

บทที่ 1

บทนำ

ที่มา

กิจการเหมืองลิกไนต์ เริ่มเมื่อปี 2460 ในสมัยรัชกาลที่ 6 ด้วยกรมพระกำแพงเพชรอัครโยธิน มีพระประสงค์จะสงวนป่าไม้ จึงโปรดให้ทำการสำรวจหาเชื้อเพลิงอย่างอื่น เพื่อนำเอามาใช้แทนฟืนสำหรับหัวรถจักรไอน้ำของรถไฟ โดยว่าจ้างชาวต่างประเทศ ให้มาดำเนินการสำรวจในระยะแรก ต่อมาระหว่างปี 2464 - 2466 ได้ว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญชาวต่างประเทศให้มาสำรวจอีก ปรากฏว่าพบถ่านลิกไนต์ ที่ "แม่เมาะ" จังหวัดลำปางและที่"คลองขนาน" จังหวัดกระบี่ หลังจากได้มีพระบรมราชโองการออกไปแล้วนั้น ในปี 2493 กรมโลหกิจ (กรมทรัพยากรธรณี) ได้ดำเนินการสำรวจไปจนถึงปี 2496 จึงพบแหล่งถ่านลิกไนต์มีแนวโน้ม คิดต่อกันยาวไปตามลำห้วยในแอ่งแม่เมาะ ต่อมาในปี 2497 รัฐบาลได้ตราพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การพลังงานไฟฟ้าลิกไนต์ เพื่อดำเนินกิจการลิกไนต์ให้บังเกิดผลอย่างจริงจัง จึงทำการก่อสร้างโรงจักรแม่เมาะ ขนาดกำลังผลิต 12,500 กิโลวัตต์ ใช้ถ่านลิกไนต์เป็นเชื้อเพลิง มีพิธีเปิดโรงไฟฟ้า เมื่อวันที่ 28 พฤศจิกายน 2503 ต่อมาเมื่อวันที่ 14 ธันวาคม 2503 รัฐบาลได้ตราพระราชบัญญัติจัดตั้งการลิกไนต์ โดยโอนกิจการและทรัพย์สินขององค์การพลังงานไฟฟ้าลิกไนต์ มาเป็นของการลิกไนต์ กำหนดให้มีหน้าที่ผลิตและจำหน่ายถ่านลิกไนต์ วัตถุประสงค์จากลิกไนต์ และพลังงานไฟฟ้าจากลิกไนต์ มีอำนาจดำเนินการในเขตท้องที่จังหวัดลำปาง ลำพูน เชียงใหม่ และตาก จนกว่าการไฟฟ้าอันฮิจะขยายกิจการไปถึงจังหวัดนั้น ๆ และเขตท้องที่ในภาคใต้ ตั้งแต่จังหวัดชุมพรลงไปทั้งหมด เมื่อรัฐบาลได้ตราพระราชบัญญัติจัดตั้งการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) โดยรวมกิจการของการลิกไนต์ การไฟฟ้าอันฮิ และการไฟฟ้าตะวันออกเฉียงเหนือ เข้าด้วยกัน เมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม พ.ศ. 2512 กฟผ. จึงได้รับโอนภาระหน้าที่ของทั้ง 3 องค์การมาดำเนินการทั้งหมด ปัจจุบันเหมืองแม่เมาะได้ทำการขุดขนถ่านจำนวนประมาณ 15-17 ล้านตัน ส่งให้เครื่องผลิตกระแสไฟฟ้าหน่วยที่ 4 ถึง 13 จำนวน 10 หน่วยของโรงไฟฟ้าแม่เมาะ เพื่อผลิตกระแสไฟฟ้า และจ่ายไปยังจังหวัดต่าง ๆ (วราทิพย์ อานันทนสกุล และ กรสกล กิตติอำพน. เหมืองแม่เมาะ . กลุ่มงานประชาสัมพันธ์เชื้อเพลิง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่, 2557)

การบริหารค่าตอบแทน (Compensation Management) ถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือหนึ่งในการสร้างขวัญ กำลังใจให้พนักงานในองค์กรทุ่มเทการทำงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้เกิดผลตามที่องค์กรคาดหวัง อีกทั้งยังเป็นปัจจัยที่เอื้อต่อการส่งเสริมให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านอื่น ประสบความสำเร็จ ทั้งด้านการดึงดูด การสรรหา การกระตุ้นและจูงใจพนักงาน นอกจากนี้

คำตอบแทน ยังเป็นเครื่องแสดงฐานะและการยอมรับทั้งจากภายในและภายนอกหน่วยงานด้วย (เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ. 2548 : 39) ดังนั้นการที่จะให้คำตอบแทนที่เป็นธรรมและสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานจึงถือเป็นเรื่องที่ทำทนายสำหรับองค์กรอย่างยิ่ง ความกระตือรือร้นในการทำงาน (Job Enthusiasm) เป็นพฤติกรรมของพนักงานที่องค์กรต้องการ และมีหลายองค์การพยายามหาแนวทางมาพัฒนาให้พนักงานเกิดความมุ่งมั่น มีความตั้งใจ ใฝ่เรียนรู้ในการทำงาน เพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้บริหารระดับสูงต้องสามารถเข้าถึงความต้องการของบุคลากรทุกระดับ และผสมผสานความต้องการนั้นให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ในขณะที่เดียวกันก็สามารถทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน มีความกระตือรือร้นที่จะทำงานให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดแก่องค์กร แต่หากพนักงานไม่มี ความพึงพอใจ และขาดขวัญกำลังใจในการทำงานแล้ว ก็จะทำให้พนักงานขาดความกระตือรือร้นและจะแสดงพฤติกรรมออกในรูปของความเฉื่อยชา และเฉยเมย จากเหตุผลที่กล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาผลกระทบของการบริหารคำตอบแทนที่มีต่อความกระตือรือร้นในการทำงานของพนักงานการไฟฟ้า แม่เมาะ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์และผลกระทบการบริหารคำตอบแทนว่า ส่งผลต่อความกระตือรือร้นในการทำงานอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความกระตือรือร้นในการทำงานของพนักงานการไฟฟ้า แม่เมาะ
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารคำตอบแทนกับความกระตือรือร้นในการทำงานของพนักงานการไฟฟ้า แม่เมาะ
3. เพื่อศึกษาผลกระทบของการบริหารคำตอบแทนต่อความกระตือรือร้นในการทำงานของพนักงานการไฟฟ้า แม่เมาะ

ประโยชน์ที่ได้รับ

1. ทราบถึงความกระตือรือร้นในการทำงานของพนักงานการไฟฟ้า แม่เมาะ
2. ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารคำตอบแทนกับความกระตือรือร้นในการทำงานของพนักงานการไฟฟ้า แม่เมาะ
3. ทราบถึงผลกระทบของการบริหารคำตอบแทนต่อความกระตือรือร้นในการทำงานของพนักงานการไฟฟ้า แม่เมาะ

ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตประชากรกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานการไฟฟ้า แม่เมาะ จำนวน 351 คน
2. ขอบเขตด้านเนื้อหา คือ ศึกษาผลกระทบของกรบริหารค่าตอบแทนที่มีต่อความกระตือรือร้นในการทำงานของพนักงานการไฟฟ้า แม่เมาะ
3. ขอบเขตพื้นที่ คือ พนักงานการไฟฟ้า แม่เมาะ
4. ขอบเขตเวลา คือ การศึกษาครั้งนี้ได้กำหนดระยะเวลาศึกษา ตั้งแต่ช่วงเดือนเดือนกันยายน 2557 – เดือนตุลาคม 2558

นิยามศัพท์

1. การบริหารค่าตอบแทน (Compensation Management) หมายถึง การกำหนด นโยบาย การพัฒนา การจัดการ และการควบคุมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจ่ายค่าตอบแทนทั้งทางด้าน การเงิน และไม่ใช้ทางการเงิน

1.1 ความยุติธรรม (Equity) หมายถึง การกำหนดค่าตอบแทนต้องมีความเท่าเทียมกันสำหรับพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์เท่าเทียมกัน มีการโยกย้ายตำแหน่ง และปรับเงินเดือนอย่างเหมาะสม รวมถึงความเป็นธรรมในกระบวนการที่ใช้ในการพิจารณา ค่าตอบแทน

1.2 การจูงใจ (Incentive) หมายถึง การจ่ายค่าตอบแทนเพื่อกระตุ้นให้พนักงานทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ โดยกำหนดการจ่ายค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่ทำทนายเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และการให้โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน

1.3 ความมั่นคง (Security) หมายถึง การจ่ายค่าตอบแทนต้องมีการกำหนดระยะเวลาในการจ่ายที่แน่นอน และเปิดโอกาสให้พนักงานได้ร้องทุกข์เกี่ยวกับปัญหาค่าตอบแทน ตลอดจนการกำหนดสวัสดิการที่จำเป็น เช่น เงินช่วยเหลือการศึกษานูตร กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เป็นต้น

1.4 การควบคุม (Control) หมายถึง การควบคุมต้นทุนค่าจ้างโดยการจ่ายค่าตอบแทนตามโครงสร้างเงินเดือนและผลการปฏิบัติงานเพื่อง่ายต่อการควบคุม และตรวจสอบค่าใช้จ่ายรวมไปถึงการควบคุมค่าใช้จ่ายในด้านการพัฒนาบุคลากรให้มีความเหมาะสม เช่น การจัดอบรมสัมมนาการจัดกิจกรรมนันทนาการ เป็นต้น

1.5 ความสมดุล (Balance) หมายถึง การกำหนดค่าตอบแทนให้สมดุล เช่น ความสมดุลระหว่างรายจ่ายด้านบุคคลกับรายได้ของหน่วยงาน ความสมดุลระหว่างหน้าที่ความรับผิดชอบกับค่าตอบแทน และ ความสมดุลระหว่างโครงสร้างเงินเดือนกับสภาพเศรษฐกิจ

1.6 ความเพียงพอ (Adequacy) หมายถึง การจ่ายค่าตอบแทนตามอัตราค่าจ้างหรือสูงกว่าที่กฎหมายกำหนด เพื่อให้เพียงพอต่อค่าครองชีพในปัจจุบัน รวมถึงการจัดสวัสดิการค่าตอบแทนพิเศษสำหรับการปฏิบัติงานนอกสถานที่อย่างเหมาะสม

2. ความกระตือรือร้นในการทำงาน (Job Enthusiasm) หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออก ถึงความเอาใจใส่ ใฝ่ศึกษาหาความรู้เพื่อพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ มาทำงานก่อนเวลา รับผิดชอบต่องานทันทีที่ได้รับมอบหมาย ตลอดจนมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จโดยไม่ท้อถอยหรือหมดความพยายาม

2.1 การเอาใจใส่และตั้งใจทำงาน (Attentative and Committed to Work) หมายถึง ความมุ่งมั่นรับผิดชอบต่อหน้าที่การงานที่ได้รับมอบหมายและมีความตั้งใจในการทำงานเพื่อให้ผลงานออกมาประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

2.2 การทำงานทันทีที่ได้รับมอบหมาย (Work on Assignments Immediately) หมายถึง การลงมือทำงานและรับผิดชอบต่อหน้าที่หรือภาระงานทันทีที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาให้แล้วเสร็จตามเวลาที่ได้กำหนด

2.3 การมีความอดทน (Endurance) หมายถึง การพร้อมที่จะทุ่มเทการทำงานให้กับภาระหน้าที่งานที่ได้รับมอบหมาย และไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและงานที่มีความยุ่งยากเพื่อให้งานนั้นสำเร็จ ลุล่วงไปได้ด้วยดี

2.4 การศึกษาหาความรู้ (Acquiring Knowledge) หมายถึง การรับรู้ การแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มเติมความรู้ที่มีอยู่และเป็นการเปิดโลกทัศน์ทางด้านความคิดให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

บทที่ 2

แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎี เอกสารต่าง ๆ ผลงานที่เกี่ยวข้องเป็นพื้นฐานและเป็นแนวทางการวิจัย โดยแบ่งออกเป็นส่วนตัวต่าง ๆ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทน
2. แนวคิดเกี่ยวกับความกระตือรือร้นในการทำงาน
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
4. กรอบแนวคิดในการวิจัย
5. สมมติฐานงานวิจัย

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทน

จากสภาพเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลง องค์กรธุรกิจต้องเผชิญกับปัญหาการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมาย ส่งผลให้ต้องมีการปรับประสิทธิภาพการบริหารงาน ซึ่งปัญหาสำคัญที่ประสบอยู่คือ “ค่าตอบแทน” (Compensation) ถือเป็นงบประมาณค่าใช้จ่ายที่สำคัญที่ต้องใช้อย่างถูกวิธีเพื่อเกิดประสิทธิภาพและสามารถจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

1. ความหมายของการบริหารค่าตอบแทน (Compensation Management)

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายการบริหารค่าตอบแทนไว้ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2539 : 1) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารค่าตอบแทน หมายถึงการวางแผน การจัดการระบบงานและการควบคุมกิจกรรมที่ซึ่งเกี่ยวข้องกับการจ่ายผลตอบแทนทั้งที่เป็นประโยชน์ทางตรงและทางอ้อมให้กับพนักงาน ทั้งนี้เพื่อแลกกับผลงานหรือบริการที่พนักงานได้ทำให้มีความสำคัญต่อลูกจ้างองค์กร และประเทศโดยรวม

เสกสิน ศรีวัฒนากุลกิจ (2540 : 1) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริการค่าตอบแทน หมายถึง ภาระทางการบริหารในลักษณะของการกำหนด บริหาร และควบคุมเกี่ยวกับผลตอบแทนระดับต่างๆ และส่วนประกอบอื่นๆ เพิ่มเติมในแต่ละระดับที่จ่ายให้แก่สมาชิกแต่ละคนในองค์กร

กึ่งพร ทองใบ (2545 : 11) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารค่าตอบแทน หมายถึง การพัฒนาโยบาย การวางแผน การจัดรูปงาน และการนำนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนไปปฏิบัติตามที่ผู้บริหารกำหนดไว้อย่างเป็นธรรม

ธัญญา ผลอนันต์ (2547 : 36) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารค่าตอบแทน หมายถึง การกำหนดนโยบาย การวางแผน และกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจ่ายค่าตอบแทนทั้งทางตรงและทางอ้อมให้แก่พนักงาน

สุภาพร พิศาลบุตร (2548 : 18) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารค่าตอบแทน หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทนให้กับลูกจ้าง หรือพนักงานที่ทำงานในองค์กร ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการจ่ายผลตอบแทน

จากความหมายดังกล่าว ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การบริหารค่าตอบแทน หมายถึง การกำหนดนโยบาย การพัฒนา การจัดการ และการควบคุมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจ่ายค่าตอบแทนทั้งทางด้านการเงิน และไม่ใช้ทางการเงิน

2. ความสำคัญของการบริหารค่าตอบแทน

ทางปฏิบัติฝ่ายจัดการหรือนายจ้างของกิจการต่างๆ ได้พยายามคิดค้นระบบและจัดทำแผนงานประเภทต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจ่ายค่าตอบแทน ทั้งนี้เพื่อมีระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่มีประสิทธิภาพและยุติธรรมต่อพนักงาน แต่ในการจัดทำแผนการกำหนดการจ่ายค่าตอบแทนต้องใช้ดุลยพินิจของผู้บริหารประกอบการตัดสินใจด้วย ทำให้ลูกจ้างเกิดความสงสัยในการกำหนดการจ่ายค่าตอบแทนอยู่เสมอ ลูกจ้างมักจะเรียกร้องและกล่าวอ้างตนไม่ได้รับค่าตอบแทนที่เป็นธรรม เพราะนายจ้างหรือองค์กรคิดถึงแต่ผลประโยชน์ส่วนตัวเป็นสำคัญ รัฐบาลจึงได้เข้าไปมีบทบาทในการกำหนดอัตราค่าจ้างขั้นต่ำ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นหลักประกันแก่ประชาชนและผู้ใช้แรงงาน ทั้งนี้เรื่องของการกำหนดค่าตอบแทนเป็นสิ่งที่สำคัญไม่เฉพาะกับนายจ้างเท่านั้น แต่มีความสำคัญต่อประเทศโดยรวมด้วย ความสำคัญของการบริหารค่าตอบแทน (กึ่งพร ทองใบ. 2545 : 14-15) มีดังนี้

2.1 ความสำคัญต่อพนักงาน (Employees) ค่าตอบแทนเป็นสิ่งจูงใจเบื้องต้นสำหรับให้พนักงานปฏิบัติงานและพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนทำให้พนักงานมีอำนาจซื้อในสิ่งที่กำหนดมาตรฐานการครองชีพ ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกมั่นคง แสดงถึงฐานะทางสังคม และเป็นเครื่องตอบสนองความต้องการพื้นฐานที่จำเป็นต่อการดำรงชีพของพนักงาน พนักงานต้องการทราบถึงอัตราค่าตอบแทนที่ตนจะได้รับเมื่อเริ่มทำงานและอัตราที่สูงขึ้นเมื่อทำงานต่อไป เพื่อใช้ในการวางแผนค่าใช้จ่ายและการดำรงชีพ รวมทั้งต้องการทราบถึง

ความก้าวหน้าในงาน ดังนั้นการบริหารค่าตอบแทนจำเป็นต้องตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานในด้านส่วนตัว ครอบครัวและการดำรงชีวิตในสังคม

2.2 ความต้องการต่อองค์กร (Organization) ค่าตอบแทนที่มีความสำคัญต่อองค์กรหรือนายจ้าง เพราะค่าตอบแทนที่องค์กรจ่ายให้แก่พนักงานเป็นค่าใช้จ่ายที่เป็นส่วนของต้นทุนการผลิตการขาย และบริการกิจการ การที่กิจการสามารถแข่งขันกับกิจการอื่นๆ ได้นั้นจะต้องมีการควบคุมต้นทุนแรงงานที่มีอัตราส่วนเหมาะสมต่อการผลิตหรือยอดขายที่ทำได้ หากการกำหนดต้นทุนแรงงานไม่เหมาะสม นายจ้างอาจได้รับคำเรียกร้องจากพนักงาน ซึ่งมีผลต่อแรงงานสัมพันธ์ในกิจการหลายแห่งซึ่งพนักงานไม่พอใจในเรื่องค่าตอบแทน อาจจะทำให้เกิดปัญหานัดหยุดงานซึ่งอาจเป็นผลเสียร้ายแรงต่อกิจการ หากองค์กรหรือนายจ้างประสงค์จะให้พนักงานมีความพอใจในการทำงานอยู่กับองค์กรก็จำเป็นต้องมีการบริหารค่าตอบแทนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีทั้งค่าตอบแทนทางตรงและทางอ้อมอย่างเพียงพอ การจ่ายค่าตอบแทนไม่เหมาะสม อาจก่อให้เกิดปัญหาต่างๆ เช่นปัญหาเกี่ยวกับการขาดขวัญและกำลังใจของพนักงาน ปัญหาการออกจากงานสูงและขาดงานทำให้ต้นทุนการผลิตหรือการขายต่อหน่วยสูงขึ้น งานมีปริมาณหรือคุณภาพต่ำลง

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ความสำเร็จขององค์กรส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการบริหารค่าตอบแทนอย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 ความสำคัญต่อผู้ถือหุ้น (Stockholders) ค่าตอบแทนถือเป็นค่าใช้จ่ายที่เป็นตัวเงินที่สำคัญของกิจการ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อผู้ถือหุ้น กล่าวคือ หากกิจการมีการจ่ายค่าตอบแทนพนักงานเป็นจำนวนมาก ก็จะทำให้กำไรที่เป็นตัวเงินที่นำมาจ่ายเป็นเงินปันผลหรือโบนัสให้แก่ผู้ถือหุ้นมีน้อยลง นอกจากนั้นยังส่งผลให้ผู้ลงทุนที่จะมาซื้อหุ้นของกิจการด้วย เพราะผู้ลงทุนจะพิจารณาถึงผลตอบแทนที่จะได้รับ

2.4 ความสำคัญต่อผู้จัดการ (Managers) เป็นผู้มีส่วนร่วมในการจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงาน ซึ่งค่าตอบแทนนี้จะมีอิทธิพลโดยตรงต่อความสำเร็จขององค์กร 2 ประการ 1. ค่าตอบแทนถือเป็นค่าใช้จ่ายหลักขององค์กร ดังนั้นผู้จัดการต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดอัตราค่าตอบแทนความสามารถของพนักงาน โดยต้องคำนึงถึงอิทธิพลจากภายนอกของอัตราค่าแรงงานโดยรวมถึงคู่แข่ง 2. ผู้จัดการต้องพิจารณาการจ่ายค่าตอบแทนที่มีอิทธิพลแรงจูงใจพฤติกรรมของพนักงาน และการปรับปรุงและการปฏิบัติงานขององค์กร ในเรื่องทัศนคติที่มีต่อลูกค้า ความเต็มใจที่จะเรียนรู้ทักษะ และนวัตกรรมใหม่ๆ ในการทำงาน

2.5 ความสำคัญต่อสังคมโดยรวม (Society) ค่าตอบแทนมีความสำคัญต่อสังคมโดยส่วนรวมในด้านต่างๆ ดังนี้

2.5.1 ทางเศรษฐกิจ ค่าตอบแทนที่กิจการจ่ายให้พนักงานจัดเป็นต้นทุนของกิจการ ค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์กับต้นทุนของสินค้า การเปลี่ยนแปลงอัตราค่าตอบแทนจะมีผลกระทบทำให้ต้นทุนของสินค้าเพิ่มสูงขึ้น มีผลทำให้ระดับราคาสินค้าโดยทั่วไปสูงขึ้น ถ้าอัตราค่าตอบแทนเพิ่มสูงขึ้นมากกว่าการเพิ่มผลผลิตของพนักงานแล้วจะทำให้เกิดภาวะเงินเฟ้อขึ้นได้ หรืออีกด้านหนึ่งค่าตอบแทนมีผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจคือก่อให้เกิดการลงทุน การจ้างงาน และทำให้รายได้ประชาชาติเพิ่มขึ้น

2.5.2 ทางสังคม ค่าตอบแทนที่ลูกจ้างได้รับจะก่อให้เกิดอำนาจซื้อโดยลูกจ้างสามารถนำค่าตอบแทนที่ตนได้มาจับจ่ายใช้สอยเพื่อซื้อสินค้าและบริการเพื่อตอบสนองความต้องการ การที่ลูกจ้างมีสภาพการครองชีพที่ดีได้นั้นขึ้นอยู่กับที่ได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอ แต่ถ้าเกิดภาวะเศรษฐกิจตกต่ำนายจ้างอาจต้องปลดคนงานออก หรือเลิกจ้าง ทำให้เกิดปัญหาการว่างงานขึ้น ลูกจ้างบางส่วนก็ขาดรายได้ ทำให้มีอำนาจซื้อน้อยลง ถ้าความต้องการขั้นพื้นฐานที่จำเป็นของผู้ว่างงานยังคงมีอยู่ก็อาจก่อให้เกิดปัญหาอาชญากรรมขึ้นได้

2.5.3 ทางการเมือง ผู้ใช้แรงงานนับเป็นกลุ่มกดดันที่สำคัญทางการเมืองกลุ่มหนึ่ง การเรียกร้องของกลุ่มนี้อาจมีผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองและกฎหมายขึ้นได้ เนื่องจากผู้ใช้แรงงานมีจำนวนมากหากพรรคการเมืองใดได้รับการสนับสนุนจากกลุ่มผู้ใช้แรงงานก็จะมีเสถียรภาพสูงเพราะมีฐานกำลังที่มั่นคง

3. ประเภทของค่าตอบแทน

การแบ่งประเภทของค่าตอบแทนสามารถแบ่งได้หลายรูปแบบ เช่น หากแบ่งโดยใช้หลักเศรษฐศาสตร์ที่เป็นตัวเงินก็สามารถแบ่งได้ 2 ประเภทคือ (1) ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน เช่น ค่าจ้างเงินเดือน ค่านายหน้า โบนัส และเงินที่องค์กรจ่ายสมทบในกองทุนต่างๆ เช่น กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ (2) ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น สภาพแวดล้อมในองค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงาน และการยกย่องชมเชย (ัญญา ผลอนันต์. 2547 : 37) และหากพิจารณาเฉพาะค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ. 2548 : 9-10) สามารถแบ่งค่าตอบแทนได้ 3 ประเภท คือ

3.1 ค่าตอบแทนหลัก (Base Pay) ได้แก่ ค่าจ้างหรือเงินเดือน องค์กรส่วนใหญ่จ่ายค่าตอบแทนหลักโดยคิดเป็นชั่วโมงหรือเงินเดือน ซึ่งดูจากลักษณะงาน ค่าตอบแทนหลักที่คิดเป็นชั่วโมงจะดูจากงานที่สามารถคำนวณเวลาได้โดยตรง ส่วนค่าตอบแทนหลักที่เป็นเงินเดือนจะดูจากช่วงเวลาที่ยาวกว่า คนที่ได้รับเงินเดือนจะมีสถานภาพสูงกว่าคนได้รับค่าจ้าง บางองค์กรจึงใช้วิธีเปลี่ยนมาจ่ายเงินเดือนให้คนงานและเสมียน เพื่อสร้างความรู้สึกรักภักดีและความผูกพันต่อองค์กร แต่ก็ยังคงจ่ายค่าล่วงเวลาให้ตามเกณฑ์ที่กฎหมายกำหนด

3.2 ค่าตอบแทนผันแปร (Variable Pay) หรือค่าตอบแทนแทนใจ (Incentives) เป็นค่าจ้างที่เป็นตัวเงิน โดยตรงอีกประเภทหนึ่ง ซึ่งเกี่ยวข้องกับผลงานของพนักงานแต่ละคน โดยตรง ส่วนใหญ่ได้แก่ โบนัสและค่าตอบแทนใจต่างๆ เช่น ผู้บริหารที่ทำงานมานานอาจได้สิทธิในการถือหุ้นบริษัท เป็นต้น

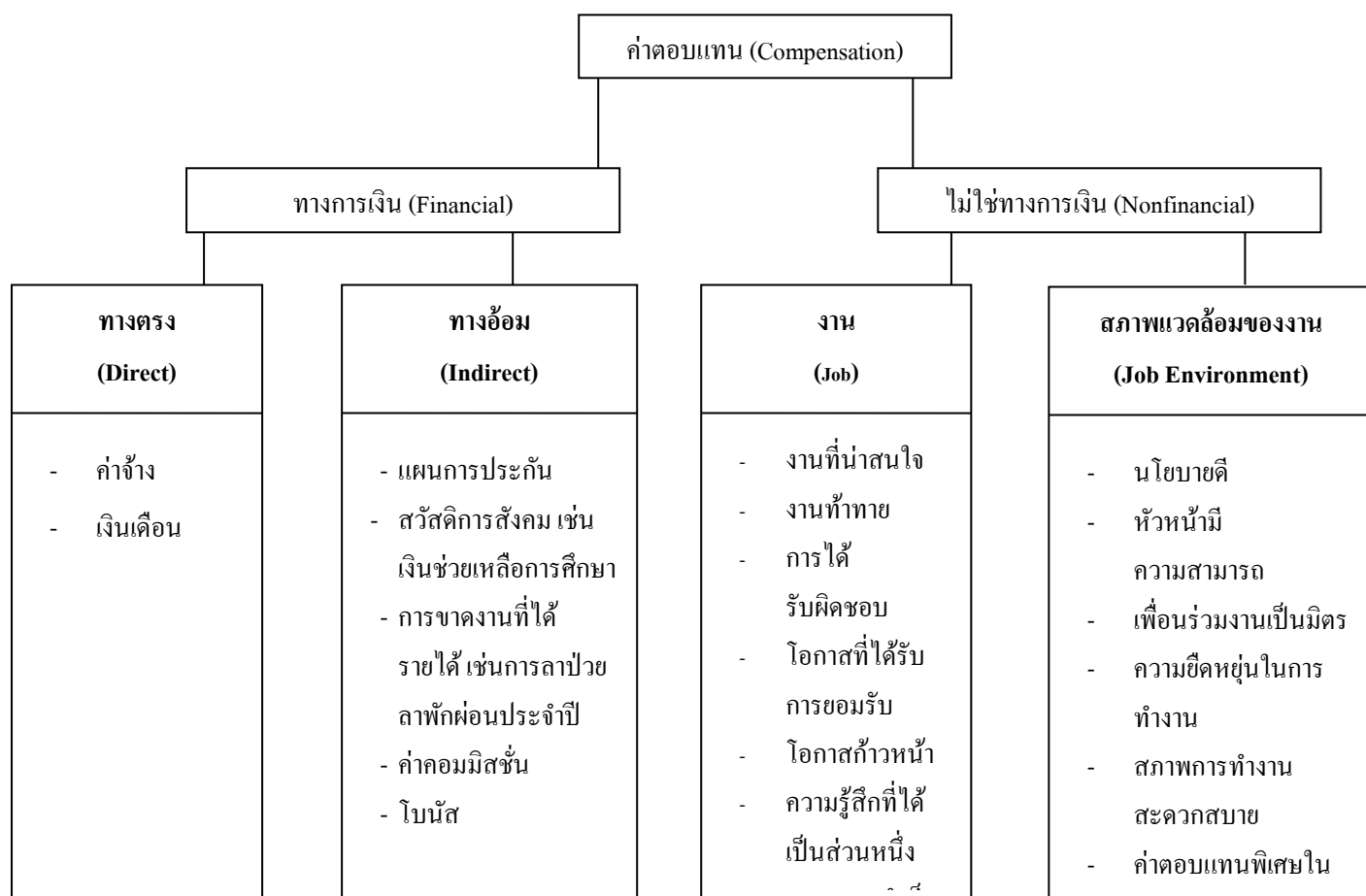
3.3 ผลประโยชน์เกื้อกูล (Fringe Benefit) เป็นค่าตอบแทนทางอ้อมที่พนักงานได้รับจากสิ่งที่สามารถจับต้องได้ เช่น การประกันสุขภาพ การจ่ายเงินให้ในวันลาหยุด หรือบำนาญเมื่อเกษียณซึ่งเป็นค่าตอบแทนฐานะที่เป็นสมาชิกขององค์กร บางทีเรียกว่า “ ผลประโยชน์ ” (Benefit) หรือ “ ค่าตอบแทนเสริม ” (Supplementary Compensation) สำหรับคนทั่วไปนิยมเรียกว่า “ สวัสดิการ ” แต่การเรียกว่า “ สวัสดิการ ” อาจทำให้ความหมายของผลประโยชน์เกื้อกูลแคบไป เพราะคำว่า “ ผลประโยชน์เกื้อกูล ” ในทางวิชาการจะรวมไปถึงผลประโยชน์ และการบริการ ทั้งค่าจ้างและเงินเดือนเพิ่ม (Wage and Salary Add-ons) และยังมีรางวัลทางอ้อมต่างๆ ที่นอกเหนือจากค่าจ้างและเงินเดือน

หากเป็นการมองภาพแบบผลตอบแทน (Total Returns) ก็จะพบว่าค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินจะเป็นเพียงส่วนหนึ่งตามที่ Milkovich and Newman (2005 : 7) ได้ให้ไว้คือ ผลตอบแทนที่ให้กับพนักงานในการทำงาน (Total Returns) แบ่งออกเป็น 2 ส่วนหลักๆ คือ

1. ค่าตอบแทนรวม (Total Compensation) โดยค่าตอบแทนรวมประกอบด้วยผลตอบแทนที่มีการจ่ายให้โดยตรงเป็นตัวเงิน (Cash Compensation) ซึ่งได้แก่ การจ่ายค่าจ้าง/เงินเดือนพื้นฐาน (Base) ให้แก่พนักงานที่ปฏิบัติงาน การปรับเงินเดือน/การปรับค่าครองชีพ (Merit/Cost of Living) ค่าคอมมิสชั่นหรือส่วนแบ่งการขาย เงินโบนัส หรือเงินที่ให้เป็นก้อนส่วนตัวโดยอ้อมเป็นสวัสดิการและสิทธิต่างๆ ที่ได้รับจากองค์กร นอกจากนี้ค่าตอบแทนยังประกอบด้วยผลประโยชน์ตอบแทนทางอ้อม (Benefits) ที่ได้รับประกอบด้วยการขาดรายได้ การจ่ายค่าตอบแทนเพื่อป้องกันการขาดรายได้นี้ บางส่วนเป็นสิ่งที่นายจ้างจะต้องปฏิบัติตามกฎหมายแรงงาน ได้แก่ กองทุนประกันสังคม นอกจากนี้ได้แก่ สวัสดิการค่ารักษาพยาบาล การประกันชีวิต การออมทรัพย์ เป็นต้น เงินช่วยเหลือการปฏิบัติงานและชีวิตประจำวัน ผลประโยชน์ในส่วนนี้เป็นการดูแลพนักงานนอกเหนือจากการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความสมดุลและคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น เช่น วันหยุด การดูแลพนักงานเมื่อเจ็บป่วยจากการทำงาน การให้คำปรึกษาแก่พนักงาน และเงินช่วยเหลือ/เบี่ยเลี้ยง (Allowance) อาจจะ ในรูปของค่าเช่าบ้าน ค่าน้ำมัน ค่าเดินทาง ค่าขนย้าย เบี่ยเลี้ยงค่าอาหาร เป็นต้น สวัสดิการถือเป็นปัจจัยที่สำคัญและค่อนข้างซับซ้อนเนื่องจากสวัสดิการจะสามารถช่วยดึงดูดและรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร ขณะเดียวกันความไม่พึงพอใจในสวัสดิการของพนักงานอาจจะส่งผลให้เกิดความไม่พึงพอใจต่องานโดยรวม รวมถึงทำให้มีการขาด

งานเพิ่มขึ้น ประสิทธิภาพในการทำงานลดลงมีอัตราการลาออกสูงขึ้น รวมถึงส่งให้ความผูกพันในองค์กรลดน้อยลง

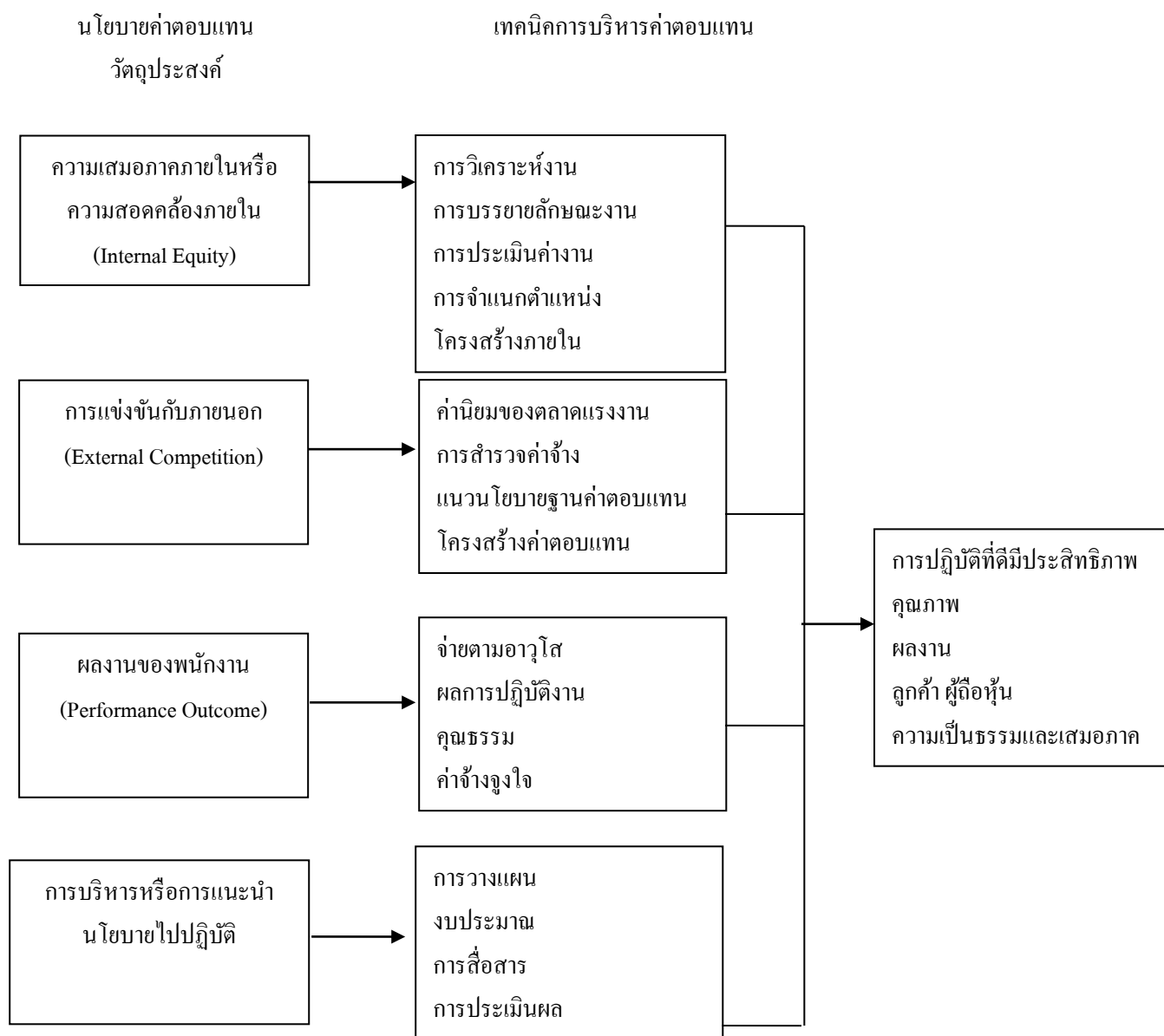
2. ผลตอบแทนด้านความสัมพันธ์ (Relational Returns) ส่วนประกอบของค่าตอบแทนอีกส่วนหนึ่งที่นอกเหนือจากที่กล่าวมาคือ การจ่ายค่าตอบแทนในรูปของผลที่ได้รับจากความสัมพันธ์ (Relational Return) เป็นการจ่ายค่าตอบแทนที่มาจากความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานกับองค์กร ซึ่งประกอบด้วย การยกย่องและสถานะ ความมั่นคงในการจ้างงาน งานที่ท้าทาย โอกาสในการเรียนรู้ นอกจากนี้ยังหมายถึง การให้โอกาสในการปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน เครื่องแบบใหม่ๆ ที่คล้ายกันจากที่กล่าวมาสามารถแสดงความเชื่อมโยงของผลได้รวม (Total Returns) ค่าตอบแทนรวม (Total Compensation) และผลได้จากความสัมพันธ์



รูปภาพที่ 2-1 ขอบเขตความหมายของค่าตอบแทน

3. นโยบายการบริหารค่าตอบแทน

นโยบายด้านค่าตอบแทน (Compensation Policy) ในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดทางการจัดการสมัยใหม่ การกำหนดกลยุทธ์ทางด้านทรัพยากรมนุษย์จะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ร่วมองค์กร ดังนั้นนโยบายองค์กรจึงเป็นปัจจัยที่ต้องนำมาพิจารณาว่าองค์กรมีนโยบายจ่ายค่าตอบแทนอย่างไร มีส่วนประสมของค่าตอบแทนทางตรงและทางอ้อมเป็นสัดส่วนอย่างไร กำหนดระดับการจ่ายค่าตอบแทนว่าจะเป็นผู้นำในการจ่ายค่าตอบแทนของตลาดแรงงาน หรืออยู่ในระดับแข่งขันกับตลาด หรือต่ำกว่าตลาดมีการพิจารณาขึ้นค่าตอบแทนปีละกี่ครั้ง



รูปภาพที่ 2-2 ตัวแบบการจ่ายค่าตอบแทน (Pay Model)

ตัวแบบการจ่ายค่าตอบแทน (Pay Model) เป็นกรอบแนวความคิดที่ทำให้เห็นภาพรวมของระบบค่าตอบแทนซึ่งประกอบด้วยส่วนย่อย 3 ส่วน คือ 1) นโยบายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Policies) ที่เป็นกรอบพื้นฐานของระบบค่าตอบแทน 2) เทคนิคการจ่ายค่าตอบแทน (Compensation Techniques) ที่ใช้ในระบบค่าตอบแทนและ 3) วัตถุประสงค์ของค่าตอบแทน (Compensation Objectives) (เรื่องวิทยุ เกษสุวรรณ 2528 : 80 - 84)

4.1 นโยบายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Policies) ประกอบด้วย

4.1.1 นโยบายความสอดคล้องกันภายใน บางครั้งเรียกว่า “ความเป็นธรรมภายใน” (Internal Equity) หมายถึง การเปรียบเทียบระหว่างงาน หรือทักษะภายในองค์กรที่จะมีส่วนทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ความสอดคล้องกันภายในเป็นเกณฑ์กำหนดค่าตอบแทนทั้งที่ทำงานเท่ากันและไม่เท่ากัน เพราะงานที่แตกต่างย่อมได้ค่าตอบแทนที่แตกต่างกัน การกำหนดค่าตอบแทนจึงมองได้ทั้ง 2 ด้าน คือ เปรียบเทียบความเหมือนแตกต่างในการทำงาน หรือด้านทักษะ หรือความสามารถ ส่วนอีกด้านหนึ่งเปรียบเทียบผลงานตามวัตถุประสงค์ขององค์กร เพราะเนื้อหาหรือพฤติกรรมของงานหนึ่งย่อมมีทั้งเท่ากันและไม่เท่ากันกับอีกงานหนึ่ง ค่าของงานย่อมขึ้นอยู่กับเนื้อหาของงานและผลงานที่มีค่าแตกต่างกัน

4.1.2 นโยบายการแข่งขันกับภายนอก หมายถึง ค่าตอบแทนขององค์กรเมื่อเทียบกับคู่แข่งหรือนายจ้างอื่น นโยบายการจ่ายค่าตอบแทนที่ดีต้องคำนึงถึงการแข่งขันกับองค์กรภายนอก โดยอัตราค่าตอบแทนที่จัดทำขึ้นต้องพิจารณาให้มีความเท่าเทียมกับอัตราขององค์กรอื่นๆ ในอุตสาหกรรมเดียวกัน บางองค์กรอาจเลือกจ่ายน้อยกว่าคู่แข่ง ขณะที่บางองค์กรกำหนดว่าต้องจ่ายในฐานะที่เป็นผู้นำอุตสาหกรรมนั้น บางองค์กรกำหนดให้จ่ายมากกว่าคู่แข่งเพื่อหวังจะดึงดูดคนดีเข้ามาทำงาน หรือบางองค์กรจ่ายน้อยกว่าคู่แข่งแต่ให้เป็นโบนัสมากกว่า หรือบางองค์กรจ่ายค่าตอบแทนหลักน้อยกว่าแต่ให้ออกาสทำงานล่วงเวลาหรือมีผลประโยชน์เกื้อกูลดีกว่า หรืออาจให้ผลประโยชน์เกื้อกูลต่ำแต่ให้ความมั่นคงในการทำงานสูงกว่า

4.1.3 นโยบายผลงานพนักงาน หมายถึง การเน้นที่ผลงาน เช่น ควรให้ทุกคนได้รับค่าตอบแทนที่เหมือนกันหรือไม่ หรือควรให้พนักงานคนหนึ่งได้รับค่าตอบแทนต่างไปจากพนักงานอีกคนหนึ่งถ้าหากเขามีผลงานดีกว่าหรืออาวุโสมากกว่า หรือควรให้พนักงานมีส่วนร่วมกับความสำเร็จหรือล้มเหลวของบริษัทโดยวิธีการแบ่งกำไร หรือว่าควรจ่ายค่าตอบแทนให้กับทีมที่มีผลงานดีมากกว่าทีมที่มีผลงานไม่ดีหรือไม่ การเน้นที่ผลงานหรือความอาวุโสนี้จะมีผลกระทบต่อทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงาน นายจ้างที่เน้นผลงานมักใช้แผนการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจและจ่ายตามระบบคุณธรรมเป็นหลักในการจัดระบบค่าตอบแทน

4.1.4 การบริหารการจ่ายค่าตอบแทน เป็นนโยบายที่มองด้านการบริหารแต่อาจนำไปรวมกับนโยบายอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นนโยบายความสอดคล้องกันภายใน การแข่งขันกับภายนอก หรือผลงานพนักงาน เพราะนโยบายเหล่านี้ถ้าบริหารไม่ดีจะไม่ประสบความสำเร็จ จึงต้องมีความสามารถในการบริหาร ผู้บริหารต้องวางแผนจัดองค์ประกอบของระบบค่าตอบแทนให้ดี เช่น การจัดสัดส่วนระหว่างค่าตอบแทนหลัก ผลประโยชน์เกื้อกูล และค่าตอบแทนจูงใจ ประเมินว่าระบบค่าตอบแทนดำเนินไปได้ดีเพียงใด สื่อสารกับพนักงานและตัดสินใจว่าระบบค่าตอบแทนบรรลุเป้าหมายหรือไม่ ระบบค่าตอบแทนจูงใจพนักงานหรือไม่ สามารถรักษาพนักงานเอาไว้ได้หรือไม่ พนักงานรู้ว่าระบบค่าตอบแทนยุติธรรมหรือไม่ ระบบค่าตอบแทนนั้นทำให้องค์กรปฏิบัติงานดีและได้รับผลตอบแทนด้านการเงินและส่วนแบ่งการตลาดมากขึ้นหรือไม่ ข้อมูลต่างๆ เหล่านี้เป็นสิ่งที่ต้องปรับเปลี่ยนหรือออกแบบระบบค่าตอบแทนใหม่ เพื่อช่วยให้เกิดการปรับตัวและหาจุดที่จะต้องตรวจสอบรายละเอียดต่อไป

สรุปแล้วสิ่งที่กำหนดค่าจ้างมี 4 ปัจจัย คือ นโยบายขององค์กร ตัวงาน ตลาดและพนักงาน นโยบายค่าจ้างมี 4 ด้าน คือ ด้านที่เน้นตัวงาน เรียกว่า “ ความสอดคล้องกันภายใน ” ด้านที่เน้นตลาดเรียกว่า “ การแข่งขันกับภายนอก ” ด้านที่เน้นพนักงาน เรียกว่า “ ผลงานของพนักงาน ” และด้านการบริหาร เรียกว่า “ ด้านการบริหารนโยบายค่าตอบแทน ” นอกจากนี้นโยบายแต่ละด้านยังสะท้อนให้เห็นถึงความเป็นธรรมที่แตกต่างกัน คือ 1) ความสอดคล้องภายในจะสะท้อนให้เห็นถึงความเป็นธรรมภายใน 2) การแข่งขันกับภายนอกจะสะท้อนให้เห็นความเป็นธรรมภายนอก 3) ผลงานของพนักงานจะสะท้อนให้เห็นถึงความเป็นธรรมในระดับพนักงาน และ 4) การบริหารนโยบายทั้งสามด้านข้างต้นจะสะท้อนให้เห็นถึงความเป็นธรรมของการบริหารโดยรวม และนโยบายที่ดีนั้นควรจะตรงประเด็น มีความยืดหยุ่น และนโยบายค่าตอบแทนจะต้องมีความชัดเจนสามารถสื่อความหมายไปยังพนักงานได้

4.2 เทคนิคการจ่ายค่าตอบแทน (Compensation Techniques)

เทคนิคการจ่ายค่าตอบแทนสัมพันธ์กับนโยบาย ถ้าเป็นนโยบายความสอดคล้องกันภายในก็มักจะเริ่มจากการวิเคราะห์งาน ซึ่งเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงาน จากนั้นก็ประเมินค่างานและจัดโครงสร้างงานภายใน โดยโครงสร้างงานภายในจะแสดงให้เห็นภาพความสัมพันธ์ระหว่างงานและทักษะ หรือความสามารถขององค์กร เป็นการติดตามความสำคัญของงาน โดยดูจากการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร จุดมุ่งหมายของการจัดโครงสร้างงานก็เพื่อสนับสนุนวัตถุประสงค์ขององค์กรและทำให้เกิดความเป็นธรรมภายใน ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงาน ตลอดจนต้องทำตามเงื่อนไขของกฎหมายและระเบียบต่างๆ

ส่วนนโยบายการแข่งขันภายนอก จะทำโดยการกำหนดระเบียบค่าตอบแทนขององค์กร โดยเปรียบเทียบกับค่าตอบแทนของกลุ่มในกรณีที่เป็นงานเหมือนกัน แต่ต้องมีการนิยามและสำรวจตลาดและใช้ข้อมูลจากนโยบายมาตัดสินใจกำหนดโครงสร้างค่าตอบแทนต่อไป โครงสร้างค่าตอบแทนมีผลต่อความสามารถในการดึงดูดและรักษาพนักงานขององค์กร รวมทั้งควบคุมต้นทุนแรงงาน

ด้านนโยบายผลงานพนักงาน จะทำโดยการเพิ่มค่าตอบแทนตามผลงานหรือความอาวุโส จัดทำแผนค่าตอบแทนจูงใจและแนวทางการขึ้นเงินเดือน ถ้าองค์กรตัดสินใจจ่ายโดยยึดผลงาน องค์กรจะต้องมีวิธีการประเมินผลงาน และจะต้องปรับค่าตอบแทนตามผลงานที่ประเมิน ปัจจุบันหลายองค์กรแบ่งกำไรหรือแบ่งตามความสำเร็จที่พนักงานทำ

สำหรับนโยบายการบริหารการจ่ายค่าตอบแทนจะเป็นส่วนเสริมอยู่ในนโยบายต่างๆ ทั้ง 3 ด้านในตัว ส่วนเทคนิคของการบริหารค่าตอบแทนได้แก่ การวางแผน การจัดทำงบประมาณ การติดต่อสื่อสารและการประเมินผล มีผลกระทบต่อต้นทุนแรงงานและพฤติกรรมของพนักงานทั้งด้านการดึงดูด รักษาและจูงใจพนักงาน

4.3 วัตถุประสงค์ของระบบค่าตอบแทน

การออกแบบระบบค่าตอบแทนและการดำเนินการของระบบค่าตอบแทนกระทำไปเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ซึ่งกำหนดไว้อย่างแน่นอน ได้แก่

4.3.1 ประสิทธิภาพ (Efficiency) ประสงค์ด้านประสิทธิภาพที่เจาะจง ได้แก่ การปรับปรุงผลงานประสิทธิภาพยังหมายถึงการควบคุมต้นทุนค่าจ้าง ผลงานที่ทำได้ดีขึ้นกว่าเดิม การมีคุณภาพดีขึ้น ลูกคามีความพึงพอใจมากขึ้น และความพอใจของผู้ถือหุ้นสูงขึ้น

4.3.2 ความเป็นธรรม (Equity) การมีวัตถุประสงค์เพื่อความเป็นธรรมก็เพื่อต้องการให้มั่นใจว่าจะมีการจ่ายค่าจ้างอย่างยุติธรรมแก่พนักงานทุกคน โดยเน้นการออกแบบระบบค่าตอบแทนที่คำนึงถึงทั้งผลงานและความต้องการของพนักงาน นอกจากนี้ยังคำนึงของความเป็นธรรมของวิธปฏิบัติซึ่งหมายถึงวิธีการในกระบวนการตัดสินใจ เพราะวิธีการตัดสินใจมีความสำคัญไม่แพ้ผลลัพธ์เกิดขึ้น ดังนั้นการตัดสินใจจึงต้องให้พนักงาน ผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่นๆ ได้เข้ามามีส่วนร่วมกำหนดแผนค่าจ้างและเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น

4.3.3 การทำตามกฎหมาย (Compliance with Laws) เนื่องจากมีกฎหมายและระเบียบเกี่ยวกับค่าจ้างที่องค์กรจะต้องปฏิบัติตามจำนวนมาก กฎหมายและระเบียบเหล่านี้เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา องค์กรจึงต้องคอยปรับระบบค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับกฎหมายและระเบียบดังกล่าวด้วย

วัตถุประสงค์ของค่าตอบแทนจะทำหน้าที่ 2 ประการ ประการแรกเป็นแนวทางในการออกแบบระบบค่าตอบแทน เช่น ถ้านายจ้างมีวัตถุประสงค์ที่ต้องการให้รางวัลกับพนักงานที่มีผลงานดีเด่น ก็อาจกำหนดออกมาเป็นนโยบายและแผนการจ่ายสำหรับผลงาน หรือการจ่ายตามระบบคุณธรรมหรือการจูงใจ เช่น นายจ้างอาจต้องการให้พนักงานได้เรียนรู้และปรับตัวอย่างต่อเนื่อง ก็อาจกำหนดนโยบายการจ่ายให้เท่ากับคู่แข่งเป็นอย่างต่ำ จากนั้นก็เน้นไปที่การเพิ่มทักษะและความรู้ของพนักงาน วัตถุประสงค์จึงเป็นที่มาของการออกแบบระบบค่าตอบแทน ประการที่สอง วัตถุประสงค์ใช้เป็นฐานในการวัดความสำเร็จของระบบค่าตอบแทน เช่น หากนายจ้างต้องการใช้ค่าจ้างเป็นเครื่องมือในการดึงดูดรักษาคน แต่ปรากฏว่าคนดีๆ ยังคงออกจากรายงานอยู่ก็แสดงว่าระบบค่าตอบแทนไม่ได้ผล แม้ว่าคนที่ออกไปอาจมีเหตุผลอื่นนอกเหนือจากค่าตอบแทน แต่วัตถุประสงค์ของระบบค่าตอบแทนก็สามารถใช้เป็นมาตรฐานการวัดผลได้ในระดับหนึ่ง หากองค์กรมีการปรับระบบค่าตอบแทนให้เข้ากับวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ก็แสดงนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนต่างๆ ที่จะกำหนดตามหลังมานั้นจะเท่าเทียมกับคู่แข่งชั้น พร้อมกับมีโอกาที่จะปรับปรุงให้ดีขึ้นสอดคล้องกับทักษะกับความรู้ความเข้าใจที่มีสูงขึ้นด้วย

5. หลักพื้นฐานในการกำหนดค่าตอบแทน

การกำหนดค่าตอบแทนมีหลักการที่สำคัญหลายประการดังนี้ (สุภาพร พิศาลบุตร. 2548 : 34-36)

5.1 หลักความยุติธรรม (Equity) การกำหนดค่าตอบแทนต้องยุติธรรม หรือเป็นธรรม กล่าวคือ จะต้องมีความเท่าเทียมกันสำหรับพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ วุฒิและประสบการณ์ที่เหมือนกัน และทำงานในระดับความรับผิดชอบและความยากง่ายของงานที่เทียบเคียงกันได้ หลักความยุติธรรมอาจจำแนกได้เป็น 3 ประการ คือ

5.1.1 ความยุติธรรมภายใน (Internal Equity) ภายในองค์กรเดียวกันนั้นงานที่มีระดับความรับผิดชอบและความยากง่ายของงานเทียบในระดับเดียวกัน ก็ควรได้รับค่าตอบแทนที่เท่ากัน หรือที่เรียกว่า

“ งานเท่ากัน เงินเท่ากัน ” (Equal Pay for Equal Work)

5.1.2 ความยุติธรรมภายนอก (External Equity) ความยุติธรรมนอกจากจะให้เกิดขึ้นภายในองค์กรแล้ว ความยุติธรรมภายนอกองค์กรยังมีความจำเป็น กล่าวคือค่าตอบแทนที่กำหนดจะต้องสอดคล้องกับค่าจ้างในตลาดแรงงานด้วย ซึ่งเรื่องนี้อุปสงค์และอุปทาน (Demand and Supply) มีบทบาทอย่างมากในการกำหนดค่าจ้างงานในท้องตลาด ดังนั้นจึงเป็นไปได้ว่างานหลายงานที่ประเมินค่าของงานแล้วอยู่ในระดับเดียวกันแต่หากต่างสาขากัน การกำหนดค่าตอบแทน (Pricing) อาจแตกต่างกันได้ เพราะความต้องการแรงงานในสาขาต่าง ๆ นั้น แตกต่างกัน แรงงานในสาขาที่เป็นที่ต้องการมาก และการผลิตไม่เพียงพอแก่ความต้องการ ค่าตอบแทนก็ต้องสูงกว่าสาขา

อื่นเพื่อความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) ให้แก่องค์กรในการที่จะสามารถสรรหาคนให้เพียงพอแก่ความต้องการและคุณภาพดี

5.1.3 ความเป็นธรรมเฉพาะบุคคล (Individual Equity) การกำหนดค่าตอบแทนที่เป็นธรรมยังต้องพิจารณาเป็นรายบุคคลด้วย เช่น ในระหว่างผู้มีวุฒิความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และทำงานในระดับความรับผิดชอบ และความยากง่ายของงานที่เทียบเคียงกันได้นั้น ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่าย่อมควรจะได้รับค่าตอบแทนที่สูงกว่า นอกจากนี้ความเป็นธรรมเฉพาะบุคคลยังอาจพิจารณาจากระยะเวลาในการทำงานด้วย ดังนั้น ผู้ที่ทำงานมานานกว่าย่อมควรที่จะได้รับค่าตอบแทนสูงกว่าผู้ที่เพิ่งเริ่มทำงานนั้น หรือหากมีประสบการณ์มาบรรจบเข้าทำงาน ก็ย่อมควรที่จะได้รับค่าตอบแทนสูงกว่าผู้ที่บรรจบเข้าทำงานโดยไม่มีประสบการณ์ เป็นต้น

5.2 หลักในการจูงใจ (Incentive) หมายถึง การจ่ายค่าตอบแทนเพื่อกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพผลดียิ่งขึ้น โดยจัดระบบการจ่ายให้สอดคล้องกับมาตรฐานความคาดหวังด้านผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน โดยยึดหลักความสามารถและสมรรถภาพของแต่ละบุคคลเพื่อนำไปพิจารณาปรับเลื่อนค่าจ้างและเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น

5.3 หลักความมั่นคง (Security) หมายถึง การจ่ายค่าตอบแทนต้องกำหนดไว้แน่นอนทั้งจำนวนเงินและระยะเวลาการจ่าย วิธีการจ่ายว่าจะจ่ายให้ในลักษณะใด ตลอดจนกำหนดวิธีการในการอุทธรณ์และร้องทุกข์เกี่ยวกับปัญหาค่าตอบแทนต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกมั่นคงในฐานะและรายได้ของตน และรู้สึกถึงความเป็นธรรม

5.4 หลักการควบคุม (Control) หมายถึง การพิจารณาค่าใช้จ่ายด้านบุคคลให้เป็นเครื่องมือแท้จริงในการบริหาร และปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรมากที่สุด โดยควบคุมค่าใช้จ่ายให้เหมาะสม ลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นลง และให้การจ่ายค่าตอบแทนส่งผลดีต่อการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน

5.5 หลักความสมดุล (Balance) หมายถึง การกำหนดสัดส่วนที่เหมาะสมของหมวดรายจ่ายและกลุ่มค่าตอบแทนต่าง ๆ เช่น ความสมดุลในแง่สัดส่วนระหว่างหมวดค่าใช้จ่ายด้านบุคคลกับหมวดรายจ่ายอื่น (การลงทุน การชำระหนี้ หรือการพัฒนา) ความสมดุลระหว่างค่าตอบแทนทางตรง (เงินเดือนค่าจ้าง) กับค่าตอบแทนทางอ้อม (สวัสดิการ ผลประโยชน์ หรือการพัฒนา) ความสมดุลระหว่างค่าตอบแทนระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกัน (เช่นคนที่ทำงานเป็นรายชั่วโมงกับคนที่ทำงานเป็นเดือน ควรได้รับค่าตอบแทนใกล้เคียงกันสำหรับช่วงเวลาใกล้เคียงกัน)

5.6 หลักความพอเพียง (Adequacy) หมายถึง ค่าตอบแทนที่ได้รับต้องเท่ากัน หรือสูงกว่าระดับต่ำสุดที่บุคคลพึงได้รับตามมาตรฐานการครองชีพของแต่ละสังคม ระดับต่ำสุดนี้อาจกำหนด

โดยแรงงานขั้นต่ำหรือค่าครองชีพในขณะนั้น เมื่อค่าของเงินเปลี่ยนแปลงไป ก็ควรจะได้ปรับปรุงอัตราเงินเดือนเสียใหม่ให้เหมาะสม

5.7 หลักความยืดหยุ่น (Flexible) หมายความว่า อัตราค่าจ้างเงินเดือนย่อมไม่คงที่อยู่ที่ตลอดไป ต้องสามารถปรับให้สอดคล้องกับอัตราตลาด ลักษณะงานที่เปลี่ยน ภาวะเศรษฐกิจและการครองชีพ ดังนั้น จึงต้องติดตามความเคลื่อนไหวและแนวโน้มของระบบการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กรอื่น ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม นโยบายและกฎหมายของรัฐบาลที่เกี่ยวข้อง และจะต้องพิจารณาทบทวนความสัมพันธ์สอดคล้องกันระหว่างเงินเดือนกับ “งาน” แต่ละตำแหน่ง โดยการประเมินค่างานหรือในทางราชการมักจะเรียกว่า “ การปรับระดับตำแหน่ง ” ทั้งนี้ เพื่อประกอบการกำหนดเงินเดือน ค่าจ้างในองค์กรให้เหมาะสมสร้างความพึงพอใจในการทำงานและให้เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคคลขององค์กร

6. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารค่าตอบแทน

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารค่าตอบแทน สามารถจำแนกได้ 2 ประเภทดังนี้

(สุภาพร พิศาลบุตร. 2548 : 36-39)

6.1 ปัจจัยภายนอก (External Factor) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดค่าตอบแทน เพื่อให้ได้คนที่มีความรู้ ความชำนาญ มีความสามารถ ขยันหมั่นเพียรและประพฤติปฏิบัติเข้ามาทำงาน เป็นการลดปัญหาในการบังคับบัญชา และลดค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ซึ่งได้แก่

6.1.1 อัตราค่าตอบแทนในตลาดแรงงาน (Market Rates) การกำหนดค่าตอบแทนที่เป็นธรรมจะต้องคำนึงถึงอัตราค่าจ้าง รวมทั้งสวัสดิการต่าง ๆ ในตลาดแรงงานด้วยจึงจะเกิดความเป็นธรรม เพราะค่าตอบแทนสำหรับแต่ละกลุ่มอาชีพอาจแตกต่างกันตามกลไกตลาด ซึ่งขึ้นกับอุปสงค์อุปทาน งานที่มีค่าของงานเท่ากันหรือใกล้เคียงกัน แต่ต่างสาขาวิชาชีพก็อาจกำหนดค่าตอบแทนที่ต่างกันได้ในกรณีพิจารณาค่าตอบแทนในตลาดนั้น องค์กรที่เห็นความสำคัญจะทำการสำรวจอัตราค่าจ้างในตลาด (Pay Survey) อย่างสม่ำเสมอและเป็นระบบ นอกจากนี้ยังมีข้อสังเกตว่าการจัดสวัสดิการในตลาดแรงงานควรนำมาพิจารณาด้วย แม้จะไม่ใช่เงินเดือน/ค่าจ้าง เช่น หากหน่วยงานมีนโยบายให้สวัสดิการน้อยเพียงเท่าที่กฎหมายกำหนด ก็อาจต้องเน้นการกำหนดเงินเดือน/ค่าจ้างให้มากขึ้น

6.1.3 กฎหมายค่าจ้างขั้นต่ำ รัฐบาลซึ่งเป็นผู้คอยควบคุมกำกับองค์กรต่าง ๆ จะออกกฎหมายเพื่อคุ้มครองผู้ใช้แรงงานไม่ให้ถูกนายจ้างเอารัดเอาเปรียบ เช่น การกำหนดอัตราค่าจ้างแรงงานขั้นต่ำ การออกกฎหมายแรงงาน เป็นต้น ดังนั้น การกำหนดค่าตอบแทนจะต้องคำนึงถึงกฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

6.1.4 อุปสงค์ และอุปทานในตลาดแรงงาน (Labor Demand and Labor Supply) ในตลาดแรงงานที่ปริมาณแรงงานประเภทหนึ่งมีมากกว่าความต้องการใช้แรงงานประเภทนั้น ราคาของแรงงานหรืออัตราค่าตอบแทนแรงงานประเภทนั้นย่อมมีราคาต่ำลงจากปกติ และในทางกลับกันหากอุปสงค์มีมากกว่าอุปทานของแรงงาน อัตราค่าตอบแทนแรงงานประเภทนั้นจะสูงกว่าปกติเนื่องจากการข้อย่างตัวผู้ทำงาน ดังนั้น การกำหนดนโยบายค่าตอบแทน จึงต้องศึกษาวิเคราะห์ถึงอุปทานแรงงานในตลาดแรงงานเป็นปัจจัยประกอบการพิจารณาด้วย

6.1.5 นโยบายของรัฐบาล (Government Policy) รัฐบาลได้มีการกำหนดนโยบายค่าจ้างไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติด้วย ซึ่งเป็นแผนแม่บทในการบริหารประเทศ

6.2 ปัจจัยภายใน (Internal Factor) เป็นปัจจัยแวดล้อมภายในกิจการที่ฝ่ายบริหารสามารถควบคุมได้ ได้แก่

6.2.1 นโยบายองค์กร (Policy) เป็นปัจจัยที่ต้องพิจารณาว่าหน่วยงานจะมีนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนอย่างไร เช่น จะเน้นจ่ายเงินเดือนค่าจ้างสูง หรือเน้นให้สวัสดิการดี การจ่ายค่าตอบแทนจะเป็นผู้นำในตลาดหรือเป็นผู้ตามหรืออยู่ในระดับปานกลาง เป็นต้น

6.2.2 ค่าของงาน (Job Value) การกำหนดค่าตอบแทนต้องคำนึงค่าของงาน ซึ่งจะต้องมีการประเมินค่างาน (Job Evaluation) โดยประเมินจากระดับความรับผิดชอบและความยากง่ายของงาน การประเมินค่างานมีหลักการว่า งานเท่ากัน เงินเท่ากัน (Equal Pay for Equal Work) ดังนั้นงานที่มีค่าสูงกว่าย่อมต้องกำหนดค่าตอบแทนให้สูงกว่า จึงจะเกิดความเป็นธรรมในการกำหนดค่าตอบแทน การกำหนดโครงสร้างเงินเดือน/ค่าจ้างก็ต้องสอดคล้องกับหลักการประเมินค่างานด้วย นอกจากนี้สภาพการทำงานที่ไม่ปกติ เช่น การเสี่ยงอันตราย หรือสภาพไม่น่าภิรมย์ ยังควรต้องได้รับการพิจารณาเพิ่มเติมในการกำหนดค่าตอบแทนด้วย เพราะปัจจัยดังกล่าวอาจไม่สะท้อนในค่าของงานมากนักแต่โดยข้อเท็จจริง จะเป็นต้องคำนึงในการให้ค่าตอบแทน เพื่อสร้างความมั่นคงและจงใจให้ทำงานในตำแหน่งดังกล่าว

6.2.3 อำนาจต่อรอง (Bargaining Power) โดยปกติสภาพแรงงานในท้องตลาดจะเป็นตัวกำหนดอัตราค่าตอบแทนในท้องตลาดได้อย่างดี แต่บางครั้งอำนาจการต่อรองของแต่ละบุคคลรวมทั้งของกลุ่มแรงงานเพื่อให้ได้ค่าตอบแทนที่สูงขึ้นหรือยกมาตรฐานการครองชีพให้สูงขึ้นก็เป็นสิ่งที่จะต้องพิจารณาด้วย

6.2.4 ค่าของคน (Person Value) การพิจารณาค่าของคนดูที่การกระทำ คือ ผลการปฏิบัติงานของบุคคล ดังนั้นในการกำหนดค่าตอบแทนต้องมีการพิจารณาผลการปฏิบัติงานของพนักงานด้วย เพื่อให้เกิดความยุติธรรมตามหลักความเสมอภาครายบุคคล นอกจากนี้ค่าของคนอาจ

พิจารณาจากคุณสมบัติส่วนตัวของบุคคล เช่น ความรู้พิเศษเฉพาะทางสาขาที่ขาดแคลนที่ตรงกับความต้องการขององค์กรทำให้การกำหนดค่าตอบแทนพิเศษตามคุณสมบัติเฉพาะดังกล่าวนี้ด้วย

6.2.5 ปรัชญาการบริหาร (Management Philosophy) ความเชื่อและทัศนคติของฝ่ายบริหารย่อมมีอิทธิพลโดยตรงต่อการกำหนดค่าตอบแทนในองค์กร ปรัชญาทางการบริหารเกี่ยวกับค่าตอบแทนมี 2 แนวคือ ปรัชญาแนวคิดแรกคือ “จ่ายให้น้อยที่สุด” เพื่อมิให้เป็นภาระค่าใช้จ่ายต่อต้นทุนการผลิตที่สูงเกินไป อันเป็นอุปสรรคต่อการแข่งขันทางธุรกิจการค้าและความอยู่รอด ความเจริญเติบโตขององค์กร และปรัชญาแนวคิดที่ 2 คือ “จ่ายให้มากพอ” เพื่อจูงใจคนตีมีความสามารถทำงานกับองค์กร และสามารถเก็บรักษาคนตีมีความสามารถทำงานกับองค์กรด้วยความพึงพอใจ เพื่อช่วยสร้างความเจริญให้องค์กรได้ต่อไป

6.2.6 ผลผลิต (Productivity) ไม่ว่าจะเป็ผลผลิตของแต่ละบุคคล หรือผลผลิตขององค์กรเป็นสิ่งที่ต้องคำนึงในการกำหนดค่าตอบแทนทั้งสิ้น ผู้ที่ปฏิบัติงานได้ดีมีผลผลิตสูงกว่าก็ย่อมที่จะต้องได้ค่าตอบแทนสูงกว่า ในทำนองเดียวกันผลผลิตขององค์กรที่สูงจะทำให้้องค์กรสามารถกำหนดค่าตอบแทนได้สูง ส่วนองค์กรสาธารณกุศลต่าง ๆ และองค์กรของรัฐที่ทำงานโดยไม่แสวงหาผลกำไรอาจจะไม่สามารถกำหนดค่าตอบแทนพนักงานได้สูงเทียบเคียงกับองค์กรเอกชนที่ทำงานหาผลกำไรเป็นเป้าหมาย เป็นต้น

6.2.7 ลักษณะงาน (Nature of Work) คำนี้มีความหมายกว้าง เช่นอาจหมายถึงลักษณะการทำงานที่เสี่ยงอันตรายหรือลักษณะไม่น่าอภิรมย์ หรืออาจหมายถึงลักษณะการทำงานที่จำเป็นต้องจัดระบบค่าจ้างใจเป็นพิเศษหรือไม่ เป็นต้น

6.2.8 ความสามารถในการจ่าย (Ability to pay) ถือเป็นปัจจัยสำคัญเพราะเป็นสิ่งที่จะทำให้ค่าตอบแทนในขั้นสุดท้ายว่าการกำหนดค่าตอบแทนโดยพิจารณาตามปัจจัยอื่น ๆ นั้นจะเป็นไปได้เพียงใด เพราะหากไม่คำนึงถึงปัจจัยนี้แล้ว องค์กรอาจจ่ายมากเกินไปจนไม่สมดุลกับรายจ่ายด้านอื่น ๆ การพัฒนา หรือความเติบโตขององค์กรอาจหยุดชะงักหรืออาจถึงขั้นล้มละลายได้

แนวคิดเกี่ยวกับความกระตือรือร้นในการทำงาน

ความกระตือรือร้นในการทำงานคือพฤติกรรมการทำงานของพนักงานที่้องค์กรต้องการ และมีหลายองค์กรที่ได้พยายามหาเครื่องมือหรือแนวทางใหม่ ๆ มาพัฒนาให้พนักงานในองค์กรของตน เกิดความกระตือรือร้นและทุ่มเทในการทำงาน ทำให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรอีกด้วย

1. ความหมายของความกระตือรือร้นในการทำงาน (Job Enthusiasm)

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้มีนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมายของความกระตือรือร้นในการทำงาน ดังนี้

นฤมล มีชัย (2535 : 15) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความกระตือรือร้นในการทำงาน หมายถึง การพยายามที่จะตั้งใจทำงานให้บรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิภาพสูงสุด มีความสุขกับงานที่ทำ และมีความพอใจเมื่องานนั้นได้ผลประโยชน์ตอบแทน

ทวิช เปล่งวิทยา (2540 : 284) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความกระตือรือร้นในการทำงาน หมายถึง การมีความตั้งใจจริง มีความกระตือรือร้นในการทำงาน ไม่มีผัดวันประกันพรุ่ง และมีการเตรียมแผนงานไว้ไนใจ ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สุพจน์ หมู่โยธา (2542 : 5) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความกระตือรือร้นในการทำงาน หมายถึง การแสดงลักษณะนิสัยของบุคคลที่สนใจ เอาใจใส่ ภาวะวิภาวะในการทำงาน ลงมือทำงานทันทีที่ได้รับมอบหมาย ปฏิบัติตามแผนงานที่วางไว้ทันที ชอบการแข่งขันอย่างแรงกล้า อยากราบ หรือ เรียนรู้เกี่ยวกับงานที่ทำ และใฝ่ศึกษาหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

สุพันธุ์ ยะกัณฐะ (2546 : 6) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความกระตือรือร้นในการทำงาน หมายถึง ความตั้งใจหรือความมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบตามที่ได้รับมอบหมาย

พิภพ วงษ์เงิน (2547 : 183) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความกระตือรือร้นในการทำงาน หมายถึง ความพยายามที่จะปฏิบัติงานตามแผนงานที่วางไว้ด้วยความกระตือรือร้นว่องไว มีความตั้งใจในการทำงานทุกครั้ง

ฉันทนา งามบุญ (2548 : 5) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความกระตือรือร้นในการทำงาน หมายถึง การที่พนักงานมีความรับผิดชอบที่จะปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายในแต่ละครั้งให้ได้มาตรฐานตามที่กำหนดด้วยความรวดเร็ว และเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ปฏิบัติ

พรรณราย ทรัพย์ะประภา (2548 : 194) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความกระตือรือร้นในการทำงาน หมายถึง ความคล่องแคล่วว่องไวในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง แสดงความเต็มใจที่จะกระทำการงานต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงโดยเร็วและถูกต้อง ปราศจากอาการเฉื่อยชา เบื่อหน่าย หลบเลี่ยงหรือปฏิเสธงานที่ได้รับมอบหมาย ตลอดจนมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จโดยไม่ท้อถอยหรือหมดความพยายาม

2. คุณลักษณะของผู้มีความกระตือรือร้นในการทำงาน

ความกระตือรือร้นในการทำงานเป็นพฤติกรรมของพนักงานที่องค์กรต่าง ๆ ต้องการ เนื่องจากในการทำงานใด ๆ หากคนเรามีความกระตือรือร้นก็จะทำให้งานนั้นสำเร็จลุล่วงไปได้

ด้วยดีและส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ และคุณลักษณะที่ดีของผู้มีความกระตือรือร้นมีดังต่อไปนี้ (สุพจน์ หมุ่โยธา. 2542 : 5)

2.1 การเอาใจใส่และตั้งใจทำงาน (Attentive and Committed to Work) คือ การที่บุคคลมีความมุ่งมั่นรับผิดชอบต่อน้ำที่การทำงานที่ได้รับมอบหมายและมีความตั้งใจในการทำงาน เพื่อให้ผลงานออกมาประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

2.2 การทำงานทันทีที่ได้รับมอบหมาย (Work on Assignments Immediately) เป็นการลงมือทำงานและรับผิดชอบต่อน้ำที่หรือภาระงานทันทีที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาให้แล้วเสร็จตามเวลาที่กำหนด

2.3 ไม่ชอบผัดวันประกันพรุ่ง (Timeliness Work Success) การสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ หรือก่อนเวลาที่กำหนด ไม่เลียงงานโดยการสะสมงานไว้เป็นจำนวนมากแล้วถึงลงมือทำ

2.4 ชอบการแข่งขัน (Competition) การพร้อมที่จะทุ่มเทการทำงานให้กับภาระหน้าที่งานที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้งานนั้นสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

2.5 การศึกษาหาความรู้ (Acquiring Knowledge) เป็นการรับรู้ การแสวงหาความรู้ใหม่ๆ เพื่อเพิ่มเติมความรู้ที่มีอยู่และเป็นการเปิดโลกทัศน์ทางด้านความคิดให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

2.6 การมีความอดทน (Endurance) การที่บุคคลพร้อมที่จะทุ่มเทการทำงานให้กับภาระหน้าที่งานที่ได้รับมอบหมาย และไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและงานที่มีความยุ่งยากเพื่อให้งานนั้นสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

3. ทฤษฎีเกี่ยวกับความกระตือรือร้นในการทำงาน

ความกระตือรือร้นในการทำงานเกิดจากความพึงพอใจในงานของบุคคลในองค์กร ซึ่งมีผลต่อความสำเร็จของงานและองค์กร หากบุคคลในองค์กรใดไม่มีความพึงพอใจในงานแล้วจะทำให้พนักงานขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน การปฏิบัติงานต่ำ คุณภาพของงานลดลง การขาดงาน การลาออกสูงขึ้น ในทางตรงกันข้ามหากบุคคลมีความพึงพอใจในงานสูงจะทำให้มีความกระตือรือร้นในการทำงานสูง ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ผลผลิตขององค์กรเพิ่มขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg) (ธำรง นครรัตนชัย. 2535 : 17 -20) ที่ได้ทำการศึกษาพบว่าทฤษฎีที่เป็นมูลเหตุทำให้เกิดความพึงพอใจในการเรียกว่า The Motivation Hygiene Theory ทฤษฎีนี้กล่าวถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน 2 ปัจจัย คือ

3.1 ปัจจัยกระตุ้น (Motivator Factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับงานซึ่งมีผลทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานมี 5 ประเภทดังนี้

3.1.1 การได้รับการยอมรับ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อนร่วมงาน หรือจากบุคคลในองค์กรหรือนอกองค์กรที่มาขอคำปรึกษา การยอมรับนี้อาจจะอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชยแสดงความยินดี การให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่น ๆ ที่สื่อให้เห็นถึงการยอมรับในความรู้ ความสามารถเมื่อได้ปฏิบัติงานอย่างหนึ่งอย่างใดให้บรรลุผลสำเร็จ การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย

3.1.2 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (The work itself) หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความรู้ความสามารถเฉพาะ ต้องศึกษาค้นคว้าหาข้อเท็จจริงและข้อกฎหมาย มีความท้าทายให้ต้องรับลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถปฏิบัติตั้งแต่ต้นจนจบได้โดยลำพังเพียงผู้เดียว

3.1.3 ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง การได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นในการปฏิบัติงาน การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม หรือได้รับการฝึกอบรม

3.1.4 ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานให้เสร็จสิ้นและประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดี ความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ การรู้จักรับมือกับปัญหาที่เกิดขึ้น เมื่องานที่ทำประสบผลสำเร็จบุคคลนั้นจึงเกิดความรู้สึกพอใจในผลสำเร็จของงานนั้น

3.1.5 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจสอบหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

3.2 ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และมีหน้าที่มิให้บุคคลเกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น มี 9 ประการ คือ

3.2.1 เงินเดือน (Salary) และสวัสดิการ เงินเดือนและการเลื่อนขึ้นเงินเดือนในองค์กรเป็นที่พอใจของบุคลากรในที่ทำงาน

3.2.2 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน (Inter Personal Relations with Superior, Subordinate, Peers) หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกริยา หรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน

3.2.3 นโยบายและการบริหารงาน (Company Policy and Administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

3.2.4 สภาพการทำงาน (Working Conditions) ได้แก่ สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์สำนักงาน หรือ เครื่องใช้สำนักงานต่าง ๆ

3.2.5 ความมั่นคงในงาน (Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์การ

3.2.6 โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth) นอกจากจะหมายถึงการที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งภายในองค์การแล้วยังหมายถึงสถานการณ์ที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะ (Skill) วิชาชีพอีกด้วย

3.2.7 สถานะของอาชีพ (Status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคมมีเกียรติและศักดิ์ศรี

3.2.8 วิธีการปกครองบังคับบัญชา (Supervision-Technical) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน หรือความยุติธรรมในการบริหาร ปัจจัยคำจูนไม่ใช่เป็นสิ่งที่จูงใจที่จะทำให้ผลงานเพิ่มขึ้นแต่จะเป็นข้อกำหนดเบื้องต้นเพื่อการค้นพบที่สำคัญเกี่ยวกับวิธีการปกครองบังคับบัญชาตามรูปแบบวิธีการปกครองของแต่ละองค์การ

3.2.9 ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal Life) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีจากผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ เช่น การที่บุคคลต้องถูกย้ายไปปฏิบัติงานในที่แห่งใหม่ ซึ่งห่างไกลจากครอบครัวทำให้ไม่มีความสุขและไม่พึงพอใจกับงานในที่แห่งใหม่

จากการศึกษาของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg) ปัจจัยที่เรียกว่าปัจจัยคำจูนนั้นจะมีผลกระทบต่อความไม่พอใจในการทำงาน และปัจจัยกระตุ้นจะมีผลกระทบต่อความพอใจในงานที่ปฏิบัติ กล่าวคือ ปัจจัยคำจูนย่อมจะเป็นสาเหตุที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความไม่พอใจในงานที่ปฏิบัติ ทั้งนี้ ปัจจัยคำจูนเป็นเพียงข้อกำหนดเบื้องต้นเพื่อป้องกันไม่ให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติ

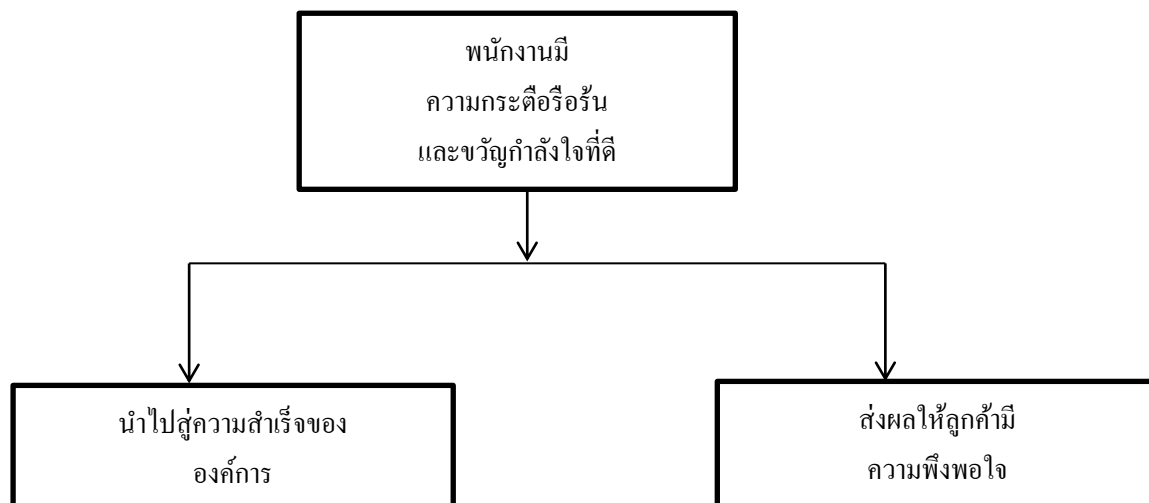
จะเห็นได้ว่าหากปัจจัยคำจูนยังไม่ได้รับการตอบสนองที่เพียงพอแล้ว การที่จะกระตุ้นให้บุคคลเกิดความกระตือรือร้นที่จะแสวงหาความต้องการในลำดับที่สูงขึ้นไปก็ไม่บังเกิดผล ฉะนั้น ปัจจัยคำจูนจึงเป็นเพียงพื้นฐานในการนำไปสู่การแสวงหาปัจจัยกระตุ้น หมายความว่าหากบุคคลอยู่ในสภาวะที่มีเงินเดือน สภาพการทำงาน การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ นโยบายขององค์การและความมั่นคงในหน้าที่การงานที่ดีหรือเหมาะสมแล้ว การทำงานก็จะง่ายและประสบความสำเร็จ เมื่องานที่ได้รับมอบหมายได้รับการยอมรับจากบุคคลในองค์การหรือบุคคลที่เกี่ยวข้อง ก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความกระตือรือร้น มีความรับผิดชอบในงานและเกิดความต้องการที่จะทำงานที่ยากหรือต้องการใช้ความสามารถมากขึ้น

4. ความสำคัญของความกระตือรือร้นในการทำงาน

ความกระตือรือร้นในการทำงานเป็นบุคลิกลักษณะของบุคคลที่องค์การต้องการให้เกิดขึ้นกับพนักงานทุกคน เนื่องจากเมื่อพนักงานมีความกระตือรือร้นในการทำงานแล้วจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การด้วย ดังนั้นองค์การจึงควรให้ความสำคัญในการเสริมสร้างและกระตุ้นให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน ซึ่งได้มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของความกระตือรือร้นในการทำงานดังนี้

พสุ เดชะรินทร์ (2548 : เว็บไซท์) ได้กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานเป็นผลมาจากนโยบายและแนวทางในการบริหารของผู้บริหาร อีกทั้งขวัญกำลังใจจะส่งผลต่อความกระตือรือร้นในการทำงานของพนักงานที่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มักจะเป็นผู้ที่ทำงานหรือมีความพยายามในการทำงานมากกว่าที่งานนั้นต้องการจริง ๆ เพื่อให้งานสำเร็จออกมาอย่างถูกต้องหรือการแสวงหาวิธีใหม่ ๆ ในการพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้น ไม่ใช่เพียงแค่อุปนิสัยตามที่ผู้บริหารสั่งหรือการคอยกระตุ้นเพื่อนร่วมงานให้ทำงานอย่างเต็มที่ หรือแม้กระทั่งการยอมรับการเปลี่ยนแปลงมากกว่าการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง จะเห็นได้ว่าพนักงานที่มีความกระตือรือร้นในการทำงานจะมีแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าพนักงานปกติ ในทางกลับกันพนักงานที่ขาดความกระตือรือร้นในการทำงานและมีความรู้สึกเป็นปรปักษ์กับองค์การ ก็จะมีแรงจูงใจเช่นเดียวกัน แต่เป็นแรงจูงใจที่จะไม่ทำงานและก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์การ

พสุ เดชะรินทร์ (2548 : เว็บไซท์) ได้กล่าวไว้ว่า องค์การใดที่มีพนักงานที่มีความกระตือรือร้นในการทำงานจะมีผลผลิตสูงกว่าองค์การอื่นประมาณ 30-40% และนอกจากนี้ยังพบว่าองค์การที่มีพนักงานที่มีขวัญและกำลังใจที่ดีจะมีผลตอบแทนจากการลงทุนดีกว่าบริษัทที่นำมาเปรียบเทียบจากอุตสาหกรรมเดียวกัน โดยมีการมองว่าความสัมพันธ์ระหว่างขวัญและกำลังใจของพนักงาน กับความสำเร็จขององค์การนั้นเป็นปัจจัยที่เกี่ยวพันซึ่งกันและกันจนกลายเป็นวงจรสำคัญคือ เมื่อพนักงานมีความกระตือรือร้นและขวัญกำลังใจที่ดีแล้วจะส่งผลให้ลูก้ามีความพึงพอใจ ซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ และจากการที่องค์การมีความสำเร็จก็จะส่งผลให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจเพิ่มขึ้น สุดท้ายก็กลายเป็นวงจรที่ต่อเนื่องกันไปเรื่อย ๆ ในทางกลับกันวงจรถัดกล่าวอาจจะเป็นวงจรที่ไม่ดีก็ได้ คือ เมื่อพนักงานไม่มีความกระตือรือร้นและขวัญกำลังใจ ก็จะทำให้ลูก้าไม่พอใจส่งผลให้ผลประกอบการไม่ดี และเมื่อผลประกอบการไม่ดีผู้บริหารก็ต้องหาทางประหยัดค่าใช้จ่ายด้วยวิธีการต่าง ๆ ซึ่งย่อมจะส่งผลต่อขวัญและกำลังใจของพนักงาน และสุดท้ายก็กลายเป็นวงจรที่ไม่ดีต่อไปเรื่อย



รูปภาพที่ 2-3 ความสัมพันธ์ระหว่างความกระตือรือร้นกับความสำเร็จขององค์กร

5. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความกระตือรือร้นในการทำงาน

การที่บุคลากรในองค์กรใดมีความพึงพอใจในการทำงาน จะทำงานด้วยความเต็มใจด้วยความกระตือรือร้น และเอาใจใส่ในการทำงานเป็นอย่างดีทำให้งานนั้นมีประสิทธิภาพ ดังนั้นในการบริหารงานจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทราบถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นแรงจูงใจเพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจ และความกระตือรือร้นในการทำงาน ซึ่งได้มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความกระตือรือร้นในการทำงาน ดังนี้

กันตยา เพิ่มผล (2541 : 81-83) ได้กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานไม่ได้เกิดจากงานเพียงอย่างเดียว แต่ยังรวมถึงความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์ สิ่งตอบแทน ตลอดจนการให้รางวัลและการที่องค์กรไม่ประสบผลสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ เช่น ผลผลิตตกต่ำทั้ง ๆ ที่คนทำงานเท่าเดิม คนงานขาดงานบ่อย เปลี่ยนงานบ่อย หรือทำงานได้แต่ไม่เต็มความสามารถ สิ่งเหล่านี้ล้วนมีสาเหตุมาจากความพึงพอใจในงานทั้งสิ้น หากพนักงานเกิดความพึงพอใจแล้วก็จะส่งผลให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นและความมุ่งมั่นในการทำงาน โดยองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน มีดังนี้

1. งาน (Job) คืองานที่ได้ทำอยู่ หมายความว่า คน ๆ นั้น มีความชอบ ความถนัด ความสนใจในงานนั้นหรือไม่ หากมีความชอบสนใจแล้วก็จะย่อมมีความพอใจในงานนั้นสูงเป็นทุนอยู่ในขณะที่ทำงานไปโอกาสที่ผู้ทำจะเรียนรู้งานเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ก็มากขึ้น และสิ่งนี้หากผู้ทำชอบ ก็ย่อมเพิ่มความพอใจในงานนั้นมากขึ้นไปอีกเช่นกัน

2. ค่าจ้าง (Wage) ค่าจ้างแรงงานเป็นองค์ประกอบหนึ่ง เพราะค่าจ้างอาจเป็นเงินหรือเป็นอย่างหนึ่งที่ลูกจ้างจะสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการบำบัดความต้องการของตนได้ การให้ค่าจ้างแรงงานในอัตราที่เหมาะสมก็จะทำให้ผู้ทำงานพึงพอใจได้ นอกจากนี้ค่าจ้างแรงงานก็ต้องมีความยุติธรรม โดยเฉพาะในบรรดาคงงานหรือลูกจ้างที่มีคุณสมบัติเดียวกัน

3. โอกาสที่ได้เลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) พนักงานทุกคนก็ตั้งความหวังไว้กับการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่ง เพราะในการทำงานทุกคนก็ตั้งความคาดหวังว่าจะต้องได้รับการพิจารณาจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารระดับสูงเพื่อให้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นไปได้ และผู้บังคับบัญชาต้องมีวิธีการที่ดีในการพิจารณาเพื่อความยุติธรรมเพราะสิ่งนี้จะกระทบต่อความพึงพอใจในงานของคนงานได้

4. การยอมรับ (Recognition) การได้รับการยอมรับทั้งจากผู้บังคับบัญชา ผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงานย่อมทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน เช่นเมื่อบุคคลทำอะไรสำเร็จก็ควรได้รับการยกย่องและประกาศเกียรติคุณสรรเสริญ ดังนั้นผู้บริหารควรให้การสนับสนุนแก่บุคคลที่ได้แสดงความสามารถและทำงานให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

5. สภาพการทำงาน (Working Condition) เป็นสภาพแวดล้อมโดยทั่วไปของสถานที่ทำงาน เช่น สะอาด เป็นระเบียบ กว้างขวาง โอ้อโลง ที่เป็นสภาพทางกายภาพ (Physical Environment) นอกจากนี้แล้วระยะเวลาการทำงาน การหยุดพักในระหว่างทำงานก็เป็นองค์ประกอบของสภาพการทำงานอย่างหนึ่ง

6. ผลประโยชน์ (Benefit) หมายถึง สิ่งที่บุคคลได้รับผลการตอบแทนจากการทำงานที่นอกเหนือจากค่าจ้าง เช่น บำเหน็จ บำนาญ ค่ารักษาพยาบาล ค่าที่พัก ค่าน้ำมันรถ เป็นต้น

7. หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา (Leader) เป็นองค์ประกอบอย่างหนึ่งที่ทำให้บุคคลที่ทำงานมีความพึงพอใจในการทำงานหรือไม่ หัวหน้าแบบต่าง ๆ มีอิทธิพลต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาไม่เหมือนกัน หัวหน้ามีทักษะในการบริหารงานมากน้อยเพียงใด หลักมนุษยสัมพันธ์ รู้หลักจิตวิทยาเพียงไร และเมื่อมีปัญหาหัวหน้ามีความสามารถที่จะแก้ปัญหาหรือให้คำแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดีเพียงไร

8. เพื่อนร่วมงาน (Co - Workers) เป็นองค์การที่จะส่งเสริมหรือหยุดยั้งความพึงพอใจของบุคคลที่มีต่อการทำงาน หากบุคคลใดมีเพื่อนร่วมงานที่มีความสามารถสูง พร้อมทั้งจะให้ความช่วยเหลือผู้อื่น และมีความเป็นมิตร บุคคลก็อาจมีความพึงพอใจในสภาพการทำงานมากกว่าคนอื่น ๆ ในทางตรงกันข้ามหากมีเพื่อนร่วมงานที่ด้อยความสามารถพึ่งพาอาศัยอะไรไม่ได้ และไม่เป็นมิตรอาจเป็นสาเหตุที่ทำให้บุคคลนั้นไม่มีความสุขในการทำงานได้

9. องค์กรและการจัดการ หรือการบริหาร (Organization and Management) หมายถึง องค์กรใดที่มีชื่อเสียงการทำงานมีระบบแล้ว ย่อมทำให้เกิดการยอมรับ ย่อมทำให้ผู้ทำงานเกิดความพึงพอใจในองค์กรนั้น ส่วนการจัดการหากองค์กรมีวิธีการจัดระบบการบริหารดี ย่อมสร้างความพึงพอใจในงานได้เช่นกัน

พสุ เดชะรินทร์ (2548 : เว็บไซค์) ได้กล่าวว่า การที่พนักงานจะมีความกระตือรือร้นในการทำงานได้นั้นเกิดจากปัจจัย 3 ประการได้แก่

1. ความเสมอภาคยุติธรรม (Equity) เป็นลำดับความเชื่อมั่นของพนักงานว่าตนเองได้รับการปฏิบัติและดูแลอย่างเสมอภาค และยุติธรรมจากผู้บังคับบัญชา รวมถึงการเปรียบเทียบในสิ่งที่ตนเองได้รับเมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานทั่ว ๆ ไป ความยุติธรรมที่พนักงานจะให้ความสำคัญส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องของผลตอบแทน และผลประโยชน์ต่าง ๆ สภาวะแวดล้อมในการทำงาน ภาระงานที่ได้รับหรือแม้กระทั่งโอกาสในความก้าวหน้า รวมถึงการได้รับการยอมรับและความสำเร็จในงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแสดงออกของผู้ที่เป็นเจ้านายอย่างเสมอภาค และยุติธรรม การไม่เลือกปฏิบัติก็เป็นอีกปัจจัยที่นำไปสู่ความกระตือรือร้นในการทำงานของพนักงาน

2. การบรรลุความสำเร็จ (Achievement) เป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางว่าพนักงานที่ทำงานในองค์กรที่มีความเป็นเลิศ และประสบความสำเร็จจะมีความกระตือรือร้นในการทำงานสูง แต่ประเด็นสำคัญคือความกระตือรือร้นของพนักงานไม่ได้เกิดจากการทำงานในองค์กรที่ประสบความสำเร็จทางการเงินเพียงอย่างเดียว แต่ต้องเป็นด้านศีลธรรม จริยธรรม และการปฏิบัติดีขององค์กร นอกเหนือจากความสำเร็จขององค์กรแล้ว การบรรลุผลสำเร็จในการทำงานของพนักงานแต่ละคนก็มีความสำคัญ โดยทุกคนควรจะสามารถมองเห็นว่าสิ่งที่ตนทำอยู่นั้นก่อให้เกิดประโยชน์ต่อภาพรวมขององค์กรได้อย่างไรและจะทราบได้อย่างไรว่าตนเองประสบความสำเร็จ

3. มิตรภาพในที่ทำงาน (Camaraderie) เนื่องจากพนักงานที่มาทำงานในแต่ละวันไม่ได้มาทำงานเพื่อต่อสู้กับเพื่อนร่วมงานหรือบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นผู้บริหารจึงควรจะเข้าใจในความต้องการพื้นฐานของทุกคนที่ต้องการจะทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างกลมกลืน และกลมเกลียว หลายครั้งความพึงพอใจและความกระตือรือร้นของพนักงานเกิดจากการได้ทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อร่วมงานหรือการทำงานในทีมที่ดี เพื่อบรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน ดังนั้นการทำงานร่วมกันเป็นทีมจึงถือเป็นปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งในการทำให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน

Bruce (2006 : website) ได้กล่าวถึงวิธีการและกลยุทธ์ที่สร้างความสำเร็จในองค์กรซึ่งเป็นวิธีการเพื่อกระตุ้นให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน ดังนี้

1. คนเราจะเกิดความกระตือรือร้นก็ต่อเมื่อได้ทำในสิ่งที่เป็นผลประโยชน์ต่อตัวเองจริง ๆ ซึ่งถือเป็นแรงกระตุ้นที่มาจากภายใน และแรงกระตุ้นจากภายนอกมักจะเป็นเงิน โบนัส หรือการเลื่อนขั้นเงินเดือน
2. จัดให้พนักงาน ได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ผู้บริหารต้องส่งเสริมให้พนักงานได้ลองสิ่งใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงงานให้ดีขึ้น ให้พนักงานได้มีโอกาสตัดสินใจในกิจกรรมที่มีความเสี่ยง โดยผู้บริหารสามารถทำให้ดูเป็นตัวอย่างได้ และแสดงให้เห็นว่าควรจะมีมือเสี่ยงในสถานการณ์ใดบ้าง จากนั้นดูโอกาสว่าผลประโยชน์ที่จะได้รับกลับมาจากการเสี่ยงนั้นมีมากน้อยเพียงใด แล้วจึงตัดสินใจว่าคุ้มหรือไม่
3. หาวิธีการเพื่อส่งเสริมการเติบโตในหน้าที่การงานและจุดมุ่งหมายให้พนักงานชื่นชมในสิ่งที่ตนเองได้สร้างและมีส่วนร่วม โดยใช้เรื่องการเติบโตในหน้าที่การงานและการพัฒนาศักยภาพในการกระตุ้น อีกทั้งยังช่วยพัฒนางานองค์กรได้อีกด้วย
4. จัดเวลาเพื่อระดมความคิดเพื่อหาแนวทางใหม่ ๆ และสนับสนุนให้พนักงานเรียนรู้ความผิดพลาดที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะเปิดกว้างยอมรับความคิดใหม่ ๆ รวมถึงชมเชยพนักงานที่มีความคิดไม่เหมือนใครและมีทักษะในการคิดนอกกรอบด้วย
5. ตั้งมาตรฐานของงาน รวมทั้งผลของงานให้ชัดเจน ลักษณะใดที่ดีเลิศและลักษณะใดที่ยอดแย่ ให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการตั้งมาตรฐานด้วย เพราะพนักงานจะทำให้องค์กรทราบถึงอุปสรรคต่าง ๆ ทำให้องค์กรสามารถรับมือกับปัญหาได้ก่อนที่จะสายเกินไป
6. ทำให้พนักงานเข้าใจถึงการทำงานขององค์กรในภาพรวม พวกเขาจะสามารถใช้ความคิดในการทำงานอย่างชาญฉลาดมากขึ้น ให้พวกเขาารู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร
7. ระบุขอบเขตความรับผิดชอบ เพื่อให้ทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นและเปิดโอกาสให้พนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจเพิ่มมากขึ้น และไม่ควรรายขอบเขตงานจนมากเกินไป แต่พยายามให้พนักงานรู้สึกว่าได้รับประโยชน์จากการขยายขอบเขตมากกว่าสร้างความรับผิดชอบในผลงานและความผิดพลาดที่เกิดขึ้น ให้รางวัลแก่ผู้ที่ทำผลงานดีและลงโทษผู้ที่ทำผลงานต่ำกว่าเกณฑ์
8. สร้างบรรยากาศสร้างสภาพแวดล้อมให้การทำงาน สถานที่ที่สบาย ไม่เครียด ไม่แออัด และเป็นพื้นที่ที่พนักงานได้รับการยอมรับ และรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าการทำงานที่ดีอยู่เสมอ เป็นการสร้างความกระตือรือร้นแก่พนักงานได้ตลอดเวลา
9. เป้าหมายที่สำคัญของการสร้างแรงกระตุ้นและจงใจช่วยให้พนักงานรู้สึกว่าการทำงานนั้นเป็นรางวัลอย่างหนึ่ง ซึ่งผู้บริหารต้องแบ่งปันความสำเร็จให้คนอื่น ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

ด้วยรางวัลในรูปแบบคำชมเชยธรรมดา ๆ เมื่อพนักงานทำงานเสร็จไปงานหนึ่ง และการชมเชยต่อหน้าจะได้ผลดี

10. สร้างความกระตือรือร้น โดยให้พนักงานรับผิดชอบด้วยตนเอง พนักงานจะเข้าใจว่าต้องรับผิดชอบเพื่อความสำเร็จของตนเอง

11. องค์กรที่ประสบความสำเร็จต้องสรรหาคนที่มีความคิด ค่านิยม และทัศนคติที่ดี ไม่ใช่เพียงแค่มีประสบการณ์เท่านั้น

12. ความไว้วางใจเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารคน และสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง อีกทั้งเป็นพื้นฐานของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทำให้ความไว้วางใจเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในองค์กร

13. เพิ่มจำนวนพนักงานที่จะมอบอำนาจให้ตามที่เห็นเหมาะสม อย่าให้พนักงานยึดติดกับตำแหน่ง เพราะทุกคนล้วนเป็นผู้นำด้วยกันทั้งสิ้น และปล่อยให้มีความคิดสร้างสรรค์มากขึ้น ทั้งยังควรสนับสนุนการตัดสินใจและการมีเหตุผลที่ดีด้วย

14. ฝึกฝนและแนะนำแนวทางในการรักษาระดับความกระตือรือร้น เป็นการนำประสบการณ์การให้กำลังใจและความเข้าใจมากระตุ้นพนักงานให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องแสดงให้เห็นถึงความรักที่มี และส่งเสริมให้เกิดความรักขึ้นภายในองค์กร หมายถึงต้องเอาใจใส่ ดีใจเมื่อพวกเขาทำงานสำเร็จ และพร้อมช่วยเหลือเสมอ ความรู้สึกเหล่านี้ช่วยสร้างบรรยากาศที่น่าทำงาน และเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความกระตือรือร้นในการทำงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ปัทมาพร เรียมพาณิชย์ (2544) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์เชิงพหุระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและความคาดหวังในค่าตอบแทนกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด(มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า พนักงานในกลุ่มที่มีปัจจัยส่วนบุคคลต่างกันจะมีความคาดหวังในค่าตอบแทนต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งปัจจัยส่วนบุคคลประกอบด้วยตำแหน่ง สถานภาพการสมรส บุตร เป็นต้น และพบว่าปัจจัยส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์เชิงพหุกับความผูกพันต่อองค์กรและปัจจัยส่วนบุคคลด้าน ระยะเวลาปฏิบัติงาน ระดับเงินเดือน และความคาดหวังในค่าตอบแทน มีอำนาจในการทำนายความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด(มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สุพัตรา เนตรจรัสแสง (2545) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการจัดสวัสดิการและค่าตอบแทนของกลุ่มบริษัท ยูไนเต็ด บรอดคาสติ้ง คอร์ปอเรชั่น พบว่า พนักงานมีความพอใจระดับสูงมากต่อสวัสดิการและค่าตอบแทนที่บริษัทจัดให้ โดยรูปแบบสวัสดิการและค่าตอบแทนที่พนักงานส่วนใหญ่พึงพอใจเป็นเรื่องเกี่ยวกับหลักประกันความมั่นคงทางเศรษฐกิจและการดำเนินชีวิตตลอดเวลาที่ได้ร่วมปฏิบัติงานกับองค์กร นอกจากนี้ยังสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงานปฏิบัติงานเพื่อบริษัทอย่างเต็มความสามารถและด้วยความเต็มใจ สวัสดิการและค่าตอบแทนที่องค์กรจัดให้นั้นมีทั้งค่าตอบแทนระดับบุคคลและระดับองค์กร ในระดับบุคคลใช้สวัสดิการและค่าตอบแทนเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดประโยชน์ต่อตัวพนักงาน โดยการตอบสนองความต้องการด้านร่างกายและด้านความปลอดภัยตามแนวคิดของมาสโลว์ ส่วนในระดับองค์กร ใช้สวัสดิการและค่าตอบแทนแบบโครงการให้สิทธิซื้อหุ้นในราคาต่ำกว่าตลาด การแบ่งปันผลกำไร และการให้สิ่งล่อใจต่างๆ เป็นการทำให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมกับเป้าหมายขององค์กรและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ถือเป็น การตอบสนองความต้องการทางสังคมและความต้องการได้รับการยกย่องรับในสังคม

วิกานดา แก้วตะโก (2546) ได้ศึกษาเรื่อง วิธีการรักษาบุคลากรให้คงอยู่ในโรงพยาบาล กรุงเทพฯ พบว่าการบริหารสวัสดิการและผลประโยชน์และการบริหารค่าตอบแทนมีความสำคัญต่อการรักษาบุคลากรให้คงอยู่ในองค์กรได้ในระยะยาวสูงมาก โดยการบริหารค่าตอบแทนมีความสำคัญต่อการรักษาบุคลากรให้คงอยู่ในองค์กรในระยะยาวสูงเป็นลำดับสองรองจากการบริหารสวัสดิการและผลประโยชน์ ดังนั้นหากองค์กรรักษาบุคลากรให้คงอยู่ในองค์กรระยะยาวมากขึ้น องค์กรต้องพัฒนาการบริหารงานด้านบริหารค่าตอบแทนให้ดีขึ้น ซึ่งแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานด้านบริหารค่าตอบแทนอาจดำเนินการโดย 1) จ่ายค่าตอบแทนตามความยุติธรรม คำนึงทุกงานต้องนำมาเปรียบเทียบกันเพื่อประเมินค่างานและกำหนดค่าตอบแทนให้แก่บุคลากร เพื่อความเสมอภาคและยุติธรรมกับบุคลากรทุกคน 2) การจ่ายตามผลการปฏิบัติงาน บุคคลที่ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสมควรได้รับค่าตอบแทนมากกว่า เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานและพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าในอนาคต ส่วนการบริหาร สวัสดิการและผลประโยชน์ที่มีความสำคัญเป็นลำดับแรกต่อการรักษาบุคลากรให้คงอยู่ในระยะยาวนั้นพนักงานของโรงพยาบาลเห็นว่าองค์กรมีการบริหารเรื่องนี้ในระดับคืออยู่ที่แล้วและควรบริหารให้ดียิ่งๆ ขึ้นไปด้วยการให้หลักการตอบสนองต่อความต้องการ หลักการมีส่วนร่วม หลักการความสามารถในการจ่าย และหลักการความยืดหยุ่น เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารสวัสดิการและผลประโยชน์

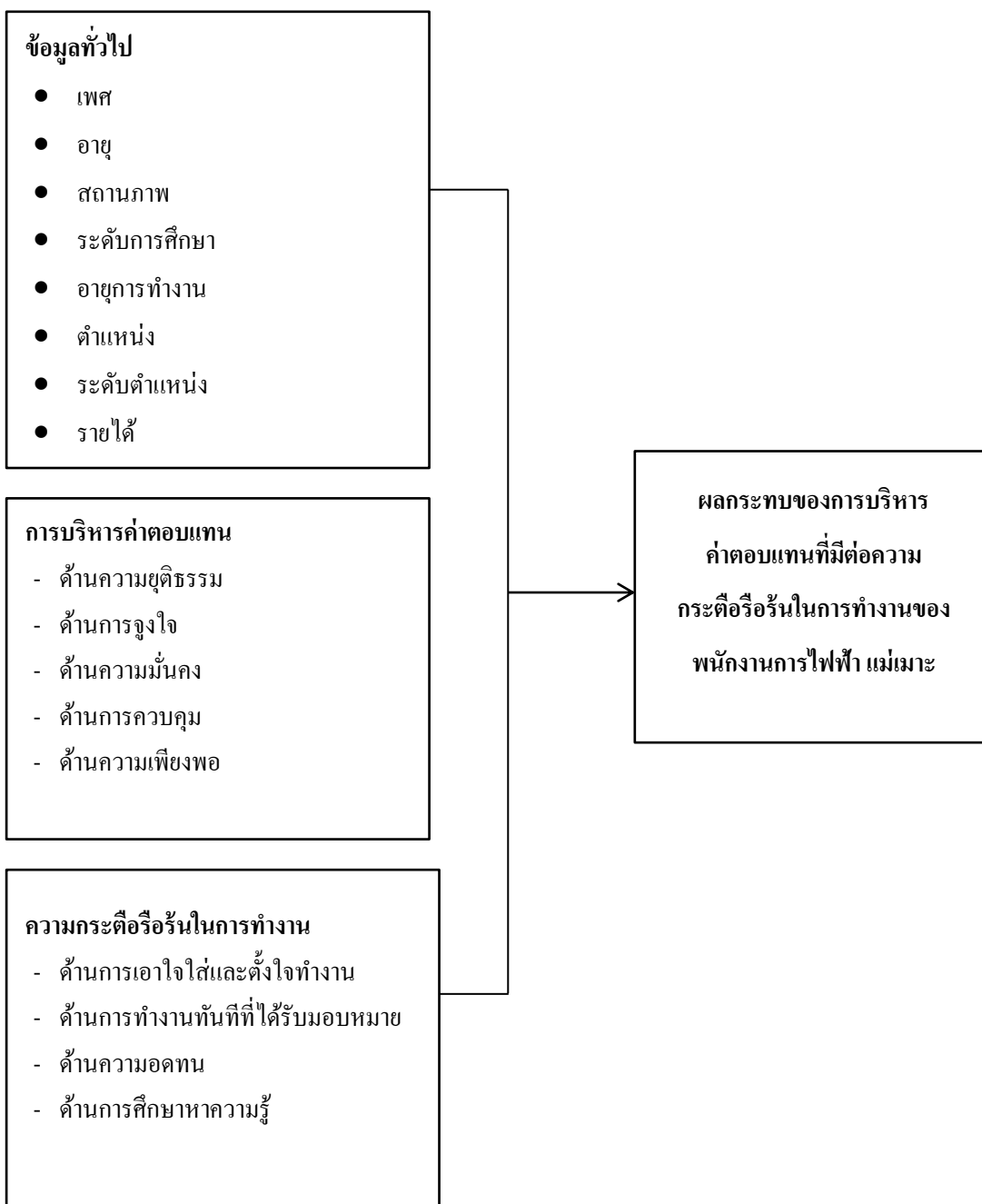
จริยา เสวตชัยพร (2549) ได้เรื่อง การปรับปรุงโครงสร้าง ค่าตอบแทนพื้นฐาน กรณีศึกษา บริษัทก่อสร้างที่มีโครงสร้างเงินเดือนอยู่แล้วนั้นต้องปรับปรุงข้อมูลให้ทันสมัยอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลรายละเอียดของงานในเอกสารคำพรรณาลักษณะงาน (job Description) กฎเกณฑ์และกระบวนการในการประเมินค่างาน ข้อมูลอัตราค่าตอบแทนที่สอดคล้องกับอัตราค่าจ้างงานของตลาด และสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ ได้ มิฉะนั้นแล้วอัตราค่าตอบแทนขององค์กรจะไม่สามารถดึงดูดใจให้ผู้ที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร รวมไปถึงไม่สามารถรักษานักงานที่ดี มีคุณภาพและมีความสามารถให้อยู่กับองค์กรต่อไปได้

ราชพฤษ์ ฐูไชย (2549) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการความพึงพอใจในระบบค่าตอบแทนของพนักงานฝ่ายระบบสื่อสารไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พบว่า ระดับความพึงพอใจต่อค่าตอบแทนของพนักงานฝ่ายระบบสื่อสารไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยในภาพรวมอยู่ในระดับความพึงพอใจมาก การบริหารการจัดการ (นโยบายการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กร การจ่ายค่าตอบแทนที่เกี่ยวกับการเงินเดือน การจ่ายค่าตอบแทนที่เกี่ยวกับเงินพิเศษ การจ่ายค่าตอบแทนที่เกี่ยวกับสิทธิประโยชน์และการจ่ายค่าตอบแทนในเชิงจิตวิทยา) และปัจจัยด้านคุณธรรม (ความยุติธรรมด้านกระบวนการและความยุติธรรมด้านการจัดสรร) มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในระบบค่าตอบแทนของพนักงานฝ่ายระบบสื่อสาร โดยนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กรมีความสัมพันธ์ในระดับสูงที่สุด รองลงมาคือค่าตอบแทนที่เกี่ยวกับเงินเดือนและลำดับถัดมาคือความยุติธรรมด้านกระบวนการ

สุริยะ พิบูลย์ (2549) ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนเพื่อรักษาแรงจูงใจพนักงาน : กรณีศึกษากลุ่มอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ด้านกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทน 1) มีบริษัทสามแห่งให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนโดยถือเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ทางธุรกิจ 2) บริษัททั้งสี่แห่งมีเทคนิควิธีการบริหารค่าตอบแทนเหมือนกัน คือ มีการจัดทำคำบรรยาย ลักษณะงาน การจัดทำโครงสร้างตำแหน่ง และการเข้าร่วมการสำรวจค่าจ้าง / สวัสดิ์การ 3) ความสอดคล้องภายใน และการแข่งขันภายนอก เป็นนโยบายที่บริษัทสามแห่งเลือกใช้ใน การบริหารค่าตอบแทน ในขณะที่การบริหารค่าตอบแทนโดยยึดหลักการความสามารถในการจ่ายของบริษัทเท่านั้นที่กำหนดเป็นนโยบาย 4) องค์กรประกอบหลักของการบริหารค่าตอบแทนทั้งสี่บริษัทมีความเหมือนกัน คือมีทั้งค่าตอบแทนทั้งหมดและค่าตอบแทนด้านความสัมพันธ์ 5) ผลตอบแทนด้านความสัมพันธ์ที่บริษัทสี่แห่งเลือกใช้คือ การเลื่อนตำแหน่งงานและการ โอนย้ายพนักงานที่มีความสามารถให้รับผิดชอบงานที่ทำทาสความสามารถ 6) ประโยชน์ที่บริษัททั้งสี่แห่งได้รับจากการกำหนดกลยุทธ์ค่าตอบแทนจะ ไม่มีความแตกต่างกัน

นัก โดยรวมแล้ว อาจกล่าวได้ว่าความสามารถรักษาและจูงใจพนักงานได้เป็นอย่างดีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานเพิ่มสูงขึ้น และเป็นผลให้องค์กรมีกำไรเพิ่มมากขึ้น

กรอบแนวคิดในการศึกษา



รูปภาพที่ 2-4 กรอบแนวคิดในการศึกษา

สมมติฐานงานวิจัย

1. การบริหารค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์กับความกระตือรือร้นในการทำงานของพนักงาน
การไฟฟ้า แม่เมาะ
2. การบริหารค่าตอบแทนมีผลกระทบต่อความกระตือรือร้นในการทำงานของพนักงาน
การไฟฟ้า แม่เมาะ

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึง “ผลกระทบของกรบริหารค่าตอบแทนที่มีต่อความกระตือรือร้นในการทำงานของพนักงานการไฟฟ้า แม่เมาะ ” ได้กำหนดแนวทางการดำเนินการวิจัยไว้ ดังนี้

1. ประชากรที่ใช้ในการศึกษา
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างเครื่องมือและการหาคุณภาพของเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา

1. ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานการไฟฟ้า แม่เมาะ สังกัดตามหน่วยงานต่างๆ 5 หน่วยงาน จำนวน 2,925 คน (ข้อมูลฝ่ายบุคคล โรงไฟฟ้าแม่เมาะ, 2557)

2. กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานการไฟฟ้า แม่เมาะ จำนวน 351 คน ตามขั้นตอนต่อไปนี้

2.1 การใช้สูตรคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่าง กรณีทราบจำนวนประชากร ในที่นี้จะกล่าวถึง สูตรของ Yamane (1967) ได้เสนอสูตรการคำนวณขนาดตัวอย่างสัดส่วน 1 กลุ่มโดยสมมติค่าสัดส่วนเท่ากับ 0.5 และที่ระดับความเชื่อมั่น 95%

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

โดย n = จำนวนตัวอย่าง

N = จำนวนประชากร

e = ค่าความคลาดเคลื่อน

กำหนดระดับความคลาดเคลื่อนเท่ากับ 5% จะใช้ค่า 0.05 แทนค่าในสูตรและจำนวนประชากร จำนวน 2,925 คน (ข้อมูลฝ่ายบุคคล โรงไฟฟ้าแม่เมาะ, 2557) จากการคำนวณ ทำให้ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างคือ 351 คน

2.2 หลังจากได้ขนาดตัวอย่างแล้ว ผู้วิจัยแบ่งขนาดตัวอย่างออกเป็นกลุ่มแบบของทฤษฎีความน่าจะเป็น ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิตามสัดส่วน (Proportional stratified random sampling) โดยใช้หน่วยงานที่สังกัดเป็นเกณฑ์ ตามสูตรดังนี้

$$\text{ขนาดตัวอย่างแต่ละหน่วยงาน (n)} = \frac{\text{จำนวนขนาดตัวอย่างทั้งหมด} \times \text{จำนวนประชากรแต่ละหน่วยงาน}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$$

จากการคำนวณดังกล่าวสามารถแบ่งกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 3-1 ประชากรและขนาดตัวอย่างพนักงานการไฟฟ้า แม่เมาะ จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด

หน่วยงานโรงไฟฟ้าแม่เมาะ	จำนวนประชากร (คน)	ขนาดตัวอย่าง (คน)
ชฟพ2.	246	30
อพม.	1,131	135
อพพ.	184	22
อรม.	1,042	126
อจม.	322	38
รวม	2,925	351

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งสร้างตามวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดที่กำหนดขึ้น โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวข้องกับพนักงานการไฟฟ้า แม่เมาะ จำนวน 8 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) โดยครอบคลุมข้อมูลเกี่ยวกับ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน ตำแหน่ง ระดับตำแหน่ง รายได้

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทน จำนวน 16 ข้อ โดยครอบคลุมวัตถุประสงค์การบริหารค่าตอบแทนทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความยุติธรรม จำนวน 4 ข้อ ด้านการจูงใจ จำนวน 3 ข้อ ด้านความมั่นคง จำนวน 3 ข้อ ด้านความควบคุม จำนวน 4 ข้อ และด้านความเพียงพอ จำนวน 2 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยใช้มาตรวัดแบบ Likert Scale 5 ระดับ จากมาตรวัดของ RenisLikert ซึ่งกำหนดไว้ 5 ระดับ ดังนี้

ระดับความคิดเห็นมากที่สุด	ให้ 5 คะแนน
ระดับความคิดเห็นมาก	ให้ 4 คะแนน
ระดับความคิดเห็นปานกลาง	ให้ 3 คะแนน
ระดับความคิดเห็นน้อย	ให้ 2 คะแนน
ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด	ให้ 1 คะแนน

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความกระตือรือร้นในการทำงาน จำนวน 15 ข้อ โดยครอบคลุมข้อมูลความกระตือรือร้นในการทำงานทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านความเอาใจใส่และตั้งใจทำงาน จำนวน 4 ข้อ ด้านงานทันทีที่ได้รับมอบหมาย จำนวน 4 ข้อ ด้านการมีความอดทน จำนวน 3 ข้อ และด้านการศึกษาหาความรู้จำนวน 4 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยใช้มาตรวัดแบบ Likert Scale 5 ระดับ จากมาตรวัดของ RenisLikert ซึ่งกำหนดไว้ 5 ระดับ ดังนี้

ระดับความคิดเห็นมากที่สุด	ให้ 5 คะแนน
ระดับความคิดเห็นมาก	ให้ 4 คะแนน
ระดับความคิดเห็นปานกลาง	ให้ 3 คะแนน
ระดับความคิดเห็นน้อย	ให้ 2 คะแนน
ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด	ให้ 1 คะแนน

การสร้างเครื่องมือและการหาคุณภาพของเครื่องมือ

- 1) ศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารค่าตอบแทน และความกระตือรือร้นในการทำงาน เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวคิดและแบบสอบถาม
- 2) กำหนดโครงสร้างของเครื่องมือ โดยใช้วัตถุประสงค์ของการวิจัย กรอบแนวความคิด และตัวแปรที่จะศึกษาเป็นหลัก
- 3) สร้างแบบสอบถามการบริหารค่าตอบแทน และความกระตือรือร้นในการทำงาน ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาและนิยามคำศัพท์
- 4) ทดสอบหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม จำนวน 30 ชุด ด้วยวิธีการหาความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency Method) โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์ อัลฟาของคอนบราท (Cronbach's alpha Coefficient) ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS ซึ่งสามารถวิเคราะห์ความเชื่อถือได้ ของแบบสอบถามเท่ากับ 0.76 ได้ผลสรุปว่าแบบสอบถามเชื่อถือได้ (มากกว่า 0.70)
- 5) นำแบบสอบถามไปใช้ในการเก็บข้อมูลจากพนักงาน จำนวน 351 คน

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ดำเนินการจัดทำแบบสอบถาม โดยมีจำนวนเท่ากับจำนวนของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย
2. ดำเนินการส่งแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 351 ชุด ให้แก่พนักงานการไฟฟ้า แม่เมาะเพื่อขอความอนุเคราะห์และความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม
3. ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้รับมาวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามทุกฉบับ เพื่อนำคะแนนของแบบสอบถามแต่ ละข้อไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. นำคะแนนที่ได้ไปวิเคราะห์ตามวิธีการทางสถิติด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS for Windows (Statistical Package for the Social Science) และการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาความสัมพันธ์ทางสถิติ
3. การแปลความหมายคะแนนได้กำหนดความหมายของค่าเฉลี่ยของคำตอบตามแนวคิดของ บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว (2533) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	4.51 - 5.00	หมายถึง	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	3.51 - 4.50	หมายถึง	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย	2.51 - 3.50	หมายถึง	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	1.51 - 2.50	หมายถึง	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย	1.00 - 1.50	หมายถึง	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด
4. การวิเคราะห์ข้อมูล เพื่ออธิบายลักษณะทั่วไปของประชากร ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) การแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทนและความคิดเห็นเกี่ยวกับความกระตือรือร้นในการทำงาน ใช้สถิติพื้นฐานหาค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
5. การทดสอบสมมติฐานการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Correlation Analysis) และการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สำหรับการวิจัย ผลกระทบของการบริหารค่าตอบแทนที่มีต่อความกระตือรือร้นในการทำงานของพนักงานการไฟฟ้า แม่เมาะ โดยเก็บข้อมูลจากพนักงานการไฟฟ้า แม่เมาะ จำนวน 351 คน ซึ่งได้มีการวิเคราะห์ข้อมูลและได้มีการนำเสนอผลการวิเคราะห์ตามลำดับดังนี้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 4 ตอน ตามความมุ่งหมายของการวิจัย ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของพนักงานการไฟฟ้า แม่เมาะ จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน ตำแหน่ง ระดับตำแหน่ง รายได้

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทนที่มีต่อความกระตือรือร้นในการทำงานของพนักงานการไฟฟ้า แม่เมาะ

ตอนที่ 3 วิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับความกระตือรือร้นในการทำงานของพนักงานการไฟฟ้า แม่เมาะ

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ ในการทดสอบความสัมพันธ์และผลกระทบของการบริหารค่าตอบแทนที่มีต่อความกระตือรือร้นในการทำงานของพนักงานการไฟฟ้า แม่เมาะ

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของพนักงานการไฟฟ้า แม่เมาะ จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน ตำแหน่ง ระดับตำแหน่ง รายได้

ตารางที่ 4-1 จำนวน ร้อยละข้อมูลทั่วไปของพนักงานการไฟฟ้า แม่เมาะ

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (n=351)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	325	92.6
หญิง	26	7.4
รวม	351	100.0
2. อายุ		
21-30 ปี	36	10.3
31-40 ปี	119	33.9
41-50 ปี	126	35.9
51-60 ปี	70	19.9
รวม	351	100.0
3. สถานภาพ		
โสด	22	6.3
สมรส	318	90.6
หย่า/หม้าย	11	3.1
รวม	351	100.0
4. ระดับการศึกษา		
อนุปริญญา, ปวส	17	4.8
ปริญญาตรี	293	83.5
ปริญญาโท	41	11.7
รวม	351	100.0

ตารางที่ 4-1 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (n=351)	ร้อยละ
5. อายุการทำงาน		
1-5 ปี	6	1.7
6-10 ปี	69	19.7
11-20 ปี	198	56.4
21 ปีขึ้นไป	78	22.2
รวม	351	100.0
6. ตำแหน่ง		
วิศวกร	31	8.8
ช่าง	192	54.7
พนักงานวิชาชีพ	69	19.7
ช่างชำนาญการ	42	12.0
พนักงานขับเคลื่อนจักรกล	17	4.8
รวม	351	100.0
7. ระดับตำแหน่ง		
ระดับ 1-4	57	16.2
ระดับ 5-6	173	49.3
ระดับ 7-8	96	27.4
ระดับ 9 ขึ้นไป	25	7.1
รวม	351	100.0
8. รายได้ รวมค่าไฟ ค่าวิชาชีพ ค่าเข้ากะ ฯลฯ ก่อนหักรายจ่าย (บาทต่อเดือน)		
10,000-30,000 บาท	50	14.2
30,001-50,000 บาท	141	40.2
50,001-70,000 บาท	101	28.8
70,001-90,000 บาท	34	9.7
มากกว่า 90,000 บาท	25	7.1
รวม	351	100.0

จากตารางที่ 4-1 จำนวนร้อยละข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 351 คน ของพนักงานการไฟฟ้า แม่เมาะ สามารถอธิบายได้ดังนี้

พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศชายจำนวน 325 คน และเพศหญิงจำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 92.6 และ 7.4 ตามลำดับ ในเรื่องของอายุพบว่าพนักงานการไฟฟ้า แม่เมาะ ที่มีอายุระหว่าง 41 -50 ปี มีจำนวน 126 คน คิดเป็นร้อยละ 35.9 อายุ 31 -40 ปี มีจำนวน 119 คน คิดเป็นร้อยละ 33.9 อายุ 51 -60 ปี มีจำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 19.9 และอายุ 21 -30 ปี มีจำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 10.3 ตามลำดับ

สำหรับสถานภาพ พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส จำนวน 318 คน คิดเป็นร้อยละ 90.6 โสด มีจำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 6.3 และหย่า/หม้าย จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 3.1 ตามลำดับ

สำหรับระดับการศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่พนักงานมีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 293 คน คิดเป็นร้อยละ 83.5 ระดับปริญญาโท มีจำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 11.7 และระดับอนุปริญญา, ปวส จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 4.8 ตามลำดับ

อายุการทำงาน พบว่า ส่วนใหญ่มีอายุการทำงาน 11-20 ปี มีจำนวน 198 คน คิดเป็นร้อยละ 56.4 อายุการทำงาน 21 ปีขึ้นไป มีจำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 22.2 อายุงาน 6-10 ปี จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 19.7 และ 1-5 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 1.7 ตามลำดับ

ตำแหน่ง พบว่า ส่วนใหญ่มีตำแหน่งช่าง มีจำนวน 192 คน คิดเป็นร้อยละ 54.7 พนักงานวิชาชีพ มีจำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 19.7 ช่างชำนาญการ จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 12.0 วิศวกร จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 8.8 และพนักงานขับเคลื่อนเครื่องจักรกล จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 4.8 ตามลำดับ

ระดับตำแหน่ง พบว่า ส่วนใหญ่มีระดับตำแหน่ง 5-6 มีจำนวน 173 คน คิดเป็นร้อยละ 49.3 ระดับตำแหน่ง 7-8 มีจำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 27.4 ระดับตำแหน่ง 1-4 จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 16.2 และระดับตำแหน่ง 9 ขึ้นไป จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 7.1 ตามลำดับ

รายได้ พบว่า ส่วนใหญ่มีรายได้ 30,001-50,000 บาท มีจำนวน 141 คน คิดเป็นร้อยละ 40.2 มีรายได้ 50,001-70,000 บาท มีจำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 28.8 มีรายได้ 10,000-30,000 บาท จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 14.2 มีรายได้ 70,001-90,000 บาท จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 9.7 และมากกว่า 90,000 บาท จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 7.1 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทนที่มีต่อความ
กระตือรือร้นในการทำงานของพนักงานการไฟฟ้า แม่เมาะ

ตารางที่ 4-2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทน โดยรวมและเป็นรายด้านของพนักงานการ
ไฟฟ้า แม่เมาะ ที่มีต่อความกระตือรือร้นในการทำงาน

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหาร ค่าตอบแทน	ค่าเฉลี่ย	SD	ระดับชี้วัดความคิดเห็น
1. ด้านความยุติธรรม	3.89	0.28	มาก
2. ด้านการจูงใจ	3.46	0.32	ปานกลาง
3. ด้านความมั่นคง	4.09	0.36	มาก
4. ด้านความควบคุม	3.65	0.29	มาก
5. ด้านความเพียงพอ	3.46	0.37	ปานกลาง
รวม	3.71	0.16	มาก

จากตารางที่ 4-2 พบว่าพนักงานการไฟฟ้า แม่เมาะ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหาร
ค่าตอบแทนในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดย
เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ด้านความมั่นคง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 ด้าน
ความยุติธรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 ด้านการควบคุม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65

ตารางที่ 4-3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทน ด้านความยุติธรรม ของพนักงานการไฟฟ้า แม่เมาะ ที่มีต่อความกระตือรือร้นในการทำงาน

ด้านความยุติธรรม	ค่าเฉลี่ย	SD	ระดับชี้วัดความคิดเห็น
1. มีการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรมโดยพิจารณาจากความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงาน	3.96	0.54	มาก
2. มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรมทำให้ท่านได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม	4.06	0.64	มาก
3. กำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้ถูกประเมินผลการปฏิบัติงานก่อนมีการประเมินผลงาน	3.46	0.49	ปานกลาง
4. มีหลักเกณฑ์ในการโยกย้ายและเลื่อนตำแหน่งที่เหมาะสม	4.07	0.70	มาก
รวม	3.89	0.28	มาก

จากตารางที่ 4-3 พบว่าพนักงานการไฟฟ้า แม่เมาะ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทนด้านความยุติธรรมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ มีหลักเกณฑ์ในการโยกย้ายและเลื่อนตำแหน่งที่เหมาะสม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรมทำให้ท่านได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 มีการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรมโดยพิจารณาจากความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96

ตารางที่ 4-4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทน ด้านการจูงใจ ของพนักงานการไฟฟ้า
แม่เมาะ ที่มีต่อความกระตือรือร้นในการทำงาน

ด้านการจูงใจ	ค่าเฉลี่ย	SD	ระดับขีดความคิดเห็น
1. มีการจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ โดยพิจารณาจ่ายตาม ผลการปฏิบัติงาน	4.09	0.56	มาก
2. มีการสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในตำแหน่ง หน้าที่	3.02	0.67	ปานกลาง
3. มอบหมายงานที่มีความท้าทายและเหมาะสมกับ ความรู้ความสามารถ	3.26	0.63	ปานกลาง
รวม	3.46	0.32	ปานกลาง

จากตารางที่ 4-4 พบว่าพนักงานการไฟฟ้า แม่เมาะ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทนด้านการจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ มีการจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ โดยพิจารณาจ่ายตามผลการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 มอบหมายงานที่มีความท้าทายและเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.26 มีการสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.02

ตารางที่ 4-5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทน ด้านความมั่นคง ของพนักงานการไฟฟ้า แม่เมาะ ที่มีต่อความกระตือรือร้นในการทำงาน

ด้านความมั่นคง	ค่าเฉลี่ย	SD	ระดับขีดความคิดเห็น
1. มีการจัดสรรเงินช่วยเหลือสวัสดิการอย่างเหมาะสม ยุติธรรม และเพียงพอ	4.37	0.48	มาก
2. กำหนดระยะเวลาในการจ่ายค่าตอบแทนที่แน่นอน	4.25	0.48	มาก
3. เปิดโอกาสให้พนักงานได้ร้องเรียนเกี่ยวกับปัญหาค่าตอบแทนต่างๆ	3.65	0.84	มาก
รวม	4.09	0.36	มาก

จากตารางที่ 4-5 พบว่าพนักงานการไฟฟ้า แม่เมาะ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทนด้านความมั่นคงอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ มีการจัดสรรเงินช่วยเหลือสวัสดิการอย่างเหมาะสม ยุติธรรม และเพียงพอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.37 กำหนดระยะเวลาในการจ่ายค่าตอบแทนที่แน่นอน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25 เปิดโอกาสให้พนักงานได้ร้องเรียนเกี่ยวกับปัญหาค่าตอบแทนต่างๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65

ตารางที่ 4-6 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทน ด้านความควบคุม ของพนักงานการไฟฟ้าแม่เมาะ ที่มีต่อความกระตือรือร้นในการทำงาน

ด้านความควบคุม	ค่าเฉลี่ย	SD	ระดับชี้วัดความคิดเห็น
1. จ่ายค่าตอบแทนตามโครงสร้างเงินเดือน เพื่อง่ายต่อการควบคุมและตรวจสอบ	3.46	0.49	ปานกลาง
2. กำหนดหลักเกณฑ์หรือพิจารณาตัวบุคคล ให้ได้รับตำแหน่งและเงินเดือนที่สูงขึ้น โดยคำนึงถึงประโยชน์ของการปฏิบัติงานเป็นหลัก	4.09	0.61	มาก
3. ส่งเสริมการจัดอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานต่อเนื่อง	3.93	0.67	มาก
4. มีการจัดกิจกรรมนันทนาการเพื่อเสริมสร้างความสามัคคีอย่างสม่ำเสมอ	3.11	0.45	ปานกลาง
รวม	3.65	0.29	มาก

จากตารางที่ 4-6 พบว่าพนักงานการไฟฟ้าแม่เมาะ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทนด้านความควบคุมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ กำหนดหลักเกณฑ์หรือพิจารณาตัวบุคคล ให้ได้รับตำแหน่งและเงินเดือนที่สูงขึ้นโดยคำนึงถึงประโยชน์ของการปฏิบัติงานเป็นหลัก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 ส่งเสริมการจัดอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 จ่ายค่าตอบแทนตามโครงสร้างเงินเดือน เพื่อง่ายต่อการควบคุมและตรวจสอบ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46

ตารางที่ 4-7 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทน ด้านความเพียงพอ ของพนักงานการไฟฟ้า แม่เมาะ ที่มีต่อความกระตือรือร้นในการทำงาน

ด้านความเพียงพอ	ค่าเฉลี่ย	SD	ระดับชี้วัดความคิดเห็น
1. มีนโยบายให้เงินช่วยเหลือด้านสวัสดิการและค่าตอบแทนอื่นๆ อย่างเหมาะสมและเพียงพอต่อค่าครองชีพ	3.31	0.46	ปานกลาง
2. มีการจ่ายเงินเดือนและค่าปฏิบัติงานพิเศษให้สอดคล้องกับค่าครองชีพและสภาพเศรษฐกิจปัจจุบัน	3.62	0.48	มาก
รวม	3.46	0.37	ปานกลาง

จากตารางที่ 4-7 พบว่าพนักงานการไฟฟ้า แม่เมาะ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทนด้านความเพียงพออยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย ดังนี้ มีการจ่ายเงินเดือนและค่าปฏิบัติงานพิเศษให้สอดคล้องกับค่าครองชีพและสภาพเศรษฐกิจปัจจุบัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 มีนโยบายให้เงินช่วยเหลือด้านสวัสดิการ และค่าตอบแทนอื่นๆ อย่างเหมาะสม และเพียงพอต่อค่าครองชีพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.31

ตอนที่ 3 วิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับความกระตือรือร้นในการทำงานของพนักงานการไฟฟ้า แม่เมาะ

ตารางที่ 4-8 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความกระตือรือร้นในการทำงานโดยรวมและเป็นรายด้านของพนักงานการไฟฟ้า แม่เมาะ

ความคิดเห็นเกี่ยวกับความกระตือรือร้นในการทำงาน	ค่าเฉลี่ย	SD	ระดับขีดความคิดเห็น
1. ด้านการเอาใจใส่และตั้งใจทำงาน	4.07	0.23	มาก
2. ด้านการทำงานทันทีที่ได้รับมอบหมาย	3.95	0.41	มาก
3. ด้านความอดทน	4.03	0.42	มาก
4. ด้านการศึกษาหาความรู้	4.23	0.34	มาก
รวม	4.07	0.17	มาก

จากตารางที่ 4-8 พบว่าพนักงานการไฟฟ้า แม่เมาะ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความกระตือรือร้นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ด้านการศึกษาหาความรู้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 ด้านการเอาใจใส่และตั้งใจทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 ด้านความอดทน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03

ตารางที่ 4-9 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความกระตือรือร้นในการทำงาน ด้านการเอาใจใส่และตั้งใจทำงาน ของพนักงานการไฟฟ้า แม่เมาะ

ด้านการเอาใจใส่และตั้งใจทำงาน	ค่าเฉลี่ย	SD	ระดับชี้วัดความคิดเห็น
1. ท่านตั้งใจทำงานในความรับผิดชอบของตนเองให้ประสบความสำเร็จและเป็นที่ยอมรับ	3.96	0.50	มาก
2. ท่านมีการวางแผนการทำงาน และกำหนดช่วงเวลา ในการทำงานให้แล้วเสร็จได้ทันตามเป้าหมายที่วางไว้	3.91	0.63	มาก
3. ท่านมีความพร้อมในการดำเนินงานและการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงาน	4.08	0.56	มาก
4. ท่านตั้งใจทำงานเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้	4.35	0.48	มาก
รวม	4.07	0.23	มาก

จากตารางที่ 4-9 พบว่าพนักงานการไฟฟ้า แม่เมาะ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความกระตือรือร้นด้านการเอาใจใส่และตั้งใจทำงานอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ท่านตั้งใจทำงานเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.35 ท่านมีความพร้อมในการดำเนินงานและการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 ท่านตั้งใจทำงานในความรับผิดชอบของตนเองให้ประสบความสำเร็จและเป็นที่ยอมรับ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96

ตารางที่ 4-10 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความกระตือรือร้นในการทำงาน ด้านการทำงานทันทีที่ได้รับมอบหมาย ของพนักงานการไฟฟ้า แม่เมาะ

ด้านการทำงานทันทีที่ได้รับมอบหมาย	ค่าเฉลี่ย	SD	ระดับชี้วัดความคิดเห็น
1. ท่านสามารถปฏิบัติงานอย่างรวดเร็วและทุ่มเทเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย	3.98	0.75	มาก
2. ท่านสามารถทำงานทุกอย่างให้สำเร็จทันทีโดยไม่ผัดวันประกันพรุ่ง	4.03	0.78	มาก
3. ท่านลงมือปฏิบัติงานทันทีที่ได้รับมอบหมาย	4.01	0.84	มาก
4. ท่านสามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบตามคำสั่งได้ครบถ้วนตามกำหนดเวลา	3.78	0.72	มาก
รวม	3.95	0.41	มาก

จากตารางที่ 4-10 พบว่าพนักงานการไฟฟ้า แม่เมาะ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความกระตือรือร้นด้านการทำงานทันทีที่ได้รับมอบหมายอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ท่านสามารถทำงานทุกอย่างให้สำเร็จทันทีโดยไม่ผัดวันประกันพรุ่ง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 ท่านลงมือปฏิบัติงานทันทีที่ได้รับมอบหมาย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 ท่านสามารถปฏิบัติงานอย่างรวดเร็วและทุ่มเทเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98

ตารางที่ 4-11 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความกระตือรือร้นในการทำงาน ด้านความอดทน ของพนักงาน การไฟฟ้า แม่เมาะ

ด้านความอดทน	ค่าเฉลี่ย	SD	ระดับขีดความคิดเห็น
1. ท่านปฏิบัติงานได้โดยไม่รู้สึغبื่อหน่ายแม้จะมีอุปสรรคในการทำงาน	3.90	0.73	มาก
2. ท่านปฏิบัติงานอย่างตั้งใจจริงแม้จะเกิดความล้มเหลวก็ไม่เลิกล้มความตั้งใจ	4.06	0.74	มาก
3. ท่านพร้อมที่จะทำงานหนักเพื่อความก้าวหน้า	4.13	0.68	มาก
รวม	4.03	0.42	มาก

จากตารางที่ 4-11 พบว่าพนักงานการไฟฟ้า แม่เมาะ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความกระตือรือร้นด้านความอดทนอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ท่านพร้อมที่จะทำงานหนักเพื่อความก้าวหน้า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 ท่านปฏิบัติงานอย่างตั้งใจจริงแม้จะเกิดความล้มเหลวก็ไม่เลิกล้มความตั้งใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 ท่านปฏิบัติงานได้โดยไม่รู้สึغبื่อหน่ายแม้จะมีอุปสรรคในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90

ตารางที่ 4-12 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความกระตือรือร้นในการทำงาน ด้านการศึกษาหาความรู้ ของ พนักงานการไฟฟ้า แม่เมาะ

ด้านการศึกษาหาความรู้	ค่าเฉลี่ย	SD	ระดับชี้วัดความคิดเห็น
1. ท่านพัฒนาทักษะการทำงานอยู่เสมอ เพื่อพัฒนา ผลงานให้มีคุณภาพและเป็นไปตามมาตรฐานการ ปฏิบัติงาน	4.10	0.75	มาก
2. ท่านศึกษาหาความรู้ใหม่ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด	4.15	0.75	มาก
3. ท่านเปิดใจยอมรับความรู้ใหม่ๆ ไม่ปิดกั้นตนเองจากการเรียนรู้	4.33	0.60	มาก
4. ท่านเข้าร่วมการฝึกอบรมทุกครั้งแม้ว่าเรื่อง ที่ ฝึกอบรมนั้นท่านเคยทราบมาบ้างแล้ว	4.33	0.66	มาก
รวม	4.23	0.34	มาก

จากตารางที่ 4-12 พบว่าพนักงานการไฟฟ้า แม่เมาะ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความกระตือรือร้นด้านการศึกษาหาความรู้อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ท่านเปิดใจยอมรับความรู้ใหม่ๆ ไม่ปิดกั้นตนเองจากการเรียนรู้และท่านเข้าร่วมการฝึกอบรมทุกครั้งแม้ว่าเรื่องที่ ฝึกอบรมนั้นท่านเคยทราบมาบ้างแล้ว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33 ท่านศึกษาหาความรู้ใหม่ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 ท่านพัฒนาทักษะการทำงานอยู่เสมอ เพื่อพัฒนา ผลงานให้มีคุณภาพและเป็นไปตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ ในการทดสอบความสัมพันธ์และผลกระทบของการบริหารค่าตอบแทนที่มีต่อความกระตือรือร้นในการทำงานของพนักงานการไฟฟ้า แม่เมาะ

ตารางที่ 4-13 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของการบริหารค่าตอบแทนที่มีต่อความกระตือรือร้นในการทำงานโดยรวม ของพนักงานการไฟฟ้า แม่เมาะ

การบริหารค่าตอบแทน	ด้านความ ยุติธรรม	ด้านการ จูงใจ	ด้านความ มั่นคง	ด้านความ ควบคุม	ด้านความ เพียงพอ	ความกระตือรือร้นใน การทำงานโดยรวม
ด้านความยุติธรรม	1	-0.166**	-0.025	0.483**	0.146**	0.253**
ด้านการจูงใจ		1	0.046	0.045	0.122*	0.111*
ด้านความมั่นคง			1	-0.051	0.126*	0.082
ด้านความควบคุม				1	-0.139**	-0.018
ด้านความเพียงพอ					1	0.287**

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

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

จากตารางที่ 4-13 พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของการบริหารค่าตอบแทนที่มีต่อความกระตือรือร้นในการทำงานโดยรวม ของพนักงานการไฟฟ้า แม่เมาะ มีค่าอยู่ระหว่าง 0.025 ถึง 0.483 โดยการบริหารค่าตอบแทนที่มีต่อความกระตือรือร้นในการทำงานโดยรวม คือ ด้านการจูงใจ กับด้านความเพียงพอมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนการบริหารค่าตอบแทนที่มีต่อความกระตือรือร้นในการทำงานโดยรวม ด้านความยุติธรรมกับความมั่นคง ด้านความมั่นคงกับด้านควบคุม มีความสัมพันธ์ทางลบอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และ ด้านการจูงใจ กับด้านความมั่นคงกับด้านความควบคุม มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนั้นการบริหารค่าตอบแทนที่มีต่อความกระตือรือร้นในการทำงานโดยรวม มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งความสัมพันธ์ทางบวก คือ ด้านความยุติธรรมกับด้านควบคุมกับด้านความเพียงพอ และความสัมพันธ์ทางลบ คือด้านความยุติธรรมกับด้านการจูงใจ ด้านความควบคุมกับด้านความเพียงพอ

ตารางที่ 4-14 การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ โดยใช้ตัวแปรตามเป็นความกระตือรือร้นในการทำงาน โดยรวม

การบริหารค่าตอบแทน	ความกระตือรือร้นในการทำงาน โดยรวม		t	p-value
	สัมประสิทธิ์ การถดถอย	ความคลาดเคลื่อน มาตรฐาน		
ค่าคงที่ (α)	2.924	0.202	14.454	0.000*
1. ด้านความยุติธรรม	0.201	0.038	5.362	0.000*
2. ด้านการจูงใจ	0.079	0.028	2.817	0.005*
3. ด้านความมั่นคง	0.024	0.024	1.030	0.304
4. ด้านความควบคุม	-0.089	0.035	-2.552	0.011*
5. ด้านความเพียงพอ	0.092	0.025	3.683	0.000*

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4-14 พบว่า การบริหารค่าตอบแทน ด้านความยุติธรรม ด้านการจูงใจ ด้านความควบคุม และด้านความเพียงพอ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความกระตือรือร้นในการทำงานโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงยอมรับสมมุติฐาน

บทที่ 5

สรุปผลและอภิปรายผล

การวิจัย เรื่อง ผลกระทบของการบริหารค่าตอบแทนที่มีต่อความกระตือรือร้นในการทำงานของพนักงานการไฟฟ้า แม่เมาะ ผู้วิจัยทำการสรุปและมีประเด็นสำคัญในการนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. สรุปผล
2. อภิปรายผล
3. ข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

การวิจัย เรื่อง ผลกระทบของการบริหารค่าตอบแทนที่มีต่อความกระตือรือร้นในการทำงานของพนักงานการไฟฟ้า แม่เมาะ สามารถสรุปผลการวิจัย ได้ดังนี้

1. พนักงานการไฟฟ้า แม่เมาะ ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุ 41 – 50 ปี สถานภาพสมรส ระดับการศึกษาปริญญาตรี อายุการทำงาน 11-20 ปี ตำแหน่งช่าง ระดับตำแหน่งงาน ระดับ 5-6 รายได้ต่อเดือน 30,001 – 50,000 บาท

2. พนักงานการไฟฟ้า แม่เมาะ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทนโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านความมั่นคง เช่น มีการจัดสรรเงินช่วยเหลือสวัสดิการอย่างเหมาะสม ยุติธรรม และเพียงพอ กำหนดระยะเวลาในการจ่ายค่าตอบแทนที่แน่นอน และเปิดโอกาสให้พนักงานได้ร้องเรียนเกี่ยวกับปัญหาค่าตอบแทนต่างๆ ด้านความยุติธรรม เช่น มีหลักเกณฑ์ในการโยกย้ายและเลื่อนตำแหน่งที่เหมาะสม มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรมทำให้ท่านได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม และมีการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรมโดยพิจารณาจากความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงาน ด้านการควบคุม เช่น กำหนดหลักเกณฑ์หรือพิจารณาตัวบุคคล ให้ได้รับตำแหน่งและเงินเดือนที่สูงขึ้น โดยคำนึงถึงประโยชน์ของการปฏิบัติงานเป็นหลัก ส่งเสริมการจัดอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานต่อเนื่อง และจ่ายค่าตอบแทนตามโครงสร้างเงินเดือน เพื่อจ่ายต่อการควบคุมและตรวจสอบ ด้านการจูงใจ เช่น มีการจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ โดยพิจารณาจ่ายตามผลการปฏิบัติงาน มอบหมายงานที่มีความท้าทายและเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และมีการสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ และด้านความเพียงพอ เช่น มีการจ่ายเงินเดือนและค่าปฏิบัติงานพิเศษให้สอดคล้องกับค่าครองชีพและ

สภาพเศรษฐกิจปัจจุบัน และมีนโยบายให้เงินช่วยเหลือด้านสวัสดิการ และค่าตอบแทนอื่นๆ อย่างเหมาะสม และเพียงพอต่อค่าครองชีพ

3. พนักงานการไฟฟ้า แม่เมาะ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความกระตือรือร้นในการทำงานอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการศึกษาหาความรู้ เช่น พนักงานเปิดใจยอมรับความรู้ใหม่ๆ ไม่ปิดกั้นตนเองจากการเรียนรู้และเข้าร่วมการฝึกอบรมทุกครั้งแม้ว่าเรื่องที่ ฝึกอบรมนั้นเคยทราบมาบ้างแล้ว พนักงานศึกษาหาความรู้ใหม่ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด และพนักงานพัฒนาทักษะการทำงานอยู่เสมอ เพื่อพัฒนา ผลงานให้มีคุณภาพและเป็นไปตามมาตรฐาน การปฏิบัติงาน ด้านการเอาใจใส่และตั้งใจทำงาน เช่น พนักงานตั้งใจทำงานเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ท่านมีความพร้อมในการดำเนินงานและการแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงาน และท่านตั้งใจทำงานในความรับผิดชอบของตนเองให้ประสบความสำเร็จและเป็นที่ยอมรับ ด้านความอดทน เช่น ท่านพร้อมที่จะทำงานหนักเพื่อความก้าวหน้า ท่านปฏิบัติงานอย่างตั้งใจจริงแม้จะเกิดความล้าเมื่อยก็ไม่เลิกล้มความตั้งใจ และท่านปฏิบัติงานได้โดยไม่รู้สึกลำบากหน่ายแม้จะมีอุปสรรคในการทำงาน ด้านการทำงานทันทีที่ได้รับมอบหมาย เช่น ท่านสามารถทำงานทุกอย่างให้สำเร็จทันทีโดยไม่ผัดวันประกันพรุ่ง ท่านลงมือปฏิบัติงานทันทีที่ได้รับมอบหมาย และท่านสามารถปฏิบัติงานอย่างรวดเร็วและทุ่มเทเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย

4. การบริหารค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความกระตือรือร้นในการทำงานโดยรวม ได้แก่ ด้านความยุติธรรม ด้านการจูงใจ ด้านความควบคุมและด้านความเพียงพอ

อภิปรายผล

การวิจัย เรื่อง ผลกระทบของการบริหารค่าตอบแทนที่มีต่อความกระตือรือร้นในการทำงานของพนักงานการไฟฟ้า แม่เมาะ สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. พนักงานการไฟฟ้า แม่เมาะ มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทนโดยรวม ด้านความมั่นคง ด้านความยุติธรรม ด้านการควบคุม อยู่ในระดับมากทุกด้าน เนื่องจากมีการพัฒนากระบวนการที่เกี่ยวกับค่าตอบแทนอย่างต่อเนื่องเพื่อรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้อยู่กับองค์กรได้นาน ไม่ว่าจะเป็นค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน สามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรทั้งด้านส่วนตัว ด้านครอบครัวและด้านการใช้ชีวิตในสังคม ทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่ได้รับ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุพัตรา เนตรจรัสแสง (2545) พบว่าบุคลากรบริษัท ยูไนเต็ด บรอดคาสติ้ง คอร์ปอเรชั่นมีความพอใจในระดับสูงมากต่อสวัสดิการและค่าตอบแทนที่บริษัทจัดให้ โดยรูปแบบสวัสดิการและค่าตอบแทนที่บุคลากร

ส่วนใหญ่พึงพอใจเป็นเรื่องเกี่ยวกับหลักประกันความมั่นคงทางเศรษฐกิจและการดำเนินชีวิต ตลอดเวลาที่ได้ร่วมปฏิบัติงานกับองค์กร นอกจากนี้ยังสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงาน เพื่อบริษัทอย่างเต็มความสามารถและด้วยความเต็มใจ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ราชพฤกษ์ สุไชย (2549) พบว่า บุคลากรฝ่ายระบบสื่อสารการไฟฟ้าแห่งประเทศไทยมีความพึงพอใจต่อค่าตอบแทน อยู่ในระดับพึงพอใจมาก ผู้จัดการธนาคารพาณิชย์ก็มีความพึงพอใจในการบริหารค่าตอบแทนในด้านต่าง ๆ ของธนาคารพาณิชย์ไม่ว่าจะเป็น ความเป็นธรรมในการจ่ายค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรม การได้รับค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสม การจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ เช่น โบนัส ค่าคอมมิชชั่น การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความสามารถในการปฏิบัติงาน การจัดสรรเงินช่วยเหลือบุตร มีกองทุนสำรองเลี้ยงชีพสำหรับบุคลากร การกำหนดหลักเกณฑ์หรือพิจารณาตัวบุคคลให้ได้รับตำแหน่งและเงินเดือนที่สูงขึ้น โดยคำนึงถึงประโยชน์ของหน่วยงานเป็นหลัก มีการส่งเสริมการจัดอบรม เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีการจ่ายเงินเดือนให้กับบุคลากรโดยสอดคล้องกับรายได้ของหน่วยงาน มีการกำหนดระดับหน้าที่และความรับผิดชอบในตำแหน่งงานต้องสอดคล้องกับรายได้จริงที่ได้รับ มีนโยบายให้เงินช่วยเหลือด้านสวัสดิการ และค่าตอบแทนอื่น ๆ อย่างเหมาะสม และเพียงพอต่อค่าครองชีพ เป็นต้น จะเห็นได้ว่าการบริหารค่าตอบแทนของธนาคารพาณิชย์ มีครบในทุกด้านทั้งนี้เพื่อตอบสนองแก่บุคลากรในองค์กรให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเพื่อประโยชน์ของตนเอง ประโยชน์ขององค์กร และเพื่อประโยชน์ของประเทศ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ กิ่งพร ทองใบ (2545 : 14-15) กล่าวว่า เรื่องของการกำหนดค่าตอบแทนเป็นสิ่งที่มีความสำคัญไม่เฉพาะกับนายจ้างเท่านั้น แต่มีความสำคัญต่อประเทศโดยรวมด้วย

2. พนักงานการไฟฟ้า แม่เมาะ มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับความกระตือรือร้นในการทำงาน โดยรวม ด้านการศึกษาหาความรู้ ด้านการเอาใจใส่และตั้งใจทำงาน ด้านความอดทน และด้านการทำงานทันทีที่ได้รับมอบหมาย อยู่ในระดับมากทุกด้าน เนื่องจากความกระตือรือร้นในการทำงานก็ถือว่ามีความสำคัญ เช่น ความตั้งใจทำงานในความรับผิดชอบของตนเองให้ประสบความสำเร็จและเป็นที่ยอมรับ มีการวางแผนการทำงานและกำหนดช่วงเวลาในการทำงานให้แล้วเสร็จได้ทันตามเป้าหมายที่วางไว้ มีความสามารถปฏิบัติงานอย่างรวดเร็วและทุ่มเทเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย สามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบตามคำสั่งได้ครบถ้วนตามกำหนดเวลา ทำงานหนักเพื่อความก้าวหน้าของหน่วยงานปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจจริงแม้จะมีความผิดพลาดบ้างก็พร้อมที่จะแก้ไขเพื่อให้ถูกต้อง พัฒนาทักษะการทำงานอยู่เสมอเพื่อพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพ และเป็นไปตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน ตลอดจนการค้นคว้าศึกษาหาความรู้ใหม่ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด ต้องมีความพึงพอใจในการทำงานเพราะเมื่อบุคลากรมีความพึงพอใจ

ในการทำงานแล้วจะทำงานด้วยความเต็มใจด้วยความกระตือรือร้น และเอาใจใส่ในการทำงานเป็นอย่างดีทำให้งานนั้นมีประสิทธิภาพ และเป็นผลดีต่อองค์กรในที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิชาดา บัตถานนท์ (2544) พบว่า ข้าราชการอัยการที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ที่สำนักงาน อัยการสูงสุดมีความคิดเห็นด้วยในความกระตือรือร้นในการทำงานอยู่ในระดับมากเช่นกัน และสอดคล้องกับแนวคิดของ กันตยา เพิ่มผล (2541 : 81-83) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานไม่ได้เกิดจากงานเพียงอย่างเดียว แต่ยังรวมถึงความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์ สิ่งตอบแทน ตลอดจนการให้รางวัล และการที่องค์กรไม่ประสบผลสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ เช่น ผลผลิตตกต่ำต่างๆ ที่คนทำงานเท่าเดิม คนงานขาดงานบ่อย เปลี่ยนงานบ่อย หรือทำงานได้แต่ไม่เต็มความสามารถ สิ่งเหล่านี้ล้วนมีสาเหตุมาจากความพึงพอใจในงานทั้งสิ้น หากบุคลากรเกิดความพึงพอใจแล้วก็จะส่งผลให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นและมีความมุ่งมั่นในการทำงาน

4. การบริหารค่าตอบแทนด้านการจูงใจมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความกระตือรือร้นในการทำงาน โดยรวม ด้านการศึกษาหาความรู้ ด้านการเอาใจใส่และตั้งใจทำงาน ด้านความอดทน และด้านการงานทันทีที่ได้รับมอบหมาย สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิชาดา บัตถานนท์ (2544) พบว่า ผลตอบแทนจากการทำงานมีความสัมพันธ์กับความกระตือรือร้นในการทำงาน เนื่องจากการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน คือการจ่ายค่าตอบแทนเพื่อกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น โดยจัดระบบการจ่ายให้สอดคล้องกับมาตรฐานความคาดหวังด้านผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน ยึดหลักความสามารถและสมรรถภาพของแต่ละบุคคลเพื่อนำไปพิจารณาปรับเลื่อนค่าจ้างและเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น และเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถในการปฏิบัติงาน การสนับสนุนให้พนักงานมีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่มอบหมายงานที่มีความท้าทายและเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของพนักงาน เป็นต้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ Pilar (2007) พบว่า กลยุทธ์การจ่ายค่าตอบแทนสามารถถูกนำมาใช้เพื่อจูงใจพนักงานให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะเรียนรู้และทำความเข้าใจจุดประสงค์ขององค์กรได้เป็นอย่างดี สอดคล้องกับงานวิจัยของ Kugler (2003) พบว่า การจ่ายเงินค่าสวัสดิการต่างๆ แยกต่างหากกับค่าแรงที่ได้รับ เป็นการกระตุ้นและเป็นแรงจูงใจให้ลูกจ้างตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มที่และเต็มความสามารถ เพื่อก่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผลให้กับโรงงานต่อไป และโรงงานมีผลประกอบการที่ดีด้วย และสอดคล้องกับแนวคิดของ สุภาพร พิศาลบุตร (2548 : 34-36) กล่าวว่า หลักในการจูงใจ เป็นการจ่ายค่าตอบแทนเพื่อกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น โดยจัดระบบการจ่ายให้สอดคล้องกับมาตรฐานความคาดหวังด้านผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน โดยยึดหลักความสามารถและสมรรถภาพของแต่ละบุคคลเพื่อนำไปพิจารณาปรับเลื่อนค่าจ้างและเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผู้บริหารควรตระหนักในด้านความมั่นคงในการทำงาน เนื่องจากการที่องค์กรสร้างความเชื่อมั่นให้แก่พนักงาน จะสามารถช่วยให้พนักงานมีความเต็มใจและใส่ใจในการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงานได้เร็วขึ้น

2. ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการสร้างแรงจูงใจที่ดีเพื่อให้อุบลาคารเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน ซึ่งส่งผลโดยตรง ทำให้องค์กรได้รับประโยชน์ในที่สุด

3. ควรให้ความสำคัญในการสร้างแรงจูงใจบุคลากร เนื่องจากการสร้างแรงจูงใจมีความสำคัญในการทราบความก้าวหน้าในอาชีพของตน และสามารถทำให้บุคลากรทุ่มเทความสามารถในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาความสัมพันธ์และผลกระทบของตัวแปรอื่นๆ ที่อาจมีต่อความกระตือรือร้นในการทำงานของบุคลากร เช่น ความจงรักภักดี ภาวะลัทธิองค์กร และทัศนคติที่มีต่อผู้บริหาร เป็นต้น

2.2 ควรศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของการบริหารค่าตอบแทนในด้านต่างๆ ที่มีผลต่อองค์กรในด้านการสร้างแรงจูงใจและความจงรักภักดีในองค์กร

2.3 ควรศึกษาเกี่ยวกับความกระตือรือร้นในการทำงานในด้านต่างๆ เช่น ปัญหาที่ทำให้พนักงานขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน การสร้างเสริมความกระตือรือร้นในการทำงาน เป็นต้น

2.4 ควรที่จะมีการเปลี่ยนวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้วิธีอื่น เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อที่จะได้ข้อมูลที่เกิดประโยชน์สูงสุดในการนำผลวิจัยไปใช้

บรรณานุกรม

- กมลทิพย์ บวรนิมิต. วิธีการบริหารจัดการที่ดี (Good Practices) : กรณีศึกษาการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล-ด้านกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนบริษัทฮาล่า ไคลแมท คอนโทรล (ประเทศไทย) จำกัด. วิทยานิพนธ์ กจ.ม. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา, 2550.
- กวี วงศ์พุทธ. “คุณภาพชีวิตของคนไทยในภาวะเศรษฐกิจพอเพียง,” สยามรัฐ. 22 ธันวาคม 2550. หน้า 10.
- กฤษฎา สังขมณี. การเงินและการธนาคาร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวน
 ภูพาน
 สุนันทา, 2550.
- กิ่งกมล วชิรวิทยากร. ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ในช่วง
 วิกฤตการณ์ทาง
 เศรษฐกิจในเขตเทศบาลตำบลแหลมฉบัง. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา,
 2545.
- กิ่งพร ทองใบ. การบริหารค่าตอบแทน. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : ดวงกมลสมัย, 2545.
- กันตยา เพิ่มผล. การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน. กรุงเทพมหานคร : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต
 , 2541.
- กัลยรัตน์ ประจำแถว. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทหมพันซ์ไฟเบอร์ซีเมนต์. วิทยา
 นิพนธ์ บธ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, 2546.
- กัลยา สุพรรณเกษข. การเงินและการธนาคาร. พิมพ์ครั้งที่ 1. ขอนแก่น : ภาควิชาเศรษฐศาสตร์ คณะ
 วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2541.
- จรรยา เสวตชัยพร. การปรับปรุงโครงสร้างค่าตอบแทนพื้นฐาน : กรณีศึกษาบริษัทก่อสร้าง. สาร
 นิพนธ์ วท.ม
 กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2549.
- ฉันทนา งามบุญฤทธิ์. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านแรงจูงใจกับพฤติกรรม การปฏิบัติงานของ
 พนักงาน
 บริษัท ไม้อัดไทย จำกัด. ภาคนิพนธ์ บธ.ม. กรุงเทพฯ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
 2548.
- เชิดพงษ์ ศุภคุณภิญโญ. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกใช้บริการธนาคารพาณิชย์ของ ผู้ประกอบการ
 ในเขต

- อำเภอเมืองร้อยเอ็ด. การศึกษาค้นคว้าอิสระ บช.ม. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัย
มหาสารคาม, 2546.
- ธงชัย สันติวงษ์. การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2539.
- พฤติกรรมบุคคลในองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2545.
- ธัญญา ผลอนันต์. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล : แนวทางสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน. พิมพ์ครั้งที่
3.
กรุงเทพฯ : สถาบันเพื่อผลิตแห่งชาติ, 2547.
- ธำรง นครรัตนชัย. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานกสิกรไทยภาค 7. วิทยานิพนธ์ ศศ.
ม.
มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาสารคาม, 2535.
- ทวิช เปล่งวิทยา. จิตวิทยาผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์รุ่งเรืองสาส์นการพิมพ์, 2522.
- นพดล วรมานะกุล. ความสัมพันธ์ระหว่างขวัญกับความคาดหวังด้านการปฏิบัติงานของครูโรงเรียน
เอกชน
จังหวัดปราจีนบุรี. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2546.
- นารุญา ขนเปี่ยม. การเงินและการธนาคาร. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : บริษัท อักษราพัฒนาจำกัด,
2541.
- นฤมล มีชัย. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัด
พระนครศรีอยุธยา. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา, 2535.
- บุญชม ศรีสะอาด. การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น, 2545
- ปัทมาพร เรียมพานิชย์. ความสัมพันธ์เชิงพหุระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและความคาดหวังใน
คำตอบแทนกับ
ความผูกพันองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด(มหาชน) ในจังหวัด
เชียงใหม่.
วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2544.
- ประภัสสร บุญมี. การพัฒนาองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 4. มหาสารคาม : คณะวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยราชภัฏ
มหาสารคาม, 2550.
- พสุ เดชะรินทร์. “พนักงานที่กระตือรือร้น นำความสำเร็จสู่องค์กรได้อย่างไร,” 20 ธันวาคม 2548.
<http://www.nidambe11.net/ekonomiz/2005q4/article2005dec20p6.htm> 19 ตุลาคม 2551.

พิภพ วังเงิน. พฤติกรรมองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : รวมสาส์น, 2547.

มัลลิกา จุลธรรมมาศน์. ปัจจัยด้านบริหารและประโยชน์เกื้อกูลที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน :
ศึกษา

เฉพาะกรณีเจ้าหน้าที่ของรัฐที่ปฏิบัติงานด้านกฎหมาย. วิทยานิพนธ์ สส.ม.กรุงเทพฯ :
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ กรุงเทพฯ, 2544.

วารีย์ หะวานนท์. การบัญชีธนาคาร : การปฏิบัติงานธนาคารพาณิชย์. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: โรง
พิมพ์ชวน

พิมพ์. 2526.

วิกานดา แก้วตะโก. การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนในระบบเปิดของหน่วยงาน
กรุงเทพมหานคร ศึกษาเฉพาะกรณี : สำนักงานเขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์
รป.ม.

กรุงเทพฯ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.

ราชพฤกษ์ สุไชย. ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในระบบค่าตอบแทนของพนักงานฝ่าย
ระบบสื่อสารการ

ไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย. สารนิพนธ์ วท.ม กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร
ศาสตร์ :

2549.

โรงไฟฟ้าแม่เมาะ.(2557). ระบบฐานข้อมูลโรงไฟฟ้าแม่เมาะ.[ออนไลน์].แหล่งที่มา:

http://mmaf.egat.co.th/mmsg/mmhr/psn_menu.asp ค้นเมื่อ [2557,พฤศจิกายน]

เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2548
สุพัตรา เนตรจรัสแสง. การวิเคราะห์รูปแบบการจัดสวัสดิการและค่าตอบแทน ศึกษากรณี :กลุ่ม
บริษัท

ยูไนเต็ด บรอดคาสติ้ง คอร์ปอเรชั่น. วิทยานิพนธ์ รป.ม. กรุงเทพฯ :จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย, 2545.

สุภาพร พิศาลบุตร และคนอื่น ๆ. การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ :ศูนย์
หนังสือ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, 2548.

สุรพันธุ์ ยะกัณฐะ. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษา : บริษัท เอสแอนด์ พี
ซินดิ

เคท จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์ รป.ม. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา, 2546.

เสกสิน ศรีวัฒนานุกุลกิจ. การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน. พิมพ์ครั้งที่ 1. เชียงใหม่ : คณะ
สังคมศาสตร์

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2540

อรุณี นรินทรกุล ณ อยุธยา. การบริหารธนาคารพาณิชย์. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์
มหาวิทยาลัย

รามคำแหง, 2544.

Bruce Ellig. Future of Human Resource Management.

2006.<http://www.elsevier.com/wps/find/bookdescription.cws_home/> May, 2006.

Brown, W.B. and Moberg, D.J. Organization Theory and Management : A Macro
Approach. New York : Wiley & Sons. 1980.

Glassman, Myron, McAfee, R. Bruce. "Enthusiasm: The Missing Link in Leadership"
zS.A.M. Advanced Management Journal. Cincinnati : 55(3) : 1-4 April, 1990.

Kanungo, Rabindra N., Mendonca, Manuel. "Evaluating Employee Compensation"
California Management Review. 31(1) ; 23-39 ; August, 1998. Nevis, E.C.,

Kugler J.M.Gould. Understanding Organizations as Learning Systems. Sloan
Management Review, Winter. 73 ; 2003.

Milkovich & Newman. Compensation. 8th edition : New York : McGraw-Hill. 2005.

Pilar Jerez-Gomez 1, Jos. C.spedes-Lorente 1, Ram.n Valle-Cabrera. "Organizational
learning and compensation strategies: Evidence from the Spanish chemical
industry" Global Business and Organizational Excellence. 26(3) : 51 – 72 ;
March, 2007

Thobe, Eborah. "Working with Your Human Resources Department -- Part I:

Developing the Compensation Plan" Business Communications Review. 16(3)
: 8-13 ; May/June, 1986.____

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม



Lampang Inter - Tech College
วิทยาลัยอินเตอร์เทคลำปาง

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง ผลกระทบของการบริหารค่าตอบแทนที่มีต่อความกระตือรือร้นในการทำงานของพนักงานการไฟฟ้า แม่เมาะ

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามชุดนี้เป็นแบบสอบถามเพื่อการวิจัยเรื่อง ผลกระทบของการบริหารค่าตอบแทนที่มีต่อความกระตือรือร้น ในการทำงาน of พนักงานการไฟฟ้า แม่เมาะ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โปรดเลือกคำตอบที่ตรงกับความเป็นจริง โดยทำเครื่องหมาย ลงในช่องว่างหน้าคำตอบที่เลือก

1. เพศ

(1) ชาย

(2) หญิง

2. อายุ

(1) 21 -30 ปี

(2) 31 -40 ปี

(3) 41 -50 ปี

(4) 51 -60 ปี

3. สถานภาพ

โสด

สมรส

หย่า/หม้าย

4. ระดับการศึกษา

(1) อนุปริญญา, ปวส.

(2) ปริญญาตรี

(3) ปริญญาโท

(4) สูงกว่าปริญญาโท

5. อายุการทำงาน

(1) 1 -5 ปี

(2) 6 -10 ปี

(3) 11 – 20 ปี

(4) 21 ปีขึ้นไป

6. ตำแหน่ง

(1) วิศวกร

(2) ช่าง

(3) พนักงานวิชาชีพ

- (4) ช่างชำนาญการ (5) พนักงานขับเครื่องจักรกล
 (6) อื่นๆ (โปรดระบุ).....

7. ระดับตำแหน่ง

- (1) ระดับ 1-4 (2) ระดับ 5-6 (3) ระดับ 7-8
 (4) ระดับ 9 ขึ้นไป

8. รายได้ รวมค่าไฟ ค่าวิชาชีพ ค่าเช่ากะ ฯลฯ ก่อนหักรายจ่าย (บาทต่อเดือน)

- (1) 10,000-30,000 (2) 30,001-50,000
 (3) 50,001-70,000 (4) 70,001-90,000
 (5) มากกว่า 90,000

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทน โปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่องคะแนน เพียงหนึ่งช่องเท่านั้น เพื่อแสดงว่าท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทนมากน้อยเพียงใด

คำชี้แจง	ระดับคะแนน	อธิบายคำดังนี้
ระดับ 1	หมายถึง	ความคิดเห็นน้อยที่สุด
ระดับ 2	หมายถึง	ความคิดเห็นน้อย
ระดับ 3	หมายถึง	ความคิดเห็นปานกลาง
ระดับ 4	หมายถึง	ความคิดเห็นมาก
ระดับ 5	หมายถึง	ความคิดเห็นมากที่สุด

การบริหารค่าตอบแทน	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด

ด้านความยุติธรรม

5. มีการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม โดยพิจารณาจากความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงาน					
6. มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรมทำให้ท่านได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม					
7. กำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้ถูกประเมินผลการปฏิบัติงานก่อนมีการประเมินผลงาน					
8. มีหลักเกณฑ์ในการโยกย้ายและเลื่อนตำแหน่งที่เหมาะสม					

ด้านการจูงใจ

4. มีการจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ โดยพิจารณาจ่ายตามผลการปฏิบัติงาน					
5. มีการสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่					
6. มอบหมายงานที่มีความท้าทายและเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ					
การบริหารค่าตอบแทน	ระดับความคิดเห็น				

	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
--	-----------	-----	---------	------	------------

ด้านความมั่นคง

4. มีการจัดสรรเงินช่วยเหลือสวัสดิการอย่างเหมาะสม ยุติธรรม และเพียงพอ					
5. กำหนดระยะเวลาในการจ่ายค่าตอบแทนที่แน่นอน					
6. เปิดโอกาสให้พนักงานได้ร้องเรียนเกี่ยวกับปัญหา ค่าตอบแทนต่างๆ					

ด้านความควบคุม

5. จ่ายค่าตอบแทนตามโครงสร้างเงินเดือน เพื่อง่ายต่อการควบคุมและตรวจสอบ					
6. กำหนดหลักเกณฑ์หรือพิจารณาตัวบุคคล ให้ได้รับตำแหน่งและเงินเดือนที่สูงขึ้น โดยคำนึงถึงประโยชน์ของการปฏิบัติงานเป็นหลัก					
7. ส่งเสริมการจัดอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานต่อเนื่อง					
8. มีการจัดกิจกรรมนันทนาการเพื่อเสริมสร้างความสามัคคีอย่างสม่ำเสมอ					

ด้านความเพียงพอ

3. มีนโยบายให้เงินช่วยเหลือด้านสวัสดิการ และค่าตอบแทนอื่นๆ อย่างเหมาะสม และเพียงพอต่อค่าครองชีพ					
4. มีการจ่ายเงินเดือนและค่าปฏิบัติงานพิเศษให้สอดคล้องกับค่าครองชีพและสภาพเศรษฐกิจปัจจุบัน					

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความกระตือรือร้นในการทำงาน โปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่องคะแนนเพียงหนึ่งช่องเท่านั้น เพื่อแสดงว่าท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความกระตือรือร้นในการทำงานมากน้อยเพียงใด

ความกระตือรือร้นในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด

ด้านการเอาใจใส่และตั้งใจทำงาน

5. ท่านตั้งใจทำงานในความรับผิดชอบของตนเองให้ประสบความสำเร็จและเป็นที่ยอมรับ					
6. ท่านมีการวางแผนการทำงาน และกำหนดช่วงเวลาในการทำงานให้แล้วเสร็จได้ทันตามเป้าหมายที่วางไว้					
7. ท่านมีความพร้อมในการดำเนินงานและการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงาน					
8. ท่านตั้งใจทำงานเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้					

ด้านการงานทันทีที่ได้รับมอบหมาย

5. ท่านสามารถปฏิบัติงานอย่างรวดเร็วและทุ่มเทเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย					
6. ท่านสามารถทำงานทุกอย่างให้สำเร็จทันทีโดยไม่ต้องวันประกันพรุ่ง					
7. ท่านลงมือปฏิบัติงานทันทีที่ได้รับมอบหมาย					
8. ท่านสามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบตามคำสั่งได้ครบถ้วนตามกำหนดเวลา					

ด้านความอดทน

4. ท่านปฏิบัติงานได้โดยไม่รู้สึกรำคาญแม้จะมีอุปสรรคในการทำงาน					
5. ท่านปฏิบัติงานอย่างตั้งใจจริงแม้จะเกิดความล้มเหลวก็ไม่เลิกล้มความตั้งใจ					
6. ท่านพร้อมที่จะทำงานหนักเพื่อความก้าวหน้า					

รายการ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

ด้านการศึกษาหาความรู้

5. ท่านพัฒนาทักษะการทำงานอยู่เสมอ เพื่อพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพและเป็นไปตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน					
6. ท่านศึกษาหาความรู้ใหม่ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด					
7. ท่านเปิดใจยอมรับความรู้ใหม่ๆ ไม่ปิดกั้นตนเองจากการเรียนรู้					
8. ท่านเข้าร่วมการฝึกอบรมทุกครั้งแม้ว่าเรื่องที่ฝึกอบรมนั้นท่านเคยทราบมาบ้างแล้ว					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณที่ท่านให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างสูง

นางดาวเดือน โลहितปุระ

เบอร์โทรศัพท์ 085-6388670

ภาคผนวก ข

ประวัติผู้วิจัย

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-นามสกุล	นางดาวเดือน โลहितปุระ	
เกิดเมื่อ	13 สิงหาคม พ.ศ. 2529	
ประวัติการศึกษา	ปีการศึกษา 2548	บริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ วิทยาลัยอินเตอร์เทคลำปาง จังหวัดลำปาง
	ปีการศึกษา 2554	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่
ประสบการณ์การทำงาน	พ.ศ. 2551-2552	พนักงานดูแลผลิตภัณฑ์เครื่องใช้ไฟฟ้าภายใน บ้าน บริษัทนิคมพานิช จังหวัดลำปาง
	พ.ศ. 2552-ปัจจุบัน	อาจารย์ประจำสาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะบริหารธุรกิจ วิทยาลัยอินเตอร์เทคลำปาง
ผลงานวิจัย	(2556) ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการเตรียมพร้อมเข้าสู่ ASEAN ของ นักศึกษาระดับปริญญาตรี เขตอำเภอเมืองลำปาง (The Factor that to Undergraduate Students' Alertness toward ASEAN in District, Lampang Province)	