

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การนำเสนอในบทนี้มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ เพื่อสรุปผลการศึกษาทั้งหมด (conclusion) ให้เกิดความกระชับง่ายต่อการอ่านและทำความเข้าใจ พร้อมกับการอภิปรายผลการวิจัย (discussion) ในประเด็นสำคัญ ๆ เพื่อให้เห็นทัศนะของผู้วิจัยที่มีต่อประเด็นเหล่านี้ และท้ายที่สุดเป็นการเสนอแนะเกี่ยวกับความพึงพอใจในคำตอบแทนของพนักงาน และกระบวนการบริหารจัดการคำตอบแทน เพื่อความมีประสิทธิภาพขององค์การอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว และธุรกิจ โรงแรมในประเทศไทย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ คือ เพื่อศึกษาการแสดงอิทธิพลของความพึงพอใจในคำตอบแทนต่อความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์การ โดยมีการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การเป็นตัวแปรคั่นกลาง ในระดับบุคคลของพนักงาน โรงแรม ในเขตภาคตะวันออกของประเทศไทย โดยอาศัยแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในคำตอบแทนเชิงบูรณาการ ภายใต้แนวคิดและทฤษฎีของ Heneman and Judge (2000, p. 91) ที่เสนอว่า ความพึงพอใจในคำตอบแทนที่มีหลายมิติมีอิทธิพลต่อทัศนคติในการทำงานแตกต่างกัน โดยแสดงอิทธิพลผ่านทางกรรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ ผู้วิจัยนำเสนอการสรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

สรุปผลการวิจัย

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามเป็นพนักงาน โรงแรม ใน 8 จังหวัด ในเขตภาคตะวันออก คือ จังหวัดจันทบุรี จังหวัดฉะเชิงเทรา จังหวัดชลบุรี จังหวัดตราด จังหวัดนครนายก จังหวัดปราจีนบุรี จังหวัดระยอง และจังหวัดสระแก้ว ตามทะเบียน

รายชื่อโรงแรมของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ในระดับปฏิบัติการที่ไม่มีผู้ได้บังคับบัญชา และผ่านกระบวนการปรับเงินเดือนมาแล้วอย่างน้อยหนึ่งครั้งหรือมีอายุงานมากกว่า 1 ปี ใน 5 ตำแหน่ง ที่เป็นผู้ให้บริการ โดยตรงแก่ผู้มาใช้บริการ ได้แก่ พนักงานต้อนรับส่วนหน้า พนักงานแคชเชียร์ พนักงานยกกระเป๋า พนักงานแม่บ้าน และพนักงานบริการแผนกอาหาร และเครื่องดื่ม มีจำนวนทั้งสิ้น 859 คน ส่วนมากเป็นเพศหญิง มีจำนวน 650 คน คิดเป็น ร้อยละ 75.67 มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษามากที่สุด จำนวนทั้งสิ้น 302 คน คิดเป็นร้อยละ 35.16 ทั้งนี้ ส่วนใหญ่เป็นพนักงานในตำแหน่งพนักงานแม่บ้าน มีจำนวน 206 คน คิดเป็น ร้อยละ 23.98 รองลงมา มีจำนวนใกล้เคียงกัน ได้แก่ ตำแหน่งพนักงานแคชเชียร์ มีจำนวน 205 คน คิดเป็นร้อยละ 23.86 และกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุเฉลี่ย เท่ากับ 30.01 ปี และมีระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งงานปัจจุบันเฉลี่ยเท่ากับ 3.18 ปี

ในภาพรวมแล้วพนักงานมีระดับความพึงพอใจในระดับค่าตอบแทน (PLS) ระดับความพึงพอใจในการปรับค่าตอบแทน (PRS) ระดับความพึงพอใจในสวัสดิการ (BES) ในการทำงาน ระดับความพึงพอใจในโครงสร้างและการบริหารจัดการค่าตอบแทน (SAS) รวมถึงระดับการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์ (DIJ) และระดับการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (PRJ) อยู่ในระดับปานกลาง และมีระดับความพึงพอใจในการทำงาน (JBS) กับระดับความผูกพันต่อองค์กร (ORC) อยู่ในระดับสูง

การสรุปผลตามวัตถุประสงค์การวิจัย

ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยโดยเรียงตามลำดับของวัตถุประสงค์การวิจัยที่สอดคล้อง กับสมมติฐานการวิจัยดังต่อไปนี้

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาอิทธิพลของความพึงพอใจในค่าตอบแทนต่อการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์ และความพึงพอใจในโครงสร้างและการบริหารจัดการค่าตอบแทนต่อการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการของพนักงานโรงแรม ในเขตภาคตะวันออกของประเทศไทย

ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้างซึ่งมีความพึงพอใจในค่าตอบแทน ที่มี 4 มิติ ได้แก่ ความพึงพอใจในระดับค่าตอบแทน (PLS) ความพึงพอใจในการปรับค่าตอบแทน (PRS) ความพึงพอใจในสวัสดิการ (BES) ความพึงพอใจในโครงสร้าง

และการบริหารจัดการค่าตอบแทน (SAS) เป็นตัวแปรแฝงนอกพบว่า (1) ความพึงพอใจในระดับค่าตอบแทน (PLS) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์ (DIJ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.443 และสามารถอธิบายความแปรปรวนของการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์ (DIJ) ได้ร้อยละ 65.00 (2) ความพึงพอใจในโครงสร้างและการบริหารจัดการค่าตอบแทน (SAS) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์ (DIJ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.388 และสามารถอธิบายความแปรปรวนของการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์ (DIJ) ได้ร้อยละ 65.00 และ (3) ความพึงพอใจในโครงสร้างและการบริหารจัดการค่าตอบแทน (SAS) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (PRJ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.465 และสามารถอธิบายความแปรปรวนของการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (PRJ) ได้ร้อยละ 66.50

วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษาอิทธิพลของความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่มี 4 มิติ ได้แก่ ความพึงพอใจในระดับค่าตอบแทน (PLS) ความพึงพอใจในการปรับค่าตอบแทน (PRS) ความพึงพอใจในสวัสดิการ (BES) ความพึงพอใจในโครงสร้างและการบริหารจัดการค่าตอบแทน (SAS) เป็นตัวแปรแฝงนอกต่อความพึงพอใจในการทำงาน (JBS) และความผูกพันต่อองค์กร (ORC) ของพนักงานโรงแรมในเขตภาคตะวันออกของประเทศไทย

ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้าง ซึ่งมีความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่มี 4 มิติ ได้แก่ ความพึงพอใจในระดับค่าตอบแทน (PLS) ความพึงพอใจในการปรับค่าตอบแทน (PRS) ความพึงพอใจในสวัสดิการ (BES) ความพึงพอใจในโครงสร้างและการบริหารจัดการค่าตอบแทน (SAS) เป็นตัวแปรแฝงนอกพบว่า (1) ความพึงพอใจในค่าตอบแทนทั้ง 4 มิติ ไม่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน (JBS) ของพนักงานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 (2) ความพึงพอใจในการปรับค่าตอบแทน (PRS) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร (ORC) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.411 และสามารถอธิบายความแปรปรวนของความผูกพันต่อองค์กร (ORC) ได้ร้อยละ 93.30 และ (3) ความพึงพอใจในสวัสดิการ

(BES) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร (ORC) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.767 และสามารถอธิบายความแปรปรวนของความผูกพันต่อองค์กร (ORC) ได้ร้อยละ 93.30

วัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อศึกษาอิทธิพลของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร ทั้งการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์ (DIJ) และการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (PRJ) ต่อความพึงพอใจในการทำงาน (JBS) และความผูกพันต่อองค์กร (ORC) ของพนักงานโรงแรมในเขตภาคตะวันออกของประเทศไทย

ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้างพบว่า (1) การรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์ (DIJ) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในการทำงาน (JBS) ของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางมีค่าเท่ากับ 0.481 และสามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 28.70 และ (2) การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (PRJ) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร (ORC) ของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางมีค่าเท่ากับ 0.295 และสามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 93.30

วัตถุประสงค์ที่ 4 เพื่อศึกษาอิทธิพลของการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์ (DIJ) ต่อการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (PRJ) ของพนักงานโรงแรมในเขตภาคตะวันออกของประเทศไทย

ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้างพบว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์ (DIJ) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (PRJ) โดยค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางมีค่าเท่ากับ 0.406 และสามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 66.50

วัตถุประสงค์ที่ 5 เพื่อศึกษาอิทธิพลของความพึงพอใจในการทำงาน (JBS) ต่อความผูกพันต่อองค์กร (ORC) ของพนักงานโรงแรมในเขตภาคตะวันออกของประเทศไทย

ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้างพบว่า ความพึงพอใจในการทำงาน (JBS) ไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร (ORC) ของพนักงานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

อภิปรายผล

การอภิปรายผลของข้อค้นพบต่าง ๆ ที่ได้จากการศึกษาการแสดงผลของความพึงพอใจในค่าตอบแทน ต่อความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร โดยมีการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การเป็นตัวแปรกึ่งกลาง ในระดับบุคคลของพนักงานโรงแรมในเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย ผู้วิจัยนำเสนอการตีความและประเมินข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัย เพื่ออธิบายและยืนยันความสอดคล้องหรือความแตกต่างระหว่างข้อค้นพบกับสมมติฐานการวิจัย โดยอธิบายข้อค้นพบว่า สนับสนุนทฤษฎีที่เกี่ยวข้องหรือไม่ อย่างไร ผู้วิจัยนำเสนอการอภิปรายผล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

การแสดงผลของความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่มี 4 มิติ ได้แก่ ความพึงพอใจในระดับค่าตอบแทน (PLS) ความพึงพอใจในการปรับค่าตอบแทน (PRS) ความพึงพอใจในสวัสดิการ (BES) ความพึงพอใจในโครงสร้างและการบริหารจัดการค่าตอบแทน (SAS) เป็นตัวแปรแฝงภายนอกต่อการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การทั้งการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์ (DIJ) และการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (PRJ) พบว่า

ความพึงพอใจในระดับค่าตอบแทน (PLS) แสดงอิทธิพลเชิงบวกต่อการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์ (DIJ) ความพึงพอใจในระดับค่าตอบแทน (PLS) นั้น เกี่ยวข้องกับการประเมินระดับค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ เงินเดือน และรายได้รวมต่อเดือนของตนเองที่ได้รับจากองค์การ เปรียบเทียบกับเกณฑ์อ้างอิงที่ตนเองกำหนดไว้ทั้งต่อตนเองในอดีต ต่อพนักงานท่านอื่นในตำแหน่งเดียวกัน ต่อพนักงานในตำแหน่งอื่น ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ ส่วนการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์ (DIJ) นั้น เกี่ยวข้องกับการรับรู้ความยุติธรรมของผลตอบแทนที่พนักงานได้รับจากองค์การ ได้แก่ การรับรู้ค่าตอบแทนเมื่อเทียบกับการที่พนักงานได้ทุ่มเทแรงกายแรงใจเพื่อทำงานให้กับองค์การ และการรับรู้ค่าตอบแทนเมื่อเทียบกับอายุงานของพนักงาน ทั้งนี้ เมื่อพนักงานรับรู้ว่าคุณค่าของตนเองได้รับระดับค่าตอบแทนเท่าเทียมกับเกณฑ์อ้างอิงต่าง ๆ รวมถึงเมื่อเปรียบเทียบกับอายุงานและสิ่งที่คุณได้ทุ่มเทลงไปให้กับองค์การ มีความเหมาะสมกับค่าจ้างที่คุณได้รับ จะก่อให้เกิดการรับรู้ว่าคุณค่าการปฏิบัติต่อตนเองอย่างยุติธรรมในเรื่องของระดับ

ค่าตอบแทน ทำให้สามารถสรุปได้ว่า เมื่อพนักงานมีความพึงพอใจในระดับค่าตอบแทน (PLS) สูงขึ้นแล้ว พนักงานจะเกิดการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์ (DIJ) สูงขึ้นตามไปด้วย และความพึงพอใจในโครงสร้างและการบริหารจัดการค่าตอบแทน (SAS) แสดงอิทธิพลเชิงบวกต่อทั้งการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์ (DIJ) และการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (PRJ) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยในอดีต เช่น Cropanzano and Greenberg (1997), Folger and Konovsky (1989), Greenberg (1987), McFarlin and Sweeney (1992) และ Sweeney and McFarlin (1993) ส่วนแนวคิดของ Greenberg (1990a, p. 405) และ Heneman and Judge (2000, p. 91) ที่เสนอว่า ความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่มีหลายมิติมีอิทธิพลต่อทัศนคติในการทำงานแตกต่างกัน และความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่มุ่งเน้นค่าตอบแทนจะมีความสัมพันธ์กับการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์ (DIJ) และความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่มุ่งเน้นต่อวิธีการที่ใช้พิจารณาค่าตอบแทนจะมีความสัมพันธ์กับการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (PRJ) ทำให้สมมติฐาน 1 สมมติฐาน 4 และสมมติฐาน 5 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

การที่สมมติฐาน 4 ความพึงพอใจในโครงสร้างและการบริหารจัดการค่าตอบแทน (SAS) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์ (DIJ) แตกต่างจากผลการศึกษาในอดีต เช่น Cropanzano and Greenberg (1997), Folger and Konovsky (1989), Greenberg (1987), McFarlin and Sweeney (1992) และ Sweeney and McFarlin (1993) ส่วนแนวคิดของ Greenberg (1990a, p. 405) และ Heneman and Judge (2000, p. 91) ได้จัดความพึงพอใจในโครงสร้างและการบริหารจัดการค่าตอบแทน (SAS) เป็นความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่มุ่งเน้นต่อกระบวนการ แต่จากผลการสัมภาษณ์เจาะลึกพบว่า ในทางปฏิบัติพนักงานจะมุ่งเน้นต่อระดับค่าตอบแทนตามโครงสร้างค่าตอบแทนตามโครงสร้างค่าตอบแทนที่กำหนด ทั้งตอนเริ่มเข้าทำงานและหลังการปรับเงินเดือน และการปรับเลื่อนตำแหน่งงานในอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของค่าตอบแทน แนวคิดความเป็นอิสระในการจัดการ (administrative independence) ในด้านความแตกต่างของวัตถุประสงค์ในแต่ละชนิดของค่าตอบแทนและประสบการณ์ที่แตกต่างกันของพนักงานต่อค่าตอบแทนที่ตนได้รับ (Heneman & Schwab, 1979, p. 12)

เหตุผลที่ทำให้ความพึงพอใจในการปรับค่าตอบแทน (PRS) และความพึงพอใจในสวัสดิการ (BES) ไม่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์ (DIJ) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ที่ทำให้สมมติฐาน 2 และสมมติฐาน 3 ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ จากผลการสัมภาษณ์เจาะลึกพบว่า ในทางปฏิบัติการปรับอัตราค่าตอบแทนในธุรกิจโรงแรมมีการปรับในระดับที่น้อยมาก เนื่องจากการบริหารค่าตอบแทนโดยมากใช้วิธีการบริหารแบบค่าตอบแทนผันแปรตามผลการปฏิบัติงาน (performance-based pay) ได้แก่ ค่าบริการส่วนเพิ่ม (services charge) ที่ธุรกิจโรงแรมเรียกเก็บจากลูกค้าผู้มารับบริการทุกครั้งที่มีการชำระเงิน โดยโรงแรมจะนำค่าบริการส่วนเพิ่มมาจัดสรรให้แก่พนักงานผู้ให้บริการเป็นรายเดือนที่โดยปกติจะมีจำนวนสูงพอสมควร ทำให้พนักงานมุ่งเน้นต่อการปรับค่าตอบแทนน้อยกว่าที่ควร พนักงานจึงไม่สนใจต่อการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์ (DIJ) ในประเด็นนี้ อีกทั้งการที่ความพึงพอใจในสวัสดิการ (BES) ในการทำงานไม่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์ (DIJ) เนื่องจากการแข่งขันด้านการรับสมัครพนักงานเข้าทำงาน และความขาดแคลนพนักงานที่มีคุณภาพ ทำให้รูปแบบของสวัสดิการในการทำงานที่ทางโรงแรมจัดให้แทบจะไม่มี ความแตกต่างกัน อีกทั้งมักจะเป็นการจัดสวัสดิการในภาคบังคับตามกฎหมาย เพื่อลดต้นทุนการดำเนินการของโรงแรม และมักเป็นสวัสดิการสำหรับภาพรวม คือ ไม่มีรูปแบบเฉพาะสำหรับกลุ่มพนักงาน อีกทั้งไม่มีการหยิบยื่นการเข้าถึงสวัสดิการ พนักงานต้อง ทวงถามหากทราบและต้องการสวัสดิการเท่านั้น

ภาพรวมการแสดงผลของอิทธิพลของความพึงพอใจในค่าตอบแทนต่อความพึงพอใจในการทำงาน (JBS) และความผูกพันต่อองค์กร (ORC) โดยมีการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรเป็นตัวแปรคั่นกลาง จากผลการวิเคราะห์การแสดงผลในตาราง 34 พบว่า ความพึงพอใจในค่าตอบแทนทั้ง 4 มิติ ไม่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน (JBS) ของพนักงานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ทำให้สมมติฐาน 6-9 ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ แต่เมื่อพิจารณาทิศทางการแสดงผลของอิทธิพลของความพึงพอใจในระดับค่าตอบแทน (PLS) และความพึงพอใจในโครงสร้างและการบริหารจัดการค่าตอบแทน (SAS) พบว่า มีการแสดงผลทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.233 และ 0.256 ตามลำดับ ซึ่งเป็นการแสดงผล

ทางอ้อมผ่านทางการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์ (DIJ) และการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (PRJ) และสอดคล้องกับทิศทางการแสดงอิทธิพลตามชนิดของการแลกเปลี่ยนของทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม และความพึงพอใจในคำตอบแทน ซึ่งมีทั้งมิติของการรับรู้และมิติทางอารมณ์ เช่นเดียวกับความพึงพอใจในการทำงาน (JBS) และการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจในทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมเกิดจากกระบวนการคิดไตร่ตรอง ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้ (cognitive) ของ Blau (1964, p. 94) จะแสดงอิทธิพลทางอ้อมต่อความพึงพอใจในการทำงาน

นอกจากนี้ Zajonc (1980, p. 171) เสนอว่า ทั้งการรับรู้และอารมณ์อาจจะส่งผลโดยตรงหรือเพียงบางส่วนอย่างอิสระ แต่การที่ความพึงพอใจในการปรับคำตอบแทนและความพึงพอใจในสวัสดิการ (BES) ไม่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานนั้น สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์พบว่า ทางปฏิบัติการปรับอัตราคำตอบแทนในธุรกิจโรงแรมมีการปรับในระดับที่น้อยมาก เนื่องจากการบริหารคำตอบแทนโดยมากใช้วิธีการบริหารแบบคำตอบแทนผันแปรตามผลการปฏิบัติงาน (performance-based pay) ได้แก่ ค่าบริการส่วนเพิ่ม (services charge) ที่ธุรกิจโรงแรมเรียกเก็บจากลูกค้าผู้มารับบริการทุกครั้งที่มีการชำระเงิน โดยโรงแรมจะนำค่าบริการส่วนเพิ่มมาจัดสรรให้แก่พนักงานผู้ให้บริการเป็นรายเดือนที่โดยปกติจะมียอดคำตอบแทนสูงพอสมควร ทำให้พนักงานมุ่งเน้นต่อการปรับคำตอบแทนน้อยกว่าที่ควร จึงไม่สนใจต่อการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์ (DIJ) ในประเด็นนี้ อีกทั้งการที่ความพึงพอใจในสวัสดิการในการทำงานไม่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์ (DIJ) เนื่องจากการแข่งขันทางการรับสมัครพนักงานเข้าทำงาน และความขาดแคลนพนักงานที่มีคุณภาพ ทำให้รูปแบบของสวัสดิการในการทำงานที่ทางโรงแรมจัดให้แทบจะไม่มี ความแตกต่างกัน อีกทั้งมักจะเป็นการจัดสวัสดิการในภาคบังคับตามกฎหมายเพื่อลดต้นทุนการดำเนินการของโรงแรม และมักเป็นสวัสดิการสำหรับภาพรวม คือ ไม่มีรูปแบบเฉพาะสำหรับกลุ่มพนักงาน อีกทั้งไม่มีการหยิบบัตรเข้าถึงสวัสดิการ พนักงานต้องทวงถามหากทราบและต้องการสวัสดิการเท่านั้น ดังนั้น พนักงานไม่สนใจการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์ (DIJ) ในมิติของความพึงพอใจในการปรับคำตอบแทน (PRS) และความพึงพอใจในสวัสดิการ (BES)

นอกจากนี้ การแสดงอิทธิพลของความพึงพอใจในโครงสร้างและการบริหารจัดการค่าตอบแทน (SAS) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (PRJ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.767 ทำให้สมมติฐาน 10 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เนื่องจากการแสดงอิทธิพลของความพึงพอใจในโครงสร้างและการบริหารจัดการค่าตอบแทน (SAS) ในส่วนของมิติที่มุ่งเน้นต่อกระบวนการที่แสดงต่อการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (PRJ) ตามผลการศึกษาในอดีต เช่น Cropanzano and Greenberg (1997), Folger and Konovsky (1989), Greenberg (1987), Greenberg (1990a, p. 405), Heneman and Judge (2000, p. 91), McFarlin and Sweeney (1992) และ Sweeney and McFarlin (1993)

การแสดงอิทธิพลของการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์ (DIJ) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในการทำงาน (JBS) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.481 ทำให้สมมติฐาน 11 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Alexander and Ruderman (1987), Folger and Konovsky (1989), Martin and Bennet (1996), McFarlin and Sweeney (1992) และ Moorman (1991) การรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์ (DIJ) นั้น เกี่ยวข้องกับการรับรู้ความยุติธรรมของผลตอบแทนที่พนักงานได้รับจากองค์กร ได้แก่ การรับรู้ค่าตอบแทนเมื่อเทียบกับการที่พนักงานได้ทุ่มเทแรงกายแรงใจเพื่อทำงานให้กับองค์กร และการรับรู้ค่าตอบแทนเมื่อเทียบกับอายุงานของพนักงาน ส่วนความพึงพอใจในการทำงาน (JBS) เกี่ยวข้องกับความชอบหรืออารมณ์เชิงบวกที่เกิดจากผลของการประเมินงานของแต่ละคนหรือจากประสบการณ์ในการทำงาน เช่น ความรู้สึกเชิงบวกของพนักงานที่มีต่องานในตำแหน่งงานที่ตนทำอยู่ในปัจจุบัน และความรู้สึกเชิงบวกของพนักงานที่มีต่อลักษณะของงานที่ตนทำอยู่ในปัจจุบัน ทั้งนี้ เมื่อพนักงานรับรู้ได้ว่าตนเองได้รับค่าตอบแทนอย่างยุติธรรม เมื่อเปรียบเทียบกับตำแหน่งงานเดียวกันหรือใกล้เคียงกันทั้งภายในและภายนอกองค์กรแล้ว จะก่อให้เกิดการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์ (DIJ) และเกิดความรู้สึกว่าองค์กรให้ความสำคัญกับผลงานที่ตนเองทำ และรับรู้ว่างานที่ตนทำอยู่ในปัจจุบันสามารถสร้างความมั่นคงให้กับตนเอง ทำให้เกิดความรู้สึกเชิงบวกต่องานที่ตนเองทำในปัจจุบัน นั่นคือ ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน (JBS)

การแสดงความรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (PRJ) ส่งอิทธิพลเชิงบวก ต่อความผูกพันต่อองค์กร (ORC) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.295 ทำให้สมมติฐาน 12 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Folger and Konovsky (1989), McFarlin and Sweeney (1992), Moorman, Niehoff, and Organ (1993), Sweeney and McFarlin (1993) และ Tyler (1991) การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (PRJ) นั้น เกี่ยวข้องกับการรับรู้ความยุติธรรมของพนักงานต่อกระบวนการที่องค์กรใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับค่าตอบแทน เช่น ความยุติธรรมของกระบวนการที่ใช้ในการเลื่อนตำแหน่ง ความเหมาะสมของกระบวนการที่ใช้ในการประเมินผลในการทำงาน ความเหมาะสมของกระบวนการในการพิจารณาการขึ้นเงินเดือน และความชัดเจนของหลักการประเมินผล ส่วนความผูกพันต่อองค์กร (ORC) เกี่ยวข้องกับภาวะทางจิตวิทยาที่ทำให้บุคคลยึดติดกับองค์กร ในภาพรวม เช่น ความชอบในนโยบายการบริหารงานขององค์กร ความรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ทำงานกับองค์กร และความรู้สึกว่าเป็นหน้าที่ที่ตนจะต้องอยู่ทำงานกับองค์กรต่อไป ทั้งนี้ เมื่อพนักงานรับรู้ว่าคุณได้รับการปฏิบัติด้วยกระบวนการตัดสินใจค่าตอบแทนที่เป็นธรรม ก็จะก่อให้เกิดการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (PRJ) และเกิดการรับรู้ว่าคุณค่าขององค์กรให้ความสำคัญกับผลงานที่ตนเองทำ และตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่ต้องพยายามปฏิบัติงานให้องค์กรมีผลประโยชน์ที่ดีที่สุด นั่นคือ มีความผูกพันต่อองค์กร (ORC) ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่า หากพนักงานมีการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการที่สูงขึ้นก็จะก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร (ORC) ที่สูงขึ้นตามไปด้วย

ความพึงพอใจในระดับค่าตอบแทน (PLS) ไม่ส่งอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร (ORC) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ทำให้สมมติฐาน 13 ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ แต่ผลการวิเคราะห์สอดคล้องกับผลการวิจัยในอดีต เช่น Cropanzano and Greenberg (1997), Folger and Konovsky (1989), Greenberg (1987), Greenberg (1990a, p. 405), Heneman and Judge (2000, p. 91), McFarlin and Sweeney (1992) และ Sweeney and McFarlin (1993) ที่เสนอว่า ความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่มีหลายมิติ มีอิทธิพลต่อทัศนคติในการทำงานแตกต่างกัน และความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่มุ่งเน้นค่าตอบแทนจะมีความสัมพันธ์กับการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์ (DIJ) และความพึงพอใจ

ในคำตอบแทนที่มุ่งเน้นต่อวิธีการที่ใช้พิจารณาคำตอบแทนจะมีความสัมพันธ์กับการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (PRJ) และความพึงพอใจในระดับคำตอบแทน (PLS) มุ่งเน้นคำตอบแทนจะมีความสัมพันธ์กับการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์ (DIJ) และไม่มีความสัมพันธ์กับการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ

ความพึงพอใจในการปรับคำตอบแทน (PRS) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร (ORC) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.411 และความพึงพอใจในสวัสดิการ (BES) โดยรวมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร (ORC) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.767 ทำให้สมมติฐาน 14-15 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Vandenberghe and Tremblay (2008, p. 277) โดยการแสดงอิทธิพลของความพึงพอใจในการปรับคำตอบแทน (PRS) และความพึงพอใจในสวัสดิการ (BES) ผ่านทางมิติของการแลกเปลี่ยนทางสังคมที่พนักงานมีต่อองค์กร โดยพนักงานรู้สึกว่าคุณได้รับการปฏิบัติตามกฎระเบียบและวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ ความผูกพันต่อเพื่อนร่วมงาน การพึ่งพาองค์กร การมีส่วนร่วมในการบริหาร และสิ่งที่ได้รับจากการทำงานทำให้รู้สึกผิดหากออกจากองค์กร นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Kuo (2005) และ Tang and Chiu (2003) ด้วย

การรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์ (DIJ) ไม่ส่งอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร (ORC) และการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (PRJ) ไม่ส่งอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน (JBS) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ดังนั้น ผลการวิจัยสมมติฐาน 16-17 ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยในอดีตเรื่องการแสดงผลที่แตกต่างระหว่างมิติของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรและข้อสรุปของ Lind and Tyler (1988, p. 179) ที่กล่าวว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (PRJ) จะมีอิทธิพลต่อทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับองค์กรในภาพรวม ซึ่ง Ambrose, Hess, and Ganesan (2007, p. 22) กล่าวว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์ (DIJ) จะมีอิทธิพลต่อทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับงาน และสอดคล้องกับผลงานวิจัยในอดีต เช่น Folger and Konovsky (1989) และ Tyler (1990) ทั้งนี้ ความผูกพันต่อองค์กร (ORC) เป็นทัศนคติที่มุ่งเน้นยึดติดระหว่างพนักงานและองค์กรในภาพรวม จึงไม่มีความสัมพันธ์กับการรับรู้ความยุติธรรม

ด้านผลลัพธ์ (DIJ) ที่เป็นการรับรู้ความยุติธรรมที่มุ่งเน้นต่องานที่ทำ และความพึงพอใจในการทำงาน (JBS) เป็นทัศนคติที่มุ่งเน้นต่องานจึงไม่มีความสัมพันธ์กับการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (PRJ)

การรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์ (DIJ) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (PRJ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.406 ทำให้ผลสมมติฐาน 18 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Folger (1987) และ Lee (2000, pp. 121, 140)

ความพึงพอใจในการทำงาน (JBS) ไม่ส่งอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร (ORC) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ทำให้ผลสมมติฐาน 19 ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยในอดีตว่า ความพึงพอใจในการทำงาน (JBS) เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร (ORC) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Angle and Perry (1981), Buchanan (1974), Lambert et al. (2007), Lum et al. (1998), Stevens et al. (1978) และ Williams and Hazer (1986) แต่จากผลการสัมภาษณ์พบว่า พนักงานในธุรกิจโรงแรมมีการพัฒนาสายอาชีพของตนโดยย้ายงานไปทำงานในโรงแรมที่มีระดับค่าตอบแทนสูงกว่า หรือ โรงแรมที่เชื่อว่าอยู่ในระดับที่ดีกว่าเดิม แม้ว่าจะเป็นตำแหน่งเดิม โดยไม่ได้สนใจต่อค่าตอบแทนในภาพรวมว่าแตกต่างจากโรงแรมเดิมอย่างไร สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Shiverick, Janelle, and Anichini (2009, p. 1) ศึกษาเกี่ยวกับลำดับขั้นของการเกิดความผูกพันต่อองค์กร (ORC) กล่าวไว้ว่า ถึงแม้ว่าพนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน (JBS) แต่ไม่จำเป็นต้องมีความผูกพันต่อองค์กร (ORC) เพราะการเกิดความผูกพันต่อองค์กร (ORC) ต้องอาศัยระยะเวลาและปัจจัยอื่นอีกหลายปัจจัย และผลการวิจัยของ Gaertner (1999, p. 489) ที่ศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร (ORC) พบว่า มีปัจจัยที่มีผลเฉพาะความพึงพอใจในการทำงาน แต่ไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร (ORC) อีกทั้งจากพฤติกรรมการย้ายงานของพนักงานโรงแรมที่ย้ายงานไปทำงานในตำแหน่งเดิม โดยมุ่งเน้นต่อระดับค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้น และไม่สนใจความแตกต่างของสวัสดิการ โดยรวมเห็นได้ว่า พนักงานยังคงพึงพอใจในงานตำแหน่งที่ทำ แต่พร้อมที่จะย้ายงานไปยัง

องค์การอื่นที่ให้ระดับค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้นเท่านั้น คือ ไม่มีความผูกพันต่อองค์การ (ORC)

สรุปในภาพรวมแล้วพบว่า มีการแสดงอิทธิพลของต่อความพึงพอใจในการทำงาน (JBS) และความผูกพันต่อองค์การ (ORC) โดยมีการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การเป็นตัวแปร และการแสดงอิทธิพลของแต่ละมิติของความพึงพอใจในค่าตอบแทนต่อความพึงพอใจในการทำงาน (JBS) และการผูกพันต่อองค์การมีรูปแบบการแสดงอิทธิพลแตกต่างกัน

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

เนื่องจากค่าตอบแทนเป็นเครื่องมือสำคัญที่ถูกใช้อย่างแพร่หลายในการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้ว่าจ้างและพนักงานในองค์การทุกระดับและทุกรูปแบบ ดังนั้น ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัยจึงขอเสนอเป็นหัวข้อดังต่อไปนี้

ประโยชน์ทางวิชาการ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาการแสดงอิทธิพลของความพึงพอใจในค่าตอบแทน ซึ่งประกอบด้วย ความพึงพอใจในระดับค่าตอบแทน (PLS) ความพึงพอใจในการปรับค่าตอบแทน (PRS) ความพึงพอใจในสวัสดิการ (BES) และความพึงพอใจในโครงสร้างและการบริหารจัดการค่าตอบแทน (SAS) ต่อทัศนคติในการทำงาน ได้แก่ ความพึงพอใจในการทำงาน (JBS) และความผูกพันต่อองค์การ (ORC) โดยมีการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ ได้แก่ การรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์ (DIJ) และการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (PRJ) เป็นตัวแปรคั่นกลาง การวิจัยครั้งนี้ก่อให้เกิดมุมมองใหม่ในทางวิชาการดังต่อไปนี้

1. การจำแนกมิติของความพึงพอใจในค่าตอบแทนตามแบบของ Heneman and Judge (2000, pp. 91, 98) เสนอว่า มิติของความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่มุ่งเน้นต่อค่าตอบแทนที่ได้รับจากการทำงาน ได้แก่ ความพึงพอใจในระดับค่าตอบแทน (PLS) ความพึงพอใจในการปรับค่าตอบแทน (PRS) ความพึงพอใจในสวัสดิการ (BES) และมิติ

ของความพึงพอใจในคำตอบแทนที่มุ่งเน้นต่อกระบวนการและอำนาจที่องค์กรใช้ ในการตัดสินใจการจัดสรรคำตอบแทน ได้แก่ ความพึงพอใจในโครงสร้างและการบริหารจัดการ คำตอบแทน (SAS) ไม่สามารถครอบคลุมรูปแบบของการบริหารจัดการคำตอบแทน ตามแนวคิดความเป็นอิสระในการจัดการ (administrative independence) ในด้าน ความแตกต่างของวัตถุประสงค์ในแต่ละชนิดของคำตอบแทนและประสบการณ์ ที่แตกต่างกันของพนักงานต่อคำตอบแทนที่ตนได้รับ (Heneman & Schwab, 1979, p. 612) เพราะพนักงานมุ่งเน้นต่อระดับคำตอบแทนในการทำงานที่จะได้รับตอนสมัครเข้าทำงาน ตามโครงสร้างคำตอบแทนขององค์กร อีกทั้งพนักงานคาดหวังว่าตนจะได้รับระดับ คำตอบแทนตามการปรับคำตอบแทนจากการบริหารจัดการคำตอบแทน เมื่อตนเองได้รับการปรับเลื่อนตำแหน่งใหม่จากโครงสร้างคำตอบแทนที่องค์กรกำหนดไว้

2. ความพึงพอใจในคำตอบแทนแสดงอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อ ความพึงพอใจในการทำงาน (JBS) และความผูกพันต่อองค์กร (ORC) ผ่านทางการรับรู้ ความยุติธรรมในองค์กร

3. การแสดงอิทธิพลของมิติต่าง ๆ ของความพึงพอใจในคำตอบแทนต่อ ความพึงพอใจในการทำงาน (JBS) และความผูกพันต่อองค์กร (ORC) แตกต่างกัน

4. การรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์เป็นตัวแปรคั่นกลางในการแสดงอิทธิพล ของความพึงพอใจในระดับคำตอบแทน (PLS) ต่อความพึงพอใจในการทำงาน (JBS)

5. การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการเป็นตัวแปรคั่นกลางในการแสดง อิทธิพลของความพึงพอใจในโครงสร้างและการบริหารจัดการคำตอบแทน (SAS) ต่อความผูกพันต่อองค์กร (ORC)

6. ความพึงพอใจในโครงสร้างและการบริหารจัดการคำตอบแทน (SAS) แสดงอิทธิพลเชิงบวกทางตรงต่อการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์ (DIJ)

7. การรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์ (DIJ) เป็นตัวแปรคั่นกลางในการแสดง อิทธิพลของความพึงพอใจในโครงสร้างและการบริหารจัดการคำตอบแทน (SAS) ต่อการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (PRJ)

8. ความพึงพอใจในโครงสร้างและการบริหารจัดการค่าตอบแทน (SAS) แสดงอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อความพึงพอใจในการทำงาน (JBS) โดยมีการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การเป็นตัวแปรคั่นกลาง

9. ความพึงพอใจในโครงสร้างและการบริหารจัดการค่าตอบแทน (SAS) แสดงอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อความผูกพันต่อองค์การ (ORC) โดยมีการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การเป็นตัวแปรคั่นกลาง

ประโยชน์ในทางปฏิบัติ

ความชัดเจนในการแสดงอิทธิพลของความพึงพอใจในค่าตอบแทนแต่ละมิติที่แสดงอิทธิพลแตกต่างกันต่อความพึงพอใจในการทำงาน (JBS) และความผูกพันต่อองค์การ เป็นประโยชน์ในทางปฏิบัติต่อภาคธุรกิจ โดยการนำแนวคิดไปออกแบบและปรับปรุงนโยบายค่าตอบแทนและการบริหารค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับนโยบายการดำเนินการขององค์การ เพื่อสื่อให้พนักงานทราบถึงความต้องการขององค์การ และแสดงทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องกัน โดยออกแบบนโยบายและการบริหารค่าตอบแทนในแต่ละมิติของความพึงพอใจในค่าตอบแทนตามทัศนคติและพฤติกรรมองค์การที่ต้องการ ทั้งนี้ ทำให้ประสิทธิภาพในการดำเนินการขององค์การดีขึ้น ส่งผลโดยอ้อมต่อโครงสร้างต้นทุนการผลิตสินค้าและบริการในภาคเศรษฐกิจทั้งในระดับองค์การให้มีความสามารถในการแข่งขันแก่องค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งด้านต้นทุนค่าตอบแทนจากการทำงาน และใช้ความรู้ความเข้าใจในทัศนคติในการทำงานที่เกิดจากความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในค่าตอบแทน ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้งในด้านการดึงดูดพนักงานที่มีประสิทธิภาพเข้ามาร่วมกับองค์การและมีความผูกพันต่อองค์การและระดับประเทศในภาพรวม

ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยได้นำข้อค้นพบที่สำคัญของการวิจัยมาวิเคราะห์เพื่อพัฒนาเป็นข้อเสนอแนะในการพัฒนาการบริหารค่าตอบแทนในองค์การ และการบริหารความยุติธรรมในองค์การ

เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับนโยบาย การบริหารองค์การและสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานให้แก่พนักงาน โดยดึงดูดใจ ให้พนักงานที่มีคุณภาพสมัครเข้าทำงาน อยู่ทำงาน และมุ่งมั่นทำงาน เพื่อความสำเร็จ ของกับองค์การ รวมถึงการลดต้นทุนในการบริหารจัดการด้านค่าตอบแทนขององค์การ ซึ่งเป็นการสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์การและอุตสาหกรรมในการบริการ ธุรกิจโรงแรมและอุตสาหกรรมอื่น ๆ ในภาพรวม โดยผู้วิจัยประมวลผลการวิจัย เป็นข้อเสนอแนะประเด็นต่าง ๆ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ผู้บริหารควรกำหนดนโยบายโครงสร้างและการบริหารจัดการค่าตอบแทน โดยกำหนดสัดส่วนของรูปแบบค่าตอบแทนจากการทำงาน ทั้งค่าตอบแทนทางตรง และค่าตอบแทนทางอ้อม โดยคำนึงถึงความแตกต่างในการแสดงอิทธิพลของมิติต่าง ๆ ของความพึงพอใจในค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์การ
2. ผู้บริหารควรกำหนดนโยบายการบริหารจัดการค่าตอบแทนทั้งด้านการจัดสรร ค่าตอบแทน และกระบวนการที่ใช้ในการจัดสรรค่าตอบแทนให้ให้มีความชัดเจน เทียบธรรม เชื้อถือได้
3. ผู้บริหารควรเพิ่มความพึงพอใจในระดับค่าตอบแทน เพื่อเพิ่มการรับรู้ ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์ (DIJ) และเพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน (JBS) ของพนักงาน โดยอ้อมผ่านทาง การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (PRJ) ทำให้พนักงานแสดง พฤติกรรมในการบริการที่ดีต่อผู้ใช้บริการส่งผลให้เพิ่มความสามารถในการแข่งขัน แก่องค์การ ดังนี้

3.1 การควบคุมระดับความคาดหวังในแต่ละตำแหน่งงาน โดยการกำหนด คุณสมบัติของพนักงานในแต่ละตำแหน่งงานให้เหมาะสมกับลักษณะงาน พร้อมทั้ง รับสมัครพนักงานให้ตรงตามคุณสมบัติที่ต้องการ เพื่อป้องกันการเกิดความคาดหวัง ของพนักงานที่เกิดจากการที่พนักงานมีคุณสมบัติสูงกว่าที่กำหนด

3.2 กำหนดระดับค่าตอบแทนในแต่ละตำแหน่งในการรับสมัครพนักงาน เข้าทำงานให้สูงกว่าภาพรวมของตลาดแรงงาน แต่อยู่ภายใต้ศักยภาพในการรองรับ ค่าใช้จ่ายขององค์การ เพื่อจูงใจให้พนักงานที่มีคุณภาพสมัครเข้ามาร่วมงานและอยู่ทำงาน กับองค์การ

4. ผู้บริหารควรเพิ่มความพึงพอใจในการปรับค่าตอบแทน เพื่อเพิ่มความผูกพันต่อองค์กร (ORC) ทำให้พนักงานทุ่มเททำงานในห้องปฏิบัติการประสบความสำเร็จ ดังนี้

4.1 กำหนดระเบียบวิธีในการปรับค่าตอบแทนให้ชัดเจนทั้งกระบวนการตัวชี้วัด การประเมินผล และปริมาณของการปรับค่าตอบแทนในแต่ละครั้ง

4.2 สื่อสารให้พนักงานรับรู้ถึงรายละเอียดของการปรับค่าตอบแทนจากการทำงานตามศักยภาพในการจ่ายขององค์กร

5. ผู้บริหารควรเพิ่มความพึงพอใจในสวัสดิการในการทำงาน (BES) เพื่อเพิ่มความผูกพันต่อองค์กร (ORC) และเพิ่มความสะดวกในการทำงาน ทำให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตดีขึ้น ทำให้พนักงานทุ่มเททำงานในห้องปฏิบัติการประสบความสำเร็จ ดังนี้

5.1 การกำหนดปริมาณและชนิดของสวัสดิการตามความต้องการของพนักงานแต่ละบุคคลที่สามารถทำได้โดยการบริหารสวัสดิการค่าจ้างแบบเลือกได้ (flexible benefits)

5.2 เพิ่มการเข้าถึงสวัสดิการในการทำงานโดยอบรมให้ผู้บริหารระดับต้นที่สัมผัสโดยตรงกับพนักงานส่งมอบสวัสดิการให้แก่พนักงานทันทีที่พนักงานต้องการ

5.3 เพิ่มการมีส่วนร่วมในการกำหนดชนิดและปริมาณของสวัสดิการในการทำงานตามศักยภาพในการจ่ายขององค์กร

6. ผู้บริหารเพิ่มความพึงพอใจในโครงสร้างและการบริหารจัดการค่าตอบแทน (SAS) เพื่อเพิ่มการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรด้านผลลัพธ์ (DIJ) และการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรด้านกระบวนการ (PRJ) อีกทั้งยังมีผลทางอ้อมทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน (JBS) และความผูกพันต่อองค์กร (ORC) เพิ่มขึ้น ดังนี้

6.1 ออกแบบโครงสร้างของค่าตอบแทนจากการทำงานให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร พร้อมทั้งกำหนดระดับความแตกต่างของระดับค่าตอบแทนของแต่ละตำแหน่งงานเพื่อจูงใจให้พนักงานพัฒนาการทำงานของตน เพื่อให้ได้รับการปรับระดับค่าตอบแทนและเลื่อนตำแหน่งงาน

6.2 กำหนดนโยบายในการบริหารจัดการค่าตอบแทนให้ชัดเจนทั้งกระบวนการในการจัดสรร การประเมินผล และการปรับค่าตอบแทน พร้อมทั้งควบคุมและดูแล



ให้การปฏิบัติในด้านค่าตอบแทนมีความสม่ำเสมอตามนโยบายการบริหารจัดการ
ค่าตอบแทนที่กำหนดไว้

6.3 สื่อสารให้พนักงานทราบถึงรายละเอียดของกระบวนการ และให้พนักงาน
หรือตัวแทนพนักงานมีส่วนร่วมในกระบวนการ เช่น เป็นกรรมการประเมินผลการทำงาน

7. ผู้บริหารควรเพิ่มการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์ (DIJ) โดยกำหนดสัดส่วน
ของการจัดสรรค่าตอบแทนตามการทุ่มเททำงาน หรือตามผลการทำงานของพนักงาน
เพื่อเพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน (JBS) และการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ
(PRJ) ทำให้พนักงานเพิ่มความผูกพันต่อองค์กร (ORC) ตามผลการวิจัย

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

จากการวิจัยเรื่อง อิทธิพลของความพึงพอใจในค่าตอบแทนต่อความพึงพอใจ
ในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร ในบริบทของการรับรู้ความยุติธรรมของพนักงาน
โรงแรมในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ผู้วิจัยประมวลความรู้จากการทบทวน
วรรณกรรม และผลการวิจัย เพื่อนำเสนอเป็นแนวทางในการวิจัยความพึงพอใจ
ในค่าตอบแทนในอนาคต ดังต่อไปนี้

1. ศึกษาการแสดงอิทธิพลของความพึงพอใจในค่าตอบแทน ควรศึกษาเพิ่มเติมถึง
การแสดงอิทธิพลต่อผลที่คาดหวังจากความพึงพอใจในค่าตอบแทนอื่น ๆ ในระดับบุคคล
เช่น พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร (organizational citizenship behaviors)
ประสิทธิผลการทำงานของพนักงาน (job performance) และความตั้งใจที่จะลาออกจากงาน
ในอุตสาหกรรมบริการธุรกิจ โรงแรม

2. ศึกษาการแสดงอิทธิพลของความพึงพอใจในค่าตอบแทน ควรศึกษาเพิ่มเติมถึง
การแสดงอิทธิพลต่อผลที่คาดหวังจากความพึงพอใจในค่าตอบแทนในอุตสาหกรรมอื่น ๆ

3. ศึกษาการแสดงอิทธิพลของความพึงพอใจในค่าตอบแทนควรศึกษาเพิ่มเติมถึง
การแสดงอิทธิพลต่อผลที่คาดหวังจากความพึงพอใจในค่าตอบแทน ควรนำผลการศึกษา
ถึงความแตกต่างในการแสดงอิทธิพลมาจำแนกเป็นหมวดหมู่ ตามแนวทางการแสดง

อิทธิพล เพื่อกำหนดเป็นรายละเอียดในการกำหนดนโยบายค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับผลที่คาดหวังจากความพึงพอใจในค่าตอบแทนตามนโยบายองค์การ

4. ศึกษาการเป็นตัวกลางของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การต่อการแสดงอิทธิพลของความพึงพอใจในค่าตอบแทน ต่อผลที่คาดหวังจากความพึงพอใจในค่าตอบแทน ควรใช้การรับรู้ความยุติธรรมในภาพรวม น่าจะได้ผลลัพธ์ในการวิจัยที่ชัดเจนกว่า ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอแนะของ Ambrose and Schminke (2009, p. 499)

สรุป

บทนี้ได้นำเสนอการสรุปผลการวิจัย การอภิปรายผลการวิจัย ประโยชน์ที่ได้รับ ประกอบด้วย ประโยชน์ในทางวิชาการ และประโยชน์ในทางปฏิบัติ และข้อเสนอแนะที่ประกอบด้วย ข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปใช้ในทางปฏิบัติ และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

สรุปผลการวิจัย กล่าวถึงสถิติเชิงพรรณนาบรรยายภาพรวมของข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง และสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์แต่ละข้อ การอภิปรายผลการวิจัย กล่าวถึงการอธิบายเหตุผล แนวคิด ทฤษฎี ประโยชน์ที่ได้รับ กล่าวถึงประโยชน์ทางวิชาการที่เป็นองค์ความรู้ใหม่และประโยชน์ในทางปฏิบัติ กล่าวถึงข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ ในส่วนของข้อเสนอแนะ กล่าวถึงข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปใช้ในทางปฏิบัติ เพื่อชี้ให้เห็นแนวทางที่เป็นรูปธรรมในการบริหารองค์การ และการบริหารงานบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารค่าตอบแทน และข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต กล่าวถึงข้อเสนอแนะในส่วนที่งานวิจัยนี้ยังครอบคลุมไปไม่ถึง