

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การค้นคว้าแบบอิสระเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) สาขาเชียงใหม่ มีแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

แนวคิดและทฤษฎี

1. ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

Steers, R. M. (1977, อ้างในวุฒิรัตน์ อุณจิตติ, 2551) ได้นิยามว่าความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ระดับความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกในการเข้าร่วมกิจกรรมขององค์กรด้วยความเต็มใจ และสามารถวัดได้จาก

- 1) พนักงานมีความเชื่อมั่นอย่างสูงในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร หมายถึง การที่พนักงานยอมรับแนวทางการปฏิบัติงาน เพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย และมีค่านิยมที่สอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร
- 2) พนักงานเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร หมายถึง การใช้ความสามารถ ความพยายามของตนอย่างเต็มที่ เพื่อให้งานขององค์กรประสบความสำเร็จ
- 3) พนักงานมีความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะดำรงความเป็นสมาชิกภาพในองค์กร หมายถึง ความต้องการของพนักงานที่มีความสมัครใจที่จะอยู่ปฏิบัติงานในองค์กรถึงแม้ว่าจะได้รับข้อเสนอที่ดีกว่าจากองค์กรอื่น และแม้ว่าองค์กรจะเกิดสภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ พนักงานจะไม่คิดหรือมีความต้องการที่จะลาออกจากองค์กร

Gallup Organization (2003, อ้างในวิกันยา นนสะดู, 2549) เป็นองค์กรที่ริเริ่มศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานว่า หมายถึงความเป็นหุ้นส่วนกันระหว่างพนักงานกับองค์กร ทุกคนทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจขององค์กร และเป็นการบรรลุความปรารถนาส่วนบุคคลของพนักงาน โดยองค์กรมีภาระหน้าที่ในการช่วยเหลือสนับสนุนเชิงสร้างสรรค์

เกศรา รักชาติ (2550) ให้ความหมายของ ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน หมายถึง พนักงานที่มีความตั้งใจทุ่มเทพลังกาย พลังใจรับผิดชอบการทำงานที่อย่างเต็มที่ พนักงานจะรู้สึก ตื่นเต้น รู้สึกถึงความท้าทายกับงานที่ทำในแต่ละวัน พนักงานพยายามที่จะพัฒนาตัวเอง ดึงเอา

ความสามารถเท่าที่มี และพร้อมนำเอาพรสวรรค์ในตัวเองมาใช้ในการทำงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่ พร้อมทั้งเรียนรู้การหาวิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายอยู่เสมอ

Macey และ Schneider (2008) ได้ให้ความหมายถึงความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) ว่าเป็นความรู้สึกในทางที่ดีเกี่ยวกับหน้าที่การงานของพนักงาน รวมไปถึงแรงจูงใจและความพยายามที่จะมีส่วนร่วมในหน้าที่การงานนั้น ซึ่งความผูกพันนั้นจะนำไปสู่พฤติกรรมที่ดีของพนักงานทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามไปด้วย

Burke Incorporate (2009) อธิบายว่าความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน แสดงให้เห็นถึงจุดแข็งของความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและหน้าที่การงานที่ได้รับมอบหมาย โดยดูจากปัจจัยในความสัมพันธ์กันของงาน และปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อระดับความผูกพัน ซึ่งความผูกพันนั้นมีขอบเขตที่มากกว่าความพึงพอใจ แต่หมายรวมทั้งความมุ่งมั่นต่อองค์กร ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและ ความสัมพันธ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับผู้จัดการ เพื่อนร่วมงานและลูกค้า

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานหมายถึงระดับความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกในการเข้าร่วมกิจกรรมขององค์กรด้วยความเต็มใจ

2. ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยต่างๆ พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรนั้น จะแตกต่างกันไปตามความสนใจของผู้ศึกษาแต่ละคน เช่น

Steers (1977, อ้างในวุฒิรัตน์ อุณจิตติ, 2551) ได้ทำการสร้างกรอบความคิดเพื่อศึกษาถึงที่มา (Antecedent) หรือตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร (Outcome of Commitment) และได้เสนอแบบจำลองเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร โดยได้แบ่งปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันขององค์กรเป็น 3 กลุ่ม คือ

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

2) ลักษณะงาน (Job Characteristic) ลักษณะงานที่แตกต่างกัน จะมีอิทธิพลต่อระดับความยึดมั่น ผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน ลักษณะงานที่ดีจะทำให้พนักงานรู้สึกมีแรงจูงใจอยากทำงานเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับตนเอง

3) ประสบการณ์ในงาน (Work Experience) หมายถึง การรับรู้ของพนักงานต่อสิ่งแวดล้อมในช่วงปฏิบัติงาน ประสบการณ์ที่ได้รับเป็นคุณหรือโทษ มีผลต่อความผูกพันต่อ

องค์กรได้แก่ ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กร องค์กรฟังพาได้ ความคาดหวังได้รับการตอบสนอง ทักษะที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร

Gallup Organization (2003, อ้างในวิกิกันยา นนสะดู, 2549) แสดงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทของพนักงานในรูปปิรามิด (Engagement Pyramid) เป็นลำดับขั้น ซึ่งมีทั้งหมด 4 ระดับ เรียงจากความสำคัญที่มีผลต่อการสร้างความรู้สึกผูกพันจากปัจจัยที่เป็นรากฐานขึ้นไป ดังนี้

1) ด้านความต้องการพื้นฐาน (Basic Need) คือ ความคาดหวัง (Expect) เครื่องมือและอุปกรณ์ (Materials and Equipment)

2) ด้านการสนับสนุนทางการบริหาร (Management Support) คือ โอกาสที่จะทำงานให้ได้ดีที่สุด (Opportunity to do Best) การได้รับการยอมรับ (Recognition) การดูแลเอาใจใส่ (Care about Me) และการพัฒนา (Development)

3) ด้านสัมพันธภาพ (Relatedness) คือ การยอมรับความคิดเห็น (Opinions Count) ภารกิจ/วัตถุประสงค์ (Mission/Purpose) เพื่อนร่วมงานมีคุณภาพ (Employee Committed to Quality) และเพื่อนที่ดีที่สุด (Best Friend)

4) ด้านความก้าวหน้าในงาน (Growth Overall) คือ ความก้าวหน้า (Progress) การเรียนรู้และพัฒนา (Learn and Grow)

เกสรา รักษาติ (2550) ได้แบ่งปัจจัยที่จะทำให้เกิดความผูกพันขององค์กร ดังนี้

1) การสื่อสารในองค์กรและการรับทราบข่าวสารข้อมูลต่างๆ ภายในองค์กร (Communication and Information Flow)

2) ภาวะผู้นำในองค์กร (Leadership)

3) การมีส่วนร่วมของพนักงานและ การเปิดโอกาสให้กับพนักงาน (Involvement and Opportunity)

4) การได้รับการยกย่องชมเชย (Recognition)

5) ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ต่างๆ (Compensation and Benefits)

6) สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work Environment)

Burke Incorporate (2009) เสนอว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมี 6 ด้าน โดยเรียกว่า Employee Engagement Index (EEI) ได้แก่

1) ด้านสายอาชีพ (Career) หมายถึงตัวพนักงานมีส่วนร่วมในการพัฒนา หรือมีโอกาสที่จะก้าวหน้าในสายอาชีพของตนเอง ซึ่งมีปัจจัยย่อย ดังนี้

1.1 ด้านการมีส่วนร่วม (Involvement)

1.2 ด้านการได้รับการพัฒนา (Development)

1.3 ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ (Progression)

2) ด้านองค์การ (Company) หมายถึงการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ดีหรือเหมาะสม ซึ่งมีปัจจัยย่อย ดังนี้

2.1 ด้านความเป็นผู้นำ (Leadership)

2.2 ด้านการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างๆ (Compensation/Benefit)

2.3 ด้านสินค้าและบริการ (Product & Service)

3) ด้านลูกค้า (Customer) หมายถึงความสามารถเข้าถึงและตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าได้ ซึ่งมีปัจจัยย่อย ดังนี้

3.1 ด้านการตอบสนองตรงความต้องการของลูกค้า (Customer Appreciation)

3.2 ด้านแนวทางการให้บริการลูกค้า (Service Orientation)

4) ด้านหน้าที่การงาน (Job) หมายถึงงานมีความท้าทาย และมีระบบในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี ซึ่งมีปัจจัยย่อย ดังนี้

4.1 ด้านความท้าทายของงานที่ทำ (Job Challenge)

4.2 การให้อิสระในการทำงาน (Autonomy)

4.3 จำนวนงานมากที่มากเกินไป (Workload)

4.4 ความสมดุลระหว่างการทำงานและการใช้ชีวิต (Work/Life Balance)

5) ด้านผู้บริหาร หรือผู้จัดการ (Manager) หมายถึงความยุติธรรม การสนับสนุนการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเที่ยงตรง และโปร่งใส ซึ่งมีปัจจัยย่อย ดังนี้

5.1 ด้านความยุติธรรม (Fairness)

5.2 ด้านการให้ความสนับสนุนช่วยเหลือ (Support)

5.3 ด้านการจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)

6) ด้านกลุ่มในการทำงาน (Work Group/Team) หมายถึงกลุ่มทำงานที่มีผู้ร่วมงานที่ดีเพื่อทำให้เกิดความร่วมมือที่ดีในการทำงานซึ่งจะทำให้ผลการปฏิบัติงานนั้นมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีปัจจัยย่อย ดังนี้

6.1 ด้านคุณภาพในการทำงาน (Quality of Work)

6.2 ด้านการให้ความร่วมมือ (Cooperation)

Macey และ Schneider (2008) ได้แบ่งปัจจัยที่จะทำให้เกิดความผูกพันขององค์กรออกเป็น 3 ด้าน คือ

1) สภาพทางจิตวิทยา หรืออารมณ์ประกอบด้วย ความพึงพอใจ ความรู้สึกสัมพันธ์กันทางสายอาชีพ ความรู้สึกว่ามีข้อตกลงร่วมกัน และความรู้สึกว่ามีพลังมากยิ่งขึ้น

2) อุปนิสัย ประกอบด้วย ความมั่นใจ การมีทัศนคติและความรู้สึกที่ดี

3) พฤติกรรมประกอบด้วย ความรอบคอบ ความพยายาม และการมีส่วนร่วม

Maszal (2009) จาก Burke Incorporate ได้เสนอเพิ่มเติมว่าปัจจัยด้านการมีปฏิสัมพันธ์หรือความสัมพันธ์กับลูกค้า (Interaction/Relationship with the Customer) นั้นเป็นหนึ่งในปัจจัยที่มีอิทธิพลสูงสุดที่ส่งผลต่อความผูกพัน

3. ความสำคัญและผลลัพธ์ของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

Burke Incorporate (2009) ได้ศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยมีมุมมองว่า หากพนักงานมีความทุ่มเทและผูกพันกับองค์กร (Employee Commitment & Engagement) จะส่งผลให้เกิดความจงรักภักดีของลูกค้า (Customer Loyalty) ทั้งนี้เพราะพนักงานที่มีความผูกพันจะเต็มใจที่จะผลิตหรือให้บริการแก่ลูกค้าด้วยความเอาใจใส่ และจะส่งผลทำให้เกิดการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานทางธุรกิจขององค์กร)

4. ข้อคำถามที่ใช้ในการวัดปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ได้นำข้อคำถามที่ใช้วัดความผูกพันต่อองค์กร 12 ประการ (Q¹²) ของ Gallup Organization (2002) ข้อคำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลสูงสุดด้านลูกค้าของ Maszta (2009) ข้อคำถามจากแนวคิดของ Steers, R. M. (1977, อ้างในวุฒิรัตน์ อุ่นจิตติ, 2551) ที่เกี่ยวกับปัจจัยด้านความผูกพันในภาพรวม และข้อคำถามจากแนวคิดของ Burke Incorporate (2009) มาทำการประยุกต์ใช้ โดยมีที่มาและรายละเอียดของข้อคำถามดังนี้

Gallup Organization (2003) มีข้อคำถามวัดความผูกพันต่อองค์กร 12 ประการ (Q¹²) มีรายละเอียดของข้อคำถาม ดังนี้

- 1) ฉันรู้ว่าฉันถูกคาดหวังอะไรบ้างในการทำงาน
- 2) ฉันมีเครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงานที่เหมาะสม
- 3) ณ ที่ทำงาน ฉันมีโอกาสดำเนินการในสิ่งที่ฉันทำได้ดีที่สุดในทุกวันนี้
- 4) ในช่วงเจ็ดวันที่ผ่านมา ฉันได้รับการยกย่องหรือชมเชยในงานที่ออกมาดี
- 5) ฉันมีหัวหน้าหรือคนที่ทำงานคอยดูแลเอาใจใส่ฉัน
- 6) บางคนในที่ทำงานที่คอยสนับสนุนฉันให้ได้รับการพัฒนา
- 7) ในที่ทำงานความคิดเห็นของฉันได้รับการยอมรับ
- 8) จุดมุ่งหมายขององค์กรทำให้ฉันรู้สึกว่างานของฉันนั้นสำคัญ

- 9) เพื่อนร่วมงานหรือลูกน้องของฉันทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้งานมีคุณภาพ
- 10) ฉันมีเพื่อนที่ดีที่สุดในที่ทำงาน
- 11) ในช่วงหกเดือนที่ผ่านมา มีคนในที่ทำงานพูดถึงความก้าวหน้าในงานของฉัน
- 12) เมื่อปีที่ผ่านมา ฉันได้มีโอกาสที่เรียนรู้และเติบโตในที่ทำงาน

Maszta (2009) มีข้อคำถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านการมีปฏิสัมพันธ์หรือความสัมพันธ์กับลูกค้า มีรายละเอียดของข้อคำถาม ดังนี้

- 1) ฉันพยายามที่จะแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้าด้วยความหวังใจ
- 2) ฉันมีความรู้สึกประทับใจกับลูกค้า
- 3) ฉันชอบที่จะทำให้ลูกค้ารู้สึกมีความสุข
- 4) ฉันต้องการให้บริการที่ดีที่สุดแก่ลูกค้า
- 5) ฉันปฏิบัติต่อลูกค้าอย่างเหมาะสม
- 6) ฉันถือว่าการสูญเสียลูกค้าให้แก่คู่แข่งในธุรกิจนั้นเป็นเรื่องใหญ่

จากแนวคิดของ Burke Incorporate (2009) ที่เกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่มี 6 ด้าน โดยเรียกว่า Employee Engagement Index (EEI) นั้น ได้นำมาประยุกต์เป็นข้อคำถาม จำนวน 6 ข้อ ดังนี้

- 1) ปัจจัยด้านองค์กร (Company)
 - 1.1 ฉันมั่นใจในแนวทางการบริหารและวิสัยทัศน์ของบริษัท (ด้านความเป็นผู้นำ)
 - 1.2 ฉันได้รับค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างๆอย่างเหมาะสม (ด้านการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างๆ)
- 2) ปัจจัยด้านทีมงาน (Work Group)
 - 2.1 ฉันให้ความร่วมมือต่อเพื่อนร่วมงานในการให้บริการต่อลูกค้าเป็นอย่างดี (ด้านการให้ความร่วมมือ)
- 3) ปัจจัยด้านหน้าที่การงาน (The Job)
 - 3.1 งานที่ฉันปฏิบัติมีความน่าสนใจ (ด้านความท้าทายของงานที่ทำ)
 - 3.2 งานที่ฉันปฏิบัติมีปริมาณที่เหมาะสม (ด้านจำนวนงานมากที่มากเกินไป)
 - 3.3 การปฏิบัติงานของฉันไม่ได้ส่งผลกระทบต่อการใช้ชีวิตประจำวัน (ความสมดุลระหว่างการทำงานและการใช้ชีวิต)

จากแนวคิดของ Steers, R. M. (1977, อ้างใน วุฒิรัตน์ อุ่นจิตติ, 2551) ที่เกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ซึ่งสามารถวัดได้จากองค์ประกอบ 3 ข้อ จึงได้นำมาประยุกต์เป็นข้อคำถามด้านความผูกพันในภาพรวม จำนวน 3 ข้อ ดังนี้

- 1) ฉันมีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับต่อเป้าหมายและค่านิยมของบริษัท
- 2) ฉันมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของบริษัทเป็นหลัก
- 3) ฉันมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพของบริษัท

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สิทธิวรรณ ศรีสุพรรณ (2550) ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน) โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างพนักงานที่ปฏิบัติงานในบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 303 คน จากจำนวนพนักงานทั้งหมด 5,068 คน โดยใช้ตารางกำหนดขนาดตัวอย่างของ Herpert Askin และ Raymond R.Colton ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม จากนั้นจึงทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ผลการศึกษาพบว่า ในด้านความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อองค์กร ผู้ตอบแบบสอบถามโดยรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และมีความคิดเห็นต่อทุกปัจจัยอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ส่วนในด้านความคิดเห็นต่อลักษณะงานที่ปฏิบัติ และด้านความคิดเห็นต่อประสบการณ์ในงานนั้นมีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ในด้านความสัมพันธ์ระหว่างแต่ละปัจจัยกับความผูกพันต่อองค์กร พบว่า ทั้งด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ และด้านประสบการณ์ในงานของผู้ตอบแบบสอบถามนั้นมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

วุฒิรัตน์ อุ่นจิตติ (2551) ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ไปรษณีย์ไทยจำกัด ที่ทำการไปรษณีย์ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ โดยศึกษาจากประชากรทั้งหมด คือพนักงานของที่ทำการไปรษณีย์ ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 191 คน จากที่ทำการไปรษณีย์ 11 แห่ง ประกอบด้วย ที่ทำการไปรษณีย์เชียงใหม่ ที่ทำการไปรษณีย์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ที่ทำการไปรษณีย์ศาลากลางเชียงใหม่ ที่ทำการไปรษณีย์ท่าอากาศยานเชียงใหม่ ที่ทำการไปรษณีย์แม่ปิง ที่ทำการไปรษณีย์ศรีภูมิ ที่ทำการไปรษณีย์ช้างเผือก ที่ทำการไปรษณีย์สามแยกสวนปรุง ที่ทำการไปรษณีย์ช้างคลาน ที่ทำการไปรษณีย์พระสิงห์ และที่ทำการไปรษณีย์หนองหอย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามแบบตอบด้วยตนเอง (Self - Administered Questionnaire) ค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย การแจกแจงแบบท การวิเคราะห์ความแปรปรวน และการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยการวิเคราะห์สมการถดถอย พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของ

พนักงาน อยู่ในระดับผูกพันต่อองค์กร (Engaged) และมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ด้านองค์กร ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ได้แก่ ด้านองค์กร และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานด้านภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับน้อยกว่า 0.05 ส่วนปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน ตำแหน่งงานและเงินเดือน ของพนักงาน ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับระดับความผูกพันต่อองค์กร

แฉวรรณ ละอองศรี (2551) ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท เฟดเดอรัลเอ็กซ์เพรส (ประเทศไทย) จำกัด โดยใช้การสุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มตามสะดวกจากพนักงานของบริษัท จำนวน 226 คน จาก 6 สถานี ได้แก่ สถานีท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ สถานีบางนา สถานีหลักสี่ สถานีพระรามสี่ สำนักงานใหญ่ และสถานีเชียงใหม่ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามและวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบโดยการวิเคราะห์ความแปรปรวน และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โดยใช้สมการถดถอย พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานอยู่ในระดับมีความผูกพัน (Engaged) โดยพนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อองค์ประกอบความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ซึ่งมีระดับความคิดเห็นต่อองค์ประกอบจากมากไปหาน้อยตามลำดับดังนี้ ด้านองค์กร ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านภาวะผู้นำ โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ด้านองค์กร และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน อายุงาน ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลที่ไม่มีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ เพศ และระดับรายได้

สิรินาถ กฤษณาธาร (2552) ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน) โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างพนักงานที่ปฏิบัติงานในบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 394 คน จากจำนวนพนักงานทั้งหมด 27,193 คน โดยเลือกใช้สูตรของยามาเน่ (Yamane) และวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ (Accidental Sampling) จากนั้นทำการจำแนกตามลักษณะประชากรศาสตร์ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า T-Test, F-Test แบบสองกลุ่มอิสระต่อกัน และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว เมื่อพบความแตกต่างจึงทำการเปรียบเทียบรายคู่โดยวิธีของเซฟเฟ้ (Scheffé Test) พบว่า พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 41-50 ปี ระดับการศึกษาปริญญาตรี มีสถานภาพสมรส รายได้สูงกว่า 40,000 บาท ระยะเวลาการปฏิบัติงาน 1-5 ปี

มีความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงสุด ได้แก่ ด้านความความรู้สึก ด้านบรรทัดฐานทางสังคม และด้านความต่อเนื่องตามลำดับ ซึ่งจากสมมติฐานที่ตั้งว่าพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีลักษณะประชากรศาสตร์ต่างกันจะมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันนั้น จากผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า พนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีเพศอายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ รายได้ และระยะเวลาการปฏิบัติงานต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สุนันท์ สิริลือสกุลเพชร (2551) ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรเฉพาะกรณี พนักงานธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ โดยศึกษาจากพนักงานธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ จำนวน 255 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือร้อยละ ความถี่ ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน T-Test การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน พบว่า ระดับความผูกพันของพนักงานในภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง และ รายด้านพบว่าความเต็มใจที่จะทุ่มเทเพื่อองค์กรอยู่ในระดับสูงเพียงด้านเดียว ส่วนการยอมรับ เป้าหมายและค่านิยมขององค์กรความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และความปรารถนาในการดำรงสมาชิกขององค์กรอยู่ใน ระดับค่อนข้างสูง โดยปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน นโยบาย ข้อบังคับและขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ การรับรู้ความสำคัญของตนเองที่มีผลต่อองค์กร ทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร รางวัลค่าตอบแทนและสวัสดิการ รวมทั้งการได้รับการพัฒนาความรู้และความสามารถ