

ระบบค่าตอบแทนในธุรกิจไทย: ผลกระทบต่อผลลัพธ์ระดับบุคคล

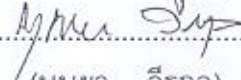
สโรธร ปุษาปาคม

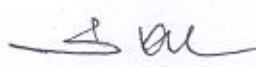
วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ)
คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์


2550

ระบบค่าตอบแทนในธุรกิจไทย: ผลกระทบต่อผลลัพธ์ระดับบุคคล
สโรธร ปุષปาคม
คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาแล้วเห็นสมควรอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ)

รองศาสตราจารย์  ประธานกรรมการ
(บุษยา วีรกุล)

ผู้ช่วยศาสตราจารย์  กรรมการ
(กัลยาณี คุณมี)

อาจารย์  กรรมการ
(นันทวุฒิ ลือมรสิริ)

บทคัดย่อ

ชื่อวิทยานิพนธ์	ระบบค่าตอบแทนในธุรกิจไทย: ผลกระทบต่อผลลัพธ์ระดับบุคคล
ชื่อผู้เขียน	นางสาวสโรธร ปุษาปาคม
ชื่อปริญญา	วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาระบบทรัพยากรมนุษย์และองค์การ)
ปีการศึกษา	2550

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลกระทบของการออกแบบระบบค่าตอบแทนในธุรกิจไทยที่มีต่อผลลัพธ์ระดับบุคคล และความพึงพอใจในค่าตอบแทน ตลอดจนศึกษาผลกระทบของความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่มีต่อผลลัพธ์ระดับบุคคล โดยเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามที่จัดส่งให้แก่ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จำนวน 527 องค์กร มีอัตราการตอบกลับแบบสอบถามที่ใช้ได้ คิดเป็นร้อยละ 20.68

ผลการศึกษาพบว่า การออกแบบระบบค่าตอบแทนที่คำนึงถึงความเสมอภาคภายใน ความเสมอภาคภายนอก และความเสมอภาคระหว่างบุคคลมีผลต่อผลลัพธ์ระดับบุคคล (ความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน การขาดงาน และการออกจากงาน) และความพึงพอใจในค่าตอบแทน นอกจากนี้ความพึงพอใจในค่าตอบแทนยังส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และการออกจากงานอีกด้วย โดยความเสมอภาคภายในมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจในค่าตอบแทน ความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงาน ในขณะที่ความเสมอภาคภายนอกมีความสัมพันธ์ในทางลบกับการขาดงาน และการออกจากงาน ดังนั้นหากองค์กรต้องการเพิ่มความพึงพอใจในค่าตอบแทน ความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์กรควรให้ความสำคัญกับการออกแบบระบบค่าตอบแทนที่คำนึงถึงความเสมอภาคภายในเป็นพิเศษ ในทางกลับกันหากองค์กรต้องการลดอัตราการขาดงานและการออกจากงาน องค์กรก็ควรให้ความสำคัญกับความเสมอภาคภายนอก

ABSTRACT

Title of Thesis	Compensation System in Thai businesses: Impacts on Individual Outcomes
Author	Miss Sarothorn Puspakom
Degree	Master of Science (Human Resource and Organization Development)
Year	2007

The objective of this study is to investigate the impacts of compensation system in Thai businesses on individual outcomes and compensation satisfaction. The study has also investigated the impacts of compensation satisfaction on individual outcomes. Data were collected from questionnaires mailed to human resource managers of 527 Thai companies listed on the stock Exchange of Thailand (SET). The response rates of useable questionnaires were 20.68%.

The main findings indicate that compensation system that concerning in internal equity, external equity and individual equity has a significant impact on individual outcomes, i.e. job satisfaction, job performance, absenteeism and turnover; and compensation satisfaction. Additionally compensation satisfaction also has an impact on job satisfaction, job performance and turnover. The internal equity has a strong positive relationship with job satisfaction and job performance, while the external equity has a strong negative relationship with absenteeism and turnover. Therefore, organizations that would like to increase compensation satisfaction, job satisfaction and job performance should focus on internal equity, while organizations that would like to decrease absenteeism and turnover rates should emphasize in external equity.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เรื่องระบบค่าตอบแทนในธุรกิจไทย: ผลกระทบต่อผลลัพธ์ระดับบุคคล สำเร็จลงได้ด้วยดีด้วยความสนับสนุนจากหลาย ๆ ฝ่าย ทั้งสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ซึ่งให้ทุนสนับสนุนการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำนักงานคณะกรรมการกิจการโทรคมนาคม แห่งชาติที่ให้โอกาสในการลาศึกษาต่อ คณะจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาตลอดจน ให้โอกาสแก่ผู้ศึกษาในการช่วยงานวิจัยต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ในการวิจัยผ่านการลง มือปฏิบัติจริง คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ซึ่งประกอบด้วย รศ. ดร. บุษยา วีรกุล, ผศ. ดร. กัลยาณี คุณมี และ ดร. นันทวุฒิ ลือมรสิริ ที่ได้ตรวจและให้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์ต่อ การวิจัย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผศ. ดร. กัลยาณี คุณมี อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ที่ได้ กรุณาสละเวลาอันมีค่าเพื่อคอยแนะนำและดูแลการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ด้วยความใส่ใจอย่าง ไกล่ลชิด ตลอดจนเจ้าหน้าที่ของคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกท่านที่อำนวยความสะดวกให้ โดยตลอด

สุดท้ายนี้ ผู้ศึกษาใคร่ขอแสดงความขอบคุณผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การที่ จัดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่เห็นความสำคัญของการวิจัย และสละเวลาใน การให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่อการศึกษา อนึ่งหากผลการศึกษาจะก่อให้เกิดประโยชน์ ประการหนึ่งประการใด ผู้ศึกษาขอมอบคุณประโยชน์นั้นให้แก่บิดาและมารดาที่อบรมสั่งสอน ให้ผู้ศึกษาดำรงตนเป็นประโยชน์ทั้งต่อตนเองและผู้อื่นเสมอมา

สโรธร ปุษปาคม
กรกฎาคม 2551

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	(3)
ABSTRACT	(4)
กิตติกรรมประกาศ	(5)
สารบัญ	(6)
สารบัญตาราง	(8)
สารบัญภาพ	(10)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและแนวคิดในการศึกษา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	3
1.3 ขอบเขตการศึกษา	3
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม	4
2.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการออกแบบระบบคำตอบแทน	4
2.2 ผลของการออกแบบระบบคำตอบแทน	10
2.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในคำตอบแทน	11
2.4 ผลของความพึงพอใจในคำตอบแทนที่มีต่อผลลัพธ์ระดับบุคคล	13
บทที่ 3 วิธีการศึกษา	18
3.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา	18
3.2 นิยามศัพท์	18
3.3 สมมติฐานในการศึกษา	19
3.4 ขั้นตอนในการศึกษา	19
3.5 กลุ่มตัวอย่าง	20
3.6 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	20
3.7 การเก็บรวบรวมข้อมูล	27
3.8 การวิเคราะห์ข้อมูล	28

บทที่ 4 ผลการศึกษา	29
4.1 การวิเคราะห์กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม	29
4.2 การวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามที่ได้รับกลับ	31
4.3 การวิเคราะห์ระดับของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาด้วยค่าเฉลี่ย	32
4.4 การทดสอบสมมติฐาน	40
4.5 การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านองค์การกับ การออกแบบระบบคำตอบแทน	53
4.6 การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านองค์การกับ ความพึงพอใจในคำตอบแทน	57
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	58
5.1 สรุปผลการศึกษา	58
5.2 อภิปรายผลการศึกษา	59
5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับองค์การ	63
5.4 ข้อจำกัดของการศึกษาและข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัย ในอนาคต	64
บรรณานุกรม	66
ภาคผนวก	71
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม	73
ภาคผนวก ข การวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม	80
ภาคผนวก ค การวิเคราะห์ความแตกต่างของข้อมูลในรอบแรก กับข้อมูลในรอบสอง	91
ภาคผนวก ง การวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ที่ได้รับกลับ	95
ประวัติผู้เขียน	105

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
3.1	สรุปค่าความเชื่อมั่นรายตัวแปรของแบบสอบถาม	23
3.2	ที่มาของข้อคำถามที่ใช้ในการวิจัย	23
3.3	สรุปรายละเอียดการเก็บรวบรวมข้อมูล	27
4.1	ข้อมูลพื้นฐานขององค์กร	29
4.2	ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม	30
4.3	สรุปค่าความเชื่อมั่นรายตัวแปรของแบบสอบถามที่ได้รับกลับ	32
4.4	ร้อยละ และค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับการออกแบบระบบคำตอบแทน	34
4.5	ร้อยละ และค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นในคำตอบแทน	37
4.6	ร้อยละ และค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงาน	39
4.7	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน	42
4.8	ผลการทดสอบสมมติฐานย่อยที่ 1.1	43
4.9	ผลการทดสอบสมมติฐานย่อยที่ 1.2	44
4.10	ผลการทดสอบสมมติฐานย่อยที่ 1.3	45
4.11	ผลการทดสอบสมมติฐานย่อยที่ 1.4	46
4.12	ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2	47
4.13	ผลการทดสอบสมมติฐานย่อยที่ 3.1	48
4.14	ผลการวิเคราะห์ถดถอยตัวแปรย่อยของความพึงพอใจในคำตอบแทนที่มีต่อความพึงพอใจในงาน	48
4.15	ผลการทดสอบสมมติฐานย่อยที่ 3.2	49
4.16	ผลการวิเคราะห์ถดถอยตัวแปรย่อยของความพึงพอใจในคำตอบแทนที่มีต่อผลการปฏิบัติงาน	50
4.17	ผลการทดสอบสมมติฐานย่อยที่ 3.3	50
4.18	ผลการทดสอบสมมติฐานย่อยที่ 3.4	51

4.19	ผลการวิเคราะห์ถดถอยตัวแปรย่อยของความพึงพอใจใน คำตอบแทนที่มีต่อการออกจากงาน	52
4.20	สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน	52
4.21	การทดสอบความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านองค์การกับ ความเสมอภาคภายใน	54
4.22	การทดสอบความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านองค์การกับ ความเสมอภาคภายนอก	55
4.23	การทดสอบความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านองค์การกับ ความเสมอภาคระหว่างบุคคล	56
4.24	การทดสอบความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านองค์การกับ ความพึงพอใจในคำตอบแทน	57

สารบัญญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 องค์ประกอบของผลตอบแทนจากการทำงาน	5
2.2 ความเสมอภาคกับผลลัพธ์ที่ได้จากงาน	6
2.3 ตัวแบบความยุติธรรมภายในองค์กร	9
2.4 ตัวแบบการเกิดความพึงพอใจในค่าตอบแทน	12
2.5 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย ตัวแปรแทรกแซง และการออกจากงาน	16
2.6 ตัวแบบผลที่ตามมาจากความไม่พึงพอใจในค่าตอบแทน	17

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและแนวคิดในการศึกษา

ภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ที่ขอบเขตเชิงภูมิศาสตร์ถูกทำลาย สภาพแวดล้อม และการแข่งขันทางธุรกิจไม่ได้ถูกจำกัดอยู่ภายในบริบทของประเทศใดประเทศหนึ่งเท่านั้น สังคมทั่วโลกมีการติดต่อสัมพันธ์กันมากขึ้น การซื้อขาย และการผลิตข้ามภูมิภาคก่อให้เกิดการถ่ายเทของเงิน เทคโนโลยี วัตถุดิบ วัฒนธรรม และองค์ความรู้ข้ามพรมแดน ประกอบกับภาวะการขาดแคลนทรัพยากรธรรมชาติที่กลายเป็นปรากฏการณ์สำคัญ ซึ่งท้าทายให้องค์กรธุรกิจทุกภาคส่วนต้องเปลี่ยนกรอบความคิดจากการมุ่งสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันในสินทรัพย์ที่จับต้องได้มาเป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้

ด้วยเหตุนี้ การบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงทวีความสำคัญขึ้นควบคู่ไปกับบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ที่ถูกท้าทายให้กลายเป็นคู่คิดทางธุรกิจและผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นที่ตั้งปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จในการเพิ่มผลการดำเนินงานขององค์กรให้สูงขึ้น ซึ่งก็มีงานวิจัยที่แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างกันดังกล่าว แม้ว่างานวิจัยเหล่านั้นจะใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรที่หลากหลายแตกต่างกัน (Huselid, 1995: 645-667; Becker and Gerchart, 1996: 791-793; Delaney and Huselid, 1996: 953-964; Youndt, Snell, Dean and Lepak, 1996: 848-858; Rogg, Schmidt, Shull and Schmitt, 2001: 437-444; Ahmad and Schroeder, 2003: 34; Liu, Combs, Ketchen Jr. and Ireland, 2007: 510-511)

อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาตัวแปรด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้ในการศึกษาพบว่า ตัวแปรส่วนใหญ่มีความครอบคลุมงานด้านการคัดเลือก การฝึกอบรม และค่าตอบแทน ซึ่งแม้ว่าค่าตอบแทนจะเป็นหนึ่งในองค์ประกอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ถูกนำมาใช้ศึกษา แต่ตัวแปรด้านค่าตอบแทนที่ใช้ในการศึกษาส่วนใหญ่เป็นเพียงค่าตอบแทนเฉพาะกรณี (Contingent Pay) หรือค่าตอบแทนที่ให้ตามผลงานหรือความสามารถเท่านั้น ซึ่งเป็นการสะท้อนมุมมองอันจำกัดในการตระหนักถึงความสำคัญของระบบค่าตอบแทนต่างๆ ที่ค่าตอบแทนเป็นประเด็นที่มีความสำคัญซึ่งต้องได้รับการพิจารณาอย่างรอบคอบในทุกๆ ระดับ (Wallace and Fay, 1988: 20-21) เพราะนอกจากค่าตอบแทนจะมีบทบาทสำคัญในเชิงแลกเปลี่ยนระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างแล้ว

(Dulebohn and Werling, 2007: 191) ค่าตอบแทนยังเป็นกลไกที่ทรงประสิทธิภาพสูงสุดในยุคแห่งปัญญา เมื่อนำไปบูรณาการร่วมกับแนวปฏิบัติทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์อื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นการนำไปเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานเพื่อช่วยผลักดันให้องค์การบรรลุผลการดำเนินงานตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ หรือการใช้ระบบค่าตอบแทนเป็นดั่งเครื่องมือในการดึงดูด รักษา และจูงใจพนักงานที่มีความรู้ความสามารถให้คงอยู่ และแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องเหมาะสมกับความต้องการขององค์การ โดยในการศึกษาประเด็นสำคัญของงานทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจไทยในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจ พ.ศ. 2540 ซึ่งเป็นการศึกษาซ้ำพบว่าในปี พ.ศ. 2542 ประเด็นด้านค่าตอบแทนมีความสำคัญเป็นอันดับ 4 และในปี พ.ศ.2544 การบริหารค่าตอบแทน และสวัสดิการเพื่อรักษาพนักงานไว้กับองค์การก็เป็นประเด็นที่มีความสำคัญเป็นอันดับ 4 เช่นเดียวกัน โดยค่าตอบแทนจะมีบทบาทสำคัญมากยิ่งขึ้นเมื่อองค์การอยู่ในสภาวะแวดล้อมที่ไม่ปกติ (Busaya Virakul, 2002: 50-51)

ประเด็นสำคัญด้านค่าตอบแทนในยุคปัจจุบันจึงอยู่ที่ความสามารถขององค์การในการออกแบบ บริหาร และบูรณาการระบบค่าตอบแทนให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับผลลัพธ์ที่องค์การต้องการ อย่างไรก็ตามหากทำการศึกษาโดยเชื่อมโยงระบบค่าตอบแทนเข้ากับผลการดำเนินงานขององค์การ หรือผลลัพธ์ในระดับองค์การแล้วอาจต้องเผชิญกับปัญหาด้านความชัดเจนของผลการศึกษาดังที่ได้กล่าวไว้แล้วในเบื้องต้น ดังนั้น การศึกษาจากผลลัพธ์ในระดับบุคคลซึ่งอยู่ในกลุ่มพฤติกรรมองค์การก็อาจช่วยสะท้อนภาพในระดับองค์การได้ในอีกทางหนึ่งแม้จะยังมีข้อโต้แย้งว่าการศึกษาผลลัพธ์ในระดับบุคคล เช่น ผลการปฏิบัติงาน หรือความพึงพอใจในงานจะเป็นการศึกษาในมุมมองดั้งเดิมที่ไม่ได้คำนึงถึงกลยุทธ์ขององค์การก็ตาม (Colakoglu, Lepak and Hong, 2006: 210)

เมื่อศึกษางานวิจัยภายในประเทศที่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทนพบว่างานวิจัยส่วนใหญ่ไม่ได้ศึกษาถึงการออกแบบระบบค่าตอบแทน อีกทั้งยังอยู่ในรูปของกรณีศึกษาทำให้ไม่สามารถนำข้อค้นพบไปใช้อธิบายในวงกว้างได้ ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงได้ทำการศึกษาการออกแบบระบบค่าตอบแทนบนฐานความเสมอภาคว่ามีผลกระทบต่อผลลัพธ์ระดับบุคคลในด้านต่างๆ อย่างไรบ้าง โดยเลือกศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นองค์การที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยทั้งหมด ผ่านการให้ข้อมูลของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การซึ่งเป็นผู้บริหารระดับกลาง เนื่องจากเป็นกลุ่มคนที่มีความเข้าใจในระบบค่าตอบแทนขององค์การ ทั้งยังมีความใกล้ชิดกับพนักงาน จึงสามารถให้ข้อมูลในภาพรวมของพนักงานต่อเรื่องดังกล่าวได้เป็นอย่างดี

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.2.1 เพื่อศึกษาผลกระทบของการออกแบบระบบคำตอบแทนที่มีต่อผลลัพธ์ระดับบุคคล และความพึงพอใจในคำตอบแทน

1.2.2 เพื่อศึกษาผลกระทบของความพึงพอใจในคำตอบแทนที่มีต่อผลลัพธ์ระดับบุคคล

1.3 ขอบเขตการศึกษา

การศึกษาเรื่องระบบคำตอบแทนในธุรกิจไทย: ผลกระทบต่อผลลัพธ์ระดับบุคคลเป็นการวิจัยแบบตัดขวาง มีระยะเวลาในการศึกษา 8 เดือน (ตั้งแต่เดือนธันวาคม 2550 ถึงเดือนกรกฎาคม 2551) ดำเนินการศึกษาโดยใช้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด คือ องค์กรธุรกิจที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จำนวน 527 บริษัท ซึ่งไม่นับรวมองค์กรที่อยู่ในกลุ่มที่แก้ไขการดำเนินงานไม่ได้ตามกำหนด (ข้อมูล ณ วันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2551) โดยทำการศึกษาการออกแบบระบบคำตอบแทนที่อยู่บนฐานความเสมอภาค ซึ่งประกอบด้วยความเสมอภาคภายในความเสมอภาคภายนอก และความเสมอภาคระหว่างบุคคลที่มีผลต่อความพึงพอใจในคำตอบแทน และผลลัพธ์ระดับบุคคล ซึ่งประกอบด้วย ความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน การขาดงาน และการออกจากงาน

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.4.1 ทำให้ทราบภาพรวมของระบบคำตอบแทนขององค์กรในภาคธุรกิจไทย

1.4.2 ผลการศึกษาทำให้้องค์กรต่างๆ ตระหนักถึงความสำคัญของระบบคำตอบแทน เนื่องจากช่วยเพิ่มหลักฐานเชิงประจักษ์ในความสัมพันธ์ระหว่างการออกแบบระบบคำตอบแทนที่คำนึงถึงความเสมอภาคกับความพึงพอใจในคำตอบแทน และผลลัพธ์ในระดับบุคคล

1.4.3 สามารถนำผลการศึกษาไปปรับใช้ในการออกแบบและบริหารระบบคำตอบแทนในองค์กรได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรม

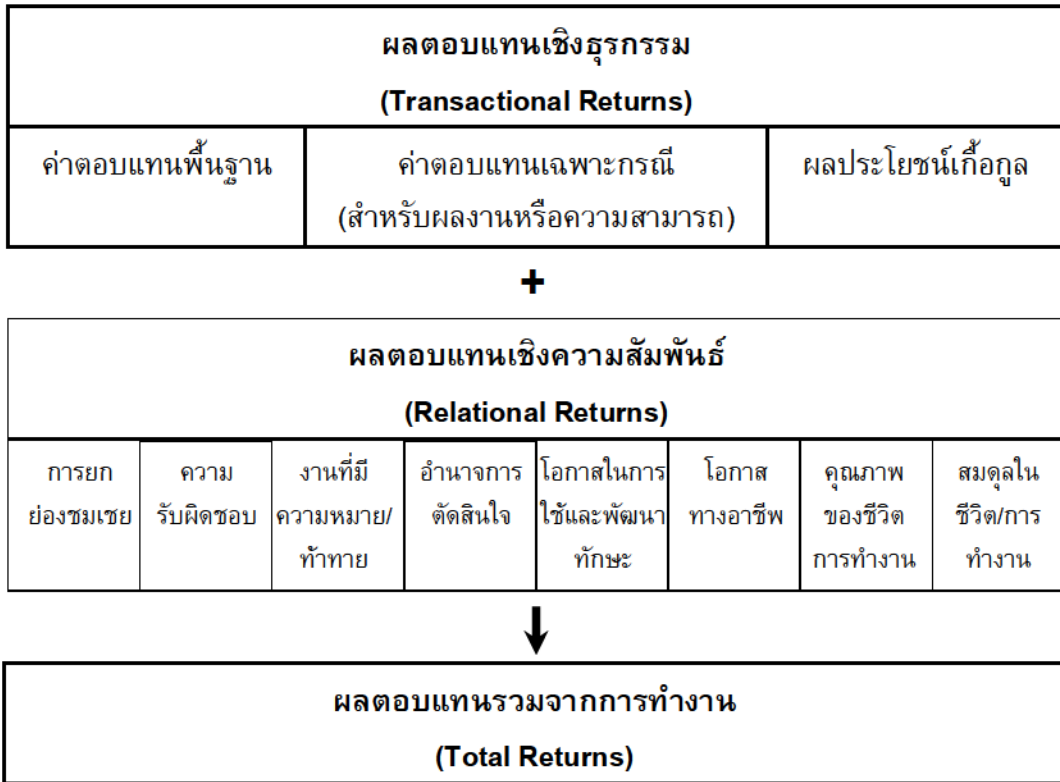
2.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการออกแบบระบบค่าตอบแทน

ค่าตอบแทน (Compensation) หรือในบางกรณีใช้คำว่า Remuneration หมายถึง ผลตอบแทนทุกรูปแบบทั้งที่เป็นตัวเงิน บริการที่แน่ชัด และผลประโยชน์เกื้อกูลที่พนักงานได้รับ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความสัมพันธ์ที่เกิดจากการจ้างงาน (Milkovich, Newman and Milkovich, 2008: 9)

Martocchio (2006: 3) ให้ความหมายของค่าตอบแทนไว้ว่า ค่าตอบแทนเป็นรางวัลทั้งภายในและภายนอกที่พนักงานได้รับจากการทำงาน โดยค่าตอบแทนภายในจะเป็นตัวแทนสภาพทางจิตวิทยาที่สำคัญซึ่งพนักงานได้รับจากการทำงาน ในขณะที่ค่าตอบแทนภายนอกจะประกอบด้วยค่าตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน

ค่าตอบแทนสามารถแบ่งได้เป็นหลายประเภทตามเกณฑ์ที่ใช้ในการจำแนก Mathis และ Jackson (2007: 101-102) จำแนกค่าตอบแทนออกเป็นค่าตอบแทนทางตรงที่จ่ายให้ในรูปตัวเงิน เช่น ค่าจ้างพื้นฐาน ค่าจ้างแปรผัน และค่าตอบแทนทางอ้อมที่อยู่ในรูปของผลประโยชน์เกื้อกูล Mondy และ Noe (2005: 284-285) แบ่งค่าตอบแทนตามรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ในความหมายที่กว้างกว่า โดยจำแนกค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินออกเป็นทั้งทางตรงและทางอ้อม ส่วนค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินยังจำแนกออกเป็นด้านงาน และสภาพแวดล้อม

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2550: 5-7) แบ่งผลตอบแทนที่ได้จากการทำงานออกเป็น 2 ประเภท คือ ผลตอบแทนเชิงธุรกรรม (Transactional Returns) ซึ่งเป็นผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ประกอบด้วย ค่าตอบแทนพื้นฐาน ค่าตอบแทนเฉพาะกรณีที่จ่ายตามผลงานหรือความสามารถ และผลประโยชน์เกื้อกูล ซึ่งเป็นค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางอ้อมที่องค์กรจัดให้กับพนักงาน และผลตอบแทนเชิงความสัมพันธ์ (Relational Returns) ซึ่งเป็นผลตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงินแต่พนักงานจะได้รับจากงานและสภาพแวดล้อมในการทำงานโดยเป็นพันธะผูกพันภายในที่เห็นได้จากนโยบาย และแนวปฏิบัติขององค์กร เช่น ความท้าทายในงาน คุณภาพชีวิตในการทำงาน เป็นต้น



ภาพที่ 2.1 องค์ประกอบของผลตอบแทนจากการทำงาน

แหล่งที่มา: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2550: 7.

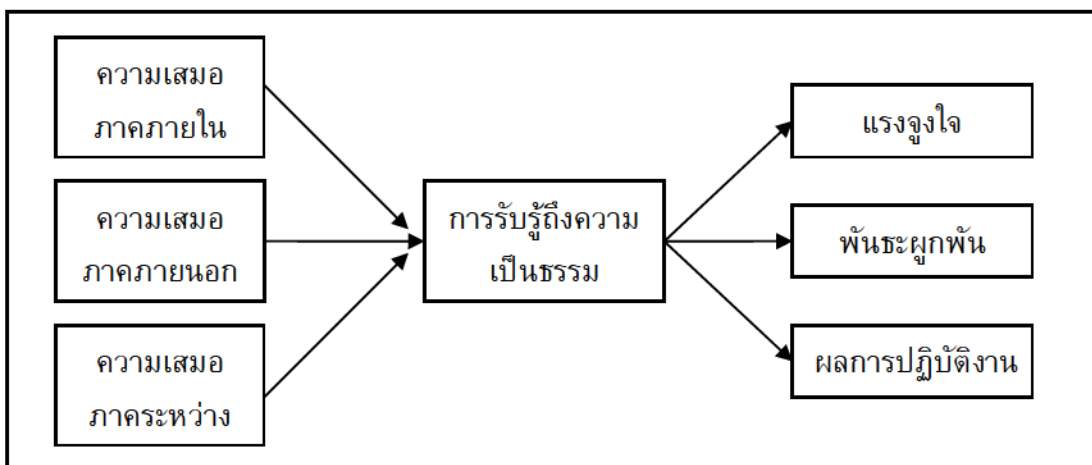
2.1.1 การออกแบบระบบค่าตอบแทน

Patton (1977 อ้างถึงใน Ivancevich and Hoon, 2002: 264-265) เสนอว่าในการกำหนดนโยบายค่าตอบแทนให้มีประสิทธิภาพควรคำนึงถึงเกณฑ์สำคัญ 7 ประการ ประกอบด้วย

- 1) ความเพียงพอ โดยจ่ายค่าตอบแทนตามระดับที่รัฐหรือสหภาพกำหนด
- 2) ความเสมอภาค โดยบุคคลแต่ละคนควรได้รับค่าตอบแทนที่เป็นธรรมในงานที่ตนทำอยู่ตามความพยายาม ความสามารถ และระดับการฝึกอบรม
- 3) ความสมดุล โดยพนักงานควรได้รับค่าตอบแทน ผลประโยชน์เกื้อกูล และรางวัลอื่นใดตามที่ควรจะเป็นอย่างสมเหตุสมผล
- 4) ความมีประสิทธิภาพทางต้นทุน โดยคำนึงถึงความสามารถในการจ่ายขององค์กร
- 5) ความมั่นคง โดยการจ่ายค่าตอบแทนให้พนักงานรู้สึกว่ามันคงเพียงพอกับความต้องการขั้นพื้นฐาน
- 6) การจูงใจ โดยค่าตอบแทนที่พนักงานได้รับควรต้องจูงใจได้อย่างมีประสิทธิภาพและทำให้เกิดผลผลิตภาพในการทำงาน

7) การยอมรับได้ของพนักงาน โดยพนักงานต้องเข้าใจระบบการจ่ายค่าตอบแทน และรู้สึกว่าระบบมีความสมเหตุสมผลทั้งต่อธุรกิจและตนเอง

ในการออกแบบระบบค่าตอบแทน องค์การจำเป็นต้องคำนึงถึงความเป็นธรรมชาติของระบบ ซึ่งประกอบด้วยความเสมอภาค 3 ประการ คือ ความเสมอภาคภายใน ความเสมอภาคภายนอก และความเสมอภาคระหว่างบุคคล (Gomez-Mejia, Balkin and Cardy, 2004: 329-351; Martocchio, 2006: 200-322; Mello, 2006: 495-502) ในขณะที่ Milkovich และ Newman และ Milkovich (2008: 15) เสนอให้พิจารณาเรื่องการบริหารจัดการด้วย ซึ่งการออกแบบระบบค่าตอบแทนที่คำนึงถึงความเสมอภาคทั้ง 3 ประการ จะนำมาสู่ผลลัพธ์ทั้งในด้านแรงจูงใจ พันธะผูกพัน และผลการปฏิบัติงาน



ภาพที่ 2.2 ความเสมอภาคกับผลลัพธ์ที่ได้จากงาน

แหล่งที่มา: Mello, 2006: 496.

2.1.1.1 ความเสมอภาคภายใน

ความเสมอภาคภายใน (ความสอดคล้องภายใน) หมายถึง ความสัมพันธ์ในการจ่ายค่าตอบแทนระหว่างงาน ทักษะ หรือขีดความสามารถที่แตกต่างกันภายในองค์การ (Milkovich, Newman and Milkovich, 2008: 59) โดยงานที่ต้องการคุณสมบัติสูงกว่า มีความรับผิดชอบ และหน้าที่ซับซ้อนมากกว่าควรได้รับค่าตอบแทนมากกว่างานที่มีความรับผิดชอบและหน้าที่ ตลอดจนความซับซ้อนน้อยกว่า ความสอดคล้องภายในจึงมักพิจารณาที่ลักษณะของงาน (Martocchio, 2006: 201) และควรสะท้อนถึงความเหมือนและความแตกต่างในเนื้องานและทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การโดยรวม (สำนักงาน

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2550: 7) อย่างไรก็ตาม แม้ว่าความสอดคล้องภายในจะเป็นความสัมพันธ์ในการจ่ายค่าตอบแทนภายในองค์กรเดียวกัน แต่ในการสร้างความสอดคล้องภายในนั้นจำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ ทั้งปัจจัยภายนอก (แรงกดดันทางเศรษฐกิจ นโยบายกฎหมาย หรือการกำกับของรัฐ ผู้มีส่วนได้เสีย และวัฒนธรรมและลูกค้า) และปัจจัยภายในองค์กร (กลยุทธ์ เทคโนโลยี ทักษะมนุษย์ นโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ การยอมรับจากพนักงาน และค่าใช้จ่ายต่างๆ) เพื่อร่วมในการกำหนดโครงสร้างค่าตอบแทน (Milkovich, Newman and Milkovich, 2008: 59)

2.1.1.2 ความเสมอภาคภายนอก

ความเสมอภาคภายนอก(ความสามารถในการแข่งขันกับภายนอก) เป็นนโยบายด้านค่าตอบแทนที่จำเป็น เพราะมีบทบาทสำคัญต่อการดึงดูด และรักษาพนักงานที่มีคุณสมบัติตามที่องค์กรพึงประสงค์ (Martocchio, 2006: 244) ความเสมอภาคภายนอกเป็นการเปรียบเทียบการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กรกับองค์กรอื่นๆ หรือองค์กรซึ่งเป็นคู่แข่งในตลาดแรงงาน หรือองค์กรที่อยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน โดยปกติมักใช้การศึกษาและสำรวจอัตราการจ่ายของตลาดในตำแหน่งงานเดียวกัน และนำมาสร้างเป็นโครงสร้างการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กร

Wallace and Fay (1988: 46) เสนอว่าในการสร้างความเสมอภาคภายนอกต้องคำนึงถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างอุปสงค์และอุปทานของแรงงาน เพื่อช่วยให้สามารถเข้าใจว่าตลาดแรงงานภายนอกมีอิทธิพลต่อระดับการจ้างมากน้อยเพียงใด ในขณะที่ Milkovich และ Newman และ Milkovich (2008: 185) เสนอเพิ่มเติมว่าในการสร้างความเสมอภาคภายนอกนอกจากจะต้องคำนึงถึงธรรมชาติของอุปสงค์และอุปทานแล้ว ยังต้องคำนึงถึงปัจจัยด้านตลาดของสินค้าโดยพิจารณาถึงระดับการแข่งขันและความต้องการในตัวสินค้า และปัจจัยด้านองค์กรซึ่งเป็นคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์กร เช่น กลุ่มอุตสาหกรรม กลยุทธ์ทางธุรกิจ ขนาดขององค์กร และตัวผู้บริหารเพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจดำเนินนโยบายด้านค่าตอบแทน โดยอาจเลือกจ่ายค่าตอบแทนได้ใน 3 ลักษณะ (Mondy and Noe, 2005: 287-288) คือ 1) การเป็นผู้นำในการจ่ายค่าตอบแทน (Pay Leaders) ซึ่งเป็นการที่องค์กรตัดสินใจจ่ายค่าตอบแทนสูงกว่าอัตราค่าตอบแทนของตลาด โดยเป็นกลยุทธ์ที่องค์กรเชื่อว่าจะสามารถดึงดูดพนักงานที่มีคุณสมบัติที่ดีกว่าองค์กรอื่นที่จ่ายค่าตอบแทนน้อยกว่าได้ 2) การจ่ายตามอัตราตลาด (The Market Rate) เป็นการจ่ายค่าตอบแทนในอัตราเฉลี่ยทั่วไปที่ตลาดจ่ายให้งานที่มีลักษณะคล้ายคลึง หรืออยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่องค์กรเชื่อว่าจะยังสามารถจ้างแรงงานที่มีคุณภาพ และรักษาความสามารถในการแข่งขันขององค์กรไว้ได้โดยไม่เพิ่มค่าใช้จ่ายให้องค์กรมากนัก และ 3) การจ่ายต่ำกว่าอัตราตลาด (Pay Followers) ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่องค์กรมักเลือกใช้เมื่อประสบกับปัญหาด้านการเงิน

2.1.1.3 ความเสมอภาคระหว่างบุคคล

ความเสมอภาคระหว่างบุคคล (การทุ่มเทของพนักงาน) เป็นการมุ่งเน้นการจ่ายค่าตอบแทนให้เชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ทำให้กับองค์กร (Romanoff, Ken, and Edward, 1986: 20) โดยเป็นการให้ความสำคัญกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานซึ่งมักอยู่บนสมมติฐานพื้นฐาน 3 ประการคือ

- 1) พนักงานแต่ละคนมีความทุ่มเทให้กับองค์กรต่างกัน
- 2) ภาพรวมของผลการปฏิบัติงานขององค์กรขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และ
- 3) เพื่อดึงดูด รักษา และจูงใจพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูง และสร้างความยุติธรรมให้แก่พนักงานทุกคน โดยให้รางวัลแก่พนักงานบนฐานของผลการปฏิบัติงาน

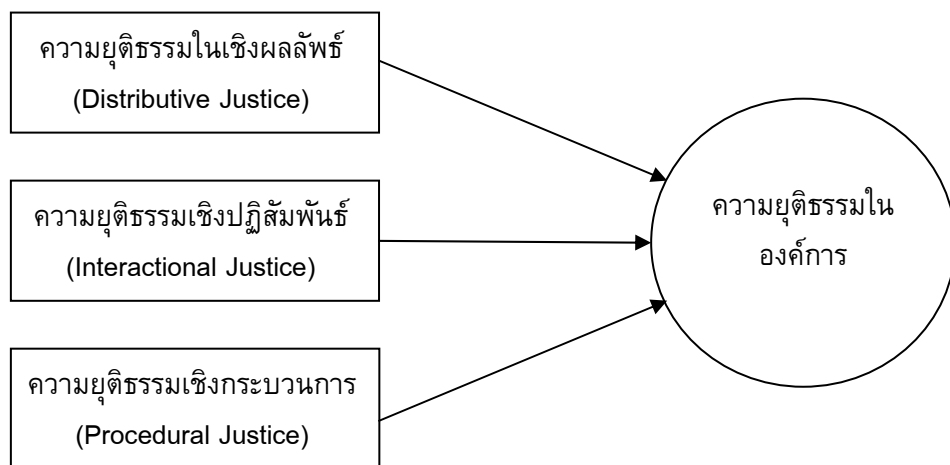
2.1.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับการออกแบบระบบค่าตอบแทน

ในการออกแบบระบบค่าตอบแทนให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับความเสมอภาคทั้ง 3 ประการมักมีพื้นฐานจากแนวคิด และทฤษฎีความเสมอภาค ซึ่งความเสมอภาคโดยทั่วไป หมายถึง การได้รับคุณค่าของสิ่งต่างๆ ผ่านการจัดหาหรือการลงทุนในคุณค่าของบางสิ่ง โดยในระบบค่าตอบแทนพนักงานจะได้รับผลประโยชน์ที่เสมอภาคโดยแลกเปลี่ยนกับแรงงานของตนเองในการทำงาน (Wallace and Fay, 1988: 14)

การออกแบบระบบค่าตอบแทนที่ต้องคำนึงถึงความเสมอภาคภายใน ความเสมอภาคภายนอก และความเสมอภาคระหว่างบุคคล จึงสามารถอธิบายได้ด้วยทฤษฎีความเสมอภาคของ Stacy J. Adam ซึ่งอธิบายว่าบุคคลจะตัดสินความยุติธรรมจากผลที่ได้รับ เช่น ค่าตอบแทนโดยเปรียบเทียบกับปัจจัยนำเข้า เช่น ความพยายาม หรือผลการปฏิบัติงานทั้งของตนเองและของผู้อื่น (Locke and Latham, 1990: 287-288) ถ้าบุคคลรู้สึกว่าเท่ากันก็จะรู้สึกว่ายุติธรรม แต่ถ้าคิดว่าสิ่งที่ให้ไปมากกว่าผลที่ได้รับก็จะรู้สึกว่าไม่เป็นธรรม โดยเมื่อพนักงานรู้สึกว่าสิ่งที่ได้รับไม่เป็นธรรมก็มักจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม โดยอาจลดปัจจัยนำเข้า บิดเบือนการรับรู้ของตนเอง บิดเบือนการรับรู้ของผู้อื่น เปลี่ยนผู้อ้างอิงใหม่ หรือในกรณีที่พนักงานรู้สึกว่ามีความไม่ยุติธรรมมากเกินไป อาจนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ เช่น การไม่ให้ความร่วมมือ การขาด ลา มา สาย หรือการตัดสินใจลาออก เป็นต้น

นอกจากนี้ การออกแบบระบบค่าตอบแทนโดยอ้างอิงทฤษฎีความเสมอภาคยังสามารถพิจารณาอยู่บนฐานความยุติธรรมขององค์กร ซึ่งเป็นภาพรวมของการรับรู้ถึงความยุติธรรมภายในองค์กรที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลรับรู้ว่ามีผลลัพธ์ที่ได้และกระบวนการที่ทำให้ตนได้รับผลลัพธ์มีความยุติธรรม

การรับรู้ถึงความยุติธรรมเชิงผลลัพธ์ (Distributive Justice) เป็นการรับรู้ถึงความยุติธรรมจากจำนวนของรางวัลที่ได้รับการจัดสรร ส่วนการรับรู้ถึงความยุติธรรมเชิงกระบวนการ (Procedural Justice) เกิดจากการรับรู้ว่าการบวนการในการกำหนดและจัดสรรรางวัลมีความเป็นธรรม ซึ่งถูกัญแจสำคัญในการทำให้เกิดการรับรู้ความเป็นธรรมในเชิงกระบวนการคือการควบคุมระบบและความสามารถในการอธิบายถึงสาเหตุของการจัดสรรได้อย่างแจ่งชัด นอกจากนี้ยังมีความยุติธรรมเชิงปฏิสัมพันธ์ (Interactional Justice) ซึ่งเป็นการรับรู้ถึงระดับของการที่บุคคลได้รับการปฏิบัติด้วยความเคารพและคำนึงถึงศักดิ์ศรีโดยหากบุคคลได้รับการปฏิบัติด้วยอาการที่ไม่เป็นธรรมก็จะตอบสนองด้วยการโต้ตอบเชิงลบ



ภาพที่ 2.3 ตัวแบบความยุติธรรมภายในองค์การ

แหล่งที่มา: Robbins and Judge, 2007: 186.

Robbins และ Judge (2007: 185-187) เสนอว่าการรับรู้ถึงความยุติธรรมเชิงผลลัพธ์มีความสัมพันธ์อย่างมากกับความพึงพอใจในผลลัพธ์ เช่น ค่าตอบแทน และพันธะผูกพันต่อองค์การ ในขณะที่การรับรู้ถึงความยุติธรรมเชิงกระบวนการจะมีความสัมพันธ์อย่างมากกับความพึงพอใจในงาน การไว้วางใจของพนักงาน ผลการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมการเป็นพลเมืองดีภายในองค์การ ทั้งนี้ยังไม่มีหลักฐานที่ชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของความยุติธรรมเชิงปฏิสัมพันธ์

อย่างไรก็ดี ในการออกแบบระบบค่าตอบแทน นอกจากจะต้องคำนึงถึงความเสมอภาคและความเป็นธรรมแล้วยังต้องคำนึงถึงแนวคิดและทฤษฎีในกลุ่มอื่นๆ ด้วยไม่ว่าจะเป็นแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผล หรือทฤษฎีในกลุ่มเศรษฐศาสตร์ และทฤษฎีทางจิตวิทยาต่างๆ เป็นต้น

2.2 ผลของการออกแบบระบบค่าตอบแทน

มีงานวิจัยเกี่ยวกับการรับรู้ถึงความเสมอภาค และความยุติธรรมภายในองค์กร ซึ่งอยู่บนฐานทฤษฎีความเสมอภาคที่ชี้ให้เห็นว่าการคำนึงถึงความเสมอภาค และความยุติธรรมในระบบค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ระดับบุคคลหลายประการ ไม่ว่าจะเป็นความพึงพอใจในค่าตอบแทน ความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน การขาดงาน และการออกจากงาน (Dittrich and Carrell, 1976: 81-83; Heneman, Greenberger and Strasser, 1988: 752; Sweeney, 1990: 331-339; Davis and Ward, 1995: 264; Livingstone, Roberts and Chonko, 1995: 39; Martin and Bennett, 1996: 98; Michel, Bruno and David, 2000: 278-282; Margaret, Stanley and David, 2002: 195; Fong and Shaffer, 2003: 572; Terpstra and Honoree, 2003: 71-73)

ในการศึกษาความยุติธรรมเชิงผลลัพธ์และความพึงพอใจในค่าตอบแทน โดยการเปรียบเทียบผลการศึกษาซึ่งเก็บข้อมูลแตกต่างกัน โดยงานวิจัยแรกเก็บข้อมูลจากคนอเมริกันที่อายุตั้งแต่ 18 ปี ขึ้นไปในช่วงเดือนตุลาคมถึงเดือนพฤศจิกายน ปี ค.ศ. 1973 จำนวน 1,297 คน ส่วนงานวิจัยที่สองเก็บข้อมูลจากคนอเมริกันที่อายุตั้งแต่ 18 ปี ขึ้นไป ในช่วงเดือนตุลาคมถึงเดือนพฤศจิกายน ปี ค.ศ. 1974 จำนวน 722 คน และงานวิจัยขั้นสุดท้ายเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์คนอเมริกันที่อายุตั้งแต่ 18 ปี ขึ้นไป ในช่วงเดือนมิถุนายนถึงเดือนสิงหาคม ปี ค.ศ. 1978 จำนวน 927 คน ต่างก็พบผลการศึกษาที่คล้ายคลึงกัน คือ ความยุติธรรมมีความสัมพันธ์เป็นเส้นโค้งกับความพึงพอใจในค่าตอบแทน (ในงานวิจัยที่ 1 และ 2) และมีความสัมพันธ์เป็นเส้นตรงในงานวิจัยที่ 3 โดยความพึงพอใจในค่าตอบแทนจะเพิ่มขึ้นตามการรับรู้ถึงความเสมอภาคและการประเมินความเสมอภาคมีความสัมพันธ์อย่างมากกับความพึงพอใจในค่าตอบแทน (Sweeney, 1990: 331-339)

ในขณะที่การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ถึงการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานกับความพึงพอใจในค่าตอบแทนพบว่า การรับรู้ถึงการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับภาพรวมของความพึงพอใจในค่าตอบแทน ความพึงพอใจในการเพิ่มค่าตอบแทน และความพึงพอใจในระดับการจ่าย แต่ไม่มีนัยสำคัญกับความพึงพอใจในผลประโยชน์ก้อน และความพึงพอใจในโครงสร้างและการบริหารค่าตอบแทน (Heneman, Greenberger and Strasser, 1988: 754)

Dittrich และ Carrell (1976: 80-83) ทำการศึกษาศักสมานเกี่ยวกับมิติความยุติธรรมภายในองค์กรในการทำนายความพึงพอใจในงาน การขาดงาน และการออกจากงาน โดยเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม และประวัติการขาดงานและการออกจากงานของพนักงานรัฐ จำนวน 158 คน ตลอดระยะเวลา 11 เดือน พบว่าการรับรู้ความยุติธรรมในระดับการจ่ายขององค์กรสามารถ

ทำนายความพึงพอใจในงานได้อย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการรับรู้ความยุติธรรมในระดับการจ่ายเมื่อเปรียบเทียบกับภายนอกมีความสัมพันธ์อย่างมากกับการขาดงาน และการขาดงานมีความสัมพันธ์อย่างมากกับการออกจากงาน ในขณะที่ความพึงพอใจในงานเป็นผลจากการเปรียบเทียบภายในมากกว่าการเปรียบเทียบภายนอก

Livingstone และ Robert และ Chonko (1995: 36-45) ศึกษาการรับรู้ถึงความเสมอภาคภายในและความเสมอภาคภายนอกที่มีผลต่อการทำนายความพึงพอใจในงานของพนักงานชาย โดยการสำรวจพนักงานชายจำนวน 249 คน จาก 80 กลุ่มอุตสาหกรรมด้วยแบบสอบถามพบว่า ความเสมอภาคภายใน และความเสมอภาคภายนอกมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน นอกจากนี้ ยังเสนอให้ในการดำเนินงานวิจัยครั้งต่อไปควรตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ถึงความเสมอภาค ความพึงพอใจในงาน และผลลัพธ์อื่นๆ เช่น การขาดงาน การออกจากงาน และผลการปฏิบัติงานเพิ่มเติมด้วย

จากแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้นนำมาซึ่งสมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานที่ 1: การออกแบบระบบค่าตอบแทนบนฐานความเสมอภาคภายใน ความเสมอภาคภายนอก และความเสมอภาคระหว่างบุคคลมีผลต่อผลลัพธ์ระดับบุคคล (ความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน การขาดงาน และการออกจากงาน)

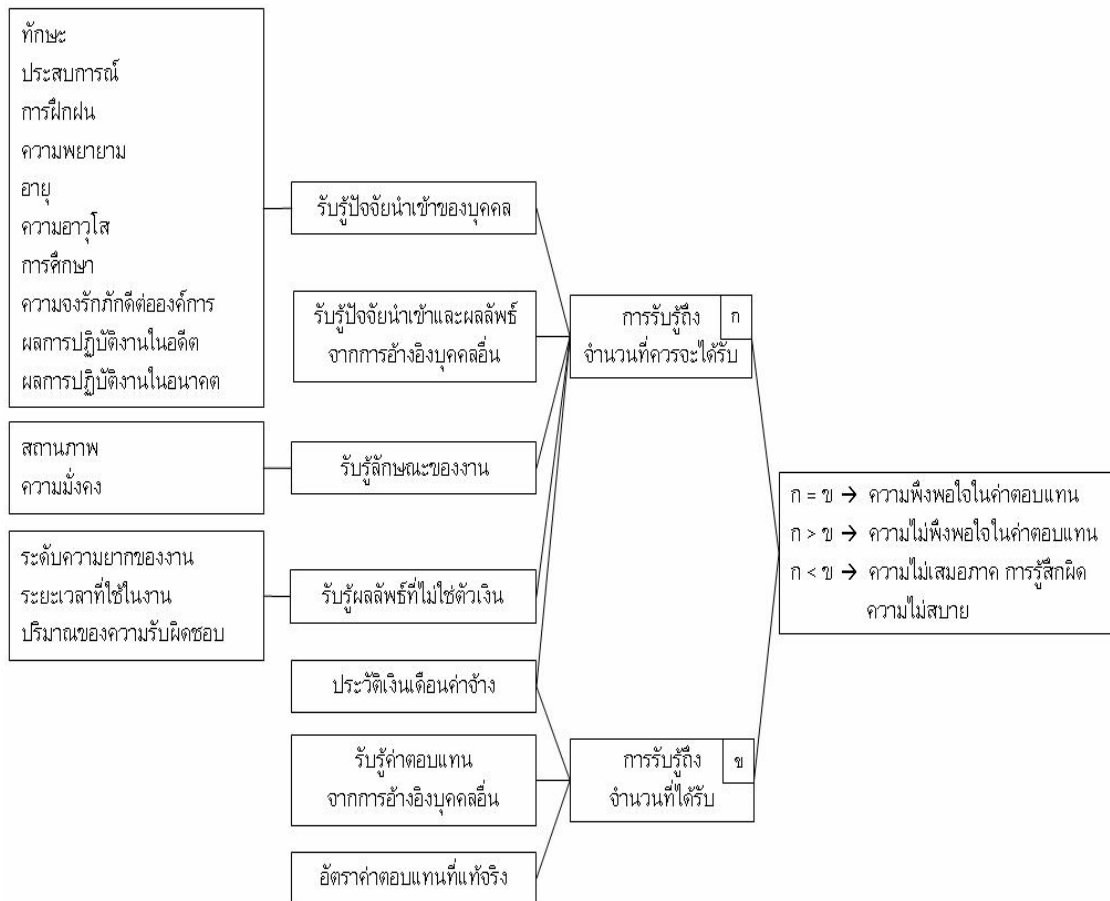
สมมติฐานที่ 2: การออกแบบระบบค่าตอบแทนบนฐานความเสมอภาคภายใน ความเสมอภาคภายนอก และความเสมอภาคระหว่างบุคคลมีผลต่อความพึงพอใจในค่าตอบแทน

2.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในค่าตอบแทน

ความพึงพอใจในค่าตอบแทนเป็นประเด็นที่นักวิจัยให้ความสนใจและดำเนินการศึกษาอย่างเป็นระบบเรื่อยมาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1960 เพราะเชื่อว่าจะสามารถนำไปสู่การเกิดผลลัพธ์อื่นๆ ทั้งในระดับบุคคลและองค์การ (Williams, McDaniel and Nguyen, 2006: 392) อย่างไรก็ตามการศึกษาระดับด้านความพึงพอใจในระยะแรกเริ่มนั้นเป็นการศึกษาถึงความพึงพอใจในมิติเดียว โดยมองเพียงความแตกต่างระหว่างความรู้สึกของสิ่งที่ควรได้รับกับสิ่งที่ได้รับจริงเท่านั้น จนกระทั่ง Heneman III และ Schwab (1985: 138) ได้เสนอว่าความพึงพอใจไม่มีมิติที่หลากหลาย การวัดความพึงพอใจในค่าตอบแทนจึงต้องคำนึงถึงมิติสำคัญ 4 ประการ คือ ความพึงพอใจในระดับค่าตอบแทน การขึ้นเงินเดือน ผลประโยชน์เกื้อกูล และโครงสร้างหรือการบริหารจัดการ

Lawler (1971: 208) เสนอว่าความพึงพอใจในค่าตอบแทนเกิดจากความสอดคล้องระหว่างสิ่งที่บุคคลรับรู้ว่าได้รับกับจำนวนที่รู้สึกว่าจะควรได้รับ โดยหากจำนวนที่ได้รับน้อยกว่าจำนวนของ

ความรู้สึกว่าควรได้รับก็จะเกิดความไม่พึงพอใจในค่าตอบแทน ในขณะที่หากจำนวนที่ควรได้รับน้อยกว่าจำนวนที่ได้รับก็จะรู้สึกว่าไม่มีความเสมอภาค



ภาพที่ 2.4 ตัวแบบการเกิดความพึงพอใจในค่าตอบแทน

แหล่งที่มา: Lawer, 1971: 215.

ตัวแบบการเกิดความพึงพอใจในค่าตอบแทนของ Lawer เป็นตัวแบบที่ให้ความสำคัญกับบทบาทที่เด่นชัดระหว่างปัจจัยนำเข้าและผลลัพธ์ ซึ่งเกี่ยวพันอย่างมากกับการเปรียบเทียบทางสังคม ดังนั้นตามทัศนะของ Lawer ความพึงพอใจในค่าตอบแทน จึงสามารถอธิบายได้โดยใช้ทฤษฎีความเสมอภาค

Romanoff และ Ken และ Edward (1986: 20) เสนอว่าความพึงพอใจในค่าตอบแทนถือเป็นความเสมอภาคส่วนบุคคลประการหนึ่ง เนื่องจากความเสมอภาคส่วนบุคคล (Personal Equity) จะแตกต่างจากความเสมอภาคภายใน ความเสมอภาคภายนอก และความเสมอภาค

ระหว่างบุคคล เพราะความเสมอภาคส่วนบุคคลจะไม่มี การเปรียบเทียบค่าตอบแทนที่ได้รับกับบุคคลอื่น แต่จะเกิดขึ้นเมื่อนายจ้างจ่ายค่าตอบแทนในอัตราที่ทำให้พนักงานพึงพอใจตามการรับรู้ส่วนบุคคลของพนักงานแต่ละคน

2.4 ผลของความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่มีต่อผลลัพธ์ระดับบุคคล

ความพึงพอใจในค่าตอบแทนเป็นประเด็นที่ได้รับการศึกษาอย่างกว้างขวาง ซึ่งงานวิจัยส่วนใหญ่ต่างก็ชี้ให้เห็นถึงผลของความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่มีต่อผลลัพธ์ระดับบุคคลในด้านต่าง ๆ

2.4.1 ผลของความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่มีต่อความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจในงานเป็นปรากฏการณ์ที่ซับซ้อนเกิดขึ้นจากหลายสาเหตุ อาทิเช่นจากค่าตอบแทน สภาพการทำงาน การบังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน เนื้อหาของงาน ความมั่นคงในงาน และโอกาสก้าวหน้า (Wexley and Yukl, 1977: 119) ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์ทั้งกับผลลัพธ์ระดับบุคคลและองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับการเป็นพลเมืองดีและการมีพันธะผูกพันกับองค์การ (Nelson and Quick, 2006: 123-124) นอกจากนี้ ยังมีผลการศึกษาที่สนับสนุนว่าองค์การที่พนักงานมีความพึงพอใจในงานสูงจะมีประสิทธิภาพมากกว่าองค์การที่พนักงานมีความพึงพอใจในงานต่ำ (Robbins and Judge, 2007: 84-85)

Ellickson และ Logsdon (2002: 347-352) ได้ทำการทดสอบปัจจัยด้านประชากรศาสตร์และตัวแปรที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานประจำในเทศบาลกว่า 1,200 คน พบว่าความพึงพอใจในค่าตอบแทน และความพึงพอใจในผลประโยชน์เกือบมีความสัมพันธ์ในทางบวก และมีผลต่อภาพรวมของความพึงพอใจในงาน โดยโอกาสในการก้าวหน้า ความพึงพอใจในค่าตอบแทน และความพึงพอใจในผลประโยชน์เกือบสามารถทำนายความพึงพอใจในงานได้ สอดคล้องกับการศึกษาปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดความพึงพอใจในงานของพนักงานรัฐ จำนวน 56,767 คน ในช่วงเดือนพฤศจิกายน ปี ค.ศ. 1991 ถึงเดือนกุมภาพันธ์ ปี ค.ศ.1992 ที่พบว่าความพึงพอใจในค่าตอบแทนมีผลทำให้ความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ (Ting, 1997: 325) เช่นเดียวกับงานวิจัยในประเทศที่พบว่าความพึงพอใจในค่าตอบแทน และผลประโยชน์เกือบมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจในงาน (เยาวลักษณ์ สุทธิปริญญาพันธ์, 2546: 100)

2.4.2 ผลของความพึงพอใจในคำตอบแทนที่มีต่อผลการปฏิบัติงาน

Williams และ McDaniel และ Nguyen (2006: 396-403) ทำการศึกษาด้วยการวิเคราะห์อภิมาน (Meta - Analysis) จากบทความกว่า 1,800 บทความที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในคำตอบแทนตั้งแต่ปี ค.ศ. 1960 เป็นต้นมา พบว่าความพึงพอใจในคำตอบแทนมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งในภาพรวมของผลการปฏิบัติงานหรือรูปแบบการวัดผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันไม่ว่าจะเป็นการวัดผลการปฏิบัติงานโดยการให้คะแนนตนเองหรือการให้คะแนนโดยผู้บังคับบัญชา สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Ivancevich และ Hoon (2002: 299) ที่ชี้ให้เห็นว่าหากคำตอบแทนถูกผูกไว้กับผลการปฏิบัติงาน พนักงานจะมีผลการทำงานทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพเพิ่มสูงขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อพนักงานมีโอกาสเลือกรูปแบบคำตอบแทนด้วยตนเองก็จะมีผลการปฏิบัติงานดีขึ้น (Chow, 1983: 667) ซึ่งการนำระบบคำตอบแทนไปเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานมักมีความสำคัญในภาวะถดถอยทางเศรษฐกิจมากกว่าในช่วงที่เศรษฐกิจดี (Steve, Patrick and Adrienne, 2003: 30)

ในการศึกษาความเป็นไปได้ในการใช้สิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงินเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของแรงงานในอุตสาหกรรมก่อสร้างของอเมริกาโดยใช้วิธีเดลฟาย (Delphi Method) พบว่าการใช้สิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงินเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานสามารถเพิ่มความสามารถในการผลิตโดยช่วยลดค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการผลิต และเวลาในการก่อสร้างให้ลดลง ในขณะที่เดียวกันก็เพิ่มคุณภาพในการบริหารจัดการให้สูงขึ้นได้ (Laufer and Borchering, 1981: 1.6.1-1.6.4)

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าองค์การส่วนใหญ่จะเชื่อว่าหากนำระบบคำตอบแทนไปเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานแล้วจะส่งผลลัพธ์ที่ดีให้กับองค์การ แต่ก็มีผลการศึกษาเชิงประจักษ์ที่ชี้ให้เห็นว่าคำตอบแทนกับผลการปฏิบัติงานในระดับองค์การมีความสัมพันธ์กันน้อยมาก เนื่องจากองค์การส่วนใหญ่มีข้อจำกัดด้านความสามารถในการจ่ายและการวัดผลการปฏิบัติงานตามระบบคุณธรรมที่ไม่สามารถแยกผู้มีผลการปฏิบัติงานดีออกจากผู้มีผลการปฏิบัติงานไม่ดีได้อย่างแน่ชัด (Kearney, 1979: 5)

2.4.3 ผลของความพึงพอใจในคำตอบแทนที่มีต่อการขาดงาน

การขาดงานเป็นปัญหาด้านการขาดขวัญและกำลังใจที่มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการออกจากงาน การขาดงานจึงเป็นดังสัญลักษณ์ของความรู้สึกในส่วนลึกที่แสดงให้เห็นถึงการรับรู้ถึงการได้รับการปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรมในการทำงาน ซึ่งอาจเป็นผลจากการมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ไม่ดี การได้รับค่าจ้างต่ำ หรือลักษณะอื่นใดที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ (Rhodes and Steers, 1990: 12-13)

Farrell และ Stamm (1988: 211) ได้ทำการวิเคราะห์ห่อภิมาณตัวพยากรณ์การขาดงานของพนักงานจากงานวิจัยเชิงประจักษ์จำนวน 121 ชิ้น พบว่าสภาพแวดล้อมในการทำงาน และลักษณะขององค์กรเป็นลักษณะร่วมที่สามารถพยากรณ์การขาดงานได้ดีกว่าปัจจัยทางจิตวิทยาหรือประชากรศาสตร์ ส่วนการศึกษาปัจจัยที่ทำให้พนักงานขาดงานโดยใช้โมเดลลิสเรล (Lisrel Model) พบว่าการรวมอำนาจ ค่าตอบแทน และความพึงพอใจในงานมีผลโดยตรงทางลบกับการขาดงาน โดยมีความสามารถในการอธิบายได้ร้อยละ 21.6 (Brooke and Price, 1989: 14)

Mcshane (1984 อ้างถึงใน Rhodes and Steers, 1990: 34) พบว่าความไม่พึงพอใจมีผลต่อการขาดงานอย่างมาก โดยความไม่พึงพอใจในเพื่อนร่วมงาน ค่าตอบแทน และการบริหารงานเป็นตัวนำไปสู่การขาดงาน

อย่างไรก็ตาม แม้จะพบผลการศึกษาที่หลากหลายเกี่ยวกับตัวแปรที่มีผลต่อการขาดงาน แต่ตัวพยากรณ์การขาดงานซึ่งให้ผลคงที่เสมอคือความพึงพอใจในงาน ซึ่งมีความสัมพันธ์ในทางลบกับการขาดงาน (Muchinsky, 1993: 82) นอกจากนี้ ในการวิเคราะห์และตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างการขาดงานกับการออกจากงานยังพบว่าการขาดงาน และการออกจากงานมีสาเหตุมาจากปัจจัยเดียวกัน และมีความสัมพันธ์ระหว่างกัน โดยการขาดงานจะเป็นสัญญาณเตือนว่าจะมีการออกจากงานตามมาในอนาคต (Ivancovich and Hoon, 2002: 407)

2.4.4 ผลของความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่มีต่อการออกจากงาน

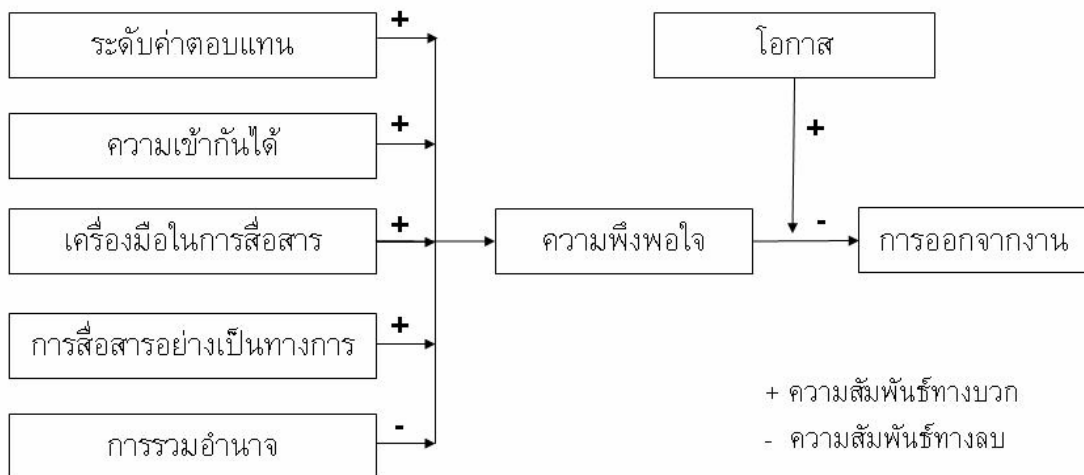
การออกจากงาน คือ การที่บุคคลซึ่งได้รับค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินจากองค์กรสิ้นสุดความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร (Mobley, 1982: 10) ซึ่งมักเป็นปฏิกริยาของความรู้สึกที่เกิดขึ้นเมื่อไม่ได้รับการจ่ายค่าตอบแทนอย่างเป็นธรรม จึงทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน หรือรู้สึกที่ไม่ได้รับการจูงใจที่มากพอ (Schuler and Jackson, 2006: 410)

การออกจากงานเป็นประเด็นที่มีความสำคัญ และเป็นหนึ่งในปัจจัยที่ซับซ้อนสำหรับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เพราะเป็นความสูญเสียที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ล่วงหน้า (Tyson, 2006: 119) ทั้งยังทำให้เกิดค่าใช้จ่ายที่เป็นตัวเงิน เช่น ค่าใช้จ่ายจากการสรรหาพนักงานทดแทน ค่าใช้จ่ายจากการฝึกอบรม หรือค่าใช้จ่ายช้อนเร้นที่ไม่สามารถสังเกตเห็นได้แต่กระทบต่อความสามารถในการผลิตขององค์กร นอกจากนี้ยังส่งผลถึงการสูญเสียองค์ความรู้ และความชำนาญต่างๆ ของบุคคล โดยเฉพาะความรู้ที่ช้อนเร้น ดังนั้นผลกระทบที่เกิดจากการออกจากงานของพนักงาน จึงส่งผลต่อผลลัพธ์ในระดับองค์กรด้วยเช่นกัน

จากการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานที่ทำงานด้านเทคโนโลยี และด้านบริหารงานทั่วไป ซึ่งเป็นพนักงานกลุ่มที่มีอัตราการออกจากงานสูงสุดในอเมริกาพบว่าสาเหตุหลักของการออกจากงานร้อยละ 59 คือ ความไม่พึงพอใจในค่าตอบแทน (Sunoo, 1998: 19) ซึ่งค่าตอบแทนเป็น

เสมือนสัญญาณสำคัญที่ส่งให้พนักงานรู้สึกถึงคุณค่าของตัวเอง โดยสาเหตุสำคัญพื้นฐานที่ทำให้เกิดการออกจากงานคือการได้รับการปฏิบัติที่ไม่ดีในด้านค่าตอบแทน เช่น การได้รับค่าตอบแทนต่ำ การไม่ได้รับความยุติธรรมในด้านค่าตอบแทน และการที่ค่าตอบแทนไม่ได้เชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานหรือความทุ่มเทของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยที่ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการออกจากงานและพบว่าความพึงพอใจในค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์ในทางลบกับเจตนาที่จะออกจากงาน (Lum, Kervin, Clark, Reid and Sirola, 1998: 316) และการออกจากงาน (Currall, Towler, Judge and Kohn, 2005: 632)

Price (1977: 84) เสนอปัจจัยและตัวแปรแทรกแซงที่มีความสัมพันธ์กับการออกจากงาน

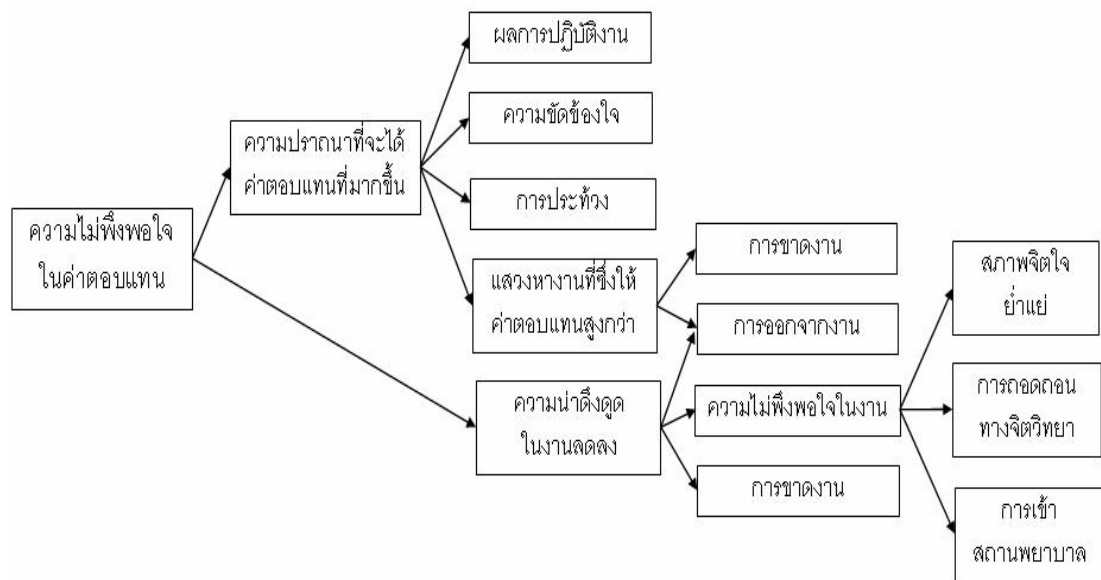


ภาพที่ 2.5 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย ตัวแปรแทรกแซง และการออกจากงาน
แหล่งที่มา: Price, 1977: 84.

ตัวแบบของ Price ระบุว่าปัจจัยเบื้องต้นที่มีผลต่อการออกจากงาน ประกอบด้วยระดับค่าตอบแทน ความเข้ากันได้ เครื่องมือในการสื่อสาร และการสื่อสารอย่างเป็นทางการ ซึ่งมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจ ในขณะที่การรวมอำนาจมีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจ โดยกำหนดให้ความพึงพอใจและโอกาสเป็นตัวแปรแทรกแซงระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อการออกจากงาน

Hom และ Griffeth (1995: 41) เสนอว่าการรับรู้เรื่องค่าตอบแทนของทั้งพนักงานและองค์กรมีบทบาทสำคัญต่อการออกจากงาน ซึ่งความพึงพอใจในค่าตอบแทนโดยเฉพาะอย่างยิ่งระดับการจ่ายมีความสัมพันธ์อย่างมากกับอัตราการออกจากงาน (Mobley, 1982: 93-108) นอกจากนี้

Mobley ยังได้เสนอแนวทางในการควบคุมการออกจากงานของพนักงานในองค์การว่าควรคำนึงถึงความสามารถในการแข่งขันด้านค่าตอบแทน และความเสมอภาคภายในเพราะทั้งสองประเด็นมีผลต่อการออกจากงาน เนื่องจากเมื่อบุคคลไม่พึงพอใจในค่าตอบแทนก็มักจะแสวงหาที่ซึ่งสามารถจ่ายค่าตอบแทนได้สูงกว่า จึงเป็นเหตุให้เกิดการขาดงานและการออกจากงาน ในขณะที่เดียวกันก็จะรู้สึกว่าการปฏิบัติงานขาดความน่าดึงดูด จึงทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน การขาดงาน และการออกจากงานอีกด้วย



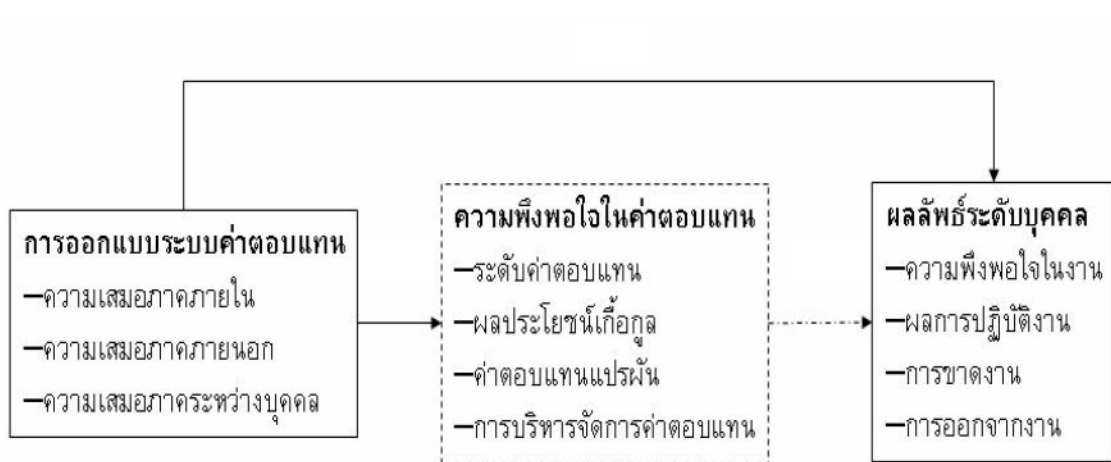
ภาพที่ 2.6 ตัวแบบผลที่ตามมาจากความไม่พึงพอใจในค่าตอบแทน
แหล่งที่มา: Lawer, 1971: 233.

จากแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้นนำมาซึ่งสมมติฐานที่ 3: ความพึงพอใจในค่าตอบแทนมีผลต่อผลลัพธ์ระดับบุคคล (ความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน การขาดงาน และการออกจากงาน)

บทที่ 3

วิธีการศึกษา

3.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา



3.2 นิยามศัพท์

- 3.2.1 ค่าตอบแทน หมายถึง ผลตอบแทนทุกรูปแบบที่ได้จากการทำงาน ประกอบด้วย เงินเดือน ผลประโยชน์เกื้อกูล และค่าตอบแทนแปรผัน
- 3.2.2 เงินเดือน หมายถึง ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางตรงที่องค์กรจ่ายให้แก่พนักงานเป็นรายเดือนหรือรายปี
- 3.2.3 ผลประโยชน์เกื้อกูล หมายถึง ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางอ้อมที่องค์กรจ่ายให้แก่พนักงานนอกเหนือจากค่าจ้างหรือเงินเดือน ทั้งที่เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนดและที่เพิ่มเติมนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนดแต่องค์กรจัดให้แก่พนักงานเพิ่มเติมเอง เช่น การรักษาพยาบาล ค่าเช่าบ้าน ฯลฯ
- 3.2.4 ค่าตอบแทนแปรผัน หมายถึง ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินที่องค์กรให้แก่พนักงาน โดยเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เช่น โบนัส ค่าคอมมิสชั่น ฯลฯ

3.3 สมมติฐานในการศึกษา

สมมติฐานตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1: เพื่อศึกษาผลกระทบของการออกแบบระบบค่าตอบแทนที่มีต่อผลลัพธ์ระดับบุคคลและความพึงพอใจในค่าตอบแทน

สมมติฐานที่ 1 การออกแบบระบบค่าตอบแทนบนฐานความเสมอภาคมีผลกระทบต่อผลลัพธ์ระดับบุคคล

สมมติฐานที่ 1.1 การออกแบบระบบค่าตอบแทนบนฐานความเสมอภาคมีผลต่อความพึงพอใจในงาน

สมมติฐานที่ 1.2 การออกแบบระบบค่าตอบแทนบนฐานความเสมอภาคมีผลต่อผลการปฏิบัติงาน

สมมติฐานที่ 1.3 การออกแบบระบบค่าตอบแทนบนฐานความเสมอภาคมีผลต่อการขาดงาน

สมมติฐานที่ 1.4 การออกแบบระบบค่าตอบแทนบนฐานความเสมอภาคมีผลต่อการออกจากงาน

สมมติฐานที่ 2 การออกแบบระบบค่าตอบแทนบนฐานความเสมอภาคมีผลกระทบต่อความพึงพอใจในค่าตอบแทน

สมมติฐานตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2: เพื่อศึกษาผลกระทบของความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่มีต่อผลลัพธ์ระดับบุคคล

สมมติฐานที่ 3 ความพึงพอใจในค่าตอบแทนมีผลกระทบต่อผลลัพธ์ระดับบุคคล

สมมติฐานที่ 3.1 ความพึงพอใจในค่าตอบแทนมีผลต่อความพึงพอใจในงาน

สมมติฐานที่ 3.2 ความพึงพอใจในค่าตอบแทนมีผลต่อผลการปฏิบัติงาน

สมมติฐานที่ 3.3 ความพึงพอใจในค่าตอบแทนมีผลต่อการขาดงาน

สมมติฐานที่ 3.4 ความพึงพอใจในค่าตอบแทนมีผลต่อการออกจากงาน

3.4 ขั้นตอนในการศึกษา

3.4.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบระบบค่าตอบแทน ความพึงพอใจในค่าตอบแทน และผลลัพธ์ระดับบุคคล ซึ่งประกอบด้วย ความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน การขาดงาน และการออกจากงาน จากหนังสือ วารสาร และเอกสารวิชาการต่างๆ เพื่อศึกษาระเบียบวิธีวิจัย ผลของการศึกษา ข้อจำกัด ตลอดจนข้อเสนอแนะ เพื่อใช้ในการสร้างกรอบแนวคิด สมมติฐาน และเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.4.2 เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามโดยจัดส่งแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่างทางไปรษณีย์ และนำแบบสอบถามที่ได้รับตอบกลับมาประมวลและวิเคราะห์ผลต่อไป

3.5 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ องค์กรธุรกิจที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยทั้งหมด จำนวน 527 บริษัท ซึ่งไม่นับรวมบริษัทที่อยู่ในกลุ่มที่แก้ไขการดำเนินงานไม่ได้ตามกำหนด (ข้อมูล ณ วันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2551)

โดยสาเหตุที่เลือกศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างนี้ เพราะเป็นกลุ่มที่มีระบบการบริหารจัดการได้มาตรฐานตามหลักเกณฑ์และข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย อีกทั้งจำนวนของกลุ่มตัวอย่างยังมีความเหมาะสมกับเงื่อนไขด้านเวลาและงบประมาณที่ใช้ในการศึกษา

3.6 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นเองร่วมกับข้อคำถามที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ภาคผนวก ก) โดยจะนำข้อคำถามมาปรับให้มีความเหมาะสมกับเนื้อหาและกรอบแนวคิดในงานวิจัย ซึ่งประกอบด้วยส่วนต่างๆ 5 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับข้อมูลขององค์กร ประกอบด้วย ตัวแปรด้านกลุ่มอุตสาหกรรมที่องค์กรสังกัดอยู่ ขนาดขององค์กร การมีสภาพแรงงาน และการมีผู้รับผิดชอบด้านค่าตอบแทนโดยตรง

ส่วนที่ 2 เป็นข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย ตัวแปรด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา จำนวนปีประสบการณ์ในตำแหน่งงานปัจจุบัน และจำนวนปีประสบการณ์ในงานทรัพยากรมนุษย์

ส่วนที่ 3 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับการออกแบบระบบค่าตอบแทนที่องค์กรใช้อยู่ในปัจจุบัน ประกอบด้วยความเสมอภาคภายใน ความเสมอภาคภายนอก และความเสมอภาคระหว่างบุคคล

1) ความเสมอภาคภายใน เป็นการวัดแนวปฏิบัติหรือหลักในการออกแบบระบบค่าตอบแทนขององค์กรว่าได้คำนึงถึงความเสมอภาคของบุคคลภายในองค์กรเดียวกันว่ามีความเป็นธรรม สะท้อนถึงการจ่ายค่าตอบแทนตามลักษณะงาน ทักษะ หรือขีดความสามารถหรือไม่ ตัวอย่างข้อคำถาม เช่น “องค์กรของท่านได้นำการวิเคราะห์ค่างาน/ทักษะ/ขีดความสามารถเข้ามาใช้ในการออกแบบโครงสร้างเงินเดือน” หรือ “พนักงานที่ทำงานในตำแหน่งซึ่งมีลักษณะงานใกล้เคียงกันได้รับค่าตอบแทนเท่าๆ กัน” เป็นต้น

2) ความเสมอภาคภายนอก เป็นการวัดแนวปฏิบัติหรือหลักในการออกแบบระบบคำตอบแทนขององค์กรว่าได้คำนึงถึงความสามารถในการแข่งขันขององค์กรกับองค์กรอื่นในตลาดแรงงาน หรือในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกันหรือไม่ ตัวอย่างข้อคำถาม เช่น “องค์กรอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกันมีผลประโยชน์เกื้อกูลให้แก่พนักงานดีกว่า” หรือ “โครงสร้างเงินเดือนขององค์กรสามารถรักษาผู้ที่มีความรู้ ความสามารถให้ทำงานอยู่กับองค์กรต่อไปได้” เป็นต้น

3) ความเสมอภาคระหว่างบุคคล เป็นการวัดแนวปฏิบัติหรือหลักในการออกแบบระบบคำตอบแทนขององค์กรว่าได้นำระบบคำตอบแทนมาเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานหรือไม่ ตัวอย่างข้อคำถาม เช่น “องค์กรนำผลการปฏิบัติงานมาเชื่อมโยงกับคำตอบแทน” หรือ “พนักงานที่ทุ่มเททำงานให้องค์กรต่างกันได้รับคำตอบแทนต่างกัน” เป็นต้น

ส่วนที่ 4 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในคำตอบแทน โดยวัดจากการประเมินปฏิภริยาเชิงความชอบของพนักงานผ่านผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรโดยครอบคลุมมิติด้านความพึงพอใจในระดับคำตอบแทน ผลประโยชน์เกื้อกูล คำตอบแทนแปรผัน และการบริหารจัดการคำตอบแทน

ส่วนที่ 5 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับผลลัพธ์ระดับบุคคลประกอบด้วย ความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน การขาดงาน และการออกจากงาน

1) ความพึงพอใจในงาน เป็นการวัดปฏิภริยาเชิงความชอบในการทำงานโดยให้ความสำคัญกับความพึงพอใจในงานที่เป็นผลสืบเนื่องจากคำตอบแทน ตัวอย่างข้อคำถาม เช่น “ระบบคำตอบแทนขององค์กรช่วยให้พนักงานมีความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้น” และ “ระบบคำตอบแทนมีผลกระทบที่สำคัญต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน”

2) ผลการปฏิบัติงาน เป็นการประเมินว่าคำตอบแทนมีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานมากน้อยเพียงใด ตัวอย่างข้อคำถาม เช่น “ระบบคำตอบแทนทำให้พนักงานทุ่มเททำงานมากขึ้น” และ “ระบบคำตอบแทนส่งเสริมให้พนักงานกระตือรือร้นในการทำงาน”

3) การขาดงาน ใช้การวัดอัตราการขาดงานของพนักงานในปีที่ผ่านมา

4) การออกจากงาน ใช้การวัดอัตราการออกจากงานของพนักงานในปีที่ผ่านมา

โดยข้อคำถามในส่วนที่ 3 ส่วนที่ 4 และส่วนที่ 5 จะใช้มาตรวัดแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) ซึ่งกำหนดค่าของคะแนนดังนี้

	ข้อคำถามที่เป็นค่าบวก	ข้อคำถามที่เป็นค่าลบ
เห็นด้วยอย่างยิ่ง/พึงพอใจมากที่สุด	4	1
เห็นด้วย/พึงพอใจมาก	3	2
ไม่เห็นด้วย/พึงพอใจน้อย	2	3
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง/พึงพอใจน้อยที่สุด	1	4
ไม่ทราบ/ไม่แน่ใจ	ไม่ถูกนำมาคำนวณค่า	ไม่ถูกนำมาคำนวณค่า

ในการแปลผลระดับความคิดเห็น และระดับความพึงพอใจของผู้ตอบแบบสอบถามใช้การแบ่งช่วงพิสัยของคะแนน ดังนี้

ช่วงคะแนนเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น/ระดับความพึงพอใจ
1.00 – 1.75	ต่ำมาก
1.76 – 2.50	ต่ำ
2.51 – 3.25	สูง
3.26 – 4.00	สูงมาก

ส่วนการประเมินคุณภาพของเครื่องมือ ดำเนินการโดยนำแบบสอบถามฉบับร่างที่ได้พัฒนาขึ้นแล้วเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาความครอบคลุมในด้านเนื้อหา และภาษาที่ใช้ หลังจากนั้นจึงนำแบบสอบถามไปปรับปรุงข้อคำถามในเบื้องต้นและนำไปทดสอบกับนักศึกษาคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ภาคพิเศษ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ซึ่งทำงานในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 30 คน โดยใช้การวัดความสอดคล้องภายในรายตัวแปรด้วยวิธีสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha) (ภาคผนวก ข) ได้ค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.896 หลังจากนั้นจึงนำข้อคำถามมาปรับปรุงอีกเล็กน้อยเพื่อให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น

ตารางที่ 3.1 สรุปค่าความเชื่อมั่นรายตัวแปรของแบบสอบถาม

	ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค
ทุกตัวแปร	0.896
1. การออกแบบระบบคำตอบแทน	0.841
1.1 ความเสมอภาคภายใน	0.732
1.2 ความเสมอภาคภายนอก	0.818
1.3 ความเสมอภาคระหว่างบุคคล	0.708
2. ความพึงพอใจในคำตอบแทน	0.891
2.1 ความพึงพอใจในระดับคำตอบแทน	0.756
2.2 ความพึงพอใจในผลประโยชน์เกี่ยวกฏ	0.859
2.3 ความพึงพอใจในคำตอบแทนแปรผัน	0.620
2.4 ความพึงพอใจในการบริหารจัดการคำตอบแทน	0.756
3. ผลลัพธ์ระดับบุคคล	0.711
3.1 ความพึงพอใจในงาน	0.671
3.2 ผลการปฏิบัติงาน	0.913

ข้อคำถามที่ใช้ในการศึกษามาจากแนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ ตามที่แสดงไว้ในตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 ที่มาของข้อคำถามที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปร	ข้อคำถาม	ค่าของ คำถาม	แนวคิด/ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้อง
1. การออกแบบระบบคำตอบแทน			- Equity Theory
1.1 ความเสมอภาคภายใน	11. องค์กรของท่านได้นำการวิเคราะห์ ค่างาน/ทักษะ/ขีดความสามารถเข้ามาใช้ ในการออกแบบโครงสร้างเงินเดือน	+	- Gomez-Mejia, Balkin and Cardy (2004: 329-351)
	12. เงินเดือนที่พนักงานได้รับสะท้อนถึงคุณค่า ของผลงานที่พนักงานสามารถสร้างให้ องค์กร	+	- Livingstone, Robert and Chonko (1995: 38)

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าของ คำถาม	แนวคิด/ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้อง
1.1 ความเสมอภาคภายใน	13. การให้ผลประโยชน์แก่พนักงานตำแหน่งต่าง ๆ มีความเหมาะสม	+	- Martocchio (2006: 200-322)
	14. การออกแบบผลประโยชน์แก่พนักงานถึงความต้องการที่แตกต่างกันของพนักงาน	+	- Mello (2006: 495-502)
	15. การขึ้นเงินเดือนของพนักงานมีความเป็นธรรมเมื่อพิจารณาการขึ้นเงินเดือนเปรียบเทียบกับพนักงานคนอื่น ๆ ในองค์กร	+	- Milkovich, Newman and Milkovich (2008: 19-21)
	16. พนักงานมีโอกาสในการได้รับสิ่งจูงใจเท่ากัน	+	
	17. พนักงานที่ทำงานในตำแหน่งซึ่งมีลักษณะงานใกล้เคียงกันได้รับค่าตอบแทนเท่า ๆ กัน	+	
	18. โครงสร้างเงินเดือนขององค์กรไม่สามารถดึงดูดผู้ที่มีความรู้ ความสามารถสูงได้	-	
	19. องค์กรอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกันมีผลประโยชน์แก่พนักงานดีกว่า	-	
1.2 ความเสมอภาคภายนอก	20. องค์กรอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกันให้สิ่งจูงใจแก่พนักงานดีกว่า	-	
	21. โครงสร้างเงินเดือนขององค์กรสามารถรักษาผู้ที่มีความรู้ ความสามารถให้ทำงานอยู่กับองค์กรต่อไปได้	+	
	22. ผลประโยชน์แก่พนักงานได้รับมีความเหมาะสมเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น	+	
	23. การขึ้นเงินเดือนประจำปีเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นมีความเป็นธรรม	+	
	24. องค์กรมีการกำหนดนโยบายค่าตอบแทนไว้อย่างชัดเจน	+	
	25. ในการออกแบบและกำหนดระบบค่าตอบแทนองค์กรได้นำการสำรวจอัตราค่าตอบแทนขององค์กรอื่น ๆ มาใช้ประกอบการพิจารณา	+	

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าของ คำถาม	แนวคิด/ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้อง
1.3 ความเสมอภาคระหว่างบุคคล	26. องค์การนำผลการปฏิบัติงานมาเชื่อมโยงกับค่าตอบแทน	+	- Romanoff, Ken and Edward (1986: 20)
	27. พนักงานที่ทุ่มเททำงานให้องค์กรต่างกันได้รับค่าตอบแทนต่างกัน	+	- Mello (2006: 495-502)
	28. พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีกว่าพนักงานคนอื่นได้รับค่าตอบแทนมากกว่า	+	
	29. ในการให้สิ่งจูงใจแก่พนักงานองค์กรจะไม่พิจารณาถึงผลการปฏิบัติงาน	-	
2. ความพึงพอใจในค่าตอบแทน			Pay
2.1 ระดับค่าตอบแทน	30. ค่าตอบแทนที่พนักงานได้รับ	+	Satisfaction Questionnaire (Heneman, 1992: 231)
2.2 ผลประโยชน์	31. ผลประโยชน์ที่พนักงานได้รับ	+	
2.1 ระดับค่าตอบแทน	32. เงินเดือนที่พนักงานได้รับในปัจจุบัน	+	
2.2 ผลประโยชน์	33. จำนวนเงินที่บริษัทจัดให้ในผลประโยชน์	+	
2.3 ค่าตอบแทนแปรผัน	34. การขึ้นเงินเดือนที่ผ่านๆ มา	+	
2.4 การบริหารจัดการค่าตอบแทน	35. โครงสร้างค่าตอบแทนขององค์กร	+	
2.4 การบริหารจัดการค่าตอบแทน	36. ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับค่าตอบแทนที่องค์กร ให้แก่พนักงาน	+	
2.1 ระดับค่าตอบแทน	37. ระดับของค่าตอบแทนที่ได้รับในภาพรวม	+	
2.2 ผลประโยชน์	38. คุณค่าของผลประโยชน์ที่พนักงานมอง	+	
2.4 การบริหารจัดการค่าตอบแทน	39. ความแน่นอนของนโยบายค่าตอบแทนขององค์กร	+	

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าของ คำถาม	แนวคิด/ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้อง
2.2 ผลประโยชน์ เกื้อกูล	40. จำนวนรายการของผลประโยชน์เกื้อกูลที่ พนักงานได้รับ	+	
2.3 ค่าตอบแทน แปรผัน	41. วิธีการพิจารณาการขึ้นเงินเดือน	+	
2.4 การบริหาร จัดการค่าตอบแทน	42. การบริหารจัดการค่าตอบแทนขององค์กร	+	
2.3 ค่าตอบแทน แปรผัน	43. สิ่งจูงใจ เช่น โบนัส คอมมิสชั่น ฯลฯ ที่พนักงานได้รับ	+	
3. ผลลัพธ์ระดับบุคคล			Heneman
3.1 ความพึงพอใจ ในงาน	44. ระบบค่าตอบแทนขององค์กรช่วยให้ พนักงานมีความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้น	+	(1992: 229- 232)
	45. ระบบค่าตอบแทนมีผลกระทบที่สำคัญต่อ ความพึงพอใจในงานของพนักงาน	+	
3.2 ผลการ ปฏิบัติงาน	46. ระบบค่าตอบแทนทำให้พนักงานทุ่มเท ทำงานมากขึ้น	+	
	47. ระบบค่าตอบแทนส่งเสริมให้พนักงาน กระตือรือร้นในการทำงาน	+	
3.3 การขาดงาน	48. พนักงานขาดงานเพราะเหตุผลด้าน ค่าตอบแทนขององค์กร	+	
	49. องค์กรมีอัตราการขาดงานของพนักงาน ต่ำ	+	
3.4 การออกจาก งาน	50. พนักงานมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนงานใหม่ เพราะเหตุผลด้านค่าตอบแทนขององค์กร	+	
	51. องค์กรมีอัตราการออกจากงานสูง	-	

3.7 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามซึ่งจัดส่งให้กลุ่มตัวอย่างทางไปรษณีย์ โดยหลังจากการจัดส่งแบบสอบถามในรอบแรกเป็นระยะเวลา 2 สัปดาห์ ยังไม่ได้อัตราการตอบกลับแบบสอบถามเกินร้อยละ 40 จึงได้ดำเนินการจัดส่งแบบสอบถามรอบสองอีกครั้งหนึ่ง ทั้งนี้อัตราการตอบกลับแบบสอบถามทั้งหมดคือ 28.46 แต่มีอัตราแบบสอบถามที่ใช้ได้คิดเป็นร้อยละ 20.68 เนื่องจากมีแบบสอบถามบางส่วนถูกตอบโดยผู้ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจึงไม่นำมาใช้ในการประมวลผล

ตารางที่ 3.3 สรุปรายละเอียดการเก็บรวบรวมข้อมูล

	การเก็บรวบรวม ข้อมูลรอบแรก	การเก็บรวบรวม ข้อมูลรอบสอง
วันที่จัดส่งแบบสอบถาม	18 มีนาคม 2551	1 เมษายน 2551
วันสิ้นสุดระยะรวบรวมแบบสอบถาม	31 มีนาคม 2551	18 เมษายน 2551
จำนวนองค์กรที่ตอบแบบสอบถาม (องค์กร)	88	62
อัตราการตอบกลับแบบสอบถามทั้งหมด (ร้อยละ)	16.70	11.76
จำนวนแบบสอบถามที่ใช้ได้ (องค์กร)	65	44
อัตราการตอบกลับแบบสอบถามที่ใช้ได้ (ร้อยละ)	12.33	8.35

เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้ได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลสองครั้ง ดังนั้นจึงได้ทำการตรวจสอบความแตกต่างระหว่างข้อมูลที่ได้ในรอบแรกและข้อมูลที่ได้ในรอบสอง ซึ่งปรากฏว่าทั้งข้อมูลขององค์กร ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม ระดับความคิดเห็นต่อการออกแบบระบบค่าตอบแทน ระดับความพึงพอใจในค่าตอบแทน และระดับความคิดเห็นต่อผลลัพธ์ระดับองค์กรของข้อมูลที่ได้ในรอบแรกและข้อมูลที่ได้ในรอบสองไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ (ภาคผนวก ค) ข้อมูลที่ได้ทั้งสองรอบจึงสามารถนำมาใช้ประมวลผลร่วมกันได้

3.8 การวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (Statistical Package for the Social Sciences - SPSS) เวอร์ชัน 16.0 เป็นเครื่องมือในการประมวลผลและนำเสนอผลการศึกษา โดยมีสถิติที่ใช้ในการศึกษา ดังนี้

- 1) ข้อคำถามใน ส่วนที่ 1 และ ส่วนที่ 2 ซึ่งเป็นข้อมูลขององค์กร และข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามใช้ค่าร้อยละ
- 2) ข้อคำถามใน ส่วนที่ 3 ส่วนที่ 4 และ ส่วนที่ 5 ใช้ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
- 3) การทดสอบสมมติฐานใช้การวิเคราะห์ถดถอย และสหสัมพันธ์เชิงซ้อน

บทที่ 4

ผลการศึกษา

4.1 การวิเคราะห์กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม

4.1.1 ข้อมูลพื้นฐานขององค์กร

องค์กรที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ อยู่ในกลุ่มสินค้าอุตสาหกรรม รองลงมาอยู่ในกลุ่มการเงิน การธนาคาร และการประกัน คิดเป็นร้อยละ 13 เป็นองค์กรขนาดเล็ก (จำนวนพนักงานน้อยกว่า 500 คน) คิดเป็นร้อยละ 45.5 ส่วนใหญ่ไม่มีสหภาพแรงงาน แต่มีผู้รับผิดชอบด้านค่าตอบแทนโดยตรงถึงร้อยละ 72.9

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลพื้นฐานขององค์กร

ตัวแปร	ร้อยละ
กลุ่มอุตสาหกรรม	
เกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร	8.3
สินค้าอุปโภค บริโภค	9.3
การเงิน, ธนาคาร, การประกัน	13.0
สินค้าอุตสาหกรรม	15.7
อสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง	12.0
พลังงานและสาธารณูปโภค, เหมืองแร่	4.6
เทคโนโลยีสารสนเทศ, การสื่อสาร, ชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์	7.4
การบริการ(โรงแรม, โรงพยาบาล, สุขภาพ, ขนส่ง, ท่องเที่ยว, สื่อสิ่งพิมพ์)	12.0
อื่นๆ	17.6
ขนาดขององค์กร	
น้อยกว่า 500 คน	45.0
500-1,000 คน	29.4
มากกว่า 1,000 คน	25.7

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ตัวแปร	ร้อยละ
สหภาพแรงงาน	
มี	13.9
ไม่มี	86.1
ผู้รับผิดชอบด้านค่าตอบแทนโดยตรง	
มี	72.9
ไม่มี	27.1

4.1.2 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ร้อยละ 54.1 เป็นเพศชาย มีอายุอยู่ในช่วง 40 – 49 ปี การศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรี รองลงมาร้อยละ 44 มีการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาโท และมีประสบการณ์ในตำแหน่งงานปัจจุบันน้อยกว่า 6 ปี คิดเป็นร้อยละ 53.3 ในขณะที่มีประสบการณ์ในงานทรัพยากรมนุษย์ระหว่าง 11 – 15 ปี คิดเป็นร้อยละ 29.2 รองลงมาร้อยละ 23.6 มีประสบการณ์ในงานทรัพยากรมนุษย์ 16 – 20 ปี

ตารางที่ 4.2 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตัวแปร	ร้อยละ
เพศ	
ชาย	54.1
หญิง	45.9
อายุ	
29 ปีหรือน้อยกว่า	4.6
30-39 ปี	28.4
40-49 ปี	53.2
50-59 ปี	12.8
60 ปี หรือมากกว่า	0.9

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ตัวแปร	ร้อยละ
ระดับการศึกษาสูงสุด	
ปริญญาตรี	52.3
ประกาศนียบัตรที่สูงกว่าปริญญาตรี	0.9
ปริญญาโท	44.0
สูงกว่าปริญญาโท	2.8
จำนวนปีประสบการณ์ในตำแหน่งงานปัจจุบัน	
น้อยกว่า 6 ปี	53.3
6 – 10 ปี	15.9
11 – 15 ปี	14.0
16 – 20 ปี	11.2
มากกว่า 20 ปี	5.6
จำนวนปีประสบการณ์ในงานทรัพยากรมนุษย์	
น้อยกว่า 6 ปี	18.9
6 – 10 ปี	13.2
11 – 15 ปี	29.2
16 – 20 ปี	23.6
มากกว่า 20 ปี	15.1

4.2 การวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามที่ได้รับกลับ

หลังจากที่ได้แบบสอบถามตอบกลับจากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดแล้ว ได้นำแบบสอบถามที่ได้รับตอบกลับทั้งหมดมาวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือรายตัวแปรอีกครั้งหนึ่ง เพื่อตรวจสอบว่าแบบสอบถามที่ได้รับตอบกลับจากกลุ่มตัวอย่างยังคงมีความเชื่อมั่นอยู่หรือไม่ โดยใช้การวัดความสอดคล้องภายในรายตัวแปรด้วยวิธีสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha) (ภาคผนวก ง) ได้ค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.937 ปรากฏค่าความเชื่อมั่นรายตัวแปรตามตารางที่

ตารางที่ 4.3 สรุปค่าความเชื่อมั่นรายตัวแปรของแบบสอบถามที่ได้รับกลับ

	ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค
ทุกตัวแปร	0.937
1. การออกแบบระบบคำตอบแทน	0.885
1.4 ความเสมอภาคภายใน	0.766
1.5 ความเสมอภาคภายนอก	0.843
1.6 ความเสมอภาคระหว่างบุคคล	0.607
2. ความพึงพอใจในคำตอบแทน	0.937
2.5 ความพึงพอใจในระดับคำตอบแทน	0.838
2.6 ความพึงพอใจในผลประโยชน์เกี่ยวเนื่อง	0.910
2.7 ความพึงพอใจในคำตอบแทนแปรผัน	0.750
2.8 ความพึงพอใจในการบริหารจัดการคำตอบแทน	0.837
3. ผลลัพธ์ระดับบุคคล	0.760
3.3 ความพึงพอใจในงาน	0.541
3.4 ผลการปฏิบัติงาน	0.919

4.3 การวิเคราะห์ระดับของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาด้วยค่าเฉลี่ย

การศึกษานี้ใช้มาตรวัดแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) 4 ระดับ ในการวัดระดับความคิดเห็น และระดับความพึงพอใจ โดยกำหนดค่าคะแนนเริ่มต้นตั้งแต่ 1 – 4 ไปเรื่อยๆตามลำดับความคิดเห็น และระดับความพึงพอใจจากไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง/พึงพอใจน้อยที่สุดไปจนถึงเห็นด้วยอย่างยิ่ง/พึงพอใจมากที่สุด โดยไม่นำข้อคำตอบที่ขาดหายไปหรือไม่สมบูรณ์ (Missing Data) และข้อคำตอบที่ระบุว่าไม่ทราบ/ไม่แน่ใจซึ่งมีค่าเป็นศูนย์มาใช้ในการคำนวณ

การแปลผลระดับความคิดเห็น และระดับความพึงพอใจใช้การแบ่งช่วงพิสัยของคะแนนเฉลี่ยออกเป็น 4 ระดับเช่นเดียวกับมาตรวัด ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น/ระดับความพึงพอใจ
1.00 – 1.75	ต่ำมาก
1.76 – 2.50	ต่ำ
2.51 – 3.25	สูง
3.26 – 4.00	สูงมาก

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการออกแบบระบบค่าตอบแทนขององค์กรด้วยค่าเฉลี่ยพบว่า องค์กรมีการออกแบบระบบค่าตอบแทนโดยคำนึงถึงความเสมอภาคอยู่ในเกณฑ์สูง (ค่าเฉลี่ย 2.86) ทั้งความเสมอภาคภายใน ความเสมอภาคภายนอก และความเสมอภาคระหว่างบุคคลต่างก็อยู่ในเกณฑ์สูงเช่นกัน โดยมีค่าเฉลี่ยของคะแนนความคิดเห็นเท่ากับ 2.94, 2.59 และ 3.04 ตามลำดับ (รายละเอียดในตารางที่ 4.4) ในขณะที่การประเมินความพึงพอใจในค่าตอบแทนของพนักงานในองค์กรกลับพบว่าพนักงานมีความพึงพอใจในค่าตอบแทนในภาพรวมต่ำ (ค่าเฉลี่ย 2.46) โดยมีความพึงพอใจในผลประโยชน์เกื้อกูล ค่าตอบแทนแปรผัน และการบริหารจัดการค่าตอบแทนอยู่ในเกณฑ์ต่ำเช่นเดียวกัน (ค่าเฉลี่ยของความพึงพอใจเท่ากับ 2.50, 2.47 และ 2.38 ตามลำดับ) แต่มีความพึงพอใจในระดับค่าตอบแทนอยู่ในเกณฑ์สูง (ค่าเฉลี่ย 2.53) นอกจากนี้ยังพบว่าพนักงานมีความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์สูง (ค่าเฉลี่ย 3.03 และ 3.00 ตามลำดับ) รายละเอียดตามตารางที่ 4.5 และตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.4 ร้อยละ และค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับการออกแบบระบบค่าตอบแทน

ข้อความ	ร้อยละของระดับความคิดเห็น**					ค่าเฉลี่ย ***	แปล ผล
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย ไม่ทราบ/ ไม่แน่ใจ		
การออกแบบระบบค่าตอบแทนบนฐานความเสมอภาค						2.86	สูง
ความเสมอภาคภายใน						2.94	สูง
1. องค์กรของท่านได้นำการวิเคราะห์ค่างาน/ทักษะ/ขีดความสามารถเข้ามาใช้ในการออกแบบโครงสร้างเงินเดือน	41.3	32.1	20.2	4.6	1.8	3.06	สูง
2. เงินเดือนที่พนักงานได้รับสะท้อนถึงคุณค่าของผลงานที่พนักงานสามารถสร้างให้องค์กร	30.3	48.6	16.5	2.8	1.8	3.02	สูง
3. การให้ผลประโยชน์แก่งานที่พนักงานตำแหน่งต่างๆ มีความเหมาะสม	25.7	49.5	21.1	0.9	2.8	2.94	สูง
4. การออกแบบผลประโยชน์แก่งานที่แตกต่างกันของพนักงาน	26.6	41.3	27.5	2.8	1.8	2.88	สูง
5. การขึ้นเงินเดือนของพนักงานมีความเป็นธรรมเมื่อพิจารณาการขึ้นเงินเดือนเปรียบเทียบกับพนักงานคนอื่นๆ ในองค์กร	20.2	53.2	18.3	5.5	2.8	2.82	สูง
6. พนักงานมีโอกาสในการได้รับสิ่งจูงใจเท่ากัน	25.0	40.7	28.7	3.7	1.9	2.83	สูง
7. พนักงานที่ทำงานในตำแหน่งซึ่งมีลักษณะงานใกล้เคียงกันได้รับค่าตอบแทนเท่าๆ กัน	25.7	56.0	15.6	1.8	0.9	3.03	สูง

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ข้อความ	ร้อยละของระดับความคิดเห็น**					ค่าเฉลี่ย ***	แปล ผล
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็น ทราบ/ ไม่แน่ใจ		
ความเสมอภาคภายนอก						2.59	สูง
8. * โครงสร้างเงินเดือนของ องค์กรไม่สามารถดึงดูดผู้ที่มี ความรู้ความสามารถสูงได้	13.0	34.3	33.3	18.5	0.9	2.39	ต่ำ
9. * องค์กรอื่นในอุตสาหกรรม เดียวกันมีผลประโยชน์เกื้อกูล ให้แก่พนักงานดีกว่า	8.5	44.3	29.2	8.5	9.4	2.33	ต่ำ
10.* องค์กรอื่นในอุตสาหกรรม เดียวกันให้สิ่งจูงใจแก่พนักงาน ดีกว่า	10.3	39.3	29.9	8.4	12.1	2.27	ต่ำ
11. โครงสร้างเงินเดือนของ องค์กรสามารถรักษาผู้ที่มี ความรู้ ความสามารถให้ทำงาน อยู่กับองค์กรต่อไปได้	12.8	52.3	28.4	4.6	1.8	2.69	สูง
12. ผลประโยชน์เกื้อกูลที่ พนักงานได้รับมีความเหมาะสม เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น	12.8	53.2	20.2	2.8	11.0	2.54	สูง
13. การขึ้นเงินเดือนประจำปี เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นมี ความเป็นธรรม	12.8	60.6	16.5	0.9	9.2	2.66	สูง
14.องค์กรมีการกำหนดนโยบาย ค่าตอบแทนไว้อย่างชัดเจน	21.1	48.6	22.9	3.7	3.7	2.79	สูง
15. ในการออกแบบและกำหนด ระบบค่าตอบแทนองค์กรได้นำ การสำรวจอัตราค่าตอบแทนของ องค์กรอื่นๆ มาใช้ประกอบการ พิจารณา	25.7	50.5	17.4	1.8	4.6	2.90	สูง

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ข้อความ	ร้อยละของระดับความคิดเห็น**					ค่าเฉลี่ย ***	แปล ผล
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	ไม่ ทราบ/ ไม่แน่ใจ		
ความเสมอภาคระหว่างบุคคล						3.04	สูง
16. องค์การนำผลการปฏิบัติงานมาเชื่อมโยงกับค่าตอบแทน	35.8	49.5	10.1	1.8	2.8	3.13	สูง
17. พนักงานที่ทุ่มเททำงานให้องค์การต่างกันได้รับค่าตอบแทนต่างกัน	33.9	49.5	11.0	3.7	1.8	3.10	สูง
18. พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีกว่าพนักงานคนอื่นได้รับค่าตอบแทนมากกว่า	37.6	45.9	14.7	0.9	0.9	3.18	สูง
19. * ในการให้สิ่งจูงใจแก่พนักงานองค์การจะไม่พิจารณาถึงผลการปฏิบัติงาน	23.9	44.0	22.0	4.6	5.5	2.76	สูง

หมายเหตุ: * เป็นข้อความที่มีความหมายเชิงลบ ในการคำนวณค่าเฉลี่ยและแปลผลได้กลับคะแนนให้เป็นไปในแนวทางเดียวกับข้อที่มีความหมายเชิงบวกแล้ว

** ร้อยละในช่องระดับความคิดเห็นตั้งแต่ “เห็นด้วยอย่างยิ่ง” จนถึง “ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง” และ “ไม่ทราบ/ไม่แน่ใจ” ของแต่ละข้อรวมกันได้ 100% (Valid percent)

*** ค่าเฉลี่ยคำนวณจากคะแนนระดับความคิดเห็นตั้งแต่ “เห็นด้วยอย่างยิ่ง” จนถึง “ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง”

ตารางที่ 4.5 ร้อยละ และค่าเฉลี่ยของความพึงพอใจในคำตอบแทน

ข้อความ	ร้อยละของระดับความพึงพอใจ**				ค่าเฉลี่ย ***	แปล ผล
	พึงพอใจ มากที่สุด	พึงพอใจ มาก	พึงพอใจ น้อย	พึงพอใจ น้อยที่สุด		
ความพึงพอใจในคำตอบแทน					2.46	ต่ำ
ความพึงพอใจในระดับคำตอบแทน					2.53	สูง
1. คำตอบแทนที่พนักงานได้รับ	1.8	45.0	53.2	0	2.48	ต่ำ
2. เงินเดือนที่พนักงานได้รับใน ปัจจุบัน	1.8	51.4	45.9	0.9	2.54	สูง
3. ระดับของคำตอบแทนที่ได้รับ ในภาพรวม	4.6	51.4	41.3	2.8	2.57	สูง
ความพึงพอใจในผลประโยชน์เกี่ยว					2.50	ต่ำ
4. ผลประโยชน์เกี่ยวที่ พนักงานได้รับ	5.5	46.8	45.9	1.8	2.55	สูง
5. จำนวนเงินที่บริษัทจัดให้ใน ผลประโยชน์เกี่ยว	1.9	50.9	42.6	4.6	2.50	ต่ำ
6. คุณค่าของผลประโยชน์เกี่ยว ในมุมมองของพนักงาน	2.8	44.4	49.1	3.7	2.46	ต่ำ
7. จำนวนรายการของผล ประโยชน์เกี่ยวที่พนักงานได้รับ	2.8	41.7	54.6	0.9	2.46	ต่ำ
ความพึงพอใจในคำตอบแทนแปรผัน					2.47	ต่ำ
8. การขึ้นเงินเดือนที่ผ่านๆ มา	0	46.8	48.6	4.6	2.42	ต่ำ
9. วิธีการพิจารณาการขึ้น เงินเดือน	0	41.3	52.3	6.4	2.34	ต่ำ
10. สิ่งจูงใจ เช่น โบนัส คอมมิสชั่น ฯลฯ ที่พนักงานได้รับ	10.1	51.4	33.9	4.6	2.66	สูง
ความพึงพอใจในการบริหารจัดการคำตอบแทน					2.38	ต่ำ
11. โครงสร้างคำตอบแทนของ องค์กร	0.9	45.0	48.6	5.5	2.41	ต่ำ

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ข้อความ	ร้อยละของระดับความพึงพอใจ**				ค่าเฉลี่ย ***	แปล ผล
	พึงพอใจ มากที่สุด	พึงพอใจ มาก	พึงพอใจ น้อย	พึงพอใจ น้อยที่สุด		
12. ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับ ค่าตอบแทนที่องค์กรให้แก่ พนักงาน	4.6	25.9	59.3	10.2	2.25	ต่ำ
13. ความแน่นอนของนโยบาย ค่าตอบแทนขององค์กร	3.7	49.5	39.4	7.3	2.49	ต่ำ
14. การบริหารจัดการ ค่าตอบแทนขององค์กร	0	41.3	55.0	37.0	2.37	ต่ำ

หมายเหตุ: ** ร้อยละในช่องระดับความคิดเห็นตั้งแต่ “พึงพอใจมากที่สุด” จนถึง “พึงพอใจน้อยที่สุด”
ของแต่ละข้อรวมกันได้ 100% (Valid percent)

*** ค่าเฉลี่ยคำนวณจากคะแนนระดับความคิดเห็นตั้งแต่ “พึงพอใจมากที่สุด” จนถึง
“พึงพอใจน้อยที่สุด”

ตารางที่ 4.6 ร้อยละ และค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงาน

ข้อความ	ร้อยละของระดับความพึงพอใจ**				ค่าเฉลี่ย ***	แปล ผล
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง		
ความพึงพอใจในงาน					3.03	สูง
1. ระบบค่าตอบแทนขององค์กรช่วยให้พนักงานมีความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้น	14.8	58.3	25.9	0.9	2.87	สูง
2. ระบบค่าตอบแทนมีผลกระทบที่สำคัญต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน	28.4	65.1	4.6	1.8	3.2	สูง
ผลการปฏิบัติงาน					3.00	สูง
3. ระบบค่าตอบแทนทำให้พนักงานทุ่มเททำงานมากขึ้น	15.6	67.9	14.7	1.8	2.97	สูง
4. ระบบค่าตอบแทนส่งเสริมให้พนักงานกระตือรือร้นในการทำงาน	17.4	68.8	12.8	0.9	3.02	สูง

หมายเหตุ: ** ร้อยละในช่องระดับความคิดเห็นตั้งแต่ “เห็นด้วยอย่างยิ่ง” จนถึง “ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง” ของแต่ละข้อรวมกันได้ 100% (Valid percent)

*** ค่าเฉลี่ยคำนวณจากคะแนนระดับความคิดเห็นตั้งแต่ “เห็นด้วยอย่างยิ่ง” จนถึง “ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง”

4.4 การทดสอบสมมติฐาน

การศึกษาครั้งนี้มีสมมติฐานที่ทำการทดสอบทั้งสิ้น 9 สมมติฐาน ประกอบด้วย

สมมติฐานที่ 1 การออกแบบระบบค่าตอบแทนบนฐานความเสมอภาคมีผลกระทบต่อผลลัพธ์ระดับบุคคล

สมมติฐานที่ 1.1 การออกแบบระบบค่าตอบแทนบนฐานความเสมอภาคมีผลต่อความพึงพอใจในงาน

สมมติฐานที่ 1.2 การออกแบบระบบค่าตอบแทนบนฐานความเสมอภาคมีผลต่อผลการปฏิบัติงาน

สมมติฐานที่ 1.3 การออกแบบระบบค่าตอบแทนบนฐานความเสมอภาคมีผลต่อการขาดงาน

สมมติฐานที่ 1.4 การออกแบบระบบค่าตอบแทนบนฐานความเสมอภาคมีผลต่อการออกจากงาน

สมมติฐานที่ 2 การออกแบบระบบค่าตอบแทนบนฐานความเสมอภาคมีผลกระทบต่อความพึงพอใจในค่าตอบแทน

สมมติฐานที่ 3 ความพึงพอใจในค่าตอบแทนมีผลกระทบต่อผลลัพธ์ระดับบุคคล

สมมติฐานที่ 3.1 ความพึงพอใจในค่าตอบแทนมีผลต่อความพึงพอใจในงาน

สมมติฐานที่ 3.2 ความพึงพอใจในค่าตอบแทนมีผลต่อผลการปฏิบัติงาน

สมมติฐานที่ 3.3 ความพึงพอใจในค่าตอบแทนมีผลต่อการขาดงาน

สมมติฐานที่ 3.4 ความพึงพอใจในค่าตอบแทนมีผลต่อการออกจากงาน

ในการทดสอบสมมติฐานจะใช้การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient Analysis) และการวิเคราะห์ถดถอยทั้งการวิเคราะห์ถดถอยเชิงเส้นอย่างง่าย (Simple Regression Analysis) และการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis)

4.4.1 การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานในตารางที่ 4.7 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรด้านการออกแบบระบบค่าตอบแทนบนฐานความเสมอภาคมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจในค่าตอบแทน ความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานทุกตัว ยกเว้นความเสมอภาคระหว่างบุคคลที่ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานโดยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด คือ ความเสมอภาคภายใน และความพึงพอใจในค่าตอบแทน

ในขณะที่ การขาดงานมีความสัมพันธ์ในทางลบกับความเสมอภาคภายนอกเพียงตัวแปรเดียว นอกจากนี้ยังพบว่า การออกจากงานมีความสัมพันธ์ในทางลบกับความเสมอภาคภายใน ความเสมอภาคภายนอก และความพึงพอใจในค่าตอบแทน แต่มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับการขาดงานในระดับที่สูงมาก

ตารางที่ 4.7 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

ตัวแปร	ความเสมอภาค ภายใน	ความเสมอภาค ภายนอก	ความเสมอภาค ระหว่างบุคคล	ความพึงพอใจ ในคำตอบแทน	ความพึงพอใจ ในงาน	ผลการ ปฏิบัติงาน	การขาด งาน	การออก จากงาน
ความเสมอภาคภายใน	1	.596**	.605**	.648**	.317**	.289**	-.219	-.301**
ความเสมอภาคภายนอก	.596**	1	.471**	.620**	.205*	.251**	-.569**	-.338**
ความเสมอภาคระหว่างบุคคล	.605**	.471**	1	.487**	.156	.260**	.020	-.152
ความพึงพอใจในคำตอบแทน	.648**	.620**	.487**	1	.213*	.260**	-.330	-.364**
ความพึงพอใจในงาน	.317**	.205*	.156	.213*	1	.473**	-.363	-.117
ผลการปฏิบัติงาน	.289**	.251**	.260**	.260**	.473**	1	.063	-.029
การขาดงาน	-.219	-.569**	.020	-.330	-.363	.063	1	.727**
การออกจากงาน	-.301**	-.338**	-.152	-.364**	-.117	-.029	.727**	1

42

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

4.4.2 การวิเคราะห์ถดถอย

ในการนำเสนอผลการทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์ถดถอยจะนำเสนอตามลำดับสมมติฐาน

การวิเคราะห์ถดถอยของสมมติฐานที่ 1.1 แสดงให้เห็นว่าการออกแบบระบบค่าตอบแทนที่คำนึงถึงความเสมอภาคภายใน ความเสมอภาคภายนอก และความเสมอภาคระหว่างบุคคลมีผลต่อความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 มีค่า Adjusted R^2 เท่ากับ .081 ซึ่งชี้ให้เห็นว่าความเสมอภาคภายใน ความเสมอภาคภายนอก และความเสมอภาคระหว่างบุคคลสามารถอธิบายความผันแปรของความพึงพอใจในงานได้ ร้อยละ 8.1 โดยมีเพียงความเสมอภาคภายในเท่านั้นที่มีผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1.1

ตัวแปร	Unstandardized		Standardized	t	Sig.
	Coefficients		Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
ค่าคงที่	2.206	.299		7.368	.000
ความเสมอภาคภายใน	.322	.122	.344**	2.628	.010
ความเสมอภาคภายนอก	.025	.094	.033	.271	.787
ความเสมอภาคระหว่างบุคคล	-.064	.109	-.071	-.586	.559
R = .328	$R^2 = .108$	Adjusted $R^2 = .081$	F = 3.977	Sig. = .010	

** มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

การวิเคราะห์ถดถอยของสมมติฐานที่ 1.2 แสดงให้เห็นว่าการออกแบบระบบคำตอบแทนที่ค่านึงถึงความเสมอภาคภายใน ความเสมอภาคภายนอก และความเสมอภาคระหว่างบุคคลมีผลต่อผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 มีค่า Adjusted R² เท่ากับ .088 ซึ่งชี้ให้เห็นว่าความเสมอภาคภายใน ความเสมอภาคภายนอก และความเสมอภาคระหว่างบุคคลสามารถอธิบายความผันแปรของผลการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 8.8 แต่เมื่อวิเคราะห์ลงไปในตัวแปรรายตัวแล้วกลับไม่พบว่ามีตัวแปรใดที่มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานเลย ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1.2

ตัวแปร	Unstandardized		Standardized	t	Sig.
	Coefficients		Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
ค่าคงที่	1.886	.325		5.807	.000
ความเสมอภาคภายใน	.153	.135	.148	1.136	.259
ความเสมอภาคภายนอก	.096	.100	.114	.958	.341
ความเสมอภาคระหว่างบุคคล	.138	.116	.141	1.195	.235
R = .339	R ² = .115	Adjusted R ² = .088	F = 4.317	Sig. = .007	

การวิเคราะห์ถดถอยของสมมติฐานที่ 1.3 แสดงให้เห็นว่าการออกแบบระบบค่าตอบแทนที่คำนึงถึงความเสมอภาคภายใน ความเสมอภาคภายนอก และความเสมอภาคระหว่างบุคคลมีผลต่อการขาดงานอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 มีค่า Adjusted R² เท่ากับ .254 ซึ่งชี้ให้เห็นว่าความเสมอภาคภายใน ความเสมอภาคภายนอก และความเสมอภาคระหว่างบุคคลสามารถอธิบายความผันแปรของการขาดงานได้ร้อยละ 25.4 โดยมีเพียงความเสมอภาคภายนอกเท่านั้นที่มีผลกระทบต่อการทำงานที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1.3

ตัวแปร	Unstandardized		Standardized	t	Sig.
	Coefficients		Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
ค่าคงที่	41.986	22.181		1.893	.073
ความเสมอภาคภายใน	-4.057	7.249	-.125	-.560	.582
ความเสมอภาคภายนอก	-16.293	5.530	-.565**	-2.946	.008
ความเสมอภาคระหว่างบุคคล	6.634	7.326	.194	.906	.376
R = .539	R ² = .351	Adjusted R ² = .254	F = 3.609	Sig. = .031	

** มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

การวิเคราะห์ถดถอยของสมมติฐานที่ 1.4 แสดงให้เห็นว่าการออกแบบระบบค่าตอบแทนที่คำนึงถึงความเสมอภาคภายใน ความเสมอภาคภายนอก และความเสมอภาคระหว่างบุคคลมีผลต่อการออกจากงานอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 มีค่า Adjusted R² เท่ากับ .101 ซึ่งชี้ให้เห็นว่าความเสมอภาคภายใน ความเสมอภาคภายนอก และความเสมอภาคระหว่างบุคคลสามารถอธิบายความผันแปรของการออกจากงานได้ร้อยละ 10.1 โดยมีเพียงความเสมอภาคภายนอกเท่านั้นที่มีผลกระทบต่อการทำงานที่ระดับนัยสำคัญ 0.10 ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1.4

ตัวแปร	Unstandardized		Standardized	t	Sig.
	Coefficients		Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
ค่าคงที่	33.710	7.730		4.361	.000
ความเสมอภาคภายใน	-4.380	3.038	-.211	-1.442	.154
ความเสมอภาคภายนอก	-5.200	2.721	-.260*	-1.911	.060
ความเสมอภาคระหว่างบุคคล	2.066	2.675	.105	.772	.442
R = .368		R ² = .136	Adjusted R ² = .101	F = 3.973	Sig. = .011

* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.10

การวิเคราะห์ถดถอยของสมมติฐานที่ 2 แสดงให้เห็นว่าการออกแบบระบบคำตอบแทนที่คำนึงถึงความเสมอภาคภายใน ความเสมอภาคภายนอก และความเสมอภาคระหว่างบุคคลมีผลต่อความพึงพอใจในคำตอบอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 มีค่า Adjusted R² เท่ากับ .493 ซึ่งชี้ให้เห็นว่าความเสมอภาคภายใน ความเสมอภาคภายนอก และความเสมอภาคระหว่างบุคคลสามารถอธิบายความผันแปรของความพึงพอใจในคำตอบได้ถึงร้อยละ 49.3 โดยความเสมอภาคภายใน และความเสมอภาคภายนอกมีผลกระทบต่อความพึงพอใจในคำตอบแทนที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2

ตัวแปร	Unstandardized		Standardized	t	Sig.
	Coefficients		Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
ค่าคงที่	.711	.196		3.623	.000
ความเสมอภาคภายใน	.319	.080	.389**	3.969	.000
ความเสมอภาคภายนอก	.228	.061	.341**	3.723	.000
ความเสมอภาคระหว่างบุคคล	.071	.072	.089	.989	.325
R = .713		R ² = .508	Adjusted R ² = .493	F = 33.774	Sig. = .000

** มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

การวิเคราะห์ถดถอยของสมมติฐานที่ 3.1 แสดงให้เห็นว่าความพึงพอใจในค่าตอบแทน มีผลต่อความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 มีค่า Adjusted R² เท่ากับ .036 ซึ่งชี้ให้เห็นว่าความพึงพอใจในค่าตอบแทนสามารถอธิบายความผันแปรของความพึงพอใจในงาน ได้เพียงร้อยละ 3.6 แต่เมื่อวิเคราะห์ลงไปในตัวแปรย่อยของความพึงพอใจในค่าตอบแทนกลับ ไม่พบว่ามีตัวแปรใดที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญ ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.13 และตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.13 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3.1

ตัวแปร	Unstandardized		Standardized	t	Sig.
	Coefficients		Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
ค่าคงที่	2.436	.269		9.050	.000
ความพึงพอใจในค่าตอบแทน	.240	.107	.213*	2.238	.027
R = .213		R ² = .046	Adjusted R ² = .036	F = 5.010	Sig. = .027

* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์ถดถอยตัวแปรย่อยของความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่มีต่อความพึงพอใจในงาน

ตัวแปร	Unstandardized		Standardized	t	Sig.
	Coefficients		Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
ค่าคงที่	2.505	.282		8.873	.000
ระดับค่าตอบแทน	.002	.152	.002	.016	.987
ผลประโยชน์เกื้อกูล	-.013	.145	-.014	-.090	.929
ค่าตอบแทนแปรผัน	.000	.193	.000	-.005	.996
การบริหารจัดการค่าตอบแทน	.232	.150	.251	1.544	.126
R = .244		R ² = .059	Adjusted R ² = .023	F = 1.612	Sig. = .177

การวิเคราะห์ถดถอยของสมมติฐานที่ 3.2 แสดงให้เห็นว่าความพึงพอใจในค่าตอบแทนมีผลต่อผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 มีค่า Adjusted R² เท่ากับ .059 ซึ่งชี้ให้เห็นว่าความพึงพอใจในค่าตอบแทนสามารถอธิบายความผันแปรของผลการปฏิบัติงานได้เพียงร้อยละ 5.9 โดยเมื่อวิเคราะห์ลงไปในตัวแปรย่อยของความพึงพอใจในค่าตอบแทนแล้วพบว่าความพึงพอใจในผลประโยชน์เกื้อกูล และความพึงพอใจในการบริหารจัดการค่าตอบแทนมีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญ ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.15 และตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.15 ผลการทดสอบสมมติฐานย่อยที่ 3.2

ตัวแปร	Unstandardized		Standardized	t	Sig.
	Coefficients		Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
ค่าคงที่	2.215	.294		7.534	.000
ความพึงพอใจในค่าตอบแทน	.324	.177	.260**	2.763	.007
R = .260		R ² = .068	Adjusted R ² = .059	F = 7.632	Sig. = .007

** มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์ถดถอยตัวแปรย่อยของความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่มีต่อผลการปฏิบัติงาน

ตัวแปร	Unstandardized		Standardized	t	Sig.
	Coefficients		Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
ค่าคงที่	2.342	.297		7.876	.000
ระดับค่าตอบแทน	-.126	.160	-.110	-.787	.433
ผลประโยชน์เกื้อกูล	-.277	.153	-.262*	-1.811	.073
ค่าตอบแทนแปรผัน	.303	.203	.257	1.495	.138
การบริหารจัดการค่าตอบแทน	.391	.158	.384**	2.476	.015
R = .382		R ² = .146	Adjusted R ² = .113	F = 4.362	Sig. = .003

* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.10

** มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

การวิเคราะห์ความถดถอยของสมมติฐานที่ 3.3 แสดงให้เห็นว่าความพึงพอใจในค่าตอบแทนไม่มีผลต่อการขาดงานอย่างมีนัยสำคัญ ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.17 ผลการทดสอบสมมติฐานย่อยที่ 3.3

ตัวแปร	Unstandardized		Standardized	t	Sig.
	Coefficients		Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
ค่าคงที่	43.321	21.589		2.007	.057
ความพึงพอใจในค่าตอบแทน	-13.977	8.529	-.330	-1.639	.115
R = .330		R ² = .109	Adjusted R ² = -.068	F = 2.686	Sig. = .115

การวิเคราะห์ถดถอยของสมมติฐานที่ 3.4 แสดงให้เห็นว่าความพึงพอใจในค่าตอบแทนมีผลต่อการออกจากงานอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 มีค่า Adjusted R² เท่ากับ .122 ซึ่งชี้ให้เห็นว่าความพึงพอใจในค่าตอบแทนสามารถอธิบายความผันแปรของการออกจากงานได้ร้อยละ 12.2 โดยเมื่อวิเคราะห์ลงไปในตัวแปรย่อยของความพึงพอใจในค่าตอบแทนแล้วพบว่ามีความพึงพอใจในค่าตอบแทนแปรผันเท่านั้นที่มีผลกระทบต่อการทำงานอย่างมีนัยสำคัญ ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.18 และตารางที่ 4.19 ทั้งนี้ความสัมพันธ์เป็นไปในทางตรงกันข้าม นั่นคือถ้าพนักงานมีความพึงพอใจในค่าตอบแทนต่ำก็จะส่งผลให้การออกจากงานมีอัตราสูง

ตารางที่ 4.18 ผลการทดสอบสมมติฐานย่อยที่ 3.4

ตัวแปร	Unstandardized		Standardized	t	Sig.
	Coefficients		Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
ค่าคงที่	35.756	6.701		5.333	.000
ความพึงพอใจในค่าตอบแทน	-9.156	2.599	-.364**	-3.523	.001
R = .364	R ² = .133	Adjusted R ² = .122	F = 12.409	Sig. = .001	

** มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 4.19 ผลการวิเคราะห์ถดถอยตัวแปรย่อยของความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่มีต่อการออกจากงาน

ตัวแปร	Unstandardized		Standardized	t	Sig.
	Coefficients		Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
ค่าคงที่	36.988	6.805		5.435	.000
ระดับค่าตอบแทน	-5.681	3.970	-.246	-1.431	.156
ผลประโยชน์เกื้อกูล	1.403	3.612	.067	.388	.699
ค่าตอบแทนแปรผัน	-8.609	4.670	-.364*	-1.844	.069
การบริหารจัดการค่าตอบแทน	3.451	3.832	.157	.941	.370
R = .409		R ² = .167	Adjusted R ² = .124	F = 3.907	Sig. = .006

* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.10

จากผลการทดสอบสมมติฐานข้างต้น สามารถสรุปได้ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.20

ตารางที่ 4.20 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	ผลการทดสอบ	ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย
สมมติฐานที่ 1.1 การออกแบบระบบค่าตอบแทนบนฐานความเสมอภาคมีผลต่อความพึงพอใจในงาน	++	.081
สมมติฐานที่ 1.2 การออกแบบระบบค่าตอบแทนบนฐานความเสมอภาคมีผลต่อผลการปฏิบัติงาน	++	.088
สมมติฐานที่ 1.3 การออกแบบระบบค่าตอบแทนบนฐานความเสมอภาคมีผลต่อการขาดงาน	+	.254
สมมติฐานที่ 1.4 การออกแบบระบบค่าตอบแทนบนฐานความเสมอภาคมีผลต่อการออกจากงาน	+	.101

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

สมมติฐาน	ผลการทดสอบ	ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย
สมมติฐานที่ 2 การออกแบบระบบค่าตอบแทนบนฐานความเสมอภาคมีผลกระทบต่อความพึงพอใจในค่าตอบแทน	++	.493
สมมติฐานที่ 3.1 ความพึงพอใจในค่าตอบแทนมีผลต่อความพึงพอใจในงาน	++	.036
สมมติฐานที่ 3.2 ความพึงพอใจในค่าตอบแทนมีผลต่อผลการปฏิบัติงาน	+	.059
สมมติฐานที่ 3.3 ความพึงพอใจในค่าตอบแทนมีผลต่อการขาดงาน	-	
สมมติฐานที่ 3.4 ความพึงพอใจในค่าตอบแทนมีผลต่อการออกจากงาน	++	.122

+ ยอมรับสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ 0.05
 ++ ยอมรับสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ 0.01
 - ปฏิเสธสมมติฐาน

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านองค์การกับการออกแบบระบบค่าตอบแทน

การทดสอบความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านองค์การกับความเสมอภาคภายใน ความเสมอภาคภายนอก และความเสมอภาคระหว่างบุคคลที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่าองค์การที่อยู่ในกลุ่มพลังงานและสาธารณูปโภคหรือเหมืองแร่, กลุ่มการเงิน การธนาคาร และการประกัน, กลุ่มเทคโนโลยีสารสนเทศ การสื่อสาร ชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์, กลุ่มสินค้าอุตสาหกรรม, กลุ่มการบริการ, กลุ่มสินค้าอุปโภคบริโภค และกลุ่มอสังหาริมทรัพย์และก่อสร้างมีการออกแบบระบบค่าตอบแทนที่คำนึงถึงความเสมอภาคภายนอกต่างกัน โดยองค์การในกลุ่มสินค้าอุปโภคบริโภค และกลุ่มอสังหาริมทรัพย์และก่อสร้างเป็นกลุ่มที่มีการออกแบบระบบค่าตอบแทนที่คำนึงถึงความเสมอภาคภายนอกน้อยที่สุด

โดยเมื่อพิจารณาปัจจัยด้านขนาดขององค์กรพบว่าองค์กรที่มีขนาดใหญ่ (จำนวนพนักงานมากกว่า 1,000 คน) มีการออกแบบระบบค่าตอบแทนที่คำนึงถึงความเสมอภาคภายในและความเสมอภาคระหว่างบุคคลมากกว่าองค์กรที่มีขนาดเล็ก (จำนวนพนักงานน้อยกว่า 500 คน) ส่วนการมีหรือไม่มีสภาพแรงงานภายในองค์กรไม่ปรากฏว่ามีผลต่อการออกแบบระบบค่าตอบแทนบนฐานความเสมอภาค ในขณะที่องค์กรซึ่งมีผู้รับผิดชอบด้านค่าตอบแทนโดยตรงจะมีการออกแบบระบบค่าตอบแทนที่คำนึงถึงความเสมอภาคภายใน และความเสมอภาคภายนอกมากกว่าองค์กรที่ไม่มีผู้รับผิดชอบด้านค่าตอบแทนโดยตรง ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.21 ตารางที่ 4.22 และตารางที่ 4.23

ตารางที่ 4.21 การทดสอบความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านองค์กรกับความเสมอภาคภายใน

ตัวแปรด้านองค์กร	ค่าสถิติ F	p-value (2-sided)	แปรผล ณ ระดับ นัยสำคัญที่ 0.05
1. กลุ่มอุตสาหกรรม	1.964	.059	ไม่มีความแตกต่างกันระหว่าง กลุ่มอุตสาหกรรม
2. ขนาดขององค์กร	4.139	.019	องค์กรที่มีขนาดใหญ่มีการ ออกแบบระบบค่าตอบแทนที่ คำนึงความเสมอภาคภายใน มากกว่าองค์กรที่มีขนาดเล็ก
3. องค์กรที่มีสภาพแรงงาน	.340	.561	ไม่มีความแตกต่างกันระหว่าง องค์กรที่มีสภาพแรงงานกับ องค์กรที่ไม่มีสภาพแรงงาน
4. องค์กรที่มีผู้รับผิดชอบ ด้านค่าตอบแทนโดยตรง	9.766	.002	องค์กรที่มีผู้รับผิดชอบด้าน ค่าตอบแทนโดยตรงมีการ ออกแบบระบบค่าตอบแทนที่ คำนึงถึงความเสมอภาค ภายในมากกว่าองค์กรที่ไม่มี ผู้รับผิดชอบค่าตอบแทน โดยตรง

ตารางที่ 4.22 การทดสอบความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านองค์การกับความเสมอภาคภายนอก

ตัวแปรด้านองค์การ	ค่าสถิติ F	p-value (2-sided)	แปลผล ณ ระดับนัย สำคัญที่ 0.05
1. กลุ่มอุตสาหกรรม	2.518	.016	มีความแตกต่างกันในแต่ละ กลุ่มอุตสาหกรรม โดยกลุ่ม สินค้าอุปโภคบริโภคและกลุ่ม อสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง เป็นกลุ่มที่มีความเสมอภาค ภายนอกน้อยที่สุด
2. ขนาดขององค์การ	2.525	.085	ไม่มีความแตกต่างกันระหว่าง ขนาดขององค์การ
3. องค์การที่มีสหภาพแรงงาน	1.247	.267	ไม่มีความแตกต่างกันระหว่าง องค์การที่มีสหภาพแรงงานกับ องค์การที่ไม่มีสหภาพแรงงาน
4. องค์การที่มีผู้รับผิดชอบ ด้านค่าตอบแทนโดยตรง	6.276	.014	องค์การที่มีผู้รับผิดชอบด้าน ค่าตอบแทนโดยตรงจะมีการ ออกแบบระบบค่าตอบแทน ที่คำนึงถึงความเสมอภาค ภายนอกมากกว่าองค์การที่ ไม่มีผู้รับผิดชอบค่าตอบแทน โดยตรง

ตารางที่ 4.23 การทดสอบความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านองค์การกับความเสมอภาคระหว่างบุคคล

ตัวแปรด้านองค์การ	ค่าสถิติ F	p-value (2-sided)	แปลผล ณ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05
1. กลุ่มอุตสาหกรรม	1.419	.198	ไม่มีความแตกต่างกันระหว่างกลุ่มอุตสาหกรรม
2. ขนาดขององค์การ	3.684	.028	องค์การที่มีขนาดใหญ่มีการออกแบบระบบค่าตอบแทนที่คำนึงความเสมอภาคระหว่างบุคคลมากกว่าองค์การที่มีขนาดเล็ก
3. องค์การที่มีสภาพแรงงาน	.029	.865	ไม่มีความแตกต่างกันระหว่างองค์การที่มีสภาพแรงงานกับองค์การที่ไม่มีสภาพแรงงาน
4. องค์การที่มีผู้รับผิดชอบด้านค่าตอบแทนโดยตรง	3.301	.072	ไม่มีความแตกต่างกันระหว่างองค์การที่มีผู้รับผิดชอบด้านค่าตอบแทนโดยตรงกับองค์การที่ไม่มีผู้รับผิดชอบค่าตอบแทนโดยตรง

4.6 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านองค์การกับความพึงพอใจในค่าตอบแทน

การทดสอบความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านองค์การกับความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่าการมีผู้รับผิดชอบด้านค่าตอบแทนโดยตรงเป็นเพียงปัจจัยเดียวที่ทำให้ความพึงพอใจในค่าตอบแทนมีความแตกต่างกัน โดยพนักงานในองค์การที่มีผู้รับผิดชอบด้านค่าตอบแทนโดยตรงจะมีความพึงพอใจในค่าตอบแทนสูงกว่าพนักงานในองค์การที่ไม่มีผู้รับผิดชอบด้านค่าตอบแทนโดยตรง ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.24

ตารางที่ 4.24 การทดสอบความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านองค์การกับความพึงพอใจในค่าตอบแทน

ตัวแปรด้านองค์การ	ค่าสถิติ F	p-value (2-sided)	แปลผล ณ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05
1. กลุ่มอุตสาหกรรม	1.915	.066	ไม่มีความแตกต่างกันระหว่างกลุ่มอุตสาหกรรม
2. ขนาดขององค์การ	2.349	.101	ไม่มีความแตกต่างกันระหว่างขนาดขององค์การ
3. องค์การที่มีสภาพแรงงาน	1.415	.237	ไม่มีความแตกต่างกันระหว่างองค์การที่มีสภาพแรงงานกับองค์การที่ไม่มีสภาพแรงงาน
4. องค์การที่มีผู้รับผิดชอบด้านค่าตอบแทนโดยตรง	6.241	.014	องค์การที่มีผู้รับผิดชอบด้านค่าตอบแทนโดยตรงจะมีความพึงพอใจในค่าตอบแทนมากกว่าองค์การที่ไม่มีผู้รับผิดชอบด้านค่าตอบแทนโดยตรง

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการศึกษา

5.1.1 การออกแบบระบบคำตอบแทนกับผลลัพธ์ระดับบุคคล

การออกแบบระบบคำตอบแทนที่คำนึงถึงความเสมอภาคภายใน ความเสมอภาคภายนอก และความเสมอภาคระหว่างบุคคลมีผลต่อความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน การขาดงาน และการออกจากงาน โดยความเสมอภาคภายในมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงาน แต่มีความสัมพันธ์ในทางลบกับการออกจากงาน ส่วนความเสมอภาคภายนอกมีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ระดับบุคคลทุกตัว โดยมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงาน แต่มีความสัมพันธ์ในทางลบกับการขาดงานและการออกจากงาน ในขณะที่ความเสมอภาคระหว่างบุคคลมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานเพียงตัวเดียว

5.1.2 การออกแบบระบบคำตอบแทนกับความพึงพอใจในคำตอบแทน

การออกแบบระบบคำตอบแทนที่คำนึงถึงความเสมอภาคภายใน ความเสมอภาคภายนอก และความเสมอภาคระหว่างบุคคลมีผลต่อความพึงพอใจในคำตอบแทน โดยความเสมอภาคภายในมีความสามารถในการอธิบายความพึงพอใจในคำตอบแทนได้สูงสุด และยังมีค่าของความสัมพันธ์ระหว่างกันสูงสุดอีกด้วย

5.1.3 ความพึงพอใจในคำตอบแทนกับผลลัพธ์ระดับบุคคล

ความพึงพอใจในคำตอบแทนมีความสัมพันธ์ และสามารถทำนายผลลัพธ์ระดับบุคคลได้ ทุกด้วยกเว้นการขาดงาน อย่างไรก็ตามอำนาจในการพยากรณ์ยังอยู่ในระดับต่ำ

5.1.4 ปัจจัยด้านองค์การกับการออกแบบระบบคำตอบแทน

เมื่อใช้ปัจจัยด้านองค์การ ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรกลุ่มอุตสาหกรรม ขนาดขององค์การ การมีสหภาพแรงงานภายในองค์การ และการมีผู้ที่รับผิดชอบด้านคำตอบแทนภายในองค์การ โดยตรงเป็นตัวแปรอิสระ และให้การออกแบบระบบคำตอบแทนที่คำนึงถึงความเสมอภาคภายใน ความเสมอภาคภายนอก และความเสมอภาคระหว่างบุคคลเป็นตัวแปรตามพบว่าองค์การที่อยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมต่างก็มีการออกแบบระบบคำตอบแทนที่คำนึงถึงความเสมอภาคภายใน

นอกจากนี้ โดยองค์การในกลุ่มสินค้าอุปโภคบริโภค และกลุ่มอุตสาหกรรมและก่อสร้างมีการออกแบบระบบคำตอบแทนโดยคำนึงถึงความเสมอภาคภายนอกน้อยที่สุด ส่วนองค์การที่มีขนาดใหญ่มีการออกแบบระบบคำตอบแทนที่คำนึงถึงความเสมอภาคภายใน และความเสมอภาคระหว่างบุคคลมากกว่าองค์การที่มีขนาดเล็ก ทั้งนี้ไม่พบความแตกต่างในการออกแบบระบบคำตอบแทนบนฐานความเสมอภาคระหว่างองค์การที่มีสภาพแรงงานกับองค์การที่ไม่มีสภาพแรงงาน ในขณะที่องค์การซึ่งมีผู้รับผิดชอบด้านคำตอบแทนโดยตรงจะมีการออกแบบระบบคำตอบแทนที่คำนึงถึงความเสมอภาคภายใน และความเสมอภาคภายนอกสูงกว่าองค์การที่ไม่มีผู้รับผิดชอบด้านคำตอบแทนโดยตรง

5.1.5 ปัจจัยด้านองค์การกับความพึงพอใจในคำตอบแทน

พนักงานในองค์การที่มีผู้รับผิดชอบด้านคำตอบแทนโดยตรงจะมีความพึงพอใจในคำตอบแทนมากกว่าพนักงานในองค์การที่ไม่มีผู้รับผิดชอบด้านคำตอบแทนโดยตรง

5.2 อภิปรายผลการศึกษา

5.2.1 การออกแบบระบบคำตอบแทนกับผลลัพธ์ระดับบุคคลและความพึงพอใจในคำตอบแทน

ผลการศึกษาพบว่า การออกแบบระบบคำตอบแทนที่คำนึงถึงความเสมอภาคภายใน ความเสมอภาคภายนอก และความเสมอภาคระหว่างบุคคลมีความสามารถร่วมกันในการอธิบายความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน การขาดงาน การออกจากงาน และความพึงพอใจในคำตอบแทน โดยมีความสามารถในการอธิบายความผันแปรของความพึงพอใจในคำตอบแทนได้สูงสุด ทั้งนี้เพราะความเสมอภาคเป็นประเด็นที่มีความละเอียดอ่อนต่อความรู้สึก และทัศนคติตลอดจนพฤติกรรมในการทำงานของพนักงาน ดังนั้นเมื่อพนักงานรู้สึกว่าการคำตอบแทนที่ได้รับจากองค์การมีความเป็นธรรมต่อตนเอง พนักงานก็จะมี ความพึงพอใจในคำตอบแทน และมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ ซึ่งจะนำไปสู่การเกิด ความพึงพอใจในงานซึ่งเป็นตัวแปรสำคัญที่กระตุ้นให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการทำงาน และช่วยให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นตลอดจนช่วยลดการขาดงาน และการออกจากงานของพนักงานได้ ซึ่งเป็นไปตามทฤษฎีความเสมอภาคที่เสนอว่าเมื่อพนักงานรู้สึกว่าการคำตอบแทนไม่มีความเป็นธรรมก็มักจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม โดยอาจลดปัจจัยนำเข้า เช่น ความพยายาม หรือความทุ่มเทในงาน อันเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดผลการปฏิบัติงาน หรือในกรณีที่พนักงานรู้สึกว่าการคำตอบแทนไม่ยุติธรรมมากเกินไป อาจนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ เช่น การไม่ให้ความร่วมมือ การขาด

ลา มา สาย หรือการตัดสินใจลาออก โดยมีข้อมูลจากแบบสอบถามปลายเปิดบางส่วนที่ สนับสนุนสาเหตุดังกล่าว โดยชี้ให้เห็นว่าองค์การที่มีอัตราการออกจากงานของพนักงานใน ระดับแรงงานสูงเกิดจากมีการจ้างงานในท้องถิ่นสูง โดยเฉพาะในเขตพื้นที่อุตสาหกรรมทำให้เกิดการเคลื่อนย้ายแรงงานภายในพื้นที่จากองค์การที่ให้ค่าตอบแทนต่ำไปยังองค์การที่ให้ ค่าตอบแทนสูง ซึ่งเป็นไปตามหลักความเสมอภาคภายนอกที่ต้องคำนึงถึงอัตราค่าตอบแทน ขององค์การอื่นในตลาดแรงงานเดียวกันด้วยอีกทั้งผลการศึกษาที่ได้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัย ของ (Livingstone, Robert and Chonko, 1995: 39) และ (Sarminah, 2006: 217) ที่พบว่า การรับรู้ความเป็นธรรมในค่าตอบแทนสามารถทำนายความพึงพอใจในงาน และผลการวิจัยของ (Dittrich and Carrell, 1976: 81-83) ที่พบว่าความเป็นธรรมในค่าตอบแทนมีผลต่อความ พึงพอใจในงาน การขาดงาน และการออกจากงาน เช่นเดียวกับผลการวิจัยของ (Davis and Ward, 1995: 264), (Fong and Shaffer, 2003: 572) และ (Michel, Bruno and David, 2000: 278-282) ที่พบว่าความเป็นธรรมมีผลต่อความพึงพอใจในค่าตอบแทน

5.2.2 ความพึงพอใจในค่าตอบแทนกับผลลัพธ์ระดับบุคคล

ผลการศึกษาพบว่าความพึงพอใจในค่าตอบแทนสามารถอธิบายความผันแปรของ ความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และการออกจากงานได้ เนื่องจากความพึงพอใจใน ค่าตอบแทนมีส่วนช่วยให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน ดังจะเห็นได้จากการที่ค่าตอบแทน มักเป็นหนึ่งในองค์ประกอบที่ถูกนำมาใช้วัดความพึงพอใจในงาน ทั้งนี้เพราะค่าตอบแทนเป็น ผลที่พนักงานพึงได้จากการทำงาน ซึ่งอยู่ในรูปของการแลกเปลี่ยนระหว่างองค์การกับพนักงาน ดังนั้นหากพนักงานมีความพึงพอใจในค่าตอบแทนแล้วย่อมส่งผลให้มีความพึงพอใจในงานได้ อีกทั้งค่าตอบแทนยังเป็นปัจจัยเชิงจิตวิทยาที่สำคัญซึ่งมักถูกนำมาใช้เป็นเงื่อนไขในการจูงใจให้ พนักงานสร้างผลการปฏิบัติงานในทางที่องค์การต้องการ เช่น การให้ค่าคอมมิสชั่นแก่พนักงาน เพื่อจูงใจให้พนักงานเพิ่มยอดขายให้ได้ตามเป้าหมายที่องค์การกำหนด หรือการให้โบนัสประจำปีกรณี ที่ผลประกอบการเป็นไปตามที่คาดหวัง ดังนั้นเมื่อพนักงานมีความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่อาจจะ ได้รับก็ย่อมเกิดแรงจูงใจและทุ่มเททำงานเพื่อให้มีผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ค่าตอบแทน ก็ยังเป็นปัจจัยทางเศรษฐกิจที่สำคัญในการดึงดูด และรักษาพนักงานไม่ให้ออกจากองค์การ เพราะพนักงานส่วนใหญ่ต้องการอยู่ในองค์การที่ให้ค่าตอบแทนในอัตราที่สูง และมีระบบค่าตอบแทนที่ดีมีความเป็นธรรม และมีประสิทธิภาพ ดังนั้นเมื่อพนักงานมีความพึงพอใจในค่าตอบแทน ทั้งในเชิงจำนวน และในเชิงกระบวนการพนักงานก็ไม่มี ความจำเป็นที่ต้องออกจากงาน หรือ เปลี่ยนงานใหม่

โดยข้อค้นพบที่ได้ต่างก็สอดคล้องกับผลการวิจัยของ (Ellickson and Logsdon, 2002: 351-352) และ (Ting, 1997: 327) ที่ชี้ให้เห็นว่าความพึงพอใจในค่าตอบแทนสามารถทำนาย

ความพึงพอใจในงาน และการวิเคราะห์หรือภูมิภาคที่แสดงให้เห็นว่าความพึงพอใจในค่าตอบแทน มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน (Williams, McDaniel and Nguyen, 2006: 400-403) ตลอดจนผลการศึกษาของ Mobley (1982: 93-108) และ (Currall, Towler, Judge and Kohn, 2005: 632) ที่เสนอว่าความพึงพอใจในค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์ในทางลบกับอัตราการออกจากงาน

นอกจากนี้ ข้อค้นพบที่ได้ยังคงคล้ายคลึงกับตัวแบบผลที่ตามมาจากความไม่พึงพอใจในค่าตอบแทนของ Lawer (1971: 233) ซึ่งเสนอว่าความไม่พึงพอใจในค่าตอบแทนทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน การขาดงาน และการออกจากงาน ในทางกลับกันผลการศึกษาที่ได้ชี้ให้เห็นว่าหากพนักงานมีความพึงพอใจในค่าตอบแทนแล้ว พนักงานจะมีความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นแต่จะมีอัตราการออกจากงานลดลง ทั้งนี้ไม่พบว่าความพึงพอใจในค่าตอบแทนมีผลต่อการขาดงาน ซึ่งก็สอดคล้องกับผลการศึกษากายในประเทศที่ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการขาดงานของพนักงานแล้วพบว่า มีเพียงปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งได้แก่เพศและสถานภาพการสมรสเท่านั้นที่มีผลต่อการขาดงาน (สุตารัตน์ ปัทมวิชัยพร, 2542: 79)

5.2.3 ปัจจัยด้านองค์การกับการออกแบบระบบค่าตอบแทน

5.2.3.1 กลุ่มอุตสาหกรรม

การที่องค์การซึ่งอยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมต่างกันมีการออกแบบระบบค่าตอบแทนที่คำนึงถึงความเสมอภาคภายนอกต่างกัน เนื่องจากในแต่ละกลุ่มอุตสาหกรรมมีลักษณะการดำเนินธุรกิจ และความรุนแรงในการแข่งขันต่างกัน เป็นผลให้การออกแบบระบบค่าตอบแทนต้องคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ แตกต่างกัน ส่วนการที่พบว่าองค์การที่อยู่ในกลุ่มสินค้าอุปโภคบริโภค และกลุ่มอาหารมีทรัพย์สินและก่อสร้างเป็นกลุ่มที่คำนึงถึงความเสมอภาคภายนอกน้อยที่สุดนั้น เป็นเพราะลักษณะการดำเนินงานขององค์การที่อยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมดังกล่าว มักใช้การทำสัญญาจ้างเหมาช่วงกับบริษัทอื่นๆ อีกทั้งแรงงานกลุ่มดังกล่าวยังเป็นแรงงานที่มีอยู่มากในตลาดแรงงาน จึงไม่ค่อยได้รับผลกระทบจากปัญหาเคลื่อนย้ายแรงงานระหว่างองค์การมากนัก ด้วยเหตุนี้การออกแบบระบบค่าตอบแทนของกลุ่มองค์การดังกล่าวจึงไม่จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการออกแบบระบบค่าตอบแทนที่คำนึงถึงความเสมอภาคภายนอก

ส่วนการที่ไม่พบความแตกต่างดังกล่าวในการออกแบบระบบค่าตอบแทนที่คำนึงถึงความเสมอภาคภายใน และความเสมอภาคระหว่างบุคคลนั้น อาจเกิดจากการจำกัดขอบเขตในการศึกษาความเสมอภาคระหว่างบุคคลไว้เฉพาะมิติของการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานจึงเป็นผลให้ไม่มีความแตกต่างกันระหว่างองค์การในแต่ละกลุ่มอุตสาหกรรม เนื่องจากการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานเป็นการจ่ายค่าตอบแทนที่มีความเป็นธรรม ทั้งต่อมุมมองขององค์การในการเพิ่มประสิทธิภาพทางต้นทุนโดยองค์การจะยินดีจ่ายค่าตอบแทน

ให้แก่พนักงานที่สามารถสร้างผลงานให้กับองค์กรได้สูงกว่าพนักงานที่ไม่สามารถสร้างผลงานให้กับองค์กรได้ และในมุมมองของพนักงานในด้านความเป็นธรรมและการจูงใจเพราะพนักงานจะได้รับค่าตอบแทนแปรผันตามผลการปฏิบัติงานที่ทำให้กับองค์กร ทำให้ทุกองค์กรต่างก็ให้ความสำคัญกับประเด็นดังกล่าว เช่นเดียวกับความเสมอภาคภายในที่เป็นประเด็นสำคัญพื้นฐานที่ทุกองค์กรต้องยึดปฏิบัติ

5.2.3.2 ขนาดขององค์กร

ผลการศึกษาพบว่าองค์กรที่มีขนาดใหญ่ (จำนวนพนักงานมากกว่า 1,000 คน) มีการออกแบบระบบค่าตอบแทนที่คำนึงความเสมอภาคภายใน และความเสมอภาคระหว่างบุคคลมากกว่าองค์กรที่มีขนาดเล็ก (จำนวนพนักงานน้อยกว่า 500 คน) ซึ่งเป็นเพราะความสามารถในการบริหารจัดการระบบผลการปฏิบัติงาน และการเชื่อมโยงค่าตอบแทนเข้ากับผลการปฏิบัติงานของแต่ละองค์กรที่มีศักยภาพต่างกันโดยองค์กรที่มีขนาดใหญ่มักเป็นองค์กรที่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และมีความสามารถในการจ่ายค่าตอบแทนที่เชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานได้มากกว่าองค์กรที่มีขนาดเล็ก

5.2.3.3 การมีสหภาพแรงงานภายในองค์กร

ผลการศึกษาไม่พบความแตกต่างในการออกแบบระบบค่าตอบแทนที่คำนึงถึงความเสมอภาคระหว่างองค์กรที่มีสหภาพแรงงานกับองค์กรที่ไม่มีสหภาพแรงงาน ทั้งนี้เป็นเพราะองค์กรซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างเป็นองค์กรที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จึงต้องอยู่ภายใต้หลักเกณฑ์และข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ ทำให้การบริหารจัดการต่างๆ ต้องได้มาตรฐานตามข้อกำหนด อีกทั้งรูปแบบของอำนาจในการต่อรองด้านค่าตอบแทนของสหภาพแรงงานส่วนใหญ่มักอยู่ในเชิงจำนวนมากกว่าจะให้ความสำคัญกับกระบวนการในการออกแบบระบบค่าตอบแทน จึงทำให้ไม่พบความแตกต่างระหว่างกันดังกล่าว

5.2.3.4 การมีผู้รับผิดชอบด้านค่าตอบแทนโดยตรง

ผลการศึกษาพบว่าองค์กรที่มีผู้รับผิดชอบด้านค่าตอบแทนโดยตรงมีการออกแบบระบบค่าตอบแทนที่คำนึงถึงความเสมอภาคภายใน และความเสมอภาคภายนอกมากกว่าองค์กรที่ไม่มีผู้รับผิดชอบด้านค่าตอบแทนโดยตรง เนื่องจากงานด้านค่าตอบแทนเป็นงานที่มีความละเอียดอ่อน ต้องอาศัยผู้ที่มีความรู้ ความชำนาญ และความเข้าใจในหลักการจ่ายค่าตอบแทน หลักการทางจิตวิทยา ตลอดจนกลยุทธ์และสถานะทางการเงินขององค์กรเข้ามาบริหารดูแลเป็นพิเศษ เพื่อให้สามารถประสานผลประโยชน์ขององค์กรกับพนักงานได้อย่างสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน องค์กรในกลุ่มนี้จึงได้ให้ความสำคัญกับการออกแบบระบบค่าตอบแทนบนฐานความเสมอภาค โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับความเสมอภาคภายในและความ

เสมอภาคภายนอกดังกล่าว ในขณะที่องค์กรซึ่งไม่มีผู้รับผิดชอบด้านค่าตอบแทนโดยตรงมักเป็นองค์กรที่ไม่ให้ความสำคัญและมีมุมมองอันจำกัดต่องานด้านค่าตอบแทน โดยเห็นว่างานด้านค่าตอบแทนเป็นงานจ่ายเงินเดือนให้แก่พนักงานซึ่งมักเป็นงานฝากอยู่ในส่วนบัญชีและการเงินเท่านั้นจึงไม่ได้นำหลักการออกแบบระบบค่าตอบแทนที่เป็นสากล เช่น การออกแบบระบบค่าตอบแทนบนฐานความเสมอภาคเข้ามาใช้ภายในองค์กร ส่วนการที่ไม่พบความแตกต่างดังกล่าวในประเด็นด้านความเสมอภาคระหว่างบุคคลเป็นเพราะข้อจำกัดด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ไม่สามารถแยกผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีออกจากผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานไม่ได้ได้อย่างแจ่มชัด และข้อจำกัดด้านความสามารถในการจ่ายค่าตอบแทนของแต่ละองค์กรที่มีไม่เท่ากัน ซึ่งเป็นปัญหาที่พบอยู่เสมอๆ ในการจ่ายค่าตอบแทนให้เชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงาน (Kearney, 1979: 5)

5.2.4 ปัจจัยด้านองค์กรกับความพึงพอใจในค่าตอบแทน

ผลการทดสอบความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านองค์กรกับความพึงพอใจในค่าตอบแทน พบว่าการมีผู้รับผิดชอบด้านค่าตอบแทนโดยตรงเป็นเพียงปัจจัยเดียวที่ทำให้ความพึงพอใจในค่าตอบแทนของพนักงานสูงขึ้น ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่าองค์กรที่มีผู้รับผิดชอบด้านค่าตอบแทนโดยตรงเป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการบริหารค่าตอบแทน อีกทั้งงานด้านค่าตอบแทนก็เป็นงานที่ต้องอาศัยความรู้ ความชำนาญ และความเข้าใจในการบริหารจัดการเป็นพิเศษเพราะเป็นประเด็นที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้ง การมีผู้รับผิดชอบด้านค่าตอบแทนโดยตรงจึงช่วยให้การบริหารจัดการด้านค่าตอบแทนเป็นไปอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพมากกว่า ส่งผลให้พนักงานในองค์กรที่มีผู้รับผิดชอบด้านค่าตอบแทนโดยตรงมีความพึงพอใจในค่าตอบแทนสูงกว่าพนักงานในองค์กรที่ไม่มีผู้รับผิดชอบโดยตรง

5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับองค์กร

5.3.1 ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าองค์กรที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ส่วนใหญ่มีการออกแบบระบบค่าตอบแทนโดยคำนึงถึงความเสมอภาคภายใน ความเสมอภาคภายนอก และความเสมอภาคระหว่างบุคคลเป็นอย่างมาก โดยการออกแบบระบบค่าตอบแทนบนฐานความเสมอภาคทั้ง 3 ประการ ต่างก็ส่งผลต่อความพึงพอใจในค่าตอบแทน ความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน การขาดงาน และการออกจากงาน อีกทั้งความพึงพอใจในค่าตอบแทนยังส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และการออกจากงานในอีกทางหนึ่ง ดังนั้นองค์กรจึงควรตระหนักถึงความสำคัญของการออกแบบระบบค่าตอบแทนบนฐานความเสมอภาคดังกล่าว

5.3.2 ผลการศึกษาพบว่าองค์กรที่มีผู้รับผิดชอบด้านค่าตอบแทนโดยตรงจะมีผลกระทบทางบวกต่อความพึงพอใจในค่าตอบแทนของพนักงาน ดังนั้นหากองค์กรต้องการปรับปรุงระบบค่าตอบแทน และการบริหารจัดการด้านค่าตอบแทนขององค์กรให้เป็นไปตามหลักมาตรฐานสากล และช่วยเพิ่มความพึงพอใจในค่าตอบแทนให้แก่พนักงาน องค์กรก็ควรจัดให้มีผู้ที่ทำหน้าที่ในการดูแลด้านค่าตอบแทนโดยตรง

5.3.3 ผลการศึกษาพบว่าความเสมอภาคภายในมีผลกระทบทางบวกต่อความพึงพอใจในค่าตอบแทน ความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน จึงเสนอได้ว่าในช่วงที่องค์กรต้องการเพิ่มความพึงพอใจในค่าตอบแทน ความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์กรควรหันมาให้ความสำคัญกับการออกแบบระบบค่าตอบแทนที่คำนึงถึงความเสมอภาคภายในเป็นกรณีพิเศษ ในทางกลับกันหากองค์กรกำลังประสบกับปัญหาด้านการขาดงาน และการออกจากงาน องค์กรก็ควรให้ความสำคัญกับความเสมอภาคภายนอกมากยิ่งขึ้น

5.3.4 เพื่อให้ระบบค่าตอบแทนขององค์กรมีประสิทธิภาพสูงสุด องค์กรควรบูรณาการระบบค่าตอบแทนให้สอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในส่วนอื่นๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งมักเป็นข้อจำกัดที่ทำให้การบริหารค่าตอบแทนขององค์กรไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

5.4 ข้อจำกัดของการศึกษาและข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

5.4.1 การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาแบบตัดขวาง ดังนั้นงานวิจัยครั้งต่อไปจึงควรทำการศึกษาแบบต่อเนื่องหรือทำการศึกษาซ้ำเพื่อเปรียบเทียบผลการศึกษา และตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงเหตุผลเพิ่มเติม

5.4.2 การศึกษาครั้งนี้มีความมุ่งหมายที่จะขยายผลการศึกษาให้มีความสามารถในการอธิบายได้โดยทั่วไป จึงทำการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ แต่เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างจำกัดอยู่ในเฉพาะกลุ่มองค์กรธุรกิจที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จึงไม่เพียงพอที่จะนำผลการศึกษาไปใช้อธิบายให้ครอบคลุมองค์กรธุรกิจไทยได้ทั้งหมด การวิจัยครั้งต่อไปจึงควรขยายกลุ่มตัวอย่างไปในกลุ่มองค์กรอื่นๆ เพิ่มเติม

บรรณานุกรม

- เยาวลักษณ์ สุทธิปริญญาพันธ์. 2546. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการระดับปฏิบัติการ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน กระทรวงแรงงาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีปทุม. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2550. กรอบแนวคิด หลักเกณฑ์ วิธีการ และรูปแบบการจัดสรรสิ่งจูงใจประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- สุदारัตน์ ปัทมวิชัยพร. 2542. ปัจจัยที่มีผลต่อการขาดงานของพนักงาน: ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- Ahmad, S. and Schroeder, R. G. 2003. The Impact of Human Resource Management Practices on Operational Performance: Recognizing Country and Industry Differences. **Journal of Operations Management**. 21(1): 19-43.
- Becker, B. and Gerhart, B. 1996. The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. **Academy of Management Journal**. 39(4): 779-801.
- Brooke, J. P. P. and Price, J. L. 1989. The Determinants of Employee Absenteeism: An Empirical Test of a Causal Model. **Journal of Occupational Psychology**. 62(1): 1-19.
- Busaya Virakul. 2002. Key HR Issues in Thai Business Organizations Following the 1997 Economic Crisis. **Thai Journal of Development Administration**. 42(2): 37-66.
- Chow, C. W. 1983. The Effects of Job Standard Tightness and Compensation Scheme on Performance: An Exploration of Linkages. **The Accounting Review**. 58(4): 667-685.
- Colakoglu, S.; Lepak, D. P. and Hong, Y. 2006. Measuring HRM Effectiveness: Considering Multiple Stakeholders in a Global Context. **Human Resource Management Review**. 16(2): 209-218.

- Currall, S. C.; Towler, A. J.; Judge, T. A. and Kohn, L. 2005. Pay Satisfaction and Organizational Outcomes. **Personnel Psychology**. 58(3): 613-640.
- Davis, E. and Ward, E. 1995. Health Benefit Satisfaction in the Public and Private Sectors: The Role of Distributive and Procedural Justice. **Public Personnel Management**. 24(3): 255-270.
- Delaney, J. T. and Huselid, M. A. 1996. The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance. **Academy of Management Journal**. 39(4): 949-969.
- Dittrich, J. E. and Carrell, M. R. 1976. Dimensions of Organizational Fairness as Predictors of Job Satisfaction, Absence, and Turnover. Paper presented at the Academy of Management Proceedings. (August). 79-83.
- Dulebohn, J. H. and Werling, S. E. 2007. Compensation Research Past, Present, and Future. **Human Resource Management Review**. 17(2): 191-207.
- Ellickson, M. C. and Logsdon, K. 2002. Determinants of Job Satisfaction of Municipal Government Employees. **Public Personnel Management**. 31(3): 343-358.
- Farrell, D. and Stamm, C. L. 1988. Meta-Analysis of the Correlates of Employee Absence. **Human Relations**. 41(3): 211-227.
- Fong, S. C. L. and Shaffer, M. A. 2003. The Dimensionality and Determinants of Pay Satisfaction: a Cross-cultural Investigation of a Group Incentive Plan. **International Journal of Human Resource Management**. 14(4): 559-580.
- Gomez-Mejia, L. R.; Balkin, D. B. and Cardy, R. L. 2004. Managing Human Resources. 4 th ed. Upper Saddle River, N.J.: Pearson/Prentice Hall.
- Heneman, R. L.; Greenberger, D. B. and Strasser, S. 1988. The Relationship Between Pay-For-Performance Perceptions and Pay Satisfaction. **Personnel Psychology**. 41(4): 745-759.
- Heneman, R. L. 1992. **Merit Pay: Linking Pay Increases to Performance Ratings**. Reading: Addison-Wesley.
- Heneman lii, H. G. and Schwab, D. P. 1985. Pay Satisfaction: Its Multidimensional Nature and Measurement. **International Journal of Psychology**. 20(2): 129-141.
- Hom, P. W. and Griffeth, R. W. 1995. **Employee Turnover**. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing.

- Huselid, M. A. 1995. The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. **Academy of Management Journal**. 38(3): 635-672.
- Ivancevich, J. M. and Hoon, L. S. 2002. **Human Resource Management in Asia**. Singapore: McGraw-Hill.
- Kearney, W. J. 1979. Pay for Performance? Not Always. **MSU Business Topics**. 27(2): 5.
- Laufer, Alexander and Borcharding, John D. 1981. Using Pay to Motivate Construction Job Performance. **American Association of Cost Engineers**. (January): 1.6.1-1.6.4.
- Lawler, E. E. 1971. **Pay and Organizational Effectiveness: a Psychological View**. New York: McGraw-Hill.
- Liu, Y.; Combs, J. G.; Ketchen Jr, D. J. and Ireland, R. D. 2007. The Value of Human Resource Management for Organizational Performance. **Business Horizons**. 50(6): 503-511.
- Livingstone, L. P.; Roberts, J. A. and Chonko, L. B. 1995. Perceptions of Internal and External Equity as Predictors of Outside Salespeoples' Job Satisfaction. **Journal of Personal Selling and Sales Management**. 15(2): 33-46.
- Locke, E. A. and Latham, G. P. 1990. **A Theory of Goal Setting and Task Performance**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Lum, L.; Kervin, J.; Clark, K.; Reid, F. and Sirola, W. 1998. Explaining Nursing Turnover Intent: Job Satisfaction, Pay Satisfaction or Organizational. **Journal of Organizational Behavior**. 19(3): 305-320.
- Margaret, L. W.; Stanley, B. M. and David, K. P. 2002. Benefit System and Benefit Level Satisfaction: An Expanded Model of Antecedents and Consequences. **Journal of Management**. 28(2): 195.
- Martin, C. L. and Bennett, N. 1996. The Role of Justice Judgments in Explaining the Relationship Between Job Satisfaction and Organization Commitment. **Group and Organization Management**. 21(1): 84-104.
- Martocchio, J. J. 2006. **Strategic Compensation: a Human Resource Management Approach**. 4 th ed. Upper Saddle River, N.J.: Pearson/Prentice Hall.

- Mathis, R. L. and Jackson, J. H. 2007. **Human Resource Management: Essential Perspectives**. 4 th ed. Mason, OH: Thomson Business and Economics.
- Mello, J. A. 2006. **Strategic Human Resource Management**. 2 d ed. Mason, Ohio: Thomson South-Western.
- Michel, T.; Bruno, S. and David, B. B. 2000. The Role of Organizational Justice in Pay and Employee Benefit Satisfaction, and Its Effects on Work Attitudes. **Group and Organization Management**. 25(3): 269.
- Milkovich, G. T.; Newman, J. M. and Milkovich, C. 2008. **Compensation**. 9 th ed. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Mobley, W. H. 1982. **Employee Turnover, Causes, Consequences, and Control**. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Mondy, R. W. and Noe, R. M. 2005. **Human Resource Management**. 9 th ed. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- Muchinsky, P. M. 1993. **Psychology Applied to Work: an Introduction to Industrial and Organizational Psychology**. 4 th ed. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- Nelson, D. L. and Quick, J. C. 2006. Organizational Behavior: Foundations, Realities and Challenges. 5 th ed. Mason, Ohio: Thomson/South-Western.
- Price, J. L. 1977. **The Study of Turnover**. Ames, Iowa: Iowa State University Press.
- Rhodes, S. R. and Steers, R. M. 1990. Managing Employee Absenteeism. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Robbins, S. P. and Judge, T. 2007. **Organizational Behavior**. 12 th ed. Upper Saddle River, N.J.: Pearson/Prentice Hall.
- Rogg, K. L.; Schmidt, D. B.; Shull, C. and Schmitt, N. 2001. Human Resource Practices, Organizational Climate, and Customer Satisfaction. **Journal of Management**. 27(4): 431-449.
- Romanoff, K.; Ken, B. and Edward, B. 1986. Pay Equity: Internal and External Considerations. **Compensation and Benefits Review**. 18(3): 17-25.
- Sarminah, S. 2006. Procedural and Distributive Justice: Differential Effects on Employees' Work Outcomes. **The Business Review**. 5(2): 212.
- Schuler, R. S. and Jackson, S. E. 2006. Human Resource Management: International Perspectives. Australia: Thomson/South-Western.

- Steve, B.; Patrick, M. and Adrienne, F. 2003. Top Pay for Best Performance. **HRMagazine**. 48(1): 30.
- Sunoo, B. P. 1998. Employee Turnover is Expensive. **Workforce**. 77(7): 19.
- Sweeney, P. D. 1990. Distributive Justice and Pay Satisfaction: A Field Test of an Equity Theory Prediction. **Journal of Business and Psychology**. 4(3): 329-341.
- Terpstra, D. E. and Honoree, A. L. 2003. The Relative Importance of External, Internal, Individual and Procedural Equity to Pay Satisfaction. **Compensation and Benefits Review**. 35(6): 67-74.
- Ting, Y. 1997. Determinants of Job Satisfaction of Federal Government Employees. **Public Personnel Management**. 26(3): 313-334.
- Tyson, S. 2006. Essentials of Human Resource Management. 5 th ed. Amsterdam: Elsevier/Butterworth-Heinemann.
- Wallace, M. J. and Fay, C. H. 1988. **Compensation Theory and Practice**. 2 d ed. Boston: PWS-Kent.
- Wexley, K. N. and Yukl, G. A. 1977. Organizational Behavior and Personnel Psychology. Homewood, Ill. : Irwin.
- Williams, M. L.; McDaniel, M. A. and Nguyen, N. T. 2006. A Meta-Analysis of the Antecedents and Consequences of Pay Level Satisfaction. **Journal of Applied Psychology**. 91(2): 392-413.
- Youndt, M. A.; Snell, S. A.; Dean, J. J. W. and Lepak, D. P. 1996. Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance. **Academy of Management Journal**. 39(4): 836-866.

5.4.3 เนื่องจากการศึกษาตัวแปรด้านความเสมอภาคระหว่างบุคคลถูกจำกัดขอบเขตไว้ในมิติด้านการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานเพียงประการเดียว ดังนั้นงานวิจัยครั้งต่อไปจึงควรขยายขอบเขตของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาให้มีความครอบคลุมมากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นตัวแปรด้านความเสมอภาค หรือศึกษาผลลัพธ์ระดับบุคคลด้านอื่นๆ เพิ่มเติม

5.4.4 การศึกษาครั้งนี้ดำเนินการเก็บข้อมูลด้านความพึงพอใจ และผลลัพธ์ระดับบุคคลผ่านการประเมินภาพรวมของพนักงานโดยผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ดังนั้นการวิจัยครั้งต่อไปจึงควรเก็บข้อมูลดังกล่าวจากพนักงานโดยตรงซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อมูลที่สะท้อนความเป็นจริงมากยิ่งขึ้น หรืออาจใช้ตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่เป็นตัวเลขซึ่งเห็นได้ชัดเจน เช่น ผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือผลผลิตภาพของพนักงาน เป็นต้น

5.4.5 แม้ผลการทดสอบค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาจะถือว่าอยู่ในเกณฑ์สูง แต่เมื่อนำแบบสอบถามที่ได้รับตอบกลับมาหาค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรซ้ำอีกครั้ง กลับพบว่าค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรด้านความพึงพอใจในงานอยู่กลับในระดับต่ำ การวิจัยครั้งต่อไปจึงควรพัฒนาตัวแปรด้านความพึงพอใจในงานให้มีค่าความเชื่อมั่นสูงขึ้น โดยอาจเพิ่มข้อคำถามที่ใช้วัดความพึงพอใจในงานให้มากขึ้น เป็นต้น

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถามเพื่อการวิจัยเรื่อง
ระบบค่าตอบแทนในธุรกิจไทย: ผลกระทบต่อผลลัพธ์ระดับบุคคล
(Compensation System in Thai Businesses: Impacts on Individual Outcomes)

คำชี้แจง แบบสอบถามชุดนี้จัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาโท เรื่องระบบค่าตอบแทนในธุรกิจไทย: ผลกระทบต่อผลลัพธ์ระดับบุคคล ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ) คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ โดยข้อมูลที่ท่านตอบจะเป็นความลับและนำมาใช้ในการวิเคราะห์ทางสถิติเท่านั้น แบบสอบถามชุดนี้มีทั้งหมด 5 ส่วน รวม 53 ข้อ ประกอบด้วย

- ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับองค์การ
- ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม
- ส่วนที่ 3 ข้อคำถามเกี่ยวกับการออกแบบระบบค่าตอบแทน
- ส่วนที่ 4 ข้อคำถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในค่าตอบแทน
- ส่วนที่ 5 ข้อคำถามเกี่ยวกับผลลัพธ์ระดับบุคคล

นิยามศัพท์

- ค่าตอบแทน (Compensation) หมายถึง ผลตอบแทนทุกรูปแบบที่ได้จากการทำงาน ประกอบด้วย เงินเดือน ผลประโยชน์เกื้อกูล และสิ่งจูงใจ
- เงินเดือน (Salary) หมายถึง ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางตรงที่องค์กรจ่ายให้แก่พนักงานเป็นรายเดือนหรือรายปี
- ผลประโยชน์เกื้อกูล (Benefit) หมายถึง ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางอ้อมที่องค์กรจ่ายให้แก่พนักงานนอกเหนือจากค่าจ้างหรือเงินเดือน ทั้งที่เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด และที่เพิ่มเติมนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนดแต่องค์กรจัดให้แก่พนักงานเพิ่มเติมเอง เช่น การรักษาพยาบาล วันหยุดพักผ่อน ค่าเช่าบ้าน ฯลฯ
- สิ่งจูงใจ (Incentive) หมายถึง ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินที่องค์กรให้แก่พนักงานโดยเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เช่น โบนัส ค่าคอมมิสชั่น ฯลฯ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กร

1. องค์กรของท่านดำเนินธุรกิจอยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมใด

<ol style="list-style-type: none"> 1.1 เกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร 1.2 สินค้าอุปโภค บริโภค 1.3 การเงิน, ธนาคาร, การประกัน 1.4 สินค้าอุตสาหกรรม 1.5 อสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง 1.6 พลังงานและสาธารณูปโภค,เหมืองแร่ 	<ol style="list-style-type: none"> 1.7 เทคโนโลยีสารสนเทศ, การสื่อสาร, ชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ 1.8 การบริการ (โรงแรม, โรงพยาบาล, สุขภาพ, การขนส่ง, ท่องเที่ยว, สื่อและสิ่งพิมพ์) 1.9 อื่นๆ (กรุณาระบุคำตอบ) _____
---	--
2. จำนวนพนักงานทั้งหมดในองค์กร _____ คน
3. องค์กรของท่านมีสภาพแรงงานหรือไม่

3.1 ไม่มี	3.2 มี โดยมีพนักงานที่เข้าร่วมเป็นสมาชิกจำนวน _____ คน
-----------	--
4. องค์กรของท่านมีผู้รับผิดชอบด้านการบริหารค่าตอบแทนโดยตรงหรือไม่

4.1 ไม่มี	4.2 มี ถ้ามีคือตำแหน่ง _____
-----------	------------------------------

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

5. เพศ

5.1 หญิง	5.2 ชาย
----------	---------
6. อายุของท่าน

6.1 29 ปีหรือน้อยกว่า	6.4 50-59 ปี
6.2 30-39 ปี	6.5 60 ปี หรือมากกว่า
6.3 40-49 ปี	
7. ระดับการศึกษาสูงสุด

7.1 มัธยมศึกษาหรือต่ำกว่า	7.4 ประกาศนียบัตรที่สูงกว่าปริญญาตรี
7.2 ปวช. / ปวส. / อนุปริญญา	7.5 ปริญญาโท
7.3 ปริญญาตรี	7.6 สูงกว่าปริญญาโท
8. ตำแหน่งงานของผู้ตอบแบบสอบถาม _____
9. ท่านทำงานในตำแหน่งงานปัจจุบันเป็นเวลา _____ ปี
10. ประสบการณ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ _____ ปี

ส่วนที่ 3 การออกแบบระบบคำตอบแทน

คำชี้แจง ข้อคำถามในส่วนนี้เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นในการออกแบบระบบคำตอบแทนขององค์กร ซึ่งในแต่ละข้อจะมีระดับคำตอบให้เลือก คือ ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง, ไม่เห็นด้วย, เห็นด้วย และเห็นด้วยอย่างยิ่ง **กรุณาตอบคำถามทุกข้อ** โดยทำเครื่องหมาย / ในช่องคำตอบด้านขวามือที่ท่านเห็นว่าตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด หากไม่ทราบหรือไม่แน่ใจให้ทำเครื่องหมายในช่อง **ไม่ทราบ/ไม่แน่ใจ**

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่ทราบ/ไม่แน่ใจ
11. องค์กรของท่านได้นำการวิเคราะห์ค่างาน/ทักษะ/ขีดความสามารถเข้ามาใช้ในการออกแบบโครงสร้างเงินเดือน					
12. เงินเดือนที่พนักงานได้รับสะท้อนถึงคุณค่าของผลงานที่พนักงานสามารถสร้างให้องค์กร					
13. การให้ผลประโยชน์แกูกุลแก่พนักงานตำแหน่งต่างๆ มีความเหมาะสม					
14. การออกแบบผลประโยชน์แกูกุลได้คำนึงถึงความต้องการที่แตกต่างกันของพนักงาน					
15. การขึ้นเงินเดือนของพนักงานมีความเป็นธรรมเมื่อพิจารณาการขึ้นเงินเดือนเปรียบเทียบกับพนักงานคนอื่นๆ ในองค์กร					
16. พนักงานมีโอกาสในการได้รับสิ่งจูงใจเท่ากัน					
17. พนักงานที่ทำงานในตำแหน่งซึ่งมีลักษณะงานใกล้เคียงกันได้รับคำตอบแทนเท่าๆ กัน					
18. โครงสร้างเงินเดือนขององค์กรไม่สามารถดึงดูดผู้ที่มีความรู้ ความสามารถสูงได้					
19. องค์กรอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกันมีผลประโยชน์แกูกุลให้แก่พนักงานดีกว่า					
20. องค์กรอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกันให้สิ่งจูงใจแก่พนักงานดีกว่า					
21. โครงสร้างเงินเดือนขององค์กรสามารถรักษาผู้ที่มีความรู้ ความสามารถให้ทำงานอยู่กับองค์กรต่อไปได้					

ข้อความคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ไม่ทราบ/ ไม่แน่ใจ
22. ผลประโยชน์เกื้อกูลที่พนักงานได้รับมีความเหมาะสมเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น					
23. การขึ้นเงินเดือนประจำปีเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นมีความเป็นธรรม					
24. องค์กรมีการกำหนดนโยบายค่าตอบแทนไว้อย่างชัดเจน					
25. ในการออกแบบและกำหนดระบบค่าตอบแทนองค์กรได้นำการสำรวจอัตราค่าตอบแทนขององค์กรอื่นๆ มาใช้ประกอบการพิจารณา					
26. องค์กรนำผลการปฏิบัติงานมาเชื่อมโยงกับค่าตอบแทน					
27. พนักงานที่ทุ่มเททำงานให้องค์กรต่างกันได้รับค่าตอบแทนต่างกัน					
28. พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีกว่าพนักงานคนอื่นได้รับค่าตอบแทนมากกว่า					
29. ในการให้สิ่งจูงใจแก่พนักงานองค์กรจะไม่พิจารณาถึงผลการปฏิบัติงาน					

ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมอื่น ๆ สำหรับคำถามเกี่ยวกับการออกแบบระบบค่าตอบแทน

ส่วนที่ 4 ความพึงพอใจในคำตอบแทน

คำชี้แจง กรุณาประเมินว่าพนักงานของท่านมีความพึงพอใจในคำตอบแทนตามประเด็นต่างๆต่อไปนี้ในระดับใด และทำเครื่องหมาย / ในช่องคำตอบด้านขวามือที่ท่านเห็นว่าใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด

ประเด็นด้านคำตอบแทน	ระดับความพึงพอใจ			
	น้อยที่สุด	น้อย	มาก	มากที่สุด
30. คำตอบแทนที่พนักงานได้รับ				
31. ผลประโยชน์เกื้อกูลที่พนักงานได้รับ				
32. เงินเดือนที่พนักงานได้รับในปัจจุบัน				
33. จำนวนเงินที่บริษัทจัดให้ในผลประโยชน์เกื้อกูล				
34. การขึ้นเงินเดือนที่ผ่านๆ มา				
35. โครงสร้างคำตอบแทนขององค์กร				
36. ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับคำตอบแทนที่องค์กรให้แก่พนักงาน				
37. ระดับของคำตอบแทนที่ได้รับในภาพรวม				
38. คุณค่าของผลประโยชน์เกื้อกูลในมุมมองของพนักงาน				
39. ความแน่นอนของนโยบายคำตอบแทนขององค์กร				
40. จำนวนรายการของผลประโยชน์เกื้อกูลที่พนักงานได้รับ				
41. วิธีการพิจารณาการขึ้นเงินเดือน				
42. การบริหารจัดการคำตอบแทนขององค์กร				
43. สิ่งจูงใจ เช่น โบนัส คอมมิสชั่น ฯลฯ ที่พนักงานได้รับ				

ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมอื่นๆ สำหรับคำถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในคำตอบแทน

ส่วนที่ 5 ผลลัพธ์ระดับบุคคล

คำชี้แจง กรุณาประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นต่อพนักงานจากการบริหารค่าตอบแทนขององค์กร และทำเครื่องหมาย / ในช่องคำตอบด้านขวามือที่ท่านเห็นว่าใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น			
	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย อย่างยิ่ง
ความพึงพอใจในงาน				
44. ระบบค่าตอบแทนขององค์กรช่วยให้พนักงานมีความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้น				
45. ระบบค่าตอบแทนมีผลกระทบที่สำคัญต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน				
ผลการปฏิบัติงาน				
46. ระบบค่าตอบแทนทำให้พนักงานทุ่มเททำงานมากขึ้น				
47. ระบบค่าตอบแทนส่งเสริมให้พนักงานกระตือรือร้นในการทำงาน				
การขาดงาน				
48. พนักงานขาดงานเพราะเหตุผลด้านค่าตอบแทนขององค์กร				
49. องค์กรมีอัตราการขาดงานของพนักงานต่ำ				
การออกจากงาน				
50. พนักงานมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนงานใหม่เพราะเหตุผลด้านค่าตอบแทนขององค์กร				
51. องค์กรมีอัตราการออกจากงานสูง				

52. กรุณาระบุจำนวนพนักงานที่ออกจากงานในปีที่ผ่านมา _____ คน คิดเป็น _____ %

53. กรุณาระบุจำนวนพนักงานที่ขาดงานในปีที่ผ่านมา _____ คน คิดเป็น _____ %

ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมอื่น ๆ สำหรับคำถามเกี่ยวกับผลลัพธ์ระดับบุคคล

ขอขอบพระคุณอย่างสูงที่กรุณาให้ข้อมูล

โปรดพับแบบสอบถามและส่งคืนผู้วิจัยทางไปรษณีย์ตามที่อยู่ด้านหลังของแบบสอบถามนี้

ภาคผนวก ข

การวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

1. การวิเคราะห์ความเชื่อมั่นในทุกข้อคำถาม

N of Cases = 30 N of Items = 37 Alpha = .896

Item-Total Statistics

Items	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q11	96.0400	210.290	.323	.897
Q12	95.9200	212.493	.531	.892
Q13	95.8800	215.193	.467	.893
Q14	96.4000	213.333	.360	.894
Q15	96.0400	217.123	.289	.895
Q16	96.3200	214.977	.277	.896
Q17	96.3600	218.823	.139	.899
Q18	96.7200	210.127	.475	.892
Q19	96.9200	199.410	.603	.890
Q20	97.0800	201.077	.578	.890
Q21	96.4400	216.257	.356	.894
Q22	96.4000	199.750	.642	.889
Q23	96.6800	202.060	.515	.892
Q24	96.0400	209.540	.489	.892
Q25	95.7600	209.440	.362	.895
Q26	95.4400	207.757	.808	.888
Q27	95.8000	207.917	.573	.890
Q28	95.6400	206.573	.617	.890
Q29	96.2000	210.583	.395	.894
Q30	96.3600	217.907	.451	.894
Q31	96.2800	219.793	.284	.895

Item-Total Statistics

Items	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q32	96.4400	215.173	.633	.892
Q33	96.4800	217.760	.396	.894
Q34	96.3200	221.060	.242	.895
Q35	96.4000	217.000	.438	.893
Q36	96.8400	219.973	.213	.896
Q37	96.1600	215.557	.513	.893
Q38	96.3600	214.907	.565	.892
Q39	96.2800	212.960	.561	.892
Q40	96.4800	220.343	.244	.895
Q41	96.3600	213.657	.742	.891
Q42	96.3200	211.893	.670	.891
Q43	96.4400	216.507	.467	.893
Q44	95.8400	216.890	.457	.893
Q45	95.7600	216.107	.458	.893
Q46	96.0000	225.583	-.058	.899
Q47	95.9200	224.910	-.022	.899

2. การวิเคราะห์ความเชื่อมั่นรายตัวแปร

2.1. การออกแบบระบบคำตอบแทน

N of Cases = 30 N of Items = 19 Alpha = .841

Item-Total Statistics

Items	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q11	48.4643	97.813	.350	.838
Q12	48.3571	100.016	.535	.831
Q13	48.3571	103.127	.387	.836
Q14	48.7857	99.804	.373	.836
Q15	48.4643	103.221	.282	.839
Q16	48.7500	100.861	.307	.839
Q17	48.7857	103.138	.179	.845
Q18	49.1429	99.016	.426	.833
Q19	49.4643	91.369	.590	.824
Q20	49.6071	92.470	.567	.826
Q21	49.0000	102.296	.310	.838
Q22	48.9643	94.184	.494	.830
Q23	49.1429	94.275	.462	.832
Q24	48.5714	97.143	.538	.828
Q25	48.1786	97.115	.397	.835
Q26	47.8929	96.766	.827	.822
Q27	48.3929	98.692	.401	.834
Q28	48.1071	95.581	.659	.824
Q29	48.6429	100.460	.308	.839

2.1.1 ความเสมอภาคภายใน

N of Cases = 30 N of Items = 7 Alpha = .732

Item-Total Statistics

Items	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q11	16.8966	11.667	.521	.684
Q12	16.7586	13.690	.647	.666
Q13	16.7931	16.527	.185	.745
Q14	17.2414	13.690	.416	.708
Q15	16.8621	14.623	.407	.709
Q16	17.2069	13.313	.450	.699
Q17	17.2069	12.456	.529	.679

2.1.2 ความเสมอภาคภายนอก

N of Cases = 30 N of Items = 8 Alpha = .818

Item-Total Statistics

Items	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q18	16.4138	36.466	.390	.815
Q19	16.7931	28.741	.772	.759
Q20	16.9310	29.067	.782	.758
Q21	16.3448	36.877	.364	.818
Q22	16.3103	31.222	.587	.790
Q23	16.4828	30.116	.642	.781
Q24	15.8621	34.266	.600	.792
Q25	15.4483	37.756	.185	.844

2.1.3 ความเสมอภาคระหว่างบุคคล

N of Cases = 30 N of Items = 4 Alpha = .708

Item-Total Statistics

Items	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q26	8.8667	5.499	.783	.531
Q27	9.3333	5.471	.408	.701
Q28	9.0667	4.754	.745	.492
Q29	9.7333	5.789	.244	.827

2.2 ความพึงพอใจในคำตอบแทน

N of Cases = 30 N of Items = 14 Alpha = .891

Item-Total Statistics

Items	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q30	32.7407	24.584	.519	.885
Q31	32.6667	23.538	.655	.880
Q32	32.8148	23.926	.655	.880
Q33	32.8148	24.157	.518	.886
Q34	32.7037	24.832	.474	.887
Q35	32.7778	24.333	.486	.887
Q36	33.2593	24.507	.349	.896
Q37	32.5556	23.641	.597	.882
Q38	32.7407	22.969	.749	.875
Q39	32.6667	23.692	.490	.888
Q40	32.8519	23.977	.555	.884
Q41	32.7407	23.661	.717	.878
Q42	32.7037	22.832	.693	.877
Q43	32.8148	23.464	.649	.880

2.2.1 ความพึงพอใจในระดับคำตอบแทน

N of Cases = 30 N of Items = 3 Alpha = .756

Item-Total Statistics

Items	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q30	5.2667	.823	.702	.547
Q32	5.3333	.851	.639	.616
Q37	5.1333	.878	.446	.848

2.2.2 ความพึงพอใจในผลประโยชน์เกื้อกูล

N of Cases = 30 N of Items = 4 Alpha = .859

Item-Total Statistics

Items	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q31	7.4815	2.182	.729	.811
Q33	7.6296	2.165	.713	.817
Q38	7.5556	2.103	.766	.795
Q40	7.6667	2.308	.614	.857

2.2.3 ความพึงพอใจในคำตอบแทนแปรผัน

N of Cases = 30 N of Items = 3 Alpha = .620

Item-Total Statistics

Items	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q34	4.9655	.820	.510	.414
Q41	4.9655	.963	.327	.650
Q43	5.1034	.667	.471	.465

2.2.4 ความพึงพอใจในการบริหารจัดการคำตอบแทน

N of Cases = 30 N of Items = 3 Alpha = .756

Item-Total Statistics

Items	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q30	5.2667	.823	.702	.547
Q32	5.3333	.851	.639	.616
Q37	5.1333	.878	.446	.848

2.3 ผลลัพธ์ระดับบุคคล

N of Cases = 30 N of Items = 4 Alpha = .711

Item-Total Statistics

Items	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q44	9.1000	2.024	.432	.687
Q45	8.9667	2.033	.374	.721
Q46	9.2333	1.702	.596	.585
Q47	9.1000	1.679	.601	.581

2.3.1 ความพึงพอใจในงาน

N of Cases = 30 N of Items = 2 Alpha = .671

Item-Total Statistics

Items	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q44	3.1667	.351	.506	
Q45	3.0333	.309	.506	

2.3.2 ผลการปฏิบัติงาน

N of Cases = 30 N of Items = 2 Alpha = .913

Item-Total Statistics

Items	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q46	3.0333	.378	.840	
Q47	2.9000	.369	.840	

ภาคผนวก ค

การวิเคราะห์ความแตกต่างของข้อมูลในรอบแรกกับข้อมูลในรอบสอง

ตัวแปร		จำนวน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน	F	Sig.
<u>ข้อมูลองค์การ</u>						
กลุ่มอุตสาหกรรม	ข้อมูลในรอบแรก	64	4.8750	2.60951	2.862	.104
	ข้อมูลในรอบสอง	44	5.7500	2.68610		
	รวม	108	5.2315	2.66373		
ขนาดขององค์การ	ข้อมูลในรอบแรก	65	1.8769	.85710	1.156	.285
	ข้อมูลในรอบสอง	44	1.7045	.76492		
	รวม	109	1.8073	.82189		
สภาพแรงงาน	ข้อมูลในรอบแรก	65	1.1385	.34807	.000	.988
	ข้อมูลในรอบสอง	43	1.1395	.35060		
	รวม	108	1.1389	.34744		
ผู้รับผิดชอบด้าน ค่าตอบแทน	ข้อมูลในรอบแรก	64	1.7344	.44516	.023	.879
	ข้อมูลในรอบสอง	43	1.7209	.45385		
	รวม	107	1.7290	.44658		
<u>ข้อมูลประชากรศาสตร์</u>						
เพศ	ข้อมูลในรอบแรก	65	1.5231	.50335	.211	.647
	ข้อมูลในรอบสอง	44	1.5682	.50106		
	รวม	109	1.5413	.50059		
อายุ	ข้อมูลในรอบแรก	65	2.8000	.71151	.235	.629
	ข้อมูลในรอบสอง	44	2.7273	.84533		
	รวม	109	2.7706	.76537		
ระดับการศึกษา	ข้อมูลในรอบแรก	65	4.0000	1.04583	.112	.739
	ข้อมูลในรอบสอง	44	3.9318	1.04320		
	รวม	109	3.9725	1.04047		
จำนวนปีประสบการณ์ ในตำแหน่งงานปัจจุบัน	ข้อมูลในรอบแรก	64	1.9219	1.27621	.590	.444
	ข้อมูลในรอบสอง	43	2.1163	1.29485		
	รวม	107	2.0000	1.28121		

ตัวแปร		จำนวน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน	F	Sig.
จำนวนปีประสบการณ์ ในงานทรัพยากรมนุษย์	ข้อมูลในรอบแรก	65	2.9077	1.33139	1.409	.238
	ข้อมูลในรอบสอง	41	3.2195	1.29445		
	รวม	106	3.0283	1.31987		
<u>การออกแบบระบบคำตอบแทน</u>						
ความเสมอภาคภายใน	ข้อมูลในรอบแรก	64	2.9442	.58355	.004	.950
	ข้อมูลในรอบสอง	44	2.9513	.56386		
	รวม	108	2.9471	.57296		
ความเสมอภาคภายนอก	ข้อมูลในรอบแรก	62	2.6613	.69113	1.546	.217
	ข้อมูลในรอบสอง	43	2.4913	.68595		
	รวม	105	2.5917	.69083		
ความเสมอภาคระหว่าง บุคคล	ข้อมูลในรอบแรก	65	3.0923	.62433	.936	.335
	ข้อมูลในรอบสอง	44	2.9773	.58523		
	รวม	109	3.0459	.60874		
<u>ความพึงพอใจในคำตอบแทน</u>						
	ข้อมูลในรอบแรก	65	2.4857	.46294	.304	.583
	ข้อมูลในรอบสอง	42	2.4354	.45935		
	รวม	107	2.4660	.46003		

ตัวแปร		จำนวน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน	F	Sig.
ผลลัพธ์ระดับบุคคล						
ความพึงพอใจในงาน	ข้อมูลในรอบแรก	65	3.0077	.51911	.370	.544
	ข้อมูลในรอบสอง	43	3.0698	.51848		
	รวม	108	3.0324	.51733		
ผลการปฏิบัติงาน	ข้อมูลในรอบแรก	65	2.9692	.63046	.455	.501
	ข้อมูลในรอบสอง	44	3.0455	.49201		
	รวม	109	3.0000	.57735		
การขาดงาน	ข้อมูลในรอบแรก	64	2.3906	.38285	.032	.857
	ข้อมูลในรอบสอง	44	2.3750	.51855		
	รวม	108	2.3843	.44093		
การออกจากงาน	ข้อมูลในรอบแรก	64	2.7266	.35556	.243	.623
	ข้อมูลในรอบสอง	42	2.7619	.37020		
	รวม	106	2.7406	.36010		

ภาคผนวก ง

การวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามที่ได้รับกลับ

1. การวิเคราะห์ความเชื่อมั่นในทุกข้อคำถาม

N of Cases = 109 N of Items = 37 Alpha = .937

Item-Total Statistics

Items	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q11	97.1373	244.872	.605	.934
Q12	97.1863	247.005	.584	.934
Q13	97.2647	248.256	.570	.935
Q14	97.3137	249.168	.509	.935
Q15	97.3529	249.181	.504	.935
Q16	97.4020	250.995	.415	.936
Q17	97.1667	254.497	.366	.936
Q18	97.8333	245.447	.565	.935
Q19	97.8824	245.689	.520	.935
Q20	97.9510	246.384	.454	.936
Q21	97.5392	249.122	.535	.935
Q22	97.6569	244.129	.558	.935
Q23	97.5686	244.862	.546	.935
Q24	97.4314	247.079	.555	.935
Q25	97.3137	243.128	.643	.934
Q26	97.0490	249.374	.539	.935
Q27	97.0980	251.436	.427	.936
Q28	97.0294	250.187	.568	.935
Q29	97.4706	255.341	.222	.939
Q30	97.7647	252.657	.638	.935
Q31	97.6471	250.369	.651	.934
Q32	97.7157	254.621	.520	.935

Item-Total Statistics

Items	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q33	97.7353	250.870	.637	.934
Q34	97.8137	251.579	.643	.934
Q35	97.8235	249.949	.694	.934
Q36	97.9706	249.177	.630	.934
Q37	97.6569	250.505	.660	.934
Q38	97.7549	250.761	.643	.934
Q39	97.7451	249.241	.640	.934
Q40	97.7451	251.618	.653	.934
Q41	97.8922	250.632	.675	.934
Q42	97.8529	251.097	.701	.934
Q43	97.5490	250.864	.548	.935
Q44	97.3529	253.953	.444	.936
Q45	97.0490	262.404	.057	.938
Q46	97.2353	256.419	.356	.936
Q47	97.1667	256.299	.392	.936

2. การวิเคราะห์ความเชื่อมั่นรายตัวแปร

2.1. การออกแบบระบบคำตอบแทน

N of Cases = 109 N of Items = 19 Alpha = .885

Item-Total Statistics

Items	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q11	50.5481	89.493	.613	.875
Q12	50.5962	91.486	.548	.878
Q13	50.6731	91.562	.579	.877
Q14	50.7115	92.867	.463	.880
Q15	50.7885	91.897	.494	.879
Q16	50.8173	93.180	.418	.882
Q17	50.5865	96.148	.313	.884
Q18	51.2308	90.432	.534	.878
Q19	51.2885	89.935	.524	.878
Q20	51.3558	90.134	.465	.881
Q21	50.9327	91.966	.543	.878
Q22	51.0481	88.920	.562	.877
Q23	50.9712	88.436	.606	.875
Q24	50.8365	91.245	.536	.878
Q25	50.7212	88.067	.673	.873
Q26	50.4712	91.727	.557	.878
Q27	50.5288	92.892	.453	.881
Q28	50.4327	92.559	.589	.877
Q29	50.8846	96.588	.180	.891

2.1.1 ความเสมอภาคภายใน

N of Cases = 109 N of Items = 7 Alpha = .766

Item-Total Statistics

Items	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q11	17.5556	11.408	.559	.721
Q12	17.5926	12.412	.481	.738
Q13	17.6944	11.766	.599	.714
Q14	17.7500	12.264	.475	.740
Q15	17.8056	12.532	.419	.752
Q16	17.7963	12.650	.401	.755
Q17	17.5833	12.918	.480	.740

2.1.2 ความเสมอภาคภายนอก

N of Cases = 109 N of Items = 8 Alpha = .843

Item-Total Statistics

Items	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q18	18.3333	24.455	.532	.830
Q19	18.3714	22.755	.669	.812
Q20	18.4381	22.710	.605	.821
Q21	18.0381	25.729	.487	.835
Q22	18.1333	22.271	.705	.807
Q23	18.0667	23.697	.573	.825
Q24	17.9333	25.524	.461	.838
Q25	17.8190	24.130	.573	.825

2.1.3 ความเสมอภาคระหว่างบุคคล

N of Cases = 109 N of Items = 4 Alpha = .607

Item-Total Statistics

Items	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q26	9.0459	3.359	.561	.400
Q27	9.0826	3.780	.411	.519
Q28	9.0000	3.759	.512	.456
Q29	9.4220	4.191	.151	.734

2.2 ความพึงพอใจในคำตอบแทน

N of Cases = 109 N of Items = 14 Alpha = .937

Item-Total Statistics

Items	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q30	32.0467	36.290	.756	.932
Q31	31.9533	35.554	.734	.932
Q32	31.9907	37.217	.584	.936
Q33	32.0280	35.669	.733	.932
Q34	32.1121	35.931	.747	.932
Q35	32.1215	35.372	.787	.930
Q36	32.2710	35.407	.668	.934
Q37	31.9533	35.479	.745	.931
Q38	32.0561	35.827	.711	.932
Q39	32.0280	35.707	.640	.935
Q40	32.0561	36.601	.658	.934
Q41	32.1776	36.242	.675	.934
Q42	32.1495	36.091	.757	.931
Q43	31.8598	35.725	.602	.936

2.2.1 ความพึงพอใจในระดับคำตอบแทน

N of Cases = 109 N of Items = 3 Alpha = .838

Item-Total Statistics

Items	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q30	5.1193	1.087	.771	.712
Q32	5.0642	1.098	.722	.755
Q37	5.0275	1.046	.624	.861

2.2.2 ความพึงพอใจในผลประโยชน์เกื้อกูล

N of Cases = 109 N of Items = 4 Alpha = .910

Item-Total Statistics

Items	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q31	7.4299	2.625	.819	.875
Q33	7.5047	2.667	.813	.877
Q38	7.5327	2.685	.803	.880
Q40	7.5327	2.912	.748	.899

2.2.3 ความพึงพอใจในคำตอบแทนแปรผัน

N of Cases = 109 N of Items = 3 Alpha = .750

Item-Total Statistics

Items	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q34	5.0183	1.314	.585	.664
Q41	5.0917	1.251	.615	.628
Q43	4.7706	1.086	.552	.715

2.2.4 ความพึงพอใจในการบริหารจัดการคำตอบแทน

N of Cases = 109 N of Items = 4 Alpha = .837

Item-Total Statistics

Items	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q35	7.1204	2.612	.734	.766
Q36	7.2778	2.539	.634	.813
Q39	7.0370	2.559	.635	.811
Q42	7.1481	2.819	.696	.787

2.3 ผลลัพธ์ระดับบุคคล

N of Cases = 109 N of Items = 4 Alpha = .760

Item-Total Statistics

Items	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q44	9.2130	2.150	.475	.752
Q45	8.8889	2.380	.405	.781
Q46	9.1019	1.961	.679	.636
Q47	9.0463	2.007	.704	.627

2.3.1 ความพึงพอใจในงาน

N of Cases = 109 N of Items = 2 Alpha = .541

Item-Total Statistics

Items	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q44	3.1944	.364	.347	
Q45	2.8704	.432	.347	

2.3.2 ผลการปฏิบัติงาน

N of Cases = 109 N of Items = 2 Alpha = .919

Item-Total Statistics

Items	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q46	3.0275	.342	.851	
Q47	2.9725	.379	.851	

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ ชื่อสกุล

นางสาวสโรธร ปุษปาคม

ประวัติการศึกษา

รัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
ปีที่สำเร็จการศึกษา พ.ศ. 2545

ประสบการณ์ทางวิชาการ

เสนอผลงานวิจัยในการประชุม
วิชาการด้านพัฒนบริหารศาสตร์
ระดับบัณฑิตศึกษา ประจำปี
พ.ศ. 2551

เสนอผลงานวิจัยในการประชุม
วิชาการด้านทรัพยากรมนุษย์
ประจำปี พ.ศ. 2551
(National Conference on
Human Resources 2008)

รางวัลหรือทุนการศึกษา

รางวัลเรียนดีหลักสูตรวิทยาศาสตร
มหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากร
มนุษย์และองค์การ) ประจำปี
การศึกษา 2549 - 2550

ทุนสนับสนุนการทำวิทยานิพนธ์
ระดับปริญญาโทจากเงินงบประมาณ
แผ่นดินประจำปี พ.ศ. 2551