

# การจัดการระบบรางวัลกับประสิทธิภาพทางการจัดการทุนมนุษย์ของธุรกิจการจัดจำหน่าย อุปกรณ์ทางการกีฬาของประเทศไทย

กรรณิกา อินชนะนะ และ อัครวิณ จันทรสรสม

คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ วิทยาเขตชลบุรี

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ พัฒนารูปแบบความสัมพันธ์ของการจัดการระบบรางวัลกับประสิทธิภาพทางการจัดการทุนมนุษย์ของธุรกิจการจัดจำหน่ายอุปกรณ์ทางการกีฬาของประเทศไทย โดยการศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามจากธุรกิจการจัดจำหน่ายอุปกรณ์ทางการกีฬาของประเทศไทยที่จดทะเบียนกับกรมพัฒนาธุรกิจการค้าปี 2562 จำนวน 399 แห่ง และทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) ผลการศึกษาพบว่า โครงสร้างระบบรางวัลมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อประสิทธิภาพทางการจัดการทุนมนุษย์ของธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยอิทธิพลทางอ้อมนั้นมีกระบวนการบริหารรางวัลของธุรกิจการจัดจำหน่ายอุปกรณ์ทางการกีฬาของประเทศไทยเป็นตัวคั่นกลาง เมื่อพิจารณาองค์ประกอบโครงสร้างระบบรางวัลของธุรกิจการจัดจำหน่ายอุปกรณ์ทางการกีฬาของประเทศไทยแล้วพบว่า ธุรกิจควรให้ความสำคัญระดับของการจ่ายรางวัลและประเภทของรางวัลที่มีความเป็นธรรมของการจัดสรรรางวัลเพื่อจะนำไปสู่การเพิ่มขึ้นของประสิทธิภาพทางการจัดการทุนมนุษย์ของธุรกิจ นอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบอีกว่า กระบวนการบริหารรางวัลมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพทางการจัดการทุนมนุษย์ของธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้นองค์กรใด ๆ ที่ต้องการเพิ่มประสิทธิภาพทางการจัดการทุนมนุษย์ของธุรกิจ องค์กรนั้นย่อมต้องให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วม การติดต่อสื่อสารกับพนักงานและความเป็นธรรมของการบริหารรางวัลเพื่อช่วยให้ธุรกิจสามารถมีประสิทธิภาพในการจัดการทุนมนุษย์ที่เพิ่มสูงขึ้น

**คำสำคัญ:** โครงสร้างระบบรางวัล กระบวนการบริหารรางวัล ประสิทธิภาพทางการจัดการทุนมนุษย์

## REWARD SYSTEM MANAGEMENT AND HUMAN CAPITAL MANAGEMENT EFFICIENCY OF THAI SPORTS EQUIPMENT BUSINESS

Kannika Inhana, and Assawin Chanthonsarasom

Faculty of Liberal Arts, Thailand National Sports University Chon Buri Campus

---

### Abstract

This research aimed to develop a correlation model of reward system management with human capital efficiency of Thai sports equipment business. This study was a quantitative research. Data were collected from questionnaires from 399 business establishments selling sports equipment that have registered with the Department of Business Development in 2019. Structural Equation Model (SEM) was applied to analyze the data. The results demonstrated that the reward system structure had both direct and indirect effects on the human capital efficiency with statistical significance. In terms of indirect effects, the reward management process of the sports equipment business in Thailand was found to be the mediator. When the structural elements of the reward system of the sports equipment business in Thailand was considered, it was discovered that business should prioritize the level of reward and the type of the reward with the fairness of reward allocation leading to the increase in the human capital efficiency. Furthermore, the results illustrated that reward management system had a direct effect on the human capital efficiency with statistical significance. Thus, any organization aiming to optimize the human capital management of its business should value the importance of encouraging employees to participate and promoting communication as well as fairness of the reward management leading to more efficient in managing human capital.

**Keywords:** Reward system, structure Reward management system, Human capital management efficiency

## บทนำ

ธุรกิจในปัจจุบันต้องเผชิญกับหลายปัจจัยในการแข่งขัน ทั้งการผ่อนปรนทางการค้า การเข้ามาของเทคโนโลยีใหม่ ๆ ทางการแข่งขัน ธุรกิจจึงต้องให้ความสำคัญกับผลการดำเนินงานและประสิทธิภาพ การดำเนินงาน ซึ่งปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานโดยรวมประกอบไปด้วยหลายปัจจัย ทั้งด้านโครงสร้างคุณภาพของสินค้าและบริการ อุปสงค์ของผู้บริโภค ตำแหน่งในการแข่งขัน การวางแผน เทคโนโลยีรวมทั้งการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Hume, 1995) การจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นมีความสำคัญต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจเป็นอย่างมาก ทฤษฎีทุนมนุษย์จึงมุ่งให้มีการลงทุนในการให้การศึกษา การฝึกอบรม และการรักษาสุขภาพของบุคลากรเพื่อยกระดับความสามารถในการทำงานของทุนมนุษย์ เนื่องจากว่าทุนมนุษย์ถือเป็นเครื่องมือที่ช่วยสร้างคุณค่าและพัฒนาความสามารถให้กับธุรกิจในระยะยาว (Kim, 2006) ธุรกิจจึงต้องมีกระบวนการในการที่จะบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ความสามารถและสามารถดึงดูดผู้ที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานให้กับองค์กร ให้ทุนมนุษย์เหล่านั้นสามารถสร้างสรรค์ผลงานให้กับธุรกิจ

องค์กรต้องใช้กลยุทธ์ที่หลากหลายเพื่อให้พนักงานมีทัศนคติและพฤติกรรมตามที่องค์กรต้องการ การจูงใจโดยใช้ผลตอบแทนหรือรางวัลถือเป็นแนวทางหนึ่งที่องค์กรใช้ดึงดูดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ซึ่งกระทำได้โดยการพัฒนานโยบายการปฏิบัติการ และกระบวนการของรางวัลแล้วนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางธุรกิจและบรรลุความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Armstrong, 2006) โดยเป้าหมายของการให้ผลตอบแทนเป็นการให้รางวัลกับผลการปฏิบัติงานในอดีตของพนักงาน รักษาความสามารถในการแข่งขันในตลาดแรงงาน รักษาความเสมอภาคของเงินเดือนระหว่างพนักงาน ผลการปฏิบัติงานในอนาคตของพนักงานเข้ากับเป้าหมายของธุรกิจ ควบคุมงบประมาณเงินเดือน ดึงดูดพนักงานใหม่ และลดอัตราการลาออก (Bohlander, Snell, & Sherman, 2001) ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ Kim (2006) เสนอว่าระบบการจ่ายผลตอบแทนสามารถก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ โดยมีผลต่อโครงสร้างทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรจากการสรรหาและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงสร้างให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างเป้าหมายการปฏิบัติงาน และความสนใจของสมาชิกในองค์กรเข้ากับวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ และความต้องการขององค์กร และระบบผลตอบแทนยังมีผลต่อความสามารถในการทำกำไรของธุรกิจ ดังนั้นระบบผลตอบแทนจึงมีอิทธิพลเป็นอย่างมากต่อพฤติกรรมของพนักงาน คุณลักษณะของทุนมนุษย์ และค่าใช้จ่ายในการบริหาร ซึ่งเป็นทุนมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญต่อการปฏิบัติงานและผลสำเร็จของกลยุทธ์ (Kim, 2006) โดยทุนมนุษย์ของธุรกิจการจำหน่ายอุปกรณ์ทางการกีฬาเป็นทรัพยากรหลักที่มีความแตกต่างจากทรัพยากรอื่น ที่มีลักษณะที่สามารถพัฒนาได้จากการมีกระบวนการจัดการทุนมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ ทั้งทางด้านการสร้างแรงจูงใจและความท้าทายในการปฏิบัติงาน (Armstrong, 2006)

การตัดสินใจเกี่ยวกับทางเลือกระบบรางวัลขององค์กรต้องมีการตัดสินใจในหลากหลายประเด็น ทั้งระดับการจ่ายเมื่อเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของตลาดแรงงาน ความแตกต่างระหว่างรางวัลในแต่ละระดับของสายการบังคับบัญชา และส่วนผสมของรางวัล ซึ่งผลการตัดสินใจจะส่งผลกระทบต่อระบบรางวัลขององค์กร แต่ละองค์กรจะมีระบบรางวัลที่แตกต่างกัน โดยการจัดการผลตอบแทนเป็นระบบการจ่ายรางวัลควรจะต้องเป็นระบบที่จัดทำขึ้นมาให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ของแต่ละองค์กร (Brown and Sargeant, 2007) ในการบริหารจัดการระบบรางวัลของแต่ละองค์กรนั้นต้องพิจารณาจากโครงสร้างและกระบวนการบริหารจัดการที่เป็นรูปธรรม

การศึกษาในครั้งนี้จะได้พยายามอธิบายอิทธิพลของระบบรางวัลต่อประสิทธิภาพทางการจัดการทุนมนุษย์ของธุรกิจการจำหน่ายอุปกรณ์ทางการกีฬาของประเทศไทย โดยทำการศึกษาทั้งอิทธิพลต่อประสิทธิภาพทางการจัดการทุนมนุษย์ในภาพรวม และอิทธิพลต่อองค์ประกอบของประสิทธิภาพการจัดการทุน ได้แก่

ความผูกพันต่อองค์กรและสมรรถนะซึ่งผู้วิจัยหวังว่าผลการศึกษาในครั้งนี้จะช่วยเพิ่มพูนองค์ความรู้ในระบบรางวัล และสามารถนำไปต่อยอดทางวิชาการต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะศึกษาประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษาอิทธิพลของโครงสร้างระบบรางวัลที่มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อประสิทธิภาพทางการจัดการทุนมนุษย์ของธุรกิจการจัดจำหน่ายอุปกรณ์ทางการกีฬาของประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของโครงสร้างระบบรางวัลที่มีอิทธิพลทางตรงต่อกระบวนการบริหารจัดการรางวัลของธุรกิจการจัดจำหน่ายอุปกรณ์ทางการกีฬาของประเทศไทย
3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของกระบวนการบริหารจัดการรางวัลที่มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพทางการจัดการทุนมนุษย์ของธุรกิจการจัดจำหน่ายอุปกรณ์ทางการกีฬาของประเทศไทย
4. เพื่อพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์ของการจัดการระบบรางวัลกับประสิทธิภาพทางการจัดการทุนมนุษย์ของธุรกิจการจัดจำหน่ายอุปกรณ์ทางการกีฬาของประเทศไทย

### สมมติฐานของการวิจัย

H1: โครงสร้างระบบรางวัลภายใต้องค์ประกอบ ระดับการจ่ายรางวัล ความเป็นธรรมของการจัดสรรรางวัลและประเภทของรางวัลมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพทางการจัดการทุนมนุษย์ และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิภาพทางการจัดการทุนมนุษย์ผ่านกระบวนการบริหารจัดการรางวัล

H2: โครงสร้างระบบรางวัลภายใต้องค์ประกอบ ระดับการจ่ายรางวัล ความเป็นธรรมของการจัดสรรรางวัลและประเภทของรางวัลมีอิทธิพลทางตรงต่อกระบวนการบริหารจัดการรางวัล

H3: กระบวนการบริหารจัดการรางวัลภายใต้องค์ประกอบ การให้พนักงานมีส่วนร่วม การติดต่อสื่อสารกับพนักงานและความเป็นธรรมของการบริหารรางวัลมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพทางการจัดการทุนมนุษย์ของธุรกิจการจัดจำหน่ายอุปกรณ์ทางการกีฬาของประเทศไทย

### การทบทวนวรรณกรรม

#### แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างระบบรางวัล

โครงสร้างระบบรางวัลเป็นการใช้กลยุทธ์และกลไกขององค์กร เพื่อก่อให้เกิดพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ Milkovich and Newman (2008) ได้อธิบายองค์ประกอบของระบบรางวัลไว้ว่าเป็นรูปแบบของค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่งและการมอบหมายงานครอบคลุมถึงรางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงิน โดยการพัฒนาตนเอง การออกแบบและวิเคราะห์งาน สภาพการทำงาน มาตรฐานในการทำงาน เกณฑ์การพิจารณาการให้รางวัลและผลตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน Chen, Lam, Shi, & Xiao (2020) ได้อธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับระบบรางวัลว่า องค์ประกอบของระบบรางวัลในด้านต่าง ๆ ทั้งการจ่ายค่าตอบแทนพื้นฐาน เงินรางวัลในการจูงใจ สวัสดิการ ความก้าวหน้าในอาชีพ ความท้าทายของงานที่รับผิดชอบ โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา ต้องให้ความสำคัญกับความสอดคล้องกับค่านิยมระหว่างบุคคลกับองค์กร โดยต้องมีเกณฑ์การประเมินการให้รางวัลแก่พนักงานที่ชัดเจนมีความเป็นรูปธรรม

Bartosz and Ireneusz (2020) ได้อธิบายลักษณะของโครงสร้างระบบรางวัลในมุมมองของระดับของการจัดสรรรางวัล ระดับการโปรโมทตำแหน่งงานและความเท่าเทียมของการให้ผลประโยชน์ ซึ่ง Fatile and Hassan (2020) ได้นำเสนอลักษณะของโครงสร้างระบบรางวัลเพิ่มเติมในด้านความเป็นธรรมในการจัดสรรรางวัลและประเภทของรางวัลในการตอบแทนการปฏิบัติงานและประเภทของการให้รางวัล สอดคล้องกับ Isabella and Hai bo (2021) ที่ให้ความสำคัญกับความเป็นธรรมและประเภทของการจัดสรรรางวัลเพื่อสร้างให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น

โดยการวิจัยในครั้งนี้ได้นำตัวชี้วัดโครงสร้างระบบรางวัลที่มีการใช้อย่างแพร่หลายในธุรกิจกีฬา ประกอบด้วยระดับการจ่ายรางวัล ความเป็นธรรมของการจัดสรรรางวัลและประเภทของรางวัลมาเป็นตัวชี้วัดโครงสร้างระบบรางวัลในการวิจัยครั้งนี้ (Heilmann, 2006; Isabella and Haibo, 2021) ในด้านของระดับการจ่ายรางวัล เป็นการจัดสรรค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับภาระหน้าที่รับผิดชอบ ระดับของค่าตอบแทนมีความเหมาะสมเมื่อเทียบกับธุรกิจคู่แข่ง และระดับของค่าตอบแทนมีความเหมาะสมกับคุณสมบัติของพนักงาน Rahman (2020) ด้านของความเป็นธรรมของการจัดสรรรางวัล ให้ความสำคัญกับการที่องค์กรมีระบบการจัดสรรรางวัลที่ตรวจสอบได้และมีความชัดเจน และมีวิธีกำหนดระดับการจ่ายค่าตอบแทนอย่างเป็นทางการพร้อมทั้งมีสารสนเทศที่เป็นลายลักษณ์อักษรเกี่ยวกับระดับการจ่าย และการกำหนดระดับการจ่ายค่าตอบแทนที่ชัดเจน และประเภทของรางวัลต้องมีมูลค่าที่เหมาะสมกับผลการปฏิบัติงาน ประเภทของรางวัลตรงตามความต้องการของพนักงานและมีคุณค่าเหมาะสมกับภาระงาน (Heilmann, 2006; Isabella and Haibo, 2021; Bartosz and Ireneusz, 2020)

#### **แนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารรางวัล**

กระบวนการบริหารรางวัลให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดด้านการติดต่อสื่อสารกับพนักงาน การมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจเรื่องรางวัล และความเป็นธรรมของกระบวนการบริหารรางวัล (Lawler, 2003) การให้พนักงานได้รับทราบสารสนเทศและการให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องรางวัล จะมีผู้ให้นโยบายที่นำมาใช้ได้รับการยอมรับซึ่งเป็นผลมาจากความพึงพอใจของพนักงานและการยอมรับในการตัดสินใจในเรื่องการบริหารรางวัล (Claudia & Brian, 2015)

การติดต่อสื่อสารกับพนักงานเป็นการตัดสินใจว่าองค์กรจะมีการติดต่อสื่อสารกับพนักงานในเรื่องรางวัลมากน้อยเพียงใด บางองค์กรถือเป็นความลับที่พนักงานต้องไม่บอกกล่าวซึ่งกันและกัน และมีการสนับสนุนให้ใช้ระบบสารสนเทศในเรื่องค่าตอบแทนแก่พนักงานน้อยมาก แต่บางองค์กรเปิดเผยตัวเลขค่าตอบแทนที่พนักงานได้รับให้ทราบโดยทั่วไป รวมถึงการติดต่อสื่อสารเพื่อให้เกิดความชัดเจนว่าความแตกต่างในการจัดสรรค่าตอบแทนเกิดจากสาเหตุใด เช่น ค่าตอบแทนที่สูงกว่าเนื่องจากมีภาระหน้าที่ความรับผิดชอบตามตำแหน่งที่มากกว่า (Day, 2007) องค์กรบางแห่งหรือธุรกิจบางประเภทเลือกที่จะให้เรื่องค่าตอบแทนของพนักงานเป็นความลับ เกิดจากหลายสาเหตุทั้งลดการเปรียบเทียบของพนักงาน ฝ่ายบริหารต้องการอิสระในการตัดสินใจเกี่ยวกับระบบค่าตอบแทน เพื่อลดความขัดแย้งระหว่างพนักงานไม่ต้องการให้คู่แข่งทราบถึงอัตราค่าตอบแทนของพนักงานและไม่ให้พนักงานเกิดการเปรียบเทียบระดับค่าตอบแทนภายในองค์กรซึ่งจะนำไปสู่ความรู้สึกที่ไม่เท่าเทียม (Day, 2007)

การมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับรางวัล แต่ละองค์กรจะมีการกำหนดนโยบายให้พนักงานมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับรางวัลที่แตกต่างกัน บางองค์กรการตัดสินใจเป็นเรื่องของฝ่ายบริหารโดยเฉพาะ แต่บางองค์กรอาจให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจซึ่งแสดงถึงความเป็นธรรม และ

ความโปร่งใสของกระบวนการพิจารณาและการบริหารรางวัล ในส่วนของการตัดสินใจในโครงสร้างรางวัลได้กล่าวถึงความเป็นธรรมของการจัดสรรรางวัล ซึ่งแตกต่างจากความเป็นธรรมของกระบวนการบริหารรางวัล (Feng, Huang, & Chen, 2020)

ความเป็นธรรมของการจัดสรรรางวัลเกี่ยวข้องกับการรับรู้ของพนักงานว่าตัวเลขค่าตอบแทนที่พนักงานได้รับยุติธรรมหรือไม่ ขณะที่ความเป็นธรรมของกระบวนการบริหารรางวัลเกี่ยวข้องกับการรับรู้ถึงความเป็นธรรมของวิธีการในการกำหนดว่าตัวเลขค่าตอบแทนนั้นควรจะเป็นเท่าใด โดยมีงานวิจัยที่สนับสนุนว่าความเป็นธรรมของกระบวนการบริหารรางวัลมีความสัมพันธ์กับการประเมินคุณลักษณะของระบบโดยรวม ส่วนความเป็นธรรมของการจัดสรรรางวัลมีความสัมพันธ์ที่เฉพาะเจาะจง ความเป็นธรรมของกระบวนการบริหารรางวัลให้ความสำคัญกับผู้ทำหน้าที่ประเมิน โดยใช้ประกอบด้วยการให้คำอธิบายล่วงหน้าแก่ผู้รับการประเมินถึงเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินและนำเกณฑ์นั้นมาใช้จริง มีการติดต่อสื่อสารสองทางโดยเปิดโอกาสให้ผู้ได้รับการประเมินโต้แย้งได้โดยมีการกำหนดมาตรฐานในการประเมินอย่างชัดเจน (Folger and Konovsky, 1989)

จากการทบทวนวรรณกรรมจึงสามารถสรุปได้ว่า การส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วม โดยองค์กรมีการสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับค่าตอบแทน และเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถนำเสนอข้อเสนองานเกี่ยวกับค่าตอบแทนรวมถึงมีโอกาสมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับค่าตอบแทน (Claudia and Brian, 2015; Liang, Fu, Yu, Bi, & Din, 2021) การติดต่อสื่อสารกับพนักงาน ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการรับฟังความคิดเห็นพนักงาน องค์กรมีการชี้แจงและอธิบายเกี่ยวกับนโยบายการกำหนดระดับการจ่ายค่าตอบแทนและมีช่องทางการติดต่อสื่อสารที่พนักงานสามารถเข้าถึงได้ (Day, 2007; Liang et al., 2021) และตัวชี้วัดกระบวนการบริหารรางวัลด้านความเป็นธรรมของกระบวนการบริหารรางวัล มีลักษณะดังนี้มีการจัดสรรรางวัลที่ถูกต้องและเป็นธรรมตามภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงมีการจัดสรรรางวัลที่ถูกต้องและเป็นธรรมตามผลงาน (Folger and Konovsky, 1989; Vannarajah, 2020)

### แนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพทางการจัดการทุนมนุษย์

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้นแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องกับกรอบตัวชี้วัดของ Jirawuttinunt, S., and Jhundraindra, P. (2018) ที่นำเสนอตัวชี้วัดประสิทธิภาพทางการจัดการทุนมนุษย์ซึ่งเป็นกรอบการวัดผลการปฏิบัติงานที่มีการกำหนดกรอบของระบบการวัดครอบคลุมในด้านของผลลัพธ์ทางการจัดการทุนมนุษย์ ในประเด็นความผูกพันกับองค์กร สมรรถนะในการปฏิบัติงาน ความผูกพันกับงาน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานและความภูมิใจในองค์กร David, Russ, & Benjamin (2021) เสนอมุมมองด้านประสิทธิภาพการจัดการทุนมนุษย์ว่าเป็นผลของการจัดการบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเป็นผลให้ธุรกิจมีความสามารถเพิ่มมากขึ้น ทั้งทางด้านแรงจูงใจในการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ความรักในองค์กรและพร้อมที่จะทุ่มเทให้กับองค์กร Fatile and Hassan (2020) ทำให้สมรรถนะในการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเพิ่มสูงขึ้น

จากการสรุปงานวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพทางการจัดการทุนมนุษย์ของธุรกิจการจัดจำหน่ายอุปกรณ์ทางการกีฬาของประเทศไทยพบว่า งานวิจัยที่ผ่านมามีการกำหนดตัววัดประสิทธิภาพทางการจัดการทุนมนุษย์ของธุรกิจที่หลากหลายแต่ในอุตสาหกรรมกีฬานั้นมิใช่การวัดโดยมุมมองความผูกพันกับองค์กรที่พนักงานมีความเต็มใจและทุ่มเทในการทำงานเพื่อความสำเร็จขององค์กร พนักงานมีความภาคภูมิใจในองค์กร และมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานกับองค์กร (David, Russ, & Benjamin, 2021; Fatile and Hassan, 2020) มุมมองด้านสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ซึ่งให้ความสำคัญกับการมีความเข้าใจเกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมาย

มีประสบการณ์ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานและสามารถจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม และแรงจูงใจในการทำงาน ในลักษณะที่องค์กรมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน พนักงานในแต่ละระดับมีการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน และพนักงานมีความรู้สึกมั่นคงในหน้าที่และตำแหน่งงานที่ทำ

จากวรรณกรรมข้างต้นนั้นแสดงให้เห็นว่าคุณลักษณะของตัวชี้วัดประสิทธิภาพทางการจัดการทุนมนุษย์ของธุรกิจการจัดจำหน่ายอุปกรณ์ทางการกีฬาของประเทศไทย ให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้อย่างชัดเจน ทั้งความผูกพันกับองค์กร สมรรถนะในการปฏิบัติงาน และแรงจูงใจในการทำงาน และความผูกพันกับองค์กร ซึ่งเป็นตัวสะท้อนประสิทธิภาพในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ (Isabella and Haibo, 2021) อย่างไรก็ตามตัวชี้วัดประสิทธิภาพทางการจัดการทุนมนุษย์ของธุรกิจการจัดจำหน่ายอุปกรณ์ทางการกีฬาของประเทศไทย (Jirawuttinunt and Jhundraindra, 2018) นั้นไม่ได้พบแค่ตัวชี้วัดที่เป็นด้านความรู้สึกกับงานและองค์กรเพียงด้านเดียว จากการทบทวนวรรณกรรมยังพบอีกว่าตัวชี้วัดด้านสมรรถนะ ในการปฏิบัติงานนั้น เป็นอีกตัวชี้วัดหนึ่งที่สำคัญในด้านของการวัดประสิทธิภาพทางการจัดการทุนมนุษย์ของธุรกิจ ซึ่งตัวชี้วัดดังกล่าวผู้วิจัยได้นำมาเป็นตัวชี้วัดความมีประสิทธิภาพทางการจัดการทุนมนุษย์ของธุรกิจในครั้งนี้

### **ความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างระบบรางวัลและกระบวนการบริหารรางวัลกับประสิทธิภาพทางการจัดการทุนมนุษย์ของธุรกิจ**

การดึงดูดและธำรงรักษาทุนมนุษย์ที่มีคุณค่าไว้นั้น องค์กรต้องมีการเสนอรางวัลที่ดึงดูดให้คนมาทำงานให้กับองค์กร โดยทั่วไปองค์กรที่เสนอรางวัลที่สูงกว่ามีแนวโน้มที่จะดึงดูดและธำรงรักษาบุคลากรได้มากกว่า ระดับรางวัลที่สูงจะสร้างแรงจูงใจในการเข้าทำงานและส่งผลให้อัตราการลาออกลดลง พนักงานที่มีความพึงพอใจในงานและระดับรางวัลที่ตนได้รับจะมีความจงรักภักดีกับองค์กร การดึงดูดผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการนั้น จะทำให้องค์กรได้พนักงานที่มีความเหมาะสม โดยการศึกษาพบว่าเงื่อนไขสำคัญของการคัดเลือกพนักงานพิจารณาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถที่เหมาะสม โดยการที่ได้พนักงานมีคุณสมบัติที่ต้องการนั้นต้องอาศัยระบบรางวัลที่มีประสิทธิภาพเพื่อสร้างแรงดึงดูดผู้ที่จะมาสมัครงานที่มีความหลากหลายในการพิจารณา (David, Russ, & Benjamin, 2021)

โครงสร้างระบบรางวัลนั้นส่งผลต่อกระบวนการบริหารจัดการรางวัลในด้านของการส่งเสริมให้การสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับพนักงานในองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น พนักงานเปิดใจและมีความมั่นใจที่จะแสดงความคิดเห็น เพื่อแสดงให้เห็นถึงศักยภาพทางความคิดและการปฏิบัติงาน นอกเหนือจากการสื่อสารแล้วพนักงานจะมีส่วนร่วมกับกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อเป็นการพัฒนาทักษะในการทำงานเพราะมีความเชื่อมั่นว่าผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานจะได้ผลตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม จึงส่งผลให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้น (Isabella and Haibo, 2021)

ประสิทธิภาพของโครงสร้างระบบรางวัลจึงเป็นตัวแปรที่สำคัญในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ให้เกิดความผูกพันกับองค์กรและให้ทุนมนุษย์สามารถแสดงศักยภาพได้อย่างเต็มที่ในการสร้างคุณค่าให้แก่องค์กร (Jirawuttinunt and Jhundraindra, 2018) ทั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Salim and Yan (2020) ที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพของระดับการบริหารจัดการรางวัล และความเป็นธรรมในการจัดสรรรางวัลให้แก่พนักงาน จะส่งผลให้พนักงานในองค์กรจะมีแรงจูงใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น และจะแสดงสมรรถนะในการปฏิบัติงานของตนเองออกมาเพื่อจุดมุ่งหวังในการที่ได้รับรางวัลตามสมรรถนะนั้น ๆ

Kaouthar, Yu-Hsin, & Anooshed (2020) อธิบายเกี่ยวกับระบบรางวัลในด้านของประเภทของรางวัลที่จัดสรรให้แก่พนักงาน เมื่อพนักงานทำงานได้ตามเป้าประสงค์ขององค์กรการให้รางวัลตามที่พนักงานต้องการนั้นจะเป็นแรงขับเคลื่อนให้พนักงานมีแรงจูงใจที่สูงขึ้น โดยถ้าประเภทของรางวัลตรงตามความต้องการของพนักงานจะทำให้รางวัลนั้นมีคุณค่ามากยิ่งขึ้น การบริหารจัดการโครงสร้างระบบรางวัลนั้นต้องอาศัยกระบวนการบริหารรางวัลที่มีประสิทธิภาพจึงจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพของการบริหารจัดการทุนมนุษย์

ประสิทธิภาพทางการจัดการทุนมนุษย์จะเกิดขึ้นได้นั้น ต้องอาศัยโครงสร้างระบบรางวัลที่มีประสิทธิภาพและกระบวนการบริหารจัดการรางวัลที่มีประสิทธิภาพ โดยโครงสร้างระบบรางวัลจะส่งผลผ่านกระบวนการบริหารรางวัล โดยการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อให้โครงสร้างระบบรางวัลสามารถกำหนดระดับการจ่ายรางวัลและประเภทรางวัลที่เป็นธรรมและเป็นไปตามความต้องการของพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Isabella and Haibo, 2021) ผลลัพธ์ของการจัดการทุนมนุษย์นั้นถือเป็นผลของการดำเนินกิจกรรมด้านการจัดการทุนมนุษย์ ที่สามารถสร้างให้เกิดคุณค่าเชิงพาณิชย์ให้กับธุรกิจได้ ทั้งการลดต้นทุนในการจัดการทุนมนุษย์ในด้านการลดอัตราการลาออก เนื่องจากความผูกพันกับองค์กรที่สูงขึ้น และยังเพิ่มคุณค่าให้กับธุรกิจจากการที่มีแรงจูงใจในการทำงานและความสามารถที่เพิ่มขึ้น ทั้งนี้จะเห็นได้ว่าประสิทธิภาพดังกล่าว เกิดจากการจัดการโครงสร้างของระบบรางวัลที่มีระดับการจ่ายรางวัลที่มีประสิทธิภาพ มีความเป็นธรรม และมีกระบวนการบริหารรางวัลส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น แสดงให้เห็นถึงความเป็นธรรมในการบริหารจัดการและสื่อสารไปยังพนักงานทั้งองค์กรให้รับรู้ถึงความโปร่งใสในกระบวนการบริหารรางวัล

### ระเบียบวิธีวิจัย

รูปแบบการวิจัยเป็นการศึกษาทั้งเชิงปริมาณ (Quantitative method) และเชิงคุณภาพ (Qualitative method) โดยสำรวจด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire survey) เพื่อศึกษาอิทธิพลของการจัดการระบบรางวัลกับประสิทธิภาพทางการจัดการทุนมนุษย์ของธุรกิจการกีฬาของประเทศไทย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ เจ้าของ ผู้บริหาร หรือผู้จัดการธุรกิจการกีฬาของประเทศไทย มีจำนวนสถานประกอบการธุรกิจการกีฬาของประเทศไทยที่จดทะเบียนกับกรมพัฒนาธุรกิจการค้า ปี 2562 จำนวน 641 แห่ง (Department of Business Development, 2019) โดยการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้เก็บข้อมูลจากประชากรทั้งหมด

ผู้วิจัยจะทำการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยใช้สถานประกอบการธุรกิจการกีฬาของประเทศไทย ที่จดทะเบียนกับกรมพัฒนาธุรกิจการค้า ปี 2562 จำนวน 641 แห่ง (Department of Business Development, 2019) เป็นหน่วยในการสุ่ม (Sampling Unit) ด้วยวิธีการจับฉลากให้ได้ขนาดของตัวอย่าง แล้วดำเนินการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์

ผู้วิจัยได้คำนวณขนาดของตัวอย่าง โดยใช้เป็นสัดส่วนของจำนวนตัวแปรสังเกตได้โดยใช้ 20 ตัวอย่างต่อ 1 ตัวแปร (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010) การวิเคราะห์ครั้งนี้มีตัวแปรสังเกตได้ 9 ตัวแปร จึงสามารถประมาณค่าและคำนวณขนาดของตัวอย่างได้เท่ากับ 180 ตัวอย่าง ( $20 \times 9$ ) ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลจากประชากร ทั้งหมด 641 ราย เพื่อเพิ่มโอกาสให้ได้มาซึ่งจำนวนตัวอย่างที่เหมาะสม และเพื่อการพิทักษ์สิทธิ์กลุ่มตัวอย่างการวิจัยนี้ ผู้วิจัยคำนึงถึงการยินยอมของกลุ่มตัวอย่างเป็นสำคัญ คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างที่มีคุณลักษณะตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยดำเนินการขอจริยธรรมสำหรับโครงการวิจัย



ที่ทำในมนุษย์ โดยได้รับการพิจารณาจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยและได้ใบอนุญาตตามหนังสือรับรอง เลขที่ TNSU.Art 01/2564

## ผลการวิจัย

### ผลการวิเคราะห์สมมติฐานการวิจัย

วิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ (Path Analysis) ระหว่างตัวแปร เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของการจัดการระบบรางวัลกับประสิทธิภาพทางการจัดการทุนมนุษย์ของธุรกิจการ จัดจำหน่ายอุปกรณ์ทางการกีฬาของประเทศไทย ด้วยโมเดลสมการโครงสร้าง (SEM)

ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรในโมเดลโครงสร้างเชิงเส้น อิทธิพลทางตรง (Direct Effect) อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) และอิทธิพลรวม (Total Effect) ต่อประสิทธิภาพทางการจัดการทุน มนุษย์ของธุรกิจการจำหน่ายอุปกรณ์ทางการกีฬาของประเทศไทย ดังแสดงตามตารางที่ 1

**ตาราง 1** ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรในโมเดลโครงสร้างเชิงเส้น อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม ต่อประสิทธิภาพทางการจัดการทุนมนุษย์ของธุรกิจการจำหน่ายอุปกรณ์ ทางการกีฬาของประเทศไทย

ตัวแปรเหตุ	SYS			PRO			R2
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	
SYS	-	-	-	-	-	-	-
PRO	0.92**	-	0.92**	-	-	-	0.32
PER	1.89**	0.05**	1.94**	0.68*	-	0.68*	0.48

Chi-Square =64.026 df =55 p-value =0.189 GFI =0.956 CFI =0.986 RMSEA =0.029

\*p<0.05, \*\*p< 0.01; DE = Direct Effect, IE=Indirect Effect, TE=Total Effect

จากตารางที่ 1 สรุปผลการวิเคราะห์อิทธิพลของการจัดการระบบรางวัลกับประสิทธิภาพทางการจัดการทุนมนุษย์ของธุรกิจการจำหน่ายอุปกรณ์ทางการกีฬาของประเทศไทย จากโมเดล ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง ตามสมมติฐานของการศึกษาที่ได้กำหนดไว้ โดยนำเสนอรายละเอียด ดังนี้

**สมมติฐานที่ 1** โครงสร้างระบบรางวัล (SYS) ภายใต้องค์ประกอบ ระดับการจ่ายรางวัล (LEV) ความเป็นธรรมของการจัดสรรรางวัล (FAIR) และประเภทของรางวัล (TYPE) มีอิทธิพลทางตรงต่อ ประสิทธิภาพทางการจัดการทุนมนุษย์ (PER) และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิภาพทางการจัดการทุนมนุษย์ (PER) ผ่านกระบวนการบริหารจัดการรางวัล (PRO)

ผลการวิเคราะห์พบว่า ตัวแปรแฝงภายนอกด้านโครงสร้างระบบรางวัล (SYS) ที่ประกอบด้วยระดับ การจ่ายรางวัล (LEV) ความเป็นธรรมของการจัดสรรรางวัล (FAIR) และประเภทของรางวัล (TYPE) มีอิทธิพล ทางตรงเชิงบวก (+) ต่อประสิทธิภาพทางการจัดการทุนมนุษย์ (PER) ถ้าตัวแปรด้านโครงสร้างระบบรางวัล (SYS) เพิ่มขึ้นเท่ากับ 1 จะมีอิทธิพลทางตรงให้ประสิทธิภาพทางการจัดการทุนมนุษย์ (PER) มีการ เปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นเท่ากับ 0.92 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

นอกจากนี้ตัวแปรแฝงภายนอกด้านโครงสร้างระบบรางวัล (SYS) ที่ประกอบด้วยระดับการจ่าย รางวัล (LEV) ความเป็นธรรมของการจัดสรรรางวัล (FAIR) และประเภทของรางวัล (TYPE) ยังมีอิทธิพลทางอ้อม

เชิงบวก (+) ต่อประสิทธิภาพทางการจัดการทุนมนุษย์ (PER) ที่ส่งผ่านกระบวนการบริหารจัดการรางวัล (PRO) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 1.94 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

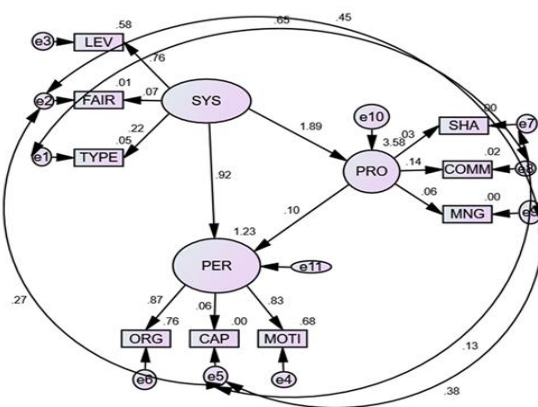
**สมมติฐานที่ 2** โครงสร้างระบบรางวัล (SYS) ภายใต้โครงสร้างประกอบ ระดับการจ่ายรางวัล (LEV) ความเป็นธรรมของการจัดสรรรางวัล (FAIR) และประเภทของรางวัล (TYPE) มีอิทธิพลทางตรงต่อกระบวนการบริหารจัดการรางวัล (PRO)

ผลวิเคราะห์พบว่า ตัวแปรแฝงภายนอกด้านโครงสร้างระบบรางวัล (SYS) ภายใต้โครงสร้างประกอบ ระดับการจ่ายรางวัล (LEV) ความเป็นธรรมของการจัดสรรรางวัล (FAIR) และประเภทของรางวัล (TYPE) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก (+) ต่อกระบวนการบริหารจัดการรางวัล (PRO) โดยถ้าตัวแปรด้านโครงสร้างระบบรางวัล (SYS) เพิ่มขึ้นเท่ากับ 1 จะมีอิทธิพลทางตรงให้กระบวนการบริหารจัดการรางวัล (PRO) เปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 1.89 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

**สมมติฐานที่ 3** กระบวนการบริหารจัดการรางวัล (PRO) ภายใต้โครงสร้างประกอบ การให้พนักงานมีส่วนร่วม (SHA) การติดต่อสื่อสารกับพนักงาน (COMM) และความเป็นธรรมของการบริหารรางวัล (MNG) มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพทางการจัดการทุนมนุษย์ (PER) ของธุรกิจการจัดจำหน่ายอุปกรณ์ทางการกีฬาของประเทศไทย

ผลการวิเคราะห์พบว่า ตัวแปรตัวแปรแฝงภายในกระบวนการบริหารจัดการรางวัล (PRO) ภายใต้โครงสร้างประกอบ การให้พนักงานมีส่วนร่วม (SHA) การติดต่อสื่อสารกับพนักงาน (COMM) และความเป็นธรรมของการบริหารรางวัล (MNG) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก (+) ต่อประสิทธิภาพทางการจัดการทุนมนุษย์ของธุรกิจการจัดจำหน่ายอุปกรณ์ทางการกีฬาของประเทศไทย (PER) หากกระบวนการบริหารจัดการรางวัล (PRO) เพิ่มขึ้นเท่ากับ 1 จะมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพทางการจัดการทุนมนุษย์ของธุรกิจการจัดจำหน่ายอุปกรณ์ทางการกีฬาของประเทศไทย (PER) เปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นเท่ากับ 0.10 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

ผลการทดสอบรูปแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของการจัดการระบบรางวัลกับประสิทธิภาพทางการจัดการทุนมนุษย์ของธุรกิจการจัดจำหน่ายอุปกรณ์ทางการกีฬาของประเทศไทย ตามวัตถุประสงค์พบว่า ตามภาพที่ 1



Chi-square = 64.026, Chi-square/df = 1.164, df = 55, p = .189, GFI = .956  
 CFI = .986, RMR = .095, RMSEA = .029, NFI = .914

**ภาพที่ 1** โมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของการจัดการระบบรางวัลกับประสิทธิภาพทางการจัดการทุนมนุษย์ของธุรกิจการจัดจำหน่ายอุปกรณ์ทางการกีฬาของประเทศไทย

## สรุปและอภิปรายผล

1. โครงสร้างระบบรางวัลต้องมีลักษณะของระดับการจ่ายรางวัลและการจัดสรรรางวัลที่มีความเป็นธรรม โดยคำนึงประเภทของรางวัลที่จะจัดสรรให้กับพนักงานขององค์กร ซึ่งการที่องค์กรมีการจัดโครงสร้างระบบรางวัลที่มีประสิทธิภาพจะส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพทางการจัดการทุนมนุษย์ (Jirawuttinunt, S. and Jhundraindra, P., 2018) จากผลการวิจัยสามารถอธิบายเพิ่มเติมได้ว่าความเป็นธรรมในการจัดการโครงสร้างรางวัลเป็นการบริหารจัดการที่แสดงให้เห็นถึงความยุติธรรมและเป็นธรรมในการจัดสรรผลรางวัลให้สอดคล้องกับผลงานที่ได้ปฏิบัติให้แก่องค์กร ซึ่งจะสร้างความผูกพันกันภายในองค์กรในทุกระดับก่อให้เกิดความภาคภูมิใจในตัวเององค์กรที่มีการบริหารจัดการที่เป็นธรรม อีกทั้งยังสร้างให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นอีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ David, Russ, & Benjamin (2021) ที่อธิบายความสัมพันธ์ในด้านต่าง ๆ ของโครงสร้างระบบรางวัลที่มีความชัดเจนและเป็นธรรมกับสมรรถนะของพนักงานขององค์กร แรงจูงใจในการทำงานและความผูกพันกับองค์กรในระยะยาว ทั้งนี้ผลการวิจัยยังแสดงให้เห็นถึงอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิภาพทางการจัดการทุนมนุษย์ผ่านกระบวนการบริหารจัดการรางวัล Isabella and Haibo (2021) โครงสร้างระบบรางวัลที่จะมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นได้นั้น ต้องอาศัยกระบวนการบริหารจัดการรางวัล ทั้งในด้านของการส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการติดต่อสื่อสารกับพนักงานเพื่อให้เห็นถึงกระบวนการที่มีความเป็นธรรมในการบริหารรางวัล

2. จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าโครงสร้างระบบรางวัลส่งผลต่อกระบวนการบริหารจัดการรางวัล สอดคล้องกับงานวิจัยของ Bartosz and Ireneusz (2020) โครงสร้างระบบรางวัลที่มีระดับของการจัดสรรรางวัลและประเภทของรางวัลที่ให้แก่พนักงานนั้นมีความเป็นธรรมจะส่งผลต่อกระบวนการบริหารรางวัลที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Fatile and Hassan (2020) โครงสร้างระบบรางวัลในมุมมองของรูปแบบในการให้รางวัล โดยส่งผลให้พนักงานมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานร่วมกัน มีการสื่อสารผลของการจัดสรรรางวัลให้เกิดความโปร่งใสและแสดงถึงความเป็นธรรมในการจัดสรรรางวัลตามโครงสร้าง Andre and Paul (2013) ความชัดเจนของโครงสร้างระบบรางวัลจะสะท้อนให้เห็นถึงความเป็นธรรมในการสรรรางวัล เมื่อมีโครงสร้างที่ชัดเจนแล้วกระบวนการบริหารรางวัลจะมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

3. จากการวิจัยพบว่า กระบวนการบริหารจัดการรางวัลที่ให้พนักงานมีส่วนร่วม การติดต่อสื่อสารกับพนักงานและความเป็นธรรมของการบริหารรางวัลส่งผลต่อประสิทธิภาพทางการจัดการทุนมนุษย์ของธุรกิจ การจัดจำหน่ายอุปกรณ์ทางการกีฬาของประเทศไทย สอดคล้องกับ Kaouthar, Yu-Hsin, & Anooshed (2020) กระบวนการบริหารรางวัลเป็นลักษณะของกระบวนการส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทำงาน การสื่อสารเกี่ยวกับการบริหารรางวัลมีความชัดเจนและมีความเป็นธรรมในการบริหารงาน ทั้งนี้จะส่งผลเชิงบวกกับผลลัพธ์ที่มีคุณค่าจากการปฏิบัติงานของพนักงานทั้งในด้านของการทำงานและการสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ หรือสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น นอกจากกระบวนการบริหารจัดการรางวัลที่มีประสิทธิภาพจะพัฒนาสมรรถนะทางการปฏิบัติงานแล้วนั้น ผลการวิจัยของ Fatile & Hassan (2020) ยังแสดงให้เห็นว่ากระบวนการบริหารจัดการรางวัลที่มีประสิทธิภาพนั้นยังมีผลทำให้ความผูกพันกับองค์กรของพนักงานเพิ่มสูงขึ้น พนักงานมีความทุ่มเทในการทำงานเพิ่มมากขึ้น พร้อมทั้งจะปฏิบัติงานเพื่อผลประโยชน์ขององค์กรเพิ่มมากขึ้น

### ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. การศึกษาด้านการบริหารจัดการที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการทุนมนุษย์มีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับภาคธุรกิจ ผลงานวิจัยนี้จึงเป็นการนำเสนอแนวทางการจัดการรางวัลที่จะทำให้ประสิทธิภาพการบริหารจัดการทุนมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ธุรกิจการจัดจำหน่ายอุปกรณ์ทางการกีฬาของประเทศไทย ต้องมีการจัดโครงสร้างของระบบรางวัลให้มีความชัดเจนและมีความเป็นธรรมให้เกิดความเชื่อถือในระบบ ทั้งนี้กระบวนการบริหารจัดการโครงสร้างระบบรางวัลนั้นควรมีการส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตรวจสอบ เสนอแนวความคิดและตัดสินใจในการจัดสรรรางวัลตามโครงสร้างระบบรางวัลได้

องค์กรต้องมีระบบการสื่อสารภายในองค์กรที่สามารถเปิดรับฟังความคิดเห็นของพนักงานได้อย่างอิสระ ไม่มีการควบคุมกดดันในการแสดงความคิดเห็นไม่ว่าจะเป็นเชิงลบหรือเชิงบวกกับองค์กรเพื่อให้สามารถนำความคิดเห็นดังกล่าวไปพัฒนาธุรกิจและองค์กรต่อไปได้ อีกทั้งยังต้องมีช่องทางในการชี้แจง และอธิบายแนวทางและนโยบายในการบริหารจัดการรางวัลที่สามารถเข้าถึงพนักงานทุกระดับได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ในอุตสาหกรรมการจัดจำหน่ายอุปกรณ์ทางการกีฬาของประเทศไทย ยังต้องพัฒนาประสิทธิภาพทางการบริหารจัดการด้านทุนมนุษย์เพื่อให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งข้ามชาติได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากอุตสาหกรรมกีฬาเป็นอุตสาหกรรมเฉพาะพนักงานที่ปฏิบัติงานในภาคอุตสาหกรรมนี้จึงมีทักษะเฉพาะการจัดการโครงสร้างระบบงานและกระบวนการบริหารทุนมนุษย์ที่ทำการศึกษานี้จึงมีความเหมาะสมที่จะเป็นแนวทางในการนำสู่การปฏิบัติ

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยต่อไป

1. ควรมีการวิจัยเชิงคุณภาพในส่วนการสัมภาษณ์เจ้าของกิจการหรือผู้บริหารด้วย หรือจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อร่วมกันค้นหาว่า มีปัจจัยเชิงสาเหตุใดอีกบ้างหรือไม่ที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพทางการจัดการทุนมนุษย์ของธุรกิจการจัดจำหน่ายอุปกรณ์ทางการกีฬาของประเทศไทย

2. ควรทำการศึกษาต่อกับกลุ่มอุตสาหกรรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาอุตสาหกรรมกีฬา หรือธุรกิจประเภทอื่นในอุตสาหกรรมกีฬา เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาธุรกิจอื่น ๆ ในอุตสาหกรรมกีฬาให้มีประสิทธิภาพในการจัดการทุนมนุษย์เพิ่มมากขึ้น เพื่อพัฒนาแนวทางในการศึกษาเพื่อเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันจากการที่ทุนมนุษย์มีประสิทธิภาพและคุณค่าที่พร้อมในการแข่งขันกับบริษัทข้ามชาติ

### References

- Andre, W. and Paul, J. (2013). The bonus as hygiene factor & colon; The role of reward systems in the high performance organization. *Global Forum for Empirical Scholarship*, 1(1), 41 - 59.
- Armstrong, M. (2006). *Strategic human resource management: A guide to action* (3<sup>rd</sup> ed.). London: Kogan Page.
- Bartosz, K. and Ireneusz, G. (2020). Gender and age as determinants of expected rate of return on human capital. *Journal of Management & Business Administration*, 28(4), 30 - 50.

- Bohlander, G. W., Snell, S., and Sherman, A. (2001). *Managing Human Resources* (12<sup>th</sup> ed.). Ohio: South-Western College Pub.
- Brown, D. and Sargeant, M. A. (2007). Job satisfaction, organizational commitment, and religious commitment of full – time university employees. *Journal of Research on Christian Education*, 16(2), 211 - 241.
- Chen, M., Lam, H.K. Shi, Q. and Xiao, B. (2020). Reinforcement learning -based control of nonlinear systems using lyapunov stability concept and fuzzy reward scheme. *IEEE Transactions on Circuits and Systems*, 67(10), 2059 - 2063.
- Claudia, H. and Brian, K. (2015). Excellence in reward systems. *Franklin Business & Law Journal*, 2015(3), 29 - 40.
- David, K., Russ, C. and Benjamin, C. (2021). Charting a path between firm-specific incentives and human capital-based competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 42(2), 386 - 412.
- Day, N E. (2007). An investigation into pay communication: Is ignorance Bliss? *Personnel Review*, 36(5), 739 - 762.
- Department of Business Development. (2019). *Corporate information and business types in Thailand*. Retrieved from <https://datawarehouse.dbd.go.th/index>
- Fatile, J. and Hassan, K. (2020). Technological innovation and human capital development in Nigeria: A study of Ogun State Technological Hub. *BVMSR Journal of Management Research*, 12(2), 59 - 72.
- Feng, J. Huang, S. and Chen, C. (2020). Modeling user interaction with app-based reward system: A graphical model approach integrated with max-margin learning. *Transportation Research Part C*, 120, 15 - 34.
- Folger, R., and Konovsky, M. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115 - 130.
- Hair, J. F., Black, W.C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Heilmann, P. (2006). *Commitment between employee and organization examined in Finnish ICT and paper business sectors*. In Kolehmainen, Sinkka Vanhala – Merja, HRM – Between Performance and Employees. Proceedings from the HRM Conference in Helsinki.
- Hume, D. (1995) *Reward Management: Employee Performance, Motivation and Pay*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
- Isabellella, H., and Haibo, Z. (2021). Health as human capital in entrepreneurship: individual, extension, and substitution effects on entrepreneurial success. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 45(1), 18-42.

- Jirawuttinunt, S., and Jhundraindra, J. (2018). The Effect of Human Capital Capabilities on Entrepreneurial Capabilities and the Performance of Thailand's small and Medium Enterprises. *Humanities, Arts and Social Sciences Studies*, 18(2), 535-556.
- Kaouthar, L., Yu-Hsin, L., & Anooshed, R. (2020). Corporate governance, human capital resources, and firm performance: Exploring the missing links. *Journal of General Management*, 45(4), 192 - 205.
- Kim, H. (2006). *Strategic impacts of compensation system on organizational outcomes: an empirical study of the conceptualizations of fit and flexibility in the compensation design* (Doctoral dissertation), The Ohio State University.
- Lawler, E. (2003). *The design of effective reward system, Motivation and work behavior* (7<sup>th</sup> ed.). Boston: McGraw Hill.
- Liang, Y., Fu, G., Yu, R., Bi, Y., & Din, X. (2021). The role of reward system in dishonest behavior: a functional near-infrared spectroscopy study. *Brain Topography Journal*, 34(1), 64 - 78.
- Milkovich, G. T., and Newman, J. M. (2008). *Compensation* (9<sup>th</sup> ed.). Boston: McGraw - Hill Irwin.
- Rahman, U. Y. (2020). Utilization of Indonesia's digital economy to invest in human capital and provide socio-economic support to stimulate economic growth. *International Journal of Business & Administrative Studies*, 6(6), 312 - 322.
- Salim, C., and Yan, Z. (2020). Change gears before speeding up: The roles of Chief Executive Officer human capital and venture capitalist monitoring in Chief Executive Officer change before initial public offering. *Strategic Management Journal*, 41(9), 1653 - 1681.
- Vannarajah, T. L. (2020). Motivation & reward system for employees of Ceylon Electricity Board in Jaffna. *An International Multidisciplinary Research Journal*, 10(4), 180 - 187.

Received: June, 10, 2021

Revised: June, 22, 2021

Accepted: June, 22, 2021