

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท เคฮิน (ไทยแลนด์) จำกัด จังหวัดลำพูน ผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งสามารถแบ่งได้ดังนี้

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพัน

1. ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

Steers และ Porter (1991) กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์กรมีความหมายใน 3 ลักษณะ คือ

1. ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร เป็นลักษณะของบุคคลที่มีความเชื่อด้านทัศนคติเชิงบวกต่อองค์กร มีความผูกพันอย่างแท้จริงต่อค่านิยมและเป้าหมายขององค์กร พร้อมสนับสนุนกิจการขององค์กรซึ่งเป็นเป้าหมายของตนด้วยความเชื่อว่างค์การนี้ เป็นองค์กรที่ดีที่สุดที่ตนเองจะทำงานด้วย ภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กร เป็นลักษณะที่บุคลากรเต็มใจที่จะเสียสละอุทิศตน พยายามทำงานเต็มความสามารถ เพื่อให้้องค์การประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมาย เกิดผลประโยชน์ต่อองค์กร และมีความห่วงใยต่อความเป็นไปขององค์กร

3. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร เป็นลักษณะที่บุคลากรแสดงความต้องการ และตั้งใจที่จะปฏิบัติงานในองค์กรนี้ตลอดไป มีความจงรักภักดีต่อองค์กร มีความภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์กร และพร้อมที่จะบอกกับคนอื่นว่า ตนเป็นสมาชิกขององค์กร รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร สนับสนุนและสร้างสรรค์องค์กรให้ดียิ่งขึ้น

Institute of Employment Studies : IES (2004) ได้ให้นิยามของความผูกพันต่อองค์กร คือ ทัศนคติที่ดีของพนักงานที่มีต่อองค์กรและค่านิยมขององค์กร พนักงานที่มีความผูกพันกับองค์กร จะให้ความสำคัญต่อบริษัททางธุรกิจและให้ความร่วมมือกับผู้ร่วมงานเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติการให้ดีขึ้น ภายใต้ผลประโยชน์ขององค์กรเป็นสำคัญ องค์กรมีหน้าที่ในการพัฒนาและรักษาไว้ซึ่งความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร โดยเป็นความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้น

ทั้งสองฝ่ายระหว่างหัวหน้างานและพนักงาน และได้ระบุถึงพฤติกรรมของพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร ไว้ดังนี้

1. มีความเชื่อในองค์กร
2. มีความปรารถนาที่จะทำงานเพื่อให้เกิดสิ่งที่ดีขึ้น
3. เข้าใจลักษณะของธุรกิจและมองในภาพใหญ่
4. มีความตั้งใจและมุ่งมั่น
5. มีการพัฒนาอยู่เสมอ

The Corporate Leadership Report (2006) (อ้างถึงใน สุรัสวดี สุวรรณเวช, 2549) ให้คำจำกัดความของความผูกพันขององค์กร หมายถึง ความเชื่อมโยงกันระหว่างความรู้สึกที่ดีกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน คำมั่นสัญญาต่อองค์กรอย่างต่อเนื่อง พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะมีแรงบันดาลใจที่จะทำงานอื่น ๆ นอกเหนือจากงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

2. ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร

จารุณี วงศ์คำแน่น (2537) (อ้างถึงใน อัมพวัน สุวรรณพรหม, 2549) ความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งสำคัญต่อความอยู่รอดและความมีประสิทธิผลต่อองค์กร องค์กรต้องมีความสามารถในการสรรหา และสร้างความผูกพันในเกิดต่อสมาชิกในองค์กรเพื่อรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรด้านบุคคลที่มีคุณภาพ

ความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญต่อองค์กรดังต่อไปนี้

1. ความผูกพันต่อองค์กรสามารถใช้ทำนายอัตราการเข้า-ออกจากงานได้ดีกว่าความพึงพอใจในงาน ทั้งนี้เพราะความผูกพันต่อองค์กรเป็นแนวคิดที่มีลักษณะครอบคลุมมากกว่าความพึงพอใจในงาน และค่อนข้างมีเสถียรภาพมากกว่าความพึงพอใจในงาน
2. ความผูกพันต่อองค์กร เป็นแรงผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรสามารถทำงานได้ดียิ่งขึ้น เนื่องจากเกิดความรู้สึกในความเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน
3. ความผูกพันต่อองค์กร จะเป็นตัวเชื่อมประสานระหว่างความต้องการบุคคลในองค์กรกับเป้าหมายขององค์กร เพื่อองค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้
4. มีส่วนเสริมสร้างความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร
5. ช่วยลดการควบคุมจากภายนอก ซึ่งเป็นผลมาจากการที่สมาชิกในองค์กรมีความรักและผูกพันต่อองค์กรของตน

3. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

Porter และ Steers (1991) ได้เสนอปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของพนักงานในองค์กรว่ายังคงมีส่วนร่วมต่อไปในองค์กร หรือจะออกจากองค์กร มี 4 ประการ คือ

1. ปัจจัยด้านองค์กร เช่น อัตราค่าจ้าง การปฏิบัติเกี่ยวกับการเลื่อนเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง ขนาดขององค์กร
2. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น รูปแบบของภาวะผู้นำ รูปแบบของความสัมพันธ์ในกลุ่มเพื่อน
3. ปัจจัยด้านเนื้อหาของงาน เช่น ความซ้ำซากจำเจของงาน ความมีอิสระ ความชัดเจนของบทบาท
4. ปัจจัยส่วนตัว เช่น อายุ อายุการทำงาน บุคลิกภาพ ความสนใจในด้านวิชาชีพ

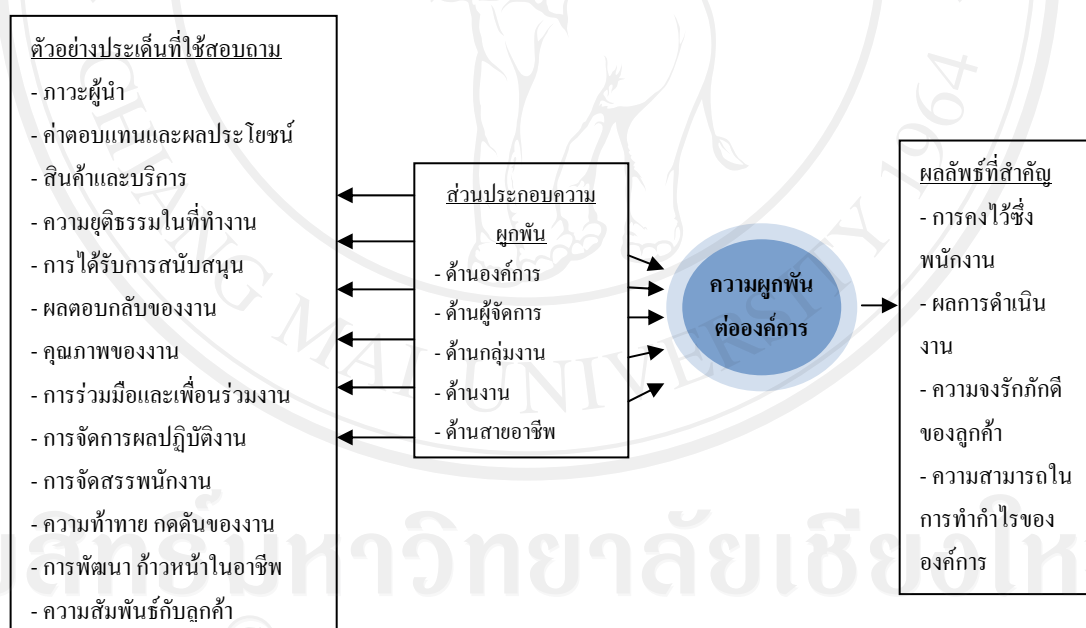
Steers (1977) ได้ศึกษาโมเดลปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร และผลลัพธ์ของความผูกพันต่อองค์กร เป็น 3 ปัจจัย คือ

1. คุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristics) หมายถึง ตัวแปรต่างๆ ที่ระบุคุณสมบัติของบุคคลนั้นๆ เช่น อายุ การศึกษา อายุงาน ความต้องการความสำเร็จ ความชอบ ความเป็นอิสระ
2. คุณลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Job Characteristics) หมายถึง ลักษณะสภาพของงานที่แต่ละบุคคลรับผิดชอบปฏิบัติอยู่ว่ามีลักษณะอย่างไร ซึ่งประกอบด้วย 5 ลักษณะ คือ ความเป็นอิสระในงาน (Autonomy) ความหลากหลายทักษะในงาน (Variety) ความเป็นเอกลักษณ์ของงาน (Job Identification) ผลสะท้อนกลับของงาน (Feedback) และโอกาสได้ปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นในการทำงานนั้น (Opportunity for Optional Interaction)
3. ประสบการณ์ในการทำงาน (Work Experiences) หมายถึง ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนว่ารับรู้การทำงานในองค์กรอย่างไร โดยกำหนดไว้ 4 ลักษณะ คือ ทศนคติของกลุ่มต่อองค์กร (Group Attitude) ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กร (Met Expectation) ความรู้สึกว่าคุณค่าต่อองค์กร (Personal Importance) และความรู้สึกว่าองค์กรเป็นที่พึ่งได้ (Organization Dependability)

4. แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

Burke (2003) Burke, Inc. เป็นบริษัทที่ปรึกษางานทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และได้ทำการวิจัยในเรื่องความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร โดยจากการวิจัยพบว่าพนักงานที่มีความผูกพันจะต้องการทำงานอยู่กับองค์กรนั้นๆ และเสียสละเพื่อองค์กร สร้างผลผลิตและให้บริการแก่ลูกค้า และช่วยเหลือองค์กรให้ประสบความสำเร็จโดยความผูกพันของพนักงานนี้จะส่งผลให้เกิดความจงรักภักดีของลูกค้า(Customer loyalty) และก่อให้เกิดผล ประโยชน์ (Profitability)ต่อองค์กร โดยในการวิจัย ได้มีการกล่าวถึงส่วนประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดความผูกพันของพนักงาน (Engagement Components) โดยเรียกว่า Employee Engagement Index (EEI) ซึ่งประกอบไปด้วย ปัจจัยต่างๆ 6 ปัจจัย ได้แก่ องค์กร(Company) กลุ่มงาน(Work Group) สายอาชีพ(Career /Profession) ลูกค้า(Customer) งานที่ทำ(The Job) และผู้จัดการ (Manager)

แผนภาพที่ 1 ปัจจัยที่ใช้ในการวัดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานตามแนวคิดของ Burke



ที่มา: Burke, Inc. Research. Employee Engagement & Retention Management.

(Online) <http://www.burke.com/Services/EERM/services.cfm?id=180>

จากแผนภาพที่ 1 ได้แสดงให้เห็นถึงปัจจัยต่างๆ ที่เป็นส่วนประกอบของการเกิดความผูกพันของพนักงาน โดยBurkeได้นำปัจจัยต่างๆ เหล่านี้มาเป็นปัจจัยในการวัดความผูกพันของพนักงาน ซึ่งในแต่ละปัจจัยจะมีหัวข้อต่างๆ ที่ใช้เป็นประเด็นเพื่อวัดความผูกพันของ โดยปัจจัยในด้านต่างๆ จะนำไปสู่ความผูกพันของพนักงาน และผลของความผูกพันของพนักงานดังกล่าวจะ

แสดงออกมาในลักษณะของผลการดำเนินงานของพนักงานและองค์กร การคงอยู่ของพนักงานในองค์กร ความจงรักภักดีของลูกค้า และความสามารถในการทำกำไร

Hewitt Associate (2004) เป็นบริษัทที่ปรึกษาในงานด้านทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานมี 7 ประการดังนี้

1. ภาวะผู้นำ (Leadership)
2. วัฒนธรรมหรืออุดมการณ์ขององค์กร (Culture / Purpose)
3. ลักษณะงาน (Work Activity)
4. ค่าตอบแทนโดยรวม (Total compensation)
5. คุณภาพชีวิต (Quality of Life)
6. โอกาสที่ได้รับ (Opportunity)
7. ความสัมพันธ์ (Relationship)

จากปัจจัยความผูกพันทั้ง 7 ประการนี้ได้กลายมาเป็นเครื่องมือที่ใช้วัดความผูกพันของพนักงานในองค์กรต่างๆ เช่น ในการศึกษาความผูกพันของพนักงานในประเทศแคนาดา จำนวน 120 องค์กร จากพนักงาน 80,000 ราย ผลการศึกษาพบว่า บริษัทที่ติดอันดับในกลุ่มผู้ว่าจ้างที่ดีที่สุด (Best employees) จำนวน 50 องค์กร โดยเฉลี่ยมีพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าพนักงานที่ไม่ติดอันดับผู้ว่าจ้างที่ดีที่สุดถึง 21% จากการสำรวจพบว่าบริษัทที่ติดอันดับผู้ว่าจ้างที่ดีที่สุดนั้นจะมีระดับความผูกพันของพนักงานที่สูงกว่าบริษัทที่ไม่ติดอันดับผู้ว่าจ้างที่ดีที่สุด

Institute of Employment Studies : IES (2004) The Institute for Employment Studies วิจัยเรื่องความผูกพันของพนักงาน ในปี 2004 กับพนักงานจำนวนกว่า 10,000 คน ใน 14 องค์กร ใน NHS (National Health Service) โดยพบว่า ปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความผูกพันของพนักงาน เกิดจาก

1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
2. โอกาสที่ได้แสดงความคิดเห็น
3. โอกาสในการพัฒนาในงาน
4. องค์กรให้ความสนใจความเป็นอยู่ของพนักงาน

จากการศึกษาพบว่า ระดับความผูกพันของพนักงานสามารถแปรผันไปตามลักษณะส่วนบุคคล โดยในเรื่องของอายุ พบว่า ระดับความผูกพันของพนักงานลดลงเมื่อพนักงานมีอายุมากขึ้น พนักงานในตำแหน่งผู้จัดการและสายวิชาชีพมีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันสูงกว่าพนักงานทั่ว ๆ ไปที่เป็นฝ่ายสนับสนุน ความผูกพันของพนักงานสามารถแปรผันไปตามลักษณะของงานลักษณะประสบการณ์อีกด้วย

The Gallup Organization (2007) The Gallup Organization เป็นสถาบันวิจัยและองค์กรที่ปรึกษาที่ได้ทำการศึกษาถึงลักษณะของมนุษย์ที่จะเป็นตัวขับเคลื่อนผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร การโดยได้ทำการค้นคว้าข้อมูลทางเศรษฐกิจจำนวนมาก และการวิเคราะห์ข้อมูลของพนักงานและลูกค้าเพิ่มเติมจากเดิม ได้ค้นพบแนวทางที่มนุษย์เป็นตัวขับเคลื่อนผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร ซึ่งจัดว่าเป็นทฤษฎีการจัดการที่เป็นที่รู้จักกันในรูปของ The Gallup Path ซึ่งหัวใจสำคัญของโมเดลนี้แสดงให้เห็นว่าพนักงานทุกระดับในทุกองค์กรจะสร้างการเติบโตยอดขายและกำไรขององค์กร สภาพแวดล้อมที่เอื้อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ดีที่สุด ต้องรู้จักใส่ใจและรักษาพนักงานที่มีความสามารถไว้ เพื่อให้พนักงานเกิดความผูกพัน ซึ่งพนักงานที่มีความผูกพันนั้นจะช่วยเพิ่มและรักษาลูกค้าที่สร้างกำไรให้แก่องค์กรได้ ตลอดจนเพิ่มความจงรักภักดีของลูกค้า ส่งผลให้องค์กรเกิดการเติบโตของยอดขายและผลกำไรอย่างยั่งยืน จนเพิ่มมูลค่าหุ้นขององค์กรได้จากแนวคิดของ The Gallup Organization ได้แบ่งพนักงานในองค์กรออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. Engaged employee คือ พนักงานมีใจรักและทุ่มเทในการทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร พยายามที่จะปรับปรุงตนให้ดีขึ้นอย่างสม่ำเสมอ ทำให้องค์กรบรรลุสู่ความสำเร็จ เปรียบเสมือน “ ดาวเด่นในองค์กร ” ผู้บริหารต้องไม่ปล่อยให้พนักงานเหล่านี้อยู่โดยตามลำพัง ต้องมอบหมายงานที่เหมาะสม
2. Not-Engaged employee คือ พนักงานที่เสมือน “ ฝืดเคืองในองค์กร ” ทำงานให้เสร็จตามความต้องการเบื้องต้น แต่ไม่มีใจรักและทุ่มเทในงาน ทำงานเพื่อต่อต้านวัตถุประสงค์ขององค์กร พนักงานเหล่านี้จะไม่มี ความผูกพันในงาน หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ดังนั้นผู้บริหารจะต้องให้พนักงานเหล่านี้รู้สึกถึงความห่วงใยและให้ความสำคัญแก่พวกเขา ช่วยให้เข้าใจถึงบทบาท ทักษะ และความรู้ เพื่อให้พนักงานเหล่านี้สามารถที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย
3. Actively disengaged employee คือ พนักงานที่สร้างปัญหาให้แก่องค์กร มีทัศนคติด้านลบในการทำงาน ไม่มีความสุขในการทำงาน และยังคงต่อความรู้สึกไปยังพนักงานคนอื่นด้วย เปรียบเสมือน “ แอปเปิ้ลเน่า ” ผู้บริหารต้องหาสาเหตุที่ทำให้พนักงานเหล่านี้มีความรู้สึกต่อต้านต่อองค์กร เพื่อวางแผนงานและให้มีการสอนงานอย่างใกล้ชิด

2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พิชญากุล ศิริปัญญา (2545) ทำการศึกษาความผูกพันของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค : กรณีศึกษา พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 1 (เชียงใหม่) ภาคเหนือ ประชากรที่ศึกษา คือ

พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 1 (เชียงใหม่) ภาคเหนือ จำนวน 359 คน ผลการศึกษาพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 1 (เชียงใหม่) ภาคเหนืออยู่ในระดับสูง ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในด้านลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กร ระดับตำแหน่ง และอัตราเงินเดือนของพนักงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ส่วนเพศไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยในด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน ความหลากหลายของงาน ความมีเอกลักษณ์ของงาน ผลป้อนกลับของงาน และงานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับคนอื่น มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยในด้านประสบการณ์ในงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ ความรู้สึกที่ตนเองมีความสัมพันธ์ต่อองค์กร ความรู้สึกที่องค์กรเป็นที่พึ่งพาได้ ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กร และทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

รัชดาพร รื่องเสียง (2549) ทำการศึกษาความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร : กรณีศึกษาบริษัทชั้นยอดสาขาอาหารจำกัด ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานบริษัทชั้นยอดสาขาอาหาร จำกัด จำนวน 270 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการศึกษาพบว่า พนักงานบริษัทชั้นยอดสาขาอาหาร จำกัด มีความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมปานกลาง ปัจจัยที่แสดงถึงความผูกพันต่อองค์กรในด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กร และความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในด้านลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในบริษัท รายได้หรือเงินเดือนที่ได้รับ และหน่วยงานหรือแผนกที่ปฏิบัติงานอยู่ มีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยในด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน ความหลากหลายของงาน ความมีเอกลักษณ์ของงาน ผลป้อนกลับของงาน และงานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรเช่นเดียวกับปัจจัยในด้านประสบการณ์ในงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ ความรู้สึกที่ตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร ความรู้สึกที่องค์กรเป็นที่พึ่งพาได้ ความคาดหวังที่จะได้รับผลตอบสนองจากองค์กรและทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร ที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรเช่นกัน

อัมพวัน สุวรรณพรหม (2549) ทำการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน : กรณีศึกษาบริษัท ซี.พี.ดี ซีทเบอร์ด์ จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานตามปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลและความพึงพอใจ

ใจในงาน จำนวนประชากร 100 คน โดยเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วยแบบสอบถาม ข้อมูลทั่วไป แบบวัดความพึงพอใจในงาน และแบบวัดความผูกพันต่อองค์กร สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่ามัธยฐานและการวิเคราะห์ ความแปรปรวน(ANOVA) และการทดสอบT-Test จากการศึกษาพบว่า ความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของ พนักงานตามสมมติฐานแล้ว พบว่า พนักงานที่มีอายุ ระดับการศึกษา และอายุงานที่แตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรที่ไม่แตกต่างกัน ในขณะที่พนักงานที่มีระดับเงินเดือนและความพึงพอใจใน งานที่แตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

สุรารักษ์ ศักดิ์ธรรมเจริญ (2549) ทำการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ นิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัย ที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในด้านปัจจัย ส่วนบุคคล ลักษณะงาน และประสบการณ์ในงาน ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือพนักงานของ องค์กรในกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ นิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ การศึกษาได้ทำการเก็บ รวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสอบถามจากพนักงานกลุ่มตัวอย่างจำนวน 300 คน และทำการ ประมวลผลข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ผลการศึกษาพบว่าพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม ใน ระดับมาก สำหรับปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันองค์กรในแง่ อายุ รายได้ต่อ เดือน ตำแหน่งงานและอายุในการทำงาน ส่วนเพศ สถานภาพสมรส และระดับการศึกษาไม่มี อิทธิพลต่อระดับความผูกพันองค์กร สำหรับปัจจัยในด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติที่มีอิทธิพลต่อระดับ ความผูกพันองค์กรได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน ความหลากหลายของงาน ความมีเอกลักษณ์ ของงาน ผลป้อนกลับของงาน และงานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น สำหรับปัจจัยในด้าน ประสบการณ์ในงานที่มีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันองค์กร ได้แก่ ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อ องค์กร ความรู้สึกว่าคุณการเป็นที่พึ่งพาได้ ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กร และทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร

นิวัติ ไต้วัลย์ (2551) ทำการศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคาร กรุงทพ จำกัด (มหาชน)กลุ่มแผนงานเชียงใหม่ โดยทำการศึกษาจากพนักงานจำนวนทั้งสิ้น 190 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ผลการศึกษาพบว่า ระดับความผูกพันองค์กรของพนักงานอยู่ ในระดับผูกพัน โดยพนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อองค์ประกอบความผูกพันต่อองค์กรในด้าน องค์กรในระดับเห็นด้วยมากที่สุด รองลงมาคือด้านภาวะผู้นำ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ ด้านงานตามลำดับ ปัจจัยที่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทาง

สถิติ ได้แก่ องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ และด้านองค์การ ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อระดับความผูกพันต่อองค์การในภาพรวม ได้แก่ ได้แก่ ระดับตำแหน่ง ส่วนปัจจัยด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และอัตราเงินเดือน ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อระดับความผูกพันต่อองค์การ

พงศธร ไทยประเสริฐ (2551) ทำการศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัท ยามานาซึอิเลคทรอนิกส์ (ไทยแลนด์) จำกัด จังหวัดลำพูน โดยประชากรที่ทำการศึกษาคือพนักงานทั้งหมด 119 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามแบบตอบด้วยตนเอง (Self-Administered Questionnaire) และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าสถิติ ประกอบด้วย ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย การแจกแจงแบบที(T-Test) การวิเคราะห์ความแปรปรวน(ANOVA) และการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยการวิเคราะห์สมการถดถอยแบบเส้นตรง (Linear Regression) ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัท ยามานาซึอิเลคทรอนิกส์ (ไทยแลนด์) จำกัด จังหวัดลำพูน ในภาพรวมอยู่ในระดับไม่ผูกพันต่อองค์การ (Not-Engaged) และพนักงานมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การในด้านงานด้านองค์การ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำในระดับเฉย ๆ ปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน ได้แก่ ด้านองค์การ และด้านภาวะผู้นำ โดยมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับน้อยกว่า 0.05 ส่วนปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุการทำงานของพนักงาน มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในภาพรวม แต่เพศ อายุ ระดับการศึกษา หน้าที่การทำงาน ตำแหน่งงาน และอัตราเงินเดือน ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในภาพรวม