

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร กรณีศึกษา ธนาคารทหารไทยใน จังหวัดเชียงใหม่ ผู้ศึกษาได้ค้นคว้าเอกสาร รายงานวิจัยรวมทั้งรวบรวมแนวความคิดและทฤษฎี ต่างๆ มาแสดงไว้ดังต่อไปนี้

2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.1.1 ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

Steers (1997, อ้างใน ประภาพร คำฟู, 2551: 5) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกของสมาชิกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความเต็มใจที่จะทำงานหนักเพื่อ ดำเนินภารกิจขององค์กร โดยผู้ปฏิบัติงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะแสดงออกโดย

1) มีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร เป็นลักษณะของบุคคลที่มีความเชื่อด้านทัศนคติเชิงบวกต่อองค์กร มีความผูกพันอย่างแท้จริงต่อ ค่านิยมและเป้าหมายขององค์กร พร้อมสนับสนุนกิจการขององค์กรซึ่งเป็นเป้าหมายของตนด้วย มีความเชื่อว่าองค์กรนี้ เป็นองค์กรที่ดีที่สุดที่ตนเองจะทำงานด้วย ทัศนคติที่ดีได้เป็นส่วนหนึ่ง ขององค์กร

2) ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กร เป็น ลักษณะที่บุคลากรเต็มใจที่จะเสียสละอุทิศตน พยายามทำงานเต็มความสามารถ เพื่อให้องค์กร ประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมาย เกิดผลประโยชน์ต่อองค์กร และมีความหวังใจต่อความเป็นไป ขององค์กร

3) ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร เป็นลักษณะที่บุคลากรแสดงความต้องการ และตั้งใจที่จะปฏิบัติงานในองค์กรนี้ตลอดไป มีความ จงรักภักดีต่อองค์กร มีความภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์กร และพร้อมที่จะบอกกับคน อื่นว่า ตนเป็นสมาชิกขององค์กร รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร สนับสนุนและ สร้างสรรค์องค์กรให้ดียิ่งขึ้น

Corporate Leadership Council (2004, อ้างอิงในสันติชัย อินทรอ่อน, 2550 :

ออนไลน์) สรุปความหมายของ Employee Engagement ว่าหมายถึง ผลรวมที่แสดงให้เห็นว่าพนักงานผูกพันต่อบางสิ่งบางอย่าง หรือบางคนในองค์กรของเขาเหล่านั้น ซึ่งผลของการแสดงออกว่ามีความผูกพันหรือตั้งใจกับองค์กรเพียงใด คือ การที่พนักงานทำงานหนักและอยู่กับองค์กรยาวนาน

จากความหมายของความผูกพันต่อองค์กรที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง สิ่งที่เป็นคุณลักษณะภายในของพนักงาน โดยมีความเชื่อว่าการที่พนักงานจะทำงานได้ดี อยู่กับองค์กรอย่างยาวนาน และสร้างสรรค์ผลผลิตที่มีประสิทธิภาพให้กับองค์กรอย่างเต็มความสามารถก็ต่อเมื่อพนักงานมีทัศนคติเชิงบวกต่อองค์กรต่องาน ต่อเพื่อนร่วมงาน และต่อตนเอง โดยความรู้สึกนั้นจะยั่งยืนหรือไม่ขึ้นอยู่กับว่าองค์กรตระหนักและให้ความสำคัญต่อคุณค่าของพนักงานเพียงใด ได้เปิดโอกาสให้พนักงาน ได้แสดงบทบาท ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่

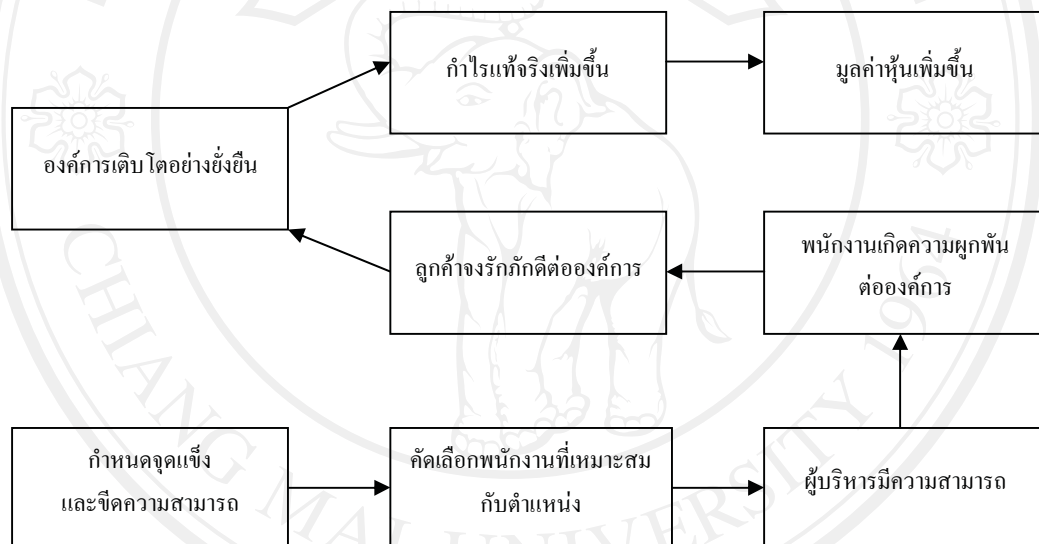
2.1.2 ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร

จาร์นีย์ วงศ์คำแน่น (2537) อธิบายว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญยิ่งต่อองค์กรในประเด็นต่อไปนี้

1. ความผูกพันต่อองค์กรสามารถใช้ทำนายอัตราเข้า-ออกจากงานได้ดีกว่าความพึงพอใจในงาน ทั้งนี้เพราะความผูกพันต่อองค์กรเป็นแนวความคิดที่มีลักษณะครอบคลุมมากกว่าความพึงพอใจในงานและค่อนข้างมีเสถียรภาพมากกว่าความพึงพอใจในงาน
2. ความผูกพันต่อองค์กรเป็นแรงผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรสามารถทำงานได้ดียิ่งขึ้น เนื่องจากความรู้สึกในความเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน
3. ความผูกพันต่อองค์กรจะเป็นตัวเชื่อมประสานระหว่างความต้องการของบุคคลในองค์กรกับเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้
4. มีส่วนเสริมสร้างควมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร
5. ช่วยลดการควบคุมจากภายนอก ซึ่งเป็นผลจากการที่สมาชิกในองค์กร มีความรักความผูกพันต่อองค์กรของตน

The Gallup Organization สถาบันวิจัยและองค์กรที่ปรึกษาได้ทำการศึกษาลักษณะของมนุษย์ที่จะเป็นตัวขับเคลื่อนผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร โดยค้นพบแนวทางที่มนุษย์เป็นตัวขับเคลื่อนผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร ซึ่งจัดว่าเป็นทฤษฎีการจัดการที่เป็นที่รู้จักกันในรูปของ The Gallup Path ซึ่งแสดงให้เห็นว่าพนักงานทุกระดับในทุกองค์กรจะสร้างการเติบโต ยอดขายและกำไรขององค์กร ซึ่งมีลักษณะดังแผนภาพ The Gallup Path

แผนภาพที่ 1 แสดงการเชื่อมโยงระหว่างพนักงานที่มีความผูกพันกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร (The Gallup Path to Business Performance)



ที่มา : <http://www.gallup.com/consulting/1528/Gallup-Path.aspx>

จากแผนภาพแสดงให้เห็นว่า องค์กรจำเป็นต้องกำหนดจุดแข็งและขีดความสามารถ เพื่อทักษะและประสบการณ์ที่ดีที่สุดในทุก ๆ ตำแหน่งงาน โดยคัดเลือกพนักงานที่มีความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้น ๆ นอกจากนี้ผู้จัดการที่จะต้องสนับสนุนและสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อหนุนให้กับพนักงานเพื่อสามารถปฏิบัติงานได้ดีที่สุด ต้องรู้จักจูงใจและรักษาพนักงานที่มีความสามารถไว้กับองค์กร เพื่อให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร และเมื่อพนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กร พนักงานก็จะสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร อีกทั้งยังสามารถรักษาลูกค้าที่สร้างกำไรให้แก่องค์กรได้ ตลอดจนเพิ่มความจงรักภักดีของลูกค้า ส่งผลให้องค์กรเกิดการเติบโตของยอดขายและผลกำไรอย่างยั่งยืน จนกระทั่งเพิ่มมูลค่าหุ้นขององค์กรได้ในที่สุด

จากแนวคิดเรื่องการวัดความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร The Gallup Organization ได้นำมาศึกษาวิจัยเรื่องความผูกพันของพนักงานในการทำงาน โดยได้แบ่งประเภทของพนักงานไว้ 3 ประเภท คือ

1. พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร (Engaged) คือ พนักงานที่ทำงานด้วยความเต็มใจและตั้งใจ แลคำนึงถึงองค์กร
2. พนักงานที่ไม่ยึดติดกับความผูกพันต่อองค์กร (Not-engaged) คือ พนักงานที่ไม่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน ทำงานโดยไม่ตั้งใจ
3. พนักงานที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์กร (Actively Disengaged) คือ พนักงานที่ไม่มีความสุขในการทำงาน

2.1.3 ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

Steers (1997, อ้างใน เบญจมาภรณ์ นวลิมปี, 2546: 5) สรุปว่า ปัจจัยที่กำหนดความผูกพันต่อองค์กรแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน (Personal Characteristic) ประกอบด้วย อายุ เพศ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ระดับตำแหน่งและอัตราเงินเดือน
2. ลักษณะงาน (Job Characteristic) ลักษณะงานที่แตกต่างกันจะมีอิทธิพลต่อระดับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน ลักษณะงานที่ดีจะทำให้บุคคลกรรู้สึกมีแรงจูงใจอยากทำงานเพื่อเพิ่มค่าให้กับตนเอง
3. ประสบการณ์ในงาน (Work Experience) หมายถึง การรับรู้ของสมาชิกต่อสิ่งแวดล้อมในช่วงปฏิบัติงาน ประสบการณ์ที่ได้รับเป็นคุณหรือเป็นโทษ มีผลต่อความผูกพันขององค์กร องค์กรพึงพาได้ ความคาดหวัง ได้รับการตอบสนอง ทักษะคติที่มีต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร

สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (2549) พบว่า ปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความผูกพันของพนักงานเกิดจาก Engagement Components ทั้งหมด 4 ด้าน คือ

1. ด้านองค์กร (Company) ได้แก่ การถ่ายทอดนโยบายกลยุทธ์ให้กับทุกหน่วยงาน การจัดให้มีช่องทางเพื่อสื่อสารกับพนักงาน การเปิดโอกาสและรับฟังความคิดเห็น การสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมปลอดภัยด้านงาน การมีระบบมาตรฐานการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับดี และการส่งเสริมให้พนักงานได้เรียนรู้ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในองค์กร

2. ด้านงาน (Job) ได้แก่ การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การจัดเตรียมอุปกรณ์เครื่องมือให้พนักงานอย่างเพียงพอ การมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และพนักงานมีรูปแบบการทำงานที่สอดคล้องกับองค์การ

3. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Development) ได้แก่ การวางแผนงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเหมาะสม การจัดทำขีดความสามารถ (Competency) ขององค์การและพนักงาน พนักงานรู้สึกมีความมั่นคงในการทำงาน พนักงานมีโอกาสเรียนรู้และเติบโตในที่ทำงาน และมีการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเหมาะสม

4. ด้านภาวะผู้นำ (Leadership) ได้แก่ ผู้บังคับบัญชามีการแจ้งผลการประเมินให้พนักงาน ได้ทราบ ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้บังคับบัญชามีการให้คำแนะนำและแนวทาง ผู้บังคับบัญชามีการให้คำแนะนำและแนวทาง ผู้บังคับบัญชามีการรับฟังความคิดเห็นของพนักงานและผู้บังคับมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล

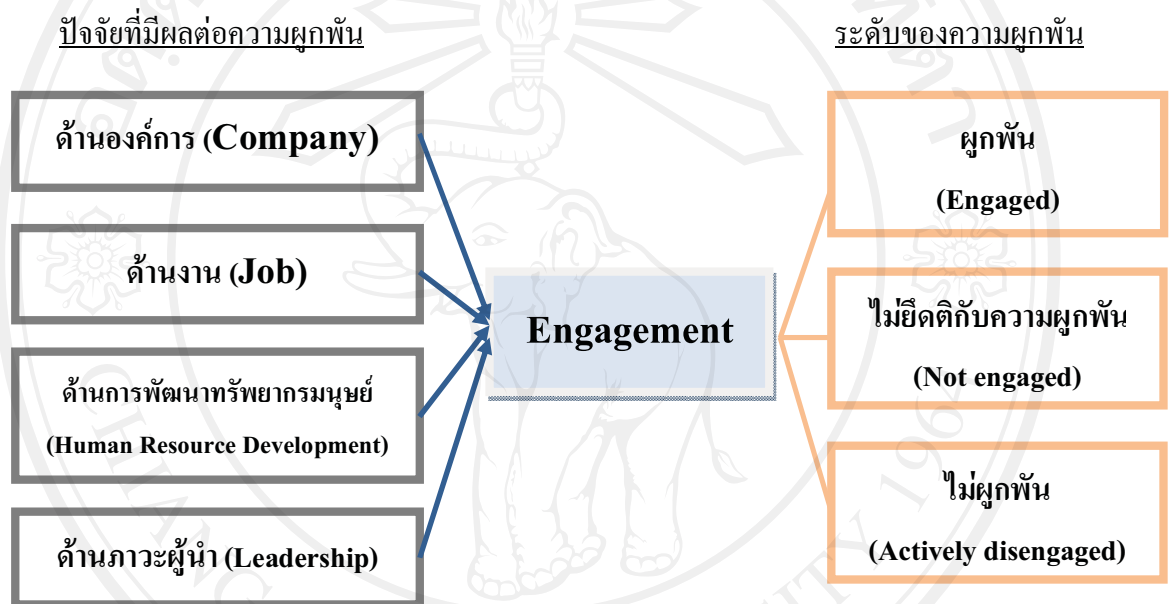
2.1.4 ทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ

การศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ ที่จะนำมาใช้ในการกระตุ้นให้เกิดความผูกพันต่อองค์การและอุทิศตนในการปรับปรุงงาน มีหลายแนวทาง ดังนี้

Mowday, Porter and Steer (1982, อ้างในรัชนิดา ตุงคสวัสดิ์, 2545: 14) ศึกษาทฤษฎีความผูกพันต่อองค์การ ได้แบ่งประเภทของความผูกพันต่อองค์การเป็นสองประเภท ซึ่งนิยมนำไปใช้อย่างกว้างขวาง ได้แก่ แนวคิดประเภททัศนคติ (Attitudinal Type) ซึ่งใช้ในการวิจัยของ Buchanan, (1997) และ (Mowday, Porter and Steer, 1982) แนวความคิดความผูกพันต่อองค์การ เป็นทัศนคติที่ส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์การมีความตั้งใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อองค์การ และมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะอยู่กับองค์การ นักทฤษฎีเชื่อในแนวคิดนี้ จะมองความผูกพันต่อองค์การว่าเป็นบางสิ่งที่อยู่ในกล่องดำ (Black Box) ซึ่งถูกกำหนดจากทั้งองค์การและตัวบุคคล เช่น คุณลักษณะส่วนบุคคล บทบาทที่เกี่ยวข้อง ลักษณะโครงสร้างขององค์การ และประสบการณ์ในงาน ปัจจัยเหล่านี้ต่างเป็นตัวกำหนดระดับของความผูกพันต่อองค์การซึ่งมีผลกระทบต่อผลลัพธ์ต่างๆ เช่น การลาออกจากงาน การตรงต่อเวลา ความพยายามในงานและพฤติกรรมในการให้ความร่วมมือ ในขณะที่แนวคิดที่สองคือ แนวคิดประเภทพฤติกรรม (Behavioral Type) เป็นกระบวนการที่บุคคลเข้ามาสู่องค์การ โดยสร้างความผูกพันขึ้น เพื่อผลประโยชน์ของตัวเองไม่ใช่เพื่อองค์การ แนวคิดนี้มีพื้นฐานมาจากแนวคิดของ Becker (1964) ซึ่งได้เสนอทฤษฎี Side – Bet โดยมีสาระสำคัญว่าการลงทุนเป็นสาเหตุทำให้บุคคลเกิดความรู้สึก

ผูกพันโดยสิ่งที่ลงทุนไป เช่น ความรู้ความสามารถ ทักษะและระยะเวลา เป็นต้น ผลประโยชน์ตอบแทนจากองค์การที่ได้รับ เช่นค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ต่างๆ การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น ทฤษฎีนี้ได้อธิบายว่าบางคนสามารถทนอยู่กับองค์การได้ทั้งที่ไม่สนุกกับงานก็เพราะการลาออกจะทำให้เขาสูญเสียผลประโยชน์อย่างมาก

แผนภาพที่ 2 แนวคิดในการศึกษาความผูกพันต่อองค์การ



จากแผนภาพที่ 1 แสดงถึงแนวคิดของการศึกษาความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน โดยนำความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อองค์การจำนวน 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านองค์กร (Company) ด้านงาน (Job) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource-development) และด้านภาวะผู้นำ (Leadership) มีรายละเอียด ดังนี้

1. ด้านองค์กร (Company) ได้แก่ การถ่ายทอดนโยบาย กลยุทธ์ให้กับทุกหน่วยงานอย่างชัดเจน การจัดให้มีช่องทางเพื่อสื่อสารกับพนักงาน ได้อย่างสะดวกและเข้าถึงทุกระดับ การเปิด โอกาสและรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน การจัดระบบวิธีการทำงานอย่างเป็นมาตรฐาน การสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมและปลอดภัย มีการกำหนดกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่ใช้เป็นกรอบการทำงานอย่างชัดเจนและเป็นธรรมแก่พนักงาน

2. ด้านงาน (Job) ได้แก่ การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานที่เกี่ยวข้องกับตนเอง การจัดเตรียมอุปกรณ์ เครื่องมือให้พนักงานอย่างเพียงพอ การมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ และพนักงานมีรูปแบบการทำงานที่สอดคล้องกับองค์การ

3. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) ได้แก่ การวางแผนงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สำหรับแต่ละตำแหน่งงานอย่างครบถ้วน มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ของพนักงาน กำหนดหลักสูตรการฝึกอบรม สามารถทำให้พนักงานรู้สึกมีความมั่นคงในการทำงาน มีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้กับพนักงานที่ชัดเจน มีระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นในธุรกิจเดียวกันได้ ส่งเสริมและจัดทำกิจกรรมการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างพนักงาน

4. ด้านภาวะผู้นำ (Leadership) ได้แก่ ผู้บังคับบัญชามีการแจ้งผลการประเมินให้พนักงานได้ทราบ ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้บังคับบัญชามีการสื่อสารถึงความคาดหวังในการทำงานของพนักงานให้แต่ละแผนก ได้รับทราบ ผู้บังคับบัญชามีการให้คำแนะนำและแนวทางด้านความก้าวหน้าและการพัฒนาการทำงาน ผู้บังคับบัญชามีการรับฟังความคิดเห็นของพนักงานอย่างมีเหตุผลและผู้บังคับบัญชามีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล

ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันทั้ง 4 ด้านนี้จะนำไปสู่ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยวิเคราะห์ผ่านความคิดเห็นด้านภาพรวม และความผูกพันที่ได้จะแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่

1. พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร (Engaged)
2. พนักงานที่ไม่ยึดติดกับความผูกพันต่อองค์กร (Not-engaged)
3. พนักงานที่ไม่มีมีความผูกพันต่อองค์กร (Actively Disengaged)

นอกจากนี้ ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานในด้านภาพรวมเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร (Overall) โดยคำถามที่ใช้ นำมาจากแนวคิดของ Steers (1977) ที่ได้กล่าวถึงลักษณะของความผูกพันต่อองค์กร 3 ลักษณะ ได้แก่ ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ขององค์กร เป็นหลัก และความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร

2.2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

รัชนิดา ตุงคสวัสดิ์ (2545) ทำการศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด(มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่” โดยศึกษาจากพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด(มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ ทั้งหมด 187 คน โดยใช้แบบวัดความพึงพอใจในงานเพื่อศึกษาความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กรและความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับความผูกพันต่อองค์กร พบว่าโดยภาพรวมผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่าความพึงพอใจมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันขององค์กร คือปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ด้านคุณค่าของงาน ด้านสัมพันธภาพ และด้านผลประโยชน์ตอบแทน พนักงานธนาคารทั้งหมดมีความพึงพอใจในงาน โดยรวมแล้วพบว่าอยู่ในระดับสูง แต่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับปานกลาง เนื่องจากพนักงานธนาคารรับรู้ได้ถึงเรื่องเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวปฏิบัติและนโยบายของธนาคารของพนักงานน้อย ผู้ศึกษาจึงได้แนะนำเสนอแนะให้ธนาคารมีการส่งเสริมด้านการมีส่วนร่วมของพนักงานให้มากขึ้น และส่งเสริมให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันขององค์กรในด้านลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง อัตราเงินเดือนของพนักงาน ส่วนเพศสถานภาพสมรส และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

นพวรรณ บุญรอด (2546) ได้ศึกษาเรื่องความผูกพันของพนักงานต่อธนาคารออมสิน ศึกษาเฉพาะกรณี สำนักงานใหญ่ โดยศึกษาจากพนักงานธนาคารออมสินในสำนักงานใหญ่ทั้งหมด 344 คน การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อต้องการทราบปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงาน โดยได้ใช้สถิติเชิงพรรณนามาใช้ในการทดสอบหาความผูกพันของพนักงานกับองค์กร โดยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนด้วยการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Independent T - Test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียวและสองทาง (ANOVA) จากการศึกษาพบว่าพนักงานของธนาคารออมสินในสำนักงานใหญ่มีความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมากอยู่ 3 ด้านด้วยกันคือ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร การมีส่วนร่วมในองค์กร และความจงรักภักดีต่อองค์กร เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า ในด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร พนักงานที่มีเพศ และระดับตำแหน่งต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน แต่พนักงานที่มีอายุ และระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กรแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน ด้านการมีส่วนร่วมในองค์กร พนักงานที่มีระดับตำแหน่งที่แตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกันแต่พนักงานที่มีเพศ อายุ และระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กร

แตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน ด้านความจงรักภักดีต่อองค์การ พนักงานที่มีเพศ
ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานและระดับตำแหน่งแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การไม่แตกต่างกัน แต่
พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน

เบญจมาภรณ์ นวลิมป์ (2546) ได้ศึกษาเรื่องความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ:
กรณีศึกษารณาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สาขาสมุทรสงครามและสาขาสมุทรสาคร โดย
ทำการศึกษาจากพนักงานที่ปฏิบัติงานในรณาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สาขาสมุทรสงคราม
และสมุทรสาคร จำนวน 42 คน โดยได้ใช้ปัจจัยที่กำหนดความผูกพันต่อองค์การตามทัศนะของ
R.M.Steers ทั้งสามด้านมาเป็นตัวกำหนดปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การคือ ปัจจัยด้าน
ลักษณะส่วนบุคคล ปัจจัยด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ และปัจจัยด้านประสบการณ์ในงานที่ปฏิบัติ
โดยปัจจัยทั้ง 3 ด้านจะเป็นตัวกำหนดลักษณะความผูกพันต่อองค์การ 3 ลักษณะคือ ความเชื่อมั่น
อย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายาม
อย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์การ และความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิก
ภาพขององค์การ โดยได้ใช้เครื่องมือเครื่องมือทางสถิติคือค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมา
ใช้อธิบายระดับความผูกพันต่อองค์การ ลักษณะงานที่ปฏิบัติและประสบการณ์ในงานที่ปฏิบัติ ใช้
ค่าเฉลี่ยในการเปรียบเทียบลักษณะส่วนบุคคลและหาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะงานที่ปฏิบัติ
และประสบการณ์ในงานที่ปฏิบัติกับความผูกพันต่อองค์การ โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ
เพียร์สัน จากการศึกษาพบว่าความผูกพันต่อองค์การของพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง
สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การในด้านลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระดับ
การศึกษา ตำแหน่ง อัตราเงินเดือนของพนักงานมีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ ส่วนเพศ สถานภาพ
สมรส ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์การ ไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ ในส่วนของปัจจัยด้าน
ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน ความหลากหลายของงาน ความมีเอกลักษณ์
ของงาน ผลป้อนกลับของงาน และงานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ทั้งหมดนี้มี
ความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ ในส่วนของปัจจัยด้านประสบการณ์ในงานที่
ปฏิบัติ ได้แก่ ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์การ ความรู้สึกว่าคุณการเป็นที่พึงพาได้ ความ
คาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์การ และทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานและองค์การ มี
ความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ

นิวัติ ไตวัลย์ (2551) ได้ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) กลุ่มแผนงานเชียงใหม่ โดยทำการศึกษาจากพนักงานของธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) กลุ่มแผนงานเชียงใหม่ จำนวน 20 สาขา รวมจำนวนพนักงานทั้งหมด 190 คน โดยใช้แนวคิดของสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (2549) เป็นกรอบในการศึกษา โดยศึกษาถึงส่วนประกอบของความผูกพัน(Engagement Components) อันประกอบไปด้วย 4 ด้าน ได้แก่ ด้านองค์กร (Company) ด้านงาน (Job) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) และด้านภาวะผู้นำ (Leadership) และศึกษาระดับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรจากภาพรวมความผูกพันต่อองค์กร โดยได้ใช้สถิติเชิงพรรณนาช่วยในการประมวลผลข้อมูลในแต่ละด้านคือสถิติทดสอบค่าที (Independent Sample T-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (Analysis of Variance: ANOVA) เพื่อทดสอบเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยที่ได้จากแต่ละกลุ่ม และการวิเคราะห์สมการถดถอย (Linear Regression) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของความผูกพัน 4 ด้าน กับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม โดยผลการศึกษาพบว่าระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับผูกพัน (Engaged) โดยมีความคิดเห็นต่อการมีความเชื่อมั่นและยอมรับในค่านิยม เป้าหมายขององค์กร มีความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อประโยชน์และความก้าวหน้าขององค์กร มีความจงรักภักดี และปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป อยู่ในระดับเห็นด้วยมากทั้งหมด เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า ในด้านองค์กรพนักงานมีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านงาน ส่วนด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ พนักงานมีระดับความคิดเห็นในระดับเฉยๆ จากการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านองค์กร ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านภาวะผู้นำ และตัวแปรตาม ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กร มีการแปรผันตามกันในเชิงบวก โดยองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ด้านองค์กรและด้านภาวะผู้นำ

ประภาพร คำฟู (2551) ได้ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จังหวัดลำปาง โดยทำการศึกษาจากพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จังหวัดลำปาง จำนวน 11 สาขา รวมทั้งหมด 194 คน โดยใช้แนวคิดของสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (2549) มาใช้เป็นกรอบเพื่อการศึกษา ซึ่งศึกษาถึงส่วนประกอบของความผูกพัน(Engagement Components) อันประกอบไปด้วย 4 ด้าน ได้แก่ ด้านองค์กร (Company) ด้านงาน (Job) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) และด้านภาวะผู้นำ (Leadership) และศึกษาระดับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อ

องค์การจากภาพรวมความผูกพันต่อองค์การ โดยได้ใช้สถิติเชิงพรรณนาช่วยในการประมวลผล ข้อมูลในแต่ละด้านคือสถิติทดสอบค่าที (Independent Sample T-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (Analysis of Variance: ANOVA) เพื่อทดสอบเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยที่ได้จากแต่ละกลุ่ม และการวิเคราะห์สมการถดถอย (Linear Regression) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของความผูกพัน 4 ด้าน กับความผูกพันต่อองค์การในภาพรวม จากการศึกษาพบว่าพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรมีความผูกพันต่อองค์การในภาพรวมอยู่ในระดับผูกพัน และมีระดับความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การ ได้แก่ ด้านองค์การ ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ อยู่ในระดับเห็นด้วยมากทุกด้าน โดยมีระดับความคิดเห็นต่อด้านองค์การมากที่สุด รองลงมาคือด้านภาวะผู้นำ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านงานตามลำดับ โดยปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน ได้แก่ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อระดับความผูกพันต่อองค์การในภาพรวม ได้แก่ ปัจจัยด้านอายุ สถานภาพอายุการทำงาน และระดับตำแหน่ง ส่วนเพศ ระดับการศึกษา และอัตราเงินเดือน ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความผูกพันต่อองค์การ