

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอันเนื่องมาจากสภาพเศรษฐกิจของประเทศที่อยู่ในสภาวะตกต่ำ ความผันผวนทางการเมือง การเปลี่ยนแปลงทางสังคม รวมถึงสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป จึงส่งผลให้องค์กรต่าง ๆ ต้องมีการปรับเปลี่ยนนโยบาย รูปแบบการบริหาร โครงสร้างองค์กร เพื่อให้สอดคล้องและทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน การปรับเปลี่ยนดังกล่าวส่งผลโดยตรงต่อบุคลากรผู้ปฏิบัติงานที่จำเป็นต้องปรับตัวให้สามารถ ปฏิบัติงานภายใต้นโยบายและการบริหารที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งบางครั้งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวก็ ส่งผลในด้านบวกและด้านลบ ผลที่มีต่อองค์กรในด้านบวก คือ องค์กรมีการบริหารงานที่มี ประสิทธิภาพ บุคลากรผู้ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีเป้าหมายในการทำงาน ร่วมกัน แต่บางครั้งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วเกินไปนี้อาจส่งผลในด้านลบ คือ บุคลากร ผู้ปฏิบัติงานจะทำงานโดยที่ไม่ได้ผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในการทำงานจะลดลงไปเรื่อย ๆ ซึ่งถ้ามีโอกาสที่ดีกว่าบุคลากรผู้ปฏิบัติงานอาจจะลาออกจากงานเพื่อไปทำงานที่มีโอกาสก้าวหน้า ทั้งในด้านการทำงาน เงินเดือน การยอมรับ รวมถึงสังคมที่ดีกว่า

การที่องค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าจะภาครัฐ เอกชน สถาบันอุดมศึกษา จะสามารถรักษาบุคลากร ที่มีคุณภาพให้อยู่กับองค์กร จำเป็นที่จะต้องสร้างแรงจูงใจรวมถึงการสร้างความผูกพันในองค์กร ซึ่งผลดังกล่าวจะทำให้คนและงานจะเอื้อประโยชน์ต่อกัน เพราะคนเป็นผู้สร้างงาน ในขณะที่งาน เป็นสิ่งที่ใช้ควบคุมพฤติกรรมของคนให้สอดคล้องกันในการทำงานร่วมกัน ซึ่งจากความสัมพันธ์ ดังกล่าวจะเห็นได้ว่าหากบุคลากรในองค์กรได้รับการจูงใจในการทำงานเพื่อให้บรรลุถึงความ ต้องการของตนแล้วนั้นย่อมก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานและประสิทธิผลโดยรวมของ องค์กร รวมถึงสามารถสร้างความผูกพันในองค์กร (มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ, 2552)

คนเป็นทรัพยากรการบริหารประเภทหนึ่งที่มีความสำคัญมากที่สุด เพราะคน คือ ผู้นำเอา ทรัพยากรอื่น ๆ ได้แก่ เงิน วัสดุ อุปกรณ์มาใช้ให้เกิดประโยชน์ และยังเป็นผู้จัดให้มีการบริหาร จัดการที่เหมาะสม เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย “คน” จึงเป็นปัจจัยในการ กำหนดความสำเร็จขององค์กร

ตามที่ อรุณ รักรธรรม (2517 อ้างอิงใน ศศิธร อารีรักษ์, 2549, หน้า 1) กล่าวไว้ว่า องค์การเป็นระบบรองของระบบความร่วมมือของบุคคลในองค์กร แต่ถ้าพิจารณาองค์การโดยรอบคอบแล้วจะเห็นได้ว่าองค์การนั้นประกอบด้วย บุคคลแต่ละคน และบุคคลหลาย ๆ คน รวมกันเป็นกลุ่มอยู่ในหน่วยงานย่อย และบุคคลทั้งหมดในหน่วยงานย่อยทุกหน่วย รวมเป็นคณะบุคคลในองค์กร ซึ่งโดยหลักการดำเนินงานที่จะช่วยให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์นั้น จะต้องเกิดจากความเต็มใจในการปฏิบัติงานหากขาดเสียซึ่งความเต็มใจในการปฏิบัติงานแล้วก็ย่อมไม่อาจหวังได้ว่าองค์การจะสามารถทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ จึงกล่าวได้ว่า การที่คนจะทุ่มเทต่อการปฏิบัติงาน การเกิดความผูกพันต่อองค์กรได้ก็ด้วยความเต็มใจของบุคคลนั่นเอง ซึ่งการที่จะเกิดความเต็มใจ ความทุ่มเทแรงกาย แรงใจ ได้ก็เมื่อบุคคลนั้นได้รับการตอบสนองความต้องการของตนเองในด้านต่าง ๆ ทั้งในด้านความต้องการพื้นฐาน ความปรารถนาชื่อเสียงเกียรติยศ การเป็นที่ยอมรับของบุคคลต่าง ๆ เมื่อความต้องการของคนได้รับการตอบสนอง เขาก็จะมีความผูกพันต่อองค์กร รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ปรารถนาที่จะมีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์กร

มหาวิทยาลัยนเรศวร ในฐานะที่เป็นองค์กรหนึ่ง ซึ่งมีบุคลากรหลากหลายสายงานที่มีความรู้ ความสามารถในหลากหลายสาขาที่แตกต่างกัน ซึ่งเมื่อต้องมาอยู่รวมกันในองค์กรเดียวกัน จึงควรได้รับความสนใจในการศึกษาพฤติกรรมของบุคคลเหล่านั้น เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในพฤติกรรม ทักษะคติของแต่ละบุคคล เพื่อสร้างความผูกพันให้บุคลากร ซึ่งเป็นกำลังสำคัญในการปฏิบัติงานขององค์กร อีกทั้งเพื่อให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถและเต็มใจที่จะทำให้งานขององค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544, หน้า 106 อ้างอิงใน ศศิธร อารีรักษ์, 2549, หน้า 2) ได้สรุปประเด็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรที่มีผลกระทบสำคัญหลายประการต่อพฤติกรรมการทำงานดังต่อไปนี้

ประการแรก โดยทั่วไปผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ มักมีแนวโน้มที่จะขาดงานและสมัครใจลาออกจากงานสูง ส่วนผู้ที่มีความผูกพันสูงมักจะเปลี่ยนแปลงงานใหม่น้อยกว่าผู้ที่มีความผูกพันต่ำ โดยผู้ที่มีความโน้มเอียงที่จะผูกพันตั้งแต่เริ่มเข้าทำงาน มักจะอยู่กับองค์กรค่อนข้างถาวร

ประการที่สอง ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำมักจะไม่เต็มใจที่จะเสียสละหรือมีส่วนร่วมรับผิดชอบใด ๆ ต่อส่วนรวม จะอยู่ในลักษณะค่อนข้างเห็นแก่ตัว พยายามทำงานน้อยหรือหลบเลี่ยงงานเท่าที่จะทำได้

ประการสุดท้าย คนที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำมักจะมีชีวิตส่วนตัวค่อนข้างไปในทางลบ จากการสำรวจเจตคติการทำงานของพนักงานภาคราชการ พบว่า ผู้ที่มีความรู้สึกไม่ผูกพันต่อองค์กรจึงมักจะไม่พอใจต่อชีวิตส่วนตัวของตนด้วยเช่นกัน

ความผูกพันต่อองค์กร จึงเป็นสิ่งที่วัดที่ดีของการมีประสิทธิผลขององค์กร เนื่องจากสมาชิกที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูง มักจะมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะยังคงอยู่กับองค์กรต่อไป เพื่อทำงานที่ตนรับผิดชอบอยู่ให้สำเร็จ จนสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งตนเองเลื่อมใสศรัทธาได้ หรือในทางกลับกัน หากมีสมาชิกในองค์กรรู้สึกว่าตนเองไม่ได้รับการดูแลที่ดีพอหรือรู้สึกไม่มีคุณค่าในองค์กรของตนเองแล้วก็จะรู้สึกเบื่อหน่ายต่องาน ทำงานโดยไม่มีประสิทธิภาพ และลาออกจากองค์กรไปในที่สุด

อนันต์ชัย คงจันทร์ (2529, หน้า 34 อ้างอิงใน ศศิธร อารีรักษ์, 2549, หน้า 3) กล่าวว่า การศึกษาในเรื่องความผูกพันต่อองค์กร (Organizational commitment) เป็นเรื่องที่นำศึกษาเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งสามารถสรุปได้ 3 ประการ ดังนี้

1. ทฤษฎีต่าง ๆ ซึ่งเป็นพื้นฐานของความผูกพันต่อองค์กรตลอดจนผลการวิจัยต่าง ๆ ได้ชี้ให้เห็นว่าความผูกพันต่อองค์กรนี้อาจจะใช้เป็นเครื่องพยากรณ์พฤติกรรมของสมาชิกขององค์กรได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งอัตราการเปลี่ยนงาน (Employee turnover) สมาชิกที่มีความผูกพันต่อองค์กรมีแนวโน้มที่จะอยู่กับองค์กรนานกว่า และเต็มใจที่จะทำงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

2. ความผูกพันต่อองค์กรเป็นผลการศึกษาที่ต่อเนื่องหรือพัฒนาขึ้นมาจากการศึกษาในเรื่องความจงรักภักดี (Loyalty) ของสมาชิกที่มีต่อองค์กร ซึ่งนักวิชาการทั้งทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ และทางด้านบริหารตลอดจนผู้บริหารในองค์กรได้ให้ความสนใจมานาน เพราะต่างก็เห็นพ้องต้องกันว่า ความจงรักภักดีของพนักงานที่มีต่อองค์กรนั้น เป็นคุณสมบัติที่ผู้บริหารต่างก็ปรารถนาจะให้เกิดขึ้นในองค์กร

3. การทำความเข้าใจในเรื่องความผูกพันต่อองค์กร ช่วยให้ผู้ศึกษาเข้าใจธรรมชาติของคนโดยทั่วไปมากขึ้น ถึงกระบวนการหรือขั้นตอนของคนสร้างความผูกพัน หรือเกิดความรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของสังคมย่อย ๆ ขึ้นมา ซึ่งความเข้าใจในกระบวนการนี้จะช่วยให้เข้าใจพฤติกรรมของคนได้มากขึ้น

จากการที่ Herzberg ทำการวิจัยโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์วิศวกรและสมุหบัญชี จำนวน 200 คน โดยใช้เทคนิคที่เรียกว่า Critical-incident เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่ทำให้คนรู้สึกพอใจและไม่พอใจในการทำงาน ซึ่งผลการศึกษาของเฮร์ซเบิร์ก พบว่า ปัจจัยที่ทำให้คนรู้สึกพอใจและไม่พอใจเป็นปัจจัยคนละประเภทกัน กล่าวคือ ปัจจัยที่ทำให้คนพอใจหรือไม่พอใจเป็นเรื่องที่สามารถแยกออกจากกันได้ มี 2 ประเภท คือ ปัจจัยกระตุ้นจิตใจหรือปัจจัยจูงใจ (Motivator factors) และปัจจัยค่าจูนหรือปัจจัยสุขวิทยา (Hygiene factors) และ Herberg ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะนำทฤษฎีดังกล่าวมาศึกษาเพื่อหาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยนเรศวร ในปัจจัยใดบ้าง

จากที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นว่าการที่บุคลากรจะมีความผูกพันต่อองค์กรนั้นต้องอาศัยปัจจัยที่สำคัญหลายด้าน ผู้วิจัยเห็นว่า ตัวแปรที่สำคัญและส่งผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กรนั้นมีหลายตัวแปร เพราะความผูกพันต่อองค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะช่วยยึดเหนี่ยวจิตใจให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยนเรศวรมีความจงรักภักดีต่อมหาวิทยาลัย โดยจะแสดงออกมาในรูปของความพยายาม ความเสียสละเวลา และทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจ ความเต็มใจ ยินดีที่จะทุ่มเทเพื่อทำงานให้กับมหาวิทยาลัย และพัฒนามหาวิทยาลัยให้มีความก้าวหน้า โดยทุกคนมีความรู้สึกว่ามีมหาวิทยาลัยเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตตนเอง ผลการวิจัยที่ได้จะเป็นแนวทางในการดำเนินการหากกลยุทธ์เพื่อการวางแผนกำลังคน วิธีรักษากำลังคน และเสริมสร้างบุคลากรขององค์กรให้มีคุณภาพได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องพยายามทุกวิถีทางที่จะทำให้บุคลากรทุกคนมีความผูกพันต่อองค์กรให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้เพราะหากองค์กรสามารถตอบสนองจุดมุ่งหมายของบุคลากรภายในองค์กรได้แล้วเขาเหล่านั้นก็จะให้ความร่วมมือและสนับสนุนองค์กร ในที่สุดองค์กรก็จะสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายตามที่ตั้งไว้ได้

จากความสำคัญดังกล่าวจึงทำให้ผู้วิจัยมีแนวคิดที่จะศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร ของบุคลากรมหาวิทยาลัยนเรศวร เพื่อจะได้ข้อมูลเพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนกำลังคนให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ อีกทั้งเพื่อเป็นแนวทางในการหากกลยุทธ์เพื่อรักษากำลังคน และสร้างเสริมบุคลากรให้มีความจงรักภักดีและผูกพันต่อองค์กรต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรของบุคลากร มหาวิทยาลัยนเรศวร
2. เพื่อศึกษาความผูกพันองค์กรของบุคลากร มหาวิทยาลัยนเรศวร
3. เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร มหาวิทยาลัยนเรศวร

4. เพื่อหาตัวแปรพยากรณ์ที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยนเรศวร

5. เพื่อค้นหาตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สุดในการพยากรณ์ความผูกพันองค์กรและสร้างสมการพยากรณ์ความผูกพันองค์กรของบุคลากร มหาวิทยาลัยนเรศวร

### ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยนเรศวร มีขอบเขตในการวิจัย ดังนี้

#### 1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว ทั้งสายวิชาการ และสายสนับสนุนวิชาการที่ปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัยนเรศวร ปีการศึกษา 2553 จำนวน 3,591 คน (ข้อมูลจากกองบริหารงานบุคคล วันที่ 18 ธันวาคม 2553)

#### 2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเป็นข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว ทั้งสายวิชาการ และสายสนับสนุนวิชาการที่ปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัยนเรศวร ปีการศึกษา 2553 จำนวน 364 คน ซึ่งได้มาจากการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามตาราง Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และระดับความคลาดเคลื่อน  $\pm 5\%$  และกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามประเภทของบุคลากร โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น

#### 3. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

3.1 ตัวแปรต้น คือ องค์ประกอบเบื้องต้นที่เป็นความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร แบ่งออกเป็น 2 ปัจจัย โดยแต่ละปัจจัยแบ่งออกเป็นลักษณะด้านต่าง ๆ คือ

3.1.1 ปัจจัยจูงใจ แบ่งเป็น 6 ด้าน ตามความคิดของ Herzberg (อ้างอิงใน วันชัย มีชาติ, 2544, หน้า 56)คือ

- 1) ความสำเร็จของงาน
- 2) การยอมรับยกย่องในผลงาน
- 3) ลักษณะของงานที่น่าสนใจ
- 4) ความรับผิดชอบในงาน
- 5) การได้รับการเลื่อนตำแหน่ง
- 6) ความก้าวหน้าในการทำงาน

3.1.2 ปัจจัยค้ำจุน ตามแนวคิดของ Herzberg (อ้างอิงใน วันชัย มีชาติ, 2544, หน้า 56) โดยเลือกศึกษา 7 ด้าน คือ

- 1) เงินเดือนและสวัสดิการ
- 2) นโยบายและการบริหาร
- 3) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร
- 4) สภาพแวดล้อมในการทำงาน
- 5) การควบคุมดูแล
- 6) สถานะ
- 7) ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน

3.2 ตัวแปรตาม คือ ความผูกพันต่อองค์กร แบ่งออกเป็น 3 ด้าน (Greenberg and Baron, 2000 อ้างอิงใน ศศิธร อารีรักษ์, 2549)

- 3.2.1 ความเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร
- 3.2.2 ความเต็มใจที่จะทุ่มเทและความพยายามอย่างมากที่จะปฏิบัติเพื่อองค์กร
- 3.2.3 ความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กร

#### สมมุติฐานของการวิจัย

ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร

#### นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึงทัศนคติหรือความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีความปรารถนาหรือมีความต้องการจะอยู่หรือไม่อยากไปจากองค์กร และเต็มใจปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งแสดงลักษณะของความสัมพันธ์ของบุคคลากรที่มีต่อองค์กรเป็น 3 ลักษณะ คือ

- 1.1 ความเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร
- 1.2 ความเต็มใจที่จะทุ่มเทและความพยายามอย่างมากที่จะปฏิบัติเพื่อองค์กร
- 1.3 ความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กร

2. ปัจจัยจูงใจ หมายถึง ปัจจัยที่เป็นตัวทำให้เกิดความพึงพอใจ เป็นตัวสนับสนุนให้บุคคลทำงานเพิ่มมากขึ้น อันเนื่องมาจากแรงจูงใจภายในที่เกิดจากการทำงาน เป็นปัจจัยนำไปสู่การพัฒนาทัศนคติทางบวกและการจูงใจที่แท้จริงได้แก่

2.1 ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) หมายถึง การทำงานที่สามารถแก้ อุปสรรคหรือปัญหาให้ลุล่วงไปได้เสมอ ๆ และมีความพึงพอใจและปลื้มใจในผลสำเร็จของงานนั้น อย่างยิ่ง

2.2 การยอมรับยกย่องในผลงาน (Recognition for achievement) หมายถึง การทำงานแล้วได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และบุคคลทั่ว ๆ ไปในสังคมให้ ความสำคัญ ยกย่อง ชมเชย แสดงความชื่นชมยินดีในผลงานและความสามารถ

2.3 ลักษณะของงานที่น่าสนใจ (Work itself) หมายถึง ตัวงานที่น่าสนใจและ ทำทายความสามารถ เป็นงานสำคัญที่มีคุณค่าเป็นงานที่ต้องใช้ความคิด งานประดิษฐ์คิดค้น สิ่งใหม่ ๆ แบบใหม่ ๆ เป็นงานที่สร้างความพึงพอใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน

2.4 ความรับผิดชอบในงาน (Responsibility) หมายถึง การที่บุคคลได้รับเกียรติและ ความไว้วางใจ มอบหมายงานให้รับผิดชอบอย่างอิสระ

2.5 การได้รับการเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) หมายถึง การที่บุคคลได้รับความก้าวหน้า ในหน้าที่หรือเลื่อนขั้นในการทำงาน การขึ้นเงินเดือนค่าจ้างให้สูงขึ้น

2.6 ความก้าวหน้าในการทำงาน (Growth) หมายถึง การที่บุคคลได้รับโอกาส เพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญในการทำงานเพื่อความก้าวหน้า และเจริญเติบโตในการทำงาน ซึ่งหมายถึงความถึงการได้รับการส่งเสริมในเรื่องการศึกษา การได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนางาน การได้รับการส่งเสริมให้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

3. ปัจจัยค้ำจุน หมายถึง ปัจจัยที่เป็นตัวป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน เป็นแรงจูงใจภายนอกที่เกิดจากสภาวะแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่

3.1 เงินเดือนและสวัสดิการ (Salary) หมายถึง ผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงาน ซึ่งอาจจะเป็นในรูปของค่าจ้าง และค่าตอบแทนอื่น ๆ ที่ได้รับจากหน่วยงาน เช่น ค่าปฏิบัติงานนอก เวลาราชการ ค่ารักษาพยาบาล เงินประกันชีวิตเมื่อเกิดอุบัติเหตุจากการปฏิบัติงาน

3.2 นโยบายและการบริหารขององค์กร (Company policies and administration) หมายถึง นโยบายทั้งหมดของหน่วยงานที่ส่งผลโดยตรงต่อบุคลากรในหน่วยงาน รวมถึง ประสิทธิภาพในการบริหารงานขององค์กร และการบริหารงานแบบธรรมาภิบาลขององค์กร

3.3 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร (Interpersonal relations) หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลต่าง ๆ ในองค์กร มิตรภาพ และสัมพันธภาพของบุคคลในองค์กรเป็นไปใน ทิศทางเดียวกัน มีการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน

3.4 สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work conditions) หมายถึง บรรยากาศต่าง ๆ เกี่ยวกับการทำงานที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน ท่าเลที่ตั้งของที่ทำงาน ความสะอาดสวยงามในการทำงาน รวมทั้งปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย

3.5 การควบคุมดูแล (Supervision) หมายถึง การบริหารงาน การปฏิบัติตนของผู้บังคับบัญชาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร

3.6 สถานะ (Status) หมายถึง ความรู้สึกว่างานที่ปฏิบัติอยู่มีตำแหน่งที่ดี

3.7 ความมั่นคงและความปลอดภัยในงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึกมั่นคงและปลอดภัยว่าจะได้ทำงานในตำแหน่งและสถานทีนั้นอย่างมั่นคง

#### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เป็นแนวทางในการวางแผนกำลังคนให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ
2. เป็นแนวทางในการหากลยุทธ์เพื่อรักษากำลังคน และสร้างเสริมบุคลากรให้มีความจงรักภักดีและผูกพันต่อองค์กร

