

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาถึงผลกระทบด้านค่าตอบแทนที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและผลการปฏิบัติงานของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมไฟฟ้า อิเล็กทรอนิกส์และโทรคมนาคม โดยผู้วิจัยได้ทบทวนแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวิจัย มีสาระสำคัญที่ครอบคลุมเนื้อหาในการวิจัยดังต่อไปนี้

#### 2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทน

- 1) ความหมายของการบริหารค่าตอบแทน
- 2) วัตถุประสงค์ของการบริหารค่าตอบแทน
- 3) ความสำคัญของการบริหารค่าตอบแทน
- 4) พัฒนาการของแนวคิดค่าตอบแทน
- 5) การวางแผนบริหารค่าตอบแทน
- 6) หลักการกำหนดค่าตอบแทน
- 7) ทฤษฎีที่เกี่ยวกับค่าจ้าง

#### 2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

- 1) ความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร
- 2) แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

#### 2.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

- 1) ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 2) ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 3) วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 4) ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 5) หลักและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

#### 2.4 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทน

การบริหารค่าตอบแทนเป็นหัวใจของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นองค์ประกอบที่สามารถนำไปใช้ในการสร้างกลยุทธ์ขององค์กร ในการสร้างแรงจูงใจ การรักษามูลค่าที่มี ความรู้ความสามารถขององค์กร อีกทั้งยังสามารถใช้เป็นแรงดึงดูดให้คนที่มีความรู้ ความสามารถในการ

ปฏิบัติงานให้สามารถทำงานอย่างเต็มที่ และเต็มใจทำงาน ดังนั้นระบบ ค่าจ้างค่าตอบแทน และการบริหารค่าตอบแทนจึงต้องมีการปรับให้มีความคล่องตัว มีความยืดหยุ่น มีความยุติธรรมและมีประสิทธิภาพเพื่อให้บุคลากรภายในองค์กรมีพฤติกรรมในการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและปฏิบัติงานให้กับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความเติบโตขององค์กรใน ใด้้อย่างยั่งยืนในอนาคต

### ความหมายของการบริหารค่าตอบแทน

นักวิชาการทางด้านแรงงาน ได้ให้ความหมายไว้ว่า ค่าจ้างหมายถึง สินจ้างที่ นายจ้างจ่ายเป็นค่าตอบแทนในการท างานหรือการให้บริการของลูกค้าหมายถึงเงินหรือ สิ่งของ ซึ่งนายจ้างจ่ายให้แก่ลูกจ้างเพื่อตอบแทนผลงานตามข้อตกลงหรือสัญญาการจ้าง สินจ้างอาจจ่ายให้ในลักษณะที่แตกต่างกัน เช่น จ่ายเป็นรายชั่วโมง รายวัน รายสัปดาห์ ราย เดือน หรือ รายขึ้น เป็นต้น ค่าจ้างในความหมายนี้ไม่รวมถึงค่าล่วงเวลา โบนัสหรือ ผลประโยชน์พิเศษที่มีลักษณะเป็นการสงเคราะห์ลูกจ้าง

ไอแวนซ์วิช (Ivancevich, 1998: 713) ได้ให้ความหมายความ ว่าค่าจ้าง (Wage) หมายถึง ค่าตอบแทนซึ่งคำนวณจากอัตรารายชั่วโมงและค่า ว่าเงินเดือน (Salary) หมายถึง ค่าตอบแทนซึ่งจ่ายเป็นรายเดือนหรือรายปี

ธงชัย สันติวงษ์ (ธงชัย สันติวงษ์, 2539: 6) ได้ให้คำนิยามว่า ค่าจ้าง หมายความว่า การจ่ายตอบแทนให้กับพนักงานที่จ้างเป็นรายชั่วโมงหรือรายวัน โดยจะจ่าย ให้ตามเวลาการทำงาน ที่ทำจริงในหน้าทำงาน ทั้งนี้ความหมายของค่าจ้าง ยังหมายรวมไปถึง รายได้รวมของพนักงานรายชั่วโมงหรือรายวัน ซึ่งทำงานในช่วงระยะเวลาหนึ่งโดยการคิด คำนวณตามอัตรากับเวลาที่ทำงานจริง แต่สำหรับคำว่าเงินเดือน จะหมายถึงการจ่ายตอบแทนที่ให้กับผู้บริหาร หัวหน้างาน พนักงานในสำนักงาน และพนักงานขายซึ่งมีการว่าจ้างเป็น ช่วงเวลานานกว่ารายชั่วโมงหรือรายวัน เช่น จ้างเป็นรายสัปดาห์รายปักษ์รายเดือน หรือรายปี การที่มีผู้ให้คำนิยามคำว่า ค่าจ้างและเงินเดือนไว้ต่าง ๆ กันนี้ก่อให้เกิดความ ยุ่งยากในการเข้าใจ และตีความหมายให้ถูกต้องตรงกัน การที่จะใช้ความหมายใดเป็นหลัก ขึ้นอยู่กับการยอมรับของแต่ละสังคม ในประเทศไทยนั้นความหมายของค่า ที่ใช้เป็นหลักได้แก่ ความหมาย (พ.ร.บ. คุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541) ซึ่งตามนัยของความหมายดังกล่าว “ค่าจ้าง” และ “เงินเดือน” เป็นสิ่งเดียวกัน ต่างกันแต่เพียงว่าเงินเดือน มีกำหนดการจ่ายเป็นระยะเวลาที่แน่นอน ถือเป็นรายเดือนเท่านั้น (แต่ถ้าจะนำเอาเงินเดือนมาคำนวณเป็นค่าจ้าง รายวัน อาจมีประเด็นโต้แย้งกัน ในเรื่องของเวลาที่จะนำมาหารว่าเป็น 30 วัน หรือคิด วันหยุด สัปดาห์ละ 2 วัน เป็นเดือนละ 22 วัน แนวปฏิบัติในเรื่องนี้กรมแรงงานได้ใช้ 30 วัน มาหาร)

จากความหมายของการบริหารค่าจ้างและเงินเดือนจะเห็นได้ว่า การบริหารในเรื่องนี้ มีความเกี่ยวข้องกับลูกจ้างผู้ทำงานในโรงงาน พนักงานในสายงาน หัวหน้างานระดับต่าง ๆ พนักงานขาย พนักงานวิชาชีพ ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่เทคนิคต่าง ๆ โดยจะมีการ จ่ายค่าตอบแทนทั้งทางตรงและทางอ้อม สิ่งที่ใช้สำหรับจ่ายค่าตอบแทนได้แก่ เงินสด โบนัส รางวัล และสวัสดิการต่าง ๆ การจ่ายค่าตอบแทนแก่ลูกจ้างจะต้องเพียงพอเท่าเทียม และ ยุติธรรมทั้งฝ่ายนายจ้างและลูกจ้าง โดยปัจจัยที่ต้องพิจารณาในการกำหนดค่าจ้างและเงินเดือน ได้แก่ ทักษะ ความพยายาม ความรับผิดชอบ การจงใจ ผลการปฏิบัติงาน ผลผลิต ต้นทุน กำไร ค่าครองชีพ กฎหมาย ธรรมเนียมปฏิบัติของสังคมและวัฒนธรรม การเจรจาต่อรองและ อิทธิพลของสหภาพแรงงาน การบริหารค่าจ้างและเงินเดือนจะประสบความสำเร็จหรือไม่ก็ ขึ้นอยู่กับ ปัจจัยดังกล่าวด้วย นอกจากนี้ความหมายของคำว่าค่าจ้างและเงินเดือนดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นยังมีความหมายของคำว่าค่าตอบแทน ซึ่งเป็นการจ่ายตอบแทนให้แก่พนักงานทั้งทางตรงและทางอ้อม ในที่นี้จะขอกกล่าวถึงรายละเอียดของคำว่าค่าตอบแทน

ค่าตอบแทน หมายถึง รางวัลทั้งหมดที่องค์กรจ่ายให้แก่พนักงาน ได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส ค่าวันหยุด สวัสดิการ ที่อยู่อาศัย การรักษาพยาบาล วันหยุด วันลา ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน และความก้าวหน้าในอาชีพซึ่งสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน

การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน (Wage and Salary Administration) หมายถึงการวางแผนและการจัดรูปร่างและการควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทนทั้งทางตรงและทางอ้อมให้แก่พนักงาน ซึ่งทำงานหรือให้บริการตามที่ได้ตกลงกันไว้ ศัพท์อีกคำหนึ่งที่คู่จะต้องและมีความหมาย ครอบคลุมกิจกรรมดังกล่าวคือ “ค่าตอบแทน” (Compensation) แต่ในทางธุรกิจยังไม่คุ้นเคยกับคำว่าค่าตอบแทน เนื่องจากยังเคยชินกับ คำว่า ค่าจ้างและเงินเดือนมากกว่า ดังนั้นในหนังสือเล่มนี้จะใช้ คำว่า ค่าจ้างและเงินเดือน ในความหมายเดียวกับคำว่าค่าตอบแทน โดยขอทำความเข้าใจกับคำว่า “ค่าจ้าง” และ “เงินเดือน” ซึ่งมีผู้ให้ความหมายแตกต่างกันไว้หลายประการคือ (บรรยงค์ โตจินดา, 2543, หน้า 257)

การบริหารค่าตอบแทน (Compensation) หมายถึง การตอบแทนทุกรูปแบบของ สิ่งของหรือรางวัลทั้งที่เป็นตัวเงิน บริการที่จับต้องได้ และผลประโยชน์ที่ลูกจ้างได้รับจาก การทำงาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความสัมพันธ์ในการจ้างงาน (Milkovich and Newman 1990: 3)

การบริหารค่าตอบแทน หมายถึง กระบวนการของการบริหาร โปรแกรมค่าตอบแทนขององค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะออกแบบ โครงสร้างการจ่ายค่าตอบแทนให้มีการจ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ (Decenzo & Robbins, 2002: 303)

มอนดี และ โน (Mondy and Noe, 2005) ยังให้ความหมายของการจ่ายค่าตอบแทน (Compensation) ว่าหมายถึง รางวัลทั้งหมดซึ่ง พนักงานได้รับในการแลกเปลี่ยนกับการทำงาน ประกอบด้วยค่าจ้าง เงินเดือน โบนัสสิ่งจูงใจ และผลประโยชน์อื่น ๆ องค์ประกอบของค่าตอบแทนทั้งหมด (Total Compensation) ที่องค์กรจ่ายให้แก่ พนักงาน สามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

ตารางที่ 2.1 ค่าตอบแทน

ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน		ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน	
ทางตรง	ทางอ้อม	งาน	สภาพแวดล้อมของงาน
- ค่าจ้าง - เงินเดือน - โบนัส - ค่านายหน้าการ ขาย	- ค่าประกันสุขภาพ และชีวิต - ค่ารักษาพยาบาล - เงินสงเคราะห์ ทางสังคม - เงินช่วยเหลือ การศึกษา - การลาโดยได้รับ ค่าจ้าง ฯลฯ	- งานที่น่าสนใจ - งานที่ท้าทาย - ความรับผิดชอบ - โอกาสในการเลื่อน ตำแหน่ง - การยกย่องการ ยอมรับ ฯลฯ	- นโยบายค่าตอบแทนที่ เหมาะสม - การบังคับบัญชาที่มี ประสิทธิผล - ทีมงาน - การยืดหยุ่นเวลาทำงาน - การมีส่วนร่วมงาน - สภาพการทำงานที่ สะดวกสบาย ฯลฯ

1. ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Financial Compensation) ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ยังแบ่งออกได้เป็นหลายประเภทหลายรูปแบบ เพื่อให้ สมองความจำเป็นของพนักงาน และวัตถุประสงค์ของบริษัท รูปแบบของค่าตอบแทนที่เป็น ตัวเงินที่มักจะพบเสมอในธุรกิจสมัยใหม่ (กรรณิการ์ นิยมศิลป์, 2536: 50) ดังนี้

- 1.1 ค่าจ้างและเงินเดือน (Wages & Salaries)
- 1.2 เงินรางวัลโบนัส (Bonuses)
- 1.3 รายได้ระยะยาว (Long term Income)
- 1.4 ผลประโยชน์อื่นๆ ที่ได้รับเป็นตัวเงิน (Benefits)

1.1 ค่าจ้างและเงินเดือน (Wages & Salaries) ค่าจ้างและเงินเดือน เป็นเงินรายได้ขั้นพื้นฐาน ที่พนักงานจะได้รับประจำในช่วงระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดมาตรฐานการ

ครองชีพของพนักงาน เพราะ เป็นตัวที่แสดงถึงส่วนสำคัญ ของรายได้และยังแสดงให้เห็นว่า บริษัทให้คุณค่าของพนักงานนี้อย่างไร ในขณะที่เดียวกัน ค่าจ้างและเงินเดือนในแง่ของนายจ้าง คือ ตัวเงิน

1.2 เงินรางวัลโบนัส (Bonuses) เงินรางวัลโบนัส คือเงินรางวัลที่จ่ายให้กับพนักงานเป็นเงินก้อนจำนวนหนึ่ง โดยปกติจะให้ปี ละ 1 ครั้ง เงินรางวัลโบนัสนี้จะแสดงให้เห็นถึงรายได้พิเศษ และโอกาสที่จะ มีเงินเพิ่มขึ้นเป็นเงินก้อน ซึ่งมีความหมายมากสำหรับพนักงาน ที่จะมีโอกาสใช้จ่ายเพื่อซื้อทรัพย์สินหลัก ๆ ได้ นอกเหนือไปจากการเก็บออมจากเงินเดือนที่ได้รับในแต่ละเดือน การจ่ายเงินโบนัสจะเป็นการกระตุ้นพนักงาน ให้พยายามทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัทตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ นอกจากนี้ การจ่ายเงิน โบนัสยังใช้เป็นเครื่องมือดึงดูดความสนใจ ของบุคคลภายนอกให้สนใจอยากเข้ามาทำงานในบริษัทรวมทั้งยังช่วยรักษาพนักงานให้ทำงานอยู่ ได้นาน และบริษัทจะมีอัตราการหมุนเวียนของพนักงานต่ำ อีกด้วย

1.3 รายได้ระยะยาว (Long term Income) เป็นเงินที่จ่ายตอบแทนให้แก่พนักงาน ซึ่งบริษัทได้สะสมไว้เป็นระยะเวลา ก่อนข้างยาวนาน เช่น เงินก้อนที่จ่ายให้พนักงานที่มีอายุการทำงานครบ 5 ปี 10 ปี หรือการ ให้สิทธิในการซื้อหุ้นของบริษัท ซึ่งสามารถซื้อหุ้นได้ในราคาพิเศษ โดยทั่วไปนิยมจ่ายให้ เฉพาะพนักงานระดับ สูงเท่านั้น นอกจากนี้การจ่ายค่าตอบแทนในลักษณะนี้จะช่วยให้บริษัท ลดอัตราการเสียนายกได้ด้วย

1.4 ผลประโยชน์อื่นที่ได้รับเป็นตัวเงิน (Benefits) ผลประโยชน์อื่นที่พนักงานได้รับเป็นตัวเงินจะเป็นรายได้ที่เป็นตัวเงินใน รูปแบบอื่น ๆ เช่น การที่บริษัทมีการประกันภัยต่าง ๆ ให้โดยจ่ายค่าเบี้ยประกันให้ หรือ จัดการให้เสียค่าเบี้ยประกันในราคาที่ต่ำกว่าราคาตลาด ซึ่งนอกจากจะช่วยให้พนักงานได้รับ เงินก้อนกรณีเกิดภัย และเสียค่าเบี้ยประกัน ในราคาถูกลงกว่าปกติแล้วยังเป็นการแสดงว่า บริษัท มีความรับผิดชอบต่อนักงาน โดยการป้องกันความเสี่ยงภัยให้กับพนักงานด้วยการประกันนี้ ส่วนใหญ่จะรวมถึงการตาย การขาดความสามารถ และการเจ็บป่วย และรายได้ที่ได้รับใน เวลาที่ไม่ได้ทำงาน เช่น การลาป่วย ลาหยุด ลาพักร้อน โดยยังคงได้รับเงินเดือน นอกจากนี้ยังเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานมีเวลาเป็นของตัวเอง เพื่อทำกิจกรรมส่วนตัวได้ โดยไม่ต้องเสียรายได้ที่เคยได้รับไป

2. ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน (Non Financial Compensation) ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินประกอบด้วยสิ่งที่ทำให้ลูกจ้างมีความพึงพอใจที่ได้รับจากการทำงานในองค์กรหรือกิจการ ซึ่งยังมีรายได้ที่พนักงานได้รับอีกหลายรูปแบบที่ไม่เป็น ตัวเงิน หรือไม่ได้ เป็นต้น ทุนของบริษัท รายได้ประเภทนี้มองเห็นไม่ชัดเจนและยากที่จะวัดได้ แต่ถึงอย่างไรก็ตาม ก็จำเป็นต้องศึกษาวิเคราะห์และใช้ประโยชน์จากค่าตอบแทนในส่วนนี้ ซึ่งโดยทั่วไปจะประกอบด้วย

### 2.1 สภาวะแวดล้อมของบริษัท (Company Environments)

## 2.2 สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work Environments)

### 2.3 รายได้ที่ไม่ต้องเสียภาษี (Non – Taxable Income)

### 2.4 รายการอื่นๆ ที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน (Items of Work Support Income)

### 2.5 ค่านิยมต่างๆ ที่ช่วยยกสถานะของพนักงาน (Perquisite)

2.1 สภาพแวดล้อมของบริษัท (Company Environments) สภาพแวดล้อมของบริษัท หมายถึง สภาพการต่างๆ ของบริษัทที่อำนวยความสะดวกให้กับพนักงาน เช่น การที่บริษัทมีชื่อเสียง ในด้านการเป็นผู้นำทางธุรกิจในด้านใดด้านหนึ่ง เป็นต้น

2.2 สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work Environments) สภาพแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในการทำงานที่เป็นผลให้พนักงานสามารถทำงานได้ดีขึ้น มีประสิทธิภาพของงานเพิ่มขึ้น เช่น เครื่องมือทันสมัยในการทำงาน สถานที่ทำงานที่ดี สะอาด สวยงาม ใกล้เคียงแหล่งความเจริญ ใกล้ศูนย์การค้า อำนวยความสะดวกในการคมนาคม หรือแม้แต่มียุทธศาสตร์ผ่านหลายสาย การรู้จักแบ่งงาน หรือ มอบหมายงานที่ทำให้พนักงานทำงานอย่างเพลิดเพลินสนุกสนาน มีความพอใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น

นอกจากนั้นวิธีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพของหน่วยงาน ก็เป็นส่วนสำคัญอีกอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมการทำงาน เช่น การปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความยุติธรรม ยกย่องให้เกียรติ และมองพนักงานอย่างมีคุณค่า การปกครองหรือปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความ เสมอภาค หรือแม้แต่การที่บริษัทการตั้งระดับของผลงานของพนักงานคนใดคนหนึ่งในระดับหนึ่ง ก็เป็น Work Environments ด้วย เพราะพนักงานจะมีความภาคภูมิใจในผลงานของตน เมื่อตนทำได้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และพนักงานจะรู้สึกว่าคุณค่ามีความสำคัญที่เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้บริษัท ประเมินผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

จะเห็นว่าสภาพแวดล้อมการทำงานเหล่านี้เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้พนักงานพอใจในการทำงาน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานดีขึ้น และส่งผลกระทบต่อถึงผลงานและผลผลิตของเขาด้วย จึงนับเป็นผลประโยชน์ที่พนักงานได้รับในรูปที่ไม่เป็นตัวเงินจากการทำงานนี้ โดยที่บริษัทเองก็ไม่ต้องสูญเสียค่าใช้จ่ายใด ๆ ทั้งสิ้น

2.3 รายได้ที่ไม่ต้องเสียภาษี (Non-Taxable Income) รายได้ที่ไม่ต้องเสียภาษีเป็นรายได้ที่พนักงานไม่ได้รับในรูปตัวเงิน และไม่ต้องนำไปเสียภาษีเงินได้ทำให้พนักงานประหยัดภาษีที่จะต้องจ่ายได้เช่น การให้พนักงานมีสิทธิเบิกค่าพาหนะ ค่าที่พักค่าอาหาร ซึ่งถือเป็นค่าใช้จ่าย นอกจากนั้นการที่บริษัทจัดให้มี บริการรถรับส่งพนักงานมีสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ มีสถานที่และเครื่องมือสำหรับเล่นกีฬา เป็นรายได้ที่พนักงานได้รับโดยไม่เป็นตัวเงินทั้งสิ้น

2.4 รายการอื่นๆ ที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน (Items of Work Support Income) มีหลายวิธีที่บริษัท สามารถช่วยพนักงานให้ทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ทำอย่างสบาย ๆ ไม่กดดัน และช่วยเสริมสร้างให้พนักงานนั้นมีรายได้มากขึ้น อันเนื่องมาจากประสิทธิภาพการทำงานดีขึ้น เช่น การเลื่อนตำแหน่ง ทำให้พนักงานมีความก้าวหน้าขึ้น ได้รับเงินเดือนสูงขึ้น การจัดฝึกอบรมในด้านต่าง ๆ และการให้ทุนการศึกษา รายได้เหล่านี้นับเป็นรายได้ที่พนักงานได้รับโดยไม่เป็นตัวเงิน เพราะทำให้เขามีคุณค่าสูงขึ้นในการทำงาน

2.5 ค่านิยมต่างๆ ที่ช่วยยกสถานะของพนักงาน (Perquisite) เป็นวิธีการต่างๆ ที่ช่วยให้พนักงานรู้สึกว่ามีเกียรติมีคุณค่าสูงขึ้นในค่านิยมของ สังคม เช่น การมีรถประจำตำแหน่ง มีสำนักงานพิเศษให้เฉพาะตำแหน่ง หรือแม้แต่การ แต่งตั้งตำแหน่งต่าง ๆ ขึ้นมาให้กับพนักงาน รวมทั้งการให้รางวัลในด้านต่างๆ ที่เป็นที่ยอมรับ หรือเชิดหน้าชูตาในสังคม สิ่งเหล่านี้ จะทำให้ยกระดับสถานะในสังคม ในองค์กร ของพนักงานนับเป็นเรื่องสำคัญ และมีความหมายอย่างยิ่ง สำหรับการให้ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน

กล่าวโดยสรุป แล้วการบริหารค่าตอบแทนที่จ่ายตอบแทนให้แก่พนักงาน จะมีทั้งประเภท ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน จะช่วยให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจ มีความพึงพอใจในการทำงาน โดยเฉพาะค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน ซึ่งจะเน้นด้านสภาวะแวดล้อม หรือบรรยากาศในการทำงาน หรือลักษณะงานที่พนักงานพึงพอใจ งานที่น่าสนใจ หรือความท้าทายของงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้ถ้าหน่วยงานใดมีให้กับพนักงานอย่างเพียงพอแล้วย่อมถือได้ว่าหน่วยงานหรือองค์กรนั้นย่อมได้เปรียบในด้านการแข่งขัน

### วัตถุประสงค์ของการบริหารค่าตอบแทน

การบริหารค่าตอบแทนขององค์กรมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อดึงดูดบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงาน
2. เพื่อเป็นเครื่องจูงใจบุคคลากรให้มีผลการปฏิบัติงานดีขึ้น หากพนักงานได้รับค่าตอบแทนเหมาะสมกับผลการปฏิบัติงานและเป็นธรรม
3. เพื่อรักษาพนักงานที่มีคุณภาพไว้ปฏิบัติงานในองค์กร และลดอัตราการเข้าออก
4. เพื่อบริหารต้นทุนค่าใช้จ่าย โดยคำนึงความสามารถในการจ่ายขององค์กร ช่วยให้สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างนายจ้างและลูกจ้างและส่งเสริมความร่วมมือทั้ง 2 ฝ่าย โดยมีการกำหนดข้อตกลงร่วมกัน
6. เพื่อให้องค์กรจ่ายค่าตอบแทนเป็นไปตามกฎหมาย

### ความสำคัญของการบริหารค่าตอบแทน

การบริหารค่าตอบแทนมีความสำคัญต่อพนักงาน องค์กร ผู้บริหาร ผู้ถือหุ้น และประเทศ ดังนี้

1. ความสำคัญต่อพนักงาน ค่าตอบแทนเป็นปัจจัยแรกของผู้ปฏิบัติงานต้องนำมาพิจารณา เพราะเป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์โดยตรงต่อหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย และเป็นรายได้ที่นำมาใช้จ่ายในการดำรงชีวิตของตนเองและครอบครัว ค่าตอบแทนจึงเป็นสิ่งกำหนดมาตรฐานในการครองชีพ การเสริมสร้างสถานภาพทางสังคม ค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรมจึงเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน

2. ความสำคัญต่อองค์กรและผู้บริหาร การกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสมจะทำให้ต้นทุนต่อหน่วยของสินค้าและบริการสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ และก่อให้เกิดคุณภาพงาน เกิดทัศนคติด้านบวกต่องานและลูกค้า ป้องกันปัญหาการออกจากงาน และการขาดจากงาน

3. ความสำคัญต่อผู้ถือหุ้น การบริหารค่าตอบแทนที่มีประสิทธิภาพช่วยเพิ่มคุณค่าและความมั่งคั่งให้กับผู้ถือหุ้น

4. ความสำคัญต่อประเทศ ค่าตอบแทนเป็นทั้งต้นทุนของสินค้าและบริการ หากต้นทุนสูงก็ทำให้สินค้าราคาสูงและบริการราคาสูงไปด้วย ส่งผลให้เกิดภาวะเงินเฟ้อ อำนาจซื้อของ ประชากรลดลง การลงทุนและการจ้างงานลดลง ทำให้รายได้ประชาชาติลดลง หากกำหนด ค่าตอบแทนที่เหมาะสม ลูกจ้างจะมีอำนาจซื้อ ช่วยกระตุ้นการเจริญเติบโตของประเทศ ทำให้ รายได้ประชาชาติของประเทศเพิ่มขึ้น ทำให้รัฐบาลมีเสถียรภาพในการบริหารประเทศ

### พัฒนาการของแนวคิดค่าตอบแทน (Development of Compensation Thought)

การพัฒนาแนวคิดของค่าตอบแทน แบ่งได้อย่างชัดเจนเป็น 3 ยุค คือ

1. ยุคแรกเริ่มก่อนการปฏิวัติอุตสาหกรรม เกิดจากการเปลี่ยนแปลงระบบทาส มาเป็นระบบข้าแผ่นดิน ซึ่งทำให้ผู้ใช้แรงงานมีสิทธิดีขึ้นกว่าเดิม การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและการเมืองเข้าสู่ยุคประชาธิปไตย ทำให้ระบบทาสและระบบข้าแผ่นดินสูญสลายไป ผู้ใช้แรงงานได้รับอิสระมากขึ้น และกลายเป็นกลุ่มช่างอาชีพและกลุ่ม พ่อค้า มีการมุ่งหวังกำไรจากการลงทุน ในสมัยนี้จะใช้ทฤษฎีค่าจ้างพอประทังชีพ เนื่องจากนายจ้าง พยายามที่จะประหยัดค่าจ้าง ในตอนปลายของยุคเป็นช่วงที่ผู้ประกอบการนำเอาเครื่องจักรเครื่องมืออย่างง่ายมา ใช้ในการผลิตสินค้า มีลักษณะเป็นอุตสาหกรรมในครัวเรือน การจ่ายค่าตอบแทนเป็นการจ่ายตาม จำนวนผลผลิตที่ผลิตได้เป็นรายชิ้น (Price-rate)



2. ยุคหลังการปฏิวัติอุตสาหกรรมจนถึงสงครามโลกครั้งที่สอง มีการนำเครื่องจักรต่างๆ มาใช้ในการผลิต เปลี่ยนแปลงระบบอุตสาหกรรมในครัวเรือนเป็นระบบอุตสาหกรรมที่มีการทำงานในโรงงาน เฟรดเดอริก ดับเบิลยู เทเลอร์ ได้คิดริเริ่มปรัชญาเกี่ยวกับค่าตอบแทน โดยกล่าวว่า “เขาเชื่อว่า มีทางเป็นไปได้ที่จะให้สิ่งที่คนงานต้องการสูงสุด นั่นคือค่าจ้างที่สูงและมีทางเป็นไปได้ที่จะให้สิ่งที่นายจ้างต้องการด้วย นั่นคือ ต้นทุนด้านแรงงานที่ต่ำ “ เทเลอร์ได้นำปรัชญานี้มาทดลอง ปฏิบัติที่โรงงานเหล็ก Midvale Steel นำมาสู่การจัดการแบบวิทยาศาสตร์” ตามปรัชญาของเทเลอร์ให้ความสำคัญกับรางวัลภายนอกหรือสิ่งตอบแทนจาก องค์กร เช่น การจ่ายค่าจ้าง และส่งเสริมรูปแบบต่างๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรสามารถควบคุมได้ ส่วนรางวัลภายใน ได้แก่ สิ่งต่างๆที่คนงานนำมาให้กับตนเองเพื่อให้มีการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

3. ยุคหลังสงครามโลกครั้งที่สองจนถึงปัจจุบัน ในยุคนี้รัฐบาลได้เข้ามาแทรกแซง การกำหนดอัตราค่าจ้างและเงินเดือนของธุรกิจเอกชน มีการนำหลักการเกี่ยวกับการจ่าย ค่าจ้างแบบจูงใจ การกำหนดอัตราค่าจ้างตามระบบคุณธรรม การประเมินค่างานซึ่งเป็นหลักการที่ ได้มีการศึกษารวบรวมไว้ก่อนยุคนี้ได้นำมาใช้อย่างเป็นระบบในการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน ทำให้รัฐบาลเข้ามามีส่วนในการช่วยเหลือลูกจ้างไม่ให้เสียเปรียบนายจ้าง โดยการกำหนดอัตราค่าจ้างขั้นต่ำ

กิจกรรมสำคัญของการบริหารค่าตอบแทน องค์กรต่างๆพยายามทำให้การจ่ายค่าตอบแทนเป็นระบบ เพื่อเป็นพื้นฐานที่ดีสำหรับ การจ่ายค่าตอบแทนให้แก่พนักงาน กิจกรรมที่สำคัญของการจ่ายค่าตอบแทน คือ

1. การพิจารณาหลักการจ่ายค่าตอบแทน เป็นการวิเคราะห์และรวบรวมข้อมูล กรอบแนวคิด เพื่อกำหนดกรอบขอบเขตการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กร

2. การวางแผนการจ่ายค่าตอบแทน เป็นการกำหนดจุดมุ่งหมาย นโยบาย และ แนวทางการปฏิบัติงาน ระบบการจ่ายค่าตอบแทน ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์การบริหารทรัพยากร มนุษย์ขององค์กรตามหลักการจ่ายค่าตอบแทน

3. การวิเคราะห์งาน เป็นการรวบรวมข้อมูล ประเภทของงาน อุปกรณ์เครื่องมือ สถานที่ และคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อนำไปใช้ในการออกแบบงานและจัดทำเอกสารสำคัญ 3 ประเภท คือ คำบรรยายลักษณะงาน เอกสารกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน และมาตรฐานการ ปฏิบัติงานแต่ละตำแหน่ง

4. การประเมินค่างาน เป็นวิธีการค้นหาลำดับความสำคัญของงาน สิ่งที่ใช้เป็นหลัก ของการประเมินค่างาน คือ ความรู้เกี่ยวกับวิธีการจำแนกความแตกต่างของงาน การประเมินค่า งานเป็นวิธีเปรียบเทียบงานโดยอาศัยปัจจัยต่าง ๆ เช่น ทักษะ ความพยายาม ความรับผิดชอบและ สภาพการทำงาน

5. การสำรวจค่าตอบแทน เป็นการศึกษา รวบรวมวิเคราะห์ข้อมูลการจ่าย ค่าตอบแทนในตลาดแรงงาน การแข่งขันการจ้างในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน กฎหมายที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมา กำหนดการจ่ายค่าตอบแทนให้เกิดความเสมอภาคกับองค์กรอื่นๆ

6. การจัดทำโครงสร้างค่าตอบแทน เป็นการนำข้อมูลการประเมินค่างานและการ สํารวจ ค่าตอบแทนมากำหนด โครงสร้างค่าตอบแทนตามตำแหน่งงานต่างๆ การกำหนดช่วง เงินเดือนและ ชั้นเงินเดือนแต่ละช่วง

7. การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการนำผลการปฏิบัติงานจริงเปรียบเทียบกับ มาตรฐานการปฏิบัติงาน เพื่อความยุติธรรมในการจ่ายค่าตอบแทนและจูงใจให้บุคลากรมีผลการ ปฏิบัติงานที่ดีขึ้นกว่าเดิม

8. จูงใจพนักงาน ปัจจัยที่สามารถนำมาใช้จูงใจพนักงานมีจำนวนมาก เช่น โบนัส การแบ่ง กำไร การให้สิทธิถือหุ้น การให้รางวัลต่อการแนะนำ การเพิ่มวันหยุดและบำนาญ เป็นต้น

9. การควบคุมการบริหารแผนการจ่ายค่าตอบแทน เป็นการควบคุมการจ่าย ค่าตอบแทนให้ สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร เป็นไปตามโครงสร้าง ระดับงานที่กำหนด มีการเพิ่มค่าตอบแทน ให้มีความสามารถในการแข่งขัน และการจ้างงานเพื่อดึงดูด พัฒนาและรักษา บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถไว้ในองค์กร

### แนวทางการบริหารค่าตอบแทนที่มีประสิทธิภาพ

แนวทางการบริหารค่าตอบแทนที่มีประสิทธิภาพ ควรปฏิบัติดังนี้

1. พยายามออกแบบแผนงานการจ่ายค่าตอบแทนให้สอดคล้องและเป็นไปตาม วัตถุประสงค์ขององค์กร

2. ยึดถือปฏิบัติตามหลักการบริหารที่ดี โดยคำนึงถึงประโยชน์ของทั้งฝ่ายจัดการและฝ่าย คนงานควบคู่กัน

3. มีการประสานงานที่ดีกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งองค์กรเพราะการบริหารค่าตอบแทนที่ดี เกิดขึ้นจากความร่วมมือของทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

4. พยายามให้เป็นที่ยอมรับของพนักงาน

5. สอดคล้องกับสภาพความเป็นไปของท้องถิ่น เช่น หากตลาดแรงงาน มีอัตราค่าจ้าง และ เสี่ยงไ้ทางการตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป โครงสร้างค่าตอบแทนต้องมีความคล่องตัวสามารถ ปรับ ให้สอดคล้องกันได้

6. พิจารณาและคำนึงถึงประโยชน์ของชุมชน ความยุติธรรมและเป็นที่ยอมรับของชุมชน ภายนอกที่เป็นผู้สนับสนุนกิจการต้องมีอยู่เสมอ

## ปรัชญาเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทน

ปรัชญาและทัศนคติของผู้บริหารย่อมมีอิทธิพลโดยตรงต่อการกำหนดและการบริหารอัตราค่าตอบแทนในองค์กร เมื่อผู้บริหารหรือฝ่ายจัดการมีแนวคิดทางการบริหารเป็นอย่างไร จะทำให้ความรู้สึกนึกคิดที่มีต่อคนซึ่งร่วมทำงานอยู่ในองค์กรในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง

ปรัชญาของฝ่ายจัดการในการบริหารค่าตอบแทนการทำงานมี 2 แนวคิด ดังนี้

1. ปรัชญาแนวคิดที่ 1 คือจ่าย “ให้น้อยที่สุด” เพื่อไม่ให้เป็นการค่าใช้จ่ายต่อต้นทุนการผลิตที่สูงเกินไป อันเป็นอุปสรรคต่อการแข่งขันทางธุรกิจการค้าและความอยู่รอด ความเจริญเติบโตขององค์กร

2. ปรัชญาแนวคิดที่ 2 คือจ่าย “ให้มากพอ” เพื่อจูงใจคนดีมีความสามารถทำงานกับองค์กร และสามารถเก็บรักษาคนดีมีความสามารถเหล่านั้นไว้ทำงานด้วยความพึงพอใจเพื่อช่วยสร้างความเจริญให้องค์กรได้ต่อไป

ปรัชญาเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทน ได้แก่

1. ประสิทธิภาพเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรซึ่งได้แก่ ประสิทธิภาพของการผลิตและภาวะการตลาด มีอิทธิพลต่อการกำหนดอัตราค่าตอบแทนขององค์กรคือ

1.1 อัตราค่าตอบแทนจะมีแนวโน้มสูงขึ้น เมื่อมีประสิทธิภาพของการผลิตและภาวะการตลาดดี

1.2 อัตราค่าตอบแทนจะถูกตรึงอยู่กับที่หรือลดลง หรือมีการเลิกจ้างคนงาน เมื่อประสิทธิภาพของการผลิตลดลงและภาวะการตลาดเลวลงกว่าที่จะเป็นอยู่เดิม

2. ค่าตอบแทนต้องเหมาะสมกับลูกจ้าง ในทุกองค์กรมีการจ้างพนักงานทั้งเพศหญิงและเพศชายที่มีวุฒิการศึกษาในระดับต่างๆ เข้ามาทำงานตามความจำเป็นของงานแต่ละประเภทที่ฝ่ายจัดการขององค์กรจะได้จัดให้บุคคลเข้าทำงานเหมาะสมกับความรู้ความสามารถและตามความถนัดของแต่ละบุคคล (Put the right man on the right job in the right place) ตามสภาพของการทำงาน ในงานแต่ละตำแหน่ง

3. ค่าตอบแทนทางตรงโดยเฉพาะค่าจ้างและเงินเดือนขึ้นอยู่กับผลผลิตที่ลูกจ้างทำได้

4. ค่าตอบแทนต้องจูงใจให้ลูกจ้างเกิดความพึงพอใจในการทำงาน การจูงใจเป็นสิ่งที่ต้องนำมาใช้เพื่อเป็นสื่อในการมอบหมายงาน การที่ลูกจ้างจะเต็มใจปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายหรือไม่ ย่อมขึ้นอยู่กับอิทธิพลของสิ่งจูงใจ

5. ค่าตอบแทนต้องเพียงพอกับมาตรฐานการครองชีพของลูกจ้างโดยทั่วไป

6. ค่าตอบแทนทางอ้อมเป็นสิ่งที่ต้องพิจารณาประกอบค่าตอบแทนทางตรง ค่าตอบแทนทางอ้อม ได้แก่ สิทธิประโยชน์ สวัสดิการ การช่วยเหลือต่างๆ ที่ฝ่ายนายจ้างหรือฝ่ายบริหารจัดการให้แก่ลูกจ้าง

7. ความมั่นคงในการท างานเป็นสิ่งที่ลูกจ้างส่วนใหญ่ต้องการ ลูกจ้างส่วนใหญ่มีความพอใจที่จะเป็นลูกจ้างในงานประจำที่มีความมั่นคงในการท างานสูงแม้ว่าจะได้รับค่าตอบแทนต่ำมากกว่างานที่ได้รับค่าตอบแทนสูงแต่เป็นงานชั่วคราวที่ไม่มีความมั่นคง

8. ค่าตอบแทนที่มีเหตุผลและยุติธรรมจะทำให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน

9. การกำหนดอัตราค่าตอบแทนที่ได้รับการยอมรับต้องมีรากฐานมาจากการวัดและการประเมินที่ถูกต้อง โดยอาศัยการประเมินค่างาน และการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ลูกจ้างเข้าใจหรือมีส่วนร่วม

10. ค่าตอบแทนที่กำหนดขึ้นต้องสามารถแก้ไขและป้องกันปัญหาเกี่ยวกับค่าตอบแทนที่อาจเกิดขึ้นได้

#### การวางแผนบริหารค่าตอบแทน

การวางแผนบริหารค่าตอบแทน เป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อองค์กรในระยะยาว การเตรียมการสำหรับอนาคตอย่างเป็นทางการ การวางแผนจัดทำได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. กลยุทธ์ค่าตอบแทน (Compensation Strategy) เป็นแผนค่าตอบแทนในระยะยาวขององค์กรในขั้นที่จะทำให้องค์การอยู่รอดและเจริญเติบโตภายในสิ่งแวดล้อมนั้น ๆ โดยเน้น อย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการของบุคลากรและจุดยืนขององค์กร

2. แผนปฏิบัติการค่าตอบแทน (Compensation Operation Plan) เป็นแผน ค่าตอบแทนในระยะสั้น ซึ่งใช้เป็นแนวทางปฏิบัติงานประจำวัน ที่มุ่งเน้นด้านประสิทธิภาพ ด้านกำหนดในรูปแบบของระเบียบปฏิบัติและข้อบังคับในการจ่ายค่าตอบแทนเป็นสำคัญ

#### สาเหตุความจำเป็นในการวางแผนการบริหารค่าตอบแทน

1. การเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ซึ่งมีลักษณะสภาพแวดล้อมที่มีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้นการลงทุนดำเนินธุรกิจต้องใช้ทุนสูง มีความเสี่ยงมากและเกี่ยวข้องกับพนักงานจำนวนมาก การบริหารค่าตอบแทนเป็นเครื่องมือในการแลกเปลี่ยนสำหรับการจ้างงานจำเป็นต้องได้รับการยกฐานะขึ้นมาเป็นนโยบายทางธุรกิจด้วย ทำให้หน่วยงานบริหารค่าตอบแทนต้องมีการวางแผนการบริหารค่าตอบแทน เพื่อเตรียมความพร้อม สามารถลดความเสี่ยงหรือความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นล่วงหน้า ช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างราบรื่นไม่หยุดชะงัก

2. การแข่งขันทางธุรกิจ และการนำธุรกิจเข้าสู่ตลาดโลก การขยายตัวทางธุรกิจเข้าสู่ตลาดโลก การขยายตัวทางธุรกิจเข้าสู่ตลาดโลกมีผลทำให้การแข่งขันทางธุรกิจมีสูงยิ่งขึ้น การที่ธุรกิจจะเอาชนะคู่แข่งได้ ต้องมีการจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยเฉพาะประสิทธิผลของต้นทุน ต้นทุนแรงงาน นับว่าเป็นต้นทุนหลักประการหนึ่งในต้นทุนการผลิต ซึ่งจำเป็นต้องมีการควบคุม การวางแผนบริหารค่าตอบแทนจะช่วยให้การควบคุมต้นทุนแรงงานมีประสิทธิภาพ

3. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การวางแผนค่าตอบแทนเป็นงานใหญ่ที่ต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลจำนวนมาก ทั้งยังต้องการความถูกต้องและแม่นยำของข้อมูล เพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสมต่อไป พัฒนาการของระบบสารสนเทศทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยการนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการรวบรวมและประมวลผลข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งกิจกรรมค่าตอบแทน ทำให้การวางแผนค่าตอบแทนไม่ใช่เรื่องยากต่อไป รวมทั้งวิทยาการความรู้ในเรื่องการวางแผนค่าตอบแทนที่มีการศึกษาอบรมกันแพร่หลายยิ่งขึ้น

### เครื่องมือในการบริหารค่าตอบแทน

1. การติดต่อสื่อสารเพื่อการบริหารค่าตอบแทน ควรเป็นลักษณะสองทาง ทั้งเป็นการแจ้งข่าว อธิบายระเบียบปฏิบัติและรับฟังความคิดเห็นข้อขัดข้อง ปัญหา อุปสรรคในการบริหารค่าตอบแทน กลุ่มที่ต้องทำการติดต่อสื่อสาร คือ พนักงานและกลุ่มพนักงาน สหภาพแรงงาน กลุ่มพนักงานระดับบังคับบัญชาและหน่วยงานที่มีหน้าที่ เกี่ยวข้องในการปฏิบัติและบริหารค่าตอบแทน การติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพจะทำให้เกิด ความเข้าใจ การยอมรับในความถูกต้อง

2. ระเบียบปฏิบัติและการสั่งการในการบริหารค่าตอบแทน การมีระเบียบปฏิบัติไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ทำให้ง่ายและสะดวกในการปฏิบัติและ ตรวจสอบข้อบกพร่อง ทำให้มีหลักประกันในการปฏิบัติ ในการบริหารค่าตอบแทนด้วยความ ยุติธรรมและถูกต้องตามข้อบังคับกฎหมายที่เกี่ยวข้อง การมีการสั่งการในแต่ละเรื่องแต่ละกรณี ทำให้เกิดความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยนข้อปฏิบัติการบริหารค่าตอบแทนให้สอดคล้องตาม นโยบายและเหตุการณ์แวดล้อม

### หลักการกำหนดค่าตอบแทน การกำหนดค่าตอบแทนมีหลักการที่สำคัญ ดังนี้

1. หลักความเพียงพอ (Adequacy) หมายถึง ค่าตอบแทนที่ได้รับนั้นต้องเท่ากันหรือสูงกว่าระดับต่ำสุดที่บุคคลพึงได้รับตามมาตรฐานการครองชีพของแต่ละสังคม เมื่อค่าของเงินเปลี่ยนแปลงไปก็ควรจะได้ปรับปรุงอัตราเงินเดือนใหม่ให้เหมาะสม

2. หลักความยุติธรรม (Equity) จะต้องมีความเท่าเทียมกันสำหรับพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ วุฒิและประสบการณ์ที่เหมือนกันและทำงานในระดับความรับผิดชอบและความยากง่ายของงานที่เทียบเคียงกันได้ ซึ่งอาจจำแนกออกได้เป็น 3 ประการคือ

2.1 ความยุติธรรมภายใน (Internal Equity) ภายในองค์กรเดียวกัน งานที่มีระดับความรับผิดชอบและความยากง่ายของงานเทียบในระดับเดียวกัน ควรได้รับค่าตอบแทนที่เท่ากัน หรือเรียกว่า “งานเท่ากัน เงินเท่ากัน” (Equal Pay for Equal Work)

2.2 ความยุติธรรมภายนอก (External Equity) คือ ค่าตอบแทนที่กำหนดจะต้องสอดคล้องกับการจ้างงานในตลาดแรงงาน ซึ่งอุปสงค์และอุปทานมีบทบาทอย่างมากในการ กำหนดค่าจ้างแรงงานในท้องตลาด แรงงานในสาขาที่เป็นที่ต้องการมาก และการผลิตไม่เพียงพอแก่ความต้องการ ค่าตอบแทนก็ต้องสูงกว่าสาขาอื่น เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กรในการที่จะสามารถสรรหาคนให้เพียงพอแก่ความต้องการ

2.3 ความเป็นธรรมเฉพาะบุคคล (Individual Equity) ผู้ที่ทำงานมานานกว่าย่อมควรที่จะได้รับค่าตอบแทนสูงกว่าผู้ที่เพิ่งเริ่มทำงาน หรือหากมีประสบการณ์ในการทำงานก็ย่อมได้รับค่าตอบแทนสูงกว่าผู้ที่ไม่มีความรู้หรือประสบการณ์ทำงาน เป็นต้น

3. หลักความสมดุล (Balance) หมายถึง การกำหนดสัดส่วนที่เหมาะสมของหมวด รายจ่าย และค่าตอบแทนต่างๆ เช่น ความสมดุลระหว่างหมวดค่าใช้จ่ายด้านบุคคลกับหมวด รายจ่ายอื่น (การลงทุน การชำระหนี้ หรือการพัฒนา) ความสมดุลระหว่างค่าตอบแทนทางตรง (เงินเดือน ค่าจ้าง) กับค่าตอบแทนทางอ้อม (สวัสดิการ ผลประโยชน์ หรือการพัฒนา) ความสมดุล ระหว่างค่าตอบแทนของกลุ่มต่างๆ ที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกัน

4. หลักการควบคุม (Control) การพิจารณาค่าใช้จ่ายด้านบุคคลให้เป็นเครื่องมือแท้จริงในการบริหาร และปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรมากที่สุด โดยควบคุมค่าใช้จ่ายให้เหมาะสม ลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นลง

5. หลักความมั่นคง (Security) หมายถึง การจ่ายค่าตอบแทนต้องกำหนดไว้แน่นอนทั้งจำนวนเงินและระยะเวลาการจ่าย วิธีการจ่ายว่าจะจ่ายในลักษณะใด เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกมั่นคงในฐานะและรายได้ของตน และรู้สึกถึงความเป็นธรรม

6. หลักในการจูงใจ (Incentive) หมายถึง การจ่ายค่าตอบแทนเพื่อกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น โดยจัดระบบการจ่ายให้สอดคล้องกับมาตรฐาน ความคาดหวังด้านการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน โดยยึดหลักความสามารถและสมรรถภาพของแต่ละบุคคลเพื่อนำไปพิจารณาปรับเลื่อนค่าจ้างและเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น

7. หลักความยืดหยุ่น (Flexible) หมายถึง อัตราค่าจ้างเงินเดือนย่อมไม่คงที่อยู่ตลอดไป ต้องสามารถปรับให้สอดคล้องกับอัตราตลาด ลักษณะงานที่เปลี่ยน ภาวะเศรษฐกิจ และการครองชีพ

### **ปัจจัยที่ต้องพิจารณาในการกำหนดค่าตอบแทน**

ปัจจัยที่ต้องพิจารณาในการกำหนดค่าตอบแทนมีทั้งปัจจัยภายนอกองค์การและปัจจัยภายในองค์การ

#### **ปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดค่าตอบแทน**

1. อัตราค่าตอบแทนในตลาดแรงงาน การกำหนดค่าตอบแทนที่เป็นธรรมจะต้อง คำนึงถึงอัตราค่าจ้าง รวมทั้งสวัสดิการต่างๆ ในตลาดแรงงานด้วย ซึ่งค่าตอบแทนจะแตกต่างกัน ตามกลไกตลาด ที่ขึ้นอยู่กับอุปสงค์อุปทาน

2. มาตรฐานการครองชีพ และค่าครองชีพ เป็นปัจจัยที่ต้องพิจารณาเพื่อกำหนด ค่าตอบแทนของตำแหน่งระดับต่างๆ โดยเฉพาะระดับค่าทำให้เพียงพอที่จะมีมาตรฐานการครองชีพอย่างเหมาะสม และเมื่อค่าครองชีพเปลี่ยนแปลงไปก็ต้องปรับปรุงค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับ ค่าครองชีพ ที่เปลี่ยนแปลงไปด้วย

3. กฎหมายค่าจ้างขึ้น รัฐบาลซึ่งเป็นผู้คอยควบคุมกำกับองค์การต่างๆ จะออกกฎหมายเพื่อคุ้มครองผู้ใช้แรงงานไม่ให้ถูกนายจ้างเอารัดเอาเปรียบ ดังนั้น การกำหนดค่าตอบแทน จะต้องคำนึงถึงกฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

4. การแข่งขันขององค์การในอุตสาหกรรมเดียวกัน ค่าตอบแทนอยู่ในระดับต่ำกว่า เท่ากัน หรือสูงกว่าคู่แข่งนั้น ควรมีการปรับเปลี่ยนระบบการจ่ายค่าตอบแทนอย่างไรจึงจะ สนับสนุนกลยุทธ์ และสามารถผสมผสานเชื่อมโยงกับระบบการจ่ายค่าตอบแทนของกลุ่มคู่แข่ง สามารถ ควบคุมต้นทุน คึงดูแลรักษาพนักงานไว้ในองค์การได้ต่อไป

5. นโยบายของรัฐบาล รัฐบาลได้มีการกำหนดนโยบายค่าจ้างไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ

#### **ปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดค่าตอบแทน**

1. นโยบายขององค์การ เป็นปัจจัยที่ต้องพิจารณาว่าหน่วยงานจะมีนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนอย่างไร เช่น จะเน้นจ่ายเงินเดือนค่าจ้างสูง หรือเน้นให้สวัสดิการดี การจ่าย ค่าตอบแทนจะเป็นผู้นำในตลาดหรือเป็นผู้ตามหรืออยู่ในระดับปานกลาง เป็นต้น

2. ค่าของงาน การกำหนดค่าตอบแทน ต้องคำนึงถึงค่าของงาน โดยประเมินจากระดับ ความรับผิดชอบและความยากง่ายของงาน การประเมินค่างานมีหลักการว่า งานเท่ากัน เงินเท่ากัน

ดังนั้น งานที่มีค่างานสูงกว่าย่อมต้องกำหนดค่าตอบแทนให้สูงกว่า จึงจะเกิดความเป็นธรรมในการกำหนดค่าตอบแทน สภาพการทำงานที่ไม่ปกติ เช่น การเสี่ยงอันตราย หรือสภาพที่ไม่น่าอภิรมย์ ต้องได้รับการพิจารณาเพิ่มเติมในการกำหนดค่าตอบแทนด้วย เพื่อสร้างความมั่นคงและจงใจให้ทำงานในตำแหน่งดังกล่าว

3. **อำนาจต่อรอง** อำนาจการต่อรองของแต่ละบุคคลและกลุ่มแรงงาน เพื่อให้ได้ ค่าตอบแทนที่สูงขึ้นหรือยกมาตรฐานการครองชีพเป็นสิ่งที่ต้องพิจารณาในการกำหนดค่าตอบแทน ในท้องตลาด

4. **คุณค่าของพนักงาน** การกำหนดค่าตอบแทนแก่พนักงานต้องคำนึงถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณค่าของพนักงาน เพื่อให้เกิดความเสมอภาค โดยยึดหลักการดังต่อไปนี้

4.1 การจ่ายบนพื้นฐานของระดับผลการปฏิบัติงานที่ได้รับการประเมินผล

4.2 การจ่ายค่าตอบแทนสัมพันธ์กับทักษะและความรู้ที่เกี่ยวกับการทำงาน

4.3 การจ่ายค่าตอบแทนให้แก่พนักงานตามความเชี่ยวชาญ ซึ่งรวมทักษะ คุณลักษณะ ค่านิยม ทักษะคิด แนวคิดมาร่วมในการพิจารณา

4.4 การจ่ายที่คำนึงถึงอายุการทำงาน

4.5 การจ่ายที่คำนึงถึงประสบการณ์การทำงาน

5. **ความสามารถจ่ายของนายจ้าง** เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ต้องพิจารณา เพราะหากไม่คำนึงปัจจัยนี้แล้วองค์กรอาจจ่ายค่าตอบแทนมากเกินไปจนไม่สมดุลกับรายจ่ายด้านอื่นๆ อาจส่งผลให้องค์กรไม่พัฒนา หรือหยุดชะงักจนถึงขั้นล้มละลายได้

6. **ผลผลิต** ไม่ว่าจะเป็ผลผลิตของแต่ละบุคคลหรือขององค์กรเป็นสิ่งที่ต้องคำนึงในการกำหนดค่าตอบแทน ผู้ที่ปฏิบัติงานได้ดีมีผลผลิตสูงกว่าย่อมได้ค่าตอบแทนสูงกว่า ทำนองเดียวกันผลผลิตขององค์กรที่สูงก็สามารถกำหนดค่าตอบแทนได้สูงด้วย

**แนวทางสำหรับการบริหารค่าจ้างและค่าตอบแทนที่มีประสิทธิภาพ**

1. ต้องพยายามออกแบบแผนงานการจ่ายค่าจ้างและเงินเดือนให้สอดคล้อง และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

2. ต้องยึดถือปฏิบัติตามหลักการบริหารที่ดี

3. ต้องมีการประสานงานที่ดีกับหน่วยงานต่างๆทั่วทั้งองค์กร

4. ต้องพยายามให้เป็นที่ยอมรับของพนักงาน

5. ต้องสอดคล้องกับสภาพความเป็นไปของท้องถิ่น

6. ต้องพิจารณาและคำนึงถึงผลประโยชน์ของชุมชนด้วย



## ทฤษฎีเกี่ยวกับค่าจ้าง

ทฤษฎีค่าจ้าง (Wage Theories) ได้มีนักเศรษฐศาสตร์พยายามคิดและอธิบายอยู่ตลอดเวลา ว่า ค่าจ้างคืออะไร มีวิธีการคิดอย่างไร ค่าจ้างที่ควรจะเป็นเท่าไร ตลอดจนความแตกต่างและการเปลี่ยนแปลงในอัตราค่าจ้าง เป็นต้น ซึ่งทฤษฎีค่าจ้างทั้งหลายต่างก็มีแนวคิด เกี่ยวกับค่าจ้างทางใดทางหนึ่ง แต่ยังไม่มียุติธรรมที่สุด ทฤษฎีค่าจ้างที่สำคัญสามารถสรุป ได้ดังนี้

1. ทฤษฎีค่าจ้างที่ยุติธรรม (The just price wage) เป็นแนวคิดที่ว่าค่าจ้างสามารถช่วยให้ผู้ทำงานดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างเหมาะสมใกล้เคียงกับลักษณะของงานที่ทำอยู่ แนวคิดนี้หากบุคคลใดได้ทำงานในตำแหน่งที่สำคัญขึ้นค่าจ้างที่ยุติธรรมของเขาก็จะสูงขึ้นเท่าเทียมกันด้วย ดังนั้น ค่าจ้างจะถูกกำหนดขึ้น ณ ระดับที่คนงานได้รับและนายจ้างยินยอมจ่ายเป็นจำนวนมากพอที่จะทำให้เขาดำรงชีพอยู่ได้ ตามมาตรฐานที่เป็นอยู่และความเคยชิน การกำหนดค่าจ้างควรกำหนดโดย รัฐบาล ประเพณี นิยมหรือตามที่ผู้เกี่ยวข้องเห็นสมควรก็นับว่ายุติธรรม

ทฤษฎีค่าจ้างยุติธรรม มีข้อดีข้อเสีย ดังนี้

### ข้อดี

- 1) ช่วยให้พนักงานช่างฝีมืออิสระได้รับความมั่นคงในการจ้างงานมากขึ้น
- 2) มีการให้ความสำคัญกับพนักงานที่เป็นปัจจัยต้องจัดหาเป็นกรณีพิเศษ

### ข้อเสีย

1) พนักงานแม้จะมีสิทธิได้รับค่าตอบแทน แต่ก็ถูกจำกัดไว้ไม่เกินระดับฐานะการดำรงชีพที่เป็นอยู่

- 2) ขัดแย้งกับหลักความเป็นจริงทางเศรษฐกิจที่ค่าจ้างต้องสัมพันธ์กับผลผลิตโดยตรง
- 3) ปัจจัยที่อ้างอิงมีน้อยเกินไป ทุกอย่างอยู่กับความยุติธรรม

สำหรับหลักเกณฑ์ที่ใช้เป็นเครื่องชี้ความเหมาะสมมี 2 แนวทางด้วยกัน คือ

1) ความยุติธรรมในแง่ของประโยชน์ต่างตอบแทนกัน หมายถึง การถือตาม ประโยชน์ของนายจ้างและลูกจ้างที่แลกเปลี่ยนกันเป็นหลัก วิธีนี้ถือว่าแรงงานเป็นปัจจัยการผลิต อย่างหนึ่งที่จะเข้ามาช่วยในการผลิต และมีคุณค่าทางเศรษฐกิจหรือมีคุณค่าราคาอยู่ในตัว

2) ความยุติธรรมในทางสังคม กล่าวคือ เมื่อสังคมได้รับประโยชน์จากแรงงานในการดำรงชีพอยู่ได้ ควรเป็นค่าจ้างที่ทำให้ครอบครัวสามารถมีมาตรฐานการครองชีพขั้นต่ำจำนวนหนึ่งที่พอเพียง

2. ทฤษฎีค่าจ้างในสมัยเดิม (Classical wage theories) ได้แก่ ทฤษฎีที่สำคัญ ดังนี้

1) ทฤษฎีค่าจ้างระดับพอยังชีพ (Subsistence Wage Theory) ทฤษฎีค่าจ้างระดับพอยังชีพ นักทฤษฎีที่มีบทบาทมากที่สุด คือ อดัม สมิท และ เดวิด ริคาร์โด อธิบายว่า อัตราค่าจ้างที่คนงาน

ได้รับจะอยู่ในระดับที่พอเพียงต่อการยังชีพเท่านั้น เมื่อใดอัตราค่าจ้างเพิ่มขึ้นจะทำให้ประชากรเพิ่มขึ้น และจำนวนแรงงานก็จะเพิ่มขึ้นตาม จนในที่สุด อัตราค่าจ้างจะปรับลดลงมาอยู่ในระดับที่พอยังชีพ เพียงพอในการจัดหาอาหาร เครื่องนุ่งห่มและที่อยู่อาศัย ในทางกลับกันหากอัตราค่าจ้างลดต่ำลงทำให้ประชากรลดลง จำนวนแรงงานก็จะลดลง จนในที่สุดอัตราค่าจ้างจะเพิ่มขึ้นมายังระดับอัตราค่าจ้างพอยังชีพอีกครั้ง

2) ทฤษฎีกองทุนค่าจ้าง (The wage fund theory) ทฤษฎีกองทุนค่าจ้าง นักทฤษฎีที่มีบทบาทสำคัญ คือ จอห์น สจ๊วต มิลล์ อธิบาย อัตราค่าจ้างจากมุมมองด้านอุปสงค์ของแรงงานว่า ระดับค่าจ้างจะขึ้นอยู่กับเงินทุนหมุนเวียน ซึ่ง ผู้ประกอบการกันออกมาจากเงินสะสมของปีก่อน เพื่อนำมาใช้เป็นค่าใช้จ่ายดำเนินการ โดยจะเป็น ค่าจ้างจำนวนเท่าไรจะต้องหักค่าเช่า ค่าเครื่องจักร อุปกรณ์ ดอกเบี้ยและกำไรไว้ก่อน จากนั้นจึงนำจำนวนเงินที่เหลือหารด้วยจำนวนแรงงานเป็น อัตราส่วนค่าจ้างเฉลี่ยต่อคน

ทฤษฎีนี้ไม่เป็นที่ยอมรับเนื่องจากอัตราค่าจ้างจะเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาตามจำนวนคนงาน ถ้าเงินสะสมเพิ่มขึ้น จำนวนคนงานเท่าเดิม อัตราค่าจ้างจะสูงขึ้น ในทางตรงข้ามถ้าเงินทุนสะสมลดลง จำนวนคนงานเท่าเดิม อัตราค่าจ้างจะลดลง เป็นการมองข้ามความยากง่าย และประสิทธิภาพของงาน

### 3. ทฤษฎีค่าจ้างตามผลผลิต (Productivity theory) แบ่งออกเป็นทฤษฎีย่อย ดังนี้

1) ทฤษฎีค่าจ้างตามผลผลิตสุดท้าย นักเศรษฐศาสตร์ที่มีบทบาทสำคัญ คือ จอร์จ เบทส์ คลาก อธิบายว่า ในตลาดแรงงานแข่งขันสมบูรณ์ ทูเนล โทเลียและจำนวนแรงงานคงที่ นายจ้างจะจ้างคนงานเพิ่มขึ้นจนกระทั่งค่าจ้างที่ต้องจ่ายให้คนงานใกล้เคียงหรือ เท่ากับรายได้ที่นายจ้างได้รับเพิ่มขึ้นจากการจ้างคนงานเพิ่มขึ้น ถ้านายจ้างต่างจ่ายค่าจ้างมากกว่ารายได้ที่นายจ้างได้รับเพิ่มขึ้นจากการจ้างงานเพิ่มขึ้น นายจ้างจะลดปริมาณการผลิต และลดการจ้างงาน

ข้อบกพร่องของทฤษฎีนี้ คือข้อสมมุติ ซึ่งพิจารณาได้ดังนี้

- ควรให้มีการแข่งขันอย่างสมบูรณ์ทั้งในตลาดแรงงานและตลาดสินค้าซึ่งเป็นไปได้ยาก ในสภาพความเป็นจริงทั้งในตลาดแรงงานและตลาดสินค้าเป็นตลาดแข่งขันไม่สมบูรณ์เพราะมีปัจจัยต่างๆ เข้ามาแทรกแซง เช่น รัฐบาลกำหนดอัตราค่าจ้างขั้นต่ำ นายจ้างมีอำนาจในการผูกขาด โดยพยายามให้ค่าจ้างต่ำ สภาพแรงงานซึ่งเกิดจากการรวมตัวของแรงงานต่อรองเพื่อให้ได้ค่าจ้างสูงขึ้น เป็นต้น

- การสมมุติให้ประเทศมีสภาพการท างานเต็มอัตรา ซึ่งในประเทศด้อยพัฒนามักจะมี

สภาพการจ้างทำงานไม่เต็มอัตรา แรงงานจะแย่งงานกันทำโดยยอมรับค่าจ้างต่ำได้ นอกจากนั้น ทฤษฎีนี้ใช้ได้ดีกับการคิดค่าจ้างตามผลงานเท่านั้น แต่งานบางอย่างตีค่าตามผลงานลำบาก เช่น งานบริการ งานราชการ งานวิชาการ เป็นต้น

2) ทฤษฎีประสิทธิภาพผลผลิต ทฤษฎีนี้มีข้อสมมุติว่า เมื่อใดที่คนงานได้รับโอกาส ให้ทำการเพิ่มผลผลิตให้สูงกว่าผลงานมาตรฐานที่ตั้งไว้ได้แล้ว รายได้ของคนงานนั้นๆ ก็จะสูงขึ้น เช่นกัน ในทางตรงข้าม หากผลงานที่ทำได้มีระดับต่ำกว่ามาตรฐาน รายได้ของคนๆ นั้นจะคงระดับ อย่างเดิมหรือต่ำกว่าโดยเฉลี่ย

สรุปทฤษฎีประสิทธิภาพผลผลิตมุ่งที่พยายามที่จะสัมพันธ์ค่าจ้างและเงินเดือนให้ เป็นไปตามผลผลิตที่ทำได้เป็นสำคัญ

#### 4. ทฤษฎีค่าจ้างตามการเจรจาต่อรอง (Bargaining theory of wages)

นักเศรษฐศาสตร์สำคัญของทฤษฎีนี้ คือ จอห์น เดวิดสัน อธิบายว่า ค่าจ้างจะกำหนดขึ้น จากการเจรจาต่อรองร่วมกันระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง อัตราจ้างจะเป็นเท่าไรขึ้นอยู่กับ อำนาจการเจรจาต่อรองของนายจ้างและลูกจ้าง ระดับอัตราค่าจ้างสูงสุดเป็นระดับสูงสุดที่นายจ้างเต็มใจจ่าย และระดับอัตราจ่ายต่ำสุดเป็นอัตราที่คนงานเต็มใจรับ

5. ทฤษฎีค่าจ้างอื่นๆ ทฤษฎีค่าจ้างได้พัฒนามาเป็นระยะ และเป็นพื้นฐานที่นายจ้างและ ลูกจ้างมักจะนำมาต่อรองกัน ทฤษฎีค่าจ้างอื่นๆ มีชื่อเรียกแตกต่างกัน คือ

- 1) ทฤษฎีค่าจ้างตามการอุปโภคบริโภค
- 2) ทฤษฎีค่าจ้างตามกฎหมายของอุปสงค์และอุปทาน

### หลักเกณฑ์ในการบริหารค่าตอบแทน

เพื่อให้สามารถทราบถึงหลักเกณฑ์ที่ทั้งฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้างใช้เป็นหลักในการ พิจารณาบริหารค่าตอบแทน ทั้งนี้หลักเกณฑ์ใดจะเหมาะสมเป็นประโยชน์กับฝ่ายใดที่จะนำมาเป็น ข้ออ้างนั้นย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะสภาพแวดล้อมเป็นสำคัญ

สรุป การบริหารค่าตอบแทนเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ องค์กร เนื่องจากค่าตอบแทนเป็นสิ่งที่สร้างแรงจูงใจในการทำให้บุคลากรภายในองค์กร ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังเป็นปัจจัยในการสร้างพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดี ให้กับบุคลากรที่มีต่อองค์กร ทั้งนี้ผู้บริหารควรพิจารณาการบริหารจัดการค่าตอบแทนด้วยความ ยุติธรรมและความเหมาะสมโดยอาศัยสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร เพื่อให้ เกิดประโยชน์ทั้งต่อองค์กรและพนักงาน

## 2.2 แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

นักวิชาการในช่วงที่ผ่านมาได้มีการทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอย่างกว้างขวาง สังเกตได้จากจำนวนเอกสารและงานวิจัยเรื่องพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การและปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งได้แก่ การศึกษาวิจัยถึงปัจจัยเหตุของพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ เช่น ปัจจัยด้านพฤติกรรมของผู้นำ ปัจจัยด้านบุคลากร ปัจจัยด้านคุณลักษณะขององค์การ ปัจจัยด้านคุณลักษณะของงาน เป็นต้น รวมทั้งศึกษาวิจัยถึงปัจจัยผลของพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ เช่น ผลกระทบที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานและความสำเร็จขององค์การ เป็นต้น ซึ่งได้รับการตีพิมพ์ในวารสารและหนังสือต่างๆ ในระหว่างปี 1983 จนถึงปัจจุบัน มีจำนวนมากขึ้นและมีแนวโน้มจะเพิ่มขึ้นในอนาคต (Podsakoff, et al., 2005 : 513-514) เป็นการสะท้อนภาพความสนใจในเรื่องพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การได้เป็นอย่างดีจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่า นักวิชาการได้ระบุชื่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การที่อยู่นอกเหนือหน้าที่ในการปฏิบัติงานซึ่งมีรูปแบบคล้ายกันไว้หลายชื่อ เช่น พฤติกรรมบทบาทพิเศษ พฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (Organ, 1988) พฤติกรรมเอื้อสังคมในองค์การ พฤติกรรมที่ปฏิบัติด้วยความสมัครใจ และการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ (Motowidlo, 1997 ; Motowidlo and Van Scotter, 1994) เป็นต้น แต่ชื่อที่ใช้กันแพร่หลายมากที่สุด คือ พฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (Van Dyner Graham and Dienesch, 1994 : 765)

### 1) ความหมายของพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

#### ตารางที่ 2.2 ความหมายของพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

นักวิชาการ	ความหมายของพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ
Organ and Bateman (1991: 275)	การให้ความร่วมมือที่สมาชิกมีให้แก่องค์การ พฤติกรรมเหล่านั้นองค์การไม่ได้ร้องขอและไม่ใช้การบังคับให้ทำ รวมทั้งไม่ได้รับรองว่าจะให้ผลตอบแทนใดๆ พฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การแบ่งออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (Altruism) พฤติกรรมความสุภาพอ่อนน้อม (Courtesy) พฤติกรรมความมีน้ำใจเป็นนักกีฬา (Sportsmanship) ด้านการให้ความร่วมมือ (Civic Virtue) และพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness)

## ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

นักวิชาการ	ความหมายของพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร
Organ (1988)	เป็นพฤติกรรมส่วนบุคคลที่องค์กรไม่ได้กำหนดไว้โดยตรง หรือให้ปฏิบัติ โดยใช้ระบบการให้ผลตอบแทนอย่างเป็นทางการ เป็นพฤติกรรมที่ไม่ได้บังคับด้วยบทบาทหรือคำบรรยายคุณลักษณะงาน แต่พนักงานเต็มใจที่จะปฏิบัติและเป็นพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร สมาชิกขององค์กรควรจะต้องมีพฤติกรรมที่สร้างสรรค์ต่อองค์กร ต่อกลุ่ม ต่อเพื่อนร่วมงานในลักษณะต่างๆ เช่น การร่วมมือกันทำงาน หลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร มีความจงรักภักดี มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเกิดขึ้นได้จากการที่พนักงานรู้สึกว่าได้รับความเป็นธรรมจากองค์กร ได้รับค่าตอบแทน ผลประโยชน์ สวัสดิการต่างๆ อย่างน่าพอใจ และพนักงานเป็นคนดี มีคุณธรรม และมีจิตสำนึกของความรับผิดชอบต่อองค์กรและสังคมส่วนรวม ทำให้มีการประพฤติปฏิบัติที่ดีต่อองค์กรและเพื่อนร่วมงาน
Moorhead and Griffin (1998 : 107)	พฤติกรรมของบุคคล ซึ่งก่อให้เกิดการสนับสนุนในทางบวกแก่องค์กรโดยรวม
George and Jones (2002 : 95)	พฤติกรรมที่อยู่นอกเหนือจากข้อกำหนดในหน้าที่ เป็นพฤติกรรมที่องค์กรไม่ได้บังคับให้สมาชิกในองค์กรปฏิบัติ แต่มีความจำเป็นต่อความอยู่รอดและประสิทธิผลขององค์กร
Greenberg and Baron (2003 : 408)	รูปแบบพฤติกรรมที่ไม่เป็นทางการของบุคคลที่องค์กรคาดหวังให้บุคคลปฏิบัติเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร
Katz and Kahn (1946 cited in Organ and Bateman, 1991 : 275)	เป็นพฤติกรรมที่ไม่เป็นทางการ โดยเป็นการให้ความร่วมมือ ความช่วยเหลือ และความเป็นมิตร เป็นพฤติกรรมทางสังคมในเชิงบวก ซึ่งจะช่วยให้ผู้อื่นเกิดความรู้สึกในทางที่ดี และคงไว้ซึ่งความรู้สึกที่ดีนั้นตลอดจนความรู้สึกเป็นพวกพ้องเดียวกัน
ภัทรนฤณ พันธุ์สีดา (2543 : 40)	พฤติกรรมของพนักงานที่องค์กรไม่ได้กำหนดให้ไว้เป็นหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ พนักงานจึงไม่ได้รับการปกป้อง หรือได้รับสิ่งตอบแทนที่กำหนดไว้ตามระบบ แต่เป็นพฤติกรรมที่พนักงานเต็มใจปฏิบัติเพื่อองค์กรและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

นักวิชาการ	ความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร
ศญาชู ธีระวณิช ตระกูล (2547)	เป็นพฤติกรรมที่สนับสนุนและมีความจำเป็นต่อการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยรวมต่อองค์กร และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรนั้น ไม่ได้มีการระบุไว้ในรายละเอียดของงานหรือในสัญญาว่าจ้างระหว่างพนักงานกับองค์กร จึงเป็นพฤติกรรมที่พนักงานสร้างสรรค์และเลือกปฏิบัติด้วยตนเอง
ยูวดี ศิริทรัพย์ (2553 : 52)	เป็นพฤติกรรมของบุคลากรที่อยู่นอกเหนือไปจากบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากองค์กร และเป็นพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งบุคลากรเต็มใจที่จะปฏิบัติให้กับองค์กรเพื่อช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
ทิพย์วรรณ มงคลดี กล้าสกุล (2554 : 7)	“พฤติกรรมของพนักงานที่เกิดขึ้นจากตัวของพนักงานเอง ซึ่งองค์กรไม่ได้กำหนดไว้ให้ปฏิบัติอย่างเป็นทางการ แต่เป็นพฤติกรรมที่เกินกว่าบทบาทหน้าที่ของพนักงานและพนักงานเต็มใจปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร โดยพฤติกรรมที่เกิดขึ้นนั้นเป็นพฤติกรรมที่สนับสนุน และก่อให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพ รวมถึงมีประโยชน์อย่างยิ่งต่อองค์กร”
ชุตินา ชุติชีวานันท์ (2553 : 14)	พฤติกรรมของพนักงานที่ปฏิบัติด้วยความเต็มใจ มิได้ถูกกำหนดไว้ในงานหรือหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ เป็นค่านิยมที่ทำให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและส่วนรวม
วัลลพ ล้อมตะกู (2554 : 14)	การกระทำที่ไม่ได้เกิดจากการให้รางวัลอย่างเป็นทางการจากองค์กร แต่เป็นการกระทำที่เกิดขึ้นเองของพนักงานที่เต็มใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่และเกินกว่าบทบาทที่ตนรับผิดชอบ นำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรได้เป็นอย่างดี

2) แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

จากการค้นคว้างานวิจัยหลายฉบับทำให้ทราบว่าผู้วิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้มีการแบ่งแนวคิดเรื่องนี้ไว้ ดังนี้

**แนวคิดเรื่องแรก Organ (1988)** ได้ทำการศึกษาและแบ่งพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ตามแนวคิดของ Organ ที่ได้ถูกพัฒนามาจากแนวคิดของ Bernard (1938) และ Katz (1964) ซึ่ง Bernard (1938) ให้แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรว่าเป็นความปรารถนาของปัจเจกชนที่พยายามสร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้นในองค์กรอันเป็นสิ่งจำเป็นที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายของตน เป็นความพยายามเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายอีกทั้งเป็นความพยายามในการทำนุบำรุงองค์กร ในขณะที่ Katz (1964) ได้กล่าวว่า โดยทั่วไปองค์กรจะประเมินผลในการปฏิบัติงานจากผลการทำงานที่วัดตามพฤติกรรมในการทำงานตามความรับผิดชอบและหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติ แต่บทบาทการทำงานยังครอบคลุมพฤติกรรมที่มีความหลากหลาย เขาจึงแบ่งพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานในองค์กรเป็น 2 ลักษณะ คือ พฤติกรรมตามบทบาทหน้าที่ (In-role Behavior) เป็นพฤติกรรมที่องค์กรได้กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้พนักงานอย่างชัดเจน และอยู่ภายใต้เงื่อนไขการให้รางวัล ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่องค์กรใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน อีกอันหนึ่งคือ พฤติกรรมบทบาทพิเศษ (Extra-role Behavior) เป็นพฤติกรรมที่พนักงานได้ปฏิบัติโดยที่องค์กรไม่ได้กำหนดไว้เป็นทางการ แต่สังคมในองค์กรให้การยอมรับและให้คุณค่า

Organ (1988) ได้แบ่งพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรออกเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย

1. พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (Altruism) หมายถึง การให้ความช่วยเหลือบุคคลอื่นทันทีเมื่อเกิดปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงานขึ้น เช่น การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน การแนะนำให้พนักงานใหม่ทราบถึงการใช้วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือและเครื่องใช้ต่างๆ เป็นต้น

2. พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น (Courtesy) หมายถึง ท่าทางหรือการแสดงกิริยา อากักรที่แสดงถึงความเคารพอ่อนน้อมกับบุคคลอื่นและการคำนึงถึงผู้อื่นเพื่อช่วยคิดและป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นตามมาในการทำงาน (MacKenzie, Podsakoff & Paine, 1998) ซึ่งการทำงานในองค์กรนั้นต้องพึ่งพาอาศัยกันและกัน สิ่งที่บุคคลหนึ่งกระทำหรือตัดสินใจ ย่อมส่งผลกระทบต่อบุคคลอื่น จึงควรปรึกษาหารือกับเพื่อนร่วมงานก่อนที่จะลงมือดำเนินการใด ๆ เกี่ยวกับงาน

3. พฤติกรรมการอดทนอดกลั้น (Sportsmanship) หมายถึง ความอดทน อดกลั้นต่อสิ่งที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะมีความคับข้องใจ ความไม่สะดวกสบาย หรือแม้แต่ความเครียดก็ตาม ในบางครั้งเรามีสิทธิที่จะแสดงออกถึงข้อข้องใจที่เกิดขึ้นในงาน แต่การร้องทุกข์ดังกล่าวอาจทำให้ฝ่ายจัดการต้องแบกภาระมากเกินไป ดังนั้น พนักงานเหล่านั้นจึงรู้จักการรอกออย่างผู้มีน้ำใจเป็นนักกีฬา

4. พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ (Civic Virtue) หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกโดยการรับผิดชอบต่อ และการมีส่วนร่วมในกระบวนการต่างๆภายในองค์กร เป็นผู้ที่ให้ความร่วมมือกับการ

ประชุมเป็นอย่างดี เก็บความลับ แสดงความคิดเห็นในเวลาที่เหมาะสมและในรูปแบบที่สอดคล้องกับองค์กร

5. พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness) หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการยอมรับกฎระเบียบภายในองค์กร โดยเอาใจใส่และเคร่งครัดต่อกฎระเบียบ ตรงต่อเวลา ปฏิบัติตนอยู่ในระเบียบ คำนึงถึงทรัพย์สินขององค์กร ไม่ใช่เวลางานในการปฏิบัติสิ่งอื่นนอกเหนือการทำงาน

พนักงานทุกคนถือเป็นสมาชิกขององค์กร ซึ่งองค์กรก็เปรียบเสมือนทีมขนาดใหญ่ที่พนักงานทุกคนต้องร่วมมือกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน ดังนั้น สมาชิกทีมหรือสมาชิกขององค์กรก็ควรปฏิบัติตนให้เป็นสมาชิกทีมที่ดี และเป็นสมาชิกองค์กรที่ดีด้วย

**แนวคิดที่สอง** เป็นของ Organ and Konovsky (1989) ได้จำแนกองค์ประกอบของพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรไว้เป็น 2 รูปแบบ

1. พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (Altruism) เป็นพฤติกรรมการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเมื่อเขามีปัญหา บางทีเป็นการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานผู้ไม่มาทำงาน หรือให้คำแนะนำเพื่อปรับปรุงสภาพการทำงาน

2. พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ (Compliance) เป็นการปฏิบัติในสิ่งที่ยังต้องการให้ทำและปฏิบัติตามกฎ เช่น มาทำงานตรงเวลา และไม่กินเวลาทำงาน

**แนวคิดที่สาม** เป็นของ Williams (1988) ; Williams and Anderson (1991) ผู้วิจัยท่านนี้ได้จำแนกพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรออกเป็น 2 ด้าน ดังนี้

1. พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่มุ่งสู่บุคคล (Organizational Citizenship Behavior Directed Toward Individuals-OCB-I) เป็นพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์เฉพาะหน้าต่อบุคคล เช่น การช่วยเหลือผู้อื่นในเรื่องที่เกี่ยวกับงานหรือปัญหาในงาน เป็นต้น

2. พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่มุ่งสู่องค์กร (Organizational Citizenship Behavior Directed Toward Organizational-OCB-O) เป็นพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรโดยทั่วไป

**แนวคิดที่สี่** เป็นของ Moorman, Blakely (1995) ที่แบ่งพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ออกเป็น 4 รูปแบบด้วยกัน ซึ่ง Jahangir Akber และ Haq (2004) กล่าวว่าแนวคิดพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของ Moorman, Blakely (1995) มีพื้นฐานมาจากพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร แบบ 2 มิติของ Williams ดังที่ได้กล่าวไว้ในแนวคิดที่ 3 โดยลักษณะพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของ Graham (1989) และ Moorman, Blakely (1995) มีการจำแนกพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรไว้ 4 รูปแบบ ดังนี้



1. พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (Interpersonal Helping) เป็นพฤติกรรมที่เน้นการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในการทำงาน เมื่อเพื่อนร่วมงานต้องการความช่วยเหลือ
2. พฤติกรรมความภักดี (Loyalty Boosterism) เป็นพฤติกรรมการสนับสนุนองค์การ โดยให้ภาพที่ดีปรากฏต่อบุคคลภายนอก
3. พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ (Personal Industry) เป็นพฤติกรรมที่พนักงานปฏิบัติ ในสิ่งที่ตนเห็นว่าความรับผิดชอบ และทำในสิ่งที่เกินกว่าภาระงานในหน้าที่
4. พฤติกรรมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Individual Initiative) เป็นการติดต่อสื่อสารในสถานที่ทำงานเพื่อปรับปรุงการทำงานของกลุ่มและบุคคล

แนวคิดที่ห้า เป็นของ Turnipseed (1996) ได้ศึกษาและจำแนกองค์ประกอบของพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การไว้เป็น 3 รูปแบบ คือ

1. พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือร่วมมือ (Altruistic Compliance) เป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นโดยปราศจากการบังคับ พฤติกรรมส่วนใหญ่ที่แสดงออกมาจะเป็นพฤติกรรมซึ่งมีลักษณะ นอกเหนือจากงานที่ทำ พฤติกรรมนี้จะมีการให้คำแนะนำใหม่ๆ เกี่ยวกับการทำตรงต่อเวลา ให้ความช่วยเหลือเมื่อผู้ร่วมงานต้องการ การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้จะสร้าง ประสิทธิภาพในการทำงาน การเกิดนวัตกรรมต่างๆ ขึ้น
2. พฤติกรรมความเมตตากรุณา (Benevolence) เป็นพฤติกรรมของที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรง กับผลลัพธ์องค์การ การทำงานอย่างประณีต การช่วยองค์การในลักษณะที่ช่วยเหลือปกป้ององค์การ เช่น การลดข้อโต้แย้งต่างๆ อันจะเกิดในที่ทำงาน การช่วยปกป้องทรัพย์สินขององค์การ พฤติกรรมนี้ช่วยเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีทำให้นำไปสู่การเกิดประสิทธิภาพในการทำงาน
3. พฤติกรรมที่แสดงออกมาในลักษณะส่วนบุคคล (Personal) เป็นส่วนของการแสดงถึง ลักษณะส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลในความสัมพันธ์ทางสังคม ซึ่งอาจมีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานทางอ้อม รวมไปถึงการแสดงพฤติกรรมที่แสดงออกมาทางท่าทางต่างๆ เป็นสิ่งจำเป็น สำหรับการบำรุงรักษา และเพิ่มระดับแรงจูงใจของพนักงาน

## 2.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

สมิต สัจฉกร (2535: 49) ได้กล่าวถึงประวัติการประเมินผลว่ามีมานานแล้ว แต่การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นเริ่มรู้จักและใช้กันตั้งแต่สงครามโลกครั้งที่ 2 โดย วอลเตอร์ ดิลล์ สก็อต (Walter Dill Scott) ได้ประสบความสำเร็จในการเสนอให้กองทัพบกสหรัฐอเมริกาทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของทหารกองทัพ โดยการประเมินนายทหารเป็นรายบุคคล หลังจากนั้นตั้งแต่ปี 1920-1950 วงการธุรกิจก็ได้นำไปดัดแปลงใช้ในการประเมินระยะแรกๆ เป็นที่รู้จักกันดีในนาม “โปรแกรม

การให้คะแนนความดีความชอบ” ซึ่งการประเมินในช่วงนั้นเป็นการประเมินที่มีลักษณะมุ่งประเมินลูกจ้างหรือพนักงานรายชั่วโมง แล้วใช้ระบบเปรียบเทียบปัจจัยต่าง (Factors) การให้คะแนน (Point) ต่อมาการประเมินนี้ก็แพร่หลายออกไป ใช้กับพนักงานระดับสูง ในปัจจุบันธุรกิจต่างๆ ได้เริ่มตระหนักถึงบทบาทและความสำคัญของพนักงานระดับสูงในการพัฒนาความเจริญให้กับกิจการ การประเมินผลการปฏิบัติงานมักทำเพื่อโยกย้ายหน้าที่ เลื่อนตำแหน่ง เรียกว่า (Merit Rating) ส่วนพนักงานระดับสูงนั้นควรประเมินเพื่อพิจารณาว่าผู้ที่มีแนวโน้มจะเป็นผู้จัดการในอนาคต และเพื่อวางแผนพัฒนาบุคคลไปตามนั้น ซึ่งการประเมินในลักษณะนี้จะรู้จักกันในนามของ (Employee Appraisal หรือ Performance Appraisal)

### 1) ความหมายของผลการปฏิบัติงาน

คำว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงาน” มีภาษาอังกฤษที่ใช้ในสาขาการบริหารทรัพยากรมนุษย์อยู่หลายคำ เช่น Performance appraisal, performance assessment, performance evaluation, personnel rating, personnel evaluation, merit rating, employee appraisal, employee evaluation, และ performance review เป็นต้น คำต่างๆ เหล่านี้ล้วนมีความหมายคล้ายกันทั้งสิ้น อย่างไรก็ตามจากการศึกษาเอกสารที่พิมพ์เผยแพร่ตั้งแต่ปี ค.ศ.1990 เป็นต้นมา พบว่า คำที่ใช้บ่อยคือ Performance appraisal และ personnel evaluation (สุนันทา ลาหันทน์, 2546: 279)

ความหมายที่นักวิชาการชาวต่างประเทศและชาวไทยได้ให้คำนิยามไว้มีดังนี้

### ตารางที่ 2.3 ความหมายของผลการปฏิบัติงาน

นักวิชาการ	ความหมายของผลการปฏิบัติงาน
William B. Werther, Jr. และ Keith Davis	การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่องค์กรใช้เพื่อพิจารณาผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
John M. Ivancevich	การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่นำมาใช้เพื่อพิจารณาว่าพนักงานปฏิบัติงานได้มีประสิทธิผลในระดับใด
Wayne F. Cascio	ได้ให้คำนิยามการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการดำเนินงานที่เป็นระบบ เพื่อให้ฝ่ายบริหารใช้ในการตีค่าว่าพนักงานปฏิบัติงานได้ในระดับใด เมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ และต้องมีการสื่อสารผลการประเมินให้พนักงานทราบด้วย

## ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

นักวิชาการ	ความหมายของผลการปฏิบัติงาน
ธงชัย สันติวงษ์ (2539: 225)	การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวิธีการที่หน่วยงานใช้เพื่อจะกำหนดให้ทราบแน่ชัดว่าพนักงานของตนสามารถปฏิบัติงาน ได้มีประสิทธิภาพดีมากขึ้นเพียงใด
ปรีชาพร วงศ์อนุคร โรจน์ (2535: 267).	การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กิจกรรมด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวิธีการที่หน่วยงานจัดขึ้น เพื่อวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานทั้งด้านคุณลักษณะและผลงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว
อัญชลี บุญช่วยเหลือ (2551: 8)	การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการซึ่งถูกพัฒนาขึ้นเพื่อวัดคุณค่าของบุคคลในเรื่องผลการปฏิบัติงานและคุณลักษณะอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานภายในเวลาที่กำหนด โดยอยู่บนพื้นฐานของระบบแผนและเกณฑ์ที่มีความเหมาะสมขององค์การ ตลอดจนพิจารณาศักยภาพของบุคคลเพื่อพัฒนาเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยมีการแจ้งผลย้อนหลังการประเมิน
จำเนียร จวงตระกูล (2531: 18)	กล่าวว่า การประเมินผลปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินว่าคนทำงานได้ผลเท่า ควรจะทำได้หรือด้อยกว่า หรือดีกว่าที่คาดหมาย และคุ้มค่าเงินเดือนที่กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งนั้นๆ หรือไม่
สมาคมการจัดการ ธุรกิจแห่งประเทศไทย (2532: 89)	การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการตีค่าผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง โดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้
อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัมฤทธิ์ (2542: 12)	การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่นๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การกำหนดจุดบันทึกและการประเมิน โดยหัวหน้างาน
ประเวศ มหารัตน์ สกุล (2545: 67 – 69)	การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเสมือนบทสรุปการทำงานของพนักงานแต่ละคนส่วนการศึกษาและการฝึกอบรมเป็นเพียงเกณฑ์พื้นฐานว่าพนักงานคนนั้นน่าจะทำงานได้ แต่ว่าจะทำงานได้ดีเพียงใดต้องอาศัยการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เกิดความเข้าใจอย่างละเอียดในฐานะเครื่องมือเพื่อใช้ในการพัฒนาคุณค่าพนักงาน

### ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

นักวิชาการ	ความหมายของผลการปฏิบัติงาน
สุนันทา เลานันท์ (2546: 281)	การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้เพื่อตรวจสอบสมรรถภาพการทำงานของผู้ปฏิบัติงานว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด โดยการเปรียบเทียบผลงานขั้นปฏิบัติได้กับวัตถุประสงค์หรือเกณฑ์ที่ตั้งไว้ รวมถงการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อใช้ในการปรับปรุงแก้ไขการทำงานให้ดียิ่งขึ้น และเมื่อพิจารณาจากกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง
วิชัย โสสุวรรณจินดา (2546: 98)	การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การวัดผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ของพนักงาน ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง โดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานนั้นกับเกณฑ์ หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้
ชูชัย สมितिไกร (2547: 333)	การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการพิจารณาและวัดความเหมาะสมของกระบวนการทำงานและผลงานของผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ โดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์และมาตรฐานที่กำหนดไว้ และสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติงานทราบผลการพิจารณานั้น

#### 2) ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน แบ่งออกเป็น 3 แนวทาง (จำเนียร จวงตระกูล, 2531: 17-19 อ้างถึงใน พรศิริ บัวผ่อง, 2548)

1. ความสำคัญต่อพนักงานผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากชีวิตการทำงานและอนาคตการทำงานขึ้นกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นอย่างมาก ตั้งแต่การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ซึ่งไม่เพียงแต่ส่งผลให้พนักงานมีรายได้มากขึ้นหรือมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นเท่านั้น แต่ยังมีผลรวมถึงความรู้สึกที่มั่นคงและความสุขในชีวิตในด้านอื่นๆ อีกด้วย ดังนั้นพนักงานจึงควรทราบผลการปฏิบัติงานเพื่อใช้ในการฝึกฝนปรับปรุงพัฒนาตนเอง

2. ความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา เพราะการเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานของผู้บังคับบัญชาขึ้นกับผลการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาของตน ผู้บังคับบัญชาจึงจำเป็นต้องพิจารณาใช้มาตรการทุกวิถีทางที่จะส่งเสริมรักษาไว้ซึ่งผลการปฏิบัติงานให้อยู่ในมาตรฐานเสมอ ซึ่งการจะส่งเสริมและรักษาระดับค่าผลการประเมินนั้นกระทำได้โดยการนำเอาผลการประเมินไปวางแผนสนับสนุน เพื่อพัฒนาพนักงานต่อไป

3. ความสำคัญต่อองค์กร ผลสำเร็จขององค์กรมาจากผลการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคน ในองค์กรนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการวัดและประเมินค่าผลการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคนในองค์กร เพื่อให้พนักงานแต่ละคนทราบว่าผลการปฏิบัติงานของแต่ละคนตามที่ได้รับมอบหมาย ได้ผลอยู่ระดับสูงต่ำ เพียงใด เพื่อการพัฒนาปรับปรุงและสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาต่อไป ซึ่งจะทำให้งานขององค์กรดำเนินไปอย่างเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจึงถือเป็นเครื่องมือสำคัญอันหนึ่งของผู้บริหารองค์กร

### 3) วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานมีจุดมุ่งหมายหลายประการ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความต้องการของหน่วยงาน นโยบายของหน่วยงาน และผู้บริหาร แต่วัตถุประสงค์หลักที่สำคัญ มี 2 ประการ (สุนันทา เลานันท์ 2546: 281)

1. วัตถุประสงค์เชิงประเมิน (Evaluative objectives) เป็นการประเมินผลโดยมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาในอดีต และจะนำผลการประเมินไปประกอบการตัดสินใจเรื่องต่างๆ ได้แก่

1.1 เพื่อเป็นมาตรการนำมาใช้ประกอบการพิจารณาความเหมาะสมเรื่องเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทนที่จ่ายให้กับการทำงาน

1.2 เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาความดีความชอบของผู้ปฏิบัติงานเป็นการปูนบำเหน็จรางวัลประจำปี

1.3 เพื่อพิจารณาการเปลี่ยนแปลงสถานภาพของผู้ปฏิบัติงานด้วยการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งหรือให้ออกจากงาน

1.4 เพื่อพิจารณาความมีประสิทธิภาพของระบบการสรรหา การคัดเลือก และการบรรจุแต่งตั้งของหน่วยงาน

2. วัตถุประสงค์เชิงพัฒนา (Developmental objectives) เป็นการประเมินผลโดยมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะและเสริมสร้างแรงจูงใจเพื่อการปฏิบัติงานในอนาคตที่ดีขึ้น และมีการนำผลการประเมินไปประกอบการตัดสินใจเรื่องต่างๆ ได้แก่

2.1 เพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ควบคุมงานให้ทราบถึงพฤติกรรมการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะเป็สิ่งจูงใจให้พนักงานมุ่งปรับปรุงสมรรถภาพในการปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าในอนาคต

2.2 เพื่อตรวจสอบจุดเด่นและข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน อันจะนำไปสู่การกำหนดทิศทางในการพัฒนาวิธีการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

2.3 เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดความต้องการด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา

ของผู้ปฏิบัติงาน อันจะช่วยเสริมสร้างสมรรถนะและศักยภาพในการปฏิบัติงานในอนาคต

#### 4) ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่จำเป็น เพราะนอกจากจะตอบสนองวัตถุประสงค์ ทั้งเชิงประเมินและเชิงพัฒนาแล้ว พนักงานและหน่วยงานยังได้รับประโยชน์จากการประเมินผล การปฏิบัติงานหลายประการ เช่น

1. ช่วยให้การพิจารณาความดีความชอบของพนักงานมีความยุติธรรม เป็นระบบมีเกณฑ์ การพิจารณามากยิ่งขึ้น
2. ใ้การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เป็นไปโดยยุติธรรม ส่งเสริมการพิจารณาโดยใช้ระบบ คุณธรรมมากกว่าใช้ระบบอุปถัมภ์ เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
3. ใช้เป็นตัวบ่งชี้ถึงความจำเป็นในการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนและพัฒนาทักษะที่จำเป็น ตามความต้องการของหน่วยงาน ตามหน้าที่ และสาขาวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน
4. ช่วยชี้แนะให้มีการวางแผนอาชีพและการพัฒนาด้านอาชีพของพนักงานอย่างเหมาะสม ทำให้พนักงานมีโอกาสพัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ
5. ใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาโยกย้ายสับเปลี่ยนงาน ให้พนักงานได้ปฏิบัติงานใน หน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับความรู้ และความเชี่ยวชาญของแต่ละบุคคล
6. สะท้อนให้เห็นประสิทธิภาพของกระบวนการจ้างงานและจัดคนเข้างาน สามารถใช้ข้อมูล ที่ได้ประกอบการพิจารณาปรับปรุงวิธีการสรรหา และคัดเลือกพนักงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
6. ใช้เป็นเครื่องมือประกอบการพิจารณาการจ่ายเงินเดือน รวมถึงค่าตอบแทนอื่นๆ และ ปรับปรุงระบบการจ่ายค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับผลงานที่ได้ปฏิบัติมากขึ้น
7. ใช้เป็นแรงจูงใจกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่ให้เต็มความสามารถ
8. สามารถใช้ผลการประเมินการปฏิบัติงาน พิจารณาถึงสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน ของพนักงาน ให้ปรับปรุงแก้ไขการทำงานหรือพิจารณายุติการจ้าง

โดยสรุป การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพ ในการทำงาน ส่งเสริมให้ใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ช่วยลดความขัดแย้งและความยุติธรรมในการ พิจารณาความดีความชอบ และการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง องค์การจึงจำเป็นต้องใช้การประเมินผล การปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการปฏิบัติงานขององค์การ

#### 5) หลักและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

หลักการเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1. การประเมินผลงานที่ดีจะต้องมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า เป็นการระบุความต้องการของหน่วยงานไว้ให้ชัดเจน ทั้งนี้เพราะการที่จะประเมินผลว่าใครปฏิบัติงานจะสามารถปฏิบัติตามได้ถูกต้อง
2. ผู้ทำหน้าที่ประเมินจะต้องมีความยุติธรรม ใจเป็นธรรม ไม่ลำเอียง ปราศจากอคติ มีความซื่อสัตย์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้
3. การประเมินผลจะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และใช้ปฏิบัติกับพนักงานทุกคน การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ทำนานๆ ครั้ง ผู้ถูกประเมินอาจไม่พอใจ เพราะเหมือนเป็นการคอยจับผิด และการประเมินผลงานไม่ควรเจาะจงเฉพาะคนใดคนหนึ่ง เนื่องจากจะทำให้ผู้ถูกประเมินรู้สึกว่าเป็นการยุติธรรมหากไม่ครอบคลุมทั่วถึงทุกคน
4. มีการให้ข้อมูลย้อนกลับโดยการแจ้งผลการประเมินให้ผู้ถูกประเมินทราบ เพื่อให้เขาได้รับรู้ความจริงว่าผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ หากผลงานยังต่ำกว่ามาตรฐานก็จะได้หาแนวทางในการปรับปรุง
5. การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ใช่เป็นการพิสูจน์หรือจับผิดเพื่อนำเอาผลการประเมินไปใช้ในการลงโทษ หากแต่วัตถุประสงค์ของการประเมินเป็นการหาข้อบกพร่อง อันจะนำไปสู่การแก้ไขปรับปรุงการทำงานต่อไป
6. ในการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรกำหนดวิธีการประเมินผลไว้เป็นขั้นตอน เพื่อว่าถ้าเกิดมีอุปสรรคในขั้นตอนใดจะได้มีการแก้ไขปัญหาให้ได้ทันทั่วถึง

#### กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำเป็นจะต้องใช้ข้อมูลที่ได้มานั้นถูกต้อง หน่วยงานจึงต้องพัฒนาขั้นตอนการดำเนินงานอย่างมีระบบ ถึงแม้ว่าขั้นตอนที่ใช้ในแต่ละหน่วยงานอาจแตกต่างกันออกไป แต่ละขั้นตอนสำคัญของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมีรายละเอียดดังปรากฏในแผนภาพที่ 1

#### ขั้นตอนที่ 1 : การกำหนดนโยบายของหน่วยงานเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

หน่วยงานจะต้องกำหนดไว้เป็นแผนว่าจะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่ออะไร ประเมินอย่างไร ประเมินเมื่อไร และใครจะเป็นผู้ประเมิน มีข้อเสนอว่า การกำหนดตารางการประเมินนั้นควรเป็นการตกลงร่วมกันระหว่างหัวหน้างานกับพนักงาน และสื่อสารข้อตกลงให้ทราบทั่วกันเพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน โดยทั่วไปจะกำหนดให้มีการประเมินเมื่อสิ้นสุดการปฏิบัติงานของแต่ละงาน

การกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานในอนาคต	ขั้นตอนที่ 8
การอภิปรายผลการประเมินร่วมกับพนักงาน	ขั้นตอนที่ 7
การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล	ขั้นตอนที่ 6
การกำหนดบุคคลผู้ทำหน้าที่ประเมินและการอบรมผู้ประเมิน	ขั้นตอนที่ 5
การกำหนดรูปแบบและมิติของลักษณะงานที่จะประเมิน	ขั้นตอนที่ 4
การกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงาน	ขั้นตอนที่ 3
การกำหนดจุดมุ่งหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน	ขั้นตอนที่ 2
การกำหนดนโยบายของหน่วยงานเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน	ขั้นตอนที่ 1

### ภาพประกอบ 2 กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

#### ขั้นตอนที่ 2 : การกำหนดจุดมุ่งหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานจำเป็นต้องกำหนดจุดมุ่งหมายให้ชัดเจน จุดมุ่งหมายทั่วไปที่พบในหลายหน่วยงาน เช่น

1. เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานให้ได้ระดับตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของหน่วยงาน
2. เพื่อหาจุดเด่นและข้อบกพร่องของการปฏิบัติงานของพนักงาน
3. เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาออกแบบการฝึกอบรมเพื่อช่วยปรับปรุงสมรรถภาพในการทำงาน
4. เพื่อเป็นมาตรการนำมาพิจารณาเรื่องเงินเดือนและค่าจ้าง



ตารางที่ 2.4 การนำการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้จำแนกตามขนาดขององค์กร

การนำไปใช้	ขนาดองค์กร		
	ขนาดเล็ก	ขนาดใหญ่	ทุกขนาด
กำหนดเงินเดือนค่าจ้าง	80.2	66.7	74.9
ปรับปรุงการปฏิบัติงาน	46.3	53.3	48.4
ให้ข้อมูลย้อนกลับ	40.3	40.6	40.4
เป็นข้อมูลด้านเอกสาร	29.0	32.2	30.2
การเลื่อนตำแหน่ง	26.1	28.8	24.8
การฝึกอบรม	5.1	9.4	7.3
การโยกย้าย	8.1	6.1	7.3
การไล่ออก	4.9	6.7	5.6
การปลดออก	2.1	2.8	2.4
การวิจัย	1.8	2.8	2.2
การวางแผนกำลังคน	0.1	2.8	1.5

ที่มา : Alan H. Locher and Kenneth S. Teel. "Appraisal Trends," Personnel Journal. 67 (September, 1988) : 40.

### ขั้นตอนที่ 3 : การกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงาน

ก่อนจะทำการประเมินผล หน่วยงานจะต้องกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงานให้ชัดเจน และสื่อสารให้พนักงานได้รับทราบอย่างทั่วถึง มาตรฐานที่กำหนดจะต้องสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับเงื่อนไขของงาน ข้อมูลต่างๆ เช่น ทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน และระดับความสำเร็จที่ต้องการจะได้มาจากคำพรรณนาลักษณะงานและข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของแต่ละงานที่ได้ทำการวิเคราะห์มาแล้ว

มาตรฐานของการปฏิบัติงานที่กำหนดควรมีลักษณะต่อไปนี้

1. สัมพันธ์กับงานที่ต้องปฏิบัติ
2. ใช้เกณฑ์ที่ปราศจากอคติต่อพนักงานทุกกลุ่ม
3. มีค่าความเชื่อมั่น
4. สามารถมีตัวชี้วัดได้

#### ขั้นตอนที่ 4 : การกำหนดรูปแบบและมิติของลักษณะงานที่จะประเมิน

รูปแบบและมิติของลักษณะงานที่กำหนดจะต้องสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของการประเมิน และมาตรฐานของการปฏิบัติงาน มิติของลักษณะงานอาจแตกต่างกันไปตามระดับของผู้ถูกประเมิน เช่น ระดับพนักงานปฏิบัติการ ระดับผู้บริหาร และระดับผู้ชำนาญการ เป็นต้น

มิติของลักษณะงานที่ควรกำหนด มีดังนี้

1. ปริมาณงาน
2. คุณภาพงาน
3. ความสามารถในการปฏิบัติงาน
4. ความรอบรู้เกี่ยวกับงาน
5. ความรับผิดชอบ
6. การปฏิบัติตามคำสั่ง
7. ความเชื่อถือไว้วางใจได้
8. การปฏิบัติตามกฎระเบียบวินัย
9. การประสานงานและการให้ความช่วยเหลือ
10. ความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์
11. การจัดลำดับงานมารับบริการ
12. การแก้ไขปัญหา
13. การติดต่อลูกค้า/ผู้มารับบริการ
14. การพัฒนาตนเอง
15. ทักษะคติ

#### ขั้นตอนที่ 5 : การกำหนดตัวผู้ประเมินและการอบรมผู้ประเมิน

ขั้นนี้จะเกิดขึ้นหลังจากที่ระยะเวลาได้ผ่านพ้นไปจนถึงเวลาที่กำหนด เวลาที่จะทำการประเมิน โดยทั่วไปผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินจะเป็นหัวหน้างานที่ควบคุมงานโดยตรง อย่างไรก็ตาม บางครั้งยังมีการใช้บุคคลอื่นๆ มาช่วยด้วย เช่น ผู้ร่วมงาน คณะกรรมการ ผู้ได้บังคับบัญชา ลูกจ้าง และประเมินตนเอง เป็นต้น ไม่ว่าผู้ประเมินจะเป็นกลุ่มใด ผู้ทำการประเมินจะต้องประเมินการปฏิบัติงานตามรูปแบบและมิติของลักษณะงานที่กำหนดไว้แล้วในขั้นตอนที่ 3 และ 4 ดังนั้น ผู้ประเมินจะต้องมีความรู้ความเข้าใจรูปแบบของการประเมินที่กำหนดไว้อย่างถ่องแท้ รวมถึงเข้าใจจุดมุ่งหมาย หลักการ และวิธีการใช้แบบฟอร์มการประเมินผลด้วย จึงพบว่า การฝึกอบรมผู้ประเมิน เป็นกิจกรรมที่สำคัญในการเตรียมให้เขาเหล่านั้นสามารถทำการประเมินได้อย่างถูกต้องมีความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย และสื่อสารข้อมูลต่างๆ กับพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### ขั้นตอนที่ 6 : การเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล

การประเมินผลงานอาจทำได้ในหลายรูปแบบ เช่น ประเมินจากการปฏิบัติจริง จากรายงาน และจากตัวอย่างสินค้าที่เป็นผลงาน ส่วนวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้กันทั่วไป ได้แก่ การใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์และการสังเกต ตัวอย่างเช่น ถ้าต้องประเมินจากการปฏิบัติงานจริง ผู้ประเมินจะต้องไปรวบรวมข้อมูลจากสถานที่ปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมิน สังเกตดูการปฏิบัติงาน ตรวจสอบผลงานและจดบันทึกไว้ หรือถ้าประเมินจากรายงานก็จำเป็นต้องรวบรวมรายงานที่ได้รับนำมาจัดหมวดหมู่เพื่อสะดวกต่อการวิเคราะห์ เป็นต้น

### ขั้นตอนที่ 7 : การอภิปรายผลการประเมินร่วมกับพนักงาน

เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลเสร็จแล้ว ผู้ประเมินผลจะต้องทำรายงานเสนอผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อทราบ หรือเพื่อพิจารณาปรับปรุงแก้ไข และนำผลมาอภิปรายร่วมกับพนักงานผู้ถูกประเมิน ซึ่งกิจกรรมนี้ บางองค์การอาจตัดออกไป วัตถุประสงค์ของการอภิปราย คือ เพื่อให้โอกาสพนักงานได้อภิปรายถึงความรู้สึกว่าเป็นด้วย หรือไม่เห็นด้วย กับผลการประเมินด้านใดบ้าง การพูดคุยกันจะต้องเน้นทั้งทางด้านที่พนักงานปฏิบัติงานได้ดีแล้ว และด้านที่ยังต้องปรับปรุงควบคู่กันไป

### ขั้นตอนที่ 8 : การกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานในอนาคต

หลังจากที่มีการอภิปรายผลการประเมินร่วมกับพนักงาน และสื่อสารกันเป็นที่เข้าใจตรงกัน แล้วว่าการปฏิบัติงานด้านใดบ้างสมควรได้รับการพัฒนาให้ดีขึ้น ต่อจากนั้นจะถึงขั้นตอนที่มีความสำคัญยิ่ง ซึ่งทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องจะต้องมาร่วมกันกำหนดเป้าหมายและทิศทางในการปฏิบัติงานในอนาคต เพื่อปรับปรุงสมรรถนะในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น กลยุทธ์ต่างๆ จะถูกนำมาอภิปรายประกอบเพื่อเป็นการจูงใจ และชี้แนะการพัฒนาวิธีการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ความช่วยเหลือและข้อเสนอแนะต่างๆ จะช่วยให้พนักงานมีความสบายใจขึ้น สามารถปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจเพื่อให้บรรลุความคาดหวังในอนาคต

## 2.4 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง คือ Joseph Jakisa Owo (2015) ได้ศึกษาวิธีปฏิบัติทรัพยากรมนุษย์และพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ผ่านตัวแปรสื่อกลางด้านความผูกพันของพนักงานในบริษัทเครื่องคัมนิคชั่นในยูกันดา ออกแบบการสำรวจเชิงปริมาณจำนวน 210 คน ทดสอบสมมติฐานโดยวิเคราะห์หาความสัมพันธ์และถดถอย ระหว่างวิธีปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ความผูกพันของพนักงานและพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ผลการวิเคราะห์ถดถอยพบว่า บทบาทที่ชัดเจน การให้ความร่วมมือ ความมั่นคงในงาน ค่าตอบแทน และการพัฒนาพนักงานมีผลต่อพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

Osibanjo, A O., AA Adeniji, HO Falola & PT Heirsmac Princess Thelma Heirsmac (2014) ได้ศึกษาแพคเกจค่าตอบแทน : เครื่องมือเชิงกลยุทธ์สำหรับผลการปฏิบัติงานและการชำระรักษาพนักงาน ผลการศึกษาพบว่ามีความสัมพันธ์อย่างมากระหว่างแพคเกจค่าตอบแทน ได้แก่ เงินเดือน โบนัส เบี้ยขยัน เบี้ยเลี้ยง และ สวัสดิการ หรือ ผลประโยชน์ที่เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน และการชำระรักษาพนักงาน

ทฤษฎีที่รองรับการวิจัยเรื่องนี้ที่เกี่ยวกับวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีนักวิจัยหลายท่าน (Chuang & Liao, 2010; Gong, Chang & Cheung, 2010; Guest ,1997; Husselid, 1995) ที่นำวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ในงานวิจัยซึ่งประกอบด้วย การคัดเลือกคนเข้าทำงาน การฝึกอบรมพัฒนาและการส่งเสริมความก้าวหน้า การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทน ผลประโยชน์อื่นๆและความมั่นคงในอาชีพ เกี่ยวกับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของ Organ (1988) ประกอบด้วย พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น พฤติกรรมการอดทนอดกลั้น พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ ส่วนผลการปฏิบัติงานของพนักงานของ Granholm (1988) ประกอบด้วย ปริมาณ คุณภาพ ความรอบรู้ในงาน ความสามารถในการใช้วัสดุอุปกรณ์ ความสามารถในการเรียนรู้งานใหม่ ความรับผิดชอบในงาน มนุษย์สัมพันธ์ การมาทำงานและตรงต่อเวลา การสื่อสาร มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การให้ความร่วมมือและการประสานงาน ความประพฤติและการปฏิบัติงานตามระเบียบวินัย ความเชื่อถือและไว้วางใจได้ การแก้ปัญหาและตัดสินใจ ด้านการพัฒนาตนเอง

Organ & Ryan พบว่า ความคิดเห็นด้านการบริหารงานบุคคลมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ หรือความคิดเห็นด้านการบริหารงานบุคคลมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในทางเดียวกันสามารถอภิปรายผลได้ว่า ความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลในระดับมากแสดงให้เห็นว่าบุคลากรยอมรับในแนวทางการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยและเกิดความพึงพอใจในงาน

Ann Dzurainin (2012) ได้ศึกษาผลกระทบของค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ต่อผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของพนักงาน พบว่าค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์ต่อแรงจูงใจในการทำงาน โดยที่ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินเป็นแรงจูงใจของพนักงานในผลการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จขององค์การ ดังนั้นองค์การควรที่จะพิจารณาถึงการเพิ่มค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินหรือการสร้างนโยบายในด้านดังกล่าว ให้กับพนักงานเพื่อผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

Muhammad Ramzan (2014) ได้ศึกษาผลกระทบของการจ่ายค่าตอบแทนต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง พบว่า ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินในด้านต่างๆ

(เงินเดือน เงินรางวัล และการจ่ายค่าชดเชย) ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

Nazar Omer Abdallah Ahmed (2016) ได้ศึกษาเรื่องผลกระทบของวิธีการปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร พบว่าปัจจัยด้านค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินไม่สามารถทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

Neelam Bari , Uzma Arif , Almas Shoaib (2013) ได้ศึกษาถึงผลกระทบของค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินต่อทัศนคติและผลการปฏิบัติงานของบริษัทแห่งหนึ่ง ผลการวิจัยแสดงให้เห็นถึงการให้ความช่วยเหลือแก่พนักงานเสรีภาพในการทำงาน แผนการพัฒนาและการประเมินค่าของพนักงานเป็นปัจจัยบวกที่ส่งผลต่อทัศนคติและผลงานของพนักงานในที่ทำงาน และยังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน of พนักงาน

Oburu Lewis Nyaribo etc. (2016) ได้ศึกษาผลกระทบของการจ่ายค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในธุรกิจขนาดย่อม 3 บริษัท จากการศึกษาพบว่าค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงินจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีความแตกต่างกันโดยขึ้นอยู่กับนโยบายและกระบวนการในการใช้สร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน

Tae-Jong Leem1 and Sang-Wan Lee (2015) ได้ศึกษาเรื่องมาตรการด้านค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินมีความสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้บริการและประสิทธิภาพขององค์กร พบว่า ปัจจัยด้านค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินจะส่งผลทางบวกต่อผู้ให้บริการและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร

Woo Seok Choi, Jun Seok Heo, and Lee-Jeong Kim (2015) ได้ศึกษาเรื่องผลกระทบของค่าตอบแทนที่เป็นวัตถุประสงค์ของ สังคมและชื่อเสียงที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร พบว่าค่าตอบแทนด้านสวัสดิการไม่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

Zubair Aslam Marwat et all (2007 อ้างถึง ลักษณะชัย ชนะวังน้อย, 2554: 102) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ผลกระทบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อประสิทธิภาพของพนักงาน กรณีศึกษาองค์กรโทรคมนาคมแห่งปากีสถาน พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรโทรคมนาคมปากีสถานทุกด้าน คือการสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การวางแผนอาชีพ การจ่ายค่าตอบแทน การมีส่วนร่วมของพนักงานและการกำหนดตำแหน่งหน้าที่ มีความสัมพันธ์ทางด้านบวกกับประสิทธิภาพของพนักงาน

Zaini Abdullah et al (2009 อ้างถึง ลักษณ์ชัย ณะวังน้อย, 2554: 102) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ผลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อประสิทธิภาพของธุรกิจภาคเอกชนในประเทศมาเลเซีย พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในทุกด้าน คือ การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การทำงานเป็นทีม วัฒนธรรม ตั้งพานทอง (2549) พบว่า การรับรู้สวัสดิการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร อภิปรายได้ว่า ความคิดเห็นของบุคลากรด้านการบริหารงานบุคคลด้านการกำหนดสิทธิประโยชน์และสวัสดิการในระดับมาก มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่ปฏิบัติอยู่ระดับมากเช่นเดียวกัน

ชนินทร์ จักรภพโยธิน (2554) ได้ศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรด้านการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร พบว่า การบริหารบุคคลมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในระดับน้อย ดังนั้น องค์กรควรจัดโครงการส่งเสริมสวัสดิการในด้านการรักษาพยาบาลเพิ่มเติมให้กับบุคลากรของมหาวิทยาลัย เช่น จัดตั้งกองทุนเฉพาะด้านการรักษาพยาบาลการประกันสุขภาพให้กับบุคลากรในมหาวิทยาลัยสามารถเลือกเข้าร่วมโครงการได้

พิรานุช ไชยพิเศษ (2554) การพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของโรงเรียนอนุบาลอุบลราชธานี ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีหลังการทดลองใช้แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ พบว่า ค่าเฉลี่ยพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของครูเพิ่มขึ้นกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยค่าเฉลี่ยของคะแนนก่อนทดลองเท่ากับ  $4.53 \pm 0.118$  และค่าเฉลี่ยของคะแนนหลังทดลองเท่ากับ  $4.65 \pm 0.106$  ข้อค้นพบแสดงให้เห็นว่า การพัฒนาทุนมนุษย์สามารถส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีได้จริง

สุดารัตน์ ครุฑสิทธิ์ (2558) ได้ศึกษาปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานความผูกพันต่อองค์กรและการสื่อสารในองค์กรส่งผลต่อ การเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของพนักงานเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรมส่งผลต่อการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของพนักงาน มากที่สุด รองลงมาได้แก่ ปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านสิทธิส่วนบุคคลในการทำงาน ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงานและความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ปัจจัยความผูกพันต่อองค์กร ด้านความเชื่อถือและยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร และด้านความเต็ม ใจในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กร

ลักษณ์ชัย ณะวังน้อย (2555) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานเครือข่ายโทร พบว่า

(1) ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานเครือเบทาโกรใน 4 ด้าน คือ ด้านปริมาณงาน ด้านคุณภาพงาน ด้านเวลาในการทำงาน และด้านค่าใช้จ่ายทั้งโดยรวมและด้าน อยู่ในระดับมากทุกด้าน

(2) ผลการทดสอบหาค่าความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานพบว่าพนักงานที่มีอายุประสบการณ์การทำงานและรายได้ต่อเดือนที่ต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5

(3) ผลการวิเคราะห์ระดับความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานพบว่า ทั้งโดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 ในระดับต่ำทุกด้าน

(4) องค์การควรมีการปรับปรุงนโยบายด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

กรสรรรค์ เอนกศกยพงค์ (2556) กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพต่อการปฏิบัติงานของอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 เนื่องจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการตั้งแต่เริ่มรับบุคลากรเข้าทำงานจนกระทั่งการออกจากงาน เมื่อองค์การมีรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี สามารถเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับงานเข้ามาปฏิบัติงานกับองค์การได้ เมื่อบุคลากรที่เข้ามามีความรู้ความสามารถตรงตามสายงานที่ถนัด และเกิดความพึงพอใจในงานย่อมส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

นาตภา ไทยธวัช (2550) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน:กรณีศึกษาบริษัท กระจกพีเคเอ็มเค-เซ็นทรัล จำกัด พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในทิศทางเดียวกันอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาแล้วพบว่า การรักษาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญสูงสุด

ชุติภาส ชนะจิตต์ (2552) ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมบางชัน กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า (1) พนักงานบริษัทที่ทำงานในบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมบางชัน กรุงเทพมหานคร มีระดับ ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก (2) ระดับความคิดเห็นของประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานด้านองค์การมีการควบคุมการทำงาน ที่มีมาตรฐานอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก (3)ความสัมพันธ์ระหว่าง การจัดการทรัพยากรมนุษย์

กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์และอยู่ในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

ธารทิพย์ รุฬักชี (2552) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ ผลการศึกษา พบว่า 1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์อยู่ในระดับปานกลาง ( $X = 3.45$ , S.D. = .54) 2) ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์อยู่ในระดับมาก ( $X = 3.50$ , S.D. = .66) และ 3) ปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ด้านการสรรหาและคัดเลือกด้านการฝึกอบรมและ พัฒนาด้านผลตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ๆ และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ชญาธิศม์ ทรัพย์รัตน์ และ ประพันธ์ ชัยกิจอุราใจ (2556) ได้ศึกษาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น กล่าวถึงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ เป็นพฤติกรรม ของการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และการเสียสละอาสาช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความยินดีและเต็มใจโดยไม่หวังผลตอบแทน มี นักวิชาการองค์การสนใจและให้ความสำคัญต่อพฤติกรรมนี้ เนื่องจากเห็นว่า จะเกิดผลลัพธ์ต่อประสิทธิผลและความสำเร็จขององค์การในระยะยาว ทั้งผลการดำเนินงานขององค์การ หรือ ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ชมนาค ฉานวัง (2554) ได้ศึกษา เรื่อง ความไว้วางใจในองค์การ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การกับผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพใน โรงพยาบาลจังหวัดนครนายก พบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การด้านพฤติกรรมความซื่อสัตย์ในหน้าที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน อาจเนื่องมาจากการที่พยาบาลยอมรับในกฎระเบียบและข้อกำหนดของโรงพยาบาล ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การตรงต่อเวลาในการเข้าทำงาน ปฏิบัติงานเป็นระเบียบเรียบร้อย การดูแลรักษาสมบัติของโรงพยาบาล เช่น การปิดไฟและน้ำเมื่อไม่ได้ใช้ หรือ การช่วยเหลือเป็นหูเป็นตาเรื่องความปลอดภัยในโรงพยาบาล เป็นต้น

สุชาดา สีสวรรณ (2546) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การกับความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมในการทำงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท แองโกล-ไทยจำกัด พบว่า พนักงานมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การด้านพฤติกรรมความซื่อสัตย์ในหน้าที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

โสมสุดา เล็กอุตร (2547) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ กับผลการปฏิบัติงานของพยาบาล พบว่า พยาบาลมี



พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จิรสิทธิ์ เลี้ยวเสถียรวงศ์ (2555) การวิจัยเรื่องปัจจัยต่อแรงจูงใจปฏิบัติงานของพนักงานสายช่างของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็ก ในอำเภอเมือง นครราชสีมา ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานที่แตกต่างกันพบว่าพนักงานที่มีอายุงานที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานที่แตกต่างกัน ส่วน เพศ อายุ ระดับการศึกษา และรายได้ต่อเดือน ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนความเท่าเทียมกันโดยรวมมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงาน

ชีวกาส ทองปาน (2554) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานในบริษัทผลิตวัสดุก่อสร้างแห่งหนึ่ง ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยรวมอยู่ในระดับดี ยกเว้นพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านการให้ความช่วยเหลืออยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยส่วนบุคคลด้าน เพศ ตำแหน่งงานและอายุของพนักงานสามารถร่วมกันพยากรณ์พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยรวมของพนักงานในบริษัทผลิตวัสดุก่อสร้างแห่งหนึ่งอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

วาสนา พัฒนานันท์ชัย (2552) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน สำนักงานทรัพย์สินสวนพระมหากษัตริย์ พบว่า ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุน อยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยจูงใจ ที่อยู่ในระดับมาก 3 ด้าน ประกอบด้วย ด้านความสำเร็จในการทำงานของบุคคล ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ และอยู่ ในระดับปานกลาง 2 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานตามลำดับ ส่วนปัจจัยค้ำจุนอยู่ในระดับมากทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานด้านสภาพการทำงานและความมั่นคง ด้านผลประโยชน์ตอบแทนด้านการ ปกครองบังคับบัญชา และด้านนโยบายและการบริหาร ตามลำดับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อายุงาน และการอบรม/สัมมนา ไม่มีผลต่อแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของพนักงานสำนักงานทรัพย์สินสวนพระมหากษัตริย์

วัชรีย์ อยู่เจริญ (2546) ได้ศึกษาปัจจัยทางจิตลักษณะที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร กรณีศึกษาบุคลากร สาย ค.มหาวิทยาลัยรามคำแหง พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ อายุงาน และตำแหน่งงานมีพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีไม่แตกต่างกัน บุคลากรที่มีค่านิยมในการทำงานสูงมีพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรสูงกว่าบุคลากรที่มีค่านิยมในการทำงานต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ตัวแปรปัจจัยส่วนบุคคล การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรค่านิยมในการทำงาน สามารถทำนายพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีของ

องค์การได้เพียงบางส่วน ตัวแปรที่สามารถทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การได้ ตัวแปรด้านค่านิยมในการทำงานซึ่งสามารถทำนายได้ดีที่สุด

ภาวิน ชินะโชติ (2558) ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์การกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกของพนักงานธนาคารพาณิชย์ขนาดเล็กในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยที่สำคัญสรุปได้ว่าระดับความผูกพันต่อองค์การในภาพรวมโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การในภาพรวมโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ส่วนใหญ่ มีความสำคัญต่อหน้าที่สูงที่สุด ผลการเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์การจำแนกตามเพศในภาพรวม พบว่าไม่แตกต่างกัน ในด้านอื่นๆพบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 พฤติกรรมการเป็นสมาชิก ขององค์การจำแนกตามอายุ การศึกษา รายได้ และอายุงานพบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สุรัตน์จี กูตระกูล (2550) ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษาราชการพาณิชย์ไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ค่าเฉลี่ยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมของพนักงานราชการพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานครในทุกๆ ด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 9 ด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ส่วนด้านเงินเดือนและสวัสดิการมีค่าเฉลี่ยน้อยสุด และมีค่าอยู่ในระดับสูง 2 ด้าน คือ ด้านความสำเร็จในงาน ด้านความมั่นคงและปลอดภัย และในปัจจุบันด้านประชากรศาสตร์ของราชการพาณิชย์ไทย ด้านอายุ ด้านระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนปัจจัยด้านเพศ ตำแหน่งงาน และระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

วรรณนา ชวนาห้วยตะโก (2553) ได้การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์บริหารค่าตอบแทนของธุรกิจเครื่องนุ่งห่มและสิ่งทอในจังหวัดนครปฐม พบว่าพนักงานในธุรกิจเครื่องนุ่งห่มและสิ่งทอ มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทน อยู่ในระดับ ปานกลาง ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของพนักงานในเรื่อง เพศ อายุ สถานะภาพสมรส ระยะเวลาในการทำงานในองค์กร ระดับการศึกษา ระดับรายได้และตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนโดยรวมไม่แตกต่างกัน

ธิตติมา คล้ายทอง (2550) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความคิดเห็นของ พนักงานบริษัท เสริมสุขจำกัด (มหาชน) ที่มีต่อการจัดการค่าตอบแทนทางอ้อม ผลการศึกษา พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อการจัดการค่าตอบแทนทางอ้อม ในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง และพนักงานที่มีวุฒิการศึกษา สถานภาพ ตำแหน่งงาน และรายได้ต่อเดือนแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการจัดการค่าตอบแทน

ทางอ้อม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้นองค์การควรจัดการค่าตอบแทนทางอ้อมใหม่ให้มีความเหมาะสม

พิเชษฐ สอนศิริ (2553) ได้ศึกษาวิจัยการใช้ประโยชน์จากสวัสดิการที่พนักงานได้รับจากบริษัท ต่อการให้คุณค่ากับ สวัสดิการและปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการให้คุณค่าสวัสดิการของบริษัท กรุงเทพมหานคร ไฟฟ้า ผลการวิจัยพบว่า พนักงานให้คุณค่ากับการได้รับสวัสดิการทั้ง 4 ด้านในระดับมากและพบว่า เพศ สถานภาพ การสมรส ระดับการศึกษา และเงินเดือน มีความสัมพันธ์กับการให้คุณค่ากับสวัสดิการทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญตรงกันข้ามกับอายุงานและตำแหน่งงาน ที่ไม่สัมพันธ์กับการให้คุณค่าสวัสดิการทุกด้าน

พนัชกร สิมะขจรบุญ (2554) การศึกษาค่าตอบแทนและสวัสดิการของธุรกิจโรงแรมประเภทแฟรนไชส์ : กรณีศึกษา กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อระดับค่าตอบแทนและสวัสดิการ ส่วนใหญ่ปัจจัยด้านอายุ ระดับการศึกษา ประเภท ลูกจ้าง ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน มาตรฐานโรงแรม และระยะเวลาในการประกอบกิจการของโรงแรม และพนักงานมีความคิดเห็นว่าปัญหาและ อุปสรรคของค่าตอบแทนและสวัสดิการได้แก่ จำนวนพนักงานที่มีผลต่อเซอร์วิสชาร์จ รายได้ของโรงแรมไม่ถึงตามมาตรฐานที่กำหนด ชั่วโมงการทำงานเป็นชั่วโมง ไม่ปกติ การให้สวัสดิการไม่สม่ำเสมอ การจ่าย เงินเดือนไม่ตรงตามสัญญา

เสริมศักดิ์ สรวณรัมย์ (2556) ได้ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในสวัสดิการและค่าตอบแทนของพนักงานรัฐวิสาหกิจ องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย (อต.) พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลที่ประกอบด้วย เพศ อายุ การศึกษา สถานภาพ อายุงาน ตำแหน่งงาน รายได้ที่ได้รับ ที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความพึงพอใจในสวัสดิการ และค่าตอบแทนของพนักงานรัฐวิสาหกิจองค์การตลาด กระทรวงมหาดไทยที่แตกต่างกัน พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลไม่แตกต่างกัน

กิตตินันต์ พิศสุวรรณ (2553) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความต้องการสวัสดิการของพนักงาน ผลการวิจัยพบว่า สวัสดิการของกลุ่มตัวอย่างมีความต้องการโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางโดยพบว่ามีความต้องการในระดับปานกลาง ด้านสุขภาพอนามัยเป็นอันดับแรก รองลงมาเป็นด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และนันทนาการ และด้านการศึกษา ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงานและประเภท การจ้างงานต่างกันมีความต้องการในสวัสดิการต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วน พนักงานที่มีเพศ อายุ สถานภาพระดับการวิจัยที่มีสังกัดแผนกและรายได้ต่อเดือนต่างกันมีความ ต้องการในสวัสดิการทุกด้านต่างกัน โดยความต้องการของพนักงานที่มีต่อสวัสดิการที่ได้รับทั้ง 4 ด้านที่ ได้รับต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ไพศาล ธเนสรุ่งโรจน์ (2548) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความต้องการในสวัสดิการของพนักงานฝ่ายช่างบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) พบว่าความต้องการในสวัสดิการของพนักงานที่เป็น

กลุ่มตัวอย่างมีความต้องการโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า พนักงานที่มีอายุ อายุงาน ระดับการศึกษา เงินเดือน ค่าจ้าง และตำแหน่งงานต่างกัน มีความต้องการในสวัสดิการต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนพนักงานที่มีเพศ สถานภาพ ครอบครัว และคุณวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความต้องการในสวัสดิการทุกด้านไม่ต่างกัน

ศุภชาญ อรัญสุวรรณค์ (2542) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความต้องการในสวัสดิการของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ จากผลการวิจัยสรุปว่า พนักงานมีความต้องการในสวัสดิการที่ได้รับอยู่ในระดับน้อย ด้านปัจจัยส่วนบุคคลต่อสวัสดิการ พบว่า พนักงานที่มีอายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส และรายได้ที่แตกต่างกันมีความต้องการในสวัสดิการไม่แตกต่างกัน ยกเว้นพนักงานที่มีอายุงานในการทำงานต่างกันมีความต้องการในสวัสดิการแตกต่างกัน

สาธิต สุวรรณประกร (2559) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรักษาความปลอดภัย พบว่าผลการปฏิบัติงาน ได้รับอิทธิพลรวมจากปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรบุคคลมากที่สุด รองลงมาคือ ความผูกพันต่อ องค์กร สุขภาพจิตพนักงาน บรรยากาศองค์กร และ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยทั้ง 5 ปัจจัย สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของผลการปฏิบัติงานของพนักงานรักษาความปลอดภัยได้ร้อยละ 72

สุมินทร เป้าธรรม (2556) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้คุณค่าของงาน ความผูกพันในวิชาชีพและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของวิชาชีพของผู้สอบบัญชีภาษีอากรในประเทศไทย ผลการวิจัยด้านพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของวิชาชีพ พบว่า ความผูกพันในวิชาชีพมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของวิชาชีพ และสามารถใช้เป็นตัวพยากรณ์ในการคาดคะเนพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของวิชาชีพได้ ดังนั้น องค์กรวิชาชีพควรสนับสนุนให้ผู้สอบบัญชีภาษีอากรเกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของวิชาชีพให้สูงขึ้น

วิมลรัตน์ ครอบมงคล (2555) ได้ศึกษาภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์กร และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการหน่วยงานราชการแห่งหนึ่ง พบว่า ระดับภาวะผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับสูง ระดับบรรยากาศองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับดี และผลการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับดีตัวแปรภาวะผู้นำ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร สามารถอธิบายผลการปฏิบัติงานของข้าราชการหน่วยงานได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 โดยสามารถร่วมพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการหน่วยงานราชการแห่งหนึ่งได้ร้อยละ 41.6

จันทร์ภา พิกุลทอง (2552) ได้ศึกษาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร กรณีศึกษาธนาคารอาคารสงเคราะห์ (สำนักงานใหญ่) ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ ระดับ

การศึกษา สถานภาพสมรส รายได้ต่อเดือน ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กร และระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ยกเว้นด้านเพศ

ชกรศักดิ์ พรหมสาขา ณ สกลนคร (2557) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน สถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก ผลการศึกษาพบว่า อายุพนักงาน ระยะเวลาการทำงานและรายได้เฉลี่ยต่อเดือนของพนักงานที่แตกต่างกันมีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน อีกทั้งการสร้างแรงจูงใจในการทำงานในด้านปัจจัยจูงใจในด้านความสำเร็จในการทำงาน การยอมรับนับถือ และลักษณะของงานที่ทำทามีผลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ชญัญญณ์ รุ่งโรจน์สุวรรณ (2553) ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท อมรินทร์ บู้ค เซ็นเตอร์ จำกัด ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ตำแหน่ง และประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกัน จะมีประสิทธิภาพการทำงานไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และปัจจัยที่มีผลการการปฏิบัติงาน ได้แก่ ลักษณะงานที่รับผิดชอบ สภาพแวดล้อมในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

พรทิพย์ เพ็ชรนพรัตน์ (2559) การศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ผลการศึกษาพบว่า มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง และปัจจัยส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ได้แก่ รายได้ต่อเดือน ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ส่วนปัจจัยด้าน ลักษณะงาน ที่รับผิดชอบ โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน