

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการประปาส่วนภูมิภาคของเขต 9 จังหวัดเชียงใหม่ ผู้ศึกษาได้ค้นคว้าเอกสาร รายงานวิจัย รวมทั้งรวบรวมแนวความคิดและทฤษฎีต่างๆ มาแสดงไว้ดังต่อไปนี้

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

1. ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

L. Poter และ F.J. Smith (Steers and Porter,1991) (อ้างในวุฒิรัตน์ อุณจิตติ ,2551) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความหมายใน 3 ลักษณะ คือ

1. ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าที่จะยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร เป็นลักษณะของบุคคลที่มีความเชื่อด้านทัศนคติเชิงบวกต่อองค์กร มีความผูกพันอย่างแท้จริงต่อค่านิยมและเป้าหมายขององค์กร พร้อมสนับสนุนกิจการขององค์กรซึ่งเป็นเป้าหมายของตนด้วยความเชื่อว่างค์การนี้ เป็นองค์กรที่ดีที่สุดที่ตนเองจะทำงานด้วย ภาควุมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

2. ความเต็มใจที่จะใช้พลังอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ขององค์กร เป็นลักษณะที่บุคลากรเต็มใจที่จะเสียสละอุทิศตน พยายามทำงานเต็มความสามารถ เพื่อให้้องค์การประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมาย เกิดผลประโยชน์ต่อองค์กร และมีความห่วงใยต่อความเป็นไปขององค์กร

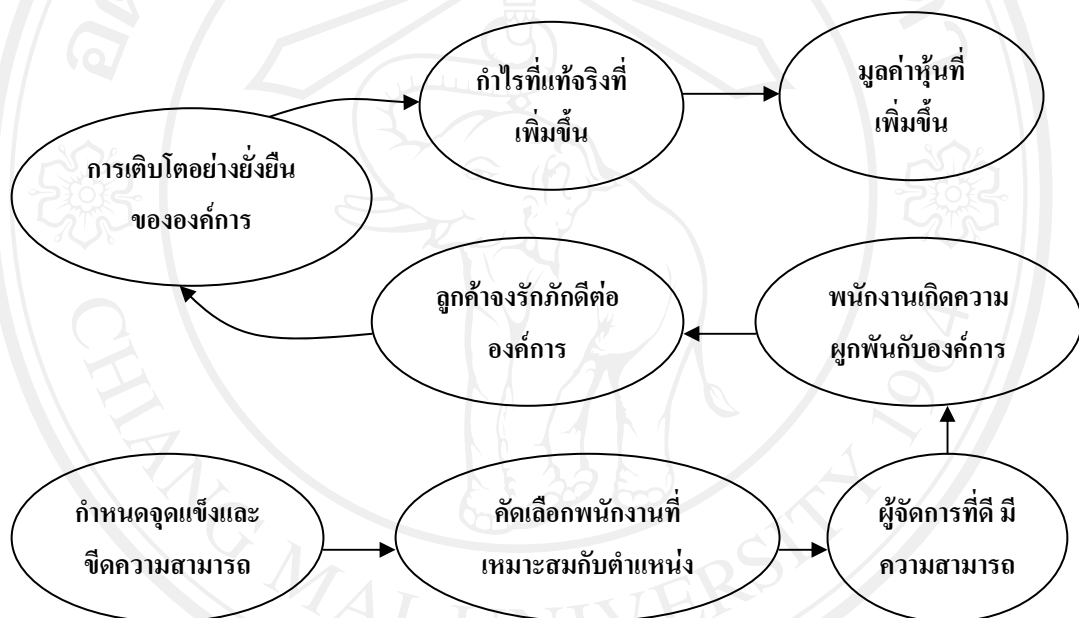
3. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร เป็นลักษณะที่บุคลากรแสดงความต้องการ และตั้งใจที่จะปฏิบัติงานในองค์กรนี้ตลอดไป มีความจงรักภักดีต่อองค์กร มีความภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์กร และพร้อมที่จะบอกกับคนอื่นว่า ตนเป็นสมาชิกขององค์กร รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร สนับสนุนและสร้างสรรค์องค์กรให้ดียิ่งขึ้น

2. ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร

สุรัสวดี สุวรรณเวช (2549) ได้กล่าวถึงแนวคิดและทฤษฎีทางด้านความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) โดยมีการให้ความหมายจากนักวิชาการต่าง ๆ ไว้อย่างหลากหลาย ซึ่งการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้พิจารณาและเลือกแนวคิดของสถาบัน รวมถึง้องค์การที่ปรึกษา เพื่อประกอบการศึกษา ดังต่อไปนี้

The Gallup Organization สถาบันวิจัยละองค์การที่ปรึกษาได้ค้นพบแนวทางที่มนุษย์เป็นตัวขับเคลื่อนผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์การ โดยได้ทำการค้นคว้าข้อมูลทางเศรษฐกิจจำนวนมาก และการวิเคราะห์ข้อมูลของพนักงานและลูกค้าเพิ่มเติมจากเดิม ได้ค้นพบแนวทางที่มนุษย์เป็นตัวขับเคลื่อนผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์การ ซึ่งรู้จักกันดีในรูปของ The Gallup Path โดยหัวใจสำคัญของโมเดลนี้ แสดงให้เห็นว่าพนักงานทุกระดับในทุกองค์การจะสร้างการเติบโตของยอดขายและกำไรขององค์การ

แผนภาพที่ 1 แสดงการเชื่อมโยงระหว่างพนักงานที่มีความผูกพันกับผลการปฏิบัติงานขององค์การ (The Gallup Path to Business Performance)



ที่มา : Gallup Organization. (2007: online)

จากแผนภาพ The Gallup Path แสดงให้เห็นว่า องค์การจะต้องกำหนดขีดความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ที่ดีที่สุดในทุก ๆ ตำแหน่งงาน เพื่อคัดเลือกพนักงานที่มีความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้น ๆ อีกทั้งผู้จัดการที่ดีจะต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ดีที่สุด ต้องรู้จักใส่ใจและรักษาพนักงานที่มีความสามารถไว้ เพื่อให้พนักงานเกิดความผูกพัน ซึ่งพนักงานที่มีความผูกพันนั้นจะช่วยเพิ่มและรักษาลูกค้าที่สร้างกำไรให้แก่องค์การได้ ตลอดจนเพิ่มความจงรักภักดีของลูกค้า ส่งผลให้องค์การเกิดการเติบโตของยอดขายและผลกำไรอย่างยั่งยืน จนเพิ่มมูลค่าหุ้นขององค์การได้

3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

Richard M. Steers (1997) (อ้างในชนิตา ผุงพิทักษ์, 2551) ได้แบ่งปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันขององค์กรเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

1. ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน (Personal Characteristic) กล่าวว่าลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน มีผลต่อความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร ซึ่งลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน ได้แก่

1.1) อายุ มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยบุคคลที่มีอายุมากจะมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าบุคคลที่มีอายุน้อย เพราะอายุเป็นสิ่งที่แสดงถึงวุฒิภาวะของบุคคล บุคคลที่มีอายุมากขึ้นจะมีความคิด มีความรอบคอบในการตัดสินใจมากกว่าบุคคลที่อายุน้อย และยิ่งอายุมากขึ้นก็จะพบว่า สมาชิกขององค์กรจะมีความผูกพันต่อองค์กรที่สูงขึ้น นอกจากนี้ยังพบว่า บุคคลที่มีอายุมากขึ้นจะอยู่ในองค์กรด้วยเหตุผลหลายอย่าง เช่น ความหวังที่จะได้รับเงินเดือนตอบแทนพิเศษ เช่น เงินบำเหน็จ บำนาญ ถ้าทำงานจนเกษียณอายุราชการ และการได้รับตำแหน่งหน้าที่ที่ดีขึ้น

1.2) ระดับการศึกษา มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยพนักงานที่มีการศึกษาสูง จะมีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ เนื่องจากพนักงานที่มีการศึกษาสูงจะมีความคาดหวังต่อสิ่งที่ได้รับสูง เนื่องจากมีข้อมูลต่างๆ ประกอบการตัดสินใจมากกว่า และเชื่อมั่นในตนเองว่ามีโอกาสเปลี่ยนงานใหม่ได้ง่าย

1.3) เพศ มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยเพศหญิงจะมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าเพศชาย เนื่องจากเพศหญิงมีความผูกพันต่อกลุ่มมากกว่าเพศชาย และพบว่าเพศหญิงมีความตั้งใจที่จะเปลี่ยนงานน้อย เพศหญิงต้องพึ่งพาอุปสรรคในการเข้ามาเป็นสมาชิกองค์กรมากกว่าเพศชาย

1.4) ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานนานจะผูกพันต่อองค์กรสูง เนื่องจากบุคคลนั้น ได้อุทิศกำลังกาย กำลังสติปัญญา สะสมประสบการณ์ในการทำงาน

1.5) ความชำนาญในงานตามระยะเวลาที่นานขึ้น ทำให้เพิ่มความดึงดูดใจให้การปฏิบัติงานและหวังที่จะได้รับผลตอบแทน หรือการเลื่อนตำแหน่งที่พึงพอใจมากขึ้นจึงมีความต้องการลาออกจากงานน้อย

1.6) ความต้องการประสบความสำเร็จและก้าวหน้า ซึ่งองค์กรที่ทำให้พนักงานเห็นว่าเขาสามารถทำงานไปสู่จุดหมายได้นั้น จะทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร เพราะการทำงานที่ประสบความสำเร็จนั้น แสดงถึงการมีโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน

1.7) สถานภาพสมรส มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรโดยพนักงานที่มี ภาวะครอบครัว จะมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าคน โสด เนื่องจากภาระที่รับผิดชอบทำให้ ต้องการความมั่นคงในการทำงานมากกว่า รวมถึงจะทำให้มีทัศนคติต่องานในแง่บวก สามารถ ปรับตัวให้เข้ากับงานได้ดีกว่า จึงทำให้อัตราการเปลี่ยนงานต่ำ และยังมีภาระต้องเลี้ยงดูบุตรเพิ่มขึ้น ก็ยิ่งพบว่าพนักงานจะมีความผูกพันสูงขึ้นตามไปด้วย

2. ลักษณะงาน (Job Characteristic) กล่าวว่า ลักษณะงานที่แตกต่างกันจะมี อิทธิพลต่อระดับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน ลักษณะงานที่ดีจะทำให้บุคลากรรู้สึกมี แรงจูงใจอยากทำงานเพื่อเพิ่มค่าให้กับตนเอง ซึ่งลักษณะงานที่มีผลต่อความผูกพัน ได้แก่ งานที่มี ความชัดเจน งานที่มีความหลากหลาย งานที่มีความท้าทาย งานที่มีการให้ข้อมูลป้อนกลับ งานที่มี โอกาสปฏิสัมพันธ์กับคนอื่น งานที่มีความอิสระ

3. ประสบการณ์ในงาน (Work Experience) กล่าวว่า ประสบการณ์ในการทำงาน เป็นลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร ซึ่ง ประสบการณ์ในการทำงาน หมายถึง การรับรู้ต่อสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ประสบการณ์ที่เป็น คุณหรือโทษ มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ความสำคัญตนเองในองค์กร ผลประโยชน์ ตอบแทนที่ได้รับ ทัศนคติในกลุ่มบุคคลในองค์กร ความน่าเชื่อถือและพึงพาได้ขององค์กร

Burke (2004) (อ้างในชานนท์ ปวงละคร ,2551) บริษัทที่ปรึกษาทางด้านการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้ทำการวิจัยในเรื่องความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร โดยจากการวิจัย พบว่า พนักงานที่มีความผูกพันจะต้องการทำงานอยู่กับองค์กรนั้นๆ มีความตั้งใจที่จะสร้างสรรค์ ผลผลิตให้กับองค์กรและลูกค้า และเต็มใจที่จะเสียสละเพื่อองค์กร พร้อมทั้งจะช่วยเหลือองค์กร ให้ประสบความสำเร็จ โดยความผูกพันของพนักงานนี้จะส่งผลให้เกิดความจงรักภักดีของลูกค้า (Customer loyalty) และก่อให้เกิดผลประโยชน์ (Profitability) ต่อองค์กร

โดยในการวิจัยได้มีการกล่าวถึงส่วนประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดความผูกพันของ พนักงาน(Engagement Components) โดยเรียกว่า Employee Engagement Index (EEI) ซึ่งประกอบ ไปด้วย ปัจจัยต่างๆ 6 ปัจจัย ได้แก่ องค์กร (Company) กลุ่มงาน (Work Group) สายอาชีพ (Career /Profession) ลูกค้า (Customer) งานที่ทำ และผู้จัดการ (Manager)

The Institute for Employment Studies หรือ IES บริษัทที่ปรึกษางานทางด้าน การพัฒนากลยุทธ์ และงานวิจัย ได้ให้ความหมายของคำว่า ความผูกพันของพนักงาน และได้ระบุถึง พฤติกรรมของพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร ไว้ประกอบด้วย

- 1) มีความเชื่อในองค์กร
- 2) มีความปรารถนาที่จะทำงานเพื่อให้เกิดสิ่งที่ดีขึ้น

- 3) เข้าใจลักษณะของธุรกิจและมองในภาพใหญ่
- 4) มีความตั้งใจและมุ่งมั่น
- 5) มีการพัฒนาอยู่เสมอ

จากการวิจัยเรื่องความผูกพันของพนักงาน ในปี 2003 กับพนักงานจำนวนกว่า 10,000 คน ใน 14 องค์กร ใน NHS (National Health Service) โดยพบว่า ปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความผูกพันของพนักงาน เกิดจาก

- 1) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- 2) โอกาสที่ได้แสดงความคิดเห็น
- 3) โอกาสในการพัฒนาในงาน
- 4) องค์กรให้ความสนใจความเป็นอยู่ของพนักงาน

นอกจากนี้ จากการศึกษายังพบว่า ระดับความผูกพันของพนักงานสามารถแปรผันไปตามลักษณะส่วนบุคคล โดยในเรื่องของอายุ พบว่า ระดับความผูกพันของพนักงานลดลงเมื่อพนักงานมีอายุมากขึ้น (แต่อายุไม่เกิน 60 ปี) พนักงานในตำแหน่งผู้จัดการ มีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันสูงกว่าพนักงานทั่ว ๆ ไปที่เป็นฝ่ายสนับสนุนความผูกพันของพนักงานสามารถแปรผันไปตามลักษณะของงานลักษณะประสบการณ์อีกด้วย

สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (2549) พบว่าองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร เกิดจาก Engagement Components ทั้ง 4 ด้าน ประกอบด้วยรายละเอียดดังนี้

1. ด้านองค์กร (Company) ได้แก่ การถ่ายทอดนโยบาย กลยุทธ์ให้กับทุกหน่วยงาน, การจัดการให้มีช่องทางเพื่อสื่อสารกับพนักงาน, การเปิดโอกาสและรับฟังความคิดเห็น, การสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม ปลอดภัยด้านงาน, การมีระบบมาตรฐานการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับดี และการส่งเสริมให้พนักงานได้เรียนรู้ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในองค์กร
2. ด้านงาน (Job) ได้แก่ การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ, การจัดเตรียมอุปกรณ์ เครื่องมือให้พนักงานอย่างเพียงพอ, การมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และพนักงานมีรูปแบบการทำงานที่สอดคล้องกับองค์กร
3. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) ได้แก่ การวางแผนด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเหมาะสม, การจัดทำขีดความสามารถ (Competency) ขององค์กรและพนักงาน, พนักงานรู้สึกมีความมั่นคงในการทำงาน, พนักงานมีโอกาสเรียนรู้และเติบโตในที่ทำงาน และมีการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเหมาะสม

4. ด้านภาวะผู้นำ (Leadership) ได้แก่ ผู้บังคับบัญชามีการแจ้งผลการประเมินให้พนักงานได้ทราบ, ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, ผู้บังคับบัญชามีการให้คำแนะนำและให้แนวทาง, ผู้บังคับบัญชามีการรับฟังความคิดเห็นของพนักงานและผู้บังคับบัญชามีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล

4. ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

The Gallup Organization ได้นำมาศึกษาวิจัยเรื่องความผูกพันของพนักงานในการทำงาน โดยได้แบ่งประเภทของพนักงานไว้ 3 ประเภท คือ

1) พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร (Engaged employee) คือ พนักงานที่เปรียบเสมือน “ดาวเด่นในองค์กร” ซึ่งพนักงานทำงานด้วยความเต็มใจและทุ่มเทในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ พนักงานมีความภาคภูมิใจว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และพร้อมที่จะปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้นอยู่เสมอ เพื่อให้องค์กรก้าวไปสู่ความสำเร็จในที่สุด

2) พนักงานที่ไม่ยึดติดกับผูกพันต่อองค์กร (Not-engaged employee) คือ พนักงานที่เปรียบเสมือน “ผีดิบในองค์กร” เป็นพนักงานที่ทำงานเพื่อให้งานเสร็จตามคำสั่งของหัวหน้างาน ไม่มีใจรักและทุ่มเทในงาน ไม่มีความคิดริเริ่มที่จะค้นหานวัตกรรม

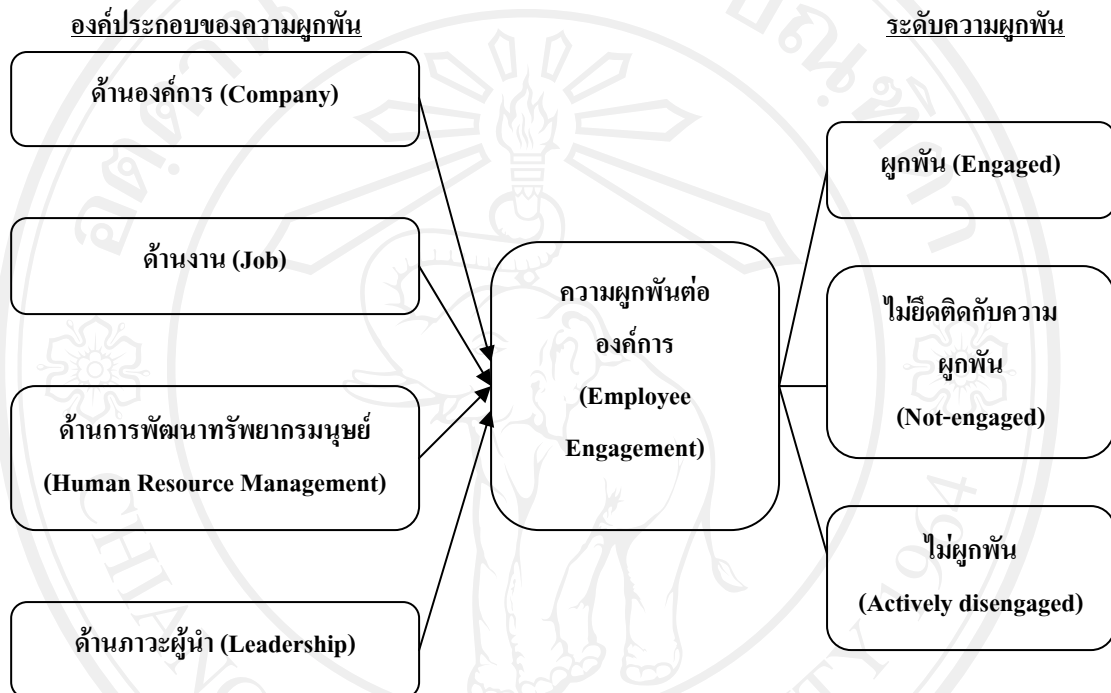
3) พนักงานที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์กร (Actively disengaged employee) คือ พนักงานที่ชอบสร้างปัญหาให้กับองค์กร มีทัศนคติเชิงลบในการทำงานกับองค์กร ไม่มีความสุขในตำแหน่งและหน้าที่การทำงานที่ทำ และยังส่งความรู้สึกที่ไม่ดีนี้ต่อไปยังพนักงานที่อยู่รอบๆ ข้างเปรียบเสมือน “แอปเปิ้ลเน่า” ที่คอยทำลายความสำเร็จของผู้อื่นและองค์กร ในที่สุดไม่เพียงแต่พนักงานเหล่านั้นที่จะทำงานไม่ประสบความสำเร็จ แต่ยังจะขัดขวางการทำงานของพนักงานคนอื่นๆ รวมไปถึงความสำเร็จและเจริญก้าวหน้าขององค์กรอีกด้วย

5. แนวทางการศึกษาความผูกพันต่อองค์กร

แนวทางการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรใช้กรอบแนวคิดเรื่ององค์ประกอบความผูกพันของสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย โดยนำความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อองค์กรจำนวน 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านองค์กร (Company) ด้านงาน (Job) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) และด้านภาวะผู้นำ (Leadership) ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน จะนำไปสู่ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยวิเคราะห์ผ่านความคิดเห็นด้านภาพรวม และแปรผลโดยใช้กรอบความคิดของ The Gallup Organization ซึ่งได้แบ่งประเภทของพนักงานไว้ 3 ประเภท ได้แก่ พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร (Engaged) คือ พนักงานทำงานด้วยความเต็มใจและทุ่มเทในงาน พนักงานที่ไม่ยึดติดกับผูกพันต่อองค์กร (Not-

engaged employee) คือ พนักงานที่ไม่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน พนักงานที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์กร (Actively disengaged employee) คือ พนักงานที่ไม่มีความสุขในการทำงาน

แผนภาพที่ 2 แนวคิดในการศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน



2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พัชราภรณ์ สุภมั่งมี (2548) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร : กรณีศึกษา บริษัท สหพัฒนพิบูล จำกัด (มหาชน) ศูนย์กระจายสินค้าจังหวัดเชียงใหม่ โดยใช้แบบวัดความพึงพอใจในงาน ประกอบด้วย ด้านสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ด้านคุณค่าของงาน ด้านสัมพันธภาพในงาน และด้านผลประโยชน์ตอบแทน พบว่า พนักงานมีความพึงพอใจในทุกด้าน โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีความพึงพอใจในงานด้านสัมพันธภาพในงาน และด้านคุณค่าของงาน แสดงให้เห็นว่าสัมพันธภาพในงานและคุณค่าของงานมีส่วนสำคัญที่อาจส่งเสริมให้เกิดความพึงพอใจในงานได้ และพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงมาก โดยอายุงานมีส่วนสำคัญที่อาจส่งเสริมให้เกิดความรู้สึกผูกพันกับองค์กร ส่วนรายได้ไม่มีความสัมพันธ์กับความรู้สึกผูกพันกับองค์กร นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์และความพึงพอใจในงานของพนักงานในด้านผลประโยชน์ตอบแทน ด้านสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงานและด้านคุณค่าของงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันที่มีต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สายพิณ สว่างจิต (2548) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน: กรณีศึกษา บริษัท มหพันธ์ไฟเบอร์ซีเมนต์ จำกัด (มหาชน)” โดยได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัย 3 ประเภทที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงาน พบว่า พนักงานให้ความสำคัญกับทุกปัจจัยโดยรวมในระดับมาก คือ ด้านปัจจัยที่เกี่ยวกับลักษณะงาน ได้แก่ งานที่ทำงานเป็นงานที่ตรงกับความถนัด งานที่รับผิดชอบเป็นงานที่ทำให้มีโอกาสใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจในงานที่รับผิดชอบโดยไม่ต้องควบคุมใกล้ชิด การมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการกำหนดเป้าหมายและแนวทางการปฏิบัติงาน ด้านปัจจัยที่เกี่ยวกับลักษณะขององค์กร ได้แก่ ความชัดเจนในการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ บรรยากาศในการทำงานที่มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความยุติธรรมของระบบการพิจารณาผลการปฏิบัติงาน ความเอาใจใส่ต่อสวัสดิภาพของพนักงาน และด้านปัจจัยที่เกี่ยวกับประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การได้รับความยุติธรรมในการพิจารณาผลงาน การช่วยเหลือกันในการทำงาน การได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา การได้รับรางวัลความดีความชอบในผลการปฏิบัติงาน การมีโอกาสรับรู้งานด้านต่างๆ การได้รับตำแหน่งหรือเลื่อนขั้น

วุฒิรัตน์ อุ่นจิตติ (2551) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ที่ทำการไปรษณีย์ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่” ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรจำนวน 4 ด้าน ที่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน พบว่าพนักงานให้ความสำคัญกับทุกองค์ประกอบของความผูกพันอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก คือ ด้านองค์กร ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ และยังพบว่าพนักงานให้ความสำคัญกับความผูกพันต่อองค์กรในด้านภาพรวม โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุดจาก 4 ปัจจัย ได้แก่ มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของ ปณท. เป็นหลัก มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพของ ปณท. รู้สึกผูกพันอย่างมากกับ ปณท. และปณท. เป็นองค์กรที่ดีที่สุด ที่ท่านเลือกทำงานด้วย