

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สภาพแวดล้อมของโลกปัจจุบันมีความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นอย่างมาก ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ของสังคมไปอย่างรวดเร็ว การสื่อสารทำให้มนุษย์ได้รับข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยตลอดเวลา องค์กรต่างๆ จึงจำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาวะการณ์ในยุคโลกาภิวัตน์ด้วย ทั้งลักษณะงาน กระบวนการทำงาน การบริหารจัดการ โดยเฉพาะการจัดการทรัพยากรให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งในบรรดาปัจจัยของทรัพยากรการบริหารงาน นับว่าคนเป็นปัจจัยการผลิตที่สำคัญที่สุด เพราะคนเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดที่จะทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (นงนุช วงษ์สุวรรณ, 2552)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยอาศัยพนักงานที่เป็นทรัพยากรสำคัญขององค์กรที่สามารถสร้างความแตกต่างให้กับแต่ละองค์กร ซึ่งความสำเร็จขององค์กรสามารถเกิดได้จากการเรียนรู้พัฒนาอย่างต่อเนื่อง การใช้ความรู้ความสามารถของพนักงานในการสร้างกำไรเพิ่มขึ้น สร้างคุณค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ขององค์กร นำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ทั้งนี้การพัฒนาองค์กรให้สามารถดำรงอยู่อย่างมั่นคงในกระแสโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีแนวโน้มที่จะเพิ่มขึ้น จำเป็นต้องสร้างความแข็งแกร่งของระบบและโครงสร้างต่างๆ ภายในองค์กรให้สามารถพึ่งตนเองได้มากขึ้น และสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีให้กับองค์กรตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยให้ความสำคัญกับการนำทุนที่มีอยู่ในองค์กรมาสร้างศักยภาพและความสามารถให้กับองค์กร (Bontis, 1999)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นตัวแปรที่สำคัญต่อกลไกการดำเนินธุรกิจ เพราะเมื่อพนักงานลาออกย่อมทำให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรหลาย ๆ ด้าน ได้แก่ (1) เพิ่มค่าใช้จ่ายในการสรรหาและการคัดเลือกพนักงาน เพราะเมื่อมีพนักงานลาออกองค์กรจำเป็นต้องมีการสรรหา และคัดเลือกบุคคลอื่นเข้ามาปฏิบัติหน้าที่แทนตำแหน่งที่ว่างลงกระบวนการในการสรรหา คัดเลือกจนถึงขั้นสุดท้าย คือ การตกลงจ้างงานนั้นต้องใช้กำลังงานและค่าใช้จ่ายจำนวนมาก (2) ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมและพัฒนา เนื่องจากพนักงานใหม่ที่เข้ามาทำงานในองค์กรจะไม่สามารถปฏิบัติงานได้ทันที และไม่สามารถปฏิบัติงานได้ดีเท่าพนักงานเก่าคนอื่น ๆ พนักงานใหม่ต้องผ่านการฝึกอบรมและผ่านการเรียนรู้งานก่อน เพราะการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มความสามารถของบุคคลให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนั้นพนักงานใหม่ยังต้องการเวลาช่วงหนึ่งสำหรับการปรับตัวให้เข้ากับสภาพการทำงาน ซึ่งเป็นการสูญเสียขององค์กรอย่างหนึ่งนอกเหนือจากค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมพัฒนาทักษะต่าง ๆ (3) ความวุ่นวายยุ่งเหยิงในการปฏิบัติงาน การลาออกของพนักงานจะก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายแก่องค์กร ในรูปของความวุ่นวายยุ่งเหยิงในการปฏิบัติงาน ทำให้ขั้นตอนการทำงานเสียระบบขาดความต่อเนื่อง และนับถึงผลผลิตที่เสียไปจนกว่าจะมีพนักงานใหม่เข้ามารับหน้าที่แทนหน่วยงานต่าง ๆ พนักงานจะทำงานร่วมกัน มีการประสานงานเมื่อพนักงานคนใดคนหนึ่งลาออกย่อมส่งผลกระทบต่องานในความรับผิดชอบบุคคลอื่น และทำให้ประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมลดลง (4) การทำให้สมาชิกคนอื่น ๆ ในองค์กรเสียขวัญ การลาออกของพนักงานที่เป็นที่รู้จักหรือพนักงานที่มีตำแหน่งสูงมีความสำคัญในองค์กรจะส่งผลให้บุคคลอื่น ๆ เกิดความไม่แน่ใจที่จะทำงานต่อไป มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์กร และเริ่มหาหนทางที่จะไปทำงานในองค์กรอื่น (5) เกิดภาพพจน์ที่ไม่ดีกับองค์กร องค์กรที่มีการลาออกของพนักงานในอัตราสูงจะทำให้ภาพพจน์ขององค์กรในสายตาสาธารณะชนเสียไป (6) ลดคุณภาพการติดต่อสื่อสาร และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่ม เมื่อมีการลาออกปริมาณการติดต่อสื่อสารภายในหน่วยงานจะมีมากขึ้นเพื่อสอนงาน และฝึกพนักงานใหม่เข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร แต่คุณภาพของการสื่อสารจะลดลง เพราะพนักงานใหม่ไม่สามารถจะรับส่งข่าวสารข้อมูลได้อย่างถูกต้องชัดเจน

ดังนั้น การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ถือเป็นมุมมองด้านบวกของปัญหาการสูญเสียคน (High People Turnover) ที่มีผลต่อการรับรู้ปัญหาและนำไปสู่การแก้ปัญหาอย่างจริงจัง กล่าวคือ แทนที่องค์กรจะยอมรับว่าปัญหาการลาออกของพนักงานเป็นเรื่องธรรมดาที่ต้องเกิดขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ในทางกลับกันองค์กรจะต้องมองสถานการณ์นี้ในมุมมองของการดูแลรักษา เพื่อที่จะธำรงรักษาคนที่มีคุณภาพเอาไว้ให้อยู่กับองค์กรนานที่สุด ซึ่งอาจนำไปสู่การดำเนินการเชิงรุก (Proactive Approach) ในรูปแบบต่าง ๆ ที่จะมีการจูงใจให้คนทำงานอย่างมีความสุขมีผลงาน และอยากอยู่กับองค์กรไปนาน ๆ ก่อให้เกิดผลดีต่อตัวพนักงานและต่อองค์กรในเวลาเดียวกัน กล่าวคือ พนักงานมีความก้าวหน้าในอาชีพมีตำแหน่งงานสูงขึ้น หน้าที่ความรับผิดชอบสูงขึ้น รายได้สูงขึ้น ในขณะที่เดียวกันองค์กรที่มีคนที่มีคุณภาพทำงานอย่างต่อเนื่องเป็นเวลานาน ย่อมก่อให้เกิดการสะสมการเรียนรู้เพิ่มพูนระดับสมรรถนะองค์กร (Organizational Competencies) และความสามารถในการแข่งขันสร้างผลงานคุณภาพสู่ลูกค้าและผู้บริโภคอย่างต่อเนื่อง ทำให้องค์กรมีผลดำเนินการสูงมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับ และประสบความสำเร็จในฐานะที่เป็นธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ และดำรงอยู่ได้ภายใต้ภาวะความกดดันจากการแข่งขันในโลกธุรกิจไร้พรมแดนเช่นปัจจุบัน

จะเห็นได้ว่าการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญเป็นอย่างมากสำหรับองค์กร จึงทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจเลือกศึกษาแรงจูงใจที่มีผลต่อการธำรงรักษาพนักงานบริษัท ไพบูลย์ฝ้าม่าน จำกัด เนื่องจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในปัจจุบันได้ส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ดังนั้นจึงต้องมีการพัฒนาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งต่อความสำเร็จขององค์กร โดยผลที่ได้จากการศึกษาขององค์กรสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อการธำรงรักษาพนักงานที่มีคุณค่าให้คงอยู่กับองค์กรตลอดไป

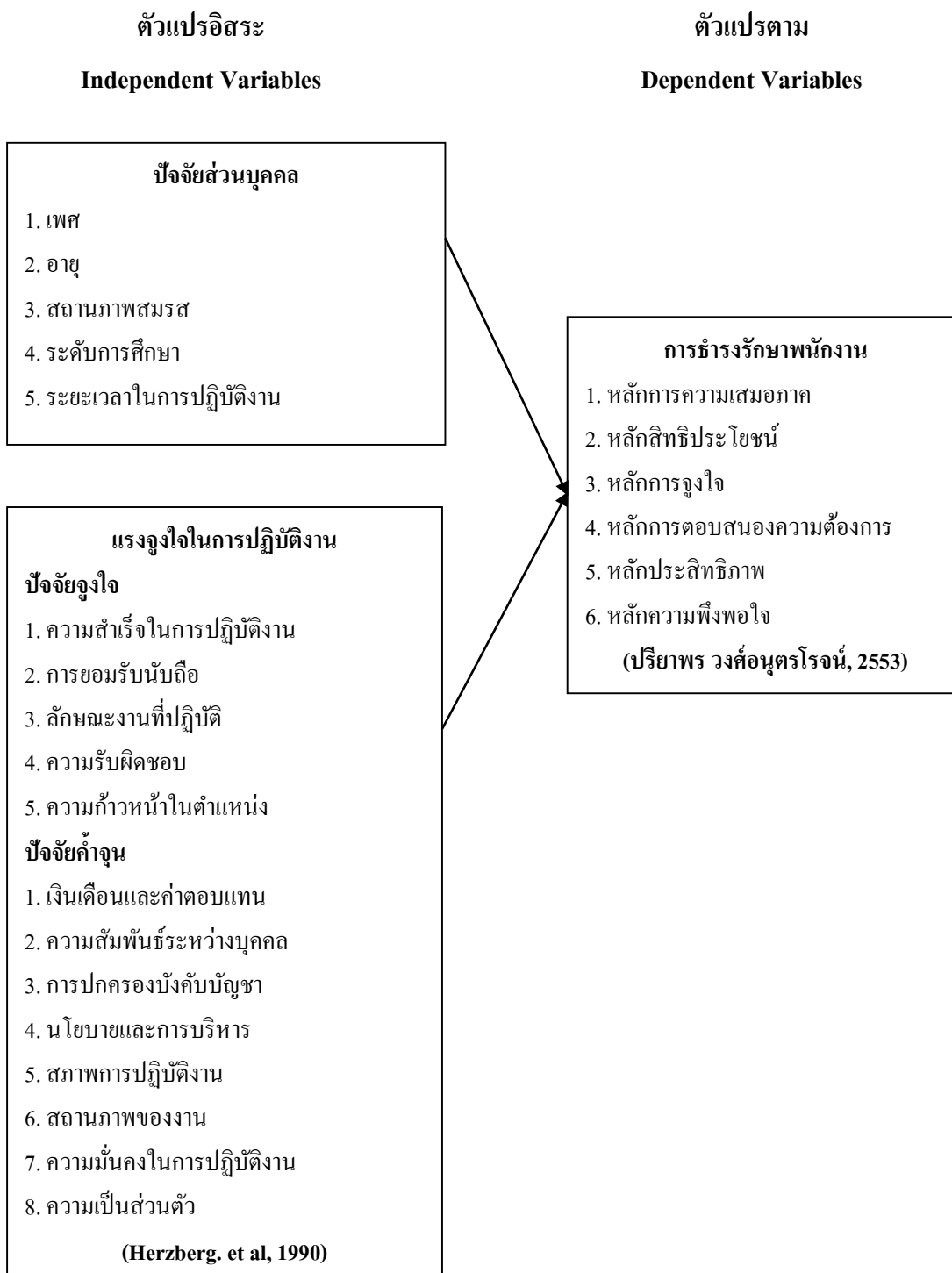
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อการธำรงรักษาพนักงานบริษัท ไพบูลย์ฝ้าม่าน จำกัด
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับการธำรงรักษาพนักงานบริษัท ไพบูลย์ฝ้าม่าน จำกัด

1.3 กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับการธำรงรักษาพนักงานบริษัท ไพบูลย์ฝ้าม่าน จำกัด ครั้งนี้ จากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยประยุกต์ใช้แนวคิดของ Herzberg et al (1990) เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน แบ่งออกเป็น 2 ด้านได้แก่ ด้านที่ 1 ปัจจัยจูงใจ ประกอบด้วย ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้าในตำแหน่ง ด้านที่ 2 ปัจจัยค้ำจุน ประกอบด้วย เงินเดือนและค่าตอบแทน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การปกครองบังคับบัญชา นโยบายและการบริหาร สภาพการปฏิบัติงาน สถานภาพของงาน ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน และความเป็นส่วนตัว และประยุกต์ใช้แนวคิดของปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553) เพื่อศึกษาการธำรงรักษาพนักงาน ใน 6 ด้าน ได้แก่ หลักการความเสมอภาค หลักสิทธิประโยชน์ หลักการจูงใจ หลักการตอบสนองความต้องการ หลักประสิทธิภาพ และหลักความพึงพอใจ และสามารถนำมาพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ได้ดังนี้

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพประกอบที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

1.4 สมมติฐานของการศึกษา

1. พนักงานบริษัท ไพนูลย์ผ้าฆ่ามัน จำกัด ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการธำรงรักษาพนักงานบริษัท ไพนูลย์ผ้าฆ่ามัน จำกัด แตกต่างกัน
2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับการธำรงรักษา พนักงานบริษัท ไพนูลย์ผ้าฆ่ามัน จำกัด

1.5 ขอบเขตของการศึกษา

การศึกษานี้ใช้วิทยาการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research Methodology) เพื่อความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับการธำรงรักษาพนักงานบริษัท ไพนูลย์ผ้าฆ่ามัน จำกัด มีขอบเขตการศึกษาดังนี้

1. ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นพนักงานบริษัท ไพนูลย์ผ้าฆ่ามัน จำกัด มีจำนวนทั้งสิ้น 100 คน

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับการธำรงรักษาพนักงานบริษัท ไพนูลย์ผ้าฆ่ามัน จำกัด จากการวิจัยเอกสารและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยสามารถนำมาประยุกต์ใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ได้ดังนี้

2.1 ตัวแปรต้นหรือตัวแปรอิสระ ประกอบด้วย

2.1.1 ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา และระยะเวลาการปฏิบัติงาน

2.1.2 ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยประยุกต์ใช้แนวคิดของ Herzberg, et al (1990) แบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ ปัจจัยจูงใจ ประกอบด้วย ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้าในตำแหน่ง และ ปัจจัยค้ำจุน ประกอบด้วย เงินเดือนและค่าตอบแทน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การปกครองบังคับบัญชา นโยบายและการบริหาร สภาพการปฏิบัติงาน สถานภาพของงาน ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน และความเป็นส่วนตัว

2.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ การธำรงรักษาพนักงาน ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้แนวคิดของ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553) เพื่อศึกษาการธำรงรักษาพนักงาน 6 ด้าน ได้แก่ (1) หลักการความ

เสมอภาค (2) หลักสิทธิประโยชน์ (3) หลักการจูงใจ (4) หลักการตอบสนองความต้องการ (5) หลักประสิทธิภาพ และ (6) หลักความพึงพอใจ

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ข้อมูลจากผลการวิจัยครั้งนี้สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาการธำรงรักษาพนักงานของบริษัทไพบูลย์ฝ้ามาน จำกัด สามารถธำรงรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรได้ รวมไปถึงการพัฒนาการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพต่อไป
2. องค์กรหรือหน่วยงานอื่นสามารถนำข้อมูลจากผลการวิจัยครั้งนี้ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กร ในการบริหารงานบุคคลเพื่อให้สามารถธำรงรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กร

1.7 นิยามศัพท์

1. **ปัจจัยส่วนบุคคล** หมายถึง คุณลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย
 - เพศ หมายถึง เพศของกลุ่มตัวอย่าง คือ เพศชายและเพศหญิง
 - อายุ หมายถึง ช่วงเวลาที่กลุ่มตัวอย่างดำรงชีวิตอยู่ตั้งแต่เกิดจนถึงวันที่ตอบแบบสอบถาม โดยนับเวลาเป็นปี แบ่งออกเป็น 5 กลุ่ม คือ ต่ำกว่า 25 ปี, 25 – 30 ปี, 31 – 35 ปี และสูงกว่า 35 ปีขึ้นไป
 - สถานภาพสมรส หมายถึง ความผูกพันระหว่างชายกับหญิงในการครองคู่ แบ่งเป็น 3 กลุ่มคือ โสด สมรส หม้าย/หย่าร้าง
 - ระดับการศึกษา หมายถึง วุฒิการศึกษาสูงสุดของพนักงานบริษัท ไพบูลย์ฝ้ามาน จำกัด วันที่ได้ทำการตอบแบบสอบถาม แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี
 - ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน หมายถึง ระยะเวลาในการปฏิบัติงานตั้งแต่แรกเข้า จนถึงวันที่ตอบแบบสอบถามของพนักงานบริษัทไพบูลย์ฝ้ามาน จำกัด แบ่งออกเป็น น้อยกว่า 3 ปี, 3 – 5 ปี และมากกว่า 5 ปีขึ้นไป
2. **แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน** หมายถึง สิ่งที่เป็นตัวกำหนดการกระทำหรือควบคุมพฤติกรรมที่เกิดจากความปรารถนาหรือความต้องการในสิ่งหนึ่งสิ่งใด และพยายามหาแนวทางวิธีการเพื่อให้การทำงานของพนักงานบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน** หมายถึง ความสำเร็จสมบูรณ์ของงาน ความสามารถในการแก้ปัญหา การมองเห็นผลงาน ความชัดเจนของงานเป็นความสำเร็จที่วัดได้จากการปฏิบัติงาน

ได้ตามเป้าหมายตามกำหนดเวลา ความสามารถในการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจในผลการปฏิบัติงาน

การยอมรับนับถือ หมายถึง การยอมรับหรือเห็นด้วยกับความสำเร็จ การได้รับความชมเชย ยกย่อง เชื่อถือ ไว้วางใจในผลงานหรือการดำเนินงานจากผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลอื่น ๆ

ลักษณะงานที่ปฏิบัติ หมายถึง การลงมือกระทำหรือการทำงานเป็นชิ้นเป็นอัน ซึ่งกำหนดเวลาเป็นกิจวัตร หรือยืดหยุ่นได้ อาจมีการสร้างสรรค์งานไม่ว่าเป็นงานง่ายหรืองานยาก เป็นงานที่ชวนให้ปฏิบัติ เป็นงานที่ส่งเสริมต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นงานที่มีคุณค่ารวมทั้งสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสมบูรณ์ หรือทำงานให้เสร็จในเวลาอันสั้น

ความรับผิดชอบ หมายถึง การจัดลำดับของการทำงานได้เอง ความตั้งใจ ความสำนึกในอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ ตลอดจนอิสระในการปฏิบัติงาน

ความก้าวหน้าในตำแหน่ง หมายถึง ผลหรือการมองเห็นการเปลี่ยนแปลงในสภาพบุคคล หรือตำแหน่งในสถานที่ทำงาน โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งหรือระดับที่สูงขึ้น และมีโอกาสได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะที่เพิ่มขึ้นในวิชาชีพจากการปฏิบัติงาน ตลอดจนโอกาสการศึกษาต่อ อบรม ดูงาน

เงินเดือนและค่าตอบแทน หมายถึง ผลตอบแทนจากการทำงาน เช่น ค่าจ้างเงินเดือน ค่าตอบแทน รวมทั้งสวัสดิการ ประโยชน์เกื้อกูลอื่น ๆ ตามความเหมาะสมของเงินเดือนและขั้นเงินเดือน ตามความเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ

ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หมายถึง สภาพความสัมพันธ์ การมีปฏิสัมพันธ์ของบุคคลกับคนอื่น ๆ ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ การร่วมมือปฏิบัติงาน การช่วยเหลือ การสนับสนุน และการปรึกษาหารือ

การปกครองบังคับบัญชา หมายถึง สภาพการปกครองบังคับบัญชาของผู้บริหารระดับสูงในเรื่องการวิเคราะห์ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานการกระจายงาน การมอบหมายอำนาจ ความยุติธรรม

นโยบายและการบริหาร หมายถึง ความสามารถในการจัดลำดับเหตุการณ์ต่าง ๆ ของการทำงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงนโยบายของหน่วยงานการบริหารงาน การจัดระบบงานของผู้บังคับบัญชา การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย

สภาพการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพเหมาะสมในการทำงาน สภาพการทำงานที่เป็นกายภาพ ได้แก่ สภาพแวดล้อม สถานที่ทำงาน เครื่องมือเครื่องใช้ วัสดุอุปกรณ์ ความสะดวกสบาย

ในการทำงาน สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ตลอดจนครอบคลุมไปถึงความสมดุลของปริมาณงานกับจำนวนบุคลากร

สถานภาพของงาน หมายถึง สถานภาพของบุคคลในสังคมที่มีวิชาชีพเดียวกัน หรือสถานภาพของวิชาชีพในสายตาของสังคมที่มีวิชาชีพต่างกัน หรือเป็นการรับรู้จากบุคคลวิชาชีพอื่นที่เป็นองค์ประกอบทำให้บุคคลรู้สึกต่องาน ให้คุณค่าแก่งานที่ปฏิบัติ

ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกที่มีต่อการปฏิบัติงานในด้านความมั่นคงในตำแหน่ง และความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

ความเป็นส่วนตัว หมายถึง สถานการณ์ที่ทำให้บุคคลมีความรู้สึกดีหรือไม่ดีในช่วงเวลาที่ได้ทำงาน สภาพความเป็นอยู่ทางครอบครัว และส่วนตัวอันเนื่องมาจากการปฏิบัติงาน

3. การธำรงรักษา หมายถึง การรักษาให้พนักงานของบริษัท ไพบูลย์ฝ้ามาน จำกัด ประกอบด้วย หลักการความเสมอภาค หลักสิทธิประโยชน์ หลักการจงใจ หลักการตอบสนองความต้องการ หลักประสิทธิภาพ และหลักความพึงพอใจ

หลักการความเสมอภาค หมายถึง การให้สิทธิประโยชน์โดยคำนึงถึงความเท่าเทียมกันให้มากที่สุด ไม่ควรแบ่งชั้นมากเกินไปจนเกิดความขัดแย้ง โดยมีการเอาใจใส่ผู้ได้บังคับบัญชา ด้านการทำงานอย่างเท่าเทียมกัน การออกคำสั่งดำเนินการตามลำดับชั้นสายการบังคับบัญชา มีความเป็นกันเองของผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา มีนโยบายมาจากการวางแผนร่วมกันของผู้บริหารและบุคลากร และนโยบายถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจนแน่นอน ทุกฝ่ายยอมรับและเข้าใจตรงกัน

หลักสิทธิประโยชน์ หมายถึง สิทธิประโยชน์ที่พนักงานได้รับจะให้ประโยชน์แก่องค์กรและพนักงานโดยส่วนตัว โดยมีการพิจารณาความดีความชอบด้วยความยุติธรรม มีการพิจารณาความดีความชอบด้วยความยุติธรรม มีความมั่นใจว่าจะไม่ถูกลดเงินเดือน โดยไม่มีเหตุผลอันสมควร การสนับสนุนให้บุคลากรได้เรียนรู้ในเรื่องที่สนใจหรือศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น และมีโอกาสได้ใช้สติปัญญา ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน

หลักการจงใจ หมายถึง การให้สิทธิประโยชน์นั้น จะต้องตรงกับความต้องการของพนักงานของส่วนใหญ่ หรือสิ่งที่ให้แก่พนักงานนั้นเป็นสิ่งที่มีความหมายที่จะจงใจให้พนักงาน ลงมือปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ซึ่งจะก่อให้เกิดผลดีต่อทั้งองค์กรและตัวพนักงานเอง โดยมีการสนับสนุนให้บุคลากรได้ใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ การติดตามการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงงานให้ดีขึ้น มีความมั่นใจว่าจะถูกได้รับการจ้างงานจนกว่าจะเกษียณอายุการทำงาน สภาพแวดล้อมที่รื่นรมย์ขององค์กร และห้องทำงานที่สะอาด สะดวกสบายสำหรับพนักงาน

หลักการตอบสนองความต้องการ หมายถึง การที่องค์กรจะมอบผลประโยชน์และบริการให้แก่พนักงาน จะต้องเอื้ออำนวย ต่อความสะดวก และเกื้อกูลแก่พนักงานอย่างแท้จริง

มีฉะนั้นจะไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ใดๆ โดยการรวมกลุ่มสังคมเล็กๆ ภายในองค์กรที่คบหากัน เหมือนพี่น้องที่ทำให้เกิดความอบอุ่น มีความรู้สึกว่าคุณเองได้รับการยอมรับจากผู้อื่นและสังคม เนื่องจากการทำงานในองค์กรมีความรัก ความสามัคคีของพนักงานในองค์กร มีการให้เกียรติและความสำคัญซึ่งกันและกันของพนักงาน มีการรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันของบุคลากรในองค์กร

หลักประสิทธิภาพ หมายถึง การจัดให้ผลประโยชน์แก่พนักงานจะต้องคำนึงถึงผลลัพธ์ที่องค์กร และพนักงานควรจะได้รับนั้นดีที่สุดในรวดเร็วที่สุด แสดงประโยชน์ และลงทุนน้อยที่สุด โดยการจัดช่วงเวลาปฏิบัติงานระหว่างวันเป็นไปตามระเบียบ มีการรักษาความลับสำหรับข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากร มีการจัดหาหนังสือและวารสารที่เป็นประโยชน์ต่อบุคลากรมาให้บุคลากร มีความมั่นใจว่าองค์กรแห่งนี้มีความมั่นคงและจะดำเนินกิจการได้ตลอดไป และมีการประชุมเพื่อพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ

หลักความพึงพอใจ หมายถึง การที่องค์กรจะต้องคำนึงถึงความพึงพอใจของพนักงาน คือ ความพอใจต่อผู้บังคับบัญชา ความพอใจต่อค่าตอบแทน ความพอใจต่อเพื่อนร่วมงาน โดยมีความพึงพอใจต่อความร่วมมือช่วยเหลือของเพื่อนร่วมงานจากฝ่ายอื่น มีความพึงพอใจกับระบบติดตามการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหารในองค์กร มีความพึงพอใจต่อหลักการเป้าหมายและการดำเนินงานขององค์กร มีความพึงพอใจในงานที่ทำอยู่ และช่วยให้มีเกียรติได้รับการยอมรับจากสังคม และความพึงพอใจต่อหลักการเป้าหมาย และการดำเนินงานขององค์กร