดี ลักษณะงานที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่

2.1 ความมีอิสระในการทำงาน หมายถึง ลักษณะงานที่บุคลากรสามารถปฏิบัติได้อย่างมีอิสระภาพ ตามบทบาทหน้าที่ของตนเอง สามารถใช้ดุลพินิจและตัดสินใจได้ด้วยตนเองโดยไม่มีการควบคุมจากภายนอก จะทำให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความรู้ความสามารถ

2.2 ความหลากหลายของงาน เป็นงานที่มีระดับความยากง่ายของงานที่ผู้ปฏิบัติต้องใช้ทักษะ ความรู้ความสามารถ มีลักษณะที่ไม่จำเจ หรือการทำกิจกรรมหลาย ๆ อย่างของหน่วยงานให้สำเร็จผล รวมถึงการใช้เทคโนโลยีพิเศษจึงเป็นงานที่ท้าทาย และกระตุ้นให้บุคลากรมีความสนใจในงาน

2.3 ความมีเอกลักษณ์ของงาน หมายถึง งานที่ระบุขอบเขตของงาน มีความชัดเจนของบทบาทหน้าที่ของตนเองในการปฏิบัติงาน เป็นระดับความยากง่ายของงานที่ผู้ปฏิบัติสามารถทำงานนั้นได้ตั้งแต่ต้นจนบังเกิดผลงาน ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกสบายใจที่จะปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ที่ถูกต้อง และมีผลงานที่สามารถพิจารณาได้ชัดเจน

2.4 ผลป้อนกลับของงาน เมื่อบุคลากรปฏิบัติงานในองค์กรแล้ว ก็ต้องการได้รับข้อมูลป้อนกลับโดยตรงด้วยตนเอง รวมทั้งข้อคิดเห็นที่ได้รับจากผู้ร่วมงาน หรือจากผู้บังคับบัญชา เพื่อเป็นการประเมินผลงานว่ามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่

2.5 งานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น หมายถึง ลักษณะงานที่บุคลากรมีโอกาสจะติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น การได้เข้าสังคมทำให้มีโอกาสดำเนินการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับคนอื่น ก่อให้เกิดความคิดหลากหลายในการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน เมื่อมีสัมพันธภาพกับบุคคลอื่น ก็จะกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เป็นเจ้าขององค์กร และจะรู้สึกผูกพันกับองค์กร

3. ประสบการณ์ในงานที่ปฏิบัติ (Work Experiences) หมายถึง การรับรู้ของสมาชิกต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งในช่วงที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การบุคคลหรือสมาชิกได้รับประสบการณ์ที่เป็นคุณหรือโทษ ประสบการณ์ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ ได้แก่

3.1 ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์การ คือ ความรู้สึกว่าคุณได้รับการยอมรับจากองค์การ รู้สึกว่าการปฏิบัติงานของคุณที่มีคุณค่า นั้น เป็นเสมือนรางวัลจากองค์การที่ให้การปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความรู้สึกจงรักภักดี และคิดว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

3.2 ความรู้สึกว่าคุณ้องการเป็นที่พึ่งพาได้ เป็นความรู้สึกไว้วางใจเชื่อถือของบุคคลที่มีต่อองค์การ ว่า้องการจะไม่ทอดทิ้งเมื่อเขาประสบปัญหา

3.3 ความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจาก้องการ หมายถึง การที่บุคลากรได้ลงทุนปฏิบัติงานกับ้องการแล้วก็หวังจะได้รับผลตอบแทน เช่น ค่าตอบแทน การพิจารณาความดีความชอบ ทำให้มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และเป็นปัจจัยที่สร้างความรู้สึกผูกพันต่อ้องการ

3.4 ทักษะติดต่อเพื่อนร่วมงานและ้องการ ทักษะคิดของกลุ่มภายใน้องการนั้น ทำให้บรรยากาศของ้องการที่ดี มีความรักสามัคคี ช่วยเหลือร่วมมือกันปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรรู้สึกว่าคุณกลุ่มดีก็ส่งผลให้เกิดความรู้สึกที่จะอยู่กับ้องการต่อไป

#### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องของต่างประเทศ มีดังนี้ (อ้างในวรรัตน์ ไวยสารา, 2546)

Angel & Perry (1981) ได้ศึกษาเรื่อง “ความผูกพันต่อ้องการกับประสิทธิภาพของ้องการ” พบว่า คุณลักษณะส่วนตัวด้านระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์ในทางลบกับความผูกพันต่อ้องการ และผู้หญิงมีความผูกพันต่อ้องการสูงกว่าผู้ชาย

Lincoin & Kalleberg (1990) ได้ทำการศึกษาความผูกพันต่อ้องการในประเทศญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกา พบว่า คนที่แต่งงานแล้วจะมีความผูกพันต่อ้องการมากกว่าคนโสด เนื่องจากคนที่แต่งงานแล้วมีภาระที่จะต้องรับผิดชอบมากกว่าคนโสด ซึ่งเป็นข้อจำกัดของการย้าย้องการในการทำงาน

March & Mannari (1977) ได้ศึกษาปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อ้องการ พบว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อ้องการตลอดชีวิต ได้แก่ สถานภาพของ้องการ ความพึงพอใจในงาน ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน และโอกาสก้าวหน้าในงาน เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อ้องการ

### ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของในประเทศ

รัชดาพร รื่องเสียง (2549) ได้ศึกษาเรื่อง “ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร: กรณีศึกษา บริษัท ชั้นยางอุตสาหกรรมอาหาร จำกัด” พบว่า พนักงานบริษัท ชั้นยาง อุตสาหกรรมอาหาร จำกัด มีความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยที่แสดงถึงความผูกพันต่อองค์กรในด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมาก เพื่อประโยชน์ขององค์กร และความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในด้านลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในบริษัทฯ รายได้หรือเงินเดือนที่ได้รับ และหน่วยงานหรือแผนกที่ปฏิบัติงานอยู่ มีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กร ในขณะที่สถานภาพสมรสไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยในด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน ความหลากหลายของงาน ความมีเอกลักษณ์ของงาน ผลป้อนกลับของงาน และงานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร เช่นเดียวกับปัจจัยในด้านประสบการณ์ในงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ ความรู้สึว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร ความรู้สึว่าองค์กรเป็นที่พึ่งพาได้ ความคาดหวังที่จะได้รับผลตอบแทนจากองค์กร และทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร ที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรเช่นกัน

พิชญากุล ศิริปัญญา (2545) ได้ศึกษาเรื่อง “ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค: กรณีศึกษา พนักงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 1 (เชียงใหม่) ภาคเหนือ” โดยศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กร และศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะงาน และประสบการณ์ในงาน กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 1 (เชียงใหม่) ภาคเหนือ พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานอยู่ในระดับสูง สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในด้านลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กร ระดับตำแหน่ง และอัตราเงินเดือนของพนักงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ส่วนเพศไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยในด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน ความหลากหลายของงาน ความมีเอกลักษณ์ของงาน ผลป้อนกลับของงาน และงานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยในด้านประสบการณ์ในงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ ความรู้สึว่าตนมีความสำคัญต่อองค์กร ความรู้สึว่าองค์กรเป็นที่พึ่งพาได้ ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กรและทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร



มณีพรรณ จันทร์ล้ำเลิศ (2546) ได้ศึกษา ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ราชาชรามิก จำกัด พบว่า พนักงานของบริษัท ราชาชรามิก จำกัด ส่วนใหญ่นั้นเป็นเพศหญิง ร้อยละ 83.3 มีอายุระหว่าง 26-35 ปี ร้อยละ 58.0 มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า มัธยมศึกษาร้อยละ 69.5 มีระยะเวลาในการทำงานต่ำกว่า 5 ปี ร้อยละ 62.9 มีรายได้ระหว่าง 5,000-10,000 บาทต่อเดือน ร้อยละ 54.9 จากการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน พบว่า พนักงานของบริษัทฯ มีความผูกพันต่อองค์กรในทุกด้าน คือ ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ด้านการมีส่วนร่วม และด้านความจงรักภักดีอยู่ในระดับสูง จากการเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กร โดยจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล พบว่า อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน และรายได้ของพนักงานที่แตกต่างกัน ซึ่งพบว่ามีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ยกเว้นในเรื่องเพศ ซึ่งความแตกต่างของเพศไม่ได้ทำให้พนักงาน บริษัทมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน

กรกฎ พลพานิช (2540) ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของ พนักงานบังคับบัญชาวิชาชีพการตลาด บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงาน บังคับบัญชาและพนักงานวิชาชีพส่วนใหญ่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง ปัจจัยลักษณะด้าน บุคคล ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส และอายุในองค์กรแตกต่างกัน มีความผูกพัน ต่อองค์กรแตกต่างกัน สำหรับปัจจัยด้านลักษณะงาน ได้แก่ โอกาสก้าวหน้าในงาน การเห็นความ สำคัญของงาน การมีส่วนร่วมในการบริหาร ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และการมีความ สัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

เริงศักดิ์ เขียวขจี (2543) ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานศึกษาเฉพาะกรณี กลุ่มบริษัท เอส. พี. อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 250 คน พบว่าพนักงานมีความ ผูกพันต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนปัจจัยความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง สถานภาพการสมรสสำหรับพนักงานที่สมรสแล้ว มีความผูกพันต่อองค์กรด้านความทุ่มเทกับงาน มากกว่าพนักงานที่โสด ในเรื่องระดับเงินเดือนพนักงานที่มีระดับเงินเดือนมากกว่า 20,000 บาท มี ความผูกพันด้านความพยายามทุ่มเทให้กับงานมากกว่าพนักงานที่มีระดับเงินเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท พนักงานที่มีอายุงานมากกว่า 10 ปี มีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าพนักงานที่มีอายุการ ทำงานระหว่าง 5-10 ปี และความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติมี ความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มบริษัท เอส. พี. อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด สูงสุด

ธรรมศักดิ์ ดีสมศักดิ์ (2546) ศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลกับความผูกพันในองค์การของพนักงานโรงงานสยามไซเคิล อินดัสตรี ผลการศึกษาพบว่า พนักงานของสยามไซเคิล อินดัสตรี มีความรู้สึผูกพันต่อองค์การสูง โดยมีทัศนคติในเชิงบวกต่อบริษัทอยู่ในระดับมาก และในระดับปานกลาง และทัศนคติในเชิงลบต่อบริษัทอยู่ในระดับปานกลางและระดับน้อย ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลและมีผลกับความผูกพันต่อบริษัท ได้แก่ อายุ อายุการทำงานในโรงงานปัจจุบัน และประสบการณ์ในการทำงานในโรงงานทั้งหมด โดยที่ตัวแปรปัจจัยส่วนบุคคลอื่น ๆ คือ เพศ การศึกษา ความรับผิดชอบทางการเงินต่อครอบครัว จำนวนบริษัทที่เคยร่วมงานด้วย และจำนวนอุบัติเหตุที่เกิดจากการทำงาน ไม่มีผลต่อความผูกพันต่อบริษัท

เบญจมาภรณ์ นวลิมปี (2546) ความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ : กรณีศึกษาธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สาขาสมุทรสงครามและสมุทรสาคร ผลการศึกษาพบว่า ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) อยู่ในระดับปานกลาง สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การในด้านลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง อัตราเงินเดือนของพนักงานมีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ ส่วนเพศ สถานภาพ สมรส ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์การ ไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ ปัจจัยในด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน ความหลากหลายของงาน ความมีเอกลักษณ์ของงาน ผลป้อนกลับของงาน และงานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ ปัจจัยในด้านประสบการณ์ในงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์การ ความรู้สึกว่าคุณการเป็นที่พึ่งพาได้ ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์การ และทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานและองค์การ มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ