

สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

ความสัมพันธ์ระหว่างผลตอบแทนและความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร: กรณีศึกษา
บริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมเหมราชอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง

ณัฐา สมังคี

26 ส.ค. 2558
347798

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์

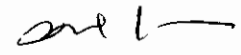
คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา

มิถุนายน 2555

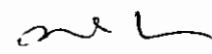
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

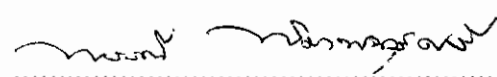
อาจารย์ที่ปรึกษางานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ ได้พิจารณางานนิพนธ์
ของ ญัญญา สมังคี ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
การจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

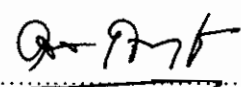
อาจารย์ที่ปรึกษางานนิพนธ์


.....อาจารย์ที่ปรึกษา
(ดร.พรรัตน์ แสงหาญ)

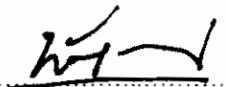
คณะกรรมการสอบปากเปล่างานนิพนธ์


.....ประธาน
(ดร.พรรัตน์ แสงหาญ)


.....กรรมการ
(ดร.พรณี พิม่าพันธุ์ศรี)


.....กรรมการ
(ดร.อภิชาติ คณารัตน์วงศ์)

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยวอนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการ
ศึกษาตามหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของ
มหาวิทยาลัยบูรพา


.....คณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัชนี นนทศักดิ์)

วันที่ 29 เดือน มิถุนายน พ.ศ. 2555

ประกาศคุณประการ

งานนิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จได้ด้วยความช่วยเหลือ ความกรุณา และความเอาใจใส่จากบุคคลหลายท่านด้วยกัน ผู้วิจัยขอขอบพระคุณบุคคลดังต่อไปนี้

กราบขอบพระคุณ ดร.พรรัตน์ แสสดหาญ อาจารย์ที่ปรึกษางานนิพนธ์ ที่ให้ความอนุเคราะห์ ให้คำปรึกษา ให้ความรู้ แนะนำแนวทางที่ถูกต้องและตรวจแก้ไขข้อบกพร่องด้วยความเอาใจใส่ ดูแลเป็นอย่างดี ซึ่งทำให้ผู้วิจัยได้รับแนวทางการศึกษา ค้นคว้า ความรู้และประสบการณ์ในการทำงานนิพนธ์ครั้งนี้จนสำเร็จเป็นรูปเล่มที่สมบูรณ์

กราบขอบพระคุณ ดร.พรณี พินาพันธุ์ศรี และ ดร.อภิชาติ คณารัตนวงศ์ ที่ได้กรุณาเป็นกรรมการสอบงานนิพนธ์ และให้คำชี้แนะที่เป็นประโยชน์ทำให้งานนิพนธ์ฉบับนี้ให้ถูกต้องและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

กราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ที่ได้ให้ความกรุณาและอนุเคราะห์ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการทำการวิจัยครั้งนี้ รวมทั้งข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการทำวิจัย

ขอขอบคุณเพื่อน ๆ พี่ ๆ น้อง ๆ ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจสำคัญอย่างยิ่งในการวิจัยครั้งนี้ให้สำเร็จได้ด้วยดี

ขอขอบคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่ได้สละเวลาและให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเพื่อความสมบูรณ์ของงานวิจัยเป็นอย่างดี

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยใคร่ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา และครอบครัว ที่ให้การอุปการะสนับสนุนและให้กำลังใจตลอดมา ทำให้ผู้วิจัยสามารถศึกษาและทำงานนิพนธ์จนบรรลุผลสำเร็จ

ณัฐภา สมังคี

51928945: สาขาวิชา: การจัดการทรัพยากรมนุษย์; กจ.ม. (การจัดการทรัพยากรมนุษย์)

คำสำคัญ: ผลตอบแทน/ ความผูกพันต่อองค์กร/ พนักงาน

ัญญา สมังคี: ความสัมพันธ์ระหว่างผลตอบแทนและความผูกพันของพนักงาน
ต่อองค์กร : กรณีศึกษาบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมเหมราชอีสเทิร์นซีบอร์ด
จังหวัดระยอง (THE RELATIONSHIP BETWEEN COMPENSATION AND EMPLOYEE
ENGAGEMENT : THE CASE OF COMPANY IN HEMARAJ EASTERN SEABOARD
INDUSTRIAL ESTATE, RAYONG) อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์: พรรคิน แสงหาญ, Ph.D.,
76 หน้า, ปี พ.ศ. 2555.

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1. ระดับความผูกพันต่อองค์กรของ
พนักงาน 2. ความสัมพันธ์ระหว่างผลตอบแทนกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน วิธี
การศึกษา เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 87 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บ
รวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม แบ่งเป็น 4 ส่วน คือ 1. แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป
2. แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับผลตอบแทน 3. แบบสอบถามความรู้สึกรู้สึก/ ความคิดเห็นต่อ
องค์กร 4. ความคิดเห็นเพิ่มเติมและข้อเสนอแนะ การวิเคราะห์ผลข้อมูลใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูป
(SPSS) สถิติเชิงพรรณนาที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
สถิติเชิงอนุมานที่ใช้ในการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างผลตอบแทนและความผูกพันของ
พนักงานต่อองค์กร ทดสอบโดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันที่ระดับนัยสำคัญทาง
สถิติ .10 และ .05

ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลตอบแทนว่ามีความเหมาะสมอยู่ใน
ระดับต่ำ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.53 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็น
ด้านผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน พบว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 2.67 และด้าน
ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินมีความเหมาะสมอยู่ในระดับต่ำ โดยมีค่าเฉลี่ย 2.38 และกลุ่มตัวอย่างมีความ
ผูกพันต่อองค์กรโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.03 ผลการทดสอบสมมติฐาน
พบว่า ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินมีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร เมื่อ
พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินมีความสัมพันธ์กับการพูดถึงองค์กร ในทางบวก
ความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กร และการใช้ความพยายามเพื่อองค์กร ส่วนสมมติฐานด้าน
ผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินมีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร เมื่อพิจารณา
เป็นรายด้าน พบว่าผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินมีความสัมพันธ์กับการใช้ความพยายามเพื่อองค์กร
แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับการพูดถึงองค์กร ในทางบวกและ ความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กร

51928945: MAJOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT; M.M. (HUMAN RESOURCE MANAGEMENT)

KEYWORDS: COMPENSATION/ ORGANIZATIONAL ENGAGEMENT / EMPLOYEE

NATTHA SAMANGKEE: THE RELATIONSHIP BETWEEN COMPENSATION AND EMPLOYEE ENGAGEMENT: THE CASE OF COMPANY IN HEMARAJ EASTERN SEABOARD INDUSTRIAL ESTATE, RAYONG. ADVISORS: PORNRAT SADANGHARN, Ph.D., 76 P. 2012.

The purposes of this research was to study; 1. the levels of employee engagement of employees 2. the relationship between the compensation and employee engagement. The population and sample was employees 87 people with quantitative research approach. Data were gathered through a set of questionnaires which comprised of four main parts: 1. Personal information 2. Opinions of compensation 3. Feeling and opinion to the organization 4. Comments and suggestions. Data were analyzed by using Statistical Package for Social Science (SPSS). The descriptive statistics used in analyzing the data were Frequency, Percentage, Mean, Standard Deviation. The Inferential statistics used to analyze for the relationship between compensation and employee engagement tested by Pearson Correlation Coefficient approach at significant level .10 and .05.

The results of research shown the sample group expressed their opinion that the total compensation suitability was low level as mean: 2.53; considered by topic founded that: the sample group's opinion for non-monetary compensation is moderate level as mean: 2.67 and monetary compensation is low level as mean: 2.38. The overall employee engagement of sample was moderate level as mean: 3.03. The results of hypotheses testing found that the monetary compensation and employee engagement was positively correlated; considered by topic founded that: the monetary compensation have a relationship with say to organization positively, desired to stay with the organization and strive to organization, on the other hand, the non-monetary compensation have a relationship with the strive to organization but did not correlate with say to organization positively and desired to stay with the organization.

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ซ
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
สมมติฐานการวิจัย.....	4
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	7
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร.....	7
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับผลตอบแทน.....	13
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	33
3 วิธีการดำเนินการวิจัย.....	37
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	37
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	37
การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย.....	38
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	40
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	41
4 ผลการวิจัย.....	43
การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	43

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	43
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	57
สรุปผลการวิจัย.....	57
อภิปรายผลการวิจัย.....	59
ข้อเสนอแนะ.....	62
ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป	63
บรรณานุกรม	64
ภาคผนวก.....	69
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	76

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
4-1 ค่าความถี่ และค่าร้อยละ จำแนกตามเพศ.....	43
4-2 ค่าความถี่ และค่าร้อยละ จำแนกตามอายุ.....	44
4-3 ค่าความถี่ และค่าร้อยละ จำแนกตามระดับการศึกษา.....	44
4-4 ค่าความถี่ และค่าร้อยละ จำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือน	45
4-5 ค่าความถี่ และค่าร้อยละ จำแนกตามสถานภาพสมรส	45
4-6 ค่าความถี่ และค่าร้อยละ จำแนกตามระยะเวลาในการทำงาน	46
4-7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลตอบแทน	46
4-8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลตอบแทนด้าน ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน รายข้อ	47
4-9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลตอบแทนด้าน ผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน รายข้อ.....	48
4-10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความผูกพันต่อองค์กร ทั้ง 3 ด้าน	49
4-11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความผูกพันต่อองค์กร ด้านการพูดถึง องค์กรในทางบวก (Say).....	50
4-12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความผูกพันต่อองค์กร ด้านความปรารถนา ที่จะอยู่กับองค์กร (Stay)	51
4-13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความผูกพันต่อองค์กร ด้านการใช้ความ พยายามเพื่อองค์กร (Strive).....	52
4-14 ค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน แสดงความสัมพันธ์ระหว่างกับผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน กับความผูกพันต่อองค์กร	53
4-15 ค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน แสดงความสัมพันธ์ระหว่างกับผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน กับความผูกพันต่อองค์กร	54
4-16 สรุปผลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะด้านความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร	55
5-1 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน	58

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1-1 กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	4
2-1 องค์ประกอบของผลตอบแทนจากการทำงาน.....	15
2-2 ความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆตามทฤษฎีความคาดหวัง.....	16

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากรายงานสถานการณ์เศรษฐกิจอุตสาหกรรมของสำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม, 2552, หน้า 11) พบว่า ภาวะการประกอบกิจการของโรงงานจากกรมอุตสาหกรรมในเดือนสิงหาคม 2552 เมื่อเปรียบเทียบกับเดือนเดียวกันของปี 2551 มีโรงงานที่เริ่มประกอบกิจการเพิ่มขึ้นในจำนวนที่น้อยกว่า ซึ่งมีโรงงานเริ่มประกอบกิจการจำนวน 349 ราย หรือคิดเป็นจำนวนน้อยกว่าร้อยละ 0.86 การจ้างงานรวมลดลงจากเดือนสิงหาคม 2551 ที่มีจำนวนการจ้างงาน 12,477 คน ร้อยละ 42.69 แต่มียอดเงินลงทุนรวมเพิ่มขึ้นจากเดือนสิงหาคม 2551 ซึ่งมีการลงทุน 11,800 ล้านบาท ร้อยละ 51.42 ส่วนภาวะการเลิกกิจการของโรงงานในเดือนสิงหาคม 2552 เมื่อเปรียบเทียบกับเดือนเดียวกันของปีก่อน มีโรงงานที่ปิดดำเนินการน้อยกว่าเดือนสิงหาคม 2551 ซึ่งมีโรงงานที่ปิดดำเนินการจำนวน 184 ราย คิดเป็นร้อยละ 50.0 มีเงินทุนของการเลิกกิจการน้อยกว่าเดือนสิงหาคม 2551 ที่การเลิกกิจการคิดเป็นเงินทุน 1,837 ล้านบาท และการเลิกจ้างงานน้อยกว่าเดือนสิงหาคม 2551 ที่การเลิกจ้างงานมีจำนวน 4,508 คน

ตั้งแต่เหตุการณ์วิกฤตเศรษฐกิจเมื่อปี พ.ศ. 2552 เป็นต้นมา ก่อให้เกิดกระแสความเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ต่อองค์กร ธุรกิจ ผู้ประกอบการทั้งรายย่อยและรายใหญ่ต่างพากันตื่นตัวพากันปรับกลยุทธ์ภายในเพื่อเตรียมพร้อมที่จะทำให้องค์กรมีความพร้อมและความสามารถอย่างแท้จริงเพื่อรองรับภาวะความเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจและสังคมภายนอกองค์กรที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา องค์กรต่าง ๆ ได้ปรับกลยุทธ์ภายในในด้านต่าง ๆ และทำการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารจัดการ ให้มีความกระชับในเชิงการบริหารทำให้องค์กรเกิดความคล่องตัว นอกจากนี้ยังมุ่งเน้นให้องค์กรดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นกำลังสำคัญในการผลักดันองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

การจะสร้างให้บุคลากรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานนั้นจะต้องมีการพัฒนาและมีสิ่งตอบแทนให้บุคลากรในองค์กรเกิดความมั่นใจว่าจะสามารถทำงานได้อย่างมั่นคงปลอดภัย มีผลตอบแทนและสวัสดิการเพียงพอ มีความมั่นคงในหน้าที่การงาน องค์กรจึงมีหน้าที่สำคัญในการที่จะต้องสร้างให้พนักงานมีความรู้สึกที่ดีที่มีความพึงพอใจจนพัฒนาเป็นความจงรักภักดี ความผูกพันต่อองค์กรในที่สุด ซึ่งความผูกพันต่อองค์กรเป็นคุณลักษณะสำคัญที่ทุกองค์กรต้องการ เนื่องจากก่อให้เกิดประโยชน์มากมายหลายทางและส่งผลกระทบต่อความสม่ำเสมอ

ของการมาทำงานของพนักงาน การลดลงของสถิติการขาดงาน ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น อัตราการเข้าออกจากงานลดลง รวมถึงพฤติกรรมอื่น ๆ ที่ส่งเสริมการทำงาน เช่น การทุ่มเททำงาน นอกเหนือจากบทบาทหน้าที่ที่องค์กรกำหนดให้ ซึ่งจะแสดงออกในรูปของความคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้องค์กรอยู่รอดและสามารถแข่งขันกับตลาดได้ นอกเหนือจากคุณประโยชน์ที่เกิดแก่องค์กรแล้ว ขณะเดียวกันก็ยังส่งผลในภาพรวมของประเทศอีกด้วยในรูปของการลดค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการเปลี่ยนงานของคนในประเทศ การเพิ่มผลผลิตของประเทศ หรือเพิ่มคุณภาพงาน เป็นต้น (Mathieu & Zajac, n.d. อ้างถึงใน สันต์ฤทัย ลิ้มวิรัตน์, 2550, หน้า 2)

ความผูกพัน เป็นเรื่องของความรู้สึกหรือเจตคติของพนักงานที่มีต่องานที่ทำและหน่วยงานที่ทำงานอยู่ ซึ่งรวมถึงความจงรักภักดีและความตั้งใจที่จะใช้ความรู้ความสามารถที่มีเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายและเพื่อการดำรงความเป็นสมาชิกภาพกับหน่วยงานนั้นต่อไป การแสดงออกซึ่งความผูกพันอาจอยู่ในรูปของพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น พุดถึงองค์กรแต่ในแง่ดี ตั้งใจและทุ่มเททำงาน ไม่ขวนขวายหางานใหม่ เป็นต้น (พรรัตน์ แสดงหาญ, 2553, หน้า 82)

การสร้างความผูกพัน เป็นกระบวนการค้นหาข้อมูล และนำข้อมูลมาบริหารจัดการ มาสร้างและพัฒนาาระบบทรัพยากรบุคคลในองค์กร โดยมีเป้าหมายหลักเพื่อให้พนักงานในองค์กรมีความพึงพอใจ มีความสุข มีโอกาสในการพัฒนาตัวเอง และต้องการอยู่กับองค์กรให้นานที่สุด เมื่อแยกแยะองค์ประกอบของการสร้างความผูกพัน พบว่ามีเรื่องค่าจ้างเข้ามาเกี่ยวข้อง ประมาณ 40% หรือเกือบครึ่งหนึ่งขององค์ประกอบของการบริหารจัดการในเรื่องการสร้าง ความผูกพัน ที่ส่งผลให้คนผูกพันหรือไม่ผูกพันกับองค์กร (รุ่งโรจน์ อรรถานิธิ, 2554, หน้า 46)

การปฏิบัติงานใดก็ตาม ถ้าบุคคลใดมีความผูกพันต่อองค์กรมาก บุคคลนั้นย่อมตั้งใจ และอุทิศตนเพื่อการปฏิบัติงานนั้นมาก ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานนั้น ในทางตรงกันข้าม หากบุคคลใดมีความผูกพันต่อองค์กรน้อย บุคคลนั้นย่อมไม่ตั้งใจและอุทิศตนในการปฏิบัติงานที่ตนเองรับผิดชอบ ผลแห่งความสำเร็จในงานชิ้นนั้นก็ย่อมลดลงด้วย ความผูกพันต่อองค์กร ยังเป็นตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพของความผูกพันและความมั่นคงของสมาชิกในองค์กร นอกจากนี้การที่บุคคลมีความผูกพันต่อองค์กรน้อย เขาอาจจะลาออกจากองค์กร หรือในกรณีที่เขาเลือกที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป เขาจะปฏิบัติงานในหน้าที่โดยไม่ตั้งใจ ย่อมนำมาซึ่งผลเสียต่อองค์กร ไม่ว่าจะเป็นด้านทรัพยากรที่องค์กรต้องสูญเสียในรูปของค่าจ้าง เงินเดือน และสวัสดิการ ส่วนด้านบรรยากาศทำให้ขาดอัยยาศัยไมตรีที่มีต่อกันในการทำงาน รวมทั้งสูญเสียเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ เนื่องจากไม่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย (จุติรัตน์ ดาวโร และภาสชนก พิชญเวทย์วงศ์, 2551, หน้า 443)

ถ้าบุคคลมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง ก็จะมีความเต็มใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและไม่คิดจะย้ายหรือลาออกจากองค์กร แต่ถ้าบุคคลมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับต่ำ มีโอกาสจะเกิดผลเสียต่อองค์กรในหลายด้านเช่น ผลผลิตขององค์กรอาจลดต่ำลง การสูญเสียบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และแนวโน้มการลาออกจากองค์กรจะเกิดขึ้นเป็นต้น ดังนั้นเพื่อประโยชน์ขององค์กร การสร้างความผูกพันต่อองค์กรให้เกิดขึ้นในสมาชิกขององค์กร นับว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบุคลากรที่รับผิดชอบแต่ละสายงานในองค์กรที่นับว่าเป็นกำลังสำคัญขององค์กร (จูติรัตน์ ถาวโร และภาสชนก พิชญเวทย์วงศ์, 2551, หน้า 443)

หากจะวัดว่าพนักงานผูกพันและรักองค์กรเพียงใดนั้นดูได้จากอัตราการลาออกเพราะหากตัวเลขสูงแสดงถึงว่าพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับต่ำ (มบุญ สรรค์คุณากร, 2550) ซึ่งสอดคล้องกับ Vasu, Stewart and Garson (1990, p. 349) ที่กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์กรจะเป็นการลดปัญหาการขาดงาน ไม่มีความคิดที่จะเปลี่ยนหรือย้ายองค์กร มีความปรารถนาที่จะอยู่ร่วมเป็นสมาชิกในองค์กรตลอดไป ลดปัญหาด้านการละทิ้งงาน

ความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและเป็นสิ่งที่ทุกองค์กรต้องการจะสร้างให้เกิดขึ้นภายในองค์กร หากเราสามารถทราบได้ว่าอะไรคือปัจจัยที่มีความสำคัญที่ทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรมากยิ่งขึ้นก็จะเป็นประโยชน์มาก โดยเรื่องนี้ได้มีผู้ที่สนใจและทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กร ซึ่งส่วนใหญ่พบว่าปัจจัยที่ได้รับความสนใจเป็นอันดับแรกนั้น มักจะเป็นเรื่องผลตอบแทนที่นายจ้างจะให้ความสำคัญเพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน เนื่องจากปัจจัยด้านผลตอบแทนนั้นเป็นพื้นฐานเพื่อตอบสนองความต้องการขั้นต้นในการดำรงชีวิต ซึ่งสอดคล้องกับเอกชัย อภิศักดิ์กุล (2549, หน้า 52) ที่กล่าวว่า การได้รับผลตอบแทนที่เป็นที่พึงพอใจจะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน สิ่งเหล่านี้ล้วนมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จของงานและเป็นไปตามเป้าหมายของบริษัท โดยระบบผลตอบแทนมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ความผูกพันกับองค์กรและผลการปฏิบัติงานในที่สุด (Welbourne & Cable, 1995, pp. 711-726)

จากที่กล่าวมาข้างต้นทำให้ผู้วิจัยมีแนวคิดที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผลตอบแทนและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน เพื่อเป็นประโยชน์ในการพิจารณาแนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ซึ่งทำให้พนักงานและองค์กรได้พัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน อีกทั้งยังเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลทั้งต่อพนักงานเองและองค์กร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

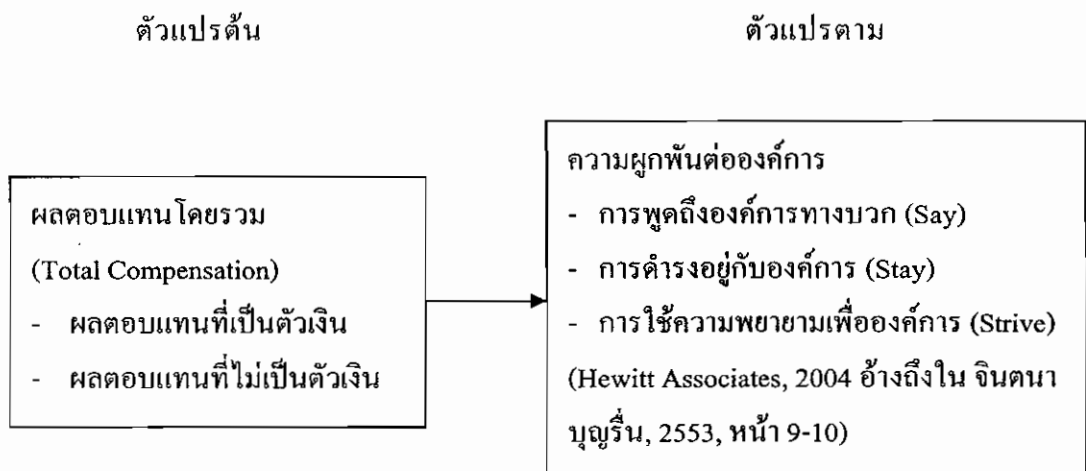
1. เพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผลตอบแทนกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง

สมมติฐานการวิจัย

1. ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน มีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร
2. ผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน มีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย มาใช้เป็นแนวทางในการศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม ดังนี้



ภาพที่ 1-1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้ มุ่งศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างผลตอบแทนและความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร และศึกษาถึงระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยจำกัดขอบเขตกลุ่มเป้าหมายเฉพาะบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง ซึ่งตั้งอยู่ ณ นิคมอุตสาหกรรมเหมราชอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานของบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง จำนวน 87 คน (ข้อมูลเดือนเมษายน 2555)

2. ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาตัวแปรอิสระ ได้แก่

2.1 ผลตอบแทนโดยรวม (Total Compensation) ได้แก่ ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน

2.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ซึ่งมี 3 ด้าน คือ การพูดถึงองค์กรทางบวก (Say) การดำรงอยู่กับองค์กร (Stay) การใช้ความพยายามเพื่อองค์กร (Strive)

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงระดับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร
2. เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการเสริมสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร
3. เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการปรับกลยุทธ์ขององค์กรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการสนับสนุน ส่งเสริม พัฒนา ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

นิยามศัพท์เฉพาะ

ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง สภาพหรือลักษณะแต่ละบุคคลที่อุทิศเกี่ยวกับ อารมณ์ ความรู้สึก สติปัญญาแก่องค์การหรือกลุ่มงาน พนักงานที่มีความทุ่มเทนั้นถือเป็นความต้องการส่วนบุคคล และทำอย่างจริงจังจึงอันนำไปสู่การเพิ่มผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร ความผูกพันของพนักงานเป็นสิ่งที่แสดงออกได้ทางพฤติกรรม ดังต่อไปนี้

1. การพูดถึงองค์กรทางบวก (Say) หมายถึง การพูดเกี่ยวกับองค์กรในทางบวกต่อบุคคลอื่นทั้งบุคคลภายในและภายนอกองค์กร

2. การดำรงอยู่กับองค์กร (Stay) หมายถึง ความปรารถนาที่จะเป็นหนึ่งในสมาชิก

ขององค์กรต่อไป

3. การใช้ความพยายามเพื่อองค์กร (Strive) หมายถึง การใช้ความพยายามอย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อช่วยเหลือหรือสนับสนุนให้องค์กรดำเนินธุรกิจได้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

ผลตอบแทนโดยรวม (Total Compensation) ประกอบด้วย

1. ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน หมายถึง สิ่งที่ย้ายให้กับการทำงานที่เป็นตัวเงินทั้งทางตรง เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส ค่าครองชีพ เป็นต้น และทางอ้อม ได้แก่ สวัสดิการ หรือผลประโยชน์ที่บริษัทจัดให้พนักงานเนื่องจากการที่พนักงานเป็นสมาชิกขององค์กร
2. ผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน หมายถึง สิ่งของ สิทธิประโยชน์ หรือบริการต่าง ๆ ที่องค์กรจัดให้แก่พนักงาน เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงาน

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างผลตอบแทนและความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร กรณีศึกษา บริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมเหมราชอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารต่าง ๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการวิจัย โดยแบ่งสาระต่าง ๆ ได้ ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร
2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับผลตอบแทน
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

จากการศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กร ผู้วิจัยพบว่ามีการใช้คำในภาษาอังกฤษ และภาษาไทยแตกต่างกันออกไป เช่นคำในภาษาอังกฤษจะพบว่ามีการใช้คำว่า “Organizational Commitment” หรือ “Employee Engagement” และคำในภาษาไทย พบว่ามีการใช้คำว่า “ความผูกพันต่อองค์กร” “ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร” “ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร” หรือ “พันธะผูกพันต่อองค์กร” ทั้งนี้เพื่อความเข้าใจไปในแนวทางเดียวกันผู้วิจัยจึงศึกษาความหมายของคำต่าง ๆ เหล่านี้ ไว้ดังนี้

Kahn (1990, p. 694) ได้ให้คำจำกัดความของความผูกพันของพนักงานว่าเป็นความพยายามของสมาชิกในองค์กรที่มีต่องานและองค์กร การแสดงออกเมื่ออยู่ในตำแหน่งและบทบาทหน้าที่ในองค์กร ซึ่งความผูกพันของพนักงาน จะแสดงออกมาทางด้านพฤติกรรม การนึกคิดและทางความรู้สึก และยังกล่าวอีกว่า ความผูกพันของพนักงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับประสบการณ์ในการทำงานนั้นๆ ที่จะหล่อหลอมจิตใจของคนที่แสดงออกมาระหว่างที่ทำงาน โดยความผูกพันของพนักงานนั้นเป็น โครงสร้างที่มีหลายมิติ ซึ่งอาจจะเป็นมิติด้านความรู้สึกผูกพันของพนักงาน มิติด้านการเรียนรู้ การคิดหรือความผูกพันที่แสดงออกมาในมิติทางด้านกายภาพ ซึ่งพนักงานสามารถที่จะเกิดความรู้สึกผูกพันในมิติใดก็ได้

Steers (1977, p. 576) ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึงการแสดงออกถึงความสัมพันธ์อันแนบแน่นของบุคคลที่มีความรู้สึกเกี่ยวพันและยึดต่อองค์กร ซึ่งประกอบด้วย

ลักษณะอันแนบแน่นของบุคคลที่มีความรู้สึกเกี่ยวพัน และยึดถือองค์การ ซึ่งประกอบด้วย ลักษณะสำคัญอย่างน้อยสามประการ คือ

1. มีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าที่จะยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ
2. มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์การ และ
3. มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์การ

Allen and Meyer (1977, p. 52) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์การว่า เป็น ความจงรักภักดี และเต็มใจที่จะอุทิศตนให้กับองค์การ ซึ่งเป็นผลมาจากบรรทัดฐานขององค์การ และสังคม โดยที่บุคคลรู้สึกว่เมื่อเข้ามาเป็นสมาชิกขององค์การ บุคคลนั้นต้องมีความจงรักภักดีต่อ องค์การ เพราะนั่นคือความถูกต้องและความเหมาะสมที่ควรจะทำจากความหมายของความผูกพัน ต่อองค์การ

Salancik (1983, p. 202) ให้ความหมายของ ความผูกพันต่อองค์การว่า หมายถึง พฤติกรรมของแต่ละบุคคลที่แสดงออกมานั้นมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ โดยบุคคล ที่มีความผูกพันต่อองค์การสูงจะมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์การมากกว่า บุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์การน้อยกว่าหรือต่ำกว่า

Hewitt Associates (2004 อ้างถึงใน จินตนา บุญริน, 2553, หน้า 7-10) เป็นบริษัทชั้นนำ ระดับโลก มีบริษัทอยู่ใน 33 ประเทศทั่วโลก ในการให้คำปรึกษาด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มี ประสิทธิภาพกว่า 65 ปี ให้คำปรึกษากว่า 2,300 องค์การ ได้ดำเนินการวิจัยความผูกพันต่อองค์การ และให้มุมมองเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานว่า หมายถึงสภาพหรือลักษณะแต่ละ บุคคลที่อุทิศเกี่ยวกับอารมณ์ ความรู้สึก สติปัญญาแก่องค์การหรือกลุ่มงาน พนักงานที่มีความทุ่มเท นั้นถือเป็นการเป็นส่วนบุคคล และทำอย่างจริงจังอันนำไปสู่การเพิ่มผลลัพธ์ทางธุรกิจของ องค์การ ความผูกพันของพนักงานเป็นสิ่งที่แสดงออกได้ทางพฤติกรรม คือ

1. การพูด (Say) พนักงานพูดถึงองค์การเฉพาะในแง่บวก
2. การดำรงอยู่ (Stay) พนักงานปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป
3. การใช้ความพยายามอย่างเต็มความสามารถ (Strive) เพื่อช่วยเหลือหรือสนับสนุน

ธุรกิจขององค์การ

ยุพดี ดิอินทร์ (2547, หน้า 36) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ที่จะช่วยยึดเหนี่ยวจิตใจให้บุคคลจงรักภักดี และทุ่มเทกำลังกายกำลังใจในการปฏิบัติงานและพัฒนา องค์การให้มีความก้าวหน้าโดยทุกคนมีความรู้สึกว่องค์การเป็นส่วนหนึ่งของตนเอง

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550, หน้า 278) กล่าวว่า ความผูกพันองค์กรหมายถึง ระดับที่พนักงานเข้ามาเกี่ยวข้องกับเป้าหมายขององค์กรและต้องการรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรบุคคลที่มีความรู้สึกผูกพันกับองค์กรสูงจะมีความรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

เกศรา รักษาติ (2546 อ้างถึงใน ฤทธิวัฒน์ ทั้งกลาง, 2552, หน้า 13) กล่าวว่า ความผูกพันของพนักงาน หมายถึง พนักงานที่มีความตั้งใจทุ่มเทร่างกาย พลังใจ ใฝ่กับการทำงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่ พนักงานจะรู้สึกตื่นเต้น รู้สึกถึงความท้าทายกับงานที่ทำในแต่ละวัน พนักงานจะพัฒนาตัวเอง ดึงเอาความสามารถ หาพรแสวง พร้อมนำเอาพรสวรรค์ในตัวเองมาใช้ในการทำงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่ พร้อมทั้งเรียนรู้หาวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายอยู่เสมอ

ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งต่อความอยู่รอด และความมีประสิทธิภาพต่อองค์กร กล่าวคือ องค์กรจะต้องมีความสามารถในการสรรหาและรักษาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ ด้วยการพยายามสร้างทัศนคติที่ดีให้กับสมาชิกในองค์กร ในเรื่องความผูกพันต่อองค์กร นอกจากนี้นักวิชาการยังกล่าวถึง ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กรในเรื่องอื่น ๆ คือ Steers (1991, p. 38) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรสามารถใช้ทำนายอัตราการเข้าออกจากงานของสมาชิกในองค์กรได้ดีกว่า การศึกษาเรื่องความพึงพอใจในงานคือ

1. ความผูกพันต่อองค์กร เป็นแนวคิดซึ่งมีลักษณะครอบคลุมมากกว่าความพึงพอใจในงาน สามารถสะท้อนถึงผลโดยทั่วไปที่บุคคลสนองตอบต่อองค์กร โดยส่วนรวม ในขณะที่ความพึงพอใจในงานจะสะท้อนถึงการตอบสนองของบุคคลต่อองค์กร หรือแง่ใดแง่หนึ่งของงานเท่านั้น

2. ความผูกพันต่อองค์กรก่อนข้างจะมีเสถียรภาพมากกว่าความพึงพอใจ ถึงแม้ว่าจะมีการพัฒนาไปอย่างช้า ๆ แต่ก็อยู่อย่างมั่นคง

3. ความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวชี้ที่ดีถึงความมีประสิทธิภาพขององค์กร

Buchanan (1974 อ้างถึงใน ศิริพร ไทยกรณ์, 2554, หน้า 42) กล่าวว่า ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กรเป็นทัศนคติที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรแบบใด ดังนี้

1. เป็นตัวเชื่อมระหว่างจินตนาการหรือความต้องการของสมาชิกกับเป้าหมายขององค์กรหรือช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

2. ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าคุณมีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์กร และมีส่วนร่วมในการเสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์กร

3. ช่วยลดการควบคุมจากภายนอกซึ่งเป็นผลมาจากการที่สมาชิกมีความรักและความผูกพันต่อองค์กรของตนเองเป็นอย่างมาก

Buchanan (1974, pp. 53-54) ได้สรุปความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กรไว้ ดังนี้

1. ความผูกพันต่อองค์กรสามารถทำนายอัตราเข้า-ออกจางาน ของสมาชิกในองค์กร ได้ดี แนวความคิดนี้มีลักษณะครอบคลุมมากกว่าความพึงพอใจในงาน สามารถสะท้อนถึงผล โดยทั่วไปที่บุคคลสนองตอบต่อองค์กร โดยส่วนรวม ขณะที่ความพึงพอใจในการทำงานสะท้อน ถึงการสนองตอบของบุคคลต่องาน หรือแง่ใดแง่หนึ่งของงานเท่านั้น เนื่องจากเหตุนี้ความผูกพันต่อ องค์กรจึงเน้นความผูกมัดของบุคคลต่อองค์กรรวมทั้งเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ขณะที่ ความพึงพอใจในการทำงานเน้นที่สภาพแวดล้อมของงานอันใดอันหนึ่ง โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับ งานในหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน

2. ความผูกพันต่อองค์กรเป็นแรงผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรทำงานได้ดีกว่า ผู้ไม่มีความผูกพันต่อองค์กร เนื่องจากการที่สมาชิกรู้สึกว่ามีส่วนร่วมเป็นเจ้าของในองค์กร และมี ส่วนร่วมเสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์กร

3. ความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวเชื่อมระหว่างจินตนาการของสมาชิกในองค์กรกับ เป้าหมายขององค์กร หรือช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้นั้นเอง

4. ความผูกพันต่อองค์กร ช่วยลดการควบคุมจากภายนอก ซึ่งเป็นผลมาจากการที่ สมาชิกมีความรัก และความผูกพันต่อองค์กรของตนมากนั่นเอง

5. ความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวชี้ถึงควมมีประสิทธิภาพขององค์กร

สุพิน เกษาคุปต์ (2536, หน้า 20) กล่าวว่าความรู้สึกผูกพันจะนำไปสู่ผลที่สัมพันธ์กับ ความมีประสิทธิภาพต่อองค์กร ดังนี้

1. พนักงานซึ่งมีความผูกพันอย่างแท้จริงต่อเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กรที่มี แนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรอยู่ในระดับสูง

2. พนักงานซึ่งมีความรู้สึกผูกพันอย่างสูง มักมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงอยู่ กับองค์กรต่อไป เพื่อทำงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายซึ่งตนเองเลื่อมใสศรัทธา

3. โดยเหตุผลที่บุคคลมีความผูกพันต่อองค์กร และเลื่อมใสศรัทธาในเป้าหมายของ องค์กร บุคคลซึ่งมีความรู้สึกผูกพันดังกล่าว มักมีความผูกพันอย่างมากต่องาน เพราะเห็นว่างานคือ หนทางซึ่งตนสามารถทำประโยชน์กับองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย

4. จากความหมายของคำว่า ความผูกพัน เราอาจคาดหวังได้ว่า บุคคลซึ่งมีความรู้สึก ผูกพันจะเต็มใจที่จะใช้ความพยายามมากพอสมควรในการทำงานให้กับองค์กร ซึ่งในหลายกรณี ความพยายามดังกล่าวมีผลทำให้การปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีเหนือคนอื่น

แนวคิด องค์ประกอบ และปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ

Allen and Meyer (1990 อ้างถึงใน เพลินพิศ ศิริสมบูรณ์, 2547, หน้า 11-12) ได้ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์การ ในแง่ที่ว่าความผูกพันทางด้านทัศนคติเป็นสภาวะทางจิตใจของบุคคลที่มีต่อองค์การ ซึ่งสภาวะดังกล่าว มีองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ

1. ความผูกพันด้านจิตใจ (Affective Commitment) หมายถึง อารมณ์ความรู้สึกผูกพันที่พนักงานมีต่อองค์การ ในแง่ที่พนักงานรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การ และการได้มีส่วนร่วมในองค์การของพนักงาน

2. ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การ (Continuance Commitment) หมายถึง ความผูกพันต่อองค์การของที่เกิดจากการจ่ายค่าตอบแทนแลกเปลี่ยนกับการคงอยู่กับองค์การของพนักงาน

3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่ว่าเมื่อเขาเข้าเป็นสมาชิกขององค์การก็ต้องมีความผูกพันต่อองค์การ เพราะนั่นคือ ความถูกต้องและความเหมาะสมที่จะทำ ความผูกพันต่อองค์การนั้นเป็นหน้าที่ หรือเป็นพันธะความผูกพันที่สมาชิกจะต้องมีการปฏิบัติหน้าที่ในองค์การ

ถึงแม้ว่าความผูกพันต่อองค์การทั้ง 3 องค์ประกอบจะเป็นสิ่งเชื่อมโยงพนักงานและองค์การเข้าด้วยกันที่ส่งผลต่ออัตราการเข้าออกของพนักงาน แต่องค์ประกอบทั้ง 3 ก็มีธรรมชาติในการเชื่อมโยงที่แตกต่างกัน กล่าวคือ พนักงานที่มีความผูกพันทางด้านจิตใจสูงนั้นเป็นเพราะเขามีความต้องการ (Want To) ที่จะอยู่กับองค์การ และคนที่มีความผูกพันในด้านการคงอยู่สูงก็เพราะความจำเป็น (Need To) ที่จะต้องอยู่เพื่อรักษาผลประโยชน์ที่ได้รับจากองค์การ และบุคคลที่มีความผูกพันด้านบรรทัดฐานสูงเป็นเพราะเขารู้สึกว่าเขา ควรจะอยู่ (Ought To) เพื่อความถูกต้องเหมาะสมทางศีลธรรมเท่านั้น

ความผูกพันต่อองค์การทั้ง 3 สะท้อนให้เห็นถึงความแตกต่างด้านองค์ประกอบมากกว่าเป็นเรื่องของชนิดของความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งบุคคลแต่ละคนอาจจะมีระดับของความผูกพันในแต่ละด้านแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับประสบการณ์และสภาวะทางจิต อย่างไรก็ตามความผูกพันต่อองค์การย่อมเกิดจากผลรวมที่สะท้อนสภาวะทางจิตของทั้ง 3 องค์ประกอบ

Buchanan (1974, p. 533) ได้ให้ความเห็นว่าความผูกพันต่อองค์การประกอบด้วย 3 องค์ประกอบคือ

1. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันขององค์การ (Identification) โดยการเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน ยอมรับในค่านิยม และวัตถุประสงค์ขององค์การ และถือเสมือนว่าเป็นของตนเองเช่นกัน

2. การมีส่วนร่วมในองค์กร (Involvement) โดยการเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรตามบทบาทของตนอย่างเต็มที่

3. ความจงรักภักดีต่อองค์กร (Loyalty) เป็นความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร และปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

Steers (1977, p. 122) ได้ศึกษาโมเดลปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร และผลลัพธ์ของความผูกพันต่อองค์กรเป็น 3 ปัจจัย คือ

1. คุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristics) หมายถึง ตัวแปรต่าง ๆ ที่ระบุคุณสมบัติของบุคคลนั้น ๆ เช่น อายุ การศึกษา อายุงาน ความต้องการความสำเร็จ ความชอบ ความเป็นอิสระ

2. คุณลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Job Characteristics) หมายถึง ลักษณะสภาพของงานที่แต่ละบุคคลรับผิดชอบปฏิบัติอยู่ว่ามีลักษณะอย่างไร ซึ่งประกอบด้วย 5 ลักษณะ คือ ความเป็นอิสระในงาน (Autonomy) ความหลากหลายทักษะในงาน (Variety) ความเป็นเอกลักษณ์ของงาน (Job Identification) ผลสะท้อนกลับของงาน (Feedback) และ โอกาสได้ปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นในการทำงานนั้น (Opportunity for Optional Interaction)

Hewitt Associates (2003 อ้างถึงใน จินตนา บุญรัตน์, 2553, หน้า 10) สรุปปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานไว้ 6 ประการดังนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (Leadership)
2. ระเบียบปฏิบัติ นโยบายขององค์กร (Procedure and Policies)
3. งานที่ปฏิบัติ (Work)
4. ค่าตอบแทนโดยรวม (Compensation and Benefit)
5. คุณภาพชีวิต (Quality of Life)
6. โอกาสที่ได้รับ (Opportunity)

Times (2004 อ้างถึงใน สมชื่น นาคพลัง และวิริตี โกมุทีวงษ์, 2547, หน้า 9) จากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่วัดความพึงพอใจในการทำงานที่เชื่อมโยงกับความผูกพันต่อองค์กร คือ ประสิทธิภาพในการทำงานส่วนบุคคล ซึ่งเป็นผลมาจากความรู้สึกและการยอมรับในปัจจัย 8 ประการ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ คือ ความเชื่อมั่นและนับถือในผู้นำองค์กร
2. ผู้บริหาร ซึ่งได้แก่ ทีมบริหารจัดการในการปฏิบัติงานประจำของแต่ละประเทศ
3. ความก้าวหน้าสายอาชีพ ได้แก่ โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เจริญก้าวหน้าและงานที่ท้าทายความสามารถ

4. ความเป็นอยู่ที่ดี คือ มีความสมดุลระหว่างงานและชีวิตความเป็นอยู่
5. ทีมงาน คือ ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน
6. ผลตอบแทนคืนสู่สังคม และประเทศชาติ
7. องค์กร คือ แนวความคิดในการดูแลและปฏิบัติงานต่อพนักงาน
8. ค่าตอบแทนที่ยุติธรรม ทั้งทางด้านค่าจ้างและสวัสดิการ

จากการทบทวนวรรณกรรมที่กล่าวมา ผู้วิจัยขอสรุปว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง สภาพหรือลักษณะพฤติกรรมของแต่ละบุคคลที่แสดงออกทางการกระทำ ความคิด และความรู้สึก โดยการพูด (Say) การดำรงอยู่ (Stay) และการใช้ความพยายามอย่างเต็มความสามารถ (Strive)

ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของ Hewitt Associates มาใช้ศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กร เนื่องจากเป็นบริษัทที่มีความน่าเชื่อถือและได้รับการยอมรับจากหลายองค์กร และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรตามแนวคิดของ Hewitt Associates ในด้านผลตอบแทนโดยรวม สอดคล้องกับปัจจัยที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา เนื่องจากคาดว่าปัจจัยผลตอบแทนโดยรวมดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผลตอบแทน

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552, หน้า 5-12) ผลตอบแทนต่าง ๆ ที่บุคลากรได้รับจากการทำงาน จะมุ่งเน้นไปที่การทำความเข้าใจแนวความคิดและทฤษฎีที่ใช้เป็นกรอบในการพิจารณาเกี่ยวกับการจัดสรรเงินรางวัลให้แก่บุคลากร ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบหนึ่งของผลตอบแทนจากการทำงาน โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเด็นหลัก ดังนี้

1. องค์ประกอบของผลตอบแทนจากการทำงาน
2. แนวความคิดทฤษฎีในการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน

องค์ประกอบของผลตอบแทนจากการทำงาน (Components of Total Returns)

ผลตอบแทนจากการทำงาน หมายถึง ผลตอบแทนด้านการเงิน บริการ และผลประโยชน์ เกื้อกูลทุกรูปแบบที่บุคคลได้รับจากการจ้างงาน

ผลตอบแทนจากการทำงานสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ ผลตอบแทนเชิงธุรกรรมและผลตอบแทนเชิงความสัมพันธ์

1. ผลตอบแทนเชิงธุรกรรม (Transactional Returns) หรือค่าตอบแทนรวม (Total Compensation) เป็นผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินซึ่งจ่ายให้แก่บุคลากรทั้งทางตรงและทางอ้อม ประกอบด้วยค่าตอบแทนประเภทต่าง ๆ ดังนี้

1.1 ค่าตอบแทนพื้นฐาน (Base Pay) เป็นค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินที่นายจ้างจ่ายสำหรับงานที่ทำ สะท้อนถึงค่าของงานหรือทักษะ ได้แก่ เงินเดือนหรือค่าจ้าง

1.2 ค่าตอบแทนเฉพาะกรณี (Contingent Pay) เป็นการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน (Pay for Performance) หรือจ่ายตามความสามารถ (Pay for Competence)

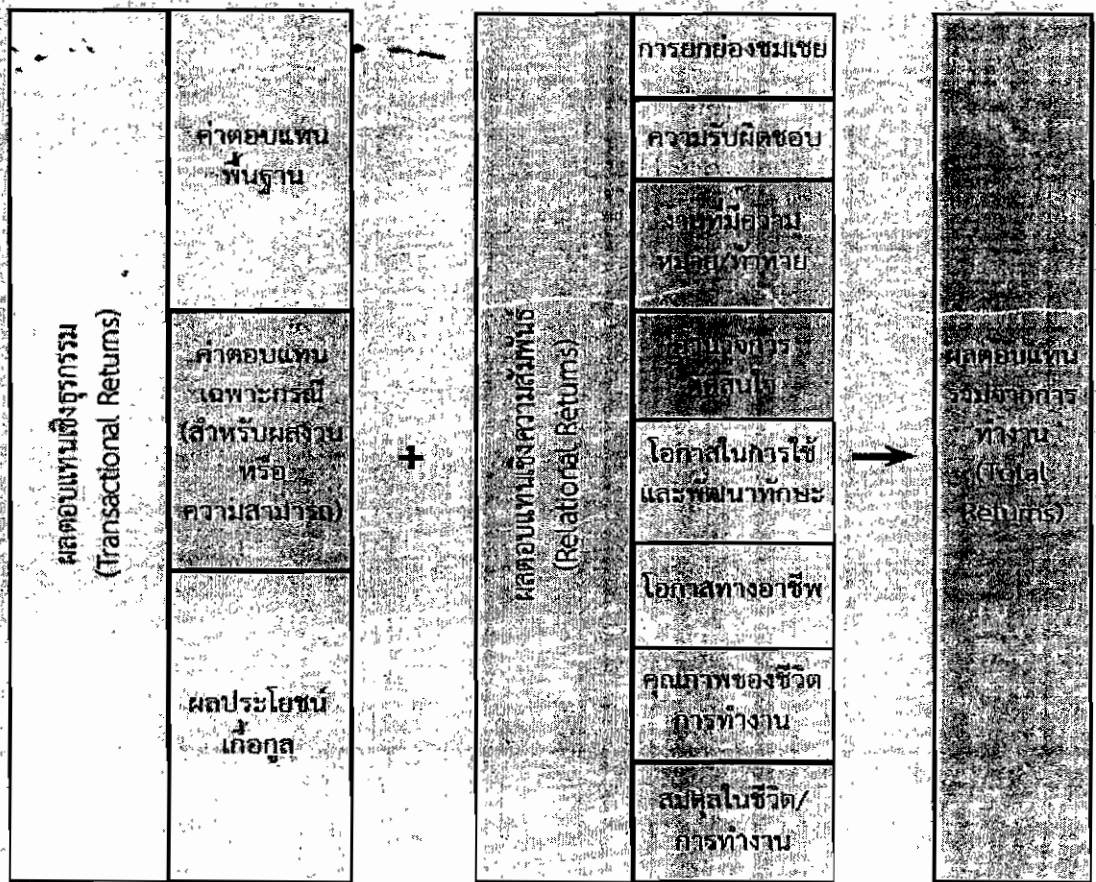
1.2.1 การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน อาจจ่ายในรูปแบบของการขึ้นเงินเดือน (Merit Pay) หรือจ่ายเป็นค่าตอบแทนแบบจูงใจรูปแบบอื่น เช่น เงินโบนัส หรือเงินรางวัลต่าง ๆ เป็นต้น

1.2.2 การจ่ายค่าตอบแทนตามความสามารถ เป็นการจ่ายค่าตอบแทนเพิ่มให้สำหรับความรู้ ทักษะ หรือสมรรถนะ เช่น เงินประจำตำแหน่งต่าง ๆ เป็นต้น

1.3 ผลประโยชน์เกี่ยวกูล (Benefits) เป็นค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางอ้อมที่องค์กรจ่ายเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของค่าตอบแทนแก่บุคลากร ผลประโยชน์เกี่ยวกูลบางอย่างเป็นข้อบังคับที่กฎหมายกำหนดให้นายจ้างต้องจัดหาให้แก่บุคลากร เช่น ประกันอุบัติเหตุ ประกันสังคม เป็นต้น ในขณะที่ผลประโยชน์เกี่ยวกูลบางอย่างเป็นสิ่งที่นายจ้างจ่ายเพิ่มเติมให้แก่ บุคลากรเอง เช่น ประกันชีวิต การรักษาพยาบาล วันหยุดพักผ่อน ค่าเช่าบ้าน ค่าเดินทาง เป็นต้น

2. ผลตอบแทนเชิงความสัมพันธ์ (Relational Returns) เป็นผลตอบแทนจากการทำงานที่ไม่ใช่ตัวเงินที่มีผลกระทบอย่างมากต่อพฤติกรรมของบุคลากร ผลตอบแทนนี้มาจากงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ไม่ได้กำหนดไว้ชัดเจนในสัญญาจ้างงานเหมือนค่าตอบแทนรวม แต่เป็นพันธะผูกพันภายในระหว่างนายจ้างและบุคลากรที่เห็นได้จากนโยบาย และแนวทางปฏิบัติขององค์กร ตัวอย่างของผลตอบแทนด้านนี้ ได้แก่ การยกย่องชมเชย ความมั่นคงในการทำงาน ความท้าทายในงาน โอกาสในการเรียนรู้ ความพึงพอใจส่วนตัวต่อความสำเร็จในงานที่ท้าทาย การทำงานกับทีมงานที่เก่ง เป็นต้น

ผลตอบแทนจากการทำงานสามารถสรุปเป็นแผนภาพดังแสดงในภาพที่ 2-1



ภาพที่ 2-1 องค์ประกอบของผลตอบแทนจากการทำงาน

การพิจารณาผลตอบแทนแบบขยายความกว้าง ครอบคลุมทั้งผลตอบแทนเชิงธุรกรรม และผลตอบแทนเชิงความสัมพันธ์เป็นเรื่องที่มีประโยชน์ ช่วยให้การออกแบบค่าตอบแทนมีความหลากหลายและยืดหยุ่นยิ่งขึ้น ในหัวข้อต่อไปจะขยายความเกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน ซึ่งเป็นองค์ประกอบส่วนที่สองของค่าตอบแทนรวมและเป็นประเด็นหลักของแนวความคิดพื้นฐานในการจัดสรรสิ่งจูงใจ

แนวความคิดทฤษฎีในการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน

แนวความคิดและทฤษฎีที่ใช้เป็นกรอบในการพิจารณาเกี่ยวกับการจัดสรรเงินรางวัล

ให้แก่บุคลากรแบ่งเป็น 3 ประเด็นหลัก คือ

1. ทฤษฎีในการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน
2. ทฤษฎีในการกำหนดโครงสร้างการจ่ายรางวัล
3. ลักษณะของระบบแรงจูงใจที่ดี

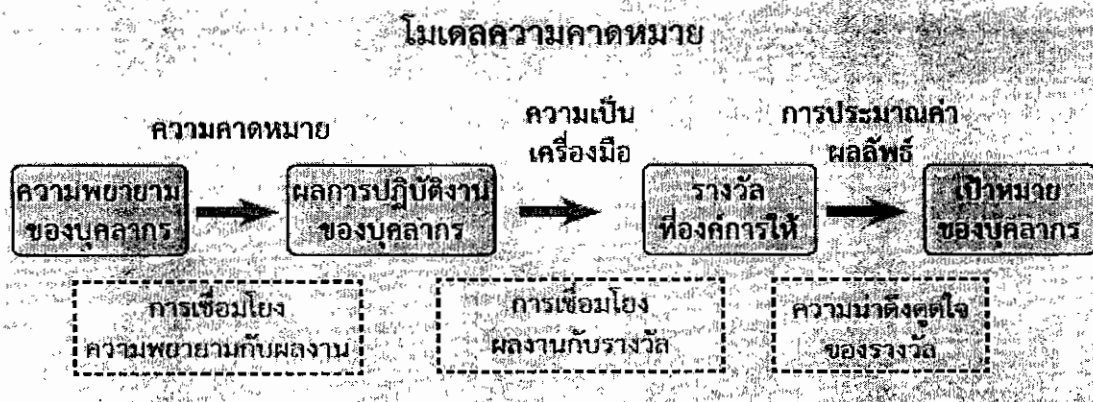
ดังมีรายละเอียดของประเด็นหลักแต่ละด้าน ดังนี้

ทฤษฎีในการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน

ทฤษฎีจิตวิทยาหลายทฤษฎีได้ชี้ให้เห็นว่าการเชื่อมโยงการจ่ายค่าตอบแทนเข้ากับผลงานควรนำไปสู่ผลงานที่สูงขึ้น ผลงานของบุคลากรสูงขึ้นก็เพราะแรงจูงใจของพวกเขาสูงขึ้นอันเนื่องมาจากการเชื่อมต่อกันของค่าตอบแทนและผลงาน แรงจูงใจและความสามารถเป็นปัจจัยหลักที่ใช้กันทั่วไปในการพิจารณาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ในที่นี้จะพูดถึงทฤษฎีจิตวิทยาที่สำคัญทฤษฎีหนึ่งที่น่าสนใจในการอธิบายว่า ทำไมการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน จึงจะสามารถจูงใจบุคลากรได้ นั่นคือ ทฤษฎีความคาดหวัง

ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy theory)

ทฤษฎีนี้นำเสนอเริ่มแรกโดย Vroom (1964) และได้รับการพัฒนาจากนักวิชาการหลายคนรวมทั้ง Porter และ Lawler (1986) สามารถสรุปความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ ตามทฤษฎีความคาดหวังดังแสดงในภาพ ที่ 2-2



ภาพที่ 2-2 ความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ ตามทฤษฎีความคาดหวัง

ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม ตามทฤษฎีนี้แรงจูงใจหรือแรงผลักดันการกระทำเป็นผลมาจากกระบวนการตัดสินใจอย่างรอบคอบของคน ๆ หนึ่ง เมื่อพนักงานได้มีโอกาสเลือก พวกเขาจะเลือกตัวเลือกที่ดูมีแนวโน้มจะให้ผลตอบแทนสูงสุด การตัดสินใจที่จะกระทำการใด ๆ ขึ้นอยู่กับ การรับรู้ของคนนั้น ๆ ใน 3 เรื่อง คือ ความคาดหวัง (Expectancy) ความเป็นเครื่องมือ (Instrumentality) และการประมาณค่าผลลัพธ์ (Valence)

1. ความคาดหวัง (Expectancy) หมายถึง มุมมองของบุคลากรแต่ละคนถึงระดับความ

พยายามที่จำเป็นต้องใช้ในการบรรลุผลการปฏิบัติงานในระดับใดระดับหนึ่ง ความเชื่อของบุคคลที่ว่าความทุ่มเทความพยายามให้มากจะทำให้ประสบความสำเร็จอย่างสูง ความคาดหวังของแต่ละคนเกี่ยวกับความพยายามของเขามีส่วนสำคัญต่อพฤติกรรมที่แสดงออกมา หากบุคคลนั้นรู้สึกว่าจะไม่ทำงานหนักเพียงไร บริษัทก็ไม่ให้ความสนใจ เขาก็จะไม่ทุ่มเทความพยายามมากนัก ความเชื่อหรือความคาดหวังที่ว่านี่โดยทั่วไป มักขึ้นอยู่กับประสบการณ์ที่ผ่านมาของแต่ละคน ความมั่นใจในตัวเอง หรือความยากง่ายต่อการบรรลุจุดหมายที่ตั้งเอาไว้ นอกจากนี้ความคาดหวังของแต่ละคนยังได้รับผลกระทบจากความเชื่อของเขาว่าจะสามารถทำงานนั้นได้ดี จากเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ และจากการควบคุมที่เขามีเหนืองานของตน

2. ความเป็นเครื่องมือ (Instrumentality) หมายถึง กลไกการตอบแทน ความเชื่อที่ว่าผลงานต่างระดับกันจะส่งผลถึงผลลัพธ์ที่ต่างกัน แม้บุคคลนั้น ๆ จะทุ่มเททำงานหนักเท่าไร หากความพยายามของเขาไม่ทำให้ได้มาซึ่งผลตอบแทน เช่น หากเขารู้สึกว่าเงินเดือนของเขาถึงขั้นสูงสุดแล้วก็จะเกิดภาวะขาดแรงจูงใจ กลไกการตอบแทน หมายถึง ความเชื่อที่ว่าหากทำงานหนักผลลัพธ์ที่ตามมาจะทำให้บุคคลนั้นได้รับผลตอบแทน ซึ่งอาจอยู่ในรูปของการขึ้นเงินเดือนหรือเลื่อนตำแหน่ง หรือการยอมรับนับถือในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง กลไกการตอบแทนขึ้นอยู่กับความเชื่อใจและนโยบายขององค์กร ยกตัวอย่างเช่น ผู้บริหารระดับสูงในบริษัทที่ปรึกษาชั้นนำแห่งหนึ่งได้รับคำมั่นสัญญาอยู่บ่อยครั้งว่าจะได้เลื่อนขั้นเป็นกรรมการ หากสามารถเพิ่มชั่วโมงการทำงานที่ก่อให้เกิดรายได้ให้มากขึ้น แต่สุดท้ายแล้วคำสัญญานี้ไม่ได้รับการปฏิบัติตาม ดังนั้นอาจทำให้สูญเสียความเชื่อใจในตัวหัวหน้าของตนและองค์กรไป

3. การประมาณค่าผลลัพธ์ (Valence) หมายถึง ความสำคัญหรือความน่าดึงดูดใจของผลลัพธ์ที่ได้ต่อบุคลากร คุณค่าที่บุคคลนั้น ๆ ให้กับเหตุการณ์หรือผลลัพธ์อย่างใดอย่างหนึ่ง แม้พนักงานคนนั้นจะเชื่อว่าผลงานจะนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพของบริษัท และผลตอบแทนที่เขาจะได้รับก็สมน้ำสมเนื้อกับความพยายามและผลงานก็จะยังไม่เกิดแรงจูงใจหากผลตอบแทนเหล่านั้นมีคุณค่าประเมินไม่สูงสำหรับพนักงานกลุ่มนี้ เพราะสิ่งที่สำคัญคือคุณค่าที่บุคคลนั้น ๆ ให้กับผลลัพธ์ต่างหาก

ปัจจัยทั้งสามนี้จะสัมพันธ์กันในลักษณะทวิคูณ นั่นคือ ถ้าความคาดหวัง ความเป็นเครื่องมือ หรือการประมาณค่าผลลัพธ์ ตัวใดตัวหนึ่งมีค่าเท่ากับศูนย์ จะส่งผลให้แรงจูงใจมีค่าเท่ากับศูนย์เช่นกัน

นอกจากนี้ Vroom ได้เสนอรูปแบบของความคาดหวังในการทำงานเรียกว่า VIE Theory ซึ่งได้รับความนิยมอย่างมากในการอธิบายกระบวนการจูงใจของมนุษย์ในการทำงาน

$V = \text{Valence}$ หมายถึงระดับความรุนแรงของความต้องการของบุคคลในเป้าหมายรางวัล

คือคุณค่าหรือความสำคัญของรางวัลที่บุคคลให้กับรางวัลนั้น

I = Instrumentality หมายถึงความเป็นเครื่องมือของผลลัพธ์ (Outcomes) หรือรางวัลระดับที่ 1 ที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ 2 หรือรางวัลอีกอย่างหนึ่ง คือเป็นการรับรู้ในความสัมพันธ์ของผลลัพธ์ที่ได้(เชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน)

E= Expectancy ได้แก่ ความคาดหวังถึงความเป็นไปได้ของการได้ซึ่งผลลัพธ์หรือรางวัลที่ต้องการเมื่อแสดงพฤติกรรมบางอย่าง (การเชื่อมโยงระหว่างผลงานกับความพยายาม)

อย่างไรก็ตามทฤษฎีความคาดหวัง (Expectance Theory) จะเกิดประสิทธิภาพในการบริหารควรจะปฏิบัติดังต่อไปนี้

1. ให้รางวัลที่ตรงกับความต้องการของพนักงานและสอดคล้องกับผลงาน ผู้จัดการที่เกี่ยวข้องต้องรู้ว่ารางวัลควรเป็นอย่างไร ประเภทใดเหมาะสม และมีคุณค่าต่อพนักงาน ถ้าพนักงานคนหนึ่งมีผลการปฏิบัติงานที่ค่อนข้างดีแต่กลับไม่ได้รับรางวัลเป็นผลตอบแทนเป็นที่แน่นอนในอนาคต พฤติกรรมของพนักงานคนดังกล่าวอาจจะเปลี่ยนไป ประสิทธิภาพความตั้งใจการทำงานลดลงหรือลาออกในที่สุด

2. มีความชัดเจนในเรื่องเป้าหมายของการทำงานและพฤติกรรมที่องค์กรต้องการในฐานะผู้นำนั้นต้องมีความชัดเจนในเป้าหมายของการทำงานและผลของการปฏิบัติงาน เพื่อให้พนักงานองค์การปฏิบัติงานได้ถูกต้องและสามารถทำตามที่ต้องการเพื่อให้ได้รางวัล

3. ความน่าเชื่อถือในการให้รางวัลผู้นำในองค์การต้องทำให้พนักงานมั่นใจว่าถ้าเขาสามารถทำงานได้ตามที่ต้องการพวกเขาจะได้รับรางวัลผลตอบแทนตามที่ตกลงกันไว้

โดยสรุปแล้ว ทฤษฎีความคาดหวังเสนอว่า การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานจะจงใจให้เกิดผลงานที่สูงขึ้นเพราะการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือในการที่จะได้ค่าตอบแทนที่สูงขึ้น การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานจะจงใจให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นได้ ก็ในสถานการณ์ที่ผลการปฏิบัติงานต้องได้รับการวัดอย่างถูกต้อง การจ่ายค่าตอบแทนเป็นผลจากผลงาน ค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้นต้องเป็นผลลัพธ์ที่มีคุณค่า และบุคลากรต้องมีโอกาสในการพัฒนาผลงาน ยิ่งไปกว่านั้นนัยของทฤษฎีนี้ ยังสะท้อนถึงสาระสำคัญดังนี้ (ก) การจ่ายเงินจงใจจำนวนมากว่าดีกว่าการจ่ายในจำนวนที่น้อยกว่า (ข) การมองเห็นว่าผลงานของตนเองสามารถสร้างความแตกต่างต่อผลงานรวมเป็นสิ่งสำคัญ บุคลากรต้องเชื่อว่าพวกเขามีอิทธิพลต่อเป้าหมายผลงานของทีมงานหรือองค์กร และ (ค) การประเมินความสามารถของบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญ องค์กรต้องให้ความสำคัญในเรื่องการฝึกอบรม และทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อให้สามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

ทฤษฎีในการกำหนดโครงสร้างการจ่ายรางวัล

มีทฤษฎีไม่มากนักที่อธิบายถึง โครงสร้างการจ่ายรางวัลในแต่ละระดับ ในที่นี้จะขอสรุป ทฤษฎีที่เด่นชัดสำคัญ ๆ 2 ทฤษฎี คือ ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) และทฤษฎีการแข่งขัน (Tournament Theory)

ทฤษฎีความเสมอภาค

ผู้พัฒนาทฤษฎีนี้คือ Adams (1965) โดยมีพื้นฐานความคิดว่า บุคคลย่อมแสวงหาความเสมอภาคทางสังคมโดยพิจารณาผลตอบแทนที่ได้รับ (Output) กับตัวป้อน (Input) คือพฤติกรรมและคุณสมบัติในตัวที่เขาใส่ให้กับงาน ความเสมอภาคจะมีเพียงใดขึ้นอยู่กับ การเปรียบเทียบการรับรู้ความสอดคล้องระหว่างตัวป้อนต่อผลตอบแทน (Perceived Inputs to Outputs) เมื่อเราทราบระดับการรับรู้ความเสมอภาคของบุคคลใด ก็สามารถทำนายพฤติกรรมการทำงานของเขาได้ ทฤษฎีความเสมอภาคอธิบายว่า บุคคลจะเปรียบเทียบตัวป้อนของเขา (เช่น ความพยายาม ประสิทธิภาพ อาวุโส สถานภาพ สติปัญญาความสามารถ และอื่น ๆ) กับผลตอบแทนที่ได้รับ (เช่น การยกย่อง ชมเชย คำนิยม ค่าจ้างค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่งและสถานภาพ การยอมรับจากหัวหน้างาน) กับบุคคลอื่นที่ทำงานประเภทเดียวกัน ซึ่งอาจเป็นเพื่อนร่วมงานคนใดคนหนึ่ง หรือกลุ่มพนักงานที่ทำงานในแผนกเดียวกันหรือต่างแผนก หรือแม้แต่มุบุคคลใดในความคิดของเขาก็ได้ ว่ามีความเสมอภาคหรือเท่าเทียมกันหรือไม่ ซึ่งตัวป้อนและผลตอบแทนนั้นเป็นการรับรู้หรือความเข้าใจของเขาเอง ไม่ใช่ความเป็นจริง แม้ความเป็นจริงจะมีความเสมอภาค แต่เขาอาจรับรู้ว่ามีไม่เสมอภาคก็ได้ เมื่อเป็นเช่นนั้นเขาจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตัวเองเพื่อทำให้รู้สึกว่าการเกิดความเสมอภาค ดังนั้นในการปฏิบัติต่อพนักงาน หัวหน้างานจะต้องทำให้เขารับรู้ว่าเขาได้รับการปฏิบัติต่ออย่างยุติธรรม มีความเสมอภาคเท่าเทียมกับคนอื่นเมื่อเปรียบเทียบตัวเองกับคนอื่น พนักงานส่วนมากมักประเมินว่าตนเองทำงานหนักและทุ่มเทในการปฏิบัติงานมากกว่าคนอื่น ขณะเดียวกันก็มักคิดว่าคนอื่นได้รับผลตอบแทนสูงกว่าตน เขาจะพอใจในการทำงานและมีแรงจูงใจในการทำงานสูงตรงเท่าที่เขายังรับรู้ว่ามีเสมอภาคเมื่อเปรียบเทียบกับพนักงานคนอื่น แต่ถ้าพนักงานพบว่าผู้ที่ทำงานในระนาบเดียวกับเขาได้รับผลตอบแทนสูงกว่าเขา หรือได้รับผลตอบแทนเท่ากันแต่ทำงานน้อยกว่า ความพอใจและแรงจูงใจในการทำงานจะน้อยลง เมื่อใดที่พนักงานเกิดการรับรู้ความไม่เสมอภาค เขาจะพยายามทำให้เกิดความเสมอภาค โดยการลดระดับตัวป้อนหรือไม่ก็เรียกร้องผลตอบแทนเพิ่มขึ้น

อย่างไรก็ตาม มีงานวิจัยไม่มากนักที่ตอบคำถามเกี่ยวกับ โครงสร้างการจ่ายค่าตอบแทน โดยตรง ส่วนใหญ่แล้วก็มุ่งไปที่จำนวนของค่าตอบแทน ทฤษฎีความเสมอภาคเห็นว่าการจัดสรรค่าตอบแทนแก่ผลงานที่แตกต่างกันสามารถทำได้ทั้งในลักษณะการจัดสรรตามโครงสร้างแบบ

เท่าเทียมกัน (Egalitarian Structure) นั่นคือ การจัดสรรค่าตอบแทนที่ไม่แตกต่างกันมาก และในลักษณะการจัดสรรตาม โครงสร้างแบบลำดับชั้น (Hierarchical Structure) ที่จัดสรรให้ค่าตอบแทนแตกต่างกันมากตามระดับของผลงาน

การเปรียบเทียบตัวเองกับผู้อื่นที่ทำงานในระนาบเดียวกัน ทำให้เกิดการรับรู้ 3 แบบ คือ ผลตอบแทนเหมาะสม ผลตอบแทนต่ำไป ผลตอบแทนสูงไป

ผลตอบแทนเหมาะสม (Equitably Rewarded) พนักงานรับรู้ว่าตัวป้อนและผลตอบแทน มีความเหมาะสมกัน แรงจูงใจยังคงมีอยู่ เชื่อว่าคนอื่นที่ได้ผลตอบแทนสูงกว่าเป็นเพราะเขามีตัวป้อนที่สูงกว่า เช่น มีการศึกษาและประสบการณ์สูงกว่า เป็นต้น

ผลตอบแทนต่ำไป (Under-rewarded) เมื่อพนักงานคนใดรับรู้ว่าคุณได้รับผลตอบแทนต่ำไป เขาจะพยายามลดความไม่เสมอภาคด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น พยายามเพิ่มผลตอบแทน (เรียกร้องค่าจ้างเพิ่ม) ลดตัวป้อน (ทำงานน้อยลง มาสายหรือขาดงานบ่อยครั้ง พักครั้งละนาน ๆ ฯลฯ) อ้างเหตุผลให้ตัวเอง เปลี่ยนแปลงตัวป้อนหรือผลตอบแทนของคนอื่น (ให้ทำงานมากขึ้น หรือรับค่าจ้างน้อยลง) เปลี่ยนงาน (ขอย้ายไปฝ่ายอื่น ออกไปหางานใหม่) เปลี่ยนบุคคลที่เปรียบเทียบ (ยังมีคนที่ได้รับน้อยกว่า)

ผลตอบแทนสูงไป (Over-rewarded) การรับรู้ว่าคุณได้รับผลตอบแทนสูงไปไม่มีปัญหาต่อพนักงานมากนัก แต่อย่างไรก็ตาม พบว่าพนักงานมักจะลดความไม่เสมอภาคด้วยวิธีเหล่านี้ คือ เพิ่มตัวป้อน (ทำงานหนักขึ้น และอุทิศเวลามากขึ้น) ลดผลตอบแทน (ยอมให้หักเงินเดือน) อ้างเหตุผลให้ตัวเอง (เพราะเก่ง) พยายามเพิ่มผลตอบแทนให้ผู้อื่น (บุคคลอื่นควรได้รับเท่ากัน)

การใช้ทฤษฎีความเสมอภาคในการจูงใจ

ผลการวิจัยเพื่อทดสอบทฤษฎีความคาดหวังมีแตกต่างกัน ทำให้การใช้ทฤษฎีนี้ในทางปฏิบัติมีความยุ่งยาก เพราะไม่อาจทราบได้แน่ชัดว่ากลุ่มอ้างอิงที่บุคคลใช้เปรียบเทียบนั้นคือใคร และความรู้สึกหรือการรับรู้ในความเสมอภาคของเขาเป็นอย่างไร แต่ทฤษฎีนี้ก็ยังมีประโยชน์ถ้าหากนำไปใช้โดยมีข้อแนะนำทั่วไปดังนี้

1. หัวหน้างานจะต้องตระหนักว่าความเสมอภาคเป็นเพียงการรับรู้ของพนักงาน ซึ่งอาจไม่ถูกต้องก็ได้ หัวหน้างานอาจทำให้พนักงานรู้สึกถึงความเสมอภาคหรือความไม่เสมอภาคได้ เช่น หัวหน้าบางคนมีพนักงานที่ตัวเองโปรดปรานเป็นคนใกล้ชิด ได้รับการดูแลเป็นพิเศษ ในขณะที่ละเลยต่อคนอื่น ๆ เป็นต้น

2. การให้ผลตอบแทนหรือรางวัลต้องมีความเหมาะสม ถ้าหากพนักงานรับรู้ว่าเขาได้รับการปฏิบัติอย่างลำเอียง จะเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานและขวัญกำลังใจขึ้น

3. ผลการปฏิบัติงานที่ดีมีคุณภาพสูงต้องได้รับการตอบแทนหรือรางวัล แต่พนักงานต้อง

มีความเข้าใจว่าเขาควรใช้ความสามารถหรือตัวป้อนในระดับใดเพื่อบรรลุถึงผลที่ต้องการ

ทฤษฎีนี้ให้ความเห็นเกี่ยวกับความพอใจของพนักงานเกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทนว่าเกี่ยวข้องกับระดับของคารเรียนรู (Perceptions) ว่าในอัตราระหว่างสิ่งที่เขาได้รับจากงาน ผลลัพธ์กับสิ่งที่เขาอุทิศให้ในการทำงานนั้นเหมาะสมเสมอภาคกันหรือไม่ ทฤษฎีความเสมอภาคนี้จะเป็นสิ่งที่ความรู้สึกและมองในเชิงเปรียบเทียบ ความรู้สึก (Feeling) หรือการรับรู้ (Perceptions) ของแต่ละบุคคลจะเกิดขึ้นจากการที่บุคคลนั้นประเมินศักยภาพในการทำงานของตนกับค่าจ้างที่ได้รับ และแน่นอน ความรู้สึกเหล่านี้ย่อมได้รับอิทธิพลจากบรรทัดฐาน (Norms) ภายในองค์กร และกลุ่มวิชาชีพด้วย ซึ่งความรู้สึกว่าตนเองได้รับความเสมอภาคหรือไม่เสมอภาคเมื่อเปรียบเทียบกับคนอื่น ดังนั้นองค์กรจึงควรตระหนักและให้ความสำคัญในประเด็นนี้ เพราะมีผลกระทบโดยตรงทั้งต่อความสำเร็จขององค์กรและความสุขในการทำงานของพนักงานด้วย

ทฤษฎีการแข่งขัน (Tournament Theory)

ทฤษฎีนี้เป็นการศึกษาของนักเศรษฐศาสตร์ที่เน้นไปที่ผลกระทบโดยตรงมากกว่าผลกระทบเชิงจิตวิทยาของการจ่ายค่าตอบแทน การจัดสรรเงินรางวัลจะมีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยทฤษฎีการแข่งขันสนับสนุนการจัดสรรตาม โครงสร้างแบบลำดับชั้น (Hierarchical structure) ที่เห็นว่าความแตกต่างของค่าตอบแทนระหว่างชั้นรางวัลที่สูง ก็จะทำให้บุคลากรเพิ่มความพยายามในการที่จะบรรลุผลงานเพื่อให้ได้รางวัลที่ระดับสูง ๆ

เรื่องนี้อาจจะเปรียบเทียบกับการแข่งขันกีฬาที่หากผู้ชนะและผู้แพ้ต่างได้รับเงินรางวัลใกล้เคียงกัน การแข่งขันก็คงไม่มาก แม้ว่าคนทั่วไปอยากชนะเพราะความภาคภูมิใจและปัจจัยอื่น ๆ แต่การชนะจะกลายเป็นสิ่งที่สำคัญมากขึ้นหากรางวัลของผู้ชนะแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญกับรางวัลของผู้แพ้ (The Winner Take All) สามารถสังเกตได้ว่า ในการแข่งขันต่าง ๆ เงินรางวัลมีเฉพาะคนที่ได้ลำดับที่หนึ่งถึงสามเท่านั้น และรางวัลของคนที่ได้ลำดับที่หนึ่งมักจะมากกว่าคนที่ได้ลำดับที่สองและที่สามหลายเท่า ซึ่งก็คล้ายกับในองค์กร ยิ่งความแตกต่างระหว่างอัตราเงินเดือนของประธานและรองประธานมากขึ้นเท่าไร ก็จะยิ่งทำให้รองประธานพยายามมากขึ้นในการได้ขึ้นเป็นประธาน ในทำนองเดียวกัน สำหรับพนักงานระดับล่างขององค์กร เช่น พนักงานใหม่ นักกฎหมาย นักบัญชีหรืออาจารย์ผู้ช่วยในมหาวิทยาลัยจะทำงานหนักมาก (มากกว่าเงินเดือนที่ได้รับ) เพื่อให้ได้เป็นพนักงานประจำ ได้รับการเลื่อนขั้นหรือได้เป็นหุ้นส่วน (Partner) ขององค์กร

อย่างไรก็ตาม ความห่างของเงินเดือน ก็ถูกจำกัดโดยสภาพการแข่งขันในองค์กร เพราะแม้ว่าความห่างของเงินเดือนจะกระตุ้นให้เกิดความพยายามในการทำงานที่สูงขึ้น แต่ก็อาจทำให้สภาพแวดล้อมการทำงานในบริษัทที่ไม่มีความสุข เพราะมีการแข่งขันสูงและอาจทำลายแรงจูงใจในการทำงานเป็นทีม และอาจเกิดการกั่นแกล้งกันระหว่างพนักงานส่งผลกระทบต่อการทำงาน

ต่อองค์กรได้ ดังนั้น โครงสร้างค่าตอบแทนจะต้องมีความสมดุลระหว่างแรงจูงใจให้สำหรับความพยายามและการลด ผลกระทบด้านลบที่อาจเกิดขึ้นในองค์กร นอกจากนี้ บุคคลภายนอกสามารถเปลี่ยน ความรุนแรงของการแข่งขันภายในองค์กร เพราะถ้าพนักงานไม่เพียงต้องแข่งขันกับเพื่อนร่วมงานเท่านั้น แต่ยังต้องแข่งกับคนภายนอกด้วย จะทำให้คนในองค์กรตั้งใจทำงานมากขึ้น และอาจเป็นสาเหตุที่บริษัทส่วนใหญ่มีแนวโน้มที่จะเปิดให้มี การสรรหา (Recruitment) บุคคลภายนอกมากกว่าจะพิจารณาตัวเลือกแค่ในกลุ่มของบุคคลภายในองค์กร ซึ่งแน่นอนว่าการว่าจ้างบุคคลภายนอกจะเกิดก็ต่อเมื่อคนภายนอกสามารถทำงานได้ดีกว่าบุคคลภายใน

สำหรับประเด็นที่ว่าผู้บริหารระดับสูง (Chief Executive Officer: CEO) มักได้รับค่าตอบแทนในรูปแบบของ โบนัสหรือสิทธิในการซื้อหุ้น ก็เนื่องมาจาก CEO นั้นอยู่ที่อันดับบนสุดของลำดับชั้นในองค์กรอยู่แล้ว ดังนั้นค่าตอบแทนไม่สามารถเป็น แรงจูงใจของพวกเขาได้ แต่เนื่องจากผลของความพยายามของ CEO คือ กำไรของบริษัท ดังนั้น การมีสิทธิในการซื้อหุ้นและราคาหุ้นเป็นตัวชี้วัดที่เหมาะสมของความพยายามของ CEO หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือการให้ค่าตอบแทนเจ้าหน้าที่ผู้บริหารระดับสูงจะเปลี่ยนจากการจ่ายค่าตอบแทนแบบตัวรับเงินเดือน ไปเป็นการจ่ายค่าตอบแทนตามชิ้นงาน (Piece Rate Pay) แทน

อย่างไรก็ตามงานวิจัยที่สนับสนุนการจ่ายค่าตอบแทนที่แตกต่างกันมาก และทฤษฎีการแข่งกันต่างศึกษาบนพื้นฐานของสถานการณ์ที่ผลงานของแต่ละคนเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดของผลงานขององค์กร หรือในสถานการณ์ที่ความต้องการการร่วมมือกันในการทำงานมีน้อย

กล่าวโดยสรุป การกำหนดโครงสร้างการจ่ายเงินรางวัลจะต้องพิจารณาถึงความเหมาะสมของการจ่ายแต่ละระดับผลงานว่าควรแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด เช่น หากอิงการจัดสรรตาม โครงสร้างแบบเท่าเทียมกัน ก็จะกำหนดให้อัตราการจ่ายรางวัลของแต่ละระดับผลงานรวมทั้งระดับผลงานต่ำสุดจนถึงสูงสุดไม่แตกต่างกันมากนัก ซึ่งการกำหนดเช่นนี้จะเหมาะกับวัฒนธรรมการทำงานที่ต้องร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดและแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันหรือการทำงานที่เน้นทีมงานนั่นเอง แต่หากอิงการจัดสรรตาม โครงสร้างแบบลำดับชั้น การกำหนดอัตราการจ่ายของแต่ละระดับผลงานรวมทั้งระดับผลงานต่ำสุดจนถึงสูงสุดจะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งการกำหนดเช่นนี้จะเหมาะกับวัฒนธรรมการทำงานที่อิงกับผลงานของแต่ละคนอย่างเด่นชัดและการทำงานอาศัยความร่วมมือกันน้อย ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) สนับสนุนการจัดสรรทั้งสองแบบ ในขณะที่ทฤษฎีการแข่งกัน (Tournament Theory) สนับสนุนการจัดสรรแบบลำดับชั้น

นอกจากการออกแบบระบบสิ่งจูงใจได้อย่างเหมาะสมแล้ว การนำระบบไปดำเนินการให้เกิดประสิทธิผลตามความมุ่งหวังก็เป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากเช่นกัน Lawler (1990) และ

Milkovich and Newman (2008) ได้รวบรวมลักษณะของระบบแรงจูงใจที่ดีที่จะสามารถกระตุ้นบุคลากรให้ทำงานจนประสบความสำเร็จและสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ ซึ่งสามารถประยุกต์ใช้เป็นเกณฑ์สำหรับประเมินการดำเนินการจัดสรรสิ่งจูงใจได้ ดังต่อไปนี้

1. การจัดสรรค่าตอบแทนต้องเชื่อมโยงอย่างชัดเจนกับผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ องค์กรต้องมีตัวชี้วัดและเกณฑ์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายในระดับต่าง ๆ ไม่ว่าจะระดับบุคคล/ หน่วยงาน ซึ่งจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยรวม

2. เป้าหมายหรือเกณฑ์ต้องอยู่ในระดับที่สามารถบรรลุได้ เมื่อใช้ความพยายามพอสมควร ทั้งนี้เกณฑ์ต่าง ๆ ควรตั้งคำนึงถึงสภาพปัจจุบันขององค์กร นอกจากนี้ควรมีเป้าหมายในระยะกลางและระยะยาวที่จะให้องค์กรมีระดับของผลการดำเนินงานที่เป็นสากลเพื่อให้องค์กรได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

3. ค่าตอบแทนที่ได้รับจากระบบแรงจูงใจต้องมีปริมาณมากพอ ข้อนี้อาจเป็นคำถามที่ยากที่สุดที่ต้องหาคำตอบที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมว่า การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานควรเพิ่มขึ้นมากเพียงใดจึงจะสามารถจูงใจบุคลากรได้

4. ค่าตอบแทนในระบบแรงจูงใจต้องคำนึงถึงความสามารถในการจ่ายขององค์กรเป็นสำคัญ โดยการกำหนดค่าตอบแทนจะต้องคุ้มค่ากับผลประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับกลับมา และจะต้องสร้างความตระหนักให้บุคลากร โดยการมีส่วนร่วม ได้ส่วนเสียกับผลการดำเนินงานขององค์กร

5. ระบบแรงจูงใจต้องไม่ซับซ้อนหรือยากต่อการทำความเข้าใจ เพราะจะทำให้บุคลากรไม่เกิดแรงจูงใจที่จะกำหนด หรือปรับผลงานให้บรรลุเป้าหมายในส่วนความรับผิดชอบของตนเอง

6. ระบบแรงจูงใจต้องโปร่งใสและเป็นที่ยอมรับของบุคลากร จึงควรมีการประชาสัมพันธ์ระบบแรงจูงใจเพื่อสร้างความเข้าใจและควรเปิดโอกาสให้บุคลากรในระดับต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการคัดเลือกดัชนีชี้วัดและเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อสร้างการยอมรับและโปร่งใสในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

7. การจ่ายสิ่งจูงใจต้องทันการณ์ คือใกล้เคียงกับเวลาที่บุคลากรได้สร้างผลงานให้กับองค์กร/ หน่วยงานต้นสังกัด

การบริหารค่าตอบแทน (Compensation Management) (กังวาน พงศาสนองกุล, 2550)

วัตถุประสงค์ในการกำหนดค่าตอบแทน

1. ดึงดูดบุคลากร เพื่อจูงใจให้บุคคลเข้าร่วมงานกับองค์กร

2. บริหารต้นทุน ค่าตอบแทนถือเป็นต้นทุนในการดำเนินธุรกิจ การกำหนดค่าตอบแทนที่มีประสิทธิภาพสามารถนำมาใช้ เพื่อควบคุม ตรวจสอบและคาดการณ์ค่าใช้จ่ายขององค์กร เพื่อให้สามารถบริหารต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. จูงใจในการปฏิบัติงาน ตามทฤษฎีความเท่าเทียมกัน บุคคลจะพิจารณาเปรียบเทียบอัตราส่วนระหว่างแรงพยายามในการปฏิบัติงานกับผลลัพธ์ที่ได้ของตนเองกับบุคคลอื่นว่ามีความเท่าเทียมกันหรือไม่ การกำหนดค่าตอบแทนอย่างยุติธรรมจะสร้างความพอใจให้แก่บุคลากร และป้องกันปัญหาที่จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การ

การบริหารค่าจ้างสามารถเขียนเป็นสมการได้ดังนี้

การบริหารค่าจ้าง = เงินเดือน + ผลประโยชน์ + ค่าตอบแทนทางสังคม

ดังนั้น ส่วนประกอบของการบริหารค่าจ้าง ประกอบด้วย

1. ค่าจ้างที่เป็นรูปเงิน

2. ค่าจ้างที่เป็นรูปความสำเร็จของงาน

3. ค่าจ้างที่เป็นรูปตำแหน่งงานที่ได้รับเลื่อนให้สูงขึ้น

4. ค่าจ้างในรูปที่ฝ่ายบริหารยกย่อง การมีสถานภาพที่สูงกว่าพนักงานทั่วไป เช่น พนักงานรายเดือน/ รายวัน พนักงานประจำสำนักงาน/พนักงานประจำโรงแรม ฝ่ายบริหาร/พนักงานทั่วไป การมีห้องทำงานส่วนตัว รถประจำตำแหน่งเป็นการจ่ายค่าจ้างในรูปค่าฐานะ

5. ค่าจ้างในรูปองค์การที่มีหลักการที่ดี ในรูปความมั่นคงและความก้าวหน้า หลักการขององค์การที่สำคัญ

5.1 หลักความพอเพียง (Adequacy) ต้องเพียงพอที่ลูกจ้างจะยังชีพอยู่ได้

5.2 หลักความยุติธรรม (Equity) ความเป็นธรรมด้านค่าจ้างภายในองค์การ หรือเปรียบเทียบกับองค์การอื่น

5.3 หลักดุลยภาพ (Balance) ความเหมาะสมระหว่างค่าจ้างและผลประโยชน์อื่น ๆ ค่าจ้างที่เป็นเงินและค่าทางสังคม

5.4 หลักควบคุม (Control) การควบคุมค่าใช้จ่ายเป็นสิ่งจำเป็น

5.5 หลักความมั่นคง (Security) การให้ความมั่นคง คุ้มครองพนักงานต่อภัยอันตรายและความเสี่ยงต่าง ๆ

5.6 หลักล่อใจให้ทำงาน (Incentives) ค่าจ้างที่ดีจะล่อใจให้พนักงานขยันขันแข็ง สร้างงานให้บริษัท

5.7 หลักการต่อรองค่าจ้างและค่าเหนื่อย (Pay-and Effort Bargain) ลูกจ้างจะเรียกร้องผลตอบแทนหรือค่าจ้างแลกกับค่าเหนื่อยของเขาที่ลงแรงไป

5.8 หลักการยอมรับ (Acceptability) ต้องให้พนักงานได้มีโอกาสศึกษาและรับรู้ เพื่อจะได้พิจารณาจุดอ่อนและจุดแข็ง แสดงข้อคิดเห็น สนองหลักการ เพื่อให้เกิดการยอมรับและถือปฏิบัติ

แนวทางสำหรับการบริหารค่าตอบแทน

1. กำหนดโปรแกรมการบริหารค่าจ้างและเงินเดือนให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. การยึดมั่นในหลักการจัดการที่ประสบผลสำเร็จ
3. การประสานงานระหว่างฝ่ายบริหารค่าจ้างและเงินเดือนกับฝ่ายอื่น ๆ
4. ได้รับการยอมรับจากลูกจ้าง
5. สอดคล้องกับสภาพเงื่อนไขของท้องถิ่นและสาธารณชน
6. ค่าตอบแทนทางอ้อมเป็นสิ่งที่ต้องพิจารณาประกอบกับค่าจ้างและเงินเดือน
7. ความมั่นคงในการทำงานเป็นสิ่งที่ลูกจ้างส่วนใหญ่ต้องการ
8. สภาพการทำงานมีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานของลูกจ้าง
9. การกำหนดอัตราค่าจ้างและเงินเดือนที่ได้รับการยอมรับต้องมีรากฐานมาจากการวัดและการประเมินที่ถูกต้อง

การบริหารค่าจ้างเงินเดือน

ในการแข่งขันของธุรกิจปัจจุบัน แม้ค่าตอบแทนจะมีใช้สิ่งจูงใจเพียงประการเดียว แต่ก็ เป็นสิ่งจูงใจที่นิยมใช้กันมากที่สุดในการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างเข้มแข็ง แม้ว่าสิ่งที่ พนักงานต้องการในการทำงานนั้นมีมากกว่าค่าจ้างและเงินเดือน แต่การได้รับค่าจ้างและเงินเดือน ที่เหมาะสมก็เป็นปัจจัยหนึ่งซึ่งช่วยสร้างขวัญและกำลังใจของพนักงานที่ดี ซึ่งจะส่งผลให้การ ปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพขึ้น

ปัจจัยพื้นฐานในการกำหนดค่าจ้าง เงินเดือน

Gray (1974) ได้กล่าวไว้ว่า มีปัจจัยพื้นฐาน 4 ประการในการกำหนดค่าจ้าง เงินเดือน คือ กฎหมายแรงงาน อิทธิพลของสหภาพแรงงาน นโยบายขององค์กร และความเป็นธรรม (Equity)

1. กฎหมายแรงงาน

กฎหมายแรงงานของทุกประเทศ จะกำหนดในเรื่องของค่าจ้างขั้นต่ำ (Minimum Wage) อัตราค่าล่วงเวลา และผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่บุคลากรขององค์กรจะได้รับ ซึ่งสำหรับ ประเทศไทยมีกฎหมายคุ้มครองแรงงานที่ได้แก้ไขล่าสุดใน พ.ศ. 2541 ได้กล่าวถึงค่าตอบแทนใน การทำงาน ดังนี้

1.6.5 งานเปิดปิดประตูน้ำหรือประตูระบายน้ำ งานอ่านระดับน้ำและวัดปริมาณน้ำ งานดับเพลิง หรืองานป้องกันอันตรายสาธารณะ งานที่มีลักษณะหรือสภาพไม่อาจกำหนดเวลาทำงานที่แน่นอนได้

1.6.6 งานอยู่เวรเฝ้าดูแลสถานที่ หรือทรัพย์สินอันมิใช่เป็นหน้าที่การทำงาน ตามปกติของลูกจ้าง

1.6.7 งานขนส่งทางบก มีสิทธิได้รับค่าตอบแทนเป็นเงินเท่ากับอัตราค่าจ้างต่อ ชั่วโมงตามจำนวนชั่วโมงที่ทำ ทั้งนี้ นายจ้างอาจตกลงจ่ายค่าล่วงเวลา และค่าล่วงเวลาในวันหยุดให้ก็ได้

หลักเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทนในการทำงาน

1. จ่ายค่าตอบแทนในการทำงานแก่ลูกจ้างชายหญิงเท่าเทียมกันในงานที่มีลักษณะคุณภาพอย่างเดียวกันและปริมาณเท่ากัน
2. จ่ายเป็นเงินตราไทย ณ สถานที่ทำงานของลูกจ้าง ณ สถานที่อื่น หรือด้วยวิธีอื่น ๆ ต้องได้รับความยินยอมเป็นหนังสือลงลายมือชื่อลูกจ้าง
3. จ่ายไม่น้อยกว่า 1 ครั้ง/ เดือน
4. อิทธิพลในการกำหนดนโยบายค่าตอบแทน
5. นโยบายขององค์การ
6. ความเป็นธรรม

แนวทางในการกำหนดนโยบายค่าตอบแทน

1. กำหนดแผนงานเกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทนให้กับงานต่าง ๆ ให้แน่นอนไว้ล่วงหน้า แผนแต่ละอย่างนั้นจะยึดถือปัจจัยอะไรที่กำหนดอัตราค่าตอบแทน เช่น ความชำนาญ ความรับผิดชอบ สภาพการทำงานและความพยายาม เป็นต้น
2. การกำหนดระดับของค่าตอบแทน ควรจะมีเหตุผลและสัมพันธ์กับอัตราในตลาดแรงงาน ไม่ว่าอัตราค่าตอบแทนจะกำหนดไว้สูงกว่า ต่ำกว่า หรือเท่าเทียมกับที่อื่นก็ตาม
3. แผนงานที่เกี่ยวกับค่าตอบแทน ควรแยกงานออกจากกการปฏิบัติงาน หมายความว่า ไม่ว่าผู้ปฏิบัติงานเป็นใคร หากทำงานในตำแหน่งงานนั้นก็จะได้ค่าตอบแทนเหมือนกัน ยกเว้นตำแหน่งในระดับสูง การบริหารงานวิชาชีพ ซึ่งผู้อยู่ในตำแหน่งนั้นจะทำงานได้แตกต่างกัน ตามความสามารถของแต่ละคน ซึ่งทำให้ได้ผลงานที่แตกต่างกันด้วย
4. ควรยึดถือหลักที่ว่างานเท่ากันค่าตอบแทนเท่ากัน โดยไม่คำนึงว่าผู้ปฏิบัติงานเป็นใคร แต่ไม่ได้หมายความว่า อัตราค่าตอบแทนในทุกระดับงานทุกระดับชั้น ของโครงสร้างค่าตอบแทน จะต้องเท่ากันด้วย

5. หลักความยุติธรรมในการกำหนดค่าตอบแทน เพื่อแยกให้เห็นว่า ผู้ปฏิบัติงานมีความแตกต่างกันทั้งในด้านความรู้ความสามารถ และการอุทิศตนเองให้กับงาน หลักนี้จะทำให้บุคลากรรู้สึกว่าเขาได้รับความเป็นธรรม ทั้งในแง่ของกฎหมายและสิทธิ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ สิ่งที่เขาทุ่มเทให้กับองค์กร การเท่าเทียมกับสิ่งที่เขาได้รับตอบแทนจากองค์กร ผลของหลักการนี้จะทำให้ประเภทของค่าตอบแทนแตกต่างกัน เช่น ค่าจ้างปกติ ค่าจ้างแบบจูงใจ และค่าจ้างสำหรับบุคลากรบางประเภท เป็นต้น

6. ทั้งบุคลากรเองและสหภาพแรงงานที่เกี่ยวข้อง ควรจะต้องรับรู้กระบวนการต่าง ๆ ที่นำมาใช้ในการกำหนดอัตราค่าตอบแทน องค์กรจะต้องแจ้งให้บุคลากรทุกคนทราบถึงวิธีการคิดค่าตอบแทน โครงสร้างของค่าตอบแทน และอื่น ๆ การถือว่านโยบายค่าตอบแทนเป็นความลับ เป็นเรื่องอันตราย ไร้เหตุผล และไม่สมควรอย่างยิ่ง

ปัจจัยในการกำหนดค่าตอบแทน

ในการกำหนดค่าตอบแทนจะต้องกระทำอย่างมีเหตุผล เป็นระบบ มีความเป็นแบบอย่างเดียวกันและสามารถอธิบายได้ ปัจจัยที่กำหนดค่าตอบแทนของแต่ละองค์กรไม่เหมือนกัน และไม่ได้เกิดจากปัจจัยเดียว แต่เกิดจากหลาย ๆ ปัจจัย ที่มีอิทธิพลต่อโครงสร้าง ระดับอัตรา และระบบของค่าตอบแทน

1. อุปสงค์อุปทานของแรงงานหรือระดับค่าจ้างโดยทั่วไป การที่องค์กรกำหนดอัตราค่าตอบแทน ถูกต้องเหมาะสมหรือไม่นั้น ไม่ได้อยู่ที่การตัดสินใจขององค์กร แต่จะต้องเปรียบเทียบกับ ระดับค่าตอบแทนของงานอย่างเดียวกันในตลาดแรงงาน หรือในอุตสาหกรรมประเภทเดียวกันเป็นหลัก องค์กรไม่อาจกำหนดขึ้นมาอย่างอิสระได้ ถ้าองค์กรได้กำหนดอัตราค่าจ้างต่ำกว่าที่อื่น อัตรานั้นก็อยู่ได้เพียงชั่วคราวเท่านั้น ในระยะยาวสภาพการแข่งขันจะทำให้อัตราค่าจ้างขยับขึ้นในระดับใกล้เคียงกับอัตราตลาด มิฉะนั้นก็จะไม่มีบุคคลที่เหมาะสมเหลืออยู่ทำงานกับ องค์กรนั้นอีกต่อไป อุปสงค์อุปทานของแรงงานจะเป็นปัจจัยที่กำหนดอัตราค่าแรงงาน ถ้าแรงงานประเภทหนึ่งหายาก แต่ตลาดมีความต้องการมาก นายจ้างก็จะขึ้นราคาค่าจ้างให้กับแรงงานประเภทนั้น เพื่อให้ได้คนเข้ามาทำงาน อัตราค่าจ้างของแรงงานนั้นก็ขยับสูงขึ้น ในทางกลับกันแรงงานที่หาง่ายและปริมาณมาก นายจ้างก็จะจ้างในอัตราค่าจ้างระดับต่ำ กฎของอุปสงค์อุปทานของแรงงาน จึงเป็นกลไกที่กำหนดอัตราค่าจ้างโดยทั่วไปของแรงงานประเภทต่าง ๆ

2. ความสามารถในการจ่ายขององค์กร แม้ว่าอัตราค่าตอบแทนจะกำหนดขึ้นมาโดยระดับค่าจ้าง โดยทั่วไปก็ตาม แต่ถ้าองค์กรใดไม่สามารถจะจ่ายได้ในอัตรานั้น องค์กรนั้นก็จ่ายค่าจ้างต่ำกว่าที่อื่น ซึ่งจะมีผลให้คนที่มีความประสิทธิภาพสูงออกไปจากองค์กรนั้น เหลืออยู่แค่คนที่มีความสามารถน้อย ในทางตรงกันข้าม องค์กรที่มีความสามารถในการจ่ายค่าจ้างสูงกว่าที่อื่น ก็จะมี

สามารถดึงบุคลากรที่มีความสามารถสูงเข้าทำงาน การกำหนดนโยบายว่าจะจ่ายค่าตอบแทนต่ำกว่าหรือสูงกว่าระดับค่าตอบแทนโดยทั่วไป จึงขึ้นอยู่กับความสามารถในการจ่ายของแต่ละองค์กร

3. ค่าครองชีพ เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าค่าครองชีพเป็นตัวการที่มีผลกระทบต่อระดับอัตราค่าจ้างในการทำงาน แต่ก็ไม่มีสูตรแน่นอนว่าจะเอาค่าครองชีพมาปรับอัตราค่าจ้างได้อย่างไร ค่าครองชีพเพียงแต่ชี้ให้เห็นว่า ค่าจ้างควรจะมีความสัมพันธ์กับค่าครองชีพ อีกอย่างหนึ่งค่าครองชีพมักจะไม่มี ความเกี่ยวข้องโดยตรงกับรายได้ที่เป็นตัวเงิน (Money Income) แต่เกี่ยวข้องกับการได้ ที่แท้จริง (Real Income) ของบุคลากร ซึ่งเป็นการยากที่จะมาปรับเป็นค่าจ้าง แต่ค่าครองชีพก็มี ประโยชน์ที่จะนำมาปรับในภาวะที่ค่าของเงินที่เปลี่ยนแปลง โดยพิจารณาควบคู่ไปกับดัชนีราคา ผู้บริโภค

4. สภาพแรงงาน ในระบบเศรษฐกิจของโลกปัจจุบัน สภาพแรงงานนับว่ามีบทบาท สำคัญทางด้านแรงงาน โดยสามารถควบคุมปริมาณแรงงานได้ อำนาจต่อรองของสภาพแรงงาน มีผลกระทบต่อความต้องการแรงงานของฝ่ายผู้จ้างแรงงาน ซึ่งทำให้มีการเจรจาต่อรองเพื่อตกลง อัตราค่าตอบแทนการทำงาน โดยมีเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่ง คือ การนัดหยุดงาน เป็นตัวถ่วงอำนาจ ทางเศรษฐกิจของฝ่ายผู้จ้างแรงงาน การตกลงจ้างแรงงาน ไม่ใช่เป็นเรื่องของผู้จ้างแรงงานของ พนักงาน แต่เป็นเรื่องของผู้จ้างแรงงานกับสภาพ ข้อตกลงใด ๆ จึงเกิดขึ้นเพราะอำนาจต่อรองของ สภาพแรงงานทั้งสิ้น

5. กฎหมายและรัฐบาล ในหลายระดับของการบริหารงานของรัฐบาล จะกล่าวถึงเรื่อง ของค่าจ้างและเงินเดือนในการจ้างแรงงาน ทั้ง ๆ ที่โดยทฤษฎีแล้ว การกำหนดค่าตอบแทนจะขึ้นอยู่กับ หลักของความสัมพันธ์กันระหว่าง การทำงานกับการจ่ายค่าตอบแทน ในประเทศไทยแต่เดิมนั้น กฎหมายสำคัญที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับค่าตอบแทน ได้แก่ ประกาศคณะปฏิวัติฉบับที่ 103 ซึ่ง กล่าวถึงกำหนดอัตราค่าจ้างขั้นต่ำ ค่าล่วงเวลาและค่าทำงานในวันหยุด โดยกระทำเป็นประกาศ กระทรวงมหาดไทย เรื่องการคุ้มครองแรงงาน พุทธศักราช 2515 แต่ในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลง เป็นพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541

6. ประสิทธิภาพของบุคลากร ปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่ทำให้บุคลากรมีรายได้สูงขึ้น และ เป็นผลให้มีมาตรฐานการครองชีพสูงขึ้น ก็คือ ประสิทธิภาพในการผลิตของบุคลากรที่สูงขึ้น การวัดประสิทธิภาพอย่างง่าย ๆ ก็คือ จำนวนสินค้าหรือบริการที่บุคคลหนึ่งผลิตได้ใน 1 ชั่วโมง ในปัจจุบันนี้ประสิทธิภาพโดยทั่วไปสูงขึ้นเมื่อเทียบกับสมัยก่อน สาเหตุที่ทำให้ประสิทธิภาพใน การทำงานสูงขึ้น มาจากเทคโนโลยีที่สูงขึ้น มีการลงทุนมากขึ้น วิธีการผลิตดีขึ้น การศึกษาของ บุคลากรสูงขึ้น การได้รับการฝึกอบรมอยู่ตลอดเวลา ความเชี่ยวชาญของผู้ปฏิบัติงาน และการ บริหารงานอย่างมีหลักเกณฑ์ โดยทั่วไปองค์กรที่มีการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ จะจ่ายค่าจ้างสูง

กว่าองค์การที่มีประสิทธิภาพต่ำ ซึ่งเปรียบเทียบกับราคาสินค้าแล้ว รายได้ที่แท้จริงของบุคลากรสูงกว่าราคาสินค้าที่ซื้อบริโภค

7. ทักษะของฝ่ายบริหารขององค์การ เป็นสิ่งแน่นอนที่ว่า ทักษะของผู้บริหาร เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อข้อกำหนดนโยบายขององค์การ โครงสร้างของค่าตอบแทนก็เช่นเดียวกัน ผู้บริหารอาจกำหนดให้อัตราค่าจ้างสูงกว่า ต่ำกว่า หรืออยู่ในระดับเดียวกันกับองค์การอื่น ฝ่ายบริหารอาจนำเอาปัจจัยที่แตกต่างกันมาประเมินค่าของงาน ประเมินการปฏิบัติงานและอื่น ๆ อันเป็นผลต่อโครงสร้างของค่าตอบแทนความต้องการของฝ่ายบริหารที่จะได้ชื่อว่า เป็นผู้ที่มีความคิดหัวก้าวหน้า เป็นผู้นำในอุตสาหกรรมประเภทเดียวกัน ต้องการสร้างขวัญในการทำงาน ต้องการจูงใจผู้มีความรู้ความสามารถสูงเข้ามาทำงาน ต้องการลดอัตราการเข้าออกจากงาน และเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์การมีมาตรฐานการครองชีพสูงขึ้น เหล่านี้ล้วนเป็นทักษะที่มีผลต่อการกำหนดนโยบายค่าจ้างและเงินเดือนขององค์การทั้งสิ้น

กระบวนการกำหนดโครงสร้างค่าจ้างเงินเดือน

การประเมินค่างานตามที่กล่าวมานั้น ความสำคัญคือจะเป็นเพียงเครื่องมือและวิธีการ เพื่อที่จะให้มีหลักเกณฑ์ใช้สำหรับการกำหนดค่าจ้างเงินเดือนเท่านั้น และซึ่งเมื่อทำเสร็จสิ้นลง ผลที่ได้รับก็คือ ช่วยให้ผู้ถึงค่าที่แท้จริงของงานต่าง ๆ เปรียบเทียบกัน วิธีการประเมินค่างานที่นำมาใช้เป็นเพียงวิธีที่มุ่งพยายามให้เกิดความสะดวกและความเหมาะสม ที่จะช่วยให้เกิดความเป็นธรรม ช่วยให้ผู้ถึงค่าของงานที่แท้จริงเปรียบเทียบกันได้ อย่่างไรก็ตาม สำหรับการกำหนดอัตราค่าจ้างเงินเดือน และการจัดทำโครงสร้างเงินเดือนนั้น ยังต้องมีอีกขั้นตอนหนึ่งที่ต้องทำต่อไป โดยการนำเอางานที่ทราบค่าแล้วจากการประเมิน มาแปลงเป็นอัตราค่าจ้างและเงินเดือนอีกครั้งหนึ่ง จึงจะได้เป็นอัตราค่าจ้างและโครงสร้างของค่าจ้างเงินเดือน ที่จะนำมาใช้เพื่อการบริหารงานด้านการจ่ายค่าตอบแทนต่อไป

ในขั้นของการแปลงค่าคะแนนเป็นอัตราและโครงสร้างของค่าจ้างเงินเดือนนั้น ก็ต้องมีการพิจารณาถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่กระทบต่อการกำหนดค่าจ้างเงินเดือนดังกล่าว เข้ามาพิจารณาประกอบด้วย ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะให้โครงสร้างค่าจ้างเงินเดือนของบริษัท มีความเหมาะสมกับสภาพการณ์และเงื่อนไขต่าง ๆ ทั้งที่อยู่ภายนอกและภายในเป็นอย่างดี ซึ่งจะช่วยให้โครงสร้างค่าจ้างเงินเดือนมีประสิทธิภาพเหมาะสม กระบวนการ ขั้นตอนและความสัมพันธ์ต่าง ๆ ในการพิจารณา กำหนดอัตราค่าจ้าง และจัดทำค่าจ้างเงินเดือนอาจสรุปให้เป็นขั้น ๆ ได้ดังนี้ คือ

1. การวิเคราะห์งาน หรือทบทวนให้ทราบถึงลักษณะงาน (Job Description) และคุณสมบัติของคนที่ต้องการ (Job Specification) นับเป็นขั้นตอนที่ต้องกระทำให้ทราบถึงลักษณะที่เป็นจริงของทุกตำแหน่งงาน ก่อนที่จะได้ลงมือดำเนินการประเมินค่างานทุกครั้ง

2. การประเมินค่างาน เมื่อได้ทราบถึงลักษณะงานที่แท้จริงทุกตำแหน่งโดยครบถ้วนแล้ว และมีคำบรรยายลักษณะงานที่ถูกต้องสมบูรณ์อยู่ในมือแล้ว ลำดับถัดมาที่เป็น "หัวใจ" ของการกำหนดโครงสร้างค่าเงินเดือน ก็คือ "การประเมินค่างาน" (Job Evaluation) โดยใช้วิธีการต่าง ๆ ตามที่ได้กล่าวมาแล้ว

3. การพัฒนาขั้นการจ่าย หลังจากการประเมินค่างานได้กระทำเสร็จสิ้นลงแล้ว และได้ค่าคะแนนต่าง ๆ ของทุกตำแหน่งงานอย่างครบถ้วนแล้ว ก็จะนำมาพิจารณาจัดทำ "ขั้นการจ่าย" (Pay Grades of Pay Classes) ซึ่งวิธีการก็คือ การนำเอาค่าคะแนนมาจัดให้สัมพันธ์กัน เรียงลำดับตามค่าคะแนนและพิจารณากำหนดว่า จะจัดแบ่งขั้นพนักงานเป็นกี่ขั้น (Grades or Classes) เพื่อเหมาะสมในการพิจารณาพนักงานเป็นกลุ่ม ๆ ที่แตกต่างกันตามช่วงค่าของคะแนน การจัดทำเส้นค่าจ้างเงินเดือน (Wage Curve) เพื่อพิจารณาอัตราค่าจ้างเงินเดือนตามค่าคะแนน (ของแต่ละตำแหน่งและแต่ละขั้น)

สำหรับองค์การใหม่ ในขั้นนี้ถือได้ว่าเป็นขั้นของการกำหนดค่าจ้างได้เสีย (ซึ่งวินิจฉัยและกำหนดถึงการคู่อัตราค่าจ้างของแรงงานประเภทเดียวกัน ที่จ้างกันภายนอกทั่วไป) แต่ถ้าเป็นองค์การเก่าที่มีอัตราค่าจ้างเงินเดือนของแต่ละตำแหน่งอยู่แล้ว การระบุอัตราค่าจ้างตามคะแนนลงไป ในกราฟ ก็ย่อมจะได้จุดและเส้นค่าจ้างเงินเดือนที่ปรากฏออกมา ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงค่าจ้างเงินเดือนตามสภาพที่เป็นจริงในขณะนั้น

4. การให้ราคาทำงาน (Pricing The Jobs) ในกรณีขององค์การเก่าที่ดำเนินต่อเนื่องกันมา การพิจารณากำหนดหรือปรับปรุงอัตราค่าจ้างเงินเดือน เพื่อให้ถูกต้องและเหมาะสมกับเงื่อนไขของสถานการณ์ภายนอก และให้มีประสิทธิภาพตามความมุ่งหมายที่บริษัทต้องการ ก็ย่อมต้องดำเนินการใน 2 ประการ คือ

4.1 ทำการสำรวจค่าจ้าง เพื่อให้ทราบถึงอัตราค่าจ้างโดยทั่วไปสำหรับแรงงานประเภทต่าง ๆ ที่ว่าจ้างกันในชุมชนนั้น ๆ

4.2 การพิจารณาโยบายของบริษัทที่เกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทน ว่าควรจะมีแนวโน้มทางใด เพื่อที่จะให้มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับสภาพของคน ซึ่งการวิเคราะห์ปัญหาทางด้านต่าง ๆ ที่เป็นปัญหาเฉพาะของบริษัท ที่จะต้องนำมาพิจารณาประกอบวินิจฉัย เพื่อให้อัตราและโครงสร้างค่าจ้างเงินเดือนที่กำหนดขึ้น มีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพในแง่ของการมีระบบตอบแทนที่ส่งเสริมขวัญและกำลังใจที่ดีพร้อมเสมอ

จากการสำรวจค่าจ้างและพิจารณา นโยบายของบริษัทเกี่ยวกับการจ่ายนี้ เมื่อนำมาพิจารณาประกอบและวินิจฉัยกำหนดเป็นอัตราค่าจ้างเงินเดือนของตำแหน่งต่าง ๆ ตามคะแนนและขั้นการจ่ายแล้ว ความสัมพันธ์ของเรื่องทั้งหมด (อัตราค่าจ้างที่กำหนด ค่าคะแนนที่ประเมินขึ้น

การจ่ายที่แบ่งออกเป็นช่วง ๆ ตามขั้น) รวมกันเข้าก็จะเป็น "โครงสร้างของค่าจ้างเงินเดือน" (Wage Structure) ซึ่งถือได้ว่าเป็นระบบโครงสร้างของค่าจ้างเงินเดือนของบริษัทนั่นเอง

5. การบริหารค่าจ้างเงินเดือน คือ ขั้นของการนำเอาระบบค่าจ้างเงินเดือนมาใช้ดำเนินการ ซึ่งสิ่งที่เกี่ยวข้องที่ต้องทำก็คือ

5.1 การกำหนดระเบียบปฏิบัติ เกี่ยวกับการดำเนินการบริหารค่าจ้างเงินเดือน

5.2 การทบทวนประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Review) คือ การติดตามพิจารณาผลการปฏิบัติงานของพนักงานตำแหน่งต่าง ๆ ที่ต้องทำเป็นประจำ เพื่อให้ทราบว่า "มาตรฐานผลงาน" ที่พนักงานต่าง ๆ ตามตำแหน่ง และตามอัตราการจ่ายที่ควรทำได้ ควรจะเป็นเท่าใด เพื่อให้มาตรฐานที่ใช้มีประสิทธิภาพและเหมาะสมเสมอ และขณะเดียวกันก็เพื่อให้ทราบว่าระบบการจ่ายตอบแทนมีความสัมพันธ์กับผลงานถูกต้องเพียงใด

5.3 การพิจารณากำหนดค่าจ้างเงินเดือนให้กับพนักงานแต่ละคน ให้แตกต่างกันไปตามความสามารถที่พิจารณาจากแต่ละคน ที่ทำได้สูงหรือต่ำกว่ามาตรฐานผลงานที่ได้กำหนดไว้ ทั้งนี้ เพื่อกำหนดค่าจ้างให้แตกต่างกันออกไปเป็นเฉพาะกรณี โดยยึดถือและอ้างอิงโครงสร้างอัตราค่าจ้างเงินเดือนเป็นหลัก

การวางระบบการบริหารค่าตอบแทน

การบริหารงานในปัจจุบัน องค์กรต่าง ๆ ได้ให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลเป็นอย่างมาก โดยเป้าหมายที่สำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคล คือการดึงดูด รักษา พัฒนาและจูงใจพนักงานที่ปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งในองค์กร ให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถของตน เพื่อให้หน่วยงานตลอดจนองค์กรโดยรวมสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ผลตอบแทนในส่วน of ค่าจ้างเงินเดือน เป็นปัจจัยที่เอื้อต่อการส่งเสริมให้ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านอื่น ๆ ประสบความสำเร็จ ทั้งในส่วนของการสรรหา การกระตุ้น จูงใจพนักงาน รวมถึงการพัฒนาพนักงานให้เติบโตไปในสายอาชีพ อย่างไรก็ตาม ในหลายองค์กรยังประสบปัญหา ซึ่งบ่อยครั้งเกิดขึ้น โดยมีสาเหตุจากค่าตอบแทน เช่น การจ่ายค่าจ้างที่ไม่เท่ากันในตำแหน่งงานเดียวกัน พนักงานรู้สึกว่าได้รับค่าจ้างต่ำกว่าบริษัทอื่น ในตำแหน่งงานเดียวกัน รวมทั้งการกำหนดหลักเกณฑ์การขึ้นเงินเดือน และอัตราการขึ้นในแต่ละปี เป็นต้น ดังนั้น ระบบการบริหารค่าจ้างที่เป็นธรรม และเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายในองค์กรจึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญของนักบริหารทรัพยากรบุคคล โดยใช้แนวคิดสำคัญสำหรับการจัดทำเครื่องมือในแต่ละด้านของระบบดังนี้

1. หลักความเป็นธรรมภายใน ระบบบริหารเงินเดือนที่มีการกำหนดอัตราค่าจ้างเงินเดือนของตำแหน่งงานต่าง ๆ ตามความยากง่ายของงานและขอบเขตความรับผิดชอบ มี

หลักเกณฑ์ที่เป็นธรรม โดยใช้เครื่องมือดังต่อไปนี้

- 1.1 การจัดทำใบพรรณานำหน้าทำงาน
- 1.2 การประเมินค่างาน
- 1.3 การจัดระดับตำแหน่งงาน
2. หลักความเป็นธรรมภายนอก มีการกำหนดอัตราค่าจ้างเงินเดือนของแต่ละระดับตำแหน่ง ให้สามารถดึงดูด รักษาพนักงานที่มีคุณภาพไว้กับองค์กร โดยใช้เครื่องมือดังต่อไปนี้
 - 2.1 การสำรวจค่าจ้างเงินเดือนในตลาดแรงงาน (Salary & Benefits Survey)
 - 2.2 การกำหนดโครงสร้างเงินเดือน (Salary Structure)
3. หลักการจูงใจ มีการปรับอัตราค่าจ้างเงินเดือนในอัตราที่เพียงพอสำหรับการกระตุ้นจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่และบรรลุเป้าหมายของตำแหน่งงาน รวมทั้งเป้าหมายขององค์กร โดยใช้เครื่องมือดังต่อไปนี้
 - 3.1 ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System)
 - 3.2 การขึ้นเงินเดือนและการเลื่อนตำแหน่ง (Pay Increase & Promotion Criteria)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วัลภา พัววงศ์พันธุ์ (2547) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มวิชาชีพเฉพาะของบริษัท กสท.โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) จำนวน 200 คน พบว่าลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์กร และรายได้ มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร แต่เพศ อายุ และสถานภาพการสมรสไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

อลิสสา สุขปิติ (2548) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยบูรพา จังหวัดชลบุรี จำนวน 168 ราย พบว่า อายุตัว อายุการทำงาน รายได้ที่แตกต่างกัน มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กร ไม่แตกต่างกัน ส่วนการศึกษา สายการทำงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน

วัชรินทร์ วิจิตรวงษ์ (2548) ได้ศึกษาการรับรู้บรรยากาศองค์กรกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการฝ่ายผลิต กรณีศึกษาบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง จำนวน 70 คน โดยมุ่งศึกษาเฉพาะพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์กรมากกว่า 5 ปี พบว่า การรับรู้บรรยากาศองค์กรกับความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวก เมื่อมาดูรายด้านพบว่า ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านลักษณะงาน ด้านการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา และด้านค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์กันทางบวก ยกเว้นด้าน

สัมพันธภาพภายในหน่วยงาน ไม่มีความสัมพันธ์กันระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์การกับความผูกพันต่อองค์การ

วิไลวรรณ สรรีกุล (2549) ได้ศึกษาความผูกพันในองค์การ กรณีศึกษาบริษัท ไทยน้ำทิพย์ จำกัด โรงงานหัวหมาก จำนวน 236 คน พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงาน ได้แก่ รายได้ต่อเดือน นโยบายและโครงสร้างองค์การ สัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน สภาพการทำงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ และภาพลักษณ์ที่มีต่อองค์การ

พรรัตน์ แก้วจันทร์ทอง (2550) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ กรณีศึกษา บริษัท โกลบอล ยูทิลิตี้ เซอร์วิส จำกัด จำนวน 325 คน พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ คือ นโยบาย การบังคับบัญชา สัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา ความสำเร็จในการทำงานอยู่ในระดับสูง การบังคับบัญชา สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน เงินเดือน และสวัสดิการ ความมั่นคงในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในการทำงาน ความเจริญเติบโตในตนเองและอาชีพ และภาพลักษณ์ของบริษัทอยู่ในระดับปานกลาง ระดับความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การอยู่ในระดับสูง แยกพิจารณาพบว่าความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ และมีความภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์การอยู่ในระดับสูงและความปรารถนาจะอยู่กับองค์การอยู่ในระดับปานกลาง

สุนันท์ สิริลือสกุลเพชร (2551) ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์การ ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ จำนวน 255 คน พบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ ได้แก่ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน นโยบาย ข้อบังคับและขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ การรับรู้ความสำคัญของตนเองที่มีต่อองค์การ ทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานและองค์การ รางวัล ค่าตอบแทนและสวัสดิการ และการได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ

สุภาพร ทรงสุจริตกุล และคณะ (2551) ได้ศึกษา Talent Retention: กรณีศึกษากลุ่มผู้บริหาร บริษัท ทู วิชั่นส์ จำกัด (มหาชน) พบว่า ปัจจัยที่ทำให้ผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงคงอยู่ในองค์การ คือ ค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน ได้แก่ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ลักษณะงาน โอกาสพัฒนาในงาน อยู่ในองค์การที่เยี่ยมยอด มีวัฒนธรรมที่เปิดกว้างและเชื่อใจได้ มีการประเมินบุคลากรที่ผลของงานเป็นหลักเช่นกัน และมีโอกาสในการสร้างความมั่นคงให้ตนเอง

ประจวบ คงอินทร์ (2554) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัท กรณีศึกษา: บริษัท พีรพัฒน์ เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน) พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานทั้ง 7 ด้าน อันได้แก่ ภาวะผู้นำ (Leadership) วัฒนธรรมหรือจุดมุ่งหมายขององค์การ (Culture/ Purpose) ค่าตอบแทนโดยรวม (Total Compensation) ความสัมพันธ์

(Relationship) ลักษณะงาน (Work activity) คุณภาพชีวิต (Quality of life) และ โอกาสที่ได้รับ (Opportunity) มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในระดับมาก

ฉัฐชุตตา หรั่งเพชร (2548) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้เกี่ยวกับ สวัสดิการที่ได้รับจากการปฏิบัติงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ พบว่า การรับรู้สวัสดิการด้านสุขภาพ สวัสดิการด้านเศรษฐกิจ และสวัสดิการด้านความสะดวกสบาย มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 การรับรู้ สวัสดิการด้านความมั่นคงในการทำงาน สวัสดิการด้านการศึกษา และสวัสดิการด้านนันทนาการ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ปริญญา ประดิษฐพล (2546) ได้ศึกษาเรื่อง ความสำคัญของผลตอบแทนต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและแนวโน้ตการลาออกจากงาน: กรณีศึกษา บริษัท ทีโอพี จำกัด พบว่า พนักงานมีความพึงพอใจต่ออัตราเงินเดือนในระดับมาก ($\bar{X}=3.44$) โดยพึงพอใจต่อค่าคอมมิชชั่น และรายได้สุทธิอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.91$, $\bar{X}=3.39$) แต่มีความพึงพอใจต่อผลตอบแทนประเภทอื่น ๆ เช่น ค่าล่วงเวลา เงินโบนัสประจำปี และการปรับอัตราเงินเดือนประจำปี ในระดับ น้อย ($\bar{X}=2.03$, $\bar{X}=1.70$, $\bar{X}=2.01$) ส่วนความพึงพอใจในการปฏิบัติงานพบว่า พนักงานมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.74$) และมีแนวโน้มในการลาออกจากงานต่ำกว่า 50 เปอร์เซ็นต์ โดยสาเหตุของการตัดสินใจลาออกจากงานมาจากปัจจัยอื่น ๆ มากกว่าไม่พึงพอใจต่ออัตราเงินเดือนที่ได้รับ

วิภาดา ปัตถนันทน์ (2548) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างผลตอบแทนการทำงาน และความตั้งใจในการปฏิบัติงานของ ข้าราชการอัยการ หลังการประกาศใช้พระราชบัญญัติ เงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งข้าราชการอัยการ พ.ศ. 2544 ผลการศึกษาพบว่า ภาพรวม ผลตอบแทนจากการทำงานมีความสัมพันธ์กับความกระตือรือร้นในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญที่ .01 เมื่อพิจารณารายละเอียดเป็นรายด้านแล้ว พบว่า ผลตอบแทนจากการทำงานด้านการยอมรับนับ ถือ มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความกระตือรือร้นในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญที่ .01 และเมื่อ พิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผลตอบแทนจากการทำงานในด้านต่าง ๆ กับการออกนอกองค์กร พบว่า ภาพรวมผลตอบแทนจากการทำงานมีความสัมพันธ์กับการออกนอกองค์กร แต่เมื่อพิจารณา รายละเอียดเป็นรายด้านแล้ว พบว่า ผลตอบแทนจากการทำงานด้านเงินเดือนและเงินประจำ ตำแหน่งมีความสัมพันธ์ในทางลบกับการออกนอกองค์กรอย่างมีนัยสำคัญที่ .01

สุรินทร์ ชาลาภูตพฤติ (อ้างถึงใน วารสารวิชาการศึกษาศาสตร์, 2551, หน้า 142) ได้ ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันกับองค์กรของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (หญิงล้วน) บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด จำนวน 141 คน พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันกับองค์กรของ

พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (หญิงล้วน) บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มี 4 ปัจจัย โดยเรียงลำดับจากปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุดไปหาปัจจัยที่ส่งผลน้อยที่สุด ได้แก่ สัมพันธภาพระหว่างพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินกับผู้บังคับบัญชา ความภาคภูมิใจในตนเอง สวัสดิการและความปลอดภัยในงาน และสัมพันธภาพระหว่างพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินกับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งปัจจัยทั้ง 4 ปัจจัยนี้ สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของความผูกพันกับองค์กรของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (หญิงล้วน) บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด ได้ร้อยละ 43

สรุปงานวิจัยที่ศึกษาในด้านปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อความผูกพันส่วนใหญ่พบว่า ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการปฏิบัติงานมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร มีบางองค์กรที่พบว่าระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงานไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร นอกจากนั้นพบว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน มีระดับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน แต่ในบางองค์กรพบว่า ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน มีระดับความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน ในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาว่าระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานหรือไม่

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผลตอบแทนและความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร โดยในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาค้นคว้าตามขั้นตอน ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานของบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมเหมราชอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง จำนวน 87 คน (ข้อมูลเดือน เมษายน, 2555)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน สถานภาพ และระยะเวลาในการทำงาน โดยเป็นคำถามลักษณะแบบเลือกตอบ (Check-list)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับผลตอบแทนในด้านต่าง ๆ แบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน เป็นคำถามแบบเลือกตอบ ใช้มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ตามรูปแบบของลิเคิร์ต (Likert's Scale) โดยมีการกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- คะแนน 5 หมายถึง ผลตอบแทนมีความเหมาะสมมากที่สุด
- คะแนน 4 หมายถึง ผลตอบแทนมีความเหมาะสมมาก
- คะแนน 3 หมายถึง ผลตอบแทนมีความเหมาะสมปานกลาง
- คะแนน 2 หมายถึง ผลตอบแทนมีความเหมาะสม

คะแนน 1 หมายถึง ผลตอบแทนมีความเหมาะสมน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามความรู้สึก/ความคิดเห็นต่อองค์กร อันได้แก่ การพูดถึง องค์กรในทางบวก ความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กร การใช้ความพยายามเพื่อองค์กร เป็น คำถามแบบเลือกตอบ ใช้มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามรูปแบบของลิเคิร์ท ประกอบด้วย ข้อคำถามทางบวก 9 ข้อ คือข้อ 1-4, 6, 11-14 และข้อคำถามทางลบ 5 ข้อ คือข้อ 5, 7-10 โดยมี การกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับ	ระดับคะแนน (คำถามเชิงบวก)	ระดับคะแนน (คำถามเชิงลบ)
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5	1
เห็นด้วย	4	2
ไม่แน่ใจ	3	3
ไม่เห็นด้วย	2	4
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1	5

การแปลความหมายข้อมูลในแบบสอบถามส่วนที่ 2 และส่วนที่ 3 ผู้วิจัยอาศัยเกณฑ์เฉลี่ย ของสุพจน์ รุ่งเจริญ (ม.ป.ป. อ้างถึงใน ชัยสิทธิ์ ธีรเทศ, 2553, หน้า 37-38) ดังนี้

ระดับคะแนน	ความหมาย
ระดับ 5 ค่าเฉลี่ย 4.21-5.00	อยู่ในเกณฑ์ มากที่สุด
ระดับ 4 ค่าเฉลี่ย 3.41-4.20	อยู่ในเกณฑ์ มาก
ระดับ 3 ค่าเฉลี่ย 2.61-3.40	อยู่ในเกณฑ์ ปานกลาง
ระดับ 2 ค่าเฉลี่ย 1.81-2.60	อยู่ในเกณฑ์ ต่ำ
ระดับ 1 ค่าเฉลี่ย 1.00-1.80	อยู่ในเกณฑ์ ต่ำที่สุด

ตอนที่ 4 แบบสอบถามปลายเปิด (Open-ended Questionnaire) เพื่อให้ผู้ตอบ แบบสอบถามแสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางการสร้างความผูกพัน ต่อองค์กรของพนักงาน

การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามวัตถุประสงค์ของ การวิจัย โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งหลักการ และวิธีการสร้างแบบสอบถาม เพื่อการวิจัย ตลอดจนกำหนดกรอบแนวความคิดการวิจัย โดยได้รับคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา
2. ศึกษาข้อมูลจากหนังสือ เอกสาร บทความและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการสร้างข้อคำถาม
3. กำหนดประเด็นและขอบเขตของคำถามให้มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์แนวคิด และทฤษฎีที่ใช้ในงานวิจัย
4. ดำเนินการสร้างแบบสอบถามฉบับร่าง โดยนำข้อมูลที่ได้มาสร้างแบบสอบถามด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับผลตอบแทน ซึ่งปรับปรุงมาจากแบบสอบถามที่ได้ทำไว้แล้วของปีทมาพร เรียมพานิชย์ (2544) ส่วนแบบสอบถามความรู้สึก ความคิดเห็นต่อองค์การด้านความผูกพันได้ปรับปรุงจากแบบสอบถามของชูชาติ มหาวินสุ (2550) และนำมาประกอบเข้ากับกรอบแนวความคิด การศึกษาวิจัยในครั้งนี้
5. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอกับอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบและเสนอแนะเพิ่มเติม แล้วนำไปปรับปรุงในส่วนที่ยังไม่สมบูรณ์ตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา
6. นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้ว เสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบความคลอบคลุมของเนื้อหา ภาษาที่ใช้ และความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validation) ดังรายชื่อต่อไปนี้
 1. ดร.วาทัญญู สุวรรณเศรษฐ
 2. ผศ.ดร.อภิญา อิงอาจ คณะเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร มหาวิทยาลัยศิลปากร
 3. นายทวีศักดิ์ ธีลาศ อาจารย์พิเศษ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ศูนย์ศรีราชา
 4. นายชัยสิทธิ์ ธีรเทศ เจ้าหน้าที่อาวุโส แผนกทรัพยากรบุคคล บริษัท คีอานิสไทย จำกัด
 5. นายชูตระกูล ธรรมลิขิตวงษ์ รองผู้จัดการแผนกทรัพยากรบุคคล บริษัท ริโก้ แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด

โดยใช้สูตร

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC แทน	ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Congruence)
R - แทน	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ค่า +1 หมายถึง ข้อคำถามสามารถนำไปวัดได้อย่างแน่นอน ค่า 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าสามารถวัดได้ ค่า -1 หมายถึง ข้อคำถามไม่สามารถนำไปวัดได้อย่างแน่นอน
N แทน	จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ

ผลการทดสอบได้ค่า IOC ของแบบสอบถามแต่ละข้อคำถามอยู่ระหว่างค่าที่ยอมรับได้คือ 0.60-1.00 ทำให้ทราบว่าคำถามในแบบสอบถามมีความสอดคล้องตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

7. ปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อทำการตรวจสอบอีกครั้งแล้วนำมาแก้ไขให้สมบูรณ์ก่อนนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

8. นำแบบสอบถามที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขตามที่ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะแล้ว ทดลองใช้ (Try-out) กับกลุ่มพนักงานที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างที่จะศึกษา จำนวน 30 คน เพื่อตรวจสอบความสมบูรณ์ชัดเจนของแบบสอบถาม

9. จากนั้นนำแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้สูตรการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบราค (Cronbach, 1970, pp. 202-204) โดยค่าความเชื่อมั่นของความคิดเห็นเกี่ยวกับผลตอบแทนอยู่ที่ระดับ 0.912 และค่าความเชื่อมั่นของความผูกพันต่อองค์กรอยู่ที่ระดับ 0.727 ค่าความเชื่อมั่นของทั้งแบบสอบถามอยู่ที่ระดับ 0.896

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลและจัดทำข้อมูล ดังนี้

1. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ศึกษาจากตำรา เอกสาร บทความ ทฤษฎีหลักการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดขอบเขตและสร้างเครื่องมือวิจัย ให้ครอบคลุมความมุ่งหมายของการวิจัย

2. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามจากเอกสารงานวิจัยที่มีมาก่อนหน้านี้ เพื่อกำหนดขอบเขตและเนื้อหาของแบบสอบถาม ให้มีความชัดเจนตามความมุ่งหมายการวิจัย และใช้แบบสอบถามเก็บรวบรวมข้อมูลโดยขออนุมัติเอกสารราชการเพื่อขอเก็บข้อมูลจากคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพาต่อองค์การที่จัดการศึกษา โดยเข้าพบผู้บริหารเพื่อแจ้งวัตถุประสงค์ในการดำเนินการครั้งนี้ ซึ่งก็ได้รับอนุญาตด้วยดี จากนั้นได้เข้าเก็บ

ข้อมูลด้วยตนเอง ซึ่งแจ้งวิธีการตอบแบบสอบถาม และรับแบบสอบถามกลับมาในเวลาที่กำหนด โดยการศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้การเก็บรวบรวมข้อมูล ระหว่างวันที่ 1 พฤษภาคม พ.ศ. 2555 ถึงวันที่ 21 พฤษภาคม พ.ศ. 2555 รวมระยะเวลา 20 วัน

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับมา ผู้วิจัยนำแบบสอบถามกลับมาทั้งหมดตรวจสอบความถูกต้อง ความสมบูรณ์ของข้อมูล สร้างคู่มือลงรหัส ลงรหัสตามคู่มือลงรหัส กรอกข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป (Statistic Package for Social Science-SPSS) เพื่อการคำนวณทางสถิติ ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ ซึ่งข้อมูลที่ได้รับจะนำมาวิเคราะห์ตามหลักสถิติ ดังต่อไปนี้

สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) สถิติที่ใช้อธิบายคุณลักษณะหรือรายละเอียดของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาหรือค่าสถิติพื้นฐาน ประกอบด้วย

1. หาค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) สำหรับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

2. หาค่าเฉลี่ย (Mean) ใช้เพื่อแปลความหมายของข้อมูลต่าง ๆ

3. หาค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้เพื่อแสดงการกระจายของข้อมูลสถิติอ้างอิง (Inferential Statistic)

1. ใช้สถิติวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient, r) สำหรับทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 และ 2 ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ และระดับทิศทางระหว่างระหว่างผลตอบแทนและความผูกพันต่อองค์กร ในแบบสอบถามส่วนที่ 2 และแบบสอบถามส่วนที่ 3 กำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .10 และ .05 โดย

ค่า r เป็น ลบ แสดงว่า X และ Y มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงข้าม คือ ถ้า X เพิ่มขึ้น Y จะลด แต่ถ้า X ลด Y จะเพิ่ม

ค่า r เป็น บวก แสดงว่า X และ Y มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน คือ ถ้า X เพิ่มขึ้น Y จะเพิ่ม แต่ถ้า X ลด Y จะลด

ค่า r เข้าใกล้ 1 แสดงว่า X และ Y มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันมาก

ค่า r เข้าใกล้ -1 แสดงว่า X และ Y มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงข้าม และมีความสัมพันธ์กันมาก

ค่า r เท่ากับ 0 แสดงว่า X และ Y ไม่มีความสัมพันธ์

กำหนดเกณฑ์การพรรณนาระดับความสัมพันธ์ (r) (ชาญวุฒิ บุญชม, 2553, หน้า 35) ดังนี้

ระดับสัมประสิทธิ์	ความหมาย
0.76 – 1.00	มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงที่สุด
0.56 – 0.75	มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง
0.26 – 0.55	มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง
0.01 – 0.25	มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ
0	ไม่มีความสัมพันธ์

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผลตอบแทนและความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร : กรณีศึกษาบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมเหมราชอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังต่อไปนี้

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลตอบแทน และระดับความผูกพันต่อองค์กร

ส่วนที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐาน

ส่วนที่ 4 สรุปผลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะด้านความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

วิเคราะห์โดยการหาค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) จากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 87 คน ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 87 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ดังแสดงในตารางที่ 4-1 ถึง ตาราง 4-6 ดังนี้

ตารางที่ 4-1 ค่าความถี่ และค่าร้อยละ จำแนกตามเพศ

เพศ	ความถี่	ร้อยละ
ชาย	29	33.30
หญิง	58	66.70
รวม	87	100.00

จากตารางที่ 4-1 พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 58 คน คิดเป็น ร้อยละ 66.70 และเป็นเพศชาย จำนวน 29 คน คิดเป็น ร้อยละ 33.30

ตารางที่ 4-2 ค่าความถี่ และค่าร้อยละ จำแนกตามอายุ

อายุ	ความถี่	ร้อยละ
น้อยกว่า 25 ปี	36	41.40
25-35 ปี	49	56.30
มากกว่า 35 ปี	2	2.30
รวม	87	100.00

จากตารางที่ 4-2 พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 25-35 ปี จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 56.30 รองลงมามีอายุน้อยกว่า 25 ปี จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 41.40 และอายุมากกว่า 35 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 2.30 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-3 ค่าความถี่ และค่าร้อยละ จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษาสูงสุด	ความถี่	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	74	85.10
ปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี	13	14.90
รวม	87	100.00

จากตารางที่ 4-3 พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 85.10 ระดับปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 14.90

ตารางที่ 4-4 ค่าความถี่ และค่าร้อยละ จำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือน

รายได้เฉลี่ยต่อเดือน	ความถี่	ร้อยละ
น้อยกว่า 15,000 บาท	68	78.20
15,000 -25,000 บาท	17	19.50
มากกว่า 25,000 บาท	2	2.30
รวม	87	100.00

จากตารางที่ 4-4 พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนน้อยกว่า 15,000 บาท จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 78.20 รองลงมาคือ 15,000 -25,000 บาท จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 19.50 และมากกว่า 25,000 บาท จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 2.30 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-5 ค่าความถี่ และค่าร้อยละ จำแนกตามสถานภาพสมรส

สถานภาพสมรส	ความถี่	ร้อยละ
โสด	52	59.80
สมรส	33	37.90
หย่าร้าง แยกกันอยู่	2	2.30
รวม	87	100.00

จากตารางที่ 4-5 พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 59.80 รองลงมา มีสถานภาพสมรส จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 37.90 และมีสถานภาพหย่าร้าง แยกกันอยู่ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 2.30 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-6 ค่าความถี่ และค่าร้อยละ จำแนกตามระยะเวลาในการทำงาน

ระยะเวลาในการทำงาน	ความถี่	ร้อยละ
ต่ำกว่า 1 ปี	36	41.40
1 - 2 ปี	30	34.50
มากกว่า 2 ปี	21	24.10
รวม	264	100.00

จากตารางที่ 4-6 พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการทำงานต่ำกว่า 1 ปี จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 41.40 รองลงมาคือ 1-2 ปี จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 34.50 และมากกว่า 2 ปี จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 24.10 ตามลำดับ

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลตอบแทน และระดับความผูกพันต่อองค์การ

แบ่งเป็นรายด้าน ได้แก่ ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินและผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน โดยใช้สถิติ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ดังแสดงในตาราง 4-7 ถึง 4-13

ตารางที่ 4-7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลตอบแทน

ด้าน	รายการ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
1.	ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน	2.38	0.65	ต่ำ
2.	ผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน	2.67	0.57	ปานกลาง
	รวม	2.53	0.57	ต่ำ

จากตารางที่ 4-7 โดยภาพรวมพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลตอบแทนว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับต่ำ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.53 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นด้านผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินว่ามีความเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.67 และด้านผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับต่ำ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.38

ตารางที่ 4-8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลตอบแทน ด้าน
ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน รายข้อ

ข้อ	ด้านผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับความ ความคิดเห็น
1.	เงินเดือน	2.56	0.75	ต่ำ
2.	เงินช่วยเหลือ เช่น ค่าข้าว ค่าเช่าบ้าน	2.01	0.85	ต่ำ
3.	เงินพิเศษกรณีแต่งงาน	2.80	0.79	ปานกลาง
4.	เงินพิเศษกรณีคลอดบุตร	2.70	0.73	ปานกลาง
5.	เงินพิเศษกรณีบุคคลในครอบครัวเสียชีวิต	2.50	0.83	ต่ำ
6.	ค่าล่วงเวลา	2.27	0.91	ต่ำ
7.	เงิน โบนัส	1.94	0.96	ต่ำ
8.	กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ	2.59	0.76	ต่ำ
9.	การปรับขึ้นเงินเดือนประจำปี	2.09	0.88	ต่ำ
	รวม	2.38	0.65	ต่ำ

จากตารางที่ 4-8 โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นด้านผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินว่ามีความเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับต่ำ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.38 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ เงินพิเศษกรณีแต่งงาน อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.80 รองลงมาคือเงินพิเศษกรณีคลอดบุตร อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.70 กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ อยู่ในระดับต่ำ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.59 เงินเดือน อยู่ในระดับต่ำ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.56 เงินพิเศษกรณีบุคคลในครอบครัวเสียชีวิต อยู่ในระดับต่ำ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.50 ค่าล่วงเวลา อยู่ในระดับต่ำ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.27 การปรับขึ้นเงินเดือนประจำปี อยู่ในระดับต่ำ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.09 เงินช่วยเหลือ เช่น ค่าข้าว ค่าเช่าบ้าน อยู่ในระดับต่ำ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.01 และเงิน โบนัส อยู่ในระดับต่ำ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.94 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลตอบแทน ด้าน
ผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน รายข้อ

ข้อ	ด้านผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับความ ความคิดเห็น
1.	เครื่องแบบพนักงาน	2.79	0.82	ปานกลาง
2.	ประกันชีวิต	2.75	0.77	ปานกลาง
3.	ประกันอุบัติเหตุ	2.68	0.82	ปานกลาง
4.	ประกันสุขภาพ	2.78	0.76	ปานกลาง
5.	จำนวนวันลาพักผ่อนประจำปี	2.74	0.96	ปานกลาง
6.	จำนวนวันลา กิจ	2.71	0.74	ปานกลาง
7.	จำนวนวันลาแต่งงาน	2.47	0.77	ต่ำ
8.	จำนวนวันลาบวช	2.72	0.80	ปานกลาง
9.	จำนวนวันลาเพื่อร่วมพิธีศพ	2.33	0.87	ต่ำ
10.	การตรวจสอบสุขภาพประจำปี	2.82	0.85	ปานกลาง
11.	งานเลี้ยงสังสรรค์ประจำปี	2.80	0.86	ปานกลาง
12.	กิจกรรมท่องเที่ยวประจำปี	2.82	0.85	ปานกลาง
13.	การอำนวยความสะดวก เช่น รถรับส่ง ที่จอดรถ น้ำดื่ม	2.36	1.02	ต่ำ
	รวม	2.67	0.57	ปานกลาง

จากตารางที่ 4-9 โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นด้านผลตอบแทนที่ไม่เป็น
ตัวเงินว่ามีความเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.67 เมื่อพิจารณา
เป็นรายข้อพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การตรวจสอบสุขภาพประจำปี และกิจกรรมท่องเที่ยว
ประจำปี มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.82 รองลงมาคือ งานเลี้ยงสังสรรค์
ประจำปี มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.80 เครื่องแบบพนักงาน มีค่าเฉลี่ย
อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.79 ประกันสุขภาพ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง
โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.78 ประกันชีวิต มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.75
จำนวนวันลาพักผ่อนประจำปี มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.74 จำนวน
วันลาบวช มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.72 จำนวนวันลา กิจ มีค่าเฉลี่ยอยู่

ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.71 ประกันอุบัติเหตุ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.68 จำนวนวันลาแต่งงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับต่ำ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.47 การอำนวยความสะดวก เช่น รถรับส่ง ที่จอดรถ น้ำดื่ม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับต่ำ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.36 และจำนวนวันลาเพื่อร่วมพิธีศพ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับต่ำ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.33 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความผูกพันที่มีต่อองค์กร ทั้ง 3 ด้าน

ด้าน	รายการ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับความ ผูกพัน
1.	การพูดถึงองค์กรในทางบวก (Say)	3.34	0.53	ปานกลาง
2.	ความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กร (Stay)	2.56	0.62	ต่ำ
3.	การใช้ความพยายามเพื่อองค์กร (Strive)	3.21	0.72	ปานกลาง
	รวม	3.03	0.45	ปานกลาง

จากตารางที่ 4-10 โดยภาพรวมพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.03 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการพูดถึงองค์กรในทางบวก มีระดับความผูกพันปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.34 รองลงมาคือ ด้านการใช้ความพยายามเพื่อองค์กร มีความผูกพันระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.21 และลำดับสุดท้ายคือ ด้านความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กร มีความผูกพันระดับต่ำ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.56

ตารางที่ 4-11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความผูกพันต่อองค์กร ด้านการพูดถึง
องค์กรในทางบวก (Say)

ข้อ	รายการ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับความ ผูกพัน
1.	ท่านมักเชิญชวนเพื่อนหรือบุคคลภายนอกที่ รู้จักให้มาทำงานร่วมกันที่บริษัทนี้	3.05	0.85	ปานกลาง
2.	หากท่านได้ยินบุคคลอื่นพูดถึงบริษัทในทาง ลบท่านจะชี้แจงให้บุคคลอื่นเข้าใจและมอง ภาพลักษณ์บริษัทในทางที่ดีขึ้น	3.41	0.85	มาก
3.	ท่านรู้สึกต่อต้านเมื่อมีผู้พูดถึงบริษัทในทางที่ ไม่ดี	3.35	0.71	ปานกลาง
4.	ท่านภูมิใจที่จะบอกกับผู้อื่นว่าท่านเป็น บุคลากรของบริษัทนี้	3.52	0.73	มาก
5.	ท่านมักร่วมวิจารณ์หรือพูดถึงบริษัทในทาง ลบกับเพื่อนร่วมงานหรือบุคคลอื่นเสมอ	3.38	0.93	ปานกลาง
	รวม	3.04	0.53	ปานกลาง

จากตารางที่ 4-11 โดยภาพรวมพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความผูกพันด้านการพูดถึงองค์กรใน
ทางบวก (Say) อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.04 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่
มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือท่านภูมิใจที่จะบอกกับผู้อื่นว่าท่านเป็นบุคลากรของบริษัทนี้ มีระดับความผูกพัน
มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52 รองลงมาคือ หากท่านได้ยินบุคคลอื่นพูดถึงบริษัทในทางลบท่านจะ
ชี้แจงให้บุคคลอื่นเข้าใจและมองภาพลักษณ์บริษัทในทางที่ดีขึ้น มีความผูกพันระดับมาก ค่าเฉลี่ย
เท่ากับ 3.41 ท่านมักร่วมวิจารณ์หรือพูดถึงบริษัทในทางลบกับเพื่อนร่วมงานหรือบุคคลอื่นเสมอ มี
ความผูกพันระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.38 ท่านรู้สึกต่อต้านเมื่อมีผู้พูดถึงบริษัทในทางที่ไม่ดี
เสมอ มีความผูกพันระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.35 และลำดับสุดท้ายคือ ท่านมักเชิญชวน
เพื่อนหรือบุคคลภายนอกที่รู้จักให้มาทำงานร่วมกันที่บริษัทนี้ มีความผูกพันระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.05

ตารางที่ 4-12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความผูกพันต่อองค์กร ด้านความ
ปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กร (Stay)

ข้อ	รายการ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับความ ผูกพัน
6.	ท่านยังเลือกที่จะอยู่กับบริษัทต่อไป แม้มี โอกาสที่จะได้รับงานในตำแหน่งเดียวกัน จากบริษัทอื่น	3.12	0.91	ปานกลาง
7.	หากท่านได้รับการเสนอตำแหน่งงานที่ดีกว่า ปัจจุบันจากบริษัทอื่นท่านอาจลาออกได้	2.37	0.85	ต่ำ
8.	ท่านมีความคิดที่จะหางานใหม่ เพราะบริษัท ไม่มีสิ่งผูกมัดให้ท่านทำงานต่อไปอย่าง มั่นใจ	2.59	0.96	ต่ำ
9.	หากท่านมีโอกาสเปลี่ยนงานที่ให้ ผลตอบแทน(เงินเดือน สวัสดิการ โบนัส ฯลฯ) สูงกว่า ท่านจะไปทำงานกับที่นั่น ทันที	2.04	1.06	ต่ำ
10.	ท่านยังคงทำงานอยู่กับบริษัทนี้ เนื่องจาก ท่านยังไม่ได้งานใหม่ หรือมีความจำเป็นที่ ต้องทำงานในบริษัทนี้	2.69	1.05	ต่ำ
	รวม	2.56	0.62	ต่ำ

จากตารางที่ 4-12 โดยภาพรวมพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความผูกพันด้านความปรารถนาที่จะ
อยู่กับองค์กร (Stay) อยู่ในระดับต่ำ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.56 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มี
ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือท่านยังเลือกที่จะอยู่กับบริษัทต่อไป แม้มีโอกาสที่จะได้รับงานในตำแหน่ง
เดียวกันจากบริษัทอื่น มีระดับความผูกพันปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.12 รองลงมาคือ ท่านยังคง
ทำงานอยู่กับบริษัทนี้ เนื่องจากท่านยังไม่ได้งานใหม่ หรือมีความจำเป็นที่ต้องทำงานในบริษัทนี้ มี
ความผูกพันระดับต่ำ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.69 ท่านมีความคิดที่จะหางานใหม่ เพราะบริษัทไม่มีสิ่งผูกมัด
ให้ท่านทำงานต่อไปอย่างมั่นใจ มีความผูกพันระดับต่ำ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.59 หากท่านได้รับการ
เสนอตำแหน่งงานที่ดีกว่าปัจจุบันจากบริษัทอื่นท่านอาจลาออกได้ มีความผูกพันระดับต่ำ ค่าเฉลี่ย

เท่ากับ 2.37 และหากท่านมีโอกาสเปลี่ยนงานที่ให้ผลตอบแทน (เงินเดือน สวัสดิการ โบนัส ฯลฯ) สูงกว่า ท่านจะ ไปทำงานกับที่นั่นทันที มีความผูกพันระดับต่ำ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.04 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความผูกพันของกลุ่มตัวอย่างด้านการใช้ ความพยายามเพื่อองค์กร (Strive)

ข้อ	รายการ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับความ ผูกพัน
11.	เมื่อท่านได้รับมอบหมายงานพิเศษอย่างหนึ่ง ท่านจะทุ่มเทให้กับงานนั้นอย่างเต็มที่ทุกครั้ง	3.57	1.02	มาก
12.	ท่านเต็มใจที่จะทำงานล่วงเวลาให้กับ องค์กร แม้ว่าจะไม่ได้รับผลตอบแทน	2.62	1.17	ปานกลาง
13.	ท่านภาคภูมิใจในตำแหน่งงานของท่าน เพราะได้มาด้วยความรู้ความสามารถอย่าง แท้จริง	3.44	0.89	มาก
14.	ท่านพร้อมเสมอที่จะอุทิศแรงกายแรงใจใน การปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จของบริษัท	3.22	1.01	ปานกลาง
	รวม	3.21	0.62	ปานกลาง

จากตารางที่ 4-13 โดยภาพรวมพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความผูกพันด้านการใช้ความพยายาม เพื่อองค์กร (Strive) อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.21 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือเมื่อท่านได้รับมอบหมายงานพิเศษอย่างหนึ่ง ท่านจะทุ่มเทให้กับงานนั้น อย่างเต็มที่ทุกครั้ง มีระดับความผูกพันมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57 รองลงมาคือ ท่านภาคภูมิใจใน ตำแหน่งงานของท่าน เพราะได้มาด้วยความรู้ความสามารถอย่างแท้จริง มีความผูกพันระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44 ท่านพร้อมเสมอที่จะอุทิศแรงกายแรงใจในการปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จของ บริษัท มีความผูกพันระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.22 และลำดับสุดท้าย คือท่านเต็มใจที่จะ ทำงานล่วงเวลาให้กับองค์กร แม้ว่าจะไม่ได้รับผลตอบแทน มีความผูกพันระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 2.62

ส่วนที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน มีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

ตารางที่ 4-14 ค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

ด้าน	ความผูกพันต่อองค์กร	ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน	
		r	p
1.	การพูดถึงองค์กรในทางบวก (Say)	.147*	.087
2.	ความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กร (Stay)	.221**	.020
3.	การใช้ความพยายามเพื่อองค์กร (Strive)	.461**	.000
	รวม	.361**	.000

* $p < .10$,

** $p < .05$

จากตารางที่ 4-14 ความสัมพันธ์ระหว่างผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินกับความผูกพันต่อองค์กร โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน ผลการศึกษาพบว่า ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินมีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กร อยู่ในระดับปานกลาง ($r = 0.361^{**}$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($p = 0.000$) จึงยอมรับสมมติฐานที่ 1 แสดงว่าพนักงานที่ได้รับผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินสูง มีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าพนักงานที่ได้รับผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินต่ำ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านที่สูงที่สุด คือ ด้านการใช้ความพยายามเพื่อองค์กร มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ($r = 0.461^{**}$) ($p = 0.000$) ด้านความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กร มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ ($r = 0.221^{**}$) ($p = 0.020$) และด้านการพูดถึงองค์กรในทางบวก มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ ($r = 0.147^*$) ($p = 0.087$) ตามลำดับ

สมมติฐานที่ 2 ผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน มีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

ตารางที่ 4-15 ค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

ด้าน	ความผูกพันต่อองค์กร	ผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน	
		r	p
1.	การพูดถึงองค์กรในทางบวก (Say)	.066	.272
2.	ความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กร (Stay)	.071	.257
3.	การใช้ความพยายามเพื่อองค์กร (Strive)	.226**	.018
	รวม	.166*	.062

*p < .10, **p < .05

จากตารางที่ 4-15 ความสัมพันธ์ระหว่างผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินกับความผูกพันต่อองค์กร โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน ผลการศึกษาพบว่า ผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน มีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กร อยู่ในระดับต่ำ ($r = 0.166^*$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10 ($p = 0.062$) จึงยอมรับสมมติฐานที่ 2 แสดงว่าพนักงานที่ได้รับผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินสูง มีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าพนักงานที่ได้รับผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินต่ำ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรเพียงด้านเดียว คือ ด้านการใช้ความพยายามเพื่อองค์กร มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ ($r = 0.226^{**}$) ($p = 0.018$) ส่วนด้านความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กร และด้านการพูดถึงองค์กรในทางบวก พบว่าไม่มีความสัมพันธ์กัน

ส่วนที่ 4 สรุปผลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะด้านความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

ผลการศึกษาความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากแบบสอบถามในการสร้างความผูกพันสรุปได้ ดังนี้

ตารางที่ 4-16 สรุปผลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะด้านความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

ประเด็นความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ	ความถี่ของ จำนวนที่ตอบ
1. ผลตอบแทน	
1.1 การปรับขึ้นเงินเดือน	26
1.2 การปรับขึ้นค่าเช่าบ้าน	22
1.3 อัตราการจ่ายโบนัสที่สูงขึ้น	13
2. การมีส่วนร่วม	
2.1 ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเสนอข้อคิดเห็น	16
2.2 จัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์	9
3. การสื่อสาร	11
4. โอกาสที่ได้รับ	
4.1 การฝึกอบรมและพัฒนา	5
4.2 ความก้าวหน้าในสายอาชีพ	5
5. ทีมงาน	5
6. ผู้บริหาร	
6.1 ภาวะผู้นำ	4
6.2 นโยบายการบริหาร	2
รวม	118

จากตารางที่ 4-16 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นและข้อเสนอแนะในการสร้างความผูกพัน กรณีบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง ในนิคมอุตสาหกรรมเหมราชอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง โดยจำแนกตามความถี่ของความคิดเห็น สรุปได้ดังนี้ ด้านผลตอบแทน ควรมีการปรับขึ้นเงินเดือน (ความถี่ = 26) ควรมีการปรับขึ้นค่าเช่าบ้าน (ความถี่ = 22) ควรปรับขึ้นอัตราการจ่ายโบนัสให้สูงขึ้น (ความถี่ = 13) ด้านการมีส่วนร่วม องค์กรควรรับฟังและให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเสนอข้อคิดเห็นต่าง ๆ (ความถี่ = 16) ควรเพิ่มการจัดกิจกรรมระหว่างองค์กรกับพนักงาน (ความถี่ = 9) ด้านการสื่อสาร (ความถี่ = 11) ด้านโอกาสที่ได้รับ โอกาสในการฝึกอบรมพัฒนา (ความถี่ = 5) โอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพ (ความถี่ = 5) ด้านทีมงาน มีความสัมพันธ์ที่ดีและ

(ความดี = 5) และด้านผู้บริหาร ภาวะผู้นำ (ความดี = 4) ควรกำหนดนโยบาย ระบบการบริหารที่เป็น
ธรรมและชัดเจน (ความดี = 2)

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างผลตอบแทนและความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร บริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผลตอบแทนกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง

ในการศึกษาวิจัย ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่อง ผลตอบแทนและความผูกพันต่อองค์กร ผลการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์จำนวน 87 ชุด คิดเป็น 100 %

ในการวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูป SPSS for Windows โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา สำหรับอธิบายคุณลักษณะหรือรายละเอียดของกลุ่มตัวอย่าง สถิติที่ใช้คือค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน สำหรับวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างผลตอบแทนและความผูกพันต่อองค์กร โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

สรุปผลการวิจัย

ผลการศึกษาวิจัยแบ่งออกเป็น 4 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 58 คน คิดเป็น ร้อยละ 66.70 และเป็นเพศชาย จำนวน 29 คน คิดเป็น ร้อยละ 33.30 มีอายุระหว่าง 25-35 ปี จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 56.30 อายุ น้อยกว่า 25 ปี จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 41.40 และอายุมากกว่า 35 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็น ร้อยละ 2.30 ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 85.10 ระดับปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 14.90 รายได้เฉลี่ยต่อเดือน น้อยกว่า 15,000 บาท จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 78.20 รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 15,000 -25,000 บาท จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 19.50 และมากกว่า 25,000 บาท จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 2.30 สถานภาพโสด จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 59.80 สถานภาพสมรส จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 37.90 และ สถานภาพหย่าร้าง แยกกันอยู่ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 2.30 ระยะเวลาในการทำงานต่ำกว่า 1 ปี

จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 41.40 รองลงมาคือ 1-2 ปี จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 34.50 และมากกว่า 2 ปี จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 24.10

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลตอบแทน และระดับความผูกพันต่อองค์กร

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลตอบแทน พบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นด้านผลตอบแทนว่ามีความเหมาะสมในภาพรวมอยู่ในระดับต่ำ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.53 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นด้านผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินว่ามีความเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับต่ำ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า เงินพิเศษกรณีแต่งงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนด้านผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การตรวจสอบสุขภาพประจำปี และกิจกรรมท่องเที่ยวประจำปี มีค่าเฉลี่ยสูงสุด

ผลการวิเคราะห์ระดับความผูกพันต่อองค์กร พบว่า พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.04 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรด้านการพูดถึงองค์กร ในทางบวกมีความผูกพันอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือท่านภูมิใจที่จะบอกกับผู้อื่นว่าท่านเป็นบุคลากรของบริษัทนี้ มีความผูกพันระดับมาก ด้านความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กรมีความผูกพันอยู่ในระดับต่ำ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือท่านยังเลือกที่จะอยู่กับบริษัทต่อไป แม้มีโอกาที่จะได้รับงานในตำแหน่งเดียวกันจากบริษัทอื่น มีความผูกพันระดับปานกลาง และด้านการใช้ความพยายามเพื่อองค์กร มีความผูกพันระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือเมื่อท่านได้รับมอบหมายงานพิเศษอย่างหนึ่ง ท่านจะทุ่มเทให้กับงานนั้นอย่างเต็มที่ทุกครั้ง มีความผูกพันระดับมาก

ส่วนที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐาน สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 5-1

ตารางที่ 5-1 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

ข้อ	ตัวแปรต้น (ผลตอบแทนโดยรวม)	ตัวแปรตาม (ความผูกพันต่อองค์กร)			
		Say	Stay	Strive	สรุป
1.	ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน	ยอมรับ	ยอมรับ	ยอมรับ	ยอมรับ
2.	ผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน	ปฏิเสธ	ปฏิเสธ	ยอมรับ	ยอมรับ

สมมติฐานข้อที่ 1 ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน มีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน พบว่า ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ในภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .361 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ในด้านการใช้ความพยายามเพื่อองค์กร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .461 ด้านความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กร ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .221 และด้านการพูดถึงองค์กรในทางบวก ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .147

สมมติฐานข้อที่ 2 ผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน มีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน พบว่าผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน ในภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .166 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ในด้านการใช้ความพยายามเพื่อองค์กร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .226 ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินกับด้านความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กร และด้านการพูดถึงองค์กรในทางบวก พบว่า ไม่มีความสัมพันธ์กัน

ผลการวิจัย พบว่าผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 และ 2 ในภาพรวมของผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน กล่าวคือ เมื่อพนักงานได้รับผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินสูง พนักงานมีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าพนักงานที่ได้รับผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินต่ำ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ในด้านการใช้ความพยายามเพื่อองค์กร ด้านความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กรและด้านการพูดถึงองค์กรในทางบวก ตามลำดับ ส่วนผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับกับความผูกพันต่อองค์กร ในด้านการใช้ความพยายามเพื่อองค์กร เพียงด้านเดียว จากผลการศึกษา สามารถอธิบายได้ว่า เมื่อองค์กรมีการให้ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินอย่างเหมาะสม จะทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร โดยพนักงานจะมีความทุ่มเท และพยายามใช้ความรู้

ความสามารถอย่างเต็มกำลัง เพื่อช่วยเหลือหรือสนับสนุนให้องค์การดำเนินธุรกิจได้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด พนักงานจะมีความปรารถนาที่จะเป็นหนึ่งในสมาชิกขององค์กรต่อไป และจะพูดถึงองค์กรในทางบวกต่อบุคคลอื่น ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ส่วนการให้ผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวแทนอย่างเหมาะสม จะทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร โดยพนักงานจะมีความทุ่มเท และพยายามใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มกำลัง เพื่อช่วยเหลือหรือสนับสนุนให้องค์การดำเนินธุรกิจได้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด แต่ไม่สามารถอธิบายได้ว่า พนักงานจะอยู่กับองค์กรนานเพียงใด หรือจะพูดถึงองค์กรอย่างไร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Hewitt Associates (2003 อ้างถึงใน จินตนา บุญรัตน์, 2553, หน้า 10) ได้สรุปปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงาน 6 ประการ ได้แก่ 1. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2. ระเบียบปฏิบัติ นโยบายขององค์กร 3. งานที่ปฏิบัติ 4. ค่าตอบแทนโดยรวม 5. คุณภาพชีวิต และ 6. โอกาสที่ได้รับ ซึ่งความผูกพันเป็นสิ่งที่แสดงออกได้ทางพฤติกรรม คือ 1. การพูด 2. การดำรงอยู่ และ 3. การใช้ความพยายามอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งสอดคล้องงานวิจัยของประจวบ คงอินทร์ (2554) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท กรณีศึกษา: บริษัท พีรพัฒน์ เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน) พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพัน ของพนักงานทั้ง 7 ด้าน อันได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมหรืออุดมการณ์ขององค์กร ค่าตอบแทนโดยรวม ความสัมพันธ์ ลักษณะงาน คุณภาพชีวิต และ โอกาสที่ได้รับ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในระดับมาก

ผลการวิจัย สอดคล้องกับผลการวิจัยของสุนันท์ สิริลือสกุลเพชร (2551) ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์กร ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ จำนวน 255 คน พบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน นโยบาย ข้อบังคับและขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ การรับรู้ความสำคัญของตนเองที่มีต่อองค์กรทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร รางวัล ค่าตอบแทนและสวัสดิการ และการได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ

ผลการวิจัย สอดคล้องกับงานวิจัยของพรรัตน์ แก้วจันทร์ทอง (2550) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร กรณีศึกษา บริษัท โกลบอล ยูทิลิตี้ เซอร์วิส จำกัด จำนวน 325 คน พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร คือ นโยบาย การบังคับบัญชา สัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชาความสำเร็จในการทำงานอยู่ในระดับสูง การบังคับบัญชา สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน เงินเดือนและสวัสดิการ ความมั่นคงในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบความก้าวหน้าในการทำงาน ความเจริญเติบโตในตนเองและอาชีพ และภาพลักษณ์ของบริษัทอยู่ในระดับปานกลาง ระดับความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอยู่ใน

ระดับสูง แยกพิจารณาพบว่าความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ และมีความภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์การอยู่ในระดับสูงและควมมีปรรณนาจะอยู่กับองค์การอยู่ในระดับปานกลาง

ผลการวิจัย สอดคล้องกับงานวิจัยของสุรินทร์ ซาลากุลพฤติ (อ้างถึงใน วารสารวิชาการศึกษาศาสตร์, 2551, หน้า 142) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันกับองค์กรของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (หญิงล้วน) บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด จำนวน 141 คน พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันกับองค์กรของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (หญิงล้วน) บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มี 4 ปัจจัย โดยเรียงลำดับจากปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุดไปหาปัจจัยที่ส่งผลน้อยที่สุด ได้แก่ สัมพันธภาพระหว่างพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินกับผู้บังคับบัญชา ความภาคภูมิใจในตนเอง สวัสดิการและความปลอดภัยในงาน และสัมพันธภาพระหว่างพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินกับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งปัจจัยทั้ง 4 ปัจจัยนี้ สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของความผูกพันกับองค์กรของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (หญิงล้วน) บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด ได้ร้อยละ 43

ผลการวิจัย ไม่สอดคล้องกับสุภาพร ทรงสุจริตกุล และคณะ (2551) ได้ศึกษา Talent retention: กรณีศึกษากลุ่มผู้บริหาร บริษัท ทู วิชั่นส์ จำกัด (มหาชน) พบว่า ปัจจัยที่ทำให้ผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงคงอยู่ในองค์กรคือ ค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน ได้แก่ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ลักษณะงาน โอกาสพัฒนาในงาน อยู่ในองค์กรที่เยี่ยมยอด มีวัฒนธรรมที่เปิดกว้างและเชื่อใจได้ มีการประเมินบุคลากรที่ผลของงานเป็นหลัก และมีโอกาสในการสร้างความมั่นคงให้ตนเอง ความไม่สอดคล้องนี้ อาจอธิบายด้วยทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ คือ 1. ความต้องการขั้นพื้นฐาน 2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย 3. ความต้องการทางสังคม 4. ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง 5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต กรณีศึกษานี้กลุ่มตัวอย่าง เป็นระดับผู้บริหารของบริษัท ทู วิชั่นส์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งได้รับผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินอย่างเหมาะสมและสูงกว่าสามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานอันเป็นปัจจัยในการดำรงชีวิต ทำให้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นระดับผู้บริหารมองข้ามผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน แต่ให้ความสำคัญกับผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินมากกว่า ซึ่งต่างจากกลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยศึกษา คือ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่ำกว่า 15,000 บาท ซึ่งยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานได้ การได้รับค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินอย่างเหมาะสมเพียงพอต่อการดำรงชีพ จึงเป็นคำตอบของความผูกพันต่อองค์กร ในด้านความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์การ มากกว่าด้านผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน

ข้อเสนอแนะ

จากผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่าผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับความผูกพันต่อองค์กร ดังนั้น องค์กรควรกำหนดผลตอบแทนให้เหมาะสมเพียงพอ ยุติธรรม ทัดเทียมกับขนาดและกลุ่มธุรกิจประเภทเดียวกัน โดยทำการสำรวจค่าจ้างและสวัสดิการ แล้วนำมาปรับปรุงให้เหมาะสมกับองค์กร ควรนำระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามความสามารถมาใช้ (Pay for Performance) เพื่อให้สอดคล้องกับความสามารถของพนักงาน ซึ่งต้องใช้แบบประเมินผลที่มีตัวชี้วัดอย่างชัดเจน (KPI) และแจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบ เพื่อพนักงานจะรับรู้ถึงค่าจ้างและค่าเงินของงาน ซึ่งจะเป็นการปิดกั้นมิให้เกิดอคติต่องานอันจะส่งผลต่อระดับของความผูกพันต่อองค์กร และองค์กรควรให้ความสำคัญกับผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น โอกาสความก้าวหน้า การฝึกอบรมพัฒนา การยกย่อง ชมเชย เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

ข้อเสนอแนะที่ได้จากแบบสอบถาม พบว่า นอกจากปัจจัยด้านผลตอบแทน ซึ่งเป็นประเด็นอันดับแรกที่พนักงานให้ความสำคัญแล้ว ยังมีประเด็นที่พนักงานให้ข้อเสนอแนะในการสร้างความผูกพันต่อองค์กร ดังนี้

1. ด้านการมีส่วนร่วม เช่น องค์กรควรรับฟังและให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเสนอข้อคิดเห็นต่าง ๆ ควรเพิ่มการจัดกิจกรรมระหว่างองค์กรกับพนักงานเพื่อสร้างความสัมพันธ์
2. ด้านการสื่อสาร องค์กรควรมีการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์กับพนักงานในด้านต่าง ๆ ที่ชัดเจนในหลายช่องทาง เพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างองค์กรกับพนักงาน
3. โอกาสที่ได้รับ องค์กรควรให้โอกาสพนักงานในด้านความก้าวหน้า โดยหากมีตำแหน่งว่างที่เหมาะสม ควรให้โอกาสกับพนักงานภายในองค์กรก่อนที่จะพิจารณาสรรหาจากภายนอก และควรให้โอกาสพนักงานในการฝึกอบรมและพัฒนาตนเอง
4. ทีมงาน องค์กรควรสร้างให้เกิดความสามัคคีภายในองค์กร สร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างองค์กรกับพนักงาน ผู้บังคับบัญชากับพนักงาน และระหว่างเพื่อนร่วมงาน โดยการจัดกิจกรรมให้พนักงานทำร่วมกัน ซึ่งเชื่อมโยงกับด้านการมีส่วนร่วม หรือการกำหนดนโยบายให้ทั้งองค์กรมีเป้าหมายร่วมกัน ไม่ต้องแข่งขันแย่งชิง เป็นต้น
5. ผู้บริหาร ควรมีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจนและเป็นธรรม มีภาวะผู้นำ รับฟังความคิดเห็นของพนักงาน

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

ประเด็นหรือหัวข้อที่ควรศึกษาวิจัยเพิ่มเติม ผู้วิจัยเห็นว่าควรมีการศึกษาเพิ่มเติมในเรื่องต่อไปนี

1. เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาเฉพาะพนักงานบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมเหมราชอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง ซึ่งผลการวิจัยพบว่าพนักงานให้ความสำคัญกับผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน ซึ่งพบความไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของท่านอื่น จึงเห็นว่าควรศึกษาระดับตำแหน่งงาน เพื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น ว่าระดับตำแหน่งงานมีผลต่อการเห็นความสำคัญของผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินในการสร้างความผูกพันหรือไม่
2. ควรศึกษาปัจจัยอื่น ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อผลตอบแทนและความผูกพันต่อองค์กร เช่น ผู้บริหาร รูปแบบการสื่อสาร ลักษณะขององค์กร ลักษณะของงาน เป็นต้น เพื่อหาแนวทางสร้างความผูกพันต่อองค์กร

บรรณานุกรม

- กังวาน พงสาสนองกุล. (2550). การวางระบบการบริหารค่าตอบแทน. วันที่ค้นข้อมูล 13 พฤษภาคม 2555, เข้าถึงได้จาก http://www.consultthai.com/tips_detail.php?id=5011
- จินดนา บุญรัตน์. (2553). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานระดับ บัณฑิตปริญญาตรีศึกษาบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง. งานนิพนธ์การจัดการธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จตุรรัตน์ ถาวโร และภาสชนก พิชญเวทย์วงศา. (2551). ปัจจัยทำนายที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรฝ่ายบริการพยาบาล โรงพยาบาลสงขลานครินทร์. *สงขลานครินทร์ เวชสาร*, 26(5), 443.
- ชัยสิทธิ์ ธิธเนศ. (2553). ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์การของพนักงานกับผลลัพธ์ต่อองค์การ กรณีศึกษา บริษัทผู้ผลิตเคมีภัณฑ์แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี. งานนิพนธ์การจัดการธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชาญวุฒิ บุญชม. (2553). ความผูกพันต่อองค์การ: ศึกษาเฉพาะกรณีบุคลากรโรงเรียนอิสลามสันติชน. ภาคนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาพัฒนาสังคม, คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ชูชาติ มหาวินสุ. (2550). การศึกษาความแตกต่างระหว่างความผูกพันต่อองค์การของผู้บริหารงานทรัพยากรบุคคลในธุรกิจ โรงแรมในเครือนานาชาติและ โรงแรมท้องถิ่น. สารนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาการพัฒนารทรัพยากรมนุษย์และองค์การ, คณะพัฒนารทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ณัฐชуда หรั่งเพชร. (2548). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้เกี่ยวกับสวัสดิการที่ได้รับจากการปฏิบัติงานกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการ. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- ปัทมาภรณ์ เรียมพานิชย์. (2544). ความสัมพันธ์เชิงพหุระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและความคาดหวังในค่าตอบแทนกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่. การค้นคว้าแบบอิสระวิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

- ประจวบ คงอินทร์. (2554). ปัจจัยที่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท
 กรณีศึกษา: บริษัท พีรพัฒน์ เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตร
 มหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบัน
 เทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- ปริญญา ประดิษฐพล. (2546). ความสำคัญของผลตอบแทนต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและ
 แนวโน้มการลาออกจากงาน: กรณีศึกษา บริษัท ท็อปทิม จำกัด. วิทยานิพนธ์
 เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัย
 รามคำแหง.
- มนูญ สรรคณากร. (2550, 28 พฤษภาคม – 3 มิถุนายน). กลยุทธ์สร้างความผูกพัน ปลุกปั้นรักคน-
 องค์กร. ผู้จัดการรายสัปดาห์, E1.
- พรรัตน์ แก้วจันทร์ทอง. (2550). ปัจจัยที่มีผลต่อความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร กรณีศึกษา
 บริษัท โกลบอล ยูทิลิตี้ เซอร์วิส จำกัด. ภาคนิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขา
 การจัดการทั่วไป, คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- พรรัตน์ แสดงหาญ. (2553). คนเก่งรักองค์กร-องค์กรรักคนเก่ง. วารสารสถาบันเพิ่มผลผลิต
 แห่งชาติ, 15(84), 80-84.
- เพลินพิศ ศิริสมบูรณ์. (2547). ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรกับ
 ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอ.
 วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, บัณฑิต
 วิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- ยุพดี คีอินทร์. (2547). ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กร
 ของเจ้าหน้าที่การเงิน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชายฝั่งทะเลภาคตะวันออก.
 งานนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย,
 มหาวิทยาลัยบูรพา.
- รุ่งโรจน์ อรรถานิติ. (2554). *Employee Engagement การสร้างความผูกพันของพนักงานในองค์กร*.
 กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์
- วัชรินทร์ วิจิตรวงษ์. (2548). การรับรู้บรรยากาศองค์กรกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน
 ระดับปฏิบัติการฝ่ายผลิต กรณีศึกษาบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง. งานนิพนธ์การจัดการธุรกิจ
 มหาบัณฑิต, สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- วัลภา พัวพงศ์พันธุ์. (2547). *ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มวิชาชีพเฉพาะของบริษัท กสท. โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)*. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, สาขารัฐประศาสนศาสตร์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วิภาดา ปัดถานนท์. (2548). *ความสัมพันธ์ระหว่างผลตอบแทนการทำงานและความตั้งใจในการปฏิบัติงานของ ข้าราชการอัยการ หลังการประกาศใช้พระราชบัญญัติเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งข้าราชการอัยการ พ.ศ. 2544*. งานนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาการจัดการทั่วไป, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- วิไลวรรณ สารีกุล. (2549). *ความผูกพันในองค์กร กรณีศึกษาบริษัท ไทยน้ำทิพย์ จำกัด โรงงานหัวหมาก*. ภาคนิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาการจัดการสิ่งแวดล้อม, คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ศิริพร ไทยกรณ์. (2554). *ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่*. ปัญหาพิเศษบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550). *กลยุทธ์การตลาดและการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยมุ่งที่ตลาด*. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.
- สมชื่น นาคพลั้ง และวิรดี โกมุททิวงษ์. (2547). *ความมุ่งมั่น ผูกพันต่อองค์กร: ศึกษากรณีบริษัท ฮิวเวลด์ – แพคการ์ด (ประเทศไทย) จำกัด*. ภาคนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สันต์ฤทัย ลิ้มวีรพันธ์. (2550). *ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร: กรณีศึกษา บริษัท ระยองเพียวรีฟายเออร์ จำกัด (มหาชน)*. สารนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุพิน เกชาคุปต์. (2536). *พฤติกรรมมององค์กร: ความรู้เบื้องต้นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุนันท์ สิริลือสกุลเพชร. (2551). *ความผูกพันต่อองค์กร ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่*. ภาคนิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาการจัดการสิ่งแวดล้อม, คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุภาพร ทรงสูงจริตกุล และคณะ. (2551). *Talent Retention: กรณีศึกษากลุ่มผู้บริหาร บริษัท ทูวิชั่นส์ จำกัด (มหาชน)*. การศึกษาอิสระ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี.

- สุรินทร์ ชาลาภูทฤตติ. (2551). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันกับองค์กรของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (หญิงล้วน) บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด. *วารสารวิชาการศึกษาศาสตร์*, 9(2), 142. -
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2550). *หลักเกณฑ์วิธีการและรูปแบบ การจัดสรรสิ่งจูงใจ (ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551)*. วันที่ค้นข้อมูล 20 เมษายน 2550, เข้าถึงได้จาก http://www.opdc.go.th/uploads/files/reward/reward_51_2.pdf
- สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม. (กันยายน 2552). *รายงานสถานการณ์เศรษฐกิจอุตสาหกรรม*. กรุงเทพฯ: กระทรวงอุตสาหกรรม.
- อลิสา สุขปิติ. (2548). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยบูรพา จังหวัดชลบุรี. ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารทั่วไป, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เอกชัย อภิสักดิ์กุล. (2549). ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร. *วารสารวิชาการ*, 26(3), 47 – 57.
- ฤทธิวัฒน์ ทั้งกลาง. (2552). *ความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่ตรวจคนเข้าเมือง กองบังคับการตรวจคนเข้าเมืองท่าอากาศยานแห่งชาติ*. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, สาขารัฐประศาสนศาสตร์, คณะรัฐประศาสนศาสตร์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- Allen, D., & Meyer, I. (1977). *Organizational Commitment*. New York: Harper & Row.
- Buchanan, I. B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organization. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533–545.
- Cronbach, L. J. (1970). *Essentials of Psychological Testing* (3 rd.ed.). New York: Harper and Row.
- Gary, D. (1990). *Management leading people and organization in the 21st Century*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kahn, R. (1990). Ice haze, snow, and the Mars water cycle. *Journal of Geophysical Research*, 95 (B9), 48-52.
- Vasu, M. L., Stewart, D. and Garson, G. D. (1990). *Individual and Organization: Modeling Commitment in Public Organization*. Unpublished Doctoral Dissertation, The Florida State University.
- Salancik, G. R. (1983). *The External Control of Organization: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.

- Steer, R. M. (1991). *Introduction to Organizational Behavior* (4th ed.). New York: Harper Colins.
- Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). *Motivation and Work Behavior* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Steers, R. M. (1977). *Organizational Effectiveness: A Behavioral View*. Oregon: Goodyear.
- Vasu, M. L, Stewart, D. W. and Garson, G. D. (1990). *Individual and Organization: Modeling Commitment in Public Organization*. Unpublished Doctoral Dissertation, The Florida State University.
- Welbourne, T., & Cable, D. (1995). Group incentives and pay satisfaction: Understanding the relationship through an identity theory perspective. *Human Relation*, 48(6), 711-726.

ภาคผนวก

แบบสอบถาม

**เรื่อง การศึกษาความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับผลตอบแทนและความผูกพันต่อองค์กร :
กรณีศึกษา บริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมเหมราชอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง**

คำชี้แจง : แบบสอบถามชุดนี้เป็นส่วนหนึ่งของการทำวิจัยเรื่อง การศึกษาความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับผลตอบแทนและความผูกพันต่อองค์กร : กรณีศึกษา บริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในเขตนิคมอุตสาหกรรมเหมราชอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง ของนักศึกษาปริญญาโท คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา จึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้ตามความเป็นจริง เพื่อนำผลที่ได้ไปใช้ประโยชน์ทางการศึกษา การหาแนวทางแก้ไขและพัฒนาความผูกพันต่อองค์กร อีกทั้งยังสามารถธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณค่าไว้กับองค์กรต่อไป โดยข้อมูลทั้งหมดของท่านจะถูกเก็บเป็นความลับและนำเสนอในภาพรวมเท่านั้น

แบบสอบถามชุดนี้ ประกอบด้วย คำถาม 4 ส่วน จำนวน 44 ข้อ ดังนี้

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 6 ข้อ

ส่วนที่ 2 : แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับผลตอบแทนในด้านต่างๆ จำนวน 22 ข้อ

ส่วนที่ 3 : แบบสอบถามความรู้สึก / ความคิดเห็นต่อองค์กร จำนวน 14 ข้อ

ส่วนที่ 4 : ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 2 ข้อ

นิยามศัพท์

1. ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง สภาพหรือลักษณะแต่ละบุคคลที่อุทิศเกี่ยวกับอารมณ์ ความรู้สึก สติปัญญาแก่องค์การหรือกลุ่มงาน พนักงานที่มีความทุ่มเทนั้นถือเป็นความต้องการส่วนบุคคล และทำอย่างจริงจังอันนำไปสู่การเพิ่มผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร ความผูกพันของพนักงานเป็นสิ่งที่แสดงออกได้ทางพฤติกรรม ดังต่อไปนี้

1.1 การพูดถึงองค์กรทางบวก (Say) หมายถึง การพูดเกี่ยวกับบริษัทในทางบวกต่อบุคคลอื่นทั้งบุคคลภายในบริษัทและภายนอกบริษัท

1.2 การดำรงอยู่กับองค์กร (Stay) หมายถึง ความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกของบริษัทต่อไป

1.3 การใช้ความพยายามเพื่อองค์กร (Strive) หมายถึง การใช้ความพยายามอย่างเต็ม

กำลังความสามารถ เพื่อช่วยเหลือหรือสนับสนุนให้บริษัทดำเนินธุรกิจได้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

2. ผลตอบแทนโดยรวม (Total Compensation) ประกอบด้วย

2.1 ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน หมายถึง สิ่งที่ย้ายตอบแทนให้กับการทำงานที่เป็นตัวเงิน ทั้งทางตรง เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส ค่าครองชีพ เป็นต้น และทางอ้อม ได้แก่ สวัสดิการ หรือผลประโยชน์ที่บริษัทจัดให้พนักงานเนื่องจากการที่พนักงานเป็นสมาชิกขององค์กร เช่น กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เงินช่วยเหลือกรณีต่างๆ เป็นต้น

2.2 ผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน หมายถึง สิ่งของ สิทธิประโยชน์ หรือบริการต่างๆ ที่องค์กรจัดให้แก่พนักงาน เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงาน

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () หน้าคำตอบที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

1. เพศ

() 1) ชาย () 2) หญิง

2. อายุ

() 1) น้อยกว่า 25 ปี () 2) 25 – 35 ปี () 3) มากกว่า 35 ปี

3. ระดับการศึกษาสูงสุด

() 1) ต่ำกว่าปริญญาตรี () 2) ปริญญาตรี () 3) สูงกว่าปริญญาตรี

4. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน

() 1) น้อยกว่า 15,000 บาท () 2) 15,000 – 25,000 บาท
() 3) มากกว่า 25,000 บาท

5. สถานภาพสมรส

() 1) โสด () 2) สมรส
() 3) หย่าร้าง/แยกกันอยู่

6. ระยะเวลาในการทำงาน

() 1) ต่ำกว่า 1 ปี () 2) 1 - 2 ปี () 3) มากกว่า 2 ปี

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับผลตอบแทนในด้านต่างๆ

โปรดพิจารณาระดับของผลตอบแทนต่อไปนี้ว่ามีความเหมาะสมเพียงใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓

ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ผลตอบแทนในด้านต่างๆ	ความเหมาะสม				
	(5) มากที่สุด	(4) มาก	(3) ปานกลาง	(2) น้อย	(1) น้อยที่สุด
ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน					
(1) เงินเดือน					
(2) เงินช่วยเหลือ เช่น ค่าข้าว ค่าเช่าบ้าน					
(3) เงินพิเศษกรณีแต่งงาน					
(4) เงินพิเศษกรณีคลอดบุตร					
(5) เงินพิเศษกรณีบุคคลในครอบครัวเสียชีวิต					
(6) ค่าล่วงเวลา					
(7) เงินโบนัส					
(8) กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ					
(9) การปรับขึ้นเงินเดือนประจำปี					
ผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน					
(10) เครื่องแบบพนักงาน					
(11) ประกันชีวิต					
(12) ประกันอุบัติเหตุ					
(13) ประกันสุขภาพ					
(14) จำนวนวันลาพักผ่อนประจำปี					
(15) จำนวนวันลาภัก					
(16) จำนวนวันลาแต่งงาน					
(17) จำนวนวันลาบวช					
(18) จำนวนวันลาเพื่อร่วมพิธีศพ					
(19) การตรวจสุขภาพประจำปี					
(20) งานเลี้ยงสังสรรค์ประจำปี					
(21) กิจกรรมท่องเที่ยวประจำปี					

ผลตอบแทนในด้านต่างๆ	ความเหมาะสม				
	(5) มากที่สุด	(4) มาก	(3) ปานกลาง	(2) น้อย	(1) น้อยที่สุด
(22) การอำนวยความสะดวก เช่น รถรับส่ง, ที่จอดรถ, น้ำดื่ม					

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามความรู้สึกรู้สึก / ความคิดเห็นต่อองค์การ

โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ความผูกพันต่อองค์การ	ระดับความคิดเห็น				
	(1) ไม่เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	(2) ไม่เห็น ด้วย	(3) ไม่ แน่ใจ	(4) เห็น ด้วย	(5) เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง
การพูดถึงองค์การในทางบวก (Say)					
1) ท่านมักเชิญชวนเพื่อนหรือบุคคลภายนอกที่รู้จักให้มาทำงานร่วมกันที่บริษัทนี้					
2) หากท่านได้ยืมบุคคลอื่นพูดถึงบริษัทในทางลบ ท่านจะชี้แจงให้บุคคลอื่นเข้าใจและมองภาพลักษณ์บริษัทในทางที่ดีขึ้น					
3) ท่านรู้สึกต่อต้านเมื่อมีผู้พูดถึงบริษัทในทางที่ไม่ดี					
4) ท่านภูมิใจที่จะบอกกับผู้อื่นว่าท่านเป็นบุคลากรของบริษัทนี้					
5) ท่านมักร่วมวิจารณ์หรือพูดถึงบริษัทในทางลบกับเพื่อนร่วมงานหรือบุคคลอื่นเสมอ					
ความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์การ (Stay)					
6) ท่านยังเลือกที่จะอยู่กับบริษัทต่อไป แม้มีโอกาสที่จะได้รับงานในตำแหน่งเดียวกันจากบริษัทอื่น					

ความผูกพันต่อองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	(1) ไม่เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	(2) ไม่เห็น ด้วย	(3) ไม่ แน่ใจ	(4) เห็น ด้วย	(5) เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง
7) หากท่านได้รับการเสนอตำแหน่งงานที่ดีกว่า ปัจจุบันจากบริษัทอื่นท่านอาจลาออกได้					
8) ท่านมีความคิดที่จะหางานใหม่ เพราะบริษัทไม่มี สิ่งผูกมัดให้ท่านทำงานต่อไปอย่างมั่นใจ					
9) หากท่านมีโอกาสเปลี่ยนงานที่ให้ผลตอบแทน (เงินเดือน สวัสดิการ โบนัส ฯลฯ) สูงกว่า ท่านจะไป ทำงานกับที่นั่นทันที					
10) ท่านยังคงทำงานอยู่กับบริษัทนี้ เนื่องจากท่านยัง ไม่ได้งานใหม่ หรือมีความจำเป็นที่ต้องทำงานใน บริษัทนี้					
การใช้ความพยายามเพื่อองค์กร (Strive)					
11) เมื่อท่านได้รับมอบหมายงานพิเศษอย่างหนึ่ง ท่านจะทุ่มเทให้กับงานนั้นอย่างเต็มที่ทุกครั้ง					
12) ท่านเต็มใจที่จะทำงานล่วงเวลาให้กับองค์กร แม้ว่าจะไม่ได้รับผลตอบแทน					
13) ท่านภาคภูมิใจในตำแหน่งงานของท่าน เพราะ ได้มาด้วยความรู้ความสามารถอย่างแท้จริง					
14) ท่านพร้อมเสมอที่จะอุทิศร่างกายแรงใจในการ ปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จของบริษัท					

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถาม

ท่านคิดว่าปัจจัยสำคัญของการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรคือ

1

2

3

กรุณาระบุข้อเสนอแนะของท่านเพื่อสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

.....

.....

ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม