

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎี เอกสารต่าง ๆ ผลงานที่เกี่ยวข้องเป็นพื้นฐานและเป็นแนวทางการวิจัย โดยแบ่งออกเป็นส่วนต่าง ๆ ดังนี้

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

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทน

จากสภาพเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลง องค์การธุรกิจต้องเผชิญกับปัญหาการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมาย ส่งผลให้ต้องมีการปรับประสิทธิภาพการบริหารงาน ซึ่งปัญหาสำคัญที่ประสบอยู่คือ “ค่าตอบแทน” (Compensation) ถือเป็นงบประมาณค่าใช้จ่ายที่สำคัญที่ต้องใช้อย่างถูกวิธีเพื่อเกิดประสิทธิภาพและสามารถจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

1. ความหมายของการบริหารค่าตอบแทน (Compensation Management)

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายการบริหารค่าตอบแทนไว้ดังนี้

ธงชัย สันติวงศ์ (2539 : 1) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารค่าตอบแทน หมายถึงการวางแผน การจัดการระบบงานและการควบคุมกิจกรรมที่ซึ่งเกี่ยวข้องกับการจ่ายผลตอบแทนทั้งที่เป็นประโยชน์ทางตรงและทางอ้อมให้กับพนักงาน ทั้งนี้เพื่อแลกกับผลงานหรือบริการที่พนักงานได้ทำให้มีความสำคัญต่อลูกจ้างองค์การ และประเทศโดยรวม

เศกสิน ศรีวัฒนานุกุลกิจ (2540 : 1) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริการค่าตอบแทน หมายถึง ภาระทางการบริหารในลักษณะของการกำหนด บริหาร และควบคุมเกี่ยวกับผลตอบแทนระดับต่างๆ และส่วนประกอบอื่นๆ เพิ่มเติมในแต่ละระดับที่จ่ายให้แก่สมาชิกแต่ละคนในองค์การ

กึ่งพร ทองใบ (2545 : 11) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารค่าตอบแทน หมายถึง การพัฒนา นโยบาย การวางแผน การจัดรูปงาน และการนำนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนไปปฏิบัติตามที่ผู้บริหาร กำหนดไว้อย่างเป็นธรรม

ธัญญา ผลอนันต์ (2547 : 36) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารค่าตอบแทน หมายถึง การ กำหนดนโยบาย การวางแผน และกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจ่ายค่าตอบแทนทั้งทางตรงและ ทางอ้อมให้แก่พนักงาน

สุภาพร พิศาลบุตร (2548 : 18) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารค่าตอบแทน หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทนให้กับลูกจ้าง หรือพนักงานที่ทำงานให้องค์การ ซึ่งเป็นเรื่อง ที่เกี่ยวข้องกับการจ่ายผลตอบแทน

จากความหมายดังกล่าว ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การบริหารค่าตอบแทน หมายถึง การกำหนด นโยบาย การพัฒนา การจัดการ และการควบคุมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจ่ายค่าตอบแทนทั้งทางด้าน การเงิน และไม่ใช้ทางการเงิน

2. ความสำคัญของการบริหารค่าตอบแทน

ทางปฏิบัติฝ่ายจัดการหรือนายจ้างของกิจการต่างๆ ได้พยายามคิดค้นระบบและจัดทำแผนงาน ประเภทต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจ่ายค่าตอบแทน ทั้งนี้เพื่อมีระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่มีประสิทธิภาพ และยุติธรรมต่อพนักงาน แต่ในการจัดทำแผนการกำหนดการจ่ายค่าตอบแทนต้องใช้ดุลยพินิจของ ผู้บริหารประกอบการตัดสินใจด้วย ทำให้ลูกจ้างเกิดความสงสัยในการกำหนดการจ่ายค่าตอบแทนอยู่ เสมอ ลูกจ้างมักจะเรียกร้องและกล่าวอ้างตนไม่ได้รับค่าตอบแทนที่เป็นธรรม เพราะนายจ้างหรือองค์การ คิดถึงแต่ผลประโยชน์ส่วนตัวเป็นสำคัญ รัฐบาลจึงได้เข้าไปมีบทบาทในการกำหนดอัตราค่าจ้างขั้นต่ำ โดย มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นหลักประกันแก่ประชาชนและผู้ใช้แรงงาน ทั้งนี้เรื่องของการกำหนดค่าตอบแทน เป็นสิ่งที่มีสำคัญไม่เฉพาะกับนายจ้างเท่านั้น แต่มีความสำคัญต่อประเทศโดยรวมด้วย ความสำคัญ ของการบริหารค่าตอบแทน (กึ่งพร ทองใบ. 2545 : 14-15) มีดังนี้

2.1 ความสำคัญต่อพนักงาน (Employees) ค่าตอบแทนเป็นสิ่งจูงใจเบื้องต้นสำหรับ ให้พนักงานปฏิบัติงานและพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนทำให้พนักงานมีอำนาจซื้อ ในสิ่งที่กำหนดมาตรฐานการครองชีพ ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกมั่นคง แสดงถึงฐานะทางสังคม และเป็นเครื่องตอบสนองความต้องการพื้นฐานที่จำเป็นต่อการดำรงชีพของพนักงาน พนักงานต้องการทราบ ถึงอัตราค่าตอบแทนที่ตนจะได้รับเมื่อเริ่มทำงานและอัตราที่สูงขึ้นเมื่อทำงานต่อไป เพื่อใช้ในการวางแผน

ค่าใช้จ่ายและการดำรงชีพ รวมทั้งต้องการทราบถึงความก้าวหน้าในงาน ดังนั้นการบริหารค่าตอบแทน จำเป็นต้องตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานในด้านส่วนตัว ครอบครัวและการดำรงชีวิตในสังคม

2.2 ความต้องการต่อองค์กร (Organization) ค่าตอบแทนที่มีความสำคัญต่อองค์กรหรือนายจ้าง เพราะค่าตอบแทนที่องค์กรจ่ายให้แก่พนักงานเป็นค่าใช้จ่ายที่เป็นส่วนของต้นทุนการผลิต การขาย และบริการกิจการ การที่กิจการสามารถแข่งขันกับกิจการอื่นๆ ได้นั้นจะต้องมีการควบคุมต้นทุนแรงงานที่มีอัตราส่วนเหมาะสมต่อการผลิตหรือยอดขายที่ทำได้ หากการกำหนดต้นทุนแรงงานไม่เหมาะสม นายจ้างอาจได้รับคำเรียกร้องจากพนักงาน ซึ่งมีผลต่อแรงงานสัมพันธ์ในกิจการหลายแห่งซึ่งพนักงานไม่พอใจในเรื่องค่าตอบแทน อาจจะทำให้เกิดปัญหาดหยุดงาน ซึ่งอาจเป็นผลเสียร้ายแรงต่อกิจการ หากองค์กรหรือนายจ้างประสงค์จะให้พนักงานมีความพอใจในการทำงานอยู่กับองค์กรก็จำเป็นต้องมีการบริหารค่าตอบแทนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีทั้งค่าตอบแทนทางตรงและทางอ้อมอย่างเพียงพอ การจ่ายค่าตอบแทนไม่เหมาะสม อาจก่อให้เกิดปัญหาต่างๆ เช่นปัญหาเกี่ยวกับการขาดขวัญและกำลังใจของพนักงาน ปัญหาการออกจากงานสูง และขาดงานทำให้ต้นทุนการผลิตหรือการขายต่อหน่วยสูงขึ้น 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 โดยต้องคำนึงถึงอิทธิพลจากภายนอกของอัตราค่าแรงงานโลกรวมถึงคู่แข่ง 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 ค่าตอบแทนที่ลูกจ้างได้รับจะก่อให้เกิดอำนาจซื้อโดยลูกจ้าง สามารถนำค่าตอบแทนที่ตนได้มาจับจ่ายใช้สอยเพื่อซื้อสินค้าและบริการเพื่อตอบสนองความต้องการ การที่ลูกจ้างมีสภาพการครองชีพที่ดีได้นั้นขึ้นอยู่กับที่ได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอ แต่ถ้าเกิดภาวะเศรษฐกิจตกต่ำนายจ้างอาจต้องปลดคนงานออก หรือเลิกจ้าง ทำให้เกิดปัญหาการว่างงานขึ้น ลูกจ้างบางส่วนก็ขาดรายได้ ทำให้มีอำนาจซื้อน้อยลง ถ้าความต้องการขั้นพื้นฐานที่จำเป็นของผู้ว่างงานยังคงมีอยู่ก็อาจก่อให้เกิดปัญหาอาชญากรรมขึ้นได้

2.5.3 ทางการเมือง ผู้ใช้แรงงานนับเป็นกลุ่มกดดันที่สำคัญทางการเมืองกลุ่มหนึ่ง การเรียกร้องของกลุ่มนี้อาจมีผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองและกฎหมายขึ้นได้ เนื่องจากผู้ใช้แรงงานมีจำนวนมากหากพรรคการเมืองใดได้รับการสนับสนุนจากกลุ่มผู้ใช้แรงงานก็จะมีเสถียรภาพสูง เพราะมีฐานกำลังที่มั่นคง

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 องค์การส่วนใหญ่จ่ายค่าตอบแทนหลักโดยคิดเป็นชั่วโมงหรือเงินเดือน ซึ่งดูจากลักษณะงาน ค่าตอบแทนหลักที่คิดเป็นชั่วโมงจะดูจากงานที่สามารถคำนวณเวลาได้โดยตรง ส่วนค่าตอบแทนหลักที่เป็นเงินเดือนจะดูจากช่วงเวลาที่ยาวกว่า คนที่ได้รับเงินเดือนจะมีสถานภาพสูงกว่าคนรับค่าจ้าง บางองค์การจึงใช้วิธีเปลี่ยนมาจ่ายเงินเดือน

ให้คนงานและเสมียน เพื่อสร้างความรู้สึกรักภักดีและความผูกพันต่อองค์กร แต่ก็ยังคงจ่ายค่าล่วงเวลาให้ตามเกณฑ์ที่กฎหมายกำหนด

3.2 ค่าตอบแทนผันแปร (Variable Pay) หรือค่าตอบแทนแทนจูงใจ (Incentives) เป็นค่าจ้างที่เป็นตัวเงินโดยตรงอีกประเภทหนึ่ง ซึ่งเกี่ยวข้องกับผลงานของพนักงานแต่ละคนโดยตรง ส่วนใหญ่ ได้แก่ โบนัสและค่าตอบแทนจูงใจต่างๆ เช่น ผู้บริหารที่ทำงานมานานอาจได้สิทธิในการถือหุ้นบริษัท เป็นต้น

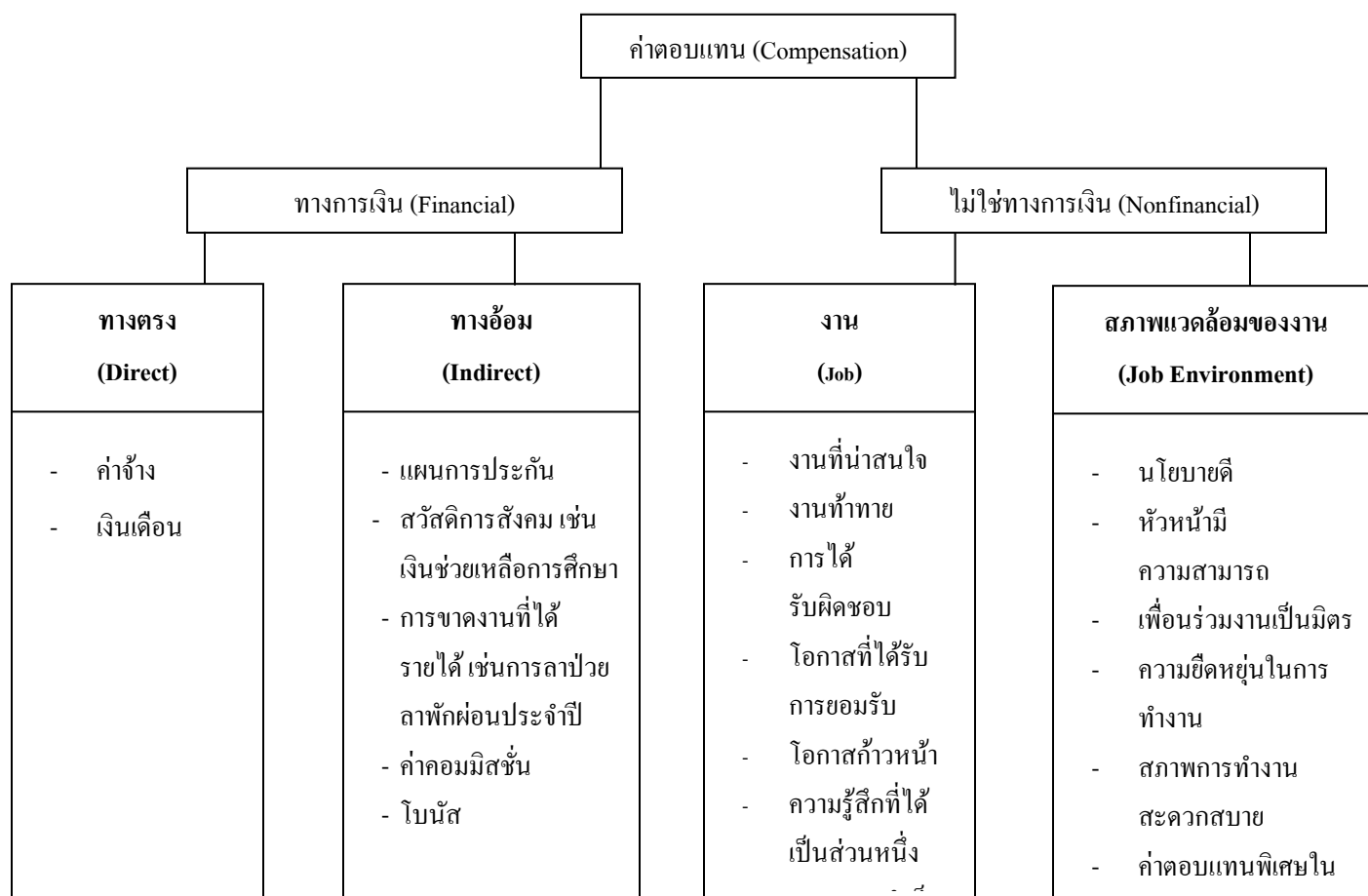
3.3 ผลประโยชน์เกื้อกูล (Fringe Benefit) เป็นค่าตอบแทนทางอ้อมที่พนักงานได้รับจากสิ่งที่สามารถจับต้องได้ เช่น การประกันสุขภาพ การจ่ายเงินให้ในวันลาหยุด หรือบำนาญเมื่อเกษียณซึ่งเป็นค่าตอบแทนฐานะที่เป็นสมาชิกขององค์กร บางทีเรียกว่า “ ผลประโยชน์ ” (Benefit) หรือ “ ค่าตอบแทนเสริม ” (Supplementary Compensation) 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) ได้ให้ไว้ คือ 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) ที่ได้รับประกอบด้วย การขาดรายได้ การจ่ายค่าตอบแทนเพื่อป้องกันการขาดรายได้นี้ บางส่วนเป็นสิ่งที่นายจ้างจะต้องปฏิบัติตามกฎหมายแรงงาน ได้แก่ กองทุนประกันสังคม นอกจากนี้ได้แก่ สวัสดิการค่ารักษาพยาบาล การประกันชีวิต การออมทรัพย์ เป็นต้น เงินช่วยเหลือการปฏิบัติงานและชีวิตประจำวัน ผลประโยชน์ในส่วนนี้เป็นการดูแลพนักงานนอกเหนือจากการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความสมดุลและคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น เช่น วันหยุด การดูแลพนักงานเมื่อเจ็บป่วยจากการทำงาน การให้ค่าปรึกษาแก่พนักงาน และเงินช่วยเหลือ/เบี่ยเลี้ยง (Allowance) อาจจะในรูปแบบของค่าเช่าบ้าน ค่าน้ำมัน ค่าเดินทาง ค่าขนย้าย เบี่ยเลี้ยงค่าอาหาร เป็นต้น สวัสดิการถือเป็นปัจจัยที่สำคัญและค่อนข้างซับซ้อน

เนื่องจากสวัสดิการจะสามารถช่วยดึงดูดและรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร ขณะเดียวกันความไม่พึงพอใจในสวัสดิการของพนักงานอาจจะส่งผลให้เกิดความไม่พึงพอใจต่องานโดยรวม รวมถึงทำให้มีการขาดงานเพิ่มขึ้น ประสิทธิภาพในการทำงานลดลงมีอัตราการลาออกสูงขึ้น รวมถึงส่งให้ความผูกพันในองค์กรลดน้อยลง

2. ผลตอบแทนความสัมพันธ์ (Relational Returns) ส่วนประกอบของค่าตอบแทนอีกส่วนหนึ่งที่นอกเหนือจากที่กล่าวมาคือ การจ่ายค่าตอบแทนในรูปของผลที่ได้รับจากความสัมพันธ์ (Relational Return) เป็นการจ่ายค่าตอบแทนที่มาจากความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานกับองค์กร ซึ่งประกอบด้วย การยกย่องและสถานะ ความมั่นคงในการจ้างงาน งานที่ท้าทาย โอกาสในการเรียนรู้ นอกจากนี้ยังหมายถึง การให้โอกาสในการปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน เครื่องแบบใหม่ๆ ที่คล้ายกัน จากที่กล่าวมาสามารถแสดงความเชื่อมโยงของผลได้รวม (Total Returns) ค่าตอบแทนรวม (Total Compensation) และผลที่ได้รับจากความสัมพันธ์



รูปภาพที่ 2.1 ขอบเขตความหมายของค่าตอบแทน

3. นโยบายการบริหารค่าตอบแทน

นโยบายด้านค่าตอบแทน (Compensation Policy) ในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดทางการจัดการสมัยใหม่ การกำหนดกลยุทธ์ทางด้านทรัพยากรมนุษย์จะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ร่วมองค์การ ดังนั้นนโยบายองค์การจึงเป็นปัจจัยที่ต้องนำมาพิจารณาว่าองค์การมีนโยบายจ่ายค่าตอบแทนอย่างไร 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) (เรื่องวิทย์ 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 ค่าของงานย่อมขึ้นอยู่กับเนื้อหาและผลงานที่มีค่าแตกต่างกัน

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

4.1.3 นโยบายผลงานพนักงาน หมายถึง การเน้นที่ผลงาน เช่น ควรให้ทุกคนได้รับค่าตอบแทนที่เหมือนกันหรือไม่ หรือควรให้พนักงานคนหนึ่งได้รับค่าตอบแทนต่างไปจากพนักงานอีกคนหนึ่งถ้าหากเขามีผลงานดีกว่าหรืออาวุโสมากกว่า หรือควรให้พนักงานมีส่วนร่วมกับความสำเร็จหรือล้มเหลวของบริษัท โดยวิธีการแบ่งกำไร หรือว่าควรจ่ายค่าตอบแทนให้กับทีมที่มีผลงานดีมากกว่าทีมที่มีผลงานไม่ดีหรือไม่ การเน้นที่ผลงานหรือความอาวุโสนี้จะมีผลกระทบต่อทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงาน นายจ้างที่เน้น

ผลงานมักใช้แผนการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจและจ่ายตามระบบคุณธรรมเป็นหลักในการจัดระบบค่าตอบแทน

4.1.4 การบริหารการจ่ายค่าตอบแทน เป็นนโยบายที่มองด้านการบริหารแต่อาจนำไปรวมกับนโยบายอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นนโยบายความสอดคล้องกันภายใน การแข่งขันกับภายนอก หรือ ผลงานพนักงาน เพราะนโยบายเหล่านี้ถ้าบริหารไม่ดีจะไม่ประสบความสำเร็จ จึงต้องมีความสามารถในการบริหาร ผู้บริหารต้องวางแผนจัดองค์ประกอบของระบบค่าตอบแทนให้ดี เช่น การจัดสัดส่วนระหว่างค่าตอบแทนหลัก ผลประโยชน์เกื้อกูล และค่าตอบแทนจูงใจ ประเมินว่าระบบค่าตอบแทนดำเนินไปได้ดีเพียงใด สื่อสารกับพนักงานและตัดสินใจว่าระบบค่าตอบแทนบรรลุเป้าหมายหรือไม่ ระบบค่าตอบแทนจูงใจพนักงานหรือไม่ สามารถรักษาพนักงานเอาไว้ได้หรือไม่ พนักงานรู้ว่าจะระบบค่าตอบแทนยุติธรรมหรือไม่ ระบบค่าตอบแทนนั้นทำให้องค์กรปฏิบัติงานดีและได้รับผลตอบแทนด้านการเงินและส่วนแบ่งการตลาดมากขึ้นหรือไม่ ข้อมูลต่างๆ เหล่านี้เป็นสิ่งที่จะต้องปรับเปลี่ยนหรือออกแบบระบบค่าตอบแทนใหม่ เพื่อช่วยให้เกิดการปรับตัวและหาจุดที่จะต้องตรวจสอบรายละเอียดต่อไป

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

4.2 เทคนิคการจ่ายค่าตอบแทน (Compensation Techniques)

เทคนิคการจ่ายค่าตอบแทนสัมพันธ์กับนโยบาย ถ้าเป็นนโยบายความสอดคล้องกันภายในก็มักจะเริ่มจากการวิเคราะห์งาน ซึ่งเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงาน จากนั้นก็ประเมินค่างานและจัดโครงสร้างงานภายใน โดยโครงสร้างงานภายในจะแสดงให้เห็นภาพความสัมพันธ์ระหว่างงานและทักษะหรือความสามารถขององค์กร เป็นการติดตามความสำคัญของงาน โดยดูจากการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร จุดมุ่งหมายของการจัดโครงสร้างงานก็เพื่อสนับสนุนวัตถุประสงค์ขององค์กรและทำให้เกิดความเป็น

ธรรมภายใน ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงาน ตลอดจนต้องทำตามเงื่อนไขของกฎหมายและระเบียบต่างๆ

ส่วนนโยบายการแข่งขันภายนอก จะทำโดยการกำหนดระเบียบค่าตอบแทนขององค์กรโดยเปรียบเทียบกับค่าตอบแทนของกลุ่มคู่แข่งในกรณีที่เป็นงานเหมือนกัน แต่ต้องมีการนิยามและสำรวจตลาด และใช้ข้อมูลจากนโยบายมาตัดสินใจกำหนดโครงสร้างค่าตอบแทนต่อไป โครงสร้างค่าตอบแทนมีผลต่อความสามารถในการดึงดูดและรักษาพนักงานขององค์กร รวมทั้งควบคุมต้นทุนแรงงาน

ด้านนโยบายผลงานพนักงาน จะทำโดยการเพิ่มค่าตอบแทนตามผลงานหรือความอาวุโสจัดทำแผนค่าตอบแทนจูงใจและแนวทางการขึ้นเงินเดือน ถ้าองค์กรตัดสินใจจ่ายโดยยึดผลงานองค์กรจะต้องมีวิธีการประเมินผลงาน และจะต้องปรับค่าตอบแทนตามผลงานที่ประเมิน ปัจจุบันหลายองค์กรแบ่งกำไรหรือแบ่งตามความสำเร็จที่พนักงานทำ

สำหรับนโยบายการบริหารการจ่ายค่าตอบแทนจะเป็นส่วนเสริมอยู่ในนโยบายต่างๆ ทั้ง 3 ด้านในตัว ส่วนเทคนิคของการบริหารค่าตอบแทนได้แก่ การวางแผน การจัดทำงบประมาณ การติดต่อสื่อสาร และการประเมินผล มีผลกระทบต่อต้นทุนแรงงานและพฤติกรรมของพนักงานทั้งด้านการดึงดูด รักษา และจูงใจพนักงาน

4.3 วัตถุประสงค์ของระบบค่าตอบแทน

การออกแบบระบบค่าตอบแทนและการดำเนินการของระบบค่าตอบแทนกระทำไป เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ซึ่งกำหนดไว้อย่างแน่นอน ได้แก่

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

4.3.2 ความเป็นธรรม (Equity) การมีวัตถุประสงค์เพื่อความเป็นธรรมก็เพื่อต้องการให้มั่นใจว่า จะมีการจ่ายค่าจ้างอย่างยุติธรรมแก่พนักงานทุกคน โดยเน้นการออกแบบระบบค่าตอบแทนที่คำนึงถึงทั้งผลงานและความต้องการของพนักงาน นอกจากนั้นยังคำนึงของความเป็นธรรมของวิธีปฏิบัติซึ่งหมายถึงวิธีการในกระบวนการตัดสินใจ เพราะวิธีการตัดสินใจมีความสำคัญไม่แพ้ผลลัพธ์เกิดขึ้น ดังนั้นการตัดสินใจจึงต้องให้พนักงาน ผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่นๆ ได้เข้ามามีส่วนร่วมกำหนดแผนค่าจ้างและเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น

4.3.3 การทำตามกฎหมาย (Compliance with Laws) เนื่องจากมีกฎหมายและระเบียบเกี่ยวกับค่าจ้างที่องค์การจะต้องปฏิบัติตามจำนวนมาก กฎหมายและระเบียบเหล่านี้เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา องค์การจึงต้องคอยปรับระบบค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับกฎหมายและระเบียบดังกล่าวด้วย

วัตถุประสงค์ของค่าตอบแทนจะทำหน้าที่ 2 ประการ ประการแรกเป็นแนวทางในการออกแบบระบบค่าตอบแทน เช่น ถ้านายจ้างมีวัตถุประสงค์ที่ต้องการให้รางวัลกับพนักงานที่มีผลงานดีเด่น ก็อาจกำหนดออกมาเป็นนโยบายและแผนการจ่ายสำหรับผลงาน หรือการจ่ายตามระบบคุณธรรมหรือการจูงใจ เช่น นายจ้างอาจต้องการให้พนักงานได้เรียนรู้และปรับตัวอย่างต่อเนื่อง ก็อาจกำหนดนโยบายการจ่ายให้เท่ากับคู่แข่งเป็นอย่างต่ำ จากนั้นก็เน้นไปที่การเพิ่มทักษะและความรู้ของพนักงาน วัตถุประสงค์จึงเป็นที่มาของการออกแบบระบบค่าตอบแทน ประการที่สอง วัตถุประสงค์ใช้เป็นฐานในการวัดความสำเร็จของระบบค่าตอบแทน เช่น หากนายจ้างต้องการใช้ค่าจ้างเป็นเครื่องมือในการดึงดูดรักษาคน แต่ปรากฏว่าคนดีๆ ยังคงออกจากงานอยู่ก็แสดงว่าระบบค่าตอบแทนไม่ได้ผล แม้ว่าคนที่ออกไปอาจมีเหตุผลอื่นนอกเหนือจากค่าตอบแทน แต่วัตถุประสงค์ของระบบค่าตอบแทนก็สามารถใช้เป็นมาตรฐานการวัดผลได้ในระดับหนึ่ง หากองค์การมีการปรับระบบค่าตอบแทนให้เข้ากับวัตถุประสงค์ขององค์การได้ก็แสดงนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนต่างๆ ที่จะกำหนดตามหลังมานั้นจะเท่าเทียมกับคู่แข่งชั้น พร้อมกับมีโอกาสที่จะปรับปรุงให้ดีขึ้นสอดคล้องกับทักษะกับความรู้ความเข้าใจที่มีสูงขึ้นด้วย

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) ภายในองค์การเดียวกันนั้นงานที่มีระดับความรับผิดชอบและความยากง่ายของงานเทียบในระดับเดียวกัน ก็ควรได้รับค่าตอบแทนที่เท่ากันหรือที่เรียกว่า “ งานเท่ากัน เงินเท่ากัน ” (Equal Pay for Equal Work)

5.1.2 ความยุติธรรมภายนอก (External Equity) ความยุติธรรมนอกจากจะให้เกิดขึ้นภายในองค์การแล้ว ความยุติธรรมภายนอกองค์การยังมีความจำเป็น กล่าวคือค่าตอบแทนที่กำหนดจะต้องสอดคล้องกับค่าจ้างในตลาดแรงงานด้วย ซึ่งเรื่องนี้อุปสงค์และอุปทาน (Demand and Supply) มีบทบาทอย่างมากในการกำหนดค่าจ้างงานในท้องตลาด ดังนั้นจึงเป็นไปได้ว่างานหลายงานที่ประเมินค่า

ของงานแล้วอยู่ในระดับเดียวกันแต่หากต่างสาขากัน การกำหนดค่าตอบแทน (Pricing) อาจแตกต่างกันได้ เพราะความต้องการแรงงานในสาขาต่าง ๆ นั้น แตกต่างกัน แรงงานในสาขาที่เป็นที่ต้องการมาก และการผลิตไม่เพียงพอแก่ความต้องการ ค่าตอบแทนก็ต้องสูงกว่าสาขาอื่นเพื่อความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) ให้แก่องค์กรในการที่จะสามารถสรรหาคนให้เพียงพอแก่ความต้องการและคุณภาพดี

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

5.2 หลักในการจูงใจ (Incentive) หมายถึง การจ่ายค่าตอบแทนเพื่อกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพผลดียิ่งขึ้น โดยจัดระบบการจ่ายให้สอดคล้องกับมาตรฐานความคาดหวังด้านผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน โดยยึดหลักความสามารถและสมรรถภาพของแต่ละบุคคลเพื่อนำไปพิจารณาปรับเลื่อนค่าจ้างและเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น

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

5.4 หลักการควบคุม (Control) หมายถึง การพิจารณาค่าใช้จ่ายด้านบุคคลให้เป็นเครื่องมือแท้จริงในการบริหาร และปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรมากที่สุด โดยควบคุมค่าใช้จ่ายให้เหมาะสม ลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นลง และให้การจ่ายค่าตอบแทนส่งผลดีต่อการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน

5.5 หลักความสมดุล (Balance) หมายถึง การกำหนดสัดส่วนที่เหมาะสมของหมวดรายจ่ายและกลุ่มค่าตอบแทนต่าง ๆ เช่น ความสมดุลในแง่สัดส่วนระหว่างหมวดค่าใช้จ่ายด้านบุคคลกับหมวดรายจ่ายอื่น (การลงทุน การชำระหนี้ หรือการพัฒนา) ความสมดุลระหว่างค่าตอบแทนทางตรง (เงินเดือน ค่าจ้าง) กับค่าตอบแทนทางอ้อม (สวัสดิการ ผลประโยชน์ หรือการพัฒนา) ความสมดุลระหว่าง

ค่าตอบแทนระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกัน (เช่นคนที่ทำงานเป็นรายชั่วโมงกับคนที่ทำงานเป็นเดือน ควรได้รับค่าตอบแทนใกล้เคียงกันสำหรับช่วงเวลาใกล้เคียงกัน)

5.6 หลักความพอเพียง (Adequacy) หมายถึง ค่าตอบแทนที่ได้รับต้องเท่ากัน หรือสูงกว่าระดับต่ำสุดที่บุคคลพึงได้รับตามมาตรฐานการครองชีพของแต่ละสังคม ระดับต่ำสุดนี้อาจกำหนดโดยแรงงานขั้นต่ำหรือค่าครองชีพในขณะนั้น เมื่อค่าของเงินเปลี่ยนแปลงไป ก็ควรจะได้ปรับปรุงอัตราเงินเดือนเสียใหม่ให้เหมาะสม

5.7 หลักความยืดหยุ่น (Flexible) หมายความว่า อัตราค่าจ้างเงินเดือนย่อมไม่คงที่อยู่ตลอดไป ต้องสามารถปรับให้สอดคล้องกับอัตราตลาด ลักษณะงานที่เปลี่ยน ภาวะเศรษฐกิจและการครองชีพ ดังนั้น จึงต้องติดตามความเคลื่อนไหวและแนวโน้มของระบบการจ่ายค่าตอบแทนขององค์การอื่น ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม นโยบายและกฎหมายของรัฐบาลที่เกี่ยวข้อง และจะต้องพิจารณาหาความสัมพันธ์สอดคล้องกันระหว่างเงินเดือนกับ “ งาน ” แต่ละตำแหน่ง โดยการประเมินค่างานหรือในทางราชการมักจะเรียกว่า “ การปรับระดับตำแหน่ง ” ทั้งนี้ เพื่อประกอบการกำหนดเงินเดือน ค่าจ้างในองค์การให้เหมาะสมสร้างความพึงพอใจในการทำงานและให้เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคคลขององค์การ

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 แต่ต่างสาขาวิชาชีพก็อาจกำหนดค่าตอบแทนที่ต่างกันได้ใน การพิจารณาค่าตอบแทนในตลาดนั้น องค์การที่เห็นความสำคัญจะทำการสำรวจอัตราค่าจ้างในตลาด (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 อัตราค่าตอบแทนแรงงานประเภทนั้นจะสูงกว่าปกติเนื่องจากการแย่งตัวผู้ทำงาน 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 ยิ่งควรต้องได้รับการพิจารณาเพิ่มเติมในการกำหนดค่าตอบแทนด้วย เพราะปัจจัยดังกล่าวอาจไม่สะท้อนในค่าของงานมากนักแต่โดยข้อเท็จจริงจะเป็นต้องคำนึงในการให้ค่าตอบแทน เพื่อสร้างความมั่นคงและจงใจให้ทำงานในตำแหน่งดังกล่าว

6.2.3 อำนาจต่อรอง (Bargaining Power) โดยปกติสภาพแรงงานในท้องตลาดจะเป็นตัวกำหนดอัตราค่าตอบแทนในท้องตลาดได้อย่างดี แต่บางครั้งอำนาจการต่อรองของแต่ละบุคคลรวมทั้ง

ของกลุ่มแรงงานเพื่อให้ได้ค่าตอบแทนที่สูงขึ้นหรือยกมาตรฐานการครองชีพให้สูงขึ้นก็เป็นสิ่งที่ต้องพิจารณาด้วย

6.2.4 ค่าของคน (Person Value) การพิจารณาค่าของคนดูที่การกระทำ คือ ผลการปฏิบัติงานของบุคคล ดังนั้นในการกำหนดค่าตอบแทนต้องมีการพิจารณาผลการปฏิบัติงานของพนักงานด้วย เพื่อให้เกิดความยุติธรรมตามหลักความเสมอภาครายบุคคล นอกจากนี้ค่าของคนอาจพิจารณาจากคุณสมบัติส่วนตัวของบุคคล เช่น ความรู้พิเศษเฉพาะทางสาขาที่ขาดแคลนที่ตรงกับความต้องการขององค์การทำให้การกำหนดค่าตอบแทนพิเศษตามคุณสมบัติเฉพาะดังกล่าวนี้ด้วย

6.2.5 ปรัชญาการบริหาร (Management Philosophy) ความเชื่อและทัศนคติของฝ่ายบริหารย่อมมีอิทธิพลโดยตรงต่อการกำหนดค่าตอบแทนในองค์การ ปรัชญาทางการบริหารเกี่ยวกับค่าตอบแทนมี 2 แนวคือ ปรัชญาแนวคิดแรก คือ “ จ่ายให้น้อยที่สุด ” เพื่อมิให้เป็นภาระค่าใช้จ่ายต่อต้นทุนการผลิตที่สูงเกินไป อันเป็นอุปสรรคต่อการแข่งขันทางธุรกิจการค้าและความอยู่รอด ความเจริญเติบโตขององค์การ และปรัชญาแนวคิดที่ 2 คือ “ จ่ายให้มากพอ ” เพื่อจูงใจคนดีมีความสามารถทำงานกับองค์การ และสามารถเก็บรักษาคนดีมีความสามารถทำงานกับองค์การด้วยความพึงพอใจ เพื่อช่วยสร้างความเจริญให้องค์การได้ต่อไป

6.2.6 ผลผลิต (Productivity) ไม่ว่าจะเป็ผลผลิตของแต่ละบุคคล หรือผลผลิตขององค์การเป็นสิ่งที่ต้องคำนึงในการกำหนดค่าตอบแทนทั้งสิ้น ผู้ที่ปฏิบัติงานได้ดีมีผลผลิตสูงกว่าก็ย่อมที่จะต้องได้ค่าตอบแทนสูงกว่า ในทำนองเดียวกันผลผลิตขององค์การที่สูงจะทำให้้องค์การสามารถกำหนดค่าตอบแทนได้สูง ส่วนองค์การสาธารณกุศลต่าง ๆ และองค์การของรัฐที่ทำงานโดยไม่แสวงหาผลกำไร อาจจะไม่สามารถกำหนดค่าตอบแทนพนักงานได้สูงเทียบเคียงกับองค์การเอกชนที่ทำงานหาผลกำไรเป็นเป้าหมาย เป็นต้น

6.2.7 ลักษณะงาน (Nature of Work) คำนี้มีความหมายกว้าง เช่นอาจหมายถึงลักษณะการทำงานที่เสี่ยงอันตรายหรือลักษณะไม่น้อยอภิมรณะ หรืออาจหมายถึงลักษณะการทำงานที่จำเป็นต้องจัดระบบค่าจ้างเป็นพิเศษหรือไม่ เป็นต้น

6.2.8 ความสามารถในการจ่าย (Ability to pay) ถือเป็นปัจจัยสำคัญเพราะเป็นสิ่งที่จะทำให้ค่าตอบแทนในขั้นสุดท้ายว่าการกำหนดค่าตอบแทนโดยพิจารณาตามปัจจัยอื่น ๆ นั้นจะเป็นไปได้เพียงใด เพราะหากไม่คำนึงถึงปัจจัยนี้แล้ว องค์การอาจจ่ายมากเกินไปจนไม่สมดุลกับรายจ่ายด้านอื่น ๆ การพัฒนา หรือความเติบโตขององค์การอาจหยุดชะงักหรืออาจถึงขั้นล้มละลายได้

แนวความคิดและทฤษฎีของการจูงใจ (theories of motivation)

ความหมายของแรงจูงใจ

แรงจูงใจเป็นคำที่ใช้กันมากแต่บางครั้งก็ใช้กันไม่ค่อยถูกต้อง ความจริงแล้วแรงจูงใจใช้เพื่ออธิบายว่าทำไมอินทรีย์จึงการกระทำอย่างนั้นและทำให้เกิดอะไรขึ้นมาบ้าง

คำว่า “แรงจูงใจ” มาจากคำกริยาในภาษาละตินว่า “Movere”(Kidd, 1973:101) ซึ่งมีความหมายตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า “to move” อันมีความหมายว่า “เป็นสิ่งที่โน้มน้าวหรือชักนำบุคคลเกิดการกระทำหรือปฏิบัติการ (To move a person to a course of action) ดังนั้นแรงจูงใจจึงได้รับความสนใจมากในทุกๆวงการ

สำหรับโลเวลล์ (Lovell, 1980: 109) ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า”เป็นกระบวนการที่ชักนำโน้มน้าวให้บุคคลเกิดความพยายามเพื่อที่จะสนองตอบความต้องการบางประการให้บรรลุผลสำเร็จ” ไมเคิล คอมแจน (Domjan 1996: 199) อธิบายว่าการจูงใจเป็นภาวะในการเพิ่มพฤติกรรมการกระทำกิจกรรมของบุคคลโดยบุคคลจงใจกระทำพฤติกรรมนั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

สรุปได้ว่าการจูงใจเป็นกระบวนการที่บุคคลถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าโดยจงใจให้กระทำหรือดิ้นรนเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์บางอย่างซึ่งจะเห็นได้พฤติกรรมที่เกิดจากการจูงใจเป็นพฤติกรรมที่มีใช้เป็นการตอบสนองสิ่งเร้าปกติธรรมดา ยกตัวอย่างลักษณะของการตอบสนองสิ่งเร้าปกติคือ การขานรับเมื่อได้ยินเสียงเรียก แต่การตอบสนองสิ่งเร้าจัดว่าเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากการจูงใจเช่น พนักงานตั้งใจทำงานเพื่อหวังความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษ

แรงจูงใจต่อพฤติกรรมของบุคคลในแต่ละสถานการณ์

แรงจูงใจจะทำให้แต่ละบุคคลเลือกพฤติกรรมเพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้าที่เหมาะสมที่สุดในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไป พฤติกรรมที่เลือกแสดงนี้ เป็นผลจากลักษณะในตัวบุคคลสภาพแวดล้อม ดังนี้

- 1.ถ้าบุคคลมีความสนใจในสิ่งใดก็จะเลือกแสดงพฤติกรรม และมีความพอใจที่จะทำกิจกรรมนั้นๆ รวมทั้งพยายามทำให้เกิดผลเร็วที่สุด
- 2.ความต้องการจะเป็นแรงกระตุ้นที่ทำให้ทำกิจกรรมต่างๆเพื่อตอบสนองความต้องการนั้น
- 3.ค่านิยมที่เป็นคุณค่าของสิ่งต่างๆ เช่นค่านิยมทางเศรษฐกิจ สังคม ความงาม จริยธรรม วิชาการ เหล่านี้จะเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดแรงขับของพฤติกรรมตามค่านิยมนั้น
- 4.ทัศนคติที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งก็มีผลต่อพฤติกรรมนั้น เช่น ถ้ามีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน ก็จะทำางานด้วยความทุ่มเท

5. ความมุ่งมั่นที่ต่างระดับกัน ก็เกิดแรงกระตุ้นที่ต่างระดับกันด้วย คนที่ตั้งระดับความมุ่งมั่นไว้สูงจะพยายามมากกว่าผู้ที่ตั้งระดับความมุ่งมั่นไว้ต่ำ

6. การแสดงออกของความต้องการในแต่ละสังคมจะแตกต่างกันออกไป ตามขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรมของสังคมของตน ยิ่งไปกว่านั้นคนในสังคมเดียวกัน ยังมีพฤติกรรมในการแสดงความต้องการที่ต่างกันอีกด้วยเพราะสิ่งเหล่านี้เกิดจากการเรียนรู้ของตน

7. ความต้องการอย่างเดียวกัน ทำให้บุคคลมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันได้

8. แรงจูงใจที่แตกต่างกัน ทำให้การแสดงออกของพฤติกรรมที่เหมือนกันได้

9. พฤติกรรมอาจสนองความต้องการได้หลายๆทางและมากกว่าหนึ่งอย่างในเวลาเดียวกัน เช่น ตั้งใจทำงาน เพื่อไว้ขึ้นเงินเดือนและได้ชื่อเสียงเกียรติยศ ความยกย่องและยอมรับจากผู้อื่น

ลักษณะของแรงจูงใจ

แรงจูงใจมี 2 ลักษณะดังนี้

1. แรงจูงใจภายใน (intrinsic motives)

แรงจูงใจภายในเป็นสิ่งผลักดันจากภายในตัวบุคคลซึ่งอาจจะเป็นเจตคติ ความคิด ความสนใจ ความตั้งใจ การมองเห็นคุณค่า ความพอใจ ความต้องการฯลฯ สิ่งต่างๆดังกล่าวนี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมค่อนข้างถาวรเช่นคนงานที่เห็นองค์การคือสถานที่ให้ชีวิตแก่เขาและครอบครัวเขาก็จะจงรักภักดีต่อองค์การ และองค์การบางแห่งขาดทุนในการดำเนินการก็ไม่ได้จ่ายค่าตอบแทนที่ดีแต่ด้วยความผูกพันพนักงานก็ร่วมกันลดค่าใช้จ่ายและช่วยกันทำงานอย่างเต็มที่

2. แรงจูงใจภายนอก (extrinsic motives)

แรงจูงใจภายนอกเป็นสิ่งผลักดันภายนอกตัวบุคคลที่มากระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมอาจจะเป็นการได้รับรางวัล เกียรติยศชื่อเสียง คำชม หรือยกย่อง แรงจูงใจนี้ไม่คงทนถาวร บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อตอบสนองสิ่งจูงใจดังกล่าวเฉพาะกรณีที่ต้องการสิ่งตอบแทนเท่านั้น

ที่มาของแรงจูงใจ

แรงจูงใจมีที่มาจากหลายสาเหตุด้วยกันเช่น อาจจะเป็นเนื่องมาจากความต้องการหรือแรงขับหรือสิ่งเร้า หรืออาจเนื่องมาจากการคาดหวังหรือจากการเก็บกดซึ่งบางทีเจ้าตัวก็ไม่รู้ตัว จะเห็นได้ว่าการจูงใจให้เกิดพฤติกรรมที่ไม่มีกฎเกณฑ์แน่นอนเนื่องจากพฤติกรรมมนุษย์มีความซับซ้อน แรงจูงใจอย่างเดียวกันอาจทำให้เกิดพฤติกรรมที่ต่างกัน แรงจูงใจต่างกันอาจเกิดพฤติกรรมที่เหมือนกันก็ได้ดังนั้นจะกล่าวถึงที่มาของแรงจูงใจที่สำคัญพอสังเขปดังนี้

ความต้องการ (Need)

เป็นสภาพที่บุคคลขาดสมดุลทำให้เกิดแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อสร้างสมดุลให้ตัวเอง เช่น เมื่อรู้สึกว่ายเหนื่อยล้าก็จะนอนหรือนั่งพัก ความต้องการมีอิทธิพลมากต่อพฤติกรรมเป็นสิ่งกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายที่ต้องการ นักจิตวิทยาแต่ละท่านอธิบายเรื่องความต้องการในรูปแบบต่างๆกันซึ่งสามารถแบ่งความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ได้เป็น 2 ประเภททำให้เกิดแรงจูงใจ

1.แรงจูงใจทางด้านร่างกาย (physical motivation)

เป็นความต้องการเกี่ยวกับอาหาร น้ำ การพักผ่อน การได้รับความคุ้มครอง ความปลอดภัย การได้รับความเพลิดเพลิน การลดความเคร่งเครียด แรงจูงใจนี้จะมีสูงมากในวัยเด็กตอนต้นและวัยผู้ใหญ่ตอนปลายเนื่องจากเกิดความเสื่อมของร่างกาย

2.แรงจูงใจทางด้านสังคม (social motivation)

แรงจูงใจด้านนี้สลับซับซ้อนมากเป็นความต้องการที่มีผลมาจากด้านชีววิทยาของมนุษย์ในความต้องการอยู่ร่วมกันกับครอบครัว เพื่อนฝูงในโรงเรียน เพื่อนร่วมงาน เป็นความต้องการส่วนบุคคลที่ได้รับอิทธิพลมาจากสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมซึ่งในบางวัฒนธรรมหรือบางสังคมจะมีอิทธิพลที่เข้มแข็งและเหนียวแน่นมาก

ความแตกต่างของแรงจูงใจด้านสังคมและแรงจูงใจด้านร่างกาย คือแรงจูงใจด้านสังคม เกิดจากพฤติกรรมที่เราแสดงออกด้วยความต้องการของตนเองมากกว่า ผลตอบแทนจากวัตถุและสิ่งของ

แรงขับ (drives)

เป็นแรงผลักดันที่เกิดจากความต้องการทางกายและสิ่งเร้าจากภายในตัวบุคคล ความต้องการและแรงขับมักเกิดควบคู่กัน เมื่อเกิดความต้องการแล้วความต้องการนั้นไปผลักดันให้เกิดพฤติกรรมที่เรียกว่าเป็นแรงขับ เช่นในการประชุมหนึ่งผู้เข้าประชุมทั้งหิว ทั้งเหนื่อย แทนที่การประชุมจะราบรื่นก็อาจจะเกิดการขัดแย้งหรือเพราะว่าทุกคนหิวก็รีบสรุปการประชุมซึ่งอาจจะทำให้ขาดการไตร่ตรองที่ดีก็ได้

สิ่งล่อใจ (incentives)

เป็นสิ่งชักนำบุคคลให้กระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งไปสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ถือเป็นแรงจูงใจภายนอก เช่น ต้องการให้พนักงานมาทำงานสม่ำเสมอก็ใช้วิธียกย่องพนักงานที่ไม่ขาดงานโดยจัดสรร

รางวัลในการคัดเลือกพนักงานที่ไม่ขาดงานหรือมอบโล่ให้แก่ฝ่ายที่ทำงานดีประจำปี สิ่งล่อใจอาจเป็นวัตถุ เป็นสัญลักษณ์ หรือคำพูดที่ทำให้บุคคลพึงพอใจ

การตื่นตัว (arousal)

เป็นภาวะที่บุคคลพร้อมที่จะแสดงพฤติกรรม สมองพร้อมที่จะคิด กล้ามเนื้อพร้อมจะเคลื่อนไหว นักกีฬาที่อุ่นเครื่องเสร็จพร้อมที่จะแข่งขันหรือเล่นกีฬา องค์กรที่มีบุคลากรที่มีความตื่นตัวก็ย่อมส่งผลให้ทำงานดี การศึกษาธรรมชาติพฤติกรรมของมนุษย์มีความตื่นตัว 3 ระดับคือ

- การตื่นตัวระดับสูงจะตื่นตัวมากไปจนกลายเป็นตื่นตกใจหรือตื่นตื่นเกินไปขาดสมาธิ
- การตื่นตัวระดับกลางคือระดับตื่นตัวที่ดีที่สุด
- การตื่นตัวระดับต่ำมักจะทำให้ทำงานเฉื่อยชา งานเสร็จช้า

จากการศึกษาพบว่าปัจจัยที่ทำให้บุคคลตื่นตัวมีทั้งสิ่งเร้าภายนอกและภายใน ได้แก่ลักษณะส่วนตัวของบุคคลแต่ละคนที่มีต่างกันทั้งบุคลิกภาพ นิสัยและระบบสรีระของผู้นั้น

การคาดหวัง (expectancy)

เป็นการตั้งความปรารถนาที่จะเกิดขึ้นของบุคคลในสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เช่น พนักงานคาดหวังว่าเขาจะได้โบนัสประมาณ 4-5 เท่าของเงินเดือนในปีนี้ การคาดหวังทำให้พนักงานมีชีวิตชีวาซึ่งบางคนอาจสมหวัง บางคนอาจผิดหวังก็ได้ สิ่งที่เกิดขึ้นกับสิ่งที่คาดหวังมักไม่ตรงกันเสมอไป ถ้าสิ่งที่เกิดขึ้นห่างกับสิ่งที่คาดหวังมากก็อาจจะทำให้พนักงานคับข้องใจในการทำงาน การคาดหวังก่อให้เกิดแรงผลักดันหรือเป็นแรงจูงใจที่สำคัญต่อพฤติกรรม ถ้าองค์กรกระตุ้นให้พนักงานยกระดับผลงานตนเองได้และพิจารณาผลตอบแทนที่ใกล้เคียงกับสิ่งที่พนักงานคาดหวังว่าควรจะได้ก็จะเป็นประโยชน์ทั้งองค์กรและพนักงาน

การตั้งเป้าหมาย (goal setting)

เป็นการกำหนดทิศทางและจุดมุ่งหมายปลายทางของการกระทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งของบุคคลจัดเป็นแรงจูงใจจากภายในของบุคคลผู้นั้นในการทำงาน ธุรกิจที่มุ่งเพิ่มปริมาณและคุณภาพควรมีการตั้งเป้าหมายในการทำงานเพราะจะส่งผลให้การทำงานมีแผนในการดำเนินการเหมือนเรือที่มีหางเสือ เพราะมีเป้าหมายชัดเจน

ทฤษฎี E.R. G. ของ Alderfer (Existence Relatedness Growth)

Alderfer (อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ, 2540, หน้า 307-310) ได้ปรับปรุงลำดับชั้นความต้องการของ Maslow เป็นความต้องการ 3 ระดับ ดังนี้

1. ความต้องการดำรงชีวิตอยู่ (existence needs) คือ ความต้องการทางร่างกายและความปลอดภัย ความต้องการรายได้ สวัสดิการและสภาพแวดล้อมการทำงาน
2. ความต้องการความสัมพันธ์ (relatedness needs) คือ ความต้องการทุกอย่างที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในสถานที่ทำงาน
3. ความต้องการเจริญเติบโต (growth needs) คือ ความต้องการภายในเพื่อการพัฒนาส่วนบุคคล ความต้องการของบุคคลที่จะเจริญเติบโตพัฒนา และใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ด้วยการแสวงหาโอกาส และการเอาชนะความท้าทายใหม่ ๆ

ทฤษฎี E.R.G ของ Alderfer มีความคล้ายคลึงกับทฤษฎีแรงจูงใจของมนุษย์ของ Maslow ที่ว่า ความต้องการที่ยังไม่ตอบสนองจะจูงใจบุคคลและเห็นด้วยว่า โดยทั่วไปบุคคลจะก้าวขึ้นไปตามลำดับของความ ต้องการจากระดับต่ำกว่าก่อนความต้องการระดับสูง เมื่อความต้องการระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการระดับต่ำจะมีความสำคัญน้อยลง แต่อย่างไรก็ตาม ภายใต้สถานการณ์บางอย่าง บุคคลอาจจะกลับมายังความต้องการระดับต่ำได้ เช่น บุคคลที่คับข้องใจภายใน การตอบสนองความต้องการการเจริญเติบโต อาจจะถูกใจให้ตอบสนองความต้องการความสัมพันธ์ที่ต่ำลงมา จึงทำให้ทฤษฎีนี้มีทั้ง ส่วนเหมือนและส่วนต่างกับทฤษฎีความต้องการของ Maslow (วุฒิพล สกกลเกียรติ, 2546, หน้า 193-194

ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมคคลีแลนด์ McClelland

ทฤษฎีนี้เน้นอธิบายการจูงใจของบุคคลที่กระทำการเพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการความสำเร็จ มิได้หวังรางวัลตอบแทนจากการกระทำของเขา ซึ่งความต้องการความสำเร็จนี้ในแง่ของการทำงาน หมายถึงความต้องการที่จะทำงานให้ดีที่สุดและทำให้สำเร็จผลตามที่ตั้งใจไว้ เมื่อตนทำอะไรสำเร็จได้ก็จะ เป็นแรงกระตุ้นให้ทำงานอื่นสำเร็จต่อไป หากองค์การใดที่มีพนักงานที่แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จำนวนมากก็จะเจริญรุ่งเรืองและเติบโตเร็ว

ในช่วงปีค.ศ. 1940s นักจิตวิทยาชื่อ David I. McClelland ได้ทำการทดลองโดยใช้แบบทดสอบการรับรู้ของบุคคล (thematic apperception test (tat) เพื่อวัดความต้องการของมนุษย์ โดยแบบทดสอบTAT เป็นเทคนิคการนำเสนอภาพต่างๆ แล้วให้บุคคลเขียนเรื่องราวเกี่ยวกับสิ่งที่เขาเห็น จากการศึกษาวิจัยของแมคคลีแลนด์ได้สรุปคุณลักษณะของคนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมีความต้องการ 3

ประการที่ได้จากแบบทดสอบTAT ซึ่งเขาเชื่อว่าเป็นสิ่งสำคัญในการที่จะเข้าใจถึงพฤติกรรมของบุคคลได้ ดังนี้

1.ความต้องการความสำเร็จ (need for achievement (nach) เป็นความต้องการที่จะทำสิ่งต่างๆให้เต็มที่และดีที่สุดเพื่อความสำเร็จ จากการวิจัยของ McClelland พบว่า บุคคลที่ต้องการความสำเร็จ (nach) สูง จะมีลักษณะชอบการแข่งขัน ชอบงานที่ท้าทาย และต้องการได้รับข้อมูลป้อนกลับเพื่อประเมินผลงานของตนเอง มีความชำนาญในการวางแผน มีความรับผิดชอบสูง และกล้าที่จะเผชิญกับความล้มเหลว

2.ความต้องการความผูกพัน (need for affiliation (naff) เป็นความต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อบุคคลอื่น บุคคลที่ต้องการความผูกพันสูงจะชอบสถานการณ์การร่วมมือมากกว่าสถานการณ์การแข่งขัน โดยจะพยายามสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น

3.ความต้องการอำนาจ (need for power (npower) เป็นความต้องการอำนาจเพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น บุคคลที่มีความต้องการอำนาจสูง จะแสวงหาวิถีทางเพื่อให้ตนมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับหรือยกย่อง ต้องการความเป็นผู้นำ ต้องการงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่น และจะกังวลเรื่องอำนาจมากกว่าการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาพบว่าพนักงานที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมักต้องการจะทำงานในลักษณะ 3 ประการดังนี้

- 1.งานที่เปิดโอกาสให้เขารับผิดชอบเฉพาะส่วนของเขา และเขามีอิสระที่จะตัดสินใจและแก้ปัญหาด้วยตนเอง
- 2.ต้องการงานที่มีระดับยากง่ายพอดี ไม่ง่ายหรือยากจนเกินไปกว่าความสามารถของเขา
- 3.ต้องการงานที่มีความแน่นอนและต่อเนื่องซึ่งสร้างผลงานได้และทำให้เขามีความก้าวหน้าในงานเพื่อจะพิสูจน์ตนเองถึงความสามารถของเขาได้

รูปแบบของแรงจูงใจ

บุคคลแต่ละคนมีรูปแบบแรงจูงใจที่แตกต่างกัน ซึ่งนักจิตวิทยาได้แบ่งรูปแบบ แรงจูงใจของมนุษย์ออกเป็นหลายรูปแบบที่สำคัญ มีดังนี้

1. **แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motive)** หมายถึง แรงจูงใจที่เป็นแรงขับให้บุคคลพยายามที่จะประกอบพฤติกรรมที่จะประสบสัมฤทธิ์ผลตามมาตรฐานความเป็นเลิศ (Standard of Excellence) ที่ตนตั้งไว้ บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จะไม่ทำงานเพราะหวังรางวัล แต่ทำเพื่อจะประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จะมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

1. มุ่งหาความสำเร็จ (Hope of Success) และกลัวความล้มเหลว (Fear of Failure)
2. มีความทะเยอทะยานสูง
3. ตั้งเป้าหมายสูง
4. มีความรับผิดชอบในการงานดี
5. มีความอดทนในการทำงาน
6. รู้ความสามารถที่แท้จริงของตนเอง
7. เป็นผู้ที่ทำงานอย่างมีการวางแผน
8. เป็นผู้ที่ตั้งระดับความคาดหวังไว้สูง

2. **แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ** (Affiliative Motive) ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ มักจะเป็นผู้ที่โอบอ้อมอารี เป็นที่รักของเพื่อน มีลักษณะเห็นใจผู้อื่น ซึ่งเมื่อศึกษาจากสภาพครอบครัวแล้วผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ มักจะเป็นครอบครัวที่อบอุ่น บรรยากาศในบ้านปราศจาก การแข่งขัน พ่อแม่ไม่มีลักษณะข่มขู่ พี่น้องมีความรักสามัคคีกันดี ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธจะมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

1. เมื่อทำสิ่งใด เป้าหมายก็เพื่อได้รับการยอมรับจากกลุ่ม
2. ไม่มีความทะเยอทะยาน มีความเกรงใจสูง ไม่กล้าแสดงออก
3. ตั้งเป้าหมายต่ำ
4. หลีกเลี่ยงการโต้แย้งมักจะคล้อยตามผู้อื่น

3. **แรงจูงใจใฝ่อำนาจ** (Power Motive) สำหรับผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจนั้น พบว่า ผู้ที่มีแรงจูงใจแบบนี้ส่วนมากมักจะพัฒนามาจากความรู้สึกลัวว่า ตนเอง "ขาด" ในบางสิ่งบางอย่างที่ต้องการ อาจจะเป็นเรื่องใดเรื่องหนึ่งก็ได้ทำให้เกิดมีความรู้สึกเป็น "ปมด้อย" เมื่อมีปมด้วยจึงพยายามสร้าง "ปมเด่น" ขึ้นมาเพื่อชดเชยกับสิ่งที่ตนเองขาด

4. **แรงจูงใจใฝ่ก้าวร้าว** (Aggression Motive) ผู้ที่มีลักษณะแรงจูงใจแบบนี้มักเป็นผู้ที่ได้รับการเลี้ยงดูแบบเข้มงวดมากเกินไป บางครั้งพ่อแม่อาจจะใช้วิธีการลงโทษที่รุนแรงเกินไป ดังนั้นเด็กจึงหาทางระบายออกกับผู้อื่น หรืออาจจะเนื่องมาจากการเลียนแบบ บุคคลหรือจากสื่อต่าง ๆ ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่ก้าวร้าว

5. **แรงจูงใจใฝ่พึ่งพา** (Dependency Motive) สาเหตุของการมีแรงจูงใจแบบนี้ก็เพราะการเลี้ยงดูที่พ่อแม่ทะนุถนอมมากเกินไป ไม่เปิดโอกาสให้เด็กได้ช่วยเหลือตนเอง ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่พึ่งพา

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วันชัย ศกุนตนา (2555) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มงาน Service Desk ของธนาคารแห่งหนึ่ง โดยทำการศึกษาปัจจัย จูงใจเพียงปัจจัยเดียว ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพัน โดยรวมของพนักงานในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนี้ ด้านความสำเร็จในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ($r = 0.30, p < 0.01$) ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ($r = 0.29, p < 0.01$) ด้านความรับผิดชอบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ($r = 0.26, p < 0.01$) ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ($r = 0.33, p < 0.01$) ด้าน การได้รับการยอมรับนับถือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ($r = 0.27, p < 0.01$) ด้านเงินเดือน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ($r = 0.29, p < 0.01$) และด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ($r = 0.24, p < 0.01$)

รัศมี เอกณรงค์ (2556) แรงจูงใจในการทำงานและความพึงพอใจในงานที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (ระดับปฏิบัติการ) สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ในกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจในการทำงานด้านความรู้สึกมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันที่ระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ($r = 0.63, p < 0.01$) แรงจูงใจในการทำงานด้านความรู้สึกมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันที่ระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ($r = 0.54, p < 0.01$) ความพึงพอใจในงานโดยรวมของพนักงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรทั้งด้านความรู้สึก โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันที่ระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ($r = 0.59, p < 0.01$) ความพึงพอใจในงานโดยรวมของพนักงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรทั้งด้านมาตรฐานทางสังคม โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันที่ระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ($r = 0.58, p < 0.01$)

ประภาพร พุกษะศรี (2557) ได้ศึกษาปัจจัยค่าตอบแทนที่มีผลต่อประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานครและ ปริมณฑล ทำการสุ่มตัวอย่างจากพนักงาน 1,574 คน มีวิธีเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยการสุ่มโดยอาศัย หลักความน่าจะเป็น (Probability sampling) ด้วยวิธีสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ชนิดสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) ได้กลุ่มประชากร 319 คน และได้แบบสอบถามกลับคืน 277 คน เท่ากับร้อยละ 86.83 ผู้วิจัยใช้วิธีวิจัยเชิงสำรวจ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม

1 ชุด แบ่งเป็น 4 ตอน ประกอบด้วย 1) ปัจจัยส่วนบุคคล 2) ค่าตอบแทนทั้งหมด 3) ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน 4) ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าดัชนีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหามากกว่าหรือเท่ากับ 0.50 และทดสอบความเชื่อมั่นด้วยวิธีสัมประสิทธิ์ อัลฟา ครอนบราตได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งชุด เท่ากับร้อยละ 0.97 ใช้โปรแกรม คอมพิวเตอร์ในการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ ผลการศึกษาสรุปได้ ดังนี้ 1.ระดับค่าเฉลี่ยโดยรวมของค่าตอบแทนทางการเงินและที่ไม่ใช่ทางการเงินมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง (\bar{X} = 3.41) ค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงิน (งาน) มีระดับความคิดเห็น อยู่ในระดับมาก (\bar{X} = 3.54) ค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงิน (หัวหน้างาน) มีระดับความคิดเห็นอยู่ใน ระดับมาก (\bar{X} = 3.53) ค่าตอบแทนทางการเงิน มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง (\bar{X} = 3.02) ค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงิน (โอกาสก้าวหน้า) มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง (\bar{X} = 3.49) ค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงิน (ความภาคภูมิใจ) มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง II (\bar{X} = 3.44) ค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงิน (สภาพแวดล้อม) มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปาน กลาง (\bar{X} = 3.43) 2. ระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับมาก (\bar{X} = 3.73) 3. ผลจากการทดสอบสมมติฐาน 3.1 สมมติฐานด้านปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ระดับการศึกษา จำนวนผู้ที่อยู่ในอุปการะ หน่วยงาน ตำแหน่งงาน รายได้ประจำต่อเดือน ที่ต่างกันส่งผลต่อปัจจัยค่าตอบแทนทางการเงินของ พนักงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลด้าน เพศ อายุ อายุงาน สถานภาพสมรส ภูมิลำเนา ไม่มีผลต่อปัจจัยค่าตอบแทนทางการเงินของพนักงาน 3.2 สมมติฐานด้านปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ตำแหน่งงาน ที่ต่างกันส่งผลต่อปัจจัย ค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงินของ พนักงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วน ปัจจัยส่วนบุคคลด้าน เพศ อายุ อายุงาน สถานภาพสมรส ภูมิลำเนา จำนวนผู้ที่อยู่ในอุปการะ หน่วยงาน รายได้ประจำต่อเดือน ไม่มีผลต่อปัจจัยค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงินของพนักงาน 3.3 สมมติฐานด้านปัจจัยค่าตอบแทนทางการเงินและที่ไม่ใช่ทางการเงินที่มีผลต่อ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่า ค่าตอบแทนที่มีผลต่อ ประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงานโดยรวม อยู่ในระดับมาก (r = 0.66) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยตัวแปรที่ ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมี 3 ด้าน คือ ค่าตอบแทนทางการเงิน ค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ ทางการเงิน (งาน) และค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงิน (ความภาคภูมิใจ)

ธนัญพร สุวรรณคาม (2560) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจ ในงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจใน การ

ทำงาน ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร 2) เพื่อศึกษาปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน ที่สามารถร่วมกันต่อองค์การของพนักงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเป็นพนักงานธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง จำนวน 220 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ได้แก่ แบบสอบถามเรื่องแรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) และสถิติวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ผลการวิจัยพบว่า 1. แรงจูงใจในการทำงานโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r = .46, p < .01$) 2. ความพึงพอใจในงานโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r = .61, p < .01$) 3. ตัวแปรแรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน สามารถร่วมกันทำนายความผูกพันต่อองค์การ ได้ร้อยละ 39.3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

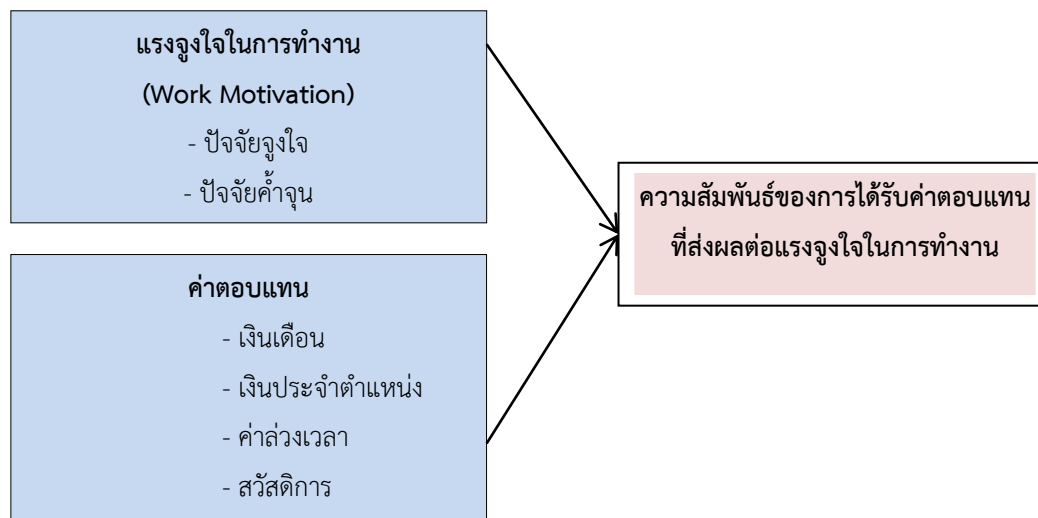
รุ่งอรุณ กระแสร์สินธุ์ (2561) ได้ศึกษาปัจจัยค่าตอบแทนที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ พนักงาน : กรณีศึกษาบริษัทผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ในเขตจังหวัดสมุทรปราการ ในครั้งนี้มุ่งเน้นการศึกษา ค่าตอบแทนทางการเงิน และค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงิน เงินที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อเสนอแนวทางในการจัดการค่าตอบแทน และสวัสดิการให้กับบริษัทผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ในเขตจังหวัดสมุทรปราการ โดยใช้ ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ แบบสอบถาม จากการแจกแบบสอบถามให้กับ พนักงานทุกระดับ ทุกฝ่ายจำนวน 400คน ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยค่าตอบแทน ที่ไม่ใช่ทางการเงิน ด้านสภาพแวดล้อม เป็นปัจจัยมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับมากได้แก่พนักงานมีความเห็นว่าอาคารสถานที่ทำงาน มีความเหมาะสมกับลักษณะขององค์กร รวมถึงสภาพแวดล้อมขององค์กรโดยทั่วไป ทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน และพนักงานมีความเห็นว่า องค์กรมีสถานที่ทำงานที่มีความสะอาดและเป็นระเบียบ ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ในเขตจังหวัดสมุทรปราการ

Tella, Ayeni & Popoola (2007) แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของบรรณารักษ์ห้องสมุดเชิงวิชาการและบรรณารักษ์ห้องสมุดเชิงวิจัยใน Oyo State, Nigeria จำนวน 200 คน ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจในการทำงานกับความพึงพอใจในงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ($r = 0.40, p < 0.01$)

Saleh et al. (2016) อิทธิพลของแรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์การ ในสถานที่ทำงาน ทำการศึกษาในกลุ่มตัวอย่างจาก บริษัท วิศวกรรม ใน Dung จำนวน 70 คน ผลการศึกษาพบว่า

แรงจูงใจในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกความผูกพันต่อองค์กร ในระดับ ค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ($r = 0.77, p < 0.05$)

4. กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 2.3 กรอบแนวคิดในการวิจัย

5. สมมติฐานงานวิจัย

H_0 : ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานไม่ส่งผลต่อค่าตอบแทนที่ได้รับของพนักงานที่ทำงานในห้างสรรพสินค้า

H_1 : ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานส่งผลต่อค่าตอบแทนที่ได้รับของพนักงานที่ทำงานในห้างสรรพสินค้า