บทที่ 2
แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎี เอกสารต่าง ๆ ผลงานที่เกี่ยวข้องเป็นพื้นฐานและเป็นแนวทางการวิจัย โดยแบ่งออกเป็นส่วนต่าง ๆ ดังนี้

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

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทน

จากสภาพเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลง องค์การธุรกิจต้องเผชิญกับปัญหาการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมาย ส่งผลให้ต้องมีการปรับประสิทธิภาพการบริหารงาน ซึ่งปัญหาสำคัญที่ประสบอยู่คือ “ค่าตอบแทน” (Compensation) ถือเป็นงบประมาณค่าใช้จ่ายที่สำคัญที่ต้องใช้อย่างถูกวิธีเพื่อเกิดประสิทธิภาพและสามารถจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

1. ความหมายของการบริหารค่าตอบแทน (Compensation Management)

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายการบริหารค่าตอบแทนไว้ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2539 : 1) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารค่าตอบแทน หมายถึงการวางแผน การจัดการระบบงานและการควบคุมกิจกรรมที่ซึ่งเกี่ยวข้องกับการจ่ายผลตอบแทนทั้งที่เป็นประโยชน์ทางตรงและทางอ้อมให้กับพนักงาน ทั้งนี้เพื่อแลกกับผลงานหรือบริการที่พนักงานได้ทำให้มีความสำคัญต่อลูกจ้างองค์การ และประเทศโยรวม

เศกสิน ศรีวัฒนานุกูลกิจ (2540 : 1) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริการค่าตอบแทน หมายถึงภาระทางการบริหารในลักษณะของการกำหนด บริหาร และควบคุมเกี่ยวกับผลตอบแทนระดับต่างๆ และส่วนประกอบอื่นๆ เพิ่มเติมในแต่ละระดับที่จ่ายให้แก่สมาชิกแต่ละคนในองค์การ

กิ่งพร ทองใบ (2545 : 11) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารค่าตอบแทน หมายถึง การพัฒนานโยบาย การวางแผน การจัดรูปงาน และการนำนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนไปปฏิบัติตามที่ผู้บริหารกำหนดไว้อย่างเป็นธรรม

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

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

จากความหมายดังกล่าว ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การบริหารค่าตอบแทน หมายถึง การกำหนดนโยบาย การพัฒนา การจัดการ และการควบคุมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจ่ายค่าตอบแทนทั้งทางด้านการเงิน และไม่ใช้ทั้งการเงิน

2. ความสำคัญของการบริหารค่าตอบแทน

ทางปฏิบัติฝ่ายจัดการหรือนายจ้างของกิจการต่างๆ ได้พยายามคิดค้นระบบและจัดทำแผนงานประเภทต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจ่ายค่าตอบแทน ทั้งนี้เพื่อมีระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่มีประสิทธิภาพและยุติธรรมต่อพนักงาน แต่ในการจัดทำแผนการกำหนดการจ่ายค่าตอบแทนต้องใช้ดุลยพินิจของผู้บริหารประกอบการตัดสินใจด้วย ทำให้ลูกจ้างเกิดความสงสัยในการกำหนดการจ่ายค่าตอบแทนอยู่เสมอ ลูกจ้างมักจะเรียกร้องและกล่าวอ้างตนไม่ได้รับค่าตอบแทนที่เป็นธรรม เพราะนายจ้างหรือองค์การคิดถึงแต่ผลประโยชน์ส่วนตัวเป็นสำคัญ รัฐบาลจึงได้เข้าไปมีบทบาทในการกำหนดอัตราค่าจ้างขั้นต่ำ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นหลักประกันแก่ประชาชนและผู้ใช้แรงงาน ทั้งนี้เรื่องของการกำหนดค่าตอบแทนเป็นสิ่งที่มีสำคัญไม่เฉพาะกับนายจ้างเท่านั้น แต่มีความสำคัญต่อประเทศโดยส่วนรวมด้วย ความสำคัญของการบริหารค่าตอบแทน (กิ่งพร ทองใบ. 2545 : 14-15) มีดังนี้

2.1 ความสำคัญต่อพนักงาน (Employees) ค่าตอบแทนเป็นสิ่งจูงใจเบื้องต้นสำหรับให้พนักงานปฏิบัติงานและพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนทำให้พนักงานมีอำนาจซื้อในสิ่งที่กำหนดมาตรฐานการครองชีพ ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกมั่นคง แสดงถึงฐานะทางสังคม และเป็นเครื่องตอบสนองความต้องการพื้นฐานที่จำเป็นต่อการดำรงชีพของพนักงาน พนักงานต้องการทราบถึงอัตราค่าตอบแทนที่ตนจะได้รับเมื่อเริ่มทำงานและอัตราที่สูงขึ้นเมื่อทำงานต่อไป เพื่อใช้ในการวางแผน

ค่าใช้จ่ายและการดำรงชีพ รวมทั้งต้องการทราบถึงความก้าวหน้าในงาน ดังนั้นการบริหารค่าตอบแทนจำเป็นต้องตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานในด้านส่วนตัว ครอบครัวและการดำรงชีวิตในสังคม

2.2 ความต้องการต่อองค์การ (Organization) ค่าตอบแทนที่มีความสำคัญต่อองค์กรหรือนายจ้าง เพราะค่าตอบแทนที่องค์การจ่ายให้แก่พนักงานเป็นค่าใช้จ่ายที่เป็นส่วนของต้นทุนการผลิตการขาย และบริการกิจการ การที่กิจการสามารถแข่งขันกับกิจการอื่นๆ ได้นั้นจะต้องมีการควบคุมต้นทุนแรงงานที่มีอัตราส่วนเหมาะสมต่อการผลิตหรือยอดขายที่ทำได้ หากการกำหนดต้นทุนแรงงานไม่เหมาะสม นายจ้างอาจได้รับคำเรียกร้องจากพนักงาน ซึ่งมีผลต่อแรงงานสัมพันธ์ในกิจการหลายแห่งซึ่งพนักงานไม่พอใจในเรื่องค่าตอบแทน อาจจะก่อให้เกิดปัญหานัดหยุดงาน ซึ่งอาจเป็นผลเสียร้ายแรงต่อกิจการ หากองค์การหรือนายจ้างประสงค์จะให้พนักงานมีความพอใจในการทำงานอยู่กับองค์การก็จำเป็นต้องมีการริหารค่าตอบแทนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีทั้งค่าตอบแทนทางตรงและทางอ้อมอย่างเพียงพอ การจ่ายค่าตอบแทนไม่เหมาะสม อาจก่อให้เกิดปัญหาต่างๆ เช่นปัญหาเกี่ยวกับการขาดขวัญและกำลังใจของพนักงาน ปัญหาการออกจากงานสูง และขาดงานทำให้ต้นทุนการผลิตหรือการขายต่อหน่วยสูงขึ้น งานมีปริมาณหรือคุณภาพต่ำลง

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ความสำเร็จขององค์การส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการบริหารค่าตอบแทนอย่างประสิทธิภาพ

2.3 ความสำคัญต่อผู้ถือหุ้น (Stockholders) ค่าตอบแทนถือเป็นค่าช้าจ่ายที่เป็นตัวเงินที่สำคัญของกิจการ ซึ่งจะส่งผลกระทบโดยตรงต่อผู้ถือหุ้น กล่าวคือ หากกิจการมีการจ่ายค่าตอบแทนพนักงานเป็นจำนวนมาก ก็จะทำให้กำไรที่เป็นตัวเงินที่นำมาจ่ายเป็นเงินปันผลหรือโบนัสให้แก่ผู้ถือหุ้นมีน้อยลง นอกจากนั้นยังส่งผลให้ผู้ลงทุนที่จะมาซื้อหุ้นของกิจการด้วย เพราะผู้ลงทุนจะพิจารณาถึงผลตอบแทนที่จะได้รับ

2.4 ความสำคัญต่อผู้จัดการ (Managers) เป็นผู้มีส่วนร่วมในการจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงาน ซึ่งค่าตอบแทนนี้จะมีอิทธิพลโดยตรงต่อความสำเร็จขององค์การ 2 ประการ 1. ค่าตอบแทนถือเป็นค่าใช้จ่ายหลักขององค์การ ดังนั้นผู้จัดการต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดอัตราค่าตอบแทนความสามารถของพนักงาน โดยต้องคำนึงถึงอิทธิพลจากภายนอกของอัตราค่าแรงงานโลกรวมถึงคู่แข่ง 2. ผู้จัดการต้องพิจารณาการจ่ายค่าตอบแทนที่มีอิทธิพลแรงจูงใจพฤติกรรมของพนักงาน และการปรับปรุงและการปฏิบัติงานขององค์การ 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 การที่ลูกจ้างมีสภาพการครองชีพที่ดีได้นั้นขึ้นอยู่กับการได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอ แต่ถ้าเกิดภาวะเศรษฐกิจตกต่ำนายจ้างอาจต้องปลดคนงานออก หรือเลิกจ้าง ทำให้เกิดปัญหาการว่างงานขึ้น ลูกจ้างบางส่วนก็ขาดรายได้ ทำให้มีอำนาจซื้อน้อยลง ถ้าความต้องการขั้นพื้นฐานที่จำเป็นของผู้ว่างงานยังคงมีอยู่ก็อาจก่อให้เกิดปัญหาอาชญากรรมขึ้นได้

2.5.3 ทางการเมือง ผู้ใช้แรงงานนับเป็นกลุ่มกดดันที่สำคัญทางการเมืองกลุ่มหนึ่ง การเรียกร้องของกลุ่มนี้อาจมีผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองและกฎหมายขึ้นได้ เนื่องจากผู้ใช้แรงงานมีจำนวนมากหากพรรคการเมืองใดได้รับการสนับสนุนจากกลุ่มผู้ใช้แรงงานก็จะมีเสถียรภาพสูง เพราะมีฐานกำลังที่มั่นคง

3. ประเภทของค่าตอบแทน

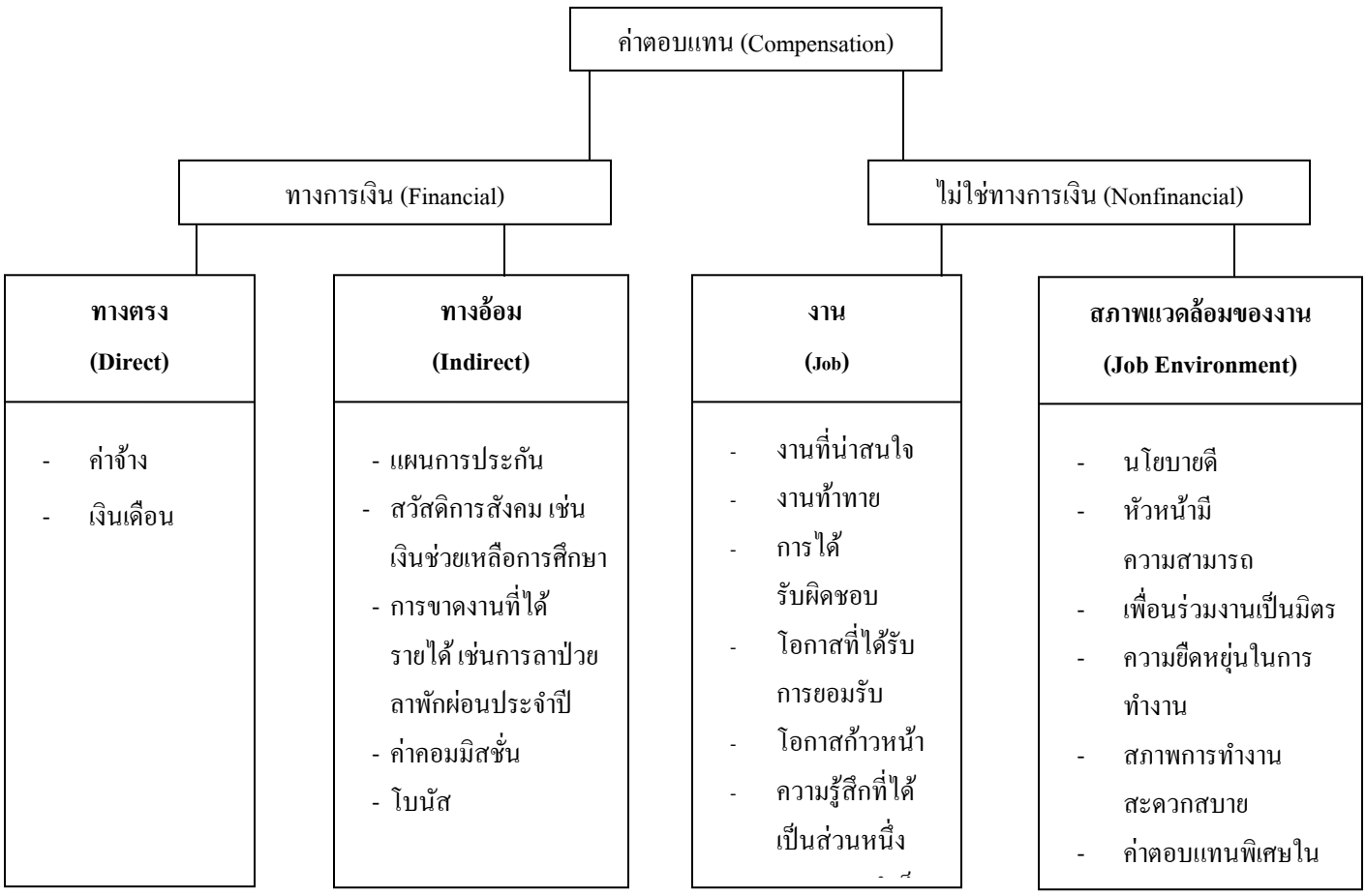
การแบ่งประเภทของค่าตอบแทนสามารถแบ่งได้หลายรูปแบบ เช่น หากแบ่งโดยใช้หลักเศรษฐศาสตร์ที่เป็นตัวเงินก็สามารถแบ่งได้ 2 ประเภทคือ (1) ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน ค่านายหน้า โบนัส และเงินที่องค์กรจ่ายสมทบในกองทุนต่างๆ เช่น กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ (2) ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น สภาพแวดล้อมในองค์กร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

3.1 ค่าตอบแทนหลัก (Base Pay) ได้แก่ ค่าจ้างหรือเงินเดือน องค์การส่วนใหญ่จ่ายค่าตอบแทนหลักโดยคิดเป็นชั่วโมงหรือเงินเดือน ซึ่งดูจากลักษณะงาน ค่าตอบแทนหลักที่คิดเป็นชั่วโมงจะดูจากงานที่สามารถคำนวณเวลาได้โดยตรง ส่วนค่าตอบแทนหลักที่เป็นเงินเดือนจะดูจากช่วงเวลาที่ยาวกว่า คนที่ได้รับเงินเดือนจะมีสถานภาพสูงกว่าคนได้รับค่าจ้าง บางองค์การจึงใช้วิธีเปลี่ยนมาจ่ายเงินเดือน

ให้คนงานและเสมียน เพื่อสร้างความรู้สึกจงรักภักดีและความผูกผันต่อองค์การ แต่ก็ยังคงจ่ายค่าล่วงเวลาให้ตามเกณฑ์ที่กฎหมายกำหนด

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

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



รูปภาพที่ 2.1 ขอบเขตความหมายของค่าตอบแทน

4. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารค่าตอบแทน

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารค่าตอบแทน สามารถจำแนกได้ 2 ประเภทดังนี้ (สุภาพร พิศาลบุตร. 2548 : 36-39)

4.1 ปัจจัยภายนอก (External Factor) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดค่าตอบแทน เพื่อให้ได้คนที่มีความรู้ ความชำนาญ มีความสามารถ ขยันหมั่นเพียรและประพฤติปฏิบัติเข้ามาทำงาน เป็นการลดปัญหาในการบังคับบัญชา และลดค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรบและพัฒนาบุคลากร ซึ่งได้แก่

4.1.1 อัตราค่าตอบแทนในตลาดแรงงาน (Market Rates) การกำหนดค่าตอบแทนที่เป็นธรรมจะต้องคำนึงถึงอัตราค่าจ้าง รวมทั้งสวัสดิการต่าง ๆ ในตลาดแรงงานด้วยจึงจะเกิดความเป็นธรรม เพราะค่าตอบแทนสำหรับแต่ละกลุ่มอาชีพอาจแตกต่างกันตามกลไกลตลาด ซึ่งขึ้นกับอุปสงค์อุปทาน งานที่มีค่าของงานเท่ากันหรือใกล้เคียงกัน แต่ต่างสายวิชาชีพก็อาจกำหนดค่าตอบแทนที่ต่างกันได้ในการพิจารณาค่าตอบแทนในตลาดนั้น องค์การที่เห็นความสำคัญจะทำการสำรวจอัตราค่าจ้างในตลาด (Pay Survey) อย่างสม่ำเสมอและเป็นระบบ นอกจากนี้ยังมีข้อสังเกตว่าการจัดสวัสดิการในตลาดแรงงานควรนำมาพิจารณาด้วย แม้จะไม่ใช่เงินเดือน/ค่าจ้าง เช่น หากหน่วยงานมีนโยบายให้สวัสดิการน้อยเพียงเท่าที่กฎหมายกำหนด ก็อาจต้องเน้นการกำหนดเงินเดือน/ค่าจ้างให้มากขึ้น

4.1.2 กฎหมายค่าจ้างขั้นต่ำ รัฐบาลซึ่งเป็นผู้คอยควบคุมกำกับองค์การต่าง ๆ จะออกกฎหมายเพื่อคุ้มครองผู้ใช้แรงงานไม่ให้ถูกนายจ้างเอารัดเอาเปรียบ เช่น การกำหนดอัตราค่าจ้างแรงงานขั้นต่ำ การออกกฎหมายแรงงาน เป็นต้น ดังนั้น การกำหนดค่าตอบแทนจะต้องคำนึงถึงกฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

4.1.3 อุปสงค์ และอุปทานในตลาดแรงงาน (Labor Demand and Labor Supply) ในตลาดแรงงานที่ปริมาณแรงงานประเภทหนึ่งมีมากกว่าความต้องการใช้แรงงานประเภทนั้น ราคาของแรงงานหรืออัตราค่าตอบแทนแรงงานประเภทนั้นย่อมมีราคาต่ำลงจากปกติ และในทางกลับกันหากอุปสงค์มีมากกว่าอุปทานของแรงงาน อัตราค่าตอบแทนแรงงานประเภทนั้นจะสูงกว่าปกติเนื่องจากมีการยื้อแย่งตัวผู้ทำงาน ดังนั้น การกำหนดนโยบายค่าตอบแทน จึงต้องศึกษาวิเคราะห์ถึงอุปทานแรงงานในตลาดแรงงานเป็นปัจจัยประกอบการพิจารณาด้วย

4.1.4 นโยบายของรัฐบาล (Government Policy) รัฐบาลได้มีการกำหนดนโยบายค่าจ้างไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติด้วย ซึ่งเป็นแผนแม่บทในการหริหารประเทศ

4.2 ปัจจัยภายใน (Internal Factor) เป็นปัจจัยแวดล้อมภายในกิจการที่ฝ่ายบริหารสามารถควบคุมได้ ได้แก่

4.2.1 นโยบายองค์การ (Policy) เป็นปัจจัยที่ต้องพิจารณาว่าหน่วยงานจะมีนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนอย่างไร เช่น จะเน้นจ่ายเงินเดือนค่าจ้างสูง หรือเน้นให้สวัสดิการดี การจ่ายค่าตอบแทนจะเป็นผู้นำในตลาดหรือเป็นผู้ตามหรืออยู่ในระดับปานกลาง เป็นต้น

4.2.2 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 เพื่อสร้างความมั่นคงและจูงใจให้ทำงานในตำแหน่งดังกล่าว

4.2.3 อำนาจต่อรอง (Bargaining Power) โดยปกติสภาพแรงงานในท้องตลาดจะเป็นตัวกำหนดอัตราค่าตอบแทนในท้องตลาดได้อย่างดี แต่บางครั้งอำนาจการต่อรองของแต่ละบุคคลรวมทั้งของกลุ่มแรงงานเพื่อให้ได้ค่าตอบแทนที่สูงขึ้นหรือยกมาตรฐานการครองชีพให้สูงขึ้นก็เป็นสิ่งที่ต้องพิจารณาด้วย

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

4.2.5 ปรัชญาการบริหาร (Management Philosophy) ความเชื่อและทัศนคติของฝ่ายบริหารย่อมมีอิทธิพลโดยตรงต่อการกำหนดค่าตอบแทนในองค์การ ปรัชญาทางการบริหารเกี่ยวกับค่าตอบแทนมี 2 แนวคือ ปรัชญาแนวคิดแรก คือ “ จ่ายให้น้อยที่สุด ” เพื่อมิให้เป็นภาระค่าใช้จ่ายต่อต้นทุนการผลิตที่สูงเกินไป อันเป็นอุปสรรคต่อการแข่งขันทางธุรกิจการค้าและความอยู่รอด ความ

เจริญเติบโตขององค์การ และปรัชญาแนวคิดที่ 2 คือ “ จ่ายให้มากพอ ” เพื่อจูงใจคนดีมีความสามารถทำงานกับองค์การ และสามารถเก็บรักษาคนดีมีความสามารถทำงานกับองค์การด้วยความพึงพอใจ เพื่อช่วยสร้างความเจริญให้องค์การได้ต่อไป

4.2.6 ผลผลิต (Productivity) ไม่ว่าจะเป็นผลผลิตของแต่ละบุคคล หรือผลผลิตขององค์การเป็นสิ่งที่ต้องคำนึงในการกำหนดค่าตอบแทนทั้งสิ้น ผู้ที่ปฏิบัติงานได้ดีมีผลผลิตสูงกว่าก็ย่อมที่จะต้องได้ค่าตอบแทนสูงกว่า ในทำนองเดียวกันผลผลิตขององค์การที่สูงจะทำให้องค์การสามารถกำหนดค่าตอบแทนได้สูง ส่วนองค์การสาธารณกุศลต่าง ๆ และองค์การของรัฐที่ทำงานโดยไม่แสวงหาผลกำไรอาจจะไม่สามารถกำหนดค่าตอบแทนพนักงานได้สูงเทียบเคียงกับองค์การเอกชนที่ทำงานหาผลกำไรเป็นเป้าหมาย เป็นต้น

4.2.7 ลักษณะงาน (Nature of Work) คำนี้มีความหมายกว้าง เช่นอาจหมายถึงลักษณะการทำงานที่เสี่ยงอันตรายหรือลักษณะไม่น่าอภิรมย์ หรืออาจหมายถึงลักษณะการทำงานที่จำเป็นต้องจัดระบบค่าจูงใจเป็นพิเศษหรือไม่ เป็นต้น

4.2.8 ความสามารถในการจ่าย (Ability to pay) ถือเป็นปัจจัยสำคัญเพราะเป็นสิ่งที่จะให้คำตอบในขั้นสุดท้ายว่าการกำหนดค่าตอบแทนโดยพิจารณาตามปัจจัยอื่น ๆ นั้นจะเป็นไปได้เพียงใด เพราะหากไม่คำนึงถึงปัจจัยนี้แล้ว องค์การอาจจ่ายมากเกินไปจนไม่สมดุลกับรายจ่ายด้านอื่น ๆ การพัฒนา หรือความเติบโตขององค์การอาจหยุดชะงักหรืออาจถึงขั้นล้มละลายได้

แนวคิดและทฤษฎีค่าจ้าง

ส่วนมากต่างก็มีพื้นฐานมาจากนักเศรษฐศาสตร์เป็นสำคัญ และแม้ว่าในปัจจุบัน มีความก้าวหน้าทางอุตสาหกรรมได้เจริญรุ่งเรืองรุดหน้าไปมากแล้วก็ตาม ทฤษฎีค่าจ้างก็ยังต้องอาศัยความรู้ตามทฤษฎีค่าจ้างที่เคยใช้ในอดีต นำมาผสมผสานศึกษาเพื่อกำหนดค่าจ้างคล้ายกับที่เคยทำ ซึ่งตามก็มีแนวคิดเกี่ยวกับค่าจ้างทางใดทางหนึ่ง แต่ในบรรดาทฤษฎีเหล่านี้ยังไม่มีทฤษฎีใดที่ถูกต้องที่สุด หากแต่นำมาใช้ตามความจำเป็นและต้องการ

1.ทฤษฎีค่าจ้างที่ยุติธรรม (the just price wage) หรือเรียกสั้น ๆ ว่า “just wage”

หมายถึงแนวคิดที่ว่าค่าจ้างซึ่งสามารถช่วยให้ผู้ทำงานดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างเหมาะสมใกล้เคียงกับลักษณะของงานที่ทำอยู่ หรืออยู่ในระดับเดียวกันกับระดับขั้นฐานะที่เขาดำรงชีพอยู่ ดังนั้น ตามแนวคิดนี้หากบุคคลใดได้ทำงานในตำแหน่งที่สำคัญขึ้นค่าจ้างที่ยุติธรรมของเขาก้อต้องสูงขึ้นเท่าเทียมกันด้วย

ทฤษฎีนี้ถือว่าเก่าแก่มีมาช้านานแล้วในสังคมเศรษฐกิจสมัยเดิมตั้งแต่ยุคโบราณ ข้อดี-ข้อเสียของทฤษฎีค่าจ้างมีดังนี้

ข้อดี

1.ช่วยให้พนักงานช่างฝีมืออิสระได้รับความมั่นคงในการจ้างงานมากขึ้น

2.มีการให้ความสำคัญกับพนักงานที่เป็นปัจจัยต้องจัดหามาเป็นกรณีพิเศษ ซึ่งแตกต่างกว่าการจัดหาปัจจัยอื่น ๆ ที่ไม่มีชีวิต

ข้อเสีย

1.พนักงานแม้จะมีสิทธิได้รับค่าจ้างผลตอบแทน แต่ก็ถูกจำกัดไว้ไม่เกินระดับฐานะ การดำรงชีพอยู่ ซึ่งด้วยข้อจำกัดนี้เองที่ส่งผลทำให้เป็นอุปสรรคมิให้เขายกระดับฐานะการครอบชีพให้สูงขึ้นได้

2.ขัดแย้งกับหลักความจริงทางเศรษฐกิจที่ค่าจ้างต้องสัมพันธ์กับผลผลิตโดยตรง และการไม่สัมพันธ์กับผลผลิตซึ่งอาจมีผลเสียในกรณีที่ผลผลิตตกต่ำอย่างมากนั้น ถ้าค่าจ้างไม่ลดตามกิจการอาจล้มจ่ม

3.ปัจจัยที่อ้างอิงมีน้อยเกินไป ทุกอย่างจึงอยู่กับคำคำเดียวที่เลื่อนลอยวางขอบเขตไม่ได้ นั่นคือความยุติธรรม

4.ปัญหาคำว่ายุติธรรม ก็ยังมีมาตรฐานแตกต่างกันออกไป และสามารถโต้แย้งกันได้ตลอดเวลา

เกณฑ์สำหรับใช้เป็นเครื่องมือชี้วัดความเหมาะสมได้ยึดถือเป็น 2 แนวทางด้วยกัน คือ

ก) ความยุติธรรมในแง่ของประโยชน์ต่างตอบแทนกัน (commutation justice) หมายถึง การถือประโยชน์ของนายจ้างและลูกจ้างที่แลกเปลี่ยนกันเป็นหลัก ถือว่าแรงงานเป็นปัจจัยการผลิตอย่างหนึ่งที่เข้ามาช่วยในการผลิต และมีคุณค่าทางเศรษฐกิจ ดังนั้น การทำงานควรให้มีการให้มีผลตอบแทนกลับไปเป็นการแลกเปลี่ยนกันหลักการกำหนดค่าจ้างที่เป็นธรรมในแง่นี้มีชื่อเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าหลักของการแลกเปลี่ยนที่เป็นธรรม (exchange justice)

ข) ความยุติธรรมในทางสังคม (social justice) ทฤษฎีนี้มองความเป็นธรรมในมุมกว้าง ถือว่าสังคมได้รับประโยชน์จากแรงงานในการผลิต

2.ทฤษฎีค่าจ้างในสมัยเดิม (wage fund theory)

ปี ค.ศ.1870 ซึ่งระยะนั้นนักเศรษฐศาสตร์เริ่มเห็นความสำคัญของต้นทุนด้านแรงงานว่าเป็นปัจจัยการผลิตที่มีความสำคัญมากขึ้น จึงได้พยายามหาวิธีการจ่ายค่าตอบแทนค่าจ้างที่ดีกว่าแบบเดิมซึ่งเคยใช้มา ทฤษฎีที่ได้คิดมา 2 ทฤษฎีด้วยกัน คือ

ก) ทฤษฎีค่าจ้างที่อยู่รอด(The subsistence wagc theory) โดย เดวิด ริคาโด (David Ricardo)พยายามกำหนดโดยเชื่องโยงค่าจ้างให้สัมพันธ์กับประชากร จำนวนแรงงานและการอยู่รอด หลักการคือ ในระยะยาวค่าจ้างจะต้องปรับตัวตามธรรมชาติ จนอยู่ในระดับที่จะช่วยให้แรงงานอยู่รอดได้ นั่นคือ ค่าจ้างจะพอเพียงสำหรับการจัดหาอาหาร เครื่องนุ่งห่ม และที่อยู่อาศัย เพราะต้นทุนเหล่านี้จะทำให้แรงงานอาศัยอยู่ได้ ค่าจ้างสูงจะเป็นแรงจูงใจให้มีการผลิตแรงงานเพิ่มเข้ามา ทฤษฎีนี้จะมีใช้ในสังคมที่มีการพัฒนาน้อยมากเท่านั้น

ข) ทฤษฎีค่าจ้างตามกองทุนค่าจ้าง (wage fund theory) โดย จอห์น สจ๊วต มิลล์ (John Stuart Mill) ในปี ค.ศ.1837 ซึ่งถือหลักว่า นายจ้างต่างจะมีกองทุนจำนวนหนึ่งสำหรับเพื่อการจ่ายค่าจ้าง และส่วนแบ่งของพนักงานแต่ละคนมีเท่าใดนั้นจะกระทำโดยการแบ่งเฉลี่ยออกตามจำนวนของพนักงานคือ ค่าจ้างขึ้นลงตามการเติบโตของประชากร หรือตามขนาดของกองทุน ทฤษฎีนี้นับว่าไม่เป็นที่ยอมรับ เพราะการเฉลี่ยเท่ากันโดยไม่คำนึงถึงประสิทธิภาพการทำงาน

3.ทฤษฎีค่าจ้างตามผลผลิต (Productivity theory)

ทฤษฎีนี้จุดสนใจจะอยู่ที่การพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่าง ค่าจ้าง ผลผลิต และการจ้างงานเป็นสำคัญ ในการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างค่าจ้างนี้ ต่างก็พยายามดูประสิทธิภาพผลผลิตของแรงงานเป็นตัวหลัก โดยคิดตามค่าของงานที่ออกมาได้นั่นเอง ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ทฤษฎีย่อย คือ

ก) ทฤษฎีค่าจ้างตามผลสุดท้าย (marginal productivity theory) ตามทฤษฎีนี้ ค่าจ้างที่จ่ายพนักงาน จะเท่ากับมูลค่าของผลผลิตส่วนที่เพิ่มเติมขึ้นมาจากผลผลิตปกติรวมตามปกติที่ทำได้ ค่าจ้างตามทฤษฎีนี้ เท่ากับมูลค่าผลผลิตที่เขาทำได้และค่าจ้างของพนักงานทั้งหมด ทั้งนี้เพราะทุกคนต่างทำงานเหมือนกัน จึงเท่ากับต่างก็มีประสิทธิภาพการทำงานเท่ากันด้วย

ข) ทฤษฎีประสิทธิภาพผลผลิต (productive efficiency theory) ปรับปรุงมาจากทฤษฎีแรก คือ การยอมเปิดโอกาสให้พนักงานแต่ล่ะคนแสดงความสามารถเพิ่ม (หรือลด) ค่าจ้างของตนตามประสิทธิภาพผลผลิตที่ตนทำได้

แนวความคิดและทฤษฎีของการจูงใจ (theories of motivation)

ความหมายของแรงจูงใจ

แรงจูงใจเป็นคำที่ใช้กันมากแต่บางครั้งก็ใช้กันไม่ค่อยถูกต้อง ความจริงแล้วแรงจูงใจใช้เพื่ออธิบายว่าทำไมอินทรีย์จึงการกระทำอย่างนั้นและทำให้เกิดอะไรขึ้นมาบ้าง

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

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

สรุปได้ว่าการจูงใจเป็นกระบวนการที่บุคคลถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าโดยจงใจให้กระทำหรือดิ้นรนเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์บางอย่างซึ่งจะเห็นได้พฤติกรรมที่เกิดจากการจูงใจเป็นพฤติกรรมที่มิใช่เป็นเพียงการตอบสนองสิ่งเร้าปกติธรรมดา ยกตัวอย่างลักษณะของการตอบสนองสิ่งเร้าปกติคือ การขานรับเมื่อได้ยินเสียงเรียก แต่การตอบสนองสิ่งเร้าจัดว่าเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากการจูงใจเช่น พนักงานตั้งใจทำงานเพื่อหวังความดีความชองเป็นกรณีพิเศษ

แรงจูงใจต่อพฤติกรรมของบุคคลในแต่ละสถานการณ์

แรงจูงใจจะทำให้แต่ละบุคคลเลือกพฤติกรรมเพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้าที่เหมาะสมที่สุดในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไป พฤติกรรมที่เลือกแสดงนี้ เป็นผลจากลักษณะในตัวบุคคลสภาพแวดล้อมดังนี้

1.ถ้าบุคคลมีความสนใจในสิ่งใดก็จะเลือกแสดงพฤติกรรม และมีความพอใจที่จะทำกิจกรรมนั้นๆ รวมทั้งพยายามทำให้เกิดผลเร็วที่สุด

2.ความต้องการจะเป็นแรงกระตุ้นที่ทำให้ทำกิจกรรมต่างๆเพื่อตอบสนองความต้องการนั้น

3.ค่านิยมที่เป็นคุณค่าของสิ่งต่างๆ เช่นค่านิยมทางเศรษฐกิจ สังคม ความงาม จริยธรรม วิชาการ เหล่านี้จะเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดแรงขับของพฤติกรรมตามค่านิยมนั้น

4.ทัศนคติที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งก็มีผลต่อพฤติกรรมนั้น เช่น ถ้ามีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน ก็จะทำงานด้วยความทุ่มเท

5.ความมุ่งหวังที่ต่างระดับกัน ก็เกิดแรงกระตุ้นที่ต่างระดับกันด้วย คนที่ตั้งระดับความมุ่งหวังไว้สูงจะพยายามมากกว่าผู้ที่ตั้งระดับความมุ่งหวังไว้ต่ำ

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 ความต้องการฯลฯสิ่งต่างๆดังกล่าวนี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมค่อนข้างถาวรเช่นคนงานที่เห็นองค์การคือสถานที่ให้ชีวิตแก่เขาและครอบครัวเขาก็จะจงรักภักดีต่อองค์การ และองค์การบางแห่งขาดทุนในการดำเนินการก็ไม่ได้จ่ายค่าตอบแทนที่ดีแต่ด้วยความผูกพันพนักงานก็ร่วมกันลดค่าใช้จ่ายและช่วยกันทำงานอย่างเต็มที่

2.แรงจูงใจภายนอก (extrinsic motives)

แรงจูงใจภายนอกเป็นสิ่งผลักดันภายนอกตัวบุคคลที่มากระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมอาจจะเป็นการได้รับรางวัล เกียรติยศชื่อเสียง คำชม หรือยกย่อง แรงจูงใจนี้ไม่คงทนถาวร บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อตอบสนองสิ่งจูงใจดังกล่าวเฉพาะกรณีที่ต้องการสิ่งตอบแทนเท่านั้น

ที่มาของแรงจูงใจ

แรงจูงใจมีที่มาจากหลายสาเหตุด้วยกันเช่น อาจจะเนื่องมาจากความต้องการหรือแรงขับหรือสิ่งเร้า หรืออาจเนื่องมาจากการคาดหวังหรือจากการเก็บกดซึ่งบางทีเจ้าตัวก็ไม่รู้ตัว จะเห็นได้ว่าการจูงใจให้เกิดพฤติกรรมที่ไม่มีกฎเกณฑ์แน่นอนเนื่องจากพฤตกรรมมนุษย์มีความซับซ้อน แรงจูงใจอย่างเดียวกันอาจทำให้เกิดพฤติกรรมที่ต่างกัน แรงจูงใจต่างกันอาจเกิดพฤติกรรมที่เหมือนกันก็ได้ดังนั้นจะกล่าวถึงที่มาของแรงจูงใจที่สำคัญพอสังเขปดังนี้

ความต้องการ (Need)

เป็นสภาพที่บุคคลขาดสมดุลทำให้เกิดแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อสร้างสมดุลให้ตัวเอง เช่น เมื่อรู้สึกว่าเหนื่อยล้าก็จะนอนหรือนั่งพัก ความต้องการมีอิทธิพลมากต่อพฤติกรรมเป็นสิ่งกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายที่ต้องการ นักจิตวิทยาแต่ละท่านอธิบายเรื่องความต้องการในรูปแบบต่างๆกันซึ่งสามารถแบ่งความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ได้เป็น 2 ประเภททำให้เกิดแรงจูงใจ

1.แรงจูงใจทางด้านร่างกาย (physical motivation)

เป็นความต้องการเกี่ยวกับอาหาร น้ำ การพักผ่อน การได้รับความคุ้มครอง ความปลอดภัย การได้รับความเพลิดเพลิน การลดความเคร่งเคียด แรงจูงใจนี้จะมีสูงมากในวัยเด็กตอนต้นและวัยผู้ใหญ่ตอนปลายเนื่องจากเกิดความเสื่อมของร่างกาย

2.แรงจูงใจทางด้านสังคม (social motivation)

แรงจูงใจด้านนี้สลับซับซ้อนมากเป็นความต้องการที่มีผลมาจากด้านชีววิทยาของมนุษย์ในความต้องการอยู่ร่วมกันกับครอบครัว เพื่อนฝูงในโรงเรียน เพื่อนร่วมงาน เป็นความต้องการส่วนบุคคลที่ได้รับอิทธิพลมาจากสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมซึ่งในบางวัฒนธรรมหรือบางสังคมจะมีอิทธิพลที่เข้มแข็งและเหนียวแน่นมาก

ความแตกต่างของแรงจูงใจด้านสังคมและแรงจูงใจด้านร่างกาย คือแรงจูงใจด้านสังคม เกิดจากพฤติกรรมที่เขาแสดงออกด้วยความต้องการของตนเองมากกว่า ผลตอบแทนจากวัตถุและสิ่งของ

แรงขับ (drives)

เป็นแรงผลักดันที่เกิดจากความต้องการทางกายและสิ่งเร้าจากภายในตัวบุคคล ความต้องการและแรงขับมักเกิดควบคู่กัน เมื่อเกิดความต้องการแล้วความต้องการนั้นไปผลักดันให้เกิดพฤติกรรมที่เรียกว่าเป็นแรงขับ เช่นในการประชุมหนึ่งผู้เข้าประชุมทั้งหิว ทั้งเหนื่อย แทนที่การประชุมจะราบรื่นก็อาจจะเกิดการขัดแย้งหรือเพราะว่าทุกคนหิวก็รีบสรุปการประชุมซึ่งอาจจะทำให้ขาดการไตร่ตรองที่ดีก็ได้

สิ่งล่อใจ (incentives)

เป็นสิ่งชักนำบุคคลให้กระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งไปสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ถือเป็นแรงจูงใจภายนอก เช่น ต้องการให้พนักงานมาทำงานสม่ำเสมอก็ใช้วิธียกย่องพนักงานที่ไม่ขาดงานโดยจัดสรร

รางวัลในการคัดเลือกพนักงานที่ไม่ขาดงานหรือมอบโล่ให้แก่ฝ่ายที่ทำงานดีประจำปี สิ่งล่อใจอาจเป็นวัตถุ เป็นสัญลักษณ์ หรือคำพูดที่ทำให้บุคคลพึงพอใจ

การตื่นตัว (arousal)

เป็นภาวะที่บุคคลพร้อมที่จะแสดงพฤติกรรม สมองพร้อมที่จะคิด กล้ามเนื้อพร้อมจะเคลื่อนไหว นักกีฬาที่อุ่นเครื่องเสร็จพร้อมที่จะแข่งขันหรือเล่นกีฬา องค์การที่มีบุคลากรที่มีความตื่นตัวก็ย่อมส่งผลให้ทำงานดี การศึกษาธรรมชาติพฤติกรรมของมนุษย์มีความตื่นตัว 3 ระดับคือ

-การตื่นตัวระดับสูงจะตื่นตัวมากไปจนกลายเป็นตื่นตกใจหรือตื่นเต้นเกินไปขาดสมาธิ

-การตื่นตัวระดับกลางคือระดับตื่นตัวที่ดีที่สุด

-การตื่นตัวระดับต่ำมักจะทำให้ทำงานเฉื่อยชา งานเสร็จช้า

จากการศึกษาพบว่าปัจจัยที่ทำให้บุคคลตื่นตัวมีทั้งสิ่งเร้าภายนอกและภายใน ได้แก่ลักษณะส่วนตัวของบุคคลแต่ละคนที่มีต่างกันทั้งบุคลิกภาพ นิสัยและระบบสรีระของผู้นั้น

การคาดหวัง (expectancy)

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

การตั้งเป้าหมาย (goal setting)

เป็นการกำหนดทิศทางและจุดมุ่งหมายปลายทางของการกระทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งของบุคคลจัดเป็นแรงจูงใจจากภายในของบุคคลผู้นั้นในการทำงาน ธุรกิจที่มุ่งเพิ่มปริมาณและคุณภาพควรมีการตั้งเป้าหมายในการทำงานเพราะจะส่งผลให้การทำงานมีแผนในการดำเนินการเหมือนเรือที่มีหางเสือเพราะมีเป้าหมายชัดเจน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ฐานิฏา เจริญเลิศวิวัฒน์ (2558) มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจในค่าตอบแทน สวัสดิการและคุณภาพชีวิตของพนักงานราการกรมควบคุมโรค (ส่วนกลาง) กระทรวงสาธารณสุข ที่มีผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กร ผลการศึกษา พบว่า ความพึงพอใจในค่าตอบแทน สวัสดิการและคุณภาพชีวิต และความจงรักภักดี ของพนักงานราชการกรมควบคุมโรค อยู่ในระดับมาก สำหรับการทดสอบสมมติฐานพบว่า เพศ อายุ และระยะเวลาในการทำงานของพนักงานที่แดกตางกัน มีผลต่อความพึงพอใจในการตอบแทน สวัสดิการและคุณภาพชีวิตแตกต่างกันและ พบว่าอายุ ระดับการศึกบาและระดับรายได้ที่แตกต่างกันมีผลต่อความจงรักภักดิ์ต่อองค์กรแตกต่างกัน การทดสอบความสัมพันธ์พบว่า ความพึงพอใจในค่าตอบแทน สวัสดิการ และคุณภาพชีวิต มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความจงรักภักดีต่อองค์กร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

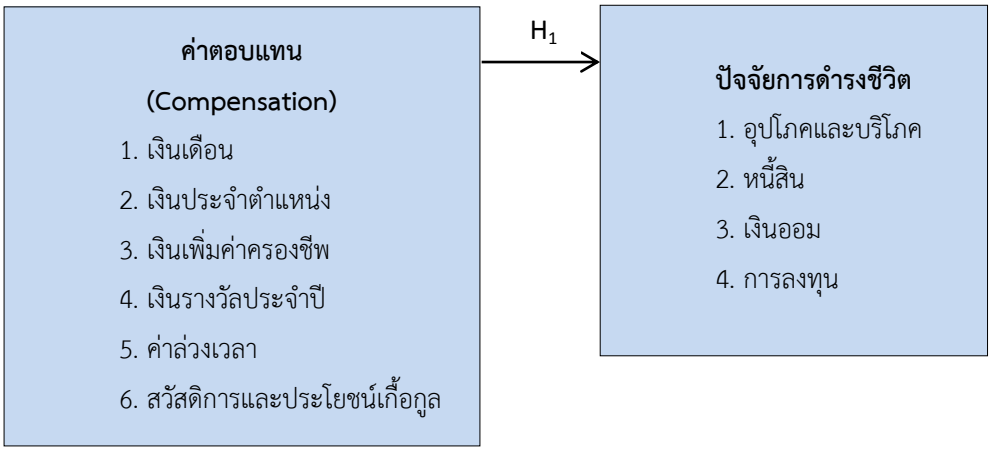
ประภาพร พฤกษะศรี (2557) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ปัจจัยค่าตอบแทนที่มีผลต่อประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานครและ ปริมณฑล ผลการศึกษาคือ ระดับค่าเฉลี่ยโดยรวมของค่าตอบแทนทางการเงินและที่ไม่ใช่ทางการเงินมีระดับความ คิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงิน (งาน) มีระดับความคิดเห็น อยู่ในระดับมาก ค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงิน (หัวหน้างาน) มีระดับความคิดเห็นอยู่ใน ระดับมาก ค่าตอบแทนทางการเงิน มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงิน (โอกาสก้าวหน้า) มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงิน (ความภาคภูมิใจ)) มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงิน (สภาพแวดล้อม) มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปาน กลาง ระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับมาก ผลจากการทดสอบสมมติฐาน สมมติฐานด้านปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ระดับการศึกษา จำนวนผู้ที่อยู่ในอุปการะ หน่วยงาน ตำแหน่งงาน รายได้ประจำต่อเดือน ที่ต่างกันส่งผลต่อปัจจัยค่าตอบทางทางการเงินของ พนักงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลด้าน เพศ อายุ อายุงาน สถานภาพสมรส ภูมิลำเนา ไม่มีผลต่อปัจจัยค่าตอบแทนทางการเงินของพนักงาน สมมติฐานด้านปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ตำแหน่งงาน ที่ต่างกันส่งผลต่อปัจจัย ค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงินของพนักงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

รุ่งอรุณ กระแสร์สินธุ์ (2557) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยค่าตอบแทนที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษาบริษัทผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ในเขตจังหวัดสมุทรปราการในครั้งนี้มุ่งเน้นการศึกษา ค่าตอบแทนทางการเงิน และค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงินที่มีผลต่อประสิทธิภาพใน

การทำงาน เพื่อเสนอแนวทางในการจัดการค่าตอบแทนและสวัสดิการให้กับบริษัทผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ในเขตจังหวัดสมุทรปราการ โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ แบบสอบถาม จากการแจกแบบสอบถามให้กับพนักงานทุกระดับ ทุกฝ่ายจำนวน 400 คน ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงิน ด้านสภาพแวดล้อม เป็นปัจจัยมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับมากได้แก่พนักงานมีความเห็นว่าอาคารสถานที่ทำงานมีความเหมาะสมกับลักษณะขององค์กร รวมถึงสภาพแวดล้อมขององค์กรโดยทั่วไปทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน และพนักงานมีความเห็นว่าองค์กรมีสถานที่ทำงานที่มีความสะอาดและเป็นระเบียบ ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ในเขตจังหวัดสมุทรปราการ

จันทิมา ผลสุวรรณ์ และกิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ (2555) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับความพึงพอใจในสวัสดิการและค่าตอบแทนของพนักงานเทศบาลเมืองคูคต เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านสวัสดิการกับความพึงพอใจในสวัสดิการและค่าตอบแทนของพนักงานเทศบาลเมืองคูคต เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยอื่นๆกับความพึงพอใจในสวัสดิการและค่าตอบแทนของพนักงานเทศบาลเมืองคูคต ในการศึกษาครั้งนี้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานเทศบาลเมืองคูคต อ.ลำลูกกา จ.ปทุมธานี จำนวน 222 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้การวิเคราะห์ข้อมูล 2 แบบ คือใช้สถิติเชิงพรรณนาเพื่อหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และใช้สถิติอ้างอิงผลการวิจัยพบวก ปัจจัยส่วนบุคคลที่ประกอบด้วยอายุระดับการศึกษาอายุงานที่แตกต่างกันมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในสวัสดิการและค่าตอบแทนของพนักงานเทศบาลเมืองคูคตแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ปัจจัยสวัสดิการที่ประกอบด้วยด้านการรักษาพยาบาลมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในสวัสดิการและค่าตอบแทนของพนักงานเทศบาลเมืองคูคตอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กรอบแนวคิดในการศึกษา



ภาพที่ 2.2 กรอบแนวคิดในการวิจัย

สมมติฐานงานวิจัย

H_0 **:** ค่าตอบแทนกับความเพียงพอในการดำรงชีวิตในยุคปัจจุบันของคนทำงานในเขต อำเภอเมือง จังหวัดลำปางไม่มีความสัมพันธ์กัน

H_1 **:** ค่าตอบแทนกับความเพียงพอในการดำรงชีวิตในยุคปัจจุบันของคนทำงานในเขต อำเภอเมือง จังหวัดลำปางมีความสัมพันธ์กัน