

บทสรุปผู้บริหาร

งานให้คำปรึกษาทางธุรกิจฉบับนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงินของบริษัทดีเอสแอล เอ็กซ์เพรส อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด เพื่อจัดทำเป็นข้อเสนอแนะในการบริหารค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงินให้กับบริษัทฯ ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของบริษัทที่ได้วางแผนการพัฒนางานด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับแผนการเจริญเติบโตของบริษัทที่ต้องการเติบโตให้ได้เป็น 3 เท่าในปี พ.ศ. 2558

โดยมุ่งเน้นการศึกษาเรื่อง “ปัจจัยค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงินที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน กรณีพนักงานระดับจัดการของบริษัทดีเอสแอล เอ็กซ์เพรส อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด” มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบถึงระดับความพึงพอใจในการทำงานที่มีต่อค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงินของพนักงานระดับจัดการ รวมถึงศึกษาปัจจัยค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงินที่มีอิทธิพลกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน เนื่องจากความพึงพอใจในการทำงานเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กลุ่มผู้ให้คำปรึกษาทางธุรกิจได้รวบรวมและศึกษาข้อมูล รวมถึงการสัมภาษณ์ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทเกี่ยวกับเป้าหมายและการบริหารค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงินในปัจจุบัน ตลอดจนการศึกษาค้นคว้าจากเอกสารวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงินและได้ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ทำการตรวจสอบในเรื่องการวิเคราะห์คุณภาพของเครื่องมือโดยใช้ค่าดัชนี “ค่าความเชื่อมั่น” (Reliability) เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลจากทั้งกลุ่มประชากร ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 114 คน (ณ. วันที่ 31 พฤษภาคม พ.ศ.2551) โดยใช้ระยะเวลาในการเก็บแบบสอบถามรวมทั้งสิ้นประมาณ 3 สัปดาห์ (ตั้งแต่วันที่ 13 มิถุนายน พ.ศ.2551 ถึงวันที่ 3 กรกฎาคม พ.ศ.2551) ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้ใช้ค่าสถิติคือ ค่าร้อยละในการพรรณนาข้อมูล ส่วนการวัดระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยต่างๆ ได้ใช้ค่าเฉลี่ยในการวิเคราะห์สำหรับการศึกษารูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ กับความพึงพอใจในการทำงานได้ใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เป็นเครื่องมือประเมินความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระ ซึ่งก็คือ ปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยการให้ค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงินกับความพึงพอใจในการทำงานที่เป็นตัวแปรตามทีละระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

การให้ค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน 10 ปัจจัย ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า พนักงานระดับจัดการ มีความพึงพอใจมากจำนวน 8 ปัจจัย และมีความพึงพอใจปานกลาง 2 ปัจจัย โดยปัจจัยที่มีความพึงพอใจสูงที่สุดคือ ปัจจัยด้านคุณลักษณะของงาน สำหรับปัจจัยโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน และปัจจัยการให้ค่าตอบแทนที่ยืดหยุ่นเป็นปัจจัยที่พนักงาน

ระดับจัดการมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง และการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ กับความพึงพอใจในการทำงานพบว่า มีปัจจัยค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน 4 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานระดับจัดการ ดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยคุณลักษณะของงาน
2. ปัจจัยการปกครองและบังคับบัญชา
3. ปัจจัยการได้รับการยอมรับนับถือ
4. ปัจจัยแผนการให้ค่าตอบแทนที่ยืดหยุ่น

สำหรับปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ไม่มีปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคลด้านใดที่จะมีผลต่อระดับความพึงพอใจในการทำงานที่ทำให้เกิดความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงสรุปได้ว่าแม้จะมีการให้ปัจจัยการให้ค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน กรณีพนักงานระดับจัดการที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลก็ไม่สามารถทำให้มีผลกระทบต่อระดับความพึงพอใจในการทำงานที่ทำให้พนักงานระดับจัดการเกิดระดับความพึงพอใจที่มีความแตกต่างกันได้

ผลการศึกษาคั้งนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการวางแผนการบริหารค่าตอบแทนเพื่อให้พนักงานระดับจัดการเกิดความรู้สึกพึงพอใจและมีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น รวมถึงการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน โดยสามารถเรียงลำดับความสำคัญเพื่อให้บริษัทใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาดำเนินการด้านการบริหารก่อนหลังตามลำดับได้ดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) บริษัทต้องมั่นใจว่าปัจจัยอนามัยจะต้องไม่ขาดแคลน เพื่อมั่นใจว่าจะไม่ “ไม่พอใจ เพราะไม่เช่นนั้นจะทำให้พนักงานเกิดความไม่พอใจได้ แต่ก็ไม่ควรที่จะให้มากเกินไปเพราะว่าไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเพียงแต่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจ ซึ่งเป็นประการแรกที่บริษัทจะต้องดำเนินการก่อนที่จะไปสร้างแรงจูงใจด้วยการเพิ่มการให้ค่าตอบแทนทางด้านปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors)

1.1 ปัจจัยการปกครองและบังคับบัญชา การที่บริษัทมีโครงสร้างในการบริหารแบบแนวราบ (Flat Organization) นั้นเป็นสิ่งที่ดี ดังนั้นบริษัทควรตระหนักถึงช่องทางการสื่อสารผ่านผู้บังคับบัญชา เพื่อผู้บังคับบัญชาจะสามารถดูแลให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี อีกทั้งผู้บังคับบัญชาก็ควรมีความรู้ความเข้าใจในสิ่งต่างๆ เหล่านี้ จึงจะทำให้สามารถปกครองและบริหารพนักงานที่อยู่ในการกำกับดูแลของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 ปัจจัยแผนการให้ค่าตอบแทนที่ยืดหยุ่น อย่างไรก็ตามบริษัทควรมีการทำการสำรวจความพึงพอใจของการให้ปัจจัยแผนการให้ค่าตอบแทนที่ยืดหยุ่นเป็นประจำทุกปี เนื่องจากไม่เสมอไปที่ปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคลจะไม่มีผลต่อระดับความพึงพอใจในการทำงาน ทางกลุ่มผู้ให้คำปรึกษามีความเห็นว่างบริษัทควรคำนึงถึงรูปแบบของการให้ค่าตอบแทนที่ยืดหยุ่นที่เหมาะสมกับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจในปัจจุบันและสอดคล้องกับวิถีการดำเนินชีวิตของพนักงานให้มากขึ้นและประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับสวัสดิการยืดหยุ่นอย่างต่อเนื่อง

2. ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) เมื่อบริษัทสามารถมั่นใจว่าการให้ค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงินที่เป็นปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) จะไม่ “ไม่พอใจ ได้แล้ว บริษัทควรดำเนินการให้ความสำคัญกับปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) เป็นลำดับต่อมา โดยให้โอกาสแก่พนักงานได้รับปัจจัยจูงใจมากขึ้นและอย่างทั่วถึงเพราะบุคคลจะมีความพอใจและแรงจูงใจสูงขึ้นซึ่งสามารถทำให้เกิดการทำงานที่เกิดประสิทธิวิภาพมากขึ้น

2.1 ปัจจัยคุณลักษณะงาน แม้ว่าบริษัทได้มีออกแบบงานของระดับพนักงานจัดการไว้แล้ว อย่างไรก็ตามควรคำนึงถึงการออกแบบงานที่มีความสอดคล้องกับทฤษฎีคุณลักษณะของงาน 5 ประการ เพื่อเพิ่มความพึงพอใจให้กับพนักงานระดับจัดการทำให้สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น โดยกลุ่มผู้ให้คำปรึกษาแนะนำเทคนิคการเพิ่มคุณค่าของงาน (Job Enrichment) 3 ขั้นตอน ซึ่งได้แก่ เปลี่ยนความพยายามของพนักงานให้เป็นงาน โยงผลงานของพนักงานเข้าโดยตรงกับการให้รางวัล และต้องมั่นใจว่าพนักงานต้องการรางวัลนั้นและจะรู้ได้อย่างไร

2.2 ปัจจัยการได้รับการยอมรับนับถือ แม้ว่าบริษัทได้มีแผนการให้ค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงินด้านการยอมรับนับถือได้อย่างมีแบบแผนไว้แล้ว ควรคำนึงถึงมาตรฐานการให้รางวัลที่ชัดเจนเพื่อป้องกันมิให้เกิดความไม่เป็นธรรมในการได้รับรางวัล อย่างไรก็ตามบริษัทควรคำนึงถึงการให้การยกย่องแบบที่ไม่เป็นทางการด้วย ซึ่งจะทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณได้รับการยอมรับและความไว้วางใจจากผู้ร่วมงานในการทำงาน

3. ปัจจัยที่ยังมีแต่มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับที่ต้องมีปรับปรุง ถึงแม้ว่าจะเป็นปัจจัยไม่สามารถพยากรณ์ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานระดับจัดการได้ คือปัจจัยโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน ซึ่งเป็นปัจจัยจูงใจที่สามารถจูงใจให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานที่เพิ่มขึ้นได้ แต่พนักงานระดับจัดการยังมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นทางกลุ่มผู้ให้คำปรึกษามีความเห็นว่างบริษัทควรให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง

การดำเนินการตามแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Growth) ให้พนักงานอย่างเป็น
รูปธรรมและต้องมีความเป็นธรรมในการให้ความก้าวหน้าต่อพนักงาน