

การพัฒนาระบบผลตอบแทนเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน:  
กรณีศึกษา ร้านเอบีซี ตำบลท่าวังทอง  
อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา



วรวิทย์ แมดเมือง

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
หลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
กรกฎาคม 2562  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

การพัฒนาระบบผลตอบแทนเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน:  
กรณีศึกษา ร้านเอบีซี ตำบลท่าวังทอง  
อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา



วรวิทย์ แมตเมือง

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
หลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
กรกฎาคม 2562  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

อาจารย์ที่ปรึกษา และคณบดีคณะวิทยาการจัดการและสารสนเทศศาสตร์ ได้พิจารณาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง “การพัฒนาระบบผลตอบแทนเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน: กรณีศึกษา ร้านเอปี้ ตำบลท่าวังทอง อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา” เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยพะเยา

.....  
(ดร.วีระพงษ์ กิตติวงศ์)

อาจารย์ที่ปรึกษา

.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประกอบศิริ ภัคดีพินิจ)

คณบดีคณะวิทยาการจัดการและสารสนเทศศาสตร์

กรกฎาคม 2562



## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาการพัฒนาระบบผลตอบแทนเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน: กรณีศึกษา ร้านเอปี้ซี ตำบลท่าวังทอง อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เนื่องจากบุคคลหลายท่านได้กรุณาช่วยเหลือให้ข้อเสนอแนะ คำปรึกษา และความคิดเห็น

ขอขอบพระคุณท่าน ดร.วีระพงษ์ กิตติวงศ์ ผู้เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ซึ่งมีส่วนทำให้ การศึกษาค้นคว้าเสร็จสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณ เจ้าของกิจการ และพนักงาน ร้านเอปี้ซี ตำบลท่าวังทอง อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา ทุกท่าน ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์และเก็บข้อมูล

ขอขอบพระคุณ คณาจารย์ คณะวิทยาการจัดการและสารสนเทศศาสตร์ หลักสูตร บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ที่ให้ความรู้ คำชี้แนะ ตลอดจนแนวทางในการทำงาน และเพื่อนนิสิต หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ที่ให้กำลังใจในการศึกษาครั้งนี้เสมอมา

คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากรายงานการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้ ขอเป็น เครื่องบูชาคุณบิดา มารดา บุรพคณาจารย์ผู้ให้ความรู้ ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่านที่มีได้กล่าว มาข้างต้น ที่ทำให้การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

วรวิทย์ แมตเมือง

**เรื่อง:** การพัฒนาระบบผลตอบแทนเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน: กรณีศึกษา ร้านเอบีซี ตำบลท่าวังทอง อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา

**ผู้ศึกษาค้นคว้า:** วรวิทย์ แมตเมือง การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง: บธ.ม., มหาวิทยาลัยพะเยา, 2561

**อาจารย์ที่ปรึกษา:** ดร.วีระพงษ์ กิตติวงศ์

**คำสำคัญ:** ระบบผลตอบแทน, แรงจูงใจในการทำงาน

### บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ของการศึกษา เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาระบบผลตอบแทนเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานร้านเอบีซี ใช้วิธีการวิจัยโมเดลผลงานระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นการผสมแบบมีรูปแบบหลักร่วมกับรูปแบบรอง มีการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้ โดยเริ่มจากการศึกษากรอบแนวคิดของตามการศึกษาของ Decenzo and Robbin (2009) และใช้การวิเคราะห์ช่องว่างของระบบตอบแทน Brown (2001) อ้างอิงใน Armstrong, (2006) เป็นแนวคำถามในการสัมภาษณ์ ซึ่งสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัวกับเจ้าของกิจการ 1 ราย และพนักงานร้านเอบีซี 5 ราย จากนั้นทำการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์ เพื่อระบุปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานร้านเอบีซี เพื่อนำไปใช้ในการออกแบบแบบสอบถาม และเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการแจกแบบสอบถามจำนวน 50 ชุด ให้กับพนักงานร้านเอบีซี จำนวน 50 ราย จากแบบสอบถามจำนวน 50 ชุด ได้รับข้อมูลที่สมบูรณ์จำนวน 40 ชุด ส่วนแบบสอบถามที่เหลืออีก 10 ชุด เป็นแบบสอบถามที่ไม่สามารถเก็บข้อมูลได้เนื่องจากแบบสอบถามสูญหาย และนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนาการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปร และการวิเคราะห์การถดถอย

จากการวิเคราะห์ทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ พบว่า นอกจากการผลงาน อายุการทำงานแล้วนั้น โอกาสที่จะทำงานต่อในอนาคต สามารถเป็นตัวชี้วัดการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานร้านเอบีซีได้ดีเช่นกัน ทั้งนี้เพื่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่เพิ่มขึ้น ควรให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในที่ประชุม และการดูแลสินค้าของพนักงานร้านเอบีซี นอกจากนี้องค์การควรให้ความสำคัญกับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยสร้างระบบผลตอบแทนที่มีผลต่อความรู้สึกมากกว่าผลตอบแทนที่อยู่ในรูปแบบของตัวเงิน

**Title:** DEVELOPING REWARD SYSTEMS FOR PROMOTING EMPLOYEE MOTIVATION: CASE STUDY CONSTRUCTION  
BUSINESS OF ABC STORE, THA WANG THONG SUB-DISTRICT, MUEANG DISTRICT, PHAYAO

**Author:** Worawit Madmuang Independent Study: M.B.A., University of Phayao, 2018

**Advisor:** Weerapong Kitiwong,

**Key words:** Reward systems, Employee motivation

### **Abstract**

This study aims to develop ABC store's reward systems for promoting employee motivation by using mixed model research design, which integrates quantitative research with qualitative research. The research design is as follows. First, Decenzo and Robbin's (2009) concept of reward systems and Brown's (2001) Reward Gap Analysis (referred to Armstrong, 2006) were used to develop questions for semi-structured face-to-face interviews with the owner and 5 employees. The interview data were then analyzed in order to identify factors which influence employee motivation. Second, the factors identified by the interviews were used to develop questionnaire. 50 questionnaires were distributed to the employees. Data from the 40 completed questionnaires were finally analyzed by descriptive statistics, correlations, and regression.

From quantitative and qualitative analyses, it is found that employee retention, as well as absence and working years, can be the effective indicators of employee motivation. To promote employee motivation, ABC store should give the employees opportunities to participate in the company's decision-making at the meetings and should assign them the responsibilities of taking care the valuable products. Importantly, the company should attach the importance to promote employee motivation by using non-financial rewards rather than financial rewards.

# สารบัญ

บทที่	หน้า
<b>1 บทนำ</b> .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามการศึกษา.....	3
วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	3
ขอบเขตของการศึกษา.....	3
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	5
<b>2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b> .....	6
ข้อมูลทั่วไปของร้านเอบีซี ตำบลท่าวังทอง อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา.....	7
ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Strategy and Human Resource Management).....	7
ระบบการให้ผลตอบแทน (Reward System) และการสร้างแรงจูงใจ (Motivation).....	8
ความผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์กร.....	14
การศึกษาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง.....	16
<b>3 วิธีดำเนินการศึกษา</b> .....	20
ขอบเขตด้านพื้นที่การศึกษา.....	20
ประชากร.....	20
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	21
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	21
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	21

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	25
การสัมภาษณ์เจ้าของกิจการ และพนักงานร้านเอปี้ซี.....	25
การวิเคราะห์แบบสอบถามพนักงานร้านเอปี้ซี.....	28
ข้อค้นพบจากการศึกษา.....	60
ข้อจำกัดในการศึกษา.....	60
5 บทสรุป.....	61
สรุปผลการศึกษา.....	61
อภิปรายผลการศึกษา.....	64
ข้อเสนอแนะ.....	65
บรรณานุกรม.....	66
ภาคผนวก.....	69
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม.....	70
ประวัติผู้ศึกษา.....	75

## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคล โดยจำแนกตามเพศ.....	29
2 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคล โดยจำแนกตามอายุ.....	29
3 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคล โดยจำแนกตามสถานภาพ.....	29
4 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคล โดยจำแนกตามการศึกษา.....	30
5 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคล โดยจำแนกตามหัวหน้าครอบครัว.....	30
6 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคล โดยจำแนกตามจำนวนบุตร.....	31
7 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคล โดยจำแนกตามจำนวนของบุตร ที่ศึกษา และทำงาน.....	31
8 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคล โดยจำแนกตามการจ่ายค่าเลี้ยงดู บุพการี.....	32
9 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคล โดยจำแนกตามภาระหนี้สิน.....	32
10 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคล โดยจำแนกตามประเภทการ รับค่าตอบแทน.....	32
11 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน.....	33
12 แสดงการทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ (Pearson Correlation).....	36
13 แสดงการทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ (Spearman Rank Correlation).....	46
14 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอย.....	59

## สารบัญภาพ

ภาพ	หน้า
1 แสดงกรอบแนวคิด.....	4
2 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	8
3 แสดงปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน.....	26



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ธุรกิจก่อสร้างจัดเป็นอุตสาหกรรมที่สำคัญของเศรษฐกิจและสังคมของประเทศเป็นอย่างมาก เพราะเป็นรากฐานที่สำคัญในการพัฒนาประเทศให้เจริญรุ่งเรือง เป็นธุรกิจที่มีอนาคตดี โดยเฉพาะภาคเอกชนต่อการรุกตลาดต่างประเทศ ทำให้ผู้ประกอบการด้านธุรกิจก่อสร้างหลายรายยังประสบกับปัญหา ทั้งนี้ผู้ประกอบการด้านธุรกิจก่อสร้างมีความเกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจที่ค่อนข้างชัดเจน เนื่องจากธุรกิจก่อสร้างทำให้เกิดการจ้างงานเป็นจำนวนมาก (ธุรกิจบริษัทรับก่อสร้าง, 2558, สืบออนไลน์)

ในปัจจุบัน การลงทุนภาคเอกชน การขยายตัวของที่อยู่อาศัย และสถานที่ต่าง ๆ มีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง จึงทำให้เกิดธุรกิจร้านค้าวัสดุก่อสร้างเกิดขึ้นอย่างมาก ซึ่งธุรกิจร้านค้าวัสดุก่อสร้างเป็นธุรกิจที่มีต้นทุนสูง และมีการแข่งขันกันสูงด้วยเช่นกัน ผู้ประกอบการจึงต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาร้านให้เป็นไปตามความต้องการของลูกค้าและตลาด โดยปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ เพื่อรักษาสถานะลูกค้าเดิม และเพิ่มฐานลูกค้าใหม่ไว้ให้ได้ จึงจำเป็นที่จะต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อรับมือกับความเสี่ยงและความสามารถในการแข่งขันของตลาดที่มีการแข่งขันสูง

สำหรับสถานการณ์การแข่งขันของธุรกิจก่อสร้างในจังหวัดพะเยานั้น มีแนวโน้มสูงขึ้นเช่นกัน ดังจะเห็นได้จากการคาดการณ์ของ สำนักงานประชาสัมพันธ์จังหวัดพะเยา กรมประชาสัมพันธ์ สำนักงานয়กรฐมนตรีที่คาดการณ์ว่า เศรษฐกิจจังหวัดพะเยาในปี 2559 จะขยายตัวร้อยละ 4.4 จากร้อยละ 3.1 ในปี 2558 ตามการขยายตัวของการลงทุนภาคเอกชน และการบริโภคของภาคเอกชน ซึ่งการลงทุนภาคเอกชน คาดว่าจะขยายตัวร้อยละ 15.8 จากการลงทุนด้านที่พักอาศัย และการเปิดศูนย์การแพทย์ของมหาวิทยาลัยพะเยา (สำนักงานประชาสัมพันธ์จังหวัดพะเยา, 2558, สืบออนไลน์)

จากสถานการณ์การแข่งขันของธุรกิจก่อสร้างในจังหวัดพะเยา ทำให้ร้านเอบีซี ซึ่งเป็นร้านจำหน่ายวัสดุก่อสร้างของผู้ศึกษาเอง ต้องคำนึงถึงผลประกอบการ ในสถานการณ์การแข่งขันที่มีค่อนข้างสูง ไม่ว่าจะเป็นการแข่งขันด้านคุณภาพของสินค้าและบริการ การแข่งขันด้านการตลาด และที่สำคัญทำให้กิจการต้องควบคุมต้นทุนการผลิตและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานอื่น ๆ

ในปัจจุบัน ปัญหาที่ร้านเอปี่ซีประสบมาโดยตลอด คือ การทำงานของพนักงานในองค์การ ซึ่งถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่าขององค์การ ปัญหาดังกล่าว คือ การสร้างแรงจูงใจให้พนักงานเหล่านั้นทำงานเต็มที่ เต็มความสามารถเพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพดีที่สุดในปริมาณมากที่สุด ในการแก้ไขปัญหาเดียวกันนี้ ทศนีย์ เอี่ยมสะอาด (2553) กล่าวว่า ผู้บริหารหลายคนอาจคิดถึงกลยุทธ์การให้รางวัลและการลงโทษ ผู้บริหารบางคนคิดถึงหลักเมตตาธรรมให้อยู่กันด้วยความรักความเข้าใจแล้วพลังการทำงานก็จะตามมา การเสริมสร้างให้คนทำงานได้เป็นอย่างดีนั้น นอกจากทำให้เกิดพฤติกรรมการทำงานที่มุ่งเพิ่มปริมาณและคุณภาพแล้วยังเน้นบรรยากาศที่ผู้ปฏิบัติมีความสุขความพอใจและเต็มใจลงทุนลงแรง เพื่อให้ผลงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การทำงานในลักษณะดังกล่าวคือ การจูงใจในการทำงาน

ดังนั้น ร้านเอปี่ซี ต้องแสวงหากลยุทธ์ในการจูงใจเพื่อผลักดันให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ มีความสุขในการทำงาน เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีความคิดริเริ่ม ซึ่งจะส่งผลให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การได้ หากมีการละเลยในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ก็ย่อมทำให้พนักงานขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และอาจทำให้เกิดการแสดงออกในหลายรูปแบบ เช่น การขาดงานบ่อย การทำงานไม่เต็มที่ สร้างผลงานได้น้อยหรือผลงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งย่อมก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์การ การบริหารจัดการที่ดีเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ผู้บริหารจะต้องเข้าใจถึงจิตใจของบุคลากรที่มีอยู่และสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นให้กับบุคลากรได้อย่างเป็นที่น่าพอใจ ซึ่งการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์เป็นงานเชิงพฤติกรรม ซึ่งไม่อาจคาดหวังผลได้เหมือนผลทางวิทยาศาสตร์ที่มีกฎเกณฑ์แน่นอนตายตัว การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องของการหาบุคลากรที่มีความสามารถตรงกับความต้องการขององค์การ เพื่อให้บุคลากรเหล่านั้นได้นำความรู้ ความสามารถที่มีอยู่มาบริหารจัดการและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนการบำรุงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์การได้นานที่สุด เพื่อความอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าขององค์การ

จากที่กล่าวมาข้างต้นทำให้การศึกษาเรื่อง การพัฒนาระบบผลตอบแทนเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน กรณีศึกษา ร้านเอปี่ซี ตำบลท่าวังทอง อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา จะเป็นประโยชน์ต่อองค์การของผู้ศึกษาเองเป็นอย่างยิ่ง นอกจากนี้ยังทำให้ทราบถึงแรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน และที่สำคัญทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดกลยุทธ์และนโยบายที่ตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานเพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น นอกจากนี้ยังเป็นข้อมูลประกอบเพื่อเสนอแนะแนวทางที่เป็นประโยชน์ในการ

พัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพส่งผลให้องค์กรมีศักยภาพในการแข่งขันและรักษาทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพให้อยู่กับองค์กรอีกด้วย

### คำถามการวิจัย

คำถามสำหรับการศึกษาในครั้งนี้ คือ การพัฒนาระบบผลตอบแทนเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ทำได้อย่างไร

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

จากคำถามการศึกษาดังกล่าว การศึกษาครั้งนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการพัฒนาระบบผลตอบแทนที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานร้านเอปี้ซี ตำบลท่าวังทอง อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา

### ขอบเขตของการวิจัย

เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ขอบเขตด้านประชากรและขอบเขตด้านเนื้อหาของการศึกษาในครั้งนี้ ดังนี้

#### ขอบเขตด้านประชากร

กลุ่มประชากรแบ่งออกเป็น

1. เจ้าของกิจการ ซึ่งเป็นกลุ่มประชากรผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับกลยุทธ์ผลตอบแทน (Reward Strategy) โดยการใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง (Semi Structure) จำนวน 1 ราย ในเรื่องของการวิเคราะห์จุดบกพร่องระบบผลตอบแทน (A Reward Gap Analysis) เนื่องจากเป็นการขอข้อมูลโดยตรงกับเจ้าของกิจการร้านเอปี้ซี ตำบลท่าวังทอง อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา

2. พนักงาน ร้านเอปี้ซี จำนวน 50 ราย ซึ่งเป็นกลุ่มประชากรผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับผลตอบแทน (Reward) โดยการใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) ผู้ศึกษาเลือกที่จะเลือกกลุ่มประชากรทั้งหมดจำนวน 50 ราย เนื่องจากกลุ่มประชากรมีจำนวนน้อย และผู้ศึกษาต้องการได้ข้อมูลที่เป็นจริงมากที่สุด

#### ขอบเขตด้านเนื้อหา

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษาระบบผลตอบแทนเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน โดยใช้แนวคิดระบบการให้ผลตอบแทน ตามการศึกษาของ Decenzo and Robbin (2009) ซึ่งแรงจูงใจนั้นสามารถวัดได้จากอัตราการลาออก และความจงรักภักดีต่อองค์กร จากขอบเขตเนื้อหาดังกล่าวสามารถแสดงเป็นกรอบแนวความคิดได้ ดังนี้



ภาพ 1 แสดงกรอบแนวคิด

## นิยามศัพท์เฉพาะ

นิยามศัพท์เฉพาะของการศึกษาครั้งนี้ประกอบด้วย

ผลตอบแทน (Reward) หมายถึง ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่จ่ายให้แก่พนักงาน ค่าใช้จ่ายนี้อาจจ่ายในรูปตัวเงินหรือไม่ใช้ตัวเงินก็ได้ เพื่อตอบแทนการทำงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ จูงใจให้มีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมขวัญกำลังใจของพนักงาน และเสริมสร้างฐานะความเป็นอยู่ของครอบครัวพนักงานให้ดีขึ้น

ผลตอบแทนภายใน (Intrinsic Reward) หมายถึง ผลตอบแทนที่เกิดขึ้นภายในตนเอง เช่น ตนเองมีความสามารถสูงขึ้น ตนเองเก่งขึ้น มีความรู้มากขึ้น ภาคภูมิใจกับการทำงานที่ตนเองทำขึ้น เป็นต้น

ผลตอบแทนภายนอก (Extrinsic Reward) หมายถึง ผลตอบแทนที่ได้จากบุคคลอื่น โดยทั่วไปก็คือจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารระดับสูง เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ใบประกาศเกียรติคุณ คำชมเชย เป็นต้น

แรงจูงใจ (Motivation) หมายถึง แรงผลักดัน แรงกระตุ้น ที่เกิดจากความต้องการที่จะได้รับการตอบสนองต่อสิ่งกระตุ้นที่องค์การจัดให้ ซึ่งก่อให้เกิดพฤติกรรมการทำงาน

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลการศึกษาครั้งนี้ทำให้

1. ทราบถึงผลตอบแทนที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ร้านเอปี้ซี ตำบลท่าวังทอง อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา
2. สามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นข้อมูลสนับสนุน เพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน และเก็บรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์การ

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษา เรื่อง การพัฒนาระบบผลตอบแทนเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน: กรณีศึกษา ร้านเอปี้ซี ตำบลท่าวังทอง อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา ผู้ศึกษาได้ใช้แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของร้านเอปี้ซี ตำบลท่าวังทอง อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา
2. ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Strategy and Human Resource Management)
3. ระบบการให้ผลตอบแทน (Reward System) และการสร้างแรงจูงใจ (Motivation)
  - 3.1 ประเภทของผลตอบแทน (Intrinsic versus Extrinsic Rewards)
  - 3.2 ระบบการให้ผลตอบแทน (Reward System)
    - 3.2.1 การสร้างโครงสร้างของการจ่ายเงินเดือนและค่าแรง (Establishing the Pay Structure)
    - 3.2.2 ปัจจัยที่มีผลต่อโครงสร้างเงินเดือน (External Factors)
    - 3.2.3 การจ่ายผลตอบแทนกรณีพิเศษ (Special Cases)
    - 3.2.4 การจ่ายผลตอบแทนแก่ผู้บริหาร (Executive Compensation Programs)
    - 3.2.5 ลักษณะของระบบการให้ผลตอบแทนที่มีประสิทธิภาพ (Components of an Effective Reward Strategy)
4. ความผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์กร
  - 4.1 กลยุทธ์ในการลดอัตราการลาออก
  - 4.2 วิธีการทำให้พนักงานอยู่ทำงานให้ยาวนานมากที่สุด
  - 4.3 ความจงรักภักดีต่อองค์กร (Engagement)
  - 4.4 การพัฒนาอาชีพ (Career Management)
5. การศึกษาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

### ข้อมูลทั่วไปของร้านเอบีซี ตำบลท่าวังทอง อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา

ร้านเอบีซี ตั้งอยู่ตำบลท่าวังทอง อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา ดำเนินกิจการมาเป็นระยะเวลาประมาณ 30 ปี โดยเริ่มจากการอัดอิลูบล็อกขายที่บ้านเป็นโรงงานเล็ก ๆ จนพัฒนามาเป็นร้านค้าวัสดุก่อสร้างอย่างครบวงจร มีพร้อมทั้งงานโครงสร้าง ตกแต่ง ตลอดจนจนถึงอุปกรณ์เครื่องมือช่างของตกแต่งบ้าน ซึ่งมีลูกจ้างประมาณ 50 ราย โดยมีรายได้เฉลี่ยประมาณปีละ 50 ล้านบาท มีค่าใช้จ่ายที่จ่ายให้กับพนักงานเฉลี่ยประมาณปีละ 2 ล้านบาท โดยปี 2558 ที่ผ่านมามีรายได้ 54,360,900 บาท และค่าใช้จ่ายจ่ายให้พนักงาน 2,190,316 บาท

### ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Strategy and Human Resource Management)

Boxall and Purcell (2011 อ้างอิงใน Coyle-Shapiro, Hoque, Kessler, Pepper, Richardson and Walker, 2013) ได้วางกรอบความคิดของประสิทธิภาพการทำงาน ประกอบไปด้วยปัจจัย 4 ประการ คือ

1. ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ (Capabilities) ได้แก่ ความรู้ความสามารถและความถนัดที่พนักงานจำเป็นต้องมีเพื่อทำให้งานสำเร็จลุล่วง
2. แรงจูงใจ (Motivation) คือ สิ่งเร้าที่พนักงานต้องการเพื่อกระตุ้นให้พนักงานแสดงความสามารถในการทำงานออกมาให้ดีที่สุด
3. โครงสร้างขององค์การ (Work Organization) คือ แนวทางการทำงานและโครงสร้างองค์การที่ทำให้พนักงานแสดงศักยภาพออกมาได้ดี
4. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการจ้างงาน (Employment Relation) ได้แก่ นโยบายโปรแกรมและธรรมเนียมปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่งเป็นปัจจัยในการควบคุมความสัมพันธ์ระหว่างลูกจ้างและนายจ้าง

จากปัจจัย 4 ประการข้างต้น สามารถแสดงความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และการบริหารทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน เป็นกรอบแนวคิดได้ ดังนี้



ภาพ 2 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และการบริหารทรัพยากรมนุษย์

### ระบบการให้ผลตอบแทน (Reward System) และการสร้างแรงจูงใจ (Motivation)

Decenzo and Robbin (2009) ได้แสดงระบบการให้ผลตอบแทนที่สอดคล้องกับลำดับชั้นความต้องการของมนุษย์ (The Need-Hierarchy Conception of Human Motivation) ของ Maslow ซึ่ง Maslow ได้ลำดับความต้องการของมนุษย์จากขั้นต่ำสุดไปสู่ความต้องการขั้นสูงสุด ดังนี้ ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ (Belongingness and Love Needs) ความต้องการได้รับความนับถือยกย่อง (Esteem Needs) และความต้องการที่จะเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง (Self-Actualization Needs)

## 1. ประเภทของผลตอบแทน (Intrinsic versus Extrinsic Rewards)

Decenzo and Robbin (2009) ได้แบ่งประเภทของผลตอบแทนออกเป็น

1.1 ผลตอบแทนภายใน (Intrinsic Reward) คือ ความพอใจส่วนบุคคลจากการทำงาน ซึ่งผลตอบแทนภายในนี้เป็นผลตอบแทนที่เริ่มจากตัวเองภาคภูมิใจในงานของตัวเอง ความรู้สึกถึงความสำเร็จและสนุกกับการเป็นส่วนหนึ่งของทีม

1.2 ผลตอบแทนภายนอก (Extrinsic Reward) คือ ค่าจ้างจากการทำงาน การเลื่อนตำแหน่งและสิทธิประโยชน์ สิ่งเหล่านี้อยู่นอกเหนือจากงานและมาจากภายนอก

ดังนั้น หากพนักงานได้สัมผัสถึงความสำเร็จหรือเติบโตในหน้าที่การงาน อาจเรียกว่าผลตอบแทนภายในก็ได้ ถ้าพนักงานได้รับการขึ้นเงินเดือนหรือได้ลงมติของนายจ้าง อาจเรียกว่าผลตอบแทนภายนอก

## 2. ระบบการให้ผลตอบแทน (Reward System)

Decenzo and Robbin (2009) ได้แบ่งระบบการให้ผลตอบแทนออกเป็น

2.1 การสร้างโครงสร้างการจ่ายค่าจ้างและผลตอบแทน (Establishing the Pay Structure) งานที่เสร็จสมบูรณ์แล้วจะมีการประเมินผลงาน ซึ่งการประเมินงานเป็นส่วนสำคัญในการสร้างโครงสร้างการจ่ายค่าจ้างและผลตอบแทนขององค์กร โดยโครงสร้างการจ่ายค่าจ้างและผลตอบแทน หมายถึงการจ่ายค่าจ้างและผลตอบแทนตามอัตราค่าจ้าง การจ่ายค่าจ้างและผลตอบแทนตามประเภทของงานที่ทำ และการจ่ายค่าจ้างและผลตอบแทนของงานที่ผ่านการประเมินแล้ว ซึ่งในแต่ละรูปแบบจะมีจุดแข็งและจุดอ่อนแตกต่างกันไป สามารถวัดได้จากเส้นค่าจ้างเงินเดือน (Wage Curves) โดยการสร้างโครงสร้างการจ่ายค่าจ้างและผลตอบแทนประกอบด้วย

2.1.1 การสำรวจค่าจ้างและตอบแทน (Compensation Surveys) องค์กรจำนวนมากจะใช้วิธีสำรวจตรวจสอบข้อมูลจากความเป็นจริงในการจ่ายเงินค่าจ้างและผลตอบแทนให้พนักงานในองค์กร จะใช้ข้อมูลสำรวจที่ได้รับในการเปรียบเทียบ ซึ่งข้อมูลที่ได้รับนั้นสามารถบอกได้ว่าการจ่ายค่าจ้างและผลตอบแทนสอดคล้องกับการตั้งค่าระดับค่าจ้างและผลตอบแทนหรือไม่ โดยทางกระทรวงแรงงานเป็นหน่วยงานที่เผยแพร่ข้อมูลค่าจ้างและผลตอบแทน โดยแบ่งตามปัจจัยที่กำหนดค่าตอบแทนของแต่ละองค์กรไม่เหมือนกัน และไม่เกิดจากปัจจัยเดียว แต่เกิดจากหลาย ๆ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อโครงสร้าง ระดับอัตรา และระบบของค่าตอบแทน

2.1.2 เส้นค่าจ้างเงินเดือน (Wage Curves) การปรับเส้นค่าจ้างเงินเดือน (Wage Curves) คือ การพิจารณากำหนดอัตราค่าจ้างและผลตอบแทนตามผลการประเมินของแต่ละตำแหน่งและแต่ละชั้น สำหรับองค์กรใหม่อาจใช้เส้นค่าจ้างเงินเดือนในการกำหนดอัตราค่าจ้างและผลตอบแทน นอกจากนี้เส้นค่าจ้างเงินเดือนยังสามารถใช้พิจารณาและสำรวจอัตราค่าจ้าง

และผลตอบแทนของแรงงานประเภทเดียวกันที่จ้างกันทั่วไปในตลาดแรงงาน แต่ถ้าเป็นองค์การเก่าที่มีอัตราค่าจ้างและผลตอบแทนของแต่ละตำแหน่งอยู่แล้ว การระบุอัตราค่าจ้างและผลตอบแทนตามผลการประเมินลงไปในการพิกัดยอมจะได้จุดที่เหมาะสมและจะปรากฏเส้นค่าจ้างเงินเดือน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงค่าจ้างและผลตอบแทนตามสภาพที่เป็นจริงในขณะนั้น

2.1.3 โครงสร้างค่าจ้าง (The Wage Structure) การพัฒนาเส้นค่าจ้างเงินเดือน (Wage Curves) ขององค์การเป็นการกำหนดอัตราค่าจ้างและผลตอบแทนของตำแหน่งต่าง ๆ ตามผลการประเมินและขั้นการจ่ายเงิน ซึ่งการจ่ายเงินมีความสัมพันธ์กับอัตราค่าจ้างและผลตอบแทนต่ออัตราค่าจ้างและผลตอบแทนที่กำหนด และผลการประเมินที่ได้ โดยการจ่ายเงินที่แบ่งออกเป็นช่วง ๆ ตามตำแหน่งงานที่สำคัญและอาจมีการจ่ายเงินพิเศษเพิ่มเติม จากที่กล่าวมาข้างต้นเรียกว่า “โครงสร้างของค่าจ้างเงินเดือน” (Wage Structure) ซึ่งถือได้ว่าเป็นระบบโครงสร้างของค่าจ้างและผลตอบแทน

2.2 ปัจจัยที่มีผลต่อโครงสร้างเงินเดือน (External Factors) เมื่อมีการกำหนดโครงสร้างค่าจ้างและผลตอบแทน ฝ่ายทรัพยากรบุคคลยังต้องพิจารณาถึงปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์การอีกด้วย นอกจากนี้ยังต้องมีการพิจารณาตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างค่าจ้างและภาวะการณ์แข่งขันของตลาดแรงงานโดยปัจจัยที่มีผลต่อโครงสร้างเงินเดือนประกอบด้วย

2.2.1 ความแตกต่างทางภูมิศาสตร์ (Geographic Differences) ต้นทุนแรงงานจะขึ้นอยู่กับอุปสงค์และอุปทานของท้องถิ่นในแต่ละพื้นที่ เมื่อในท้องถิ่นขาดแรงงานความต้องการในเรื่องของค่าจ้างและผลตอบแทนจะเพิ่มขึ้น แต่ในทางกลับกันเมื่อในท้องถิ่นมีแรงงานเกินความจำเป็น ความต้องการในเรื่องของค่าจ้างและผลตอบแทนก็จะลดลง ซึ่งจะทำให้เกิดความผันผวนของค่าจ้างและผลตอบแทนในบางพื้นที่

2.2.2 การจ่ายค่าแรง (Labor Supply) เมื่ออัตราการว่างงานอยู่ในระดับที่ต่ำ นายจ้างจะต้องเพิ่มค่าจ้างและผลตอบแทน เพื่อเป็นการดึงดูดความสนใจของลูกจ้างที่จะเข้ามาทำงานกับนายจ้าง แต่เมื่อมีอัตราการว่างงานที่สูง การจ่ายค่าจ้างและผลตอบแทนจะอยู่ในระดับที่ต่ำ เนื่องจากมีแรงงานมากกว่าผู้ว่าจ้าง จึงทำให้ผู้ว่าจ้างสามารถเลือกแรงงานตามที่ต้องการได้ อีกทั้งยังสามารถกำหนดอัตราค่าจ้างและผลตอบแทนในสภาวะนี้ได้อีกด้วย

2.2.3 การแข่งขัน (Competition) องค์การที่มีการแข่งขันจะต้องพิจารณาถึงการตั้งราคาสินค้าและบริการ ตลอดจนต้นทุนค่าจ้างถึงผลกระทบต่ออัตราค่าจ้างแรงงานในปัจจุบัน โดยการแข่งขันประกอบด้วย

1) การแข่งขันแบบเท่าเทียมกัน (Match) มีผลทำให้การจ่ายค่าจ้างและผลตอบแทนตามอัตราค่าจ้างในตลาดแรงงานโดยทั่วไป การทำเช่นนี้จะช่วยให้นายจ้างจัดการค่าใช้จ่ายด้านแรงงานได้ง่ายขึ้น เพราะยึดอัตราค่าจ้างและผลตอบแทนตามตลาดแรงงาน และยังคงความสามารถดึงดูดแรงงานในตลาดได้

2) การเป็นผู้นำในการแข่งขัน (Lead) มีผลทำให้การจ่ายค่าจ้างและผลตอบแทนสูงกว่านายจ้างคนอื่นที่แข่งขันกันในธุรกิจประเภทเดียวกัน การทำเช่นนี้เหมือนกับการยื่นข้อเสนอที่มีราคาแพงให้แก่พนักงานขององค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องรับภาระการจ่ายค่าจ้างและผลตอบแทนจำนวนมาก วิธีการนี้จะสามารถดึงดูดพนักงานที่มีความสามารถที่ยอดเยี่ยม มีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่องค์กรต้องการ แต่วิธีการนี้จะนำไปสู่การลดค่าใช้จ่ายในการอบรมพนักงานเพื่อความสามารถในการผลิตพนักงานตามที่องค์กรต้องการและลดอัตราการลาออกของพนักงานได้เป็นอย่างดี

3) ความล่าช้าในตลาด (Lag) มีผลทำให้การจ่ายค่าจ้างและผลตอบแทนน้อยกว่าในระดับที่เหมาะสมกับสภาวะตลาดที่มีการแข่งขัน การดำเนินการนี้จะลดต้นทุนด้านแรงงาน แต่จะทำให้การดึงดูดพนักงานและรักษาพนักงานที่มีคุณภาพเป็นไปได้ยาก ซึ่งจะชดเชยโดยการฝึกอบรมพนักงาน เนื่องจากมีการจ่ายค่าแรงที่ต่ำทำให้สามารถมีต้นทุนในการผลิตพนักงานออกสู่ตลาดได้

2.2.4 ค่าใช้จ่ายในการดำรงชีพ (Cost of Living) อัตราเงินเฟ้อยกระดับราคาของสินค้าอุปโภคบริโภคและลดกำลังซื้อของค่าจ้างและผลตอบแทนในความเป็นจริงได้ ดัชนีราคาผู้บริโภคทั่วไป (CPI) ได้รับการรวบรวมโดยกระทรวงแรงงาน ซึ่งเป็นรายงานการจ่ายของผู้บริโภคสินค้าและบริการที่เพิ่มขึ้น ทำให้ดัชนีราคาผู้บริโภคทั่วไปเพิ่มขึ้นตาม เพื่อทำให้พนักงานสามารถรักษามาตรฐานการอยู่อาศัยของตนตามต้นทุนการดำรงชีวิตที่แตกต่างกันไปตามแต่ละท้องถิ่น เช่น องค์กรต้องจ่ายอัตราค่าจ้างและผลตอบแทนขั้นต่ำที่สูงกว่าที่รัฐบาลกำหนดแก่บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และทักษะที่ดี

2.2.5 การร่วมเจรจาต่อรอง (Collective Bargaining) สิ่งที่สำคัญที่สุดในการจัดตั้งสหภาพแรงงาน คือ การเจรจาต่อรองร่วม ซึ่งหมายถึงการเจรจาระหว่างองค์กรลูกจ้างและองค์กรนายจ้างเกี่ยวกับเงื่อนไขและสภาพการจ้างงานต่าง ๆ เพื่อกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างลูกจ้างกับนายจ้าง

2.2.6 การติดต่อสื่อสารกับพนักงานทุกคน (Communicating with Employees) ไม่ที่จะเป็นการพัฒนาโครงสร้างค่าจ้างและผลตอบแทนพนักงานทุกคนจะต้องรู้เกี่ยวกับระบบการทำงานในองค์กร หากองค์กรละเลยที่จะแจ้งพนักงานของตน จะทำให้พนักงานไม่สามารถสื่อสาร

และเข้าใจกระบวนการทำงานได้ สุดท้ายจะนำมาซึ่งปัญหาภายหลัง ซึ่งกระบวนการนี้สำคัญมากที่จะนำองค์การก้าวกระโดดไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

**2.3 การจ่ายค่าจ้างและผลตอบแทนกรณีพิเศษ (Special Cases) ในปัจจุบัน** ที่โลกมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้องค์การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ระบบการจ่ายค่าจ้างและผลตอบแทนก็ต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วด้วยเช่นกัน ดังนั้นแม้ว่าค่าครองชีพจะสูงขึ้น องค์การก็ไม่สามารถเพิ่มอัตราผลตอบแทนเป็นเปอร์เซ็นต์ที่แน่นอนในแต่ละปี โดยที่ไม่คำนึงถึงผลประกอบการ ด้วยเหตุนี้้องค์การจึงใช้วิธีการจ่ายค่าจ้างและผลตอบแทนตามผลประกอบการปฏิบัติงานที่หลากหลาย วิธีการเหล่านี้่อัจรวมถึงแผนการจ่ายค่าจ้างและผลตอบแทน เพื่อสร้างแรงจูงใจการจ่ายค่าจ้างและผลตอบแทนตามความสามารถและการจ่ายค่าจ้างและผลตอบแทนเป็นทีม ดังนี้

**2.3.1 แผนการจ่ายค่าจ้างและผลตอบแทนเพื่อสร้างแรงจูงใจ (Incentive Compensation Plans)** นอกจากโครงสร้างการจ่ายค่าจ้างและผลตอบแทนขั้นพื้นฐานขององค์การต่าง ๆ ยังต้องพัฒนาระบบการจ่ายค่าจ้างและผลตอบแทนที่คำนึงถึงผลประกอบ ในการนี้้องค์การอาจจะต้องพิจารณาการจ่ายค่าจ้างและผลตอบแทนเพื่อสร้างแรงจูงใจ ซึ่งเป็นการจ่ายค่าจ้างและผลตอบแทนเพิ่มเติมจากค่าจ้างและผลตอบแทนขั้นพื้นฐาน แผนการจ่ายค่าจ้างและผลตอบแทนเพื่อสร้างแรงจูงใจสามารถทำได้ ดังนี้

1) การจูงใจของแต่ละบุคคล (Individual Incentives) แผนการสร้างแรงจูงใจของแต่ละบุคคล เป็นการจ่ายค่าจ้างและผลตอบแทนตามผลงานของแต่ละบุคคล ซึ่งสามารถทำได้โดยการปรับขึ้นค่าจ้างและผลตอบแทนประจำปี การจ่ายค่าจ้างและผลตอบแทนเป็นรายชิ้น การจ่ายค่าจ้างและผลตอบแทนของงานที่เสร็จก่อนเวลา การจ่ายค่าคอมมิชชั่น และสิทธิในการซื้อหุ้น วิธีการที่ใช้กันอย่างแพร่หลายทั่วโลก คือ การปรับขึ้นค่าจ้างและผลตอบแทนประจำปี ภายใต้วิธีการนี้ส่งผลให้พนักงานแต่ละคนได้รับจำนวนเงินที่เพิ่มขึ้นจากค่าจ้างและผลตอบแทนขั้นพื้นฐาน แต่จำนวนเงินที่เพิ่มขึ้นของแต่ละคนจะไม่เท่ากัน พนักงานที่มีผลงานที่ดีกว่าย่อมได้รับจำนวนเงินที่เพิ่มขึ้นสูงกว่าพนักงานคนอื่น

2) การจูงใจเป็นกลุ่ม (Group Incentives) มีวิธีการคล้ายกับการจูงใจของแต่ละบุคคลแต่ในการพิจารณาผลการทำงาน จะพิจารณากลุ่มพนักงานตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป วิธีนี้เหมาะสมกับรูปแบบการทำงานที่พนักงานต้องทำงานร่วมกัน

3) การจูงใจทั้งองค์การ (Organization-Wide Incentives) การจูงใจทั้งองค์การมุ่งสร้างความทุ่มเทของพนักงานทั้งหมดขององค์การ เพื่อให้้องค์การบรรลุควมมีประสิทธิผลโดยรวมขององค์การ วิธีการนี้เหมาะสมที่จะใช้ลดต้นทุนขององค์การ หรือการแบ่งปันผลกำไร

2.3.2 การจ่ายเงินตามผลงาน (Paying for Performance) การจ่ายค่าจ้างและตอบแทนตามผลงานอาจทำได้หลายรูปแบบ เช่น การจ่ายค่าจ้างและผลตอบแทนรายชิ้น การแบ่งปันผลกำไร การจ่ายโบนัส การประเมินผลงานอาจทำได้โดยการประเมินผลิตภาพของแต่ละบุคคล หรือแต่ละกลุ่ม หรือผลกำไรขององค์การ รูปแบบการจ่ายค่าจ้างและผลตอบแทนตามผลงานที่เป็นที่นิยมในปัจจุบัน คือ การจ่ายค่าจ้างและผลตอบแทนตามความสามารถ ซึ่งมักใช้ในอุตสาหกรรมสุขภาพและการผลิตพลังงาน วิธีนี้คำนึงถึงความรู้ทักษะ และพฤติกรรม เช่น ความเป็นผู้นำ ความสามารถในการแก้ปัญหา ความสามารถในการตัดสินใจ และความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์

**2.4 การจ่ายค่าจ้างและตอบแทนแก่ผู้บริหารสูงสุด (Executive Compensation Programs)** การจ่ายค่าจ้างและตอบแทนแก่ผู้บริหารสูงสุดมักอยู่ในรูปของการจ่ายโบนัส และสิทธิการซื้อหุ้น การจ่ายค่าจ้างและตอบแทนแก่ผู้บริหารสูงสุดประกอบด้วย

2.4.1 เงินเดือนของผู้บริหารระดับสูง (Salaries of Top Managers) ผู้บริหารระดับสูงในภาคเอกชนจะได้รับค่าจ้างและผลตอบแทนเป็นมูลค่าที่มากกว่าผู้บริหารระดับสูงของรัฐบาล เป็นกลยุทธ์ในการจูงใจให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถมาทำงานในภาคเอกชน กลยุทธ์ในการเพิ่มกำไรขององค์การ องค์การอาจพิจารณาการจ่ายค่าจ้างและผลตอบแทนแก่ผู้บริหารจากยอดขายหรือผลกำไรที่เพิ่มขึ้น สำหรับกลยุทธ์ในการจูงใจให้ผู้บริหารระดับสูงทำงานกับองค์การยาวนานมากยิ่งขึ้น หลาย ๆ องค์การอาจมีการแบ่งจ่ายเงินโบนัสให้แก่ผู้บริหารระดับสูงตามระยะเวลาในการทำงาน เช่น ได้รับโบนัส 1 ล้าน แต่จำนวนเงินโบนัสที่ได้รับจริงคือ 50,000 และที่เหลือก็จะเลื่อนการจ่ายออกไปตามระยะเวลาในการทำงาน โดยมีจุดประสงค์ลดอัตราการลาออกของผู้บริหาร นอกจากนี้้องค์การอาจมีการเสนอสิทธิพิเศษแก่ผู้บริหารระดับสูงมากกว่าของพนักงานทั่วไป เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจและรักษาผู้บริหารระดับสูงที่มีความสามารถในการทำงานให้แก่้องค์การ และทำงานอยู่กับ้องค์การอย่างยาวนาน สิทธิประโยชน์พิเศษบางอย่างที่สงวนไว้ให้แก่ผู้บริหารระดับสูง เช่น การจ่ายค่าประกันชีวิตชั้น พรีเมียม การเป็นสมาชิกสโมสร รถยนต์ประจำตำแหน่ง ผลตอบแทนตอนเกษียณอายุ รวมไปถึงสัญญาการว่าจ้างหลังเกษียณอายุ

**2.5 ลักษณะของระบบการให้ผลตอบแทนที่มีประสิทธิภาพ (Components of an effective reward strategy)** Duncan Brown (2001 อ้างอิงใน Armstrong, 2006) ได้ให้คำจำกัดความของลักษณะของระบบการให้ผลตอบแทนที่มีประสิทธิภาพนั้นประกอบไปด้วย 3 ส่วนคือ

2.5.1 ต้องมีการกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนและมีความเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นอย่างดีเหมาะสม

2.5.2 ต้องมีการออกแบบและกำหนดการจ่ายเงินและการจ่ายผลตอบแทนอย่างเป็นระบบ โดยปรับให้เหมาะสมกับความต้องการขององค์การและคนในองค์การซึ่งต้องมีความสอดคล้องและผสมผสานซึ่งกันและกัน

2.5.3 ต้องมีทรัพยากรมนุษย์และระบบผลตอบแทนที่ให้การสนับสนุนและมีประสิทธิผล

### **ความผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์การ**

Dessler, (2011) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์การ ดังนี้

1. **กลยุทธ์ในการลดอัตราการลาออก** การลาออกโดยสมัครใจของพนักงาน อาจเกิดจากหลาย ๆ สาเหตุ เช่น พนักงานที่ไม่มีความสนใจในงานของตัวเอง หรือมีความรู้สึกว่าเขาไม่เหมาะสมกับงานของตัวเอง หรือได้รับค่าจ้างและผลตอบแทนที่ต่ำ การตัดสินใจที่ผิดพลาดในการคัดเลือกคนเข้าทำงานประกอบกับการฝึกอบรมที่ไม่เพียงพอความเข้มงวดในการประเมินค่าจ้างและตอบแทนที่ไม่เท่าเทียม ดังนั้นเพื่อลดอัตราการลาออกผู้บริหารจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการสรรหาพนักงานใหม่ การคัดเลือก การอบรม การประเมิน และการจ่ายค่าจ้างและผลตอบแทนแก่พนักงาน นอกจากนี้อาจมีการสัมภาษณ์หรือสอบถามพนักงานที่กำลังจะลาออก เพื่อช่วยให้ทราบถึงสาเหตุของปัญหาอย่างแท้จริง นายจ้างจำนวนมากจึงมีการจัดทำแบบสำรวจทัศนคติของพนักงานเป็นประจำ เพื่อที่จะคอยทราบถึงความรู้สึกของพนักงานต่อสถานการณ์ต่าง ๆ เช่น การควบคุมดูแลและค่าตอบแทนดังนโยบายที่เปิดโอกาสให้พนักงานเข้าพบและร้องทุกข์ต่าง ๆ วิธีนี้ช่วยให้ฝ่ายบริหารรู้ถึงปัญหาและหาวิธีแก้ไขปัญหามีคุณธรรมก่อนที่จะเหตุการณ์หรือปัญหาจะบานปลาย การวิเคราะห์สถานการณ์โดยวิธีต่าง ๆ เหล่านี้ช่วยให้แก้ปัญหาดังกล่าวได้ง่ายขึ้น

**2. วิธีการทำให้พนักงานอยู่ทำงานให้ยาวนานมากที่สุด** ได้เสนอวิธีการให้พนักงานอยู่ทำงานให้ยาวนานมากที่สุด ควรครอบคลุมถึงขั้นตอนต่าง ๆ ต่อไปนี้

2.1 การคัดเลือก โดยการรักษาพนักงานเริ่มจากการคัดเลือกคนและจ้างคนที่เหมาะสม ซึ่งการคัดเลือกไม่ได้หมายถึงแค่ระดับปฏิบัติงานเท่านั้น แต่รวมไปถึงหัวหน้าผู้ควบคุมงานด้วย อาจทำได้โดยการจัดทำแบบสำรวจทัศนคติเป็นระยะ ๆ หัวหน้าผู้ควบคุมงานก็จะสามารถเห็นถึงปัญหาที่พนักงานยกขึ้นมา

2.2 การเติบโตก้าวหน้าในอาชีพ ความไม่เจริญก้าวหน้าในอาชีพอาจทำให้พนักงานตัดสินใจลาออกได้ ในทางตรงกันข้ามการอบรมที่ถูกวางแผนมาอย่างดีและการพัฒนาในอาชีพจะเป็นแรงจูงใจอย่างดีในการที่จะทำให้พนักงานอยู่ทำงานให้ยาวนานขึ้น พนักงานที่รู้สึกว่ามีบริษัทหรือองค์กรให้ความใส่ใจในการพัฒนาความก้าวหน้าของพนักงานมีแนวโน้มที่พนักงานจะทำงานอยู่กับองค์กรได้นานขึ้น

2.3 การสนับสนุนและส่งเสริมเป้าหมายในการทำงาน มีการสอบถามพนักงานเป็นระยะ ๆ ในเรื่องของทิศทางในหน้าที่การงาน ตลอดจนจนหาหรือถึงความต้องการในสายอาชีพและความก้าวหน้าในองค์กร ซึ่งเป็นการช่วยพนักงานวางแผนเป้าหมายชีวิตในการทำงาน อีกทั้งยังทำให้พนักงานรับรู้ว่าคุณค่าต่อองค์กร

2.4 คุณค่าของการทำงานและเป้าหมายส่วนบุคคล ทำให้พนักงานรู้สึกถึงสิ่งที่องค์กรต้องการจากตนเอง คือ ผลงานของพนักงาน และทำให้พนักงานตระหนักถึงหน้าที่และความรับผิดชอบถึงตนเอง

2.5 การชมเชยและให้รางวัล องค์กรต้องมีการยกย่องชมเชย และให้รางวัล หากพนักงานมีผลงานที่ดีหรือประสบความสำเร็จ

2.6 วัฒนธรรมและสภาพแวดล้อม องค์กรควรสร้างสภาพแวดล้อมที่ทำให้พนักงานอยู่ทำงานให้ยาวนานมากที่สุด ลดสภาวะตึงเครียด

2.7 การสร้างสมดุลในชีวิต ในการทำงานควรจะมีเวลาพักผ่อน และอาจจะใช้การทำงานผ่านระบบออนไลน์ หรือการประชุมผ่านวิดีโอคอนเฟอร์เรนซ์

**3. ความจงรักภักดีต่อองค์กร (Engagement)** การสร้างความจงรักภักดีเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด เนื่องจากพฤติกรรมของพนักงานที่หลากหลาย (เช่น อัตราการลาออก) จะสะท้อนให้เห็นถึงระดับความจงรักภักดีที่มีต่อองค์กร ความจงรักภักดีจะแปรผันตรงกับผลการปฏิบัติงาน พนักงานที่ให้ความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงสุด จะปฏิบัติงานได้ดีเกินค่ามาตรฐานที่กำหนดหรือเกณฑ์ขององค์กร และนอกจากนี้ความจงรักภักดียังแปรผันตรงกับความสามารถในการทำไรขององค์กร ในการทำให้พนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์กรนั้น

องค์การต้องมั่นใจว่าพนักงาน 1) ต้องเข้าใจว่าหน่วยงานของตนเองนำความสำเร็จมาให้องค์การอย่างไร 2) เห็นว่าความมุ่งมั่นพยายามของตนนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างไร และ 3) มีความรู้สึกถึงการได้รับความสำเร็จจากการทำงานให้กับองค์การ ในการวัดความจงรักภักดีขององค์การนั้น อาจทำได้โดยการประเมินว่าพนักงานมีการพูดถึงองค์การในทางที่ดีให้ผู้อื่นฟังอยู่เสมอ มีปฏิกิริยาตอบสนองเมื่อผู้อื่นพูดถึงองค์การของตนเองทั้งในทางที่ดีและไม่ดี และกระหายที่จะทำงานในระดับที่สูงกว่ามาตรฐาน

**4. การพัฒนาอาชีพ (Career Management)** นายจ้างหรือผู้บริหารมีหน้าที่ในการแนะนำแนวทางการพัฒนาในอาชีพให้กับพนักงาน ในการวางแผนการพัฒนาอาชีพนั้นหมายถึงการจับคู่จุดแข็ง จุดอ่อนของแต่ละคนกับโอกาสทางอาชีพและภัยคุกคาม หรืออาจกล่าวได้ว่าพนักงานต้องการเลือกอาชีพที่ตนเองสนใจ มีความถนัด มีคุณค่า มีความเหมาะสม และเชี่ยวชาญทั้งในปัจจุบันและอนาคต เช่น คนที่เข้าสังคมเก่ง ส่งผลให้มีโอกาสได้ทำงานที่ต้องใช้ทักษะการติดต่อสื่อสารกับบุคคลมากกว่าใช้ทักษะด้านปัญญา (ความคิด) หรือทักษะด้านร่างกายอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

### การศึกษาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ผู้ศึกษาได้เลือกงานวิจัยที่เกี่ยวกับการนำแนวคิดการสร้างแรงจูงใจ ระหว่างปี พ.ศ. 2550–2558 ของผู้ศึกษาจำนวน 5 ท่าน ซึ่งล้วนแต่เป็นการศึกษาการนำแนวคิดการสร้างแรงจูงใจมาใช้ในการพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น กล่าวคือ

ศิวพร แก้วคุ้ม (2551) ใช้ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Need Theory) ทฤษฎี ERG MODEL ทฤษฎีการจูงใจของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Motivation Theory) ทฤษฎี X และ Y ทฤษฎีความสำเร็จ (Achievement Needs) ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจของ Ernest Hilgard เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคาร ไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่สังกัดสำนักงานธุรกิจบริการ สาขาเขต 6 กรุงเทพมหานคร เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ผลการศึกษาพบว่า ความต้องการเพื่อการดำรงชีพ ความต้องการเพื่อความสัมพันธ์ ความต้องการความเจริญก้าวหน้า มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน

กรกมล ทิพเวช (2552) ใช้วิธีการนำทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two Factors Theory) และเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเช่นเดียวกับการศึกษาของ ศิวพร แก้วคุ้ม (2551) เพื่อศึกษาแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานให้บริการ กรณีศึกษา บริษัท วิริยะประกันภัย จำกัด ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน

ให้บริการ ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล การได้รับการยอมรับนับถือ งานที่รับผิดชอบ และเงื่อนไขสภาพการทำงาน ตามลำดับ

ทศพร จิรกีจวิบูลย์ (2556) ศึกษาคุณภาพชีวิตในการทำงานและแนวทางในการปฏิบัติงานที่ดี ที่มีผลต่อการสร้างแรงจูงใจต่อพนักงานระดับปฏิบัติการในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี โดยใช้ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs) และทฤษฎีปัจจัยคู่ของเฮิร์ชเชอร์เบิร์ก (Herzberg's Two-Factor Theory) และใช้วิธีการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม เช่นเดียวกันกับการศึกษาของศิวพร แก้วคุ้ม (2551) ผลการศึกษาพบว่าคุณภาพชีวิตในการทำงานและแนวทางการปฏิบัติงานที่ดีมีอิทธิพลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

จากการศึกษาของผู้ศึกษาทั้งสามคนข้างต้น ได้นำแนวคิดการสร้างแรงจูงใจ โดยใช้ทฤษฎีหลัก 2 ทฤษฎีมาใช้ในการศึกษา ได้แก่ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs) และทฤษฎีการจูงใจของเฮิร์ชเชอร์เบิร์ก (Herzberg' Motivation Theory) หรือเรียกอีกอย่างว่า ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเชอร์เบิร์ก (Herzberg's Two Factors Theory) ในเรื่องของการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานให้บริการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่การศึกษาของเกรียงไกร เกสร (2553) ได้ทำการศึกษาการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการแผนกเครื่องปรับอากาศ กองโรงงาน กรมช่างโยธาทหารอากาศ โดยใช้ 1) วิธีการนำทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการทฤษฎี ERG ทฤษฎีสองปัจจัย และทฤษฎี X, Y เป็นทฤษฎีเชิงเนื้อหา 2) ทฤษฎีความเสมอภาค ทฤษฎีความคาดหวัง ทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย และปัจจัยที่เป็นแรงผลักดันและปัจจัยที่เป็นแรงดึงดูด เป็นทฤษฎีเชิงกระบวนการ และ 3) ทฤษฎีการจัดโครงสร้างองค์การ การศึกษาค้นคว้านี้ใช้แบบสอบถาม และการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกเป็นเครื่องมือในการศึกษาผลการศึกษาพบว่าแรงจูงใจด้านเงินเดือนและผลตอบแทนในการทำงานเป็นอันดับ 1 ในการทำงาน รองลงมาคือแรงจูงใจด้านเพื่อนร่วมงาน ส่วนปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน อันดับ 1 คือ ปัญหาอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมในการทำงาน รองลงมาคือ เงินเดือนและผลตอบแทนในการทำงาน และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ตามลำดับ จากการสัมภาษณ์พบว่า นายทหารสัญญาบัตรและนายทหารประทวนมีความต้องการความเจริญก้าวหน้า ต้องการได้รับตำแหน่งหน้าที่การงานสูงขึ้นไปตลอดจนมีความต้องการนายทหารสัญญาบัตรเพิ่มขึ้นเพื่อช่วยควบคุม กำกับดูแลงานของแผนกเครื่องปรับอากาศ เงินเดือนไม่เพียงพอในการใช้จ่าย และการพัฒนาความรู้เป็นสิ่งที่สำคัญ ดังนั้นควรเพิ่มแรงจูงใจในด้านตำแหน่งงาน เงินเดือน การฝึกอบรม และพัฒนาทั้งในด้านความรู้ความสามารถ โดยฝึกอบรม ศึกษาดูงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว จะทำให้เกิดการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

สำหรับ รัตนรพี ณ นคร (2554) ซึ่งแตกต่างออกไป ได้ทำการศึกษาปัจจัยในการสร้างแรงจูงใจของพนักงานตรวจสอบบัญชี กรณีศึกษา บริษัทตรวจสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่ง โดยใช้วิธีการนำทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้น (Need Hierarchy Theory) ของ Maslow ทฤษฎีสองปัจจัย (Two Factor Theory) ของ Herzberg ทฤษฎี ERG (Existence Relatedness Growth Theory) ของ Alderfer และทฤษฎี X และ Y ของ Douglas McGregor มาใช้ในการศึกษาปัจจัยในการสร้างแรงจูงใจของพนักงานตรวจสอบบัญชี เพื่อให้องค์กรเหล่านี้สามารถลดปัญหาการลาออกของพนักงานตรวจสอบบัญชีให้น้อยลงซึ่งการศึกษาครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการศึกษาผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านผลตอบแทน ปัจจัยด้านลักษณะเนื้อหาของงาน ปัจจัยด้านโอกาสในการเรียนรู้พัฒนาความสามารถ ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในที่ทำงานส่งผลในเชิงบวกกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ส่วนปัจจัยด้านโอกาสในการเจริญก้าวหน้าในงานส่งผลเชิงลบกับแรงจูงใจในการทำงาน

การศึกษางานวิจัยของผู้ศึกษาทั้ง 5 ท่าน พบว่า ผลการวิจัยมีความสอดคล้องกัน คือการนำทฤษฎีการสร้างแรงจูงใจ โดยใช้ทฤษฎีหลัก 2 ทฤษฎีมาใช้ในการศึกษา ได้แก่ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs) และทฤษฎีการจูงใจของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg' Motivation Theory) หรือเรียกอีกอย่างว่า ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two Factors Theory) มาใช้ในการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน หรือปฏิบัติงานของพนักงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

จากผลงานการวิจัยที่ได้ศึกษาทั้งหมดจะสังเกตได้ว่า การนำทฤษฎีการสร้างแรงจูงใจ โดยใช้ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs) และทฤษฎีการจูงใจของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg' Motivation Theory) หรือเรียกอีกอย่างว่า ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two Factors Theory) ขององค์การในประเทศไทย เน้นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานหรือปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการมุ่งเน้นให้การทำงานออกมามีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล นอกจากนี้ยังทำให้องค์การได้บุคลากรที่มีคุณภาพตามที่ต้องการ องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้

ผู้ศึกษามีความคิดเห็นว่า การนำทฤษฎีการสร้างแรงจูงใจ โดยใช้ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs) และทฤษฎีการจูงใจของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg' Motivation Theory) หรือเรียกอีกอย่างว่า ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two Factors Theory) มาใช้ในองค์การในประเทศไทยนั้น องค์การเน้นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานหรือปฏิบัติงานโดยรวม ซึ่งเป็นการมุ่งเน้นให้การทำงานออกมามีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ทำให้ทราบถึงความต้องการของพนักงานแบบผิวเผิน แต่ไม่ทราบถึงความต้องการของพนักงานแบบ

เจาะลึก และผู้ศึกษาทั้ง 5 ท่านข้างต้น ได้ทำการศึกษาเพียงปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงานหรือปฏิบัติงานเท่านั้น ไม่ได้ศึกษาด้านระบบผลตอบแทนโดยตรง ผลการวิจัยจึงไม่สามารถให้แนวทางในการพัฒนาระบบผลตอบแทนเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานได้ แต่หากนำแนวคิดระบบการให้ผลตอบแทน ตามการศึกษาของ Decenzo and Robbin (2009) ซึ่งศึกษาเกี่ยวกับระบบผลตอบแทนที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน โดยที่แรงจูงใจนั้นสามารถวัดได้จากอัตราการลาออก และความจงรักภักดีต่อองค์กร

ผู้ศึกษาจึงนำแนวคิดดังกล่าวมาใช้ในการศึกษา “การพัฒนาระบบผลตอบแทนเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน: กรณีศึกษา ร้านเอปี้ซี ตำบลท่าวังทอง อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา”



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาระบบผลตอบแทนเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน: กรณีศึกษา ร้านเอปี้ซี ตำบลท่าวังทอง อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา เป็นการวิจัยโมเดลผสม (Mixed Model Research) (Saunders, Lewis, and Thornhill, 2012) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ศึกษาจึงได้กำหนดขอบเขตด้านพื้นที่การศึกษา ประชากรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูลไว้ ดังนี้

#### ขอบเขตด้านพื้นที่การศึกษา

ขอบเขตด้านพื้นที่การศึกษา คือ ร้านเอปี้ซี ตำบลท่าวังทอง อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา

#### ประชากร

กลุ่มประชากรแบ่งออกเป็น

1. เจ้าของกิจการ ซึ่งเป็นกลุ่มประชากรผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับกลยุทธ์ผลตอบแทน (Reward Strategy) โดยการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi Structure) ในเรื่องของการวิเคราะห์จุดบกพร่องระบบผลตอบแทน (A Reward Gap Analysis) ผู้ศึกษาใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เนื่องจากเป็นการขอข้อมูลโดยตรงกับเจ้าของกิจการร้านเอปี้ซี ตำบลท่าวังทอง อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา

2. พนักงานร้านเอปี้ซี จำนวน 56 ราย ซึ่งเป็นกลุ่มประชากรผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับผลตอบแทน (Reward) โดยการสัมภาษณ์ จำนวน 5 ราย และการใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) จำนวน 50 ราย ซึ่งเป็นกลุ่มประชากรทั้งหมด เนื่องจากกลุ่มประชากรมีจำนวนน้อย และผู้ศึกษาต้องการได้ข้อมูลที่เป็นจริงมากที่สุด

### เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ ได้แก่

1. การสัมภาษณ์ เป็นการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi Structured Interview) ซึ่งข้อมูลจากการสัมภาษณ์ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อหาปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน มีลักษณะคำถามแบบปลายเปิด แบบสัมภาษณ์แสดงในภาคผนวก

2. ผลจากการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์จะถูกนำมาเป็นแนวทางในการออกแบบแบบสอบถาม โดยมีลักษณะคำถามแบบปลายเปิดเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ข้อมูลการทำงานของพนักงาน และปัจจัยผลตอบแทนที่มีอิทธิพลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ดังแสดงในภาคผนวก

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ขั้นตอนที่ 1 ดำเนินการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi Structured Interview) โดยสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัวกับเจ้าของกิจการ และพนักงานร้านเอปี้ซี 5 ราย ซึ่งเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง สัมภาษณ์ด้วยตนเอง ณ ร้านเอปี้ซี ตำบลท่าวังทอง อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา ทำการบันทึกข้อมูลด้วยวิธีการจดบันทึกและการบันทึกเสียง

ขั้นตอนที่ 2 นำผลจากการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์มาเป็นแนวทางในการออกแบบแบบสอบถาม และดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการแจกแบบสอบถามให้พนักงานร้านเอปี้ซี ทั้งหมด จำนวน 50 ราย

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนที่ 1 ผู้ศึกษาถอดบทสัมภาษณ์ เมื่อถอดบทสัมภาษณ์เสร็จ นำมาวิเคราะห์เนื้อหาและความสอดคล้องของข้อมูล (Content Analysis) ซึ่งเป็นการสร้างข้อสรุปจากข้อมูลจำนวนหนึ่งที่ไม่ใช้สถิติในการวิเคราะห์ โดยการวิเคราะห์เนื้อหามาจากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ การสังเกต จดบันทึก และแบบสอบถามแบบปลายเปิด ใช้เทคนิคการจำแนกหรือจัดกลุ่มข้อมูลให้ชัดเจนตามวัตถุประสงค์ เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นไปอย่างถูกต้องและเชื่อมโยงข้อมูล/ความเป็นจริง (เอี่ยมพร หลินเจริญ, 2555)

ขั้นตอนที่ 2 นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาให้รหัสข้อมูล เพื่อนำมาวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา การทดสอบสหสัมพันธ์ และการวิเคราะห์การถดถอย (Regression Analysis) โดยพรลีน สุภวาลย์ (2556) ได้อธิบายว่า สมการถดถอยใช้วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรต้นและตัวแปรตาม โดยเขียนในรูปแบบสมการดังนี้

$Y$	=	$\alpha + \beta_1x_1 + \beta_2x_2 + \beta_3x_3 + \dots + \beta_kx_k + e_i$
โดยที่ $Y$	=	ค่าของตัวแปรตาม
$x_1, x_2, x_3, \dots, x_k$	=	ค่าของตัวแปรต้นมีค่าตั้งแต่ 1, 2, ..., k ตัว
$\alpha$	=	ค่าคงที่หรือค่า Intercept ของสมการถดถอย
$\beta_1, \beta_2, \beta_k$	=	ค่าพารามิเตอร์หรือค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรต้น ตัวที่ 1, 2, ..., k ตามลำดับ
$e_i$	=	ค่าความคลาดเคลื่อน (Error or Residual)

สมการถดถอย คือ การศึกษาความสัมพันธ์ตัวแปรหลาย ๆ ตัวแปรที่มีผลต่อตัวแปรอีกตัวแปรที่ศึกษา เรียกว่า ตัวแปรตามแทนด้วย  $Y$  และตัวแปรต้นแทนด้วย  $X$  โดยตัวแปรต้นเป็นตัวแปรที่ทราบค่า ซึ่งตัวแปรต้นจะมีผลต่อตัวแปรตามที่ต้องการทราบค่า และต้องการพยากรณ์หรือต้องการหาความสัมพันธ์ (พรลีน สุภวาลย์, 2556) ซึ่งค่าความคลาดเคลื่อน ( $e_i$ ) แสดงถึงส่วนตัวแปรตามที่ไม่สามารถอธิบายด้วยตัวแปรต้น โดยค่าสัมประสิทธิ์ ( $\beta_j$ ) เป็นค่าที่แสดงถึงการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตาม ( $Y$ ) โดยเฉลี่ยเมื่อตัวแปรต้น ( $X$ ) หนึ่งตัวเปลี่ยนแปลงไป 1 หน่วย ในขณะที่ตัวแปรต้น ( $X$ ) อื่น ๆ มีค่าคงที่ (วรวิทย์ ชินเจริญกิจ, 2548)

การทดสอบสัมประสิทธิ์การถดถอยนั้น ทดสอบโดยใช้ค่า P-Value เมื่อค่า P-Value ของตัวแปรต้นมีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนด ถือว่าตัวแปรต้นมีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม และเมื่อค่าสัมประสิทธิ์เข้าใกล้หนึ่งแสดงว่าตัวแปรต้นมีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามสูง หรืออาจกล่าวได้ว่าตัวแปรต้นดังกล่าวสามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามได้สูง ส่วนค่า R-squared ใช้ระบุความสามารถของสมการในการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามและตัวแปรต้นทั้งหมด โดยหากมีค่าเข้าใกล้ 1.0 แสดงว่าสมการดังกล่าวสามารถอธิบายความสัมพันธ์ได้ดี (วีระพงษ์ กิตติวงศ์, 2550)

สำหรับสมการถดถอยนั้น ผู้ศึกษาพัฒนาสมการจำนวน 3 สมการดังนี้

สมการที่ 1

$$\begin{aligned} \text{Takealeave} = & \alpha + \beta_1\text{sex}_i + \beta_2\text{age1}_i + \beta_3\text{status1}_i + \beta_4\text{edu1}_i + \\ & \beta_5\text{family}_i + \beta_6\text{study}_i + \beta_7\text{work}_i + \beta_8\text{parent}_i + \beta_9\text{debt}_i + \\ & \beta_{10}\text{debtin}_i + \beta_{11}\text{debtout}_i + \beta_{12}\text{reward}_i + \\ & \beta_{13}\text{experience}_i + \beta_{14}\text{yearwork}_i + \beta_{15}\text{meeting}_i + \\ & \beta_{16}\text{care}_i + \beta_{17}\text{training}_i + \beta_{18}\text{appraise}_i + \beta_{19}\text{salary}_i + \\ & \beta_{20}\text{contact}_i + \beta_{21}\text{extra}_i + \beta_{22}\text{com}_i + \beta_{23}\text{bonus}_i + \\ & \beta_{24}\text{promote}_i + \beta_{25}\text{environ}_i + \beta_{26}\text{lunch}_i + \beta_{27}\text{position}_i + \\ & \beta_{28}\text{utility}_i + \beta_{29}\text{privilege}_i + e_i \end{aligned}$$

สมการที่ 2

$$\begin{aligned} \text{experience} = & \alpha + \beta_1 \text{sex}_i + \beta_2 \text{age1}_i + \beta_3 \text{status1}_i + \beta_4 \text{edu1}_i + \\ & \beta_5 \text{family}_i + \beta_6 \text{study}_i + \beta_7 \text{work}_i + \beta_8 \text{parent}_i + \beta_9 \text{debt}_i + \\ & \beta_{10} \text{debtin}_i + \beta_{11} \text{debtout}_i + \beta_{12} \text{reward}_i + \\ & \beta_{13} \text{takealeave}_i + \beta_{14} \text{yearwork}_i + \beta_{15} \text{meeting}_i + \\ & \beta_{16} \text{care}_i + \beta_{17} \text{training}_i + \beta_{18} \text{appraise}_i + \beta_{19} \text{salary}_i + \\ & \beta_{20} \text{contact}_i + \beta_{21} \text{extra}_i + \beta_{22} \text{com}_i + \beta_{23} \text{bonus}_i + \\ & \beta_{24} \text{promote}_i + \beta_{25} \text{environ}_i + \beta_{26} \text{lunch}_i + \beta_{27} \text{position}_i + \\ & \beta_{28} \text{utility}_i + \beta_{29} \text{privilege}_i + e_i \end{aligned}$$

สมการที่ 3

$$\begin{aligned} \text{yearwork} = & \alpha + \beta_1 \text{sex}_i + \beta_2 \text{age1}_i + \beta_3 \text{status1}_i + \beta_4 \text{edu1}_i + \\ & \beta_5 \text{family}_i + \beta_6 \text{study}_i + \beta_7 \text{work}_i + \beta_8 \text{parent}_i + \beta_9 \text{debt}_i + \\ & \beta_{10} \text{debtin}_i + \beta_{11} \text{debtout}_i + \beta_{12} \text{reward}_i + \\ & \beta_{13} \text{takealeave}_i + \beta_{14} \text{experience}_i + \beta_{15} \text{meeting}_i + \\ & \beta_{16} \text{care}_i + \beta_{17} \text{training}_i + \beta_{18} \text{appraise}_i + \beta_{19} \text{salary}_i + \\ & \beta_{20} \text{contact}_i + \beta_{21} \text{extra}_i + \beta_{22} \text{com}_i + \beta_{23} \text{bonus}_i + \\ & \beta_{24} \text{promote}_i + \beta_{25} \text{environ}_i + \beta_{26} \text{lunch}_i + \beta_{27} \text{position}_i + \\ & \beta_{28} \text{utility}_i + \beta_{29} \text{privilege}_i + e_i \end{aligned}$$

กำหนดความหมายของตัวแปรต่าง ๆ

Takealeave	=	การลางาน (วันต่อปี)
sex	=	เพศ (ชาย = 1, หญิง = 0)
age1	=	อายุ (ปี)
status1	=	สถานะภาพ (โสด, หย่าร้าง, หม้าย = 0, สมรส = 1)
edu1	=	การศึกษา (ต่ำกว่ามัธยมศึกษา, มัธยมศึกษา, สายอาชีพ = 0, ปริญญาตรี/เทียบเท่า, สูงกว่าปริญญาตรี = 1)
family	=	หัวหน้าครอบครัว (ใช่ = 1, ไม่ใช่ = 0)
study	=	จำนวนบุตรที่กำลังศึกษาอยู่ (คน)
work	=	จำนวนบุตรที่ทำงาน (คน)
parent	=	จ่ายค่าเลี้ยงดูบุพการี (มี = 1, ไม่มี = 0)
debt	=	ภาระหนี้สิน (มี = 1, ไม่มี = 0)
debtin	=	หนี้สินในระบบ (บาท)
debtout	=	หนี้สินนอกระบบ (บาท)
reward	=	ประเภทการรับค่าตอบแทน (รายวัน = 1, รายเดือน = 0)
experience	=	อายุการทำงาน (ปี)
yearwork	=	โอกาสที่จะทำงานต่อในอนาคต (ปี)

meeting	=	มีส่วนร่วมในที่ประชุม (ครั้ง)
care	=	การดูแลสินค้า (ประเภท)
training	=	การเข้ารับการอบรม (ครั้ง)
appraise	=	การประเมินตนเอง (ครั้ง)
salary	=	การปรับขึ้นเงินเดือน (ครั้ง)
contact	=	การติดต่อลูกค้ารายใหญ่ (ราย)
extra	=	ค่าตอบแทนพิเศษ (บาท)
com	=	ค่าคอมมิชชั่น (บาท)
bonus	=	โบนัสพิเศษ (บาท)
promote	=	การปรับเปลี่ยนตำแหน่ง (ครั้ง)
environ	=	สภาพแวดล้อมโดยรอบที่ทำงาน (ระดับความพึงพอใจ)
lunch	=	ความเหมาะสมของเวลาพักกลางวัน (ระดับความพึงพอใจ)
position	=	ความเหมาะสมของตำแหน่งงาน (ระดับความพึงพอใจ)
utility	=	อาหารและที่พักอาศัย (ระดับความพึงพอใจ)
privilege	=	สิทธิพิเศษที่ได้รับ (ระดับความพึงพอใจ)

โดยแต่ละสมการนั้นมีความแตกต่างกันตามตัวแปรที่ใช้วัดการสร้างแรงจูงใจในการทำงานจากผลการสัมภาษณ์ที่แตกต่างกัน โดยสมการที่ 1 ตัวแปรตาม คือ การลางาน (วันต่อปี) สมการที่ 2 ตัวแปรตาม คือ อายุการทำงาน (ปี) และสมการที่ 3 ตัวแปรตาม คือ โอกาสที่จะทำงานต่อในอนาคต (ปี) ส่วนตัวแปรต้นของทั้ง 3 สมการ มาจากผลสัมภาษณ์ เช่นเดียวกัน

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาเรื่อง การพัฒนาระบบผลตอบแทนเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน: กรณีศึกษา ร้านเอปี้ซี ตำบลท่าวังทอง อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา ผู้ศึกษาได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยนำเสนอผลการวิเคราะห์ในบทนี้แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังต่อไปนี้

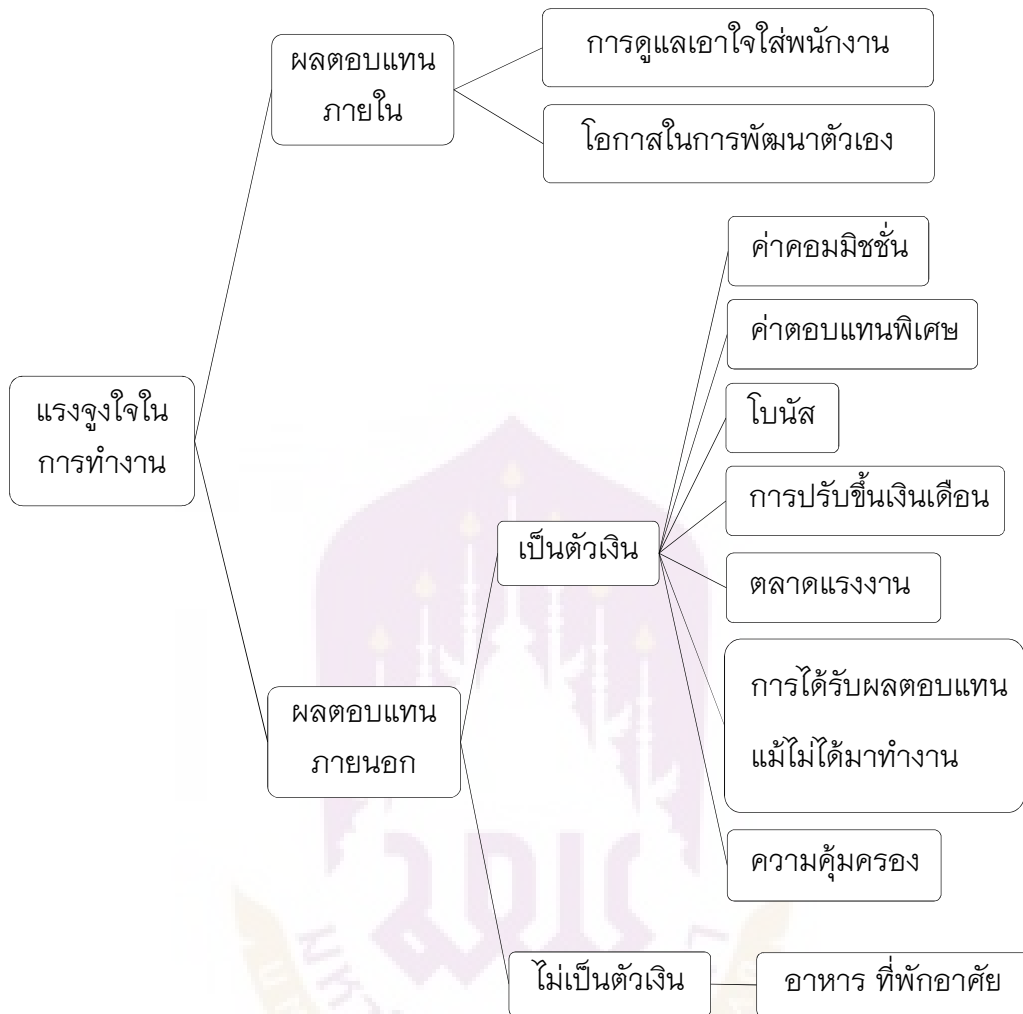
1. การสัมภาษณ์เจ้าของกิจการ และพนักงานร้านเอปี้ซี
  - 1.1 ปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน
2. การวิเคราะห์แบบสอบถามพนักงานร้านเอปี้ซี
  - 2.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
  - 2.2 ปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

#### การสัมภาษณ์เจ้าของกิจการ และพนักงานร้านเอปี้ซี

ผู้ให้ข้อมูลได้ระบุถึงปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ดังนี้

#### ปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

ผลจากการสัมภาษณ์เจ้าของกิจการ 1 ราย และพนักงานร้านเอปี้ซี 5 ราย สามารถสรุปปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ได้ดังภาพ 3



ภาพ 3 แสดงปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

จากรูปจะเห็นได้ว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานนั้นมีหลายปัจจัย ซึ่งแต่ละปัจจัยมีความสำคัญที่แตกต่างกันไป โดยสามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างแรงจูงใจประกอบด้วย ผลตอบแทน 2 ประเภท ดังต่อไปนี้

1. ผลตอบแทนภายใน ซึ่งประกอบด้วย การดูแลเอาใจใส่ และโอกาสในการพัฒนาตัวเอง จากการสัมภาษณ์สามารถสรุปได้ดังนี้

1.1 การดูแลเอาใจใส่พนักงาน ผู้ให้ข้อมูลระบุถึงหลักการดูแลพนักงาน เพื่อให้พนักงานต้องการทำงานอยู่กับองค์กรมากที่สุด กล่าวว่ “...ให้พนักงานอยู่กับแบบครอบครัวปกครองแบบที่ปกครองน้อง อยู่แล้วเกิดความสบายใจ พยายามไม่ให้เกิดข้อขัดแย้งต่อกัน...” (ผู้บริหาร)

1.2 โอกาสในการพัฒนาตัวเอง ผู้ให้ข้อมูลระบุว่าการพัฒนาทักษะในหลาย ๆ ด้าน โดยกล่าวว่า “...จากเมื่อก่อนขับรถโฟล์คคลิฟต์ไม่เป็นเลย พอมาทำงานที่นี้ถึงขับรถโฟล์คคลิฟต์เป็น...” (พนักงานชาย)

## 2. ผลตอบแทนภายนอก แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

2.1 ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ซึ่งประกอบด้วย ค่าคอมมิชชั่น ค่าตอบแทนพิเศษ โบนัส การปรับขึ้นเงินเดือน ตลาตแรงงาน จ่ายเงินเวลาไม่มาทำงาน และความคุ้มครองจากการล้มภษาสามารถสรุปได้ดังนี้

2.1.1 ค่าคอมมิชชั่น ผู้ให้ข้อมูลระบุว่ ได้รับค่าคอมมิชชั่นจากทางร้านค้าและบริษัท โดยกล่าวว่า “...ได้รับค่าคอมมิชชั่นทั้งจากร้านค้า และบริษัทที่สั่งสินค้า โดยร้านค้าจะให้ค่าคอมมิชชั่นจากการขายของ แต่บริษัทจะจ่ายค่าคอมมิชชั่นจากการที่ดูแลสินค้าให้...” (พนักงานชาย 1)

2.1.2 ค่าตอบแทนพิเศษ ผู้ให้ข้อมูลระบุถึงการจ่ายค่าตอบแทนพิเศษที่ไม่เท่ากัน โดยกล่าวว่า “...เงินเดือนหรือค่าแรงที่ได้รับไม่เท่ากัน ทำให้งานที่ทำต่างกัน ค่าตอบแทนพิเศษที่ได้ จึงไม่เท่ากันไปด้วย...” (พนักงานบัญชี)

2.1.3 โบนัส ผู้ให้ข้อมูลระบุว่ จะได้รับในช่วงสิ้นปี ดูจากการมาทำงาน โดยกล่าวว่า “...ในหนึ่งปีที่ผ่านมา มาทำงานมากน้อยเพียงใด ถ้ามาทำงานมากก็ได้รับโบนัสมาก แต่ถ้ามาทำงานน้อยก็ได้รับโบนัสน้อย โดยวัดจากการขาด ลา มาสายในการทำงาน...” (ผู้บริหาร)

2.1.4 การปรับขึ้นเงินเดือน ผู้ให้ข้อมูลระบุถึงเหตุผลที่ลดการลาออกของพนักงาน โดยกล่าวว่า “...เงินเดือนควรมีการปรับขึ้นตามอายุการทำงาน และความสามารถ...” (พนักงานชาย)

2.1.5 ตลาตแรงงาน ผู้ให้ข้อมูลระบุถึงค่าแรงที่ได้รับยังอยู่ในเกณฑ์ที่ต่ำ เมื่อเปรียบเทียบกับตลาตแรงงาน แต่ในเชิงเห็นอกเห็นใจเจ้าของกิจการ โดยกล่าวว่า “...หากได้รับค่าตอบแทนตามที่ตลาตแรงงานกำหนดถือว่าเป็นผลดี แต่ก็เห็นใจเจ้าของกิจการ สำหรับแถมนี้ถ้าได้ค่าตอบแทนตามตลาตแรงงานถือว่าสูง แต่ผลงานที่ลูกจ้างทำให้นายจ้างไม่คุ้มค่างกับค่าจ้าง อาจจะทำให้กิจการขาดทุน...” (พนักงานชาย 1)

2.1.6 การได้รับผลตอบแทน แม้ไม่ได้มาทำงาน ผู้ให้ข้อมูลระบุถึงการจ่ายเงิน เวลาที่ไม่ได้มาทำงาน โดยกล่าวว่า “...ค่าตอบแทนที่ได้รับอยู่ในระดับที่พอใจแล้ว ได้แค่นี้ก็เพียงพอแล้ว บางวันไม่มาทำงานก็ยังได้รับผลตอบแทนเท่าเดิม...” (พนักงานบัญชี)

2.1.7 ความคุ้มค่า ผู้ให้ข้อมูลระบุว่า ได้รับความคุ้มค่าจากกิจการ โดยการรับประกันอุบัติเหตุ และการรับประกันสังคม ดังนี้ “...นอกจากผลตอบแทนที่ได้รับแล้ว ยังได้รับการรับประกันอุบัติเหตุ และการรับประกันสังคม นอกจากนี้ยังมีสวัสดิการกับโรงพยาบาลอีกด้วย...” (พนักงานธุรการ)

2.2 ผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน ซึ่งประกอบด้วย อาหาร ที่พักอาศัย จากการสัมภาษณ์สามารถสรุปได้ดังนี้

2.2.1 อาหาร ที่พักอาศัย ผู้ให้ข้อมูลระบุว่า นอกจากผลตอบแทนที่ได้รับเป็นตัวเงินแล้ว ยังมีผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน ซึ่งอยู่ในรูปแบบของอาหาร ที่พักอาศัย โดยกล่าวว่า “...นอกจากผลตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับจากเจ้าของกิจการ ยังมีที่พักฟรี อาหารฟรี ค่าไฟฟ้าไม่ต้องจ่าย...” (พนักงานบัญชี)

จากการสัมภาษณ์เจ้าของกิจการ และพนักงานร้านเอปี้ซี ทำให้ได้ข้อมูลมาพัฒนาแบบสอบถาม และได้ทำการวิเคราะห์ต่อไป

### การวิเคราะห์แบบสอบถามพนักงานร้านเอปี้ซี

จากการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสอบถาม จำนวน 50 ชุด มีพนักงานร้านเอปี้ซีที่สามารถให้ข้อมูลสมบูรณ์ จำนวน 40 ชุด คิดเป็นร้อยละ 80.00 ส่วนแบบสอบถามที่เหลืออีก 10 ชุด เป็นแบบสอบถามที่ไม่สามารถเก็บข้อมูลได้ เนื่องจากแบบสอบถามสูญหาย คิดเป็นร้อยละ 20.00

#### ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ศึกษานำข้อมูลแต่ละตัวแปรจากแบบสอบถามมาแยกจำนวน และวิเคราะห์ค่าร้อยละ ดังแสดงในตารางดังต่อไปนี้

**ตาราง 1 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคล โดยจำแนกตามเพศ**

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
1. ชาย	23	57.50
2. หญิง	17	42.50
<b>รวม</b>	<b>40</b>	<b>100.00</b>

จากตาราง 1 พบว่า พนักงานรายวันร้านเอบีซี เป็นเพศชาย จำนวน 23 ราย คิดเป็นร้อยละ 57.50 และเป็นเพศหญิง จำนวน 17 ราย คิดเป็นร้อยละ 42.50 ตามลำดับ

**ตาราง 2 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคล โดยจำแนกตามอายุ**

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
1. น้อยกว่า 18 ปี	2	5.00
2. ระหว่าง 18-32 ปี	17	42.50
3. ระหว่าง 33-47 ปี	16	40.00
4. มากกว่า 48 ปี	5	12.50
<b>รวม</b>	<b>40</b>	<b>100.00</b>

จากตาราง 2 พบว่า พนักงานร้านเอบีซี มีอายุระหว่าง 18-32 ปี จำนวน 17 ราย คิดเป็นร้อยละ 42.50 รองลงมา มีอายุระหว่าง 33-47 ปี จำนวน 16 ราย คิดเป็นร้อยละ 40.00 มีอายุมากกว่า 48 ปี จำนวน 5 ราย คิดเป็นร้อยละ 12.50 และมีอายุน้อยกว่า 18 ปี จำนวน 2 ราย คิดเป็นร้อยละ 5.00 ตามลำดับ

**ตาราง 3 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคล โดยจำแนกตามสถานภาพ**

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
1. โสด	19	47.50
2. สมรส	18	45.00
3. หย่าร้าง	1	2.50
4. หม้าย	2	5.00
<b>รวม</b>	<b>40</b>	<b>100.00</b>

จากตาราง 3 พบว่า พนักงานร้านเอปี้ซี โดยมีสถานภาพโสด จำนวน 19 ราย คิดเป็นร้อยละ 47.50 รองลงมา มีสถานภาพสมรส จำนวน 18 ราย คิดเป็นร้อยละ 45.00 มีสถานภาพหม้าย จำนวน 2 ราย คิดเป็นร้อยละ 5.00 และมีสถานภาพหย่าร้าง จำนวน 1 ราย คิดเป็นร้อยละ 2.50 ตามลำดับ

**ตาราง 4 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคล โดยจำแนกตามการศึกษา**

การศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
1. ต่ำกว่ามัธยมศึกษา	8	20.00
2. มัธยมศึกษา	11	27.50
3. สายอาชีพ	8	20.00
4. ปริญญาตรี/เทียบเท่า	12	30.00
5. สูงกว่าปริญญาตรี	1	2.50
<b>รวม</b>	<b>40</b>	<b>100.00</b>

จากตาราง 4 พบว่า พนักงานร้านเอปี้ซี มีการศึกษาระดับปริญญาตรี/เทียบเท่า จำนวน 12 ราย คิดเป็นร้อยละ 30.00 รองลงมา มีการศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 11 ราย คิดเป็นร้อยละ 27.50 มีการศึกษาระดับต่ำกว่ามัธยมศึกษา กับระดับสายอาชีพเท่ากัน จำนวน 8 ราย คิดเป็นร้อยละ 20.00 และมีการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 1 ราย คิดเป็นร้อยละ 2.50 ตามลำดับ

**ตาราง 5 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคล โดยจำแนกตามหัวหน้าครอบครัว**

หัวหน้าครอบครัว	จำนวน	ร้อยละ
1. ใช่	15	37.50
2. ไม่ใช่	25	62.50
<b>รวม</b>	<b>40</b>	<b>100.00</b>

จากตาราง 5 พบว่า พนักงานร้านเอปี้ซี ไม่ใช่หัวหน้าครอบครัว จำนวน 25 ราย คิดเป็นร้อยละ 62.50 และเป็นหัวหน้าครอบครัว จำนวน 15 ราย คิดเป็นร้อยละ 37.50 ตามลำดับ

ตาราง 6 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคล โดยจำแนกตามจำนวนบุตร

บุตร	จำนวน	ร้อยละ
1. ไม่มีบุตร	19	47.50
2. 1 คน	8	20.00
3. 2 คน	9	22.50
4. 3 คน	4	10.00
<b>รวม</b>	<b>40</b>	<b>100.00</b>

จากตาราง 6 พบว่า พนักงานร้านเอปี้ซี ไม่มีบุตร จำนวน 19 ราย คิดเป็นร้อยละ 47.50 รองลงมามีบุตร 2 คน จำนวน 9 ราย คิดเป็นร้อยละ 22.50 มีบุตร 1 คน จำนวน 8 ราย คิดเป็นร้อยละ 20.00 และมีบุตร 3 คน จำนวน 4 ราย คิดเป็นร้อยละ 10.00 ตามลำดับ

ตาราง 7 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคล โดยจำแนกตามจำนวนของบุตรที่ศึกษา และทำงาน

บุตรที่ศึกษา และทำงาน	จำนวน	ร้อยละ
1. ไม่มีบุตร	19	47.50
2. เรียนอย่างเดียว	18	45.00
3. ทั้งเรียนและทำงาน	2	5.00
4. ทำงานอย่างเดียว	1	2.50
<b>รวม</b>	<b>40</b>	<b>100.00</b>

จากตาราง 7 พบว่า พนักงานร้านเอปี้ซี ไม่มีบุตร จำนวน 19 ราย คิดเป็นร้อยละ 47.50 รองลงมามีบุตรที่เรียนอย่างเดียว จำนวน 18 ราย คิดเป็นร้อยละ 45.00 มีบุตรที่ทั้งเรียนและทำงาน จำนวน 2 ราย คิดเป็นร้อยละ 5.00 และมีบุตรที่ทำงานอย่างเดียว จำนวน 1 ราย คิดเป็นร้อยละ 2.50 ตามลำดับ

ตาราง 8 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคล โดยจำแนกตามการจ่ายค่าเลี้ยงดู  
บุพการี

การจ่ายค่าเลี้ยงดูบุพการี	จำนวน	ร้อยละ
1. มี	25	62.50
2. ไม่มี	15	37.50
<b>รวม</b>	<b>40</b>	<b>100.00</b>

จากตาราง 8 พบว่า พนักงานร้านเอปี้ซี มีการจ่ายค่าเลี้ยงดูบุพการี จำนวน 25 ราย คิดเป็นร้อยละ 62.50 และไม่มีมีการจ่ายค่าเลี้ยงดูบุพการี จำนวน 15 ราย คิดเป็นร้อยละ 37.50 ตามลำดับ

ตาราง 9 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคล โดยจำแนกตามภาระหนี้สิน

ภาระหนี้สิน	จำนวน	ร้อยละ
1. มี	30	75.00
2. ไม่มี	10	25.00
<b>รวม</b>	<b>40</b>	<b>100.00</b>

จากตาราง 9 พบว่า พนักงานร้านเอปี้ซี มีภาระหนี้สิน จำนวน 30 ราย คิดเป็นร้อยละ 75.00 และไม่มีภาระหนี้สิน จำนวน 10 ราย คิดเป็นร้อยละ 25.00 ตามลำดับ

ตาราง 10 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคล โดยจำแนกตามประเภทการ  
รับค่าตอบแทน

การรับค่าตอบแทน	จำนวน	ร้อยละ
1. รายวัน	30	75.00
2. รายเดือน	10	25.00
<b>รวม</b>	<b>40</b>	<b>100.00</b>

จากตาราง 10 พบว่า พนักงานร้านเอปี้ซี มีการรับผลตอบแทนรายวัน จำนวน 30 ราย คิดเป็นร้อยละ 75.00 และมีการรับผลตอบแทนรายเดือน จำนวน 10 ราย คิดเป็นร้อยละ 25.00 ตามลำดับ

### ปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

ผู้ศึกษานำข้อมูลแต่ละตัวแปรจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังแสดงในตาราง 11

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตัวแปร	Mean	S.D.	Percentiles				
			Min	0.25	Medium	0.75	Max
1. หนี้สินในระบบ (บาท)	198,282	396,665	-	-	40,000	200,000	2,000,000
2. หนี้สินนอกระบบ (บาท)	7,875	19,641	-	-	-	2,500	100,000
3. การลางาน (วันต่อปี)	22.13	17.39	5	10	20	25	90
4. อายุการทำงาน (ปี)	5.13	5.24	1	2	3	7	30
5. ทำงานอีกกี่ปี (ปี)	5.9	6.61	-	0.5	5	8.5	30
6. มีส่วนร่วมในที่ประชุม (ครั้ง)	3.73	8.16	-	-	2	2.5	50
7. ดูแลสินค้า (ประเภท)	2.13	1.42	-	1	2	3	5
8. เข้ารับอบรม (ครั้ง)	1.20	2.02	-	-	1	2	12
9. ประเมินตนเอง (ครั้ง)	0.73	1.13	-	-	-	1	5
10. ปรับขึ้นเงินเดือน (ครั้ง)	0.53	0.55	-	-	0.5	1	2
11. ติดต่อลูกค้ารายใหญ่ (ราย)	1.08	3.20	-	-	-	1	20
12. ค่าตอบแทนพิเศษ (บาท)	12,628	16,394	-	2,700	10,000	20,000	100,000
13. ค่าคอมมิชชั่น (บาท)	6,775	11,561	-	-	-	12,500	50,000
14. โบนัสพิเศษ (บาท)	4,300	7,666	-	2,000	3,000	5,000	50,000
15. ปรับเปลี่ยนตำแหน่ง (ครั้ง)	0.23	0.48	-	-	-	-	2
16. สภาพแวดล้อม (ความพึงพอใจ)	3.50	0.75	1	3	4	4	5
17. เวลาพัก (ความพึงพอใจ)	3.70	0.76	2	3	4	4	5

ตาราง 11 (ต่อ)

ตัวแปร	Mean	S.D.	Percentiles				
			Min	0.25	Medium	0.75	Max
18. ตำแหน่งงาน (ความพึงพอใจ)	3.55	0.75	2	3	4	4	5
19. อาหารและที่พัก (ความพึงพอใจ)	2.50	1.47	-	2	3	3	5
20. สิทธิพิเศษที่ได้รับ (ความพึงพอใจ)	3.05	1.280	-	2	3	4	5

ในการศึกษานี้ ใช้การลางาน อายุการทำงาน และโอกาสที่จะทำงานต่อในอนาคต เป็นตัววัดแรงจูงใจ ตามการศึกษาของ Decenzo and Robbin (2009) ที่ระบุว่าแรงจูงใจนั้นสามารถวัดได้จากอัตราการลาออก และความจงรักภักดีต่อองค์กร จากตาราง 11 พบว่า พนักงานร้านเอปี้ซีมีอัตราการลางานเฉลี่ยประมาณ 22 วันต่อปี มีอายุการทำงานประมาณ 6 ปี และคาดว่าจะทำงานต่อในอนาคตอีกประมาณ 6 ปีเช่นเดียวกัน

สำหรับปัจจัยผลตอบแทนภายในที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในที่ประชุมของพนักงาน วัดจากจำนวนครั้งในการเข้าร่วมการประชุม พบว่า พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในที่ประชุมโดยเฉลี่ยประมาณ 4 ครั้งต่อปี การดูแลประเภทของสินค้า วัดจากประเภทของสินค้าที่พนักงานดูแล พบว่าพนักงาน 1 รายมีหน้าที่ในการดูแลสินค้าประมาณ 2 ประเภท การมีโอกาสเข้ารับอบรม วัดจากจำนวนครั้งที่เข้าอบรม พบว่า พนักงานมีโอกาสเข้ารับอบรมโดยเฉลี่ย 1 ครั้งต่อปี การมีโอกาสปรับขึ้นเงินเดือน วัดจากจำนวนครั้งในการปรับขึ้นเงินเดือน พบว่า พนักงานมีโอกาสปรับขึ้นเงินเดือนโดยเฉลี่ยเท่ากับ 1 ครั้งต่อปี และการมีการติดต่อค้าขายกับลูกค้ารายใหญ่ วัดจากจำนวนลูกค้ารายใหญ่ที่พนักงานติดต่อค้าขาย พบว่า พนักงานมีการติดต่อค้าขายกับลูกค้ารายใหญ่โดยเฉลี่ยจำนวน 1 รายต่อปี

ส่วนปัจจัยผลตอบแทนภายนอกที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ประกอบด้วย ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน โดยค่าตอบแทนพิเศษ ค่าคอมมิชชั่น และเงินโบนัส วัดจากจำนวนเงินที่ได้รับ พบว่า พนักงานได้รับค่าตอบแทนพิเศษเฉลี่ยประมาณ 12,628 บาทต่อปี ค่าคอมมิชชั่นเฉลี่ยประมาณ 6,775 บาทปี และเงินโบนัสพิเศษเฉลี่ยประมาณ 4,300 บาทปี และการปรับเปลี่ยนตำแหน่ง วัดจากจำนวนครั้งที่ปรับเปลี่ยนตำแหน่ง พบว่า พนักงานไม่มีการปรับเปลี่ยนตำแหน่ง

ในขณะที่ผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน วัดจากระดับความพึงพอใจของพนักงาน 0 คือ ไม่พึงพอใจ 1 คือ พึงพอใจน้อยที่สุด 2 คือ พึงพอใจน้อย 3 คือ พึงพอใจปานกลาง 4 คือ พึงพอใจมาก และ 5 คือ พึงพอใจมากที่สุด ซึ่งในภาพรวมอยู่ในระดับพึงพอใจปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.26) โดยพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงตามค่าเฉลี่ย พบว่า ด้านความเหมาะสมของเวลาพักกลางวันอยู่ในระดับพึงพอใจปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.70) ด้านความเหมาะสมของตำแหน่งอยู่ในระดับความพึงพอใจปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.55) ด้านสภาพแวดล้อมโดยรอบที่ทำงานอยู่ในระดับพึงพอใจปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.50) ด้านสิทธิพิเศษที่ได้รับอยู่ในระดับความพึงพอใจปานกลาง 3.05) และด้านอาหารและที่พักอาศัยอยู่ในระดับความพึงพอใจน้อย (ค่าเฉลี่ย 2.50)

จากนั้นผู้ศึกษาพิจารณาความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ Pearson Correlation และ Spearman Rank Correlation โดยใช้การทดสอบค่าสถิติแบบ Two-Tailed Test เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแต่ละคู่ ผลการทดสอบแสดงในตาราง 12 และ ตาราง 13



ตารางที่ 12 แสดงการทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ (Pearson Correlation)

ตัวแปร		takealeave	experiennce	yearwork	sex	age1
takealeave	Pearson	1.0000				
	P-Value					
experiennce	Pearson	0.5031	1.0000			
	P-Value	0.0011				
yearwork	Pearson	-0.2019	0.1781	1.0000		
	P-Value	0.2178	0.2717			
sex	Pearson	-0.1335	-0.1943	0.2382	1.0000	
	P-Value	0.4179	0.2296	0.1389		
age1	Pearson	0.0611	0.3230	-0.0493	-0.0076	1.0000
	P-Value	0.7118	0.0421	0.7626	0.9626	
status1	Pearson	0.0205	-0.0413	-0.0281	-0.0356	0.3572
	P-Value	0.9012	0.8003	0.8633	0.8275	0.0236
edu1	Pearson	-0.1067	-0.0580	0.3598	-0.1593	-0.3020
	P-Value	0.5180	0.7220	0.0226	0.3263	0.0583
family	Pearson	-0.0735	0.2708	0.0406	0.2481	0.5300
	P-Value	0.6567	0.0910	0.8037	0.1227	0.0040
study	Pearson	-0.2313	-0.0875	-0.1520	-0.0521	0.5651
	P-Value	0.1566	0.5913	0.3490	0.7493	0.0010
work	Pearson	-0.0888	0.1649	-0.0197	-0.0869	0.2335
	P-Value	0.5908	0.3093	0.9037	0.5940	0.1471
parent	Pearson	-0.1016	-0.0611	0.0307	0.0653	0.4007
	P-Value	0.5384	0.7078	0.8510	0.6890	0.0104
debt	Pearson	-0.1017	-0.1088	0.1261	0.0876	0.3757
	P-Value	0.5380	0.5039	0.4381	0.5910	0.0169

ตาราง 12 (ต่อ)

	ตัวแปร	takealeave	experiennc	yearwork	sex	age1
debtin	Pearson	-0.1554	0.0553	0.5553	-0.0052	0.1778
	P-Value	0.3515	0.7379	0.0002	0.9750	0.2788
debtout	Pearson	0.0865	-0.1020	-0.0260	0.1014	0.1539
	P-Value	0.6004	0.5311	0.8738	0.5337	0.3430
reward	Pearson	0.0591	0.1256	0.0288	0.2044	0.3757
	P-Value	0.7207	0.4401	0.8602	0.2059	0.0169
meeting	Pearson	0.0385	0.1952	0.7616	0.1778	-0.1505
	P-Value	0.8158	0.2274	0.0000	0.2723	0.3538
care	Pearson	-0.3649	-0.0954	0.4500	0.1490	-0.0581
	P-Value	0.0224	0.5583	0.0036	0.3587	0.7217
training	Pearson	-0.0455	0.0947	-0.0585	-0.1423	0.0956
	P-Value	0.7831	0.5610	0.7198	0.3810	0.5573
appraise	Pearson	0.2246	0.1054	0.0040	-0.0305	-0.0997
	P-Value	0.1692	0.5175	0.9803	0.8516	0.5407
salary	Pearson	-0.2693	0.0475	0.2911	-0.0069	-0.2768
	P-Value	0.0974	0.7711	0.0683	0.9661	0.0838
contact	Pearson	0.0601	0.1770	0.6677	0.1165	-0.1835
	P-Value	0.7162	0.2746	0.0000	0.4740	0.2570
extra	Pearson	-0.0756	0.1110	0.5758	0.1639	-0.2687
	P-Value	0.6474	0.4953	0.0001	0.3122	0.0937
com	Pearson	0.0007	0.0559	0.3545	0.0096	-0.1415
	P-Value	0.9967	0.7317	0.0248	0.9529	0.3837
bonus	Pearson	0.0719	0.1973	0.6425	0.0775	-0.1772
	P-Value	0.6636	0.2224	0.0000	0.6346	0.2739

ตาราง 12 (ต่อ)

	ตัวแปร	takealeave	experiennce	yearwork	sex	age1
promote	Pearson	-0.2722	-0.1135	0.3371	-0.0187	-0.1823
	P-Value	0.0936	0.4856	0.0334	0.9089	0.2602
environ	Pearson	0.1069	-0.1727	-0.1369	0.1705	-0.2363
	P-Value	0.5171	0.2866	0.3995	0.2929	0.1422
lunch	Pearson	0.2540	-0.1001	0.1285	-0.0068	-0.3144
	P-Value	0.1186	0.5388	0.4293	0.9670	0.0482
position	Pearson	-0.1035	-0.1094	0.0966	0.1606	0.0304
	P-Value	0.5305	0.5016	0.5533	0.3221	0.8521
utility	Pearson	0.0730	-0.1484	-0.0145	-0.0174	-0.4664
	P-Value	0.6589	0.3608	0.9290	0.9149	0.0024
privilege	Pearson	0.0756	-0.0813	0.1035	0.0740	-0.3585
	P-Value	0.6475	0.6182	0.5250	0.6499	0.0231
	ตัวแปร	status1	edu1	family	study	work
status1	Pearson	1.0000				
	P-Value					
edu1	Pearson	0.0161	1.0000			
	P-Value	0.9215				
family	Pearson	0.4411	-0.2067	1.0000		
	P-Value	0.0044	0.2006			
study	Pearson	0.6456	-0.2667	0.4164	1.0000	
	P-Value	0.0000	0.0962	0.0075		
work	Pearson	-0.1233	-0.1703	0.3169	-0.0584	1.0000
	P-Value	0.4483	0.2934	0.0464	0.7204	

ตาราง 12 (ต่อ)

	ตัวแปร	status1	edu1	family	study	work
parent	Pearson	0.1816	-0.1240	0.0667	0.3481	-0.1141
	P-Value	0.2620	0.4457	0.6827	0.0277	0.4834
debt	Pearson	0.2901	0.1541	0.2087	0.2595	0.1417
	P-Value	0.0694	0.3425	0.1962	0.1059	0.3831
debtin	Pearson	0.0609	0.4226	0.0294	0.0128	0.0329
	P-Value	0.7125	0.0074	0.8588	0.9386	0.8426
debtout	Pearson	-0.0045	-0.0616	-0.1148	0.0411	-0.0490
	P-Value	0.9778	0.7058	0.4805	0.8014	0.7638
reward	Pearson	0.0580	-0.8321	0.3280	0.2595	0.1417
	P-Value	0.7221	0.0000	0.0388	0.1059	0.3831
meeting	Pearson	0.0745	0.4080	0.0970	-0.2196	-0.0343
	P-Value	0.6476	0.0090	0.5517	0.1733	0.8337
care	Pearson	0.0269	0.1287	-0.1430	0.0732	0.1534
	P-Value	0.8690	0.4287	0.3789	0.6536	0.3446
training	Pearson	-0.1667	0.1717	-0.1557	-0.1275	-0.0387
	P-Value	0.3040	0.2895	0.3374	0.4329	0.4483
appraise	Pearson	-0.1371	0.1707	-0.2252	-0.1401	0.0165
	P-Value	0.3988	0.2922	0.1623	0.3885	0.9197
salary	Pearson	-0.1332	0.2122	-0.1770	-0.2573	0.1234
	P-Value	0.4127	0.1887	0.2747	0.1090	0.4482
contact	Pearson	0.1695	0.3216	0.1615	-0.1714	0.0564
	P-Value	0.2957	0.0430	0.3194	0.2902	0.7298
extra	Pearson	0.0900	0.3008	0.1343	-0.1855	0.0966
	P-Value	0.5806	0.0592	0.4088	0.2518	0.5531

ตาราง 12 (ต่อ)

	ตัวแปร	status1	edu1	family	study	work
com	Pearson	0.0266	0.4164	0.1057	-0.1912	0.3058
	P-Value	0.8704	0.0093	0.5161	0.2372	0.0550
bonus	Pearson	0.1301	0.3215	0.1433	-0.2085	-0.0259
	P-Value	0.4236	0.0431	0.3778	0.1967	0.8738
promote	Pearson	-0.2175	0.0085	-0.3679	-0.0795	-0.1166
	P-Value	0.1776	0.9587	0.0195	0.6257	0.4737
environ	Pearson	0.0678	0.0360	0.1044	-0.1248	0.1655
	P-Value	0.6778	0.8255	0.5213	0.4431	0.3075
lunch	Pearson	-0.1074	0.2782	-0.3795	-0.3215	-0.1640
	P-Value	0.5093	0.0822	0.0157	0.0431	0.3119
position	Pearson	0.2105	-0.0108	0.1221	0.1018	0.0829
	P-Value	0.1922	0.9472	0.4528	0.5319	0.6109
utility	Pearson	-0.3121	0.1657	-0.3029	-0.3375	-0.0508
	P-Value	0.0499	0.3067	0.0575	0.0332	0.7555
privilege	Pearson	-0.1551	0.3526	-0.2758	-0.2855	-0.1262
	P-Value	0.3394	0.0256	0.0850	0.0741	0.4377
	ตัวแปร	parent	debt	debtin	ebtout	reward
parent	Pearson	1.0000				
	P-Value					
debt	Pearson	0.3876	1.0000			
	P-Value	0.0135				
debtin	Pearson	0.1964	0.2974	1.0000		
	P-Value	0.2307	0.0660			

ตาราง 12 (ต่อ)

	ตัวแปร	parent	debt	debtin	ebtout	reward
debtout	Pearson	0.0749	0.2344	0.0151	1.0000	
	P-Value	0.6460	0.1454	0.9274		
reward	Pearson	0.1491	-0.0667	0.0154	-0.0037	1.0000
	P-Value	0.3586	0.6827	0.9258	0.9818	
meeting	Pearson	-0.1418	0.1523	0.2853	-0.0773	-0.0555
	P-Value	0.3827	0.3482	0.0784	0.6352	0.7336
care	Pearson	0.1061	0.0928	0.2925	-0.1237	-0.0309
	P-Value	0.5148	0.5690	0.0708	0.4468	0.8497
training	Pearson	-0.1651	-0.0904	-0.1516	-0.1542	-0.2901
	P-Value	0.0742	0.5933	0.3570	0.3422	0.0694
appraise	Pearson	0.2252	-0.0387	-0.1651	-0.0904	-0.2454
	P-Value	0.1623	0.8124	0.3151	0.5791	0.1270
salary	Pearson	0.0826	-0.0791	0.0896	-0.3661	-0.1847
	P-Value	0.6124	0.6274	0.5876	0.0202	0.2540
contact	Pearson	-0.2269	0.1234	0.2423	-0.1138	0.0137
	P-Value	0.1591	0.4480	0.1372	0.4846	0.9331
extra	Pearson	-0.2060	0.2278	0.1481	-0.1579	-0.0468
	P-Value	0.2021	0.1574	0.3682	0.3306	0.7742
com	Pearson	-0.2912	0.1353	0.0581	-0.0490	-0.2895
	P-Value	0.0683	0.4052	0.7252	0.7639	0.0700
bonus	Pearson	-0.1467	0.1091	0.1470	-0.0978	-0.0114
	P-Value	0.3665	0.5029	0.3720	0.5481	0.9441
promote	Pearson	-0.1772	-0.3352	0.3074	-0.1385	0.1524
	P-Value	0.2741	0.0345	0.0569	0.3942	0.3480

ตาราง 12 (ต่อ)

	ตัวแปร	parent	debt	debtin	ebtout	reward
environ	Pearson	-0.2437	-0.0778	-0.4288	0.1260	-0.2335
	P-Value	0.1297	0.6330	0.0065	0.4384	0.1469
lunch	Pearson	-0.3795	-0.1543	-0.0756	0.2575	-0.3086
	P-Value	0.0157	0.3418	0.6472	0.1086	0.0527
position	Pearson	0.0174	0.1170	-0.0458	-0.1799	0.0390
	P-Value	0.9149	0.4720	0.7818	0.2667	0.8111
utility	Pearson	-0.1960	-0.1992	-0.2125	0.1668	-0.1992
	P-Value	0.2255	0.2178	0.1940	0.3036	0.2178
privilege	Pearson	-0.3371	-0.0685	-0.0722	0.2695	-0.3883
	P-Value	0.0334	0.6744	0.6622	0.0926	0.0133
	ตัวแปร	meeting	care	training	appraise	salary
meeting	Pearson	1.0000				
	P-Value					
care	Pearson	0.1294	1.0000			
	P-Value	0.4261				
training	Pearson	0.0689	-0.2962	1.0000		
	P-Value	0.6726	0.0635			
appraise	Pearson	0.0471	0.1498	0.3394	1.0000	
	P-Value	0.7728	0.3562	0.0321		
salary	Pearson	0.2596	0.2734	0.1791	0.1952	1.0000
	P-Value	0.1057	0.0879	0.2688	0.2274	
contact	Pearson	0.9306	0.0884	-0.1576	-0.0933	0.2522
	P-Value	0.0000	0.5876	0.3315	0.5668	0.1165

ตาราง 12 (ต่อ)

	ตัวแปร	meeting	care	training	appraise	salary
extra	Pearson	0.8442	0.1609	-0.0595	-0.0268	0.3351
	P-Value	0.0000	0.3212	0.7152	0.8696	0.0345
com	Pearson	0.6303	0.0346	0.0009	0.0089	0.1350
	P-Value	0.0000	0.8321	0.9957	0.9567	0.4063
bonus	Pearson	0.9463	0.0073	0.0433	-0.0644	0.2276
	P-Value	0.0000	0.9643	0.7907	0.6929	0.1579
promote	Pearson	0.0490	0.1838	-0.1008	-0.1192	0.3159
	P-Value	0.7641	0.2562	0.5361	0.4637	0.0471
environ	Pearson	0.2029	-0.2769	0.0339	-0.0754	0.0308
	P-Value	0.2091	0.0836	0.8356	0.6438	0.8503
lunch	Pearson	0.3181	-0.1790	0.1746	0.0209	-0.0427
	P-Value	0.0455	0.2691	0.2812	0.8980	0.7934
position	Pearson	0.2477	0.1991	-0.0238	-0.2403	0.0895
	P-Value	0.1234	0.2180	0.8842	0.1353	0.5827
utility	Pearson	0.1917	-0.1048	-0.0607	-0.0232	0.0158
	P-Value	0.2361	0.5200	0.7099	0.8872	0.9231
privilege	Pearson	0.2469	-0.0883	-0.1034	-0.0080	0.0343
	P-Value	0.1246	0.5879	0.5256	0.9611	0.8334
	ตัวแปร	contact	extra	com	bonus	promote
contact	Pearson	1.0000				
	P-Value					
extra	Pearson	0.5585	1.0000			
	P-Value	0.0000				

ตาราง 12 (ต่อ)

	ตัวแปร	contact	extra	com	bonus	promote
com	Pearson	0.6795	0.7375	1.0000		
	P-Value	0.0000	0.0000			
bonus	Pearson	0.9467	0.8573	0.6296	1.0000	
	P-Value	0.0000	0.0000	0.0000		
promote	Pearson	0.0221	-0.0575	-0.1155	-0.0641	1.0000
	P-Value	0.8921	0.7244	0.4780	0.6942	
environ	Pearson	0.3043	0.3018	0.4798	0.3309	-0.3202
	P-Value	0.0563	0.0584	0.0017	0.0370	0.0439
lunch	Pearson	0.2846	0.2399	0.3901	0.3103	-0.0212
	P-Value	0.0751	0.1360	0.0128	0.0514	0.8969
position	Pearson	0.3141	0.3984	0.3254	0.2749	-0.1391
	P-Value	0.0484	0.0109	0.0405	0.0860	0.3920
utility	Pearson	0.2158	0.3128	0.3211	0.2844	-0.0546
	P-Value	0.1811	0.0494	0.0433	0.0753	0.7378
privilege	Pearson	0.2747	0.3143	0.3750	0.2806	-0.0188
	P-Value	0.0863	0.0482	0.0171	0.0794	0.9084
	ตัวแปร	environ	lunch	position	utility	privilege
environ	Pearson	1.0000				
	P-Value					
lunch	Pearson	0.4955	1.0000			
	P-Value	0.0011				
position	Pearson	0.1822	-0.0181	1.0000		
	P-Value	0.2604	0.9119			

ตาราง 12 (ต่อ)

	ตัวแปร	environ	lunch	position	utility	privilege
position	Pearson	0.1822	-0.0181	1.0000		
	P-Value	0.2604	0.9119			
utility	Pearson	0.3489	0.3227	0.2565	1.0000	
	P-Value	0.0273	0.0422	0.1102		
privilege	Pearson	0.3201	0.3595	0.1310	0.7234	1.0000
	P-Value	0.0441	0.0227	0.4205	0.0000	



ตารางที่ 13 แสดงการทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ (Spearman Rank Correlation)

ตัวแปร		takealeave	experiennce	yearwork	sex	age1
takealeave	Spearman	1.0000				
	P-Value					
experiennce	Spearman	0.2940	1.0000			
	P-Value	0.0731				
yearwork	Spearman	-0.1393	0.3617	1.0000		
	P-Value	0.4041	0.0256			
sex	Spearman	0.0172	-0.1402	0.1459	1.0000	
	P-Value	0.9184	0.4011	0.3820		
age1	Spearman	-0.0946	0.2551	-0.0745	0.0000	1.0000
	P-Value	0.5720	0.1222	0.6565	1.0000	
status1	Spearman	0.0366	0.0366	-0.0325	0.0169	0.3705
	P-Value	0.8273	0.8271	0.8465	0.9197	0.0220
edu1	Spearman	0.0716	0.0819	0.2828	-0.1715	-0.2774
	P-Value	0.6692	0.6249	0.0854	0.3033	0.0918
family	Spearman	-0.1092	0.1690	-0.0076	0.2525	0.5922
	P-Value	0.5139	0.3105	0.9638	0.1261	0.0001
study	Spearman	-0.3130	-0.0793	-0.0679	0.0211	0.6016
	P-Value	0.0557	0.6359	0.6856	0.8999	0.0001
work	Spearman	0.0221	0.2287	0.0717	0.0416	0.2926
	P-Value	0.8951	0.1672	0.6688	0.8042	0.0747
parent	Spearman	-0.0645	0.0944	0.1296	0.0746	0.3769
	P-Value	0.7003	0.5728	0.4380	0.6562	0.0197
debt	Spearman	0.0634	0.1352	0.0818	0.0956	0.3586
	P-Value	0.7055	0.4185	0.6254	0.5682	0.0271

ตารางที่ 13 (ต่อ)

	ตัวแปร	takealeave	experiencc	yearwork	sex	age1
debtin	Spearman	0.0685	0.1775	0.2414	-0.0197	0.2969
	P-Value	0.6826	0.2864	0.1443	0.9265	0.0703
debtout	Spearman	0.1672	0.0444	0.1527	0.0716	0.1246
	P-Value	0.3157	0.7910	0.3602	0.6692	0.4561
reward	Spearman	-0.1322	-0.0221	-0.1016	0.2166	0.3586
	P-Value	0.4287	0.8954	0.5441	0.1915	0.0271
meeting	Spearman	0.2179	0.3641	0.6069	0.1981	-0.1601
	P-Value	0.1888	0.0246	0.0001	0.2331	0.3371
care	Spearman	-0.3135	0.0210	0.5084	0.0823	-0.1552
	P-Value	0.0553	0.9902	0.0011	0.6232	0.3522
training	Spearman	-0.2088	0.1603	0.0526	-0.0705	-0.0309
	P-Value	0.2083	0.3365	0.7539	0.6740	0.8537
appraise	Spearman	0.0613	0.2374	0.1753	-0.1093	-0.1052
	P-Value	0.7148	0.1512	0.2924	0.5136	0.5295
salary	Spearman	-0.1782	0.2080	0.2966	-0.0360	-0.2298
	P-Value	0.2843	0.2102	0.0706	0.8300	0.1651
contact	Spearman	0.0844	0.3486	0.3329	0.0138	-0.0875
	P-Value	0.6144	0.0320	0.0411	0.9342	0.6014
extra	Spearman	-0.0321	0.2606	0.2982	0.0612	-0.2902
	P-Value	0.8485	0.1140	0.0690	0.7150	0.0772
com	Spearman	0.2287	0.1341	0.1790	-0.0524	-0.0027
	P-Value	0.1673	0.4222	0.2823	0.7547	0.9871
bonus	Spearman	0.2191	0.4610	0.5188	-0.1155	-0.1966
	P-Value	0.1862	0.0036	0.0008	0.4898	0.2368

ตารางที่ 13 (ต่อ)

	ตัวแปร	takealeave	experiencc	yearwork	sex	age1
promote	Spearman	-0.3876	-0.2232	0.1325	-0.0686	-0.2371
	P-Value	0.0162	0.1781	0.4279	0.6824	0.1518
environ	Spearman	0.3857	-0.1356	-0.0701	0.1799	-0.1909
	P-Value	0.0168	0.4168	0.6459	0.2799	0.2510
lunch	Spearman	0.4129	-0.0724	0.0958	-0.0236	-0.3182
	P-Value	0.0100	0.6657	0.5672	0.8883	0.0515
position	Spearman	-0.0417	-0.1481	-0.0323	0.1741	-0.0026
	P-Value	0.8038	0.3748	0.8471	0.2958	0.9876
utility	Spearman	0.2445	-0.1315	0.0260	0.0050	-0.5227
	P-Value	0.1390	0.4313	0.8770	0.9761	0.0008
privilege	Spearman	0.3432	0.0438	0.1100	0.0698	-0.3889
	P-Value	0.0349	0.7940	0.5110	0.6771	0.0158
	ตัวแปร	status1	edu1	family	study	work
status1	Spearman	1.0000				
	P-Value					
edu1	Spearman	0.0206	1.0000			
	P-Value	0.9025				
family	Spearman	0.4645	-0.2542	1.0000		
	P-Value	0.0033	0.1434			
study	Spearman	0.6574	-0.2443	0.4982	1.0000	
	P-Value	0.0000	0.1394	0.0015		
work	Spearman	-0.0723	-0.2110	0.3623	0.0726	1.0000
	P-Value	0.6664	0.2036	0.0254	0.6647	

ตารางที่ 13 (ต่อ)

	ตัวแปร	status1	edu1	family	study	work
parent	Spearman	0.1852	-0.0986	0.1014	0.4129	0.0263
	P-Value	0.2656	0.5561	0.5445	0.0100	0.8757
debt	Spearman	0.2973	0.1790	0.2381	0.2898	0.1748
	P-Value	0.0699	0.2822	0.1500	0.0776	0.2938
debtin	Spearman	0.2398	0.3770	0.2464	0.1887	0.2976
	P-Value	0.1470	0.0196	0.1359	0.2566	0.0696
debtout	Spearman	-0.0609	-0.0816	-0.0344	0.1131	0.0750
	P-Value	0.7162	0.6261	0.8373	0.4988	0.6544
reward	Spearman	0.0569	-0.8287	0.3604	0.2602	0.1748
	P-Value	0.7342	0.0000	0.0263	0.1146	0.2938
meeting	Spearman	-0.0383	0.4820	-0.1767	-0.2671	0.1333
	P-Value	0.8193	0.0022	0.2885	0.1051	0.4250
care	Spearman	0.0619	0.1740	-0.1210	0.0534	0.2294
	P-Value	0.7119	0.2963	0.4695	0.7502	0.1659
training	Spearman	-0.0571	0.0136	-0.1240	0.0716	-0.1750
	P-Value	0.7337	0.9355	0.4583	0.6693	0.2932
appraise	Spearman	-0.1411	0.1678	-0.1960	-0.0725	0.0741
	P-Value	0.3981	0.3140	0.2383	0.6653	0.6585
salary	Spearman	-0.1211	0.1615	-0.2183	-0.2361	0.0759
	P-Value	0.4690	0.3327	0.1879	0.1535	0.6506
contact	Spearman	0.0550	0.3718	-0.0811	-0.1292	0.3512
	P-Value	0.7429	0.0215	0.6283	0.4394	0.0306
extra	Spearman	-0.0632	0.2625	-0.0792	-0.1523	0.2524
	P-Value	0.7061	0.1113	0.6366	0.3612	0.1262

ตารางที่ 13 (ต่อ)

	ตัวแปร	status1	edu1	family	study	work
com	Spearman	0.0082	0.2899	-0.0306	-0.1481	0.3911
	P-Value	0.9606	0.0774	0.8551	0.3748	0.0152
bonus	Spearman	-0.0927	0.4425	-0.1043	-0.2867	0.1818
	P-Value	0.5797	0.0054	0.5333	0.0810	0.2747
promote	Spearman	-0.2112	-0.0785	-0.4158	-0.0932	-0.1506
	P-Value	0.2031	0.6393	0.0094	0.5779	0.3668
environ	Spearman	0.0986	0.1173	0.1058	-0.0711	0.2358
	P-Value	0.5558	0.4829	0.5274	0.6714	0.1542
lunch	Spearman	-0.0728	0.2563	-0.4075	-0.2797	-0.1573
	P-Value	0.6639	0.1204	0.0111	0.0890	0.3456
position	Spearman	0.2594	0.0137	0.1466	0.0612	0.0668
	P-Value	0.1159	0.9348	0.3799	0.7150	0.6902
utility	Spearman	-0.3064	0.2011	-0.3016	-0.4005	-0.0807
	P-Value	0.0613	0.2261	0.0658	0.0127	0.6301
privilege	Spearman	-0.1386	0.3528	-0.2745	-0.3487	-0.0960
	P-Value	0.4066	0.0298	0.0954	0.0319	0.5663
	ตัวแปร	parent	debt	debtin	debtout	reward
parent	Spearman	1.0000				
	P-Value					
debt	Spearman	0.3732	1.0000			
	P-Value	0.0210				
debtin	Spearman	0.2838	0.7460	1.0000		
	P-Value	0.0843	0.0000			

ตารางที่ 13 (ต่อ)

	ตัวแปร	parent	debt	debtin	debtout	reward
debtout	Spearman	0.0172	0.3059	0.0483	1.0000	
	P-Value	0.9183	0.0618	0.7736		
reward	Spearman	0.1287	-0.0857	-0.1243	-0.0038	1.0000
	P-Value	0.4413	0.6089	0.4570	0.9818	
meeting	Spearman	-0.0468	0.1731	0.2513	0.0082	-0.3924
	P-Value	0.7803	0.2987	0.1280	0.9610	0.0148
care	Spearman	0.0005	0.0112	0.1661	-0.1939	-0.0895
	P-Value	0.9760	0.9468	0.3191	0.2435	0.5931
training	Spearman	0.3851	0.0469	-0.1704	-0.0103	-0.1903
	P-Value	0.0169	0.7800	0.3065	0.9510	0.2524
appraise	Spearman	0.1960	-0.1134	-0.1577	0.0340	-0.2329
	P-Value	0.2383	0.4980	0.3444	0.8394	0.1594
salary	Spearman	0.1148	-0.0684	0.0495	-0.4221	-0.1305
	P-Value	0.4927	0.6835	0.1618	0.0083	0.4349
contact	Spearman	-0.1399	0.2205	0.4023	-0.1102	-0.2267
	P-Value	0.4023	0.1835	0.0123	0.5100	0.1712
extra	Spearman	-0.0544	0.3075	0.3046	-0.0926	-0.2087
	P-Value	0.7456	0.0603	0.0630	0.5803	0.2086
com	Spearman	-0.1895	0.1423	0.2075	0.1130	-0.2907
	P-Value	0.2546	0.3942	0.2112	0.4993	0.0766
bonus	Spearman	0.1167	0.0882	0.2193	-0.1027	-0.3583
	P-Value	0.4854	0.5986	0.1859	0.5394	0.0272
promote	Spearman	-0.2252	-0.4038	-0.3650	0.0091	0.1654
	P-Value	0.1740	0.0119	0.0242	0.9568	0.3211

ตารางที่ 13 (ต่อ)

	ตัวแปร	parent	debt	debtin	debtout	reward
environ	Spearman	-0.2441	-0.0722	0.0392	0.0146	-0.2348
	P-Value	0.1398	0.6665	0.8152	0.9307	0.1559
lunch	Spearman	-0.3837	-0.1498	-0.0574	0.1355	-0.3055
	P-Value	0.0174	0.3693	0.7323	0.4174	0.0622
position	Spearman	-0.0453	0.1242	0.1532	-0.2380	-0.0118
	P-Value	0.7871	0.4574	0.3585	0.1502	0.9438
utility	Spearman	-0.2408	-0.2532	-0.2284	0.2132	-0.2419
	P-Value	0.1454	0.1251	0.1678	0.1988	0.1434
privilege	Spearman	-0.3525	-0.0755	-0.0378	0.3293	-0.4025
	P-Value	0.0300	0.6525	0.8218	0.0435	0.0122
	ตัวแปร	meeting	care	training	appraise	salary
meeting	Spearman	1.0000				
	P-Value					
care	Spearman	0.4121	1.0000			
	P-Value	0.0102				
training	Spearman	0.0744	-0.2879	1.0000		
	P-Value	0.6569	0.0797			
appraise	Spearman	0.3169	0.0826	0.3821	1.0000	
	P-Value	0.0525	0.6220	0.0179		
salary	Spearman	0.1949	0.3173	0.1422	0.0311	1.0000
	P-Value	0.2410	0.0523	0.3943	0.8527	
contact	Spearman	0.4978	0.3568	-0.2701	0.0522	0.4158
	P-Value	0.0015	0.0279	0.1010	0.7558	0.0094

ตารางที่ 13 (ต่อ)

	ตัวแปร	meeting	care	training	appraise	salary
extra	Spearman	0.3178	0.4044	-0.0579	0.1039	0.5011
	P-Value	0.0518	0.0118	0.7300	0.5348	0.0014
com	Spearman	0.4216	0.1629	-0.2792	0.1438	0.1071
	P-Value	0.0084	0.3284	0.0896	0.3889	0.5221
bonus	Spearman	0.5719	0.1454	0.1952	0.1157	0.4341
	P-Value	0.0002	0.3837	0.2402	0.4893	0.0065
promote	Spearman	-0.0316	0.1307	-0.0532	-0.0786	0.3345
	P-Value	0.8508	0.4341	0.7511	0.6391	0.0401
environ	Spearman	0.1801	-0.1995	-0.1730	-0.0281	0.0644
	P-Value	0.2792	0.2299	0.2989	0.8672	0.7007
lunch	Spearman	0.3649	-0.0724	-0.0675	0.0577	-0.0606
	P-Value	0.0243	0.6657	0.6872	0.7308	0.7178
position	Spearman	-0.0094	0.1328	-0.1853	-0.2702	0.1423
	P-Value	0.9552	0.4268	0.2653	0.1009	0.3939
utility	Spearman	-0.0447	-0.0736	-0.0507	-0.0205	0.0395
	P-Value	0.7897	0.6604	0.7622	0.9030	0.8137
privilege	Spearman	0.0977	-0.1239	-0.2076	-0.0705	0.0338
	P-Value	0.5596	0.4586	0.2111	0.6738	0.8401
	ตัวแปร	contact	extra	com	bonus	promote
contact	Spearman	1.0000				
	P-Value					
extra	Spearman	0.4607	1.0000			
	P-Value	0.0036				

ตารางที่ 13 (ต่อ)

	ตัวแปร	contact	extra	com	bonus	promote
com	Spearman	0.5232	0.5269	1.0000		
	P-Value	0.0008	0.0007	0.0635		
bonus	Spearman	0.3928	0.3945	0.3040	1.0000	
	P-Value	0.0147	0.0142	0.0635		
promote	Spearman	0.1475	0.0229	-0.0689	0.0063	1.0000
	P-Value	0.3764	0.8916	0.6811	0.9699	
environ	Spearman	0.1994	0.1066	0.4999	0.2005	-0.1105
	P-Value	0.2301	0.5242	0.0014	0.2275	0.5091
lunch	Spearman	0.1303	0.0582	0.3893	0.1145	0.0137
	P-Value	0.4355	0.7283	0.0157	0.4938	0.9348
position	Spearman	0.1661	0.3264	0.3337	-0.1073	-0.0920
	P-Value	0.3190	0.0455	0.0406	0.5215	0.5826
utility	Spearman	-0.0237	0.2038	0.2641	0.1364	0.0510
	P-Value	0.8878	0.2198	0.1091	0.4141	0.7610
privilege	Spearman	0.2288	0.2435	0.3868	0.2521	0.0254
	P-Value	0.1670	0.1407	0.0165	0.1268	0.8769
	ตัวแปร	environ	lunch	position	utility	privilege
environ	Spearman	1.0000				
	P-Value					
lunch	Spearman	0.4961	1.0000			
	P-Value	0.0015				
position	Spearman	0.1976	0.0314	1.0000		
	P-Value	0.2343	0.5817			

ตารางที่ 13 (ต่อ)

	ตัวแปร	contact	extra	com	bonus	privilege
utility	Spearman	0.2604	0.3065	0.2640	1.0000	
	P-Value	0.1143	0.0613	0.1092		
privilege	Spearman	0.3141	0.3395	0.1677	0.7412	1.0000
	P-Value	0.0548	0.0371	0.3144	0.0000	

คำอธิบายตัวแปรต่าง ๆ ตามตารางที่ 12 และตารางที่ 13 เป็นดังนี้

takedeave	=	การลางาน (วันต่อปี)
experience	=	อายุการทำงาน (ปี)
yearwork	=	โอกาสที่จะทำงานต่อในอนาคต (ปี)
sex	=	เพศ (ชาย = 1, หญิง = 0)
age1	=	อายุ (ปี)
status1	=	สถานะภาพ (โสด, หย่าร้าง, หม้าย = 0, สมรส = 1)
edu1	=	การศึกษา (ต่ำกว่ามัธยมศึกษา, มัธยมศึกษา, สายอาชีพ = 0, ปริญญาตรี/เทียบเท่า, สูงกว่าปริญญาตรี = 1)
family	=	หัวหน้าครอบครัว (ใช่ = 1, ไม่ใช่ = 0)
study	=	จำนวนบุตรที่กำลังศึกษาอยู่ (คน)
work	=	จำนวนบุตรที่ทำงาน (คน)
parent	=	จ่ายค่าเลี้ยงดูบุพการี (มี = 1, ไม่มี = 0)
debt	=	ภาระหนี้สิน (มี = 1, ไม่มี = 0)
debtin	=	หนี้สินในระบบ (บาท)
debtout	=	หนี้สินนอกระบบ (บาท)
reward	=	ประเภทการรับค่าตอบแทน (รายวัน = 1, รายเดือน = 0)
meeting	=	มีส่วนร่วมในที่ประชุม (ครั้ง)
care	=	การดูแลสินค้า (ประเภท)
training	=	การเข้ารับการอบรม (ครั้ง)
appraise	=	การประเมินตนเอง (ครั้ง)
salary	=	การปรับขึ้นเงินเดือน (ครั้ง)

contact	=	การติดต่อลูกค้ารายใหญ่ (ราย)
extra	=	ค่าตอบแทนพิเศษ (บาท)
com	=	ค่าคอมมิชชั่น (บาท)
bonus	=	โบนัสพิเศษ (บาท)
promote	=	การปรับเปลี่ยนตำแหน่ง (ครั้ง)
environ	=	สภาพแวดล้อมโดยรอบที่ทำงาน (ระดับความพึงพอใจ)
lunch	=	ความเหมาะสมของเวลาพักกลางวัน (ระดับความพึงพอใจ)
position	=	ความเหมาะสมของตำแหน่งงาน (ระดับความพึงพอใจ)
utility	=	อาหารและที่พักอาศัย (ระดับความพึงพอใจ)
privilege	=	สิทธิพิเศษที่ได้รับ (ระดับความพึงพอใจ)

ผลจากการพิจารณาความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ ที่ระดับความมีนัยสำคัญ 0.01 ตามตารางที่ 12 และตารางที่ 13 พบว่า

ความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะทำงานต่อในอนาคต กับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในที่ประชุม มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน (Pearson = 0.7616, P-Value = 0.0000, Spearman = 0.6069, P-Value = 0.0001) กล่าวคือ พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในที่ประชุมมากขึ้น มีผลทำให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และอยากอยู่กับองค์กรมากขึ้น

ความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะทำงานต่อในอนาคต กับการดูแลสินค้า มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน (Pearson = 0.4500, P-Value = 0.0036, Spearman = 0.5084, P-Value = 0.0011) กล่าวคือ พนักงานได้รับมอบหมายในการดูแลสินค้าหลายประเภทมากเท่าใด แสดงให้เห็นถึงความไว้วางใจจากองค์กร ส่งผลให้พนักงานรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของในองค์กร

ความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะทำงานต่อในอนาคต กับการเงินโบนัสพิเศษ มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน (Pearson = 0.6425, P-Value = 0.000, Spearman = 0.5188, P-Value = 0.0008) กล่าวคือ ถ้าพนักงานได้รับเงินโบนัสพิเศษเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ส่งผลให้พนักงานมีความตั้งใจที่จะอยู่ในองค์กรต่อไป

ความสัมพันธ์ระหว่างอายุ กับการหัวหน้าครอบครัว มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน (Pearson = 0.5300, P-Value = 0.0004, Spearman = 0.5922, P-Value = 0.0001) กล่าวคือ ยิ่งพนักงานมีอายุที่มาก ย่อมมีตำแหน่งหัวหน้าครอบครัวด้วยเช่นกัน

ความสัมพันธ์ระหว่างอายุ กับการจำนวนบุตรที่กำลังศึกษา มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน (Pearson = 0.5651, P-Value = 0.0001, Spearman = 0.6016, P-Value = 0.0001) กล่าวคือ ยิ่งพนักงานมีอายุที่มาก ย่อมมีบุตรที่กำลังศึกษาด้วยเช่นกัน

ความสัมพันธ์ระหว่างสถานะภาพ กับหัวหน้าครอบครัว มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน (Pearson = 0.5300, P-Value = 0.0004, Spearman = 0.5922, P-Value = 0.0001) กล่าวคือ ถ้าพนักงานมีสถานะสมรส หย่าร้าง หม้าย ย่อมมีตำแหน่งหัวหน้าครอบครัวด้วยเช่นกัน

ความสัมพันธ์ระหว่างสถานะภาพ กับจำนวนบุตรที่กำลังศึกษา มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน (Pearson = 0.5651, P-Value = 0.0001, Spearman = 0.6016, P-Value = 0.0001) กล่าวคือ ถ้าพนักงานมีสถานะสมรส หย่าร้าง หม้าย ย่อมมีบุตรที่กำลังศึกษาด้วยเช่นกัน

ความสัมพันธ์ระหว่างการศึกษากับประเภทการรับผลตอบแทน มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน (Pearson = -0.8321, P-Value = 0.0000, Spearman = -0.8287, P-Value = 0.0000) กล่าวคือ ถ้าพนักงานมีการศึกษาระดับปริญญาตรี/เทียบเท่า และสูงกว่าปริญญาตรี ประเภทการรับผลตอบแทนย่อมเป็นการรับผลตอบแทนแบบรายเดือน แต่ถ้าพนักงานมีการศึกษาต่ำกว่ามัธยมศึกษา มัธยมศึกษา และสายอาชีพ ประเภทการรับผลตอบแทนย่อมเป็นการรับผลตอบแทนแบบรายวัน

ความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในที่ประชุม กับการติดต่อลูกค้ารายใหญ่ มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน (Pearson = 0.9306, P-Value = 0.0000, Spearman = 0.4978, P-Value = 0.0015) กล่าวคือ ถ้าพนักงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในที่ประชุมแสดงให้เห็นว่าพนักงานมีความมั่นใจ และมีประสบการณ์ จึงได้รับความไว้วางใจจากเจ้าของกิจการ เพื่อติดต่อทำธุรกิจกับลูกค้ารายใหญ่

ความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในที่ประชุม กับโบนัสพิเศษ มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน (Pearson = 0.9463, P-Value = 0.0000, Spearman = 0.5719, P-Value = 0.0002) กล่าวคือ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในที่ประชุมแสดงให้เห็นว่า พนักงานมีความรู้ความเข้าใจในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย จึงทำให้เจ้าของกิจการมีการมอบหมายงานพิเศษให้ทำเพิ่มเติม และมีผลตอบแทนเป็นโบนัสพิเศษ

ความสัมพันธ์ระหว่างการติดต่อลูกค้ารายใหญ่ กับค่าตอบแทนพิเศษ มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน (Pearson = 0.8858, P-Value = 0.0000, Spearman = 0.4607, P-Value = 0.0036) กล่าวคือ พนักงานที่มีการติดต่อการค้ากับลูกค้ารายใหญ่เป็นผลสำเร็จ จึงทำให้กิจการมีการค้าขายขยายใหญ่ขึ้น เจ้าของกิจการจึงมีค่าตอบแทนพิเศษให้แก่พนักงานที่ทำงานสำเร็จ เพื่อกระตุ้นแรงจูงใจให้พนักงานทำหน้าที่ของตนเองให้ดีที่สุด

ความสัมพันธ์ระหว่างการติดต่อลูกค้ารายใหญ่ กับค่าคอมมิชชั่น มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน (Pearson = 0.6795, P-Value = 0.0000, Spearman = 0.5232, P-Value = 0.0008) กล่าวคือ เมื่อพนักงานมีการติดต่อกับลูกค้ารายใหญ่สำเร็จ ทางพนักงานจึงต้องช่วยกันทำงานของลูกค้า

รายใหญ่ให้สำเร็จลุล่วง ซึ่งจะนำมาซึ่งผลกำไรของกิจการ ทางเจ้าของกิจการจึงมีค่าคอมมิชชั่นตอบแทนแก่พนักงานต่าง ๆ ที่ช่วยกันทำงานจนสำเร็จ เพื่อเป็นแรงกระตุ้นให้พนักงาน

ความสัมพันธ์ระหว่างโบนัสพิเศษ กับค่าคอมมิชชั่น มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน (Pearson = 0.7375, P-Value = 0.0000, Spearman = 0.5269, P-Value = 0.0007) กล่าวคือ เมื่อพนักงานได้รับคอมมิชชั่นเพิ่มขึ้นแสดงให้เห็นว่ากิจการมีผลกำไรที่เพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย จึงส่งผลทำให้โบนัสพิเศษที่จะได้รับเพิ่มมากขึ้นด้วย

ความสัมพันธ์ระหว่างค่าคอมมิชชั่น กับสภาพแวดล้อมโดยรอบที่ทำงาน มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน (Pearson = 0.6795, P-Value = 0.0000, Spearman = 0.5232, P-Value = 0.0008) กล่าวคือ สภาพแวดล้อมโดยรอบที่ทำงานที่ดี เป็นปัจจัยที่จะทำให้พนักงานสามารถทำงานได้เต็มประสิทธิภาพ พนักงานอยากที่จะมาทำงาน และทำงานได้เต็มความสามารถ จึงทำให้ผลงานออกมามีประสิทธิผล จึงส่งผลให้ค่าคอมมิชชั่นปรับตัวดีขึ้นด้วย

ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมโดยรอบที่ทำงาน กับความเหมาะสมของเวลาพักกลางวัน มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน (Pearson = 0.4955, P-Value = 0.0011, Spearman = 0.4961, P-Value = 0.0015) กล่าวคือ เมื่อสภาพแวดล้อมโดยรอบที่ทำงานใกล้เคียงบริบท จะทำให้พนักงานมีเวลาพักกลางวันเพิ่มมากขึ้น จึงทำให้เกิดความเหมาะสมของเวลาพักกลางวันที่พนักงานต้องการ

ความสัมพันธ์ระหว่างอาหารและที่พักอาศัย กับสิทธิพิเศษที่ได้รับ มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน (Pearson = 0.7234, P-Value = 0.0000, Spearman = 0.7412, P-Value = 0.0000) กล่าวคือ สิทธิพิเศษที่พนักงานจะได้รับส่วนมากจะเป็นอาหารและที่พักอาศัย เพราะเป็นปัจจัยหลักของพนักงาน พนักงานที่อยู่ใกล้ที่ทำงาน หรือใกล้ ก็จะได้รับสิทธิพิเศษนั้น ส่วนอาหารพนักงานทุกคนจะได้รับเท่าเทียมกัน

จากการทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปร โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ Pearson Correlation และ Spearman Rank Correlation โดยใช้การทดสอบค่าสถิติแบบ Two-Tailed Test มีตัวชี้วัดแรงจูงใจในการทำงานทั้งหมด 3 ตัวแปร คือ การลางาน อายุการทำงาน และโอกาสที่จะทำงานต่อในอนาคต พบว่า มีเพียงตัวแปรตามตัวแปรเดียวที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรอิสระเพียง 3 ตัว จากตัวแปรอิสระทั้งหมด 27 ตัว ในขณะที่ตัวแปรตามที่เหลือทั้ง 2 ตัว ไม่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรอิสระใดเลย โดยตัวแปรตามที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรอิสระเพียง 3 ตัว คือ โอกาสที่จะทำงานต่อในอนาคต ส่วนตัวแปรอิสระ 3 ตัว คือ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในที่ประชุม การดูแลสินค้า และเงินโบนัสพิเศษ ดังนั้นจึงนำตัวแปรตามตัวแปรเดียวที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรอิสระมาวิเคราะห์การถดถอยที่ระดับความมีนัยสำคัญ 0.01 ผลการวิเคราะห์การถดถอยแสดงในตาราง 14

ตาราง 14 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอย

ตัวแปร	yearwork	
	Coef.	P-Value
meeting	0.8956	0.001*
care	1.4441	0.002*
bonus	-0.0004	0.173
_cons	1.0254	0.399
N	40	
Adj R-squared	0.6973	

เขียนในรูปแบบของสมการ

$$y = \alpha + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_3 x_3 + \dots + \beta_k x_k + e_i$$

- โดยที่
- $y$  = ค่าของตัวแปรตาม
  - $x_1, x_2, x_3, \dots, x_k$  = ค่าของตัวแปรอิสระ มีค่าตั้งแต่ 1, 2, ..., k ตัว
  - $\alpha$  = ค่าคงที่ หรือค่า Intercept ของสมการถดถอย
  - $\beta_1, \beta_2, \beta_k$  = ค่าพารามิเตอร์หรือค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรอิสระที่ 1, 2, k ตามลำดับ
  - $e_i$  = ค่าความคาดเคลื่อน (Error or Residual)

ผู้ศึกษาพัฒนาสมการดังนี้

$$\text{yearwork} = \alpha + \beta_1 \text{meeting}_i + \beta_2 \text{care}_i + \beta_3 \text{bonus}_i + e_i$$

คำอธิบายตัวแปรต่าง ๆ ตามตาราง 14

- \* = มีนัยสำคัญที่ระดับความมีนัยสำคัญ 0.01
- Yearwork = โอกาสที่จะทำงานต่อในอนาคต (จำนวนปี)
- meeting = การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในที่ประชุม (ครั้ง)
- care = การดูแลสินค้า (ประเภท)
- bonus = เงินโบนัสพิเศษ (บาท)

จากสมการข้างต้น ที่ระดับความมีนัยสำคัญ 0.01 พบว่า yearwork (โอกาสที่จะทำงานต่อในอนาคต) มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันกับ meeting (การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในที่ประชุม) และ care (การดูแลสินค้า) กล่าวคือ ยิ่งพนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในที่ประชุมมากขึ้น และมีหน้าที่ดูแลสินค้าหลายประเภทมากเท่าใด ยิ่งทำให้พนักงานอยากที่จะทำงานต่อไปในอนาคตมากขึ้นด้วยเช่นกัน โดยมีค่า Adj R-squared เท่ากับร้อยละ 0.6973 ซึ่งอาจเขียนเป็นสมการได้ดังนี้  $yearwork = 1.0254 + 0.8956 \text{ meeting} + 1.4441 \text{ care}$

### ข้อค้นพบจากการศึกษา

จากผลการศึกษาในครั้งนี้ ได้ข้อค้นพบว่า ในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานนั้น องค์การควรให้ความสำคัญกับผลตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปแบบของตัวเงินมากกว่าผลตอบแทนที่อยู่ในรูปแบบของตัวเงิน เนื่องจากมีผลต่อการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงาน

### ข้อจำกัดในการศึกษา

การศึกษาในครั้งนี้มีข้อจำกัด คือ การเก็บข้อมูลจากพนักงานร้านเอปี้ซียังได้ไม่ครบตามจำนวนที่ต้องการ เนื่องจากช่วงที่เก็บรวบรวมข้อมูลมีฝนตกหนัก จึงทำให้แบบสอบถามสูญหาย และไม่สามารถเข้าถึงพนักงานได้ทุกรายจึงทำให้ได้มีแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์

## บทที่ 5

### บทสรุป

การศึกษาเรื่อง การพัฒนาระบบผลตอบแทนเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน: กรณีศึกษา ร้านเอปี้ซี ตำบลท่าวังทอง อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา เป็นการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาระบบผลตอบแทนที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานร้านเอปี้ซี ตำบลท่าวังทอง อำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา

ผู้ศึกษาเลือกใช้วิธีการวิจัยโมเดลผสม (Mixed Model Research) (Saunders, Lewis, and Thornhill, 2012) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ศึกษาได้สัมภาษณ์เจ้าของธุรกิจ จำนวน 1 ราย และพนักงานร้านเอปี้ซี จำนวน 5 ราย เพื่อหาปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ผลจากการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์นำมาพัฒนาแบบสอบถาม ผู้ศึกษาเก็บข้อมูลแบบสอบถามกับพนักงานร้านเอปี้ซีที่เหลือ จำนวน 50 ราย

### สรุปผลการศึกษา

จากการสัมภาษณ์ ผู้ศึกษาพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างแรงจูงใจในที่ทำงาน ประกอบด้วย ปัจจัย 2 ประเภท คือ ผลตอบแทนภายใน และผลตอบแทนภายนอก ซึ่งผลตอบแทนภายในประกอบด้วย การดูแลเอาใจใส่ และโอกาสในการพัฒนาตัวเอง ส่วนผลตอบแทนภายนอก แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน โดยผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินประกอบด้วย ค่าคอมมิชชั่น ค่าตอบแทนพิเศษ โบนัส การปรับขึ้นเงินเดือน ตลาตแรงงาน จ่ายเงินเวลาไม่มาทำงาน และความคุ้มครอง และผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินประกอบด้วย อาหาร ที่พักอาศัย

ในการพิจารณาความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ ผู้ศึกษาใช้ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ Pearson Correlation และ Spearman Rank Correlation โดยการใช้การทดสอบค่าสถิติแบบ Two-Tailed Test ที่ระดับความมีนัยสำคัญ 0.01 ผลการทดสอบ พบว่า

1. โอกาสที่จะทำงานต่อในอนาคต กับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในที่ประชุม มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน อาจอธิบายได้ว่า พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในที่ประชุมมากขึ้น มีผลทำให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และอยากอยู่กับองค์การมากขึ้น

2. โอกาสที่จะทำงานต่อในอนาคต กับการดูแลสินค้า มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน อาจอธิบายได้ว่า พนักงานได้รับมอบหมายในการดูแลสินค้าหลายประเภทมากเท่าใด แสดงให้เห็นถึงความไว้วางใจจากองค์กร ส่งผลให้พนักงานรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของในองค์กร
3. โอกาสที่จะทำงานต่อในอนาคต กับเงินโบนัสพิเศษ มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน อาจอธิบายได้ว่า ถ้าพนักงานได้รับเงินโบนัสพิเศษเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ส่งผลให้พนักงานมีความตั้งใจที่จะอยู่ในองค์กรต่อไป
4. อายุ กับหัวหน้าครอบครัว มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน อาจกล่าวได้ว่า ยิ่งพนักงานมีอายุที่มาก ย่อมมีตำแหน่งหัวหน้าครอบครัวด้วยเช่นกัน
5. อายุ กับจำนวนบุตรที่กำลังศึกษา มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน อาจกล่าวได้ว่า ยิ่งพนักงานมีอายุที่มาก ย่อมมีบุตรที่กำลังศึกษาด้วยเช่นกัน
6. สถานะภาพ กับหัวหน้าครอบครัว มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน แสดงให้เห็นว่า ถ้าพนักงานมีสถานะสมรส หย่าร้าง หม้าย ย่อมมีตำแหน่งหัวหน้าครอบครัวด้วยเช่นกัน
7. สถานะภาพ กับจำนวนบุตรที่กำลังศึกษา มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน แสดงให้เห็นว่า ถ้าพนักงานมีสถานะสมรส หย่าร้าง หม้าย ย่อมมีบุตรที่กำลังศึกษาด้วยเช่นกัน
8. การศึกษา กับประเภทการรับผลตอบแทน มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน แสดงว่า ถ้าพนักงานมีการศึกษาระดับปริญญาตรี/เทียบเท่า และสูงกว่าปริญญาตรี ประเภทการรับผลตอบแทนย่อมเป็นการรับผลตอบแทนแบบรายเดือน แต่ถ้าพนักงานมีการศึกษาต่ำกว่ามัธยมศึกษา มัธยมศึกษา และสายอาชีพ ประเภทการรับผลตอบแทนย่อมเป็นการรับผลตอบแทนแบบรายวัน
9. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในที่ประชุม กับการติดต่อลูกค้ารายใหญ่ มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน แสดงว่า ถ้าพนักงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในที่ประชุม แสดงให้เห็นว่าพนักงานมีความมั่นใจ และมีประสิทธิภาพ จึงได้รับความไว้วางใจจากเจ้าของกิจการ เพื่อติดต่อทำธุรกิจกับลูกค้ารายใหญ่
10. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในที่ประชุม กับโบนัสพิเศษ มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน อาจอธิบายได้ว่า การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในที่ประชุมแสดงให้เห็นว่าพนักงานมีความรู้ความเข้าใจในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย จึงทำให้เจ้าของกิจการมีการมอบหมายงานพิเศษให้ทำเพิ่มเติม และมีผลตอบแทนเป็นโบนัสพิเศษ

11. การติดต่อลูกค้ารายใหญ่ กับค่าตอบแทนพิเศษ มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน อาจอธิบายได้ว่า พนักงานที่มีการติดต่อการค้ากับลูกค้ารายใหญ่เป็นผลสำเร็จ จึงทำให้กิจการมีการค้าขายขยายใหญ่ขึ้น เจ้าของกิจการจึงมีค่าตอบแทนพิเศษให้แก่พนักงานที่ทำงานสำเร็จ เพื่อกระตุ้นแรงจูงใจให้พนักงานทำหน้าที่ของตนเองให้ดีที่สุด

12. การติดต่อลูกค้ารายใหญ่ กับค่าคอมมิชชั่น มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน อาจอธิบายได้ว่า เมื่อพนักงานมีการติดต่อกับลูกค้ารายใหญ่สำเร็จ ทางพนักงานจึงต้องช่วยกันทำงานของลูกค้ารายใหญ่ให้สำเร็จลุล่วง ซึ่งจะนำมาซึ่งผลกำไรของกิจการ ทางเจ้าของกิจการจึงมีค่าคอมมิชชั่นตอบแทนแก่พนักงานต่าง ๆ ที่ช่วยกันทำงานจนสำเร็จ เพื่อเป็นแรงกระตุ้นให้พนักงาน

13. โบนัสพิเศษ กับค่าคอมมิชชั่น มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน แสดงว่า เมื่อพนักงานได้รับคอมมิชชั่นเพิ่มขึ้นแสดงให้เห็นว่ากิจการมีผลกำไรที่เพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย จึงส่งผลทำให้โบนัสพิเศษที่จะได้รับเพิ่มมากขึ้นด้วย

14. ค่าคอมมิชชั่น กับสภาพแวดล้อมโดยรวมที่ทำงาน มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน อาจกล่าวได้ว่า สภาพแวดล้อมโดยรวมที่ทำงานที่ดี เป็นปัจจัยที่จะทำให้พนักงานสามารถทำงานได้เต็มประสิทธิภาพ พนักงานอยากที่จะมาทำงาน และทำงานได้เต็มความสามารถ จึงทำให้ผลงานออกมามีประสิทธิภาพ จึงส่งผลให้ค่าคอมมิชชั่นปรับตัวดีขึ้นด้วย

15. สภาพแวดล้อมโดยรวมที่ทำงาน กับความเหมาะสมของเวลา พักกลางวัน มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน อาจกล่าวได้ว่า เมื่อสภาพแวดล้อมโดยรวมที่ทำงานใกล้แหล่งบริโภค จะทำให้พนักงานมีเวลาพักกลางวันเพิ่มมากขึ้น จึงทำให้เกิดความเหมาะสมของเวลาพักกลางวันที่พนักงานต้องการ

16. อาหารและที่พักอาศัย กับสิทธิพิเศษที่ได้รับ มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน อาจอธิบายได้ว่า สิทธิพิเศษที่พนักงานจะได้รับส่วนมากจะเป็นอาหารและที่พักอาศัย เพราะเป็นปัจจัยหลักของพนักงาน พนักงานที่อยู่ไกลที่ทำงาน หรือโสด ก็จะได้รับสิทธิพิเศษนั้น ส่วนอาหารพนักงานทุกคนจะได้รับเท่าเทียมกัน

การวิเคราะห์การถดถอยสรุปได้ว่า โอกาสที่จะทำงานต่อในอนาคต มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันกับ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในที่ประชุม และการดูแลสินค้า อาจอธิบายได้ว่า ยิ่งพนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในที่ประชุมมากขึ้น และมีหน้าที่ดูแลสินค้าหลายประเภทมากเท่าใด ยิ่งทำให้พนักงานอยากที่จะทำงานต่อไปในอนาคตมากขึ้นด้วยเช่นกัน

## อภิปรายผลการศึกษา

ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ พบว่า พนักงานร้านเอบีซี ส่วนใหญ่เป็นพนักงานที่มีการรับผลตอบแทนเป็นรายวัน แนวทางในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงาน ควรเป็นดังนี้

### 1. ส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

การตัดสินใจในที่ประชุมของพนักงานร้านเอบีซี มีอิทธิพลทางบวกต่อโอกาสที่จะทำงานต่อในอนาคต ซึ่งเป็นปัจจัยผลตอบแทนภายในที่มีอิทธิพลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เนื่องจากพนักงานรู้สึกได้ถึงการมีส่วนร่วมในการร่วมตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ภายในองค์การ ส่งผลให้พนักงานรู้สึกได้ถึงการเข้าไปมีบทบาทในการทำงานภายในองค์การ และพนักงานรู้สึกได้ถึงการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ หรือเป็นเจ้าขององค์การเอง จึงมีแนวโน้มทำให้พนักงานอยากที่จะทำงานต่อกับองค์การ ซึ่งมีความสอดคล้องกับการศึกษาของ เปลวเทียน เสือเหลือง (2557) ที่ได้ศึกษาการมีส่วนร่วมและความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมอันพึงประสงค์ของพนักงาน กลุ่มอุตสาหกรรมยางรถยนต์ ผลการศึกษาพบว่า การที่พนักงานได้มีโอกาสในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หรือเข้าร่วมประชุม ไม่ว่าจะเป็นการมีส่วนร่วมในการวางแผนงาน มีส่วนร่วมในการร่วมตัดสินใจทำกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การ และพนักงานเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในการทำงาน ส่งผลให้พนักงานรู้สึกถึงความสำคัญ และเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

### 2. การเพิ่มความรู้สึกและรับรู้ความเป็นเจ้าของ

การดูแลสินค้าของพนักงานร้านเอบีซี มีอิทธิพลทางบวกต่อโอกาสที่จะทำงานต่อในอนาคต ซึ่งเป็นปัจจัยผลตอบแทนภายในที่มีอิทธิพลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เนื่องจากพนักงานเกิดความรู้สึกและรับรู้ถึงความเป็นเจ้าขององค์การ ส่งผลให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าต้องดูแลสินค้าให้ดี สินค้าต้องไม่มีการเสียหาย หรือสูญหายโดยไม่ทราบสาเหตุ ยิ่งพนักงานดูแลสินค้าหลายประเภทมากเท่าใด ยิ่งส่งผลดีกับองค์การ เพราะแสดงถึงความตั้งใจในการทำงาน และและทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มที่ แสดงให้เห็นถึงความผูกพันที่พนักงานมีต่อองค์การ นอกจากนี้พนักงานที่ดูแลสินค้าจะได้รับผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน นั่นคือค่าผลตอบแทนจากการดูแลสินค้า ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ เปลวเทียน เสือเหลือง (2557) ที่ได้ศึกษาการมีส่วนร่วมและความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมอันพึงประสงค์ของพนักงาน กลุ่มอุตสาหกรรมยางรถยนต์ ผลการศึกษาพบว่า ถ้าพนักงานมีความผูกพันต่อองค์การจนรู้สึกว่าตนเองมีความตั้งใจในการทำงาน ทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มที่แล้ว แสดงว่าพนักงานรู้สึกถึงความผูกพันที่ตนเองมีต่อองค์การ

### ข้อเสนอแนะ

#### ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาไปใช้

การสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่เพิ่มขึ้น ควรให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในที่ประชุม และการดูแลสินค้า นอกจากนี้ควรให้ความสำคัญกับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยสร้างระบบผลตอบแทนที่มีผลต่อความรู้สึกมากกว่าผลตอบแทนที่อยู่ในรูปแบบของตัวเงิน

#### ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

ในการศึกษาครั้งต่อไป ควรศึกษาความผูกพันต่อองค์การที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน โดยใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสาน



บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

- กรกมล ทิพเวช. (2552). **แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานให้บริการ  
กรณีศึกษา บริษัท วิริยะประกันภัย จำกัด.** การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง บธ.ม.,  
มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต, กรุงเทพฯ.
- เกรียงไกร เกสร. (2553). **การสร้างแรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการแผนกเครื่องปรับ  
อากาศ กองโรงงาน กรมช่างโยธาทหาร.** งานนิพนธ์ ร.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- ทศพร จิรกิจวิบูลย์. (2556). **การศึกษาคุณภาพชีวิตในการทำงานและแนวทางในการ  
ปฏิบัติงานที่ดี ที่มีผลต่อการสร้างแรงจูงใจต่อพนักงานระดับปฏิบัติการ ในเขต  
นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี.** การค้นคว้าอิสระ บธ.ม., มหาวิทยาลัย  
กรุงเทพ, กรุงเทพฯ.
- ทัศนีย์ เอี่ยมสะอาด. (2553). **แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรม  
ผลไม้กระป๋องสยาม (1988) จำกัด อำเภอปราณบุรี จังหวัดประจวบคีรีขันธ์.**  
การศึกษาในรายวิชาสัมมนาปัญหาทางธุรกิจ ศศ.ม., มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.
- ธุรกิจบริษัทรับก่อสร้าง. (2558). **ธุรกิจก่อสร้างกับการกระตุ้นเศรษฐกิจไทย.** สืบค้นเมื่อ  
7 มีนาคม 2559, จาก <http://www.apcsweb.org/page/2/>
- เปลวเทียน เลือเหลือง. (2557). **การมีส่วนร่วมและความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อการแสดง  
พฤติกรรมอันพึงประสงค์ของพนักงาน กลุ่มอุตสาหกรรมยางรถยนต์.** การค้นคว้า  
อิสระ บธ.ม., มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.
- พรลีน สุภวาลย์. (2556). **การวิเคราะห์การถดถอย.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
พระนคร.
- รัตนรวิทย์ ณ นคร. (2554). **ปัจจัยในการสร้างแรงจูงใจของพนักงานตรวจสอบบัญชี กรณี  
ศึกษา บริษัทตรวจสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่ง.** งานวิจัย บช.ม., มหาวิทยาลัย  
ธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- วรวิทย์ ชินเจริญกิจ. (2548). **การถดถอยในการวิเคราะห์เชิงปริมาณ.** กรุงเทพฯ: ตลาด  
หลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.

วีระพงษ์ กิติวงศ์. (2550). **ผลของการเปลี่ยนสำนักงานสอบบัญชีและประเภทความเห็นของผู้สอบบัญชีคนก่อนที่มีต่อการสร้างกำไรของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย**. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง บช.ม., มหาวิทยาลัย เชียงใหม่, เชียงใหม่.

คิวนพร แก้วคุ้ม. (2551). **ปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคาร ไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่สังกัดสำนักงานธุรกิจบริการสาขาเขต 6 กรุงเทพมหานคร**. การค้นคว้าอิสระ บช.ม., มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์, กรุงเทพฯ.

สำนักงานประชาสัมพันธ์จังหวัดพะเยา. (2558). **เศรษฐกิจพะเยา ปี 58 คาดโต 3.1% ส่วนปี 59 มีแนวโน้มขยายตัว 4.4%**. สืบค้นเมื่อ 7 มีนาคม 2559, จาก <http://region3.prd.go.th/prphayao/news/150922113759/%E0%B8%82%E0%B9%88%E0%B8%B2%E0%B8%A7%20%E0%B8%AA%E0%B8%B3%E0%B8%99%E0%B8%B1%E0%B8%81%E0%B8%87%E0%B8%B2%E0%B8%99%E0%B8%9B%E0%B8%A3%E0%B8%B0%E0%B8%8A%E0%B8%B2%E0%B8%AA%E0%B8%B1%E0%B8%A1%E0%B8%9E%E0%B8%B1%E0%B8%99%E0%B8%98%E0%B9%8C%E0%B8%88%E0%B8%B1%E0%B8%87%E0%B8%AB%E0%B8%A7%E0%B8%B1%E0%B8%94%E0%B8%9E%E0%B8%B0%E0%B9%80%E0%B8%A2%E0%B8%B2>

เชื้อมพร หลินเจริญ. (2555). **เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ. วารสารการวัดผลการศึกษา, 17(1), 17–29.**

Armstrong, M., (2006). **Strategic Human Resource Management** (3<sup>rd</sup> ed.). London: Thomson–shore.

Coyle–Shapiro, J., Hoque, K., Kessler, I., Pepper, A., Richardson R., and Walker, L., (2013). **Human Resource Management**. London: University of London International Programmer.

Decenzo, D. A., and Robbin, S. P., (2009). **Fundamentals of Human Resource Management** (10<sup>th</sup> ed.). United States of America: John Wiley & Sons.

Dessler, G., (2011). **Human Resource Management** (14<sup>th</sup> ed.). Florida: Florida International University.

Saunders, M., Lewis, P., and Thornhill, A., (2012). **Research methods for business students** (3<sup>th</sup> ed.). New York: Pearson.



## ภาคผนวก ก แบบสอบถาม

### แบบสอบถาม

#### เรื่อง:

การพัฒนาระบบผลตอบแทนเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน:  
กรณีศึกษา ร้านเอบีซี ตำบลท่าวังทอง อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา

#### คำชี้แจง:

แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์ และการรายงานผลการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “การพัฒนาระบบผลตอบแทนเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน: กรณีศึกษา ร้านเอบีซี ตำบลท่าวังทอง อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของวิชาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง หลักสูตรปริญญาโท บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการและสารสนเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยพะเยา

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ข้อมูลการทำงานของพนักงาน

ส่วนที่ 3 ปัจจัยผลตอบแทนที่มีอิทธิพลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

ผู้ศึกษาขอความร่วมมือจากท่าน ในการสละเวลาเพื่อกรอกแบบสอบถาม คำตอบของท่านจะใช้เพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เท่านั้น ท่านไม่ต้องกรอกชื่อและที่อยู่ของท่านในแบบสอบถามนี้ ผู้ศึกษาจะไม่เปิดเผยคำตอบของท่านแก่ผู้อื่น เฉพาะผู้ศึกษาและอาจารย์ที่ปรึกษาเท่านั้นที่จะสามารถเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ ในแบบสอบถามนี้

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล ของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในข้อที่ท่านเห็นว่าตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดและกรอกข้อมูลในช่องว่าง

#### 1. เพศ

 ชาย

 หญิง

#### 2. อายุ

 น้อยกว่า 18 ปี

 ระหว่าง 18-32 ปี

 ระหว่าง 33-47 ปี

 มากกว่า 48 ปี

#### 3. สถานะภาพ

 โสด

 สมรส

 หย่าร้าง

 หม้าย

#### 4. การศึกษา

 ต่ำกว่ามัธยมศึกษา

 มัธยมศึกษา

ระบุ

 มัธยมศึกษาตอนต้น

 มัธยมศึกษาตอนปลาย

 สายอาชีพ

ระบุ

 ปวช.

 ปวส.

ปริญญาตรี/เทียบเท่า

 สูงกว่าปริญญาตรี

 อื่น ๆ โปรดระบุ.....

#### 5. หัวหน้าครอบครัว

 ใช่

 ไม่ใช่

6. จำนวนบุตร ..... คน  
 กำลังศึกษาอยู่ ระบุจำนวน ..... คน  
 ไม่ได้ศึกษาแล้ว ระบุจำนวน ทำงาน ..... คน  
 ไม่ทำงาน ..... คน

7. จ่ายค่าเลี้ยงดูบุตร

- มี  ไม่มี

8. ภาระหนี้สิน

- มี ระบุ  หนี้สินในระบบ ประมาณ ..... บาท  
 หนี้สินนอกระบบ ประมาณ ..... บาท  
 ไม่มี

9. ประเภทการรับค่าตอบแทน

- รายวัน  รายเดือน

**ส่วนที่ 2 ข้อมูลการทำงานของพนักงาน**

**คำชี้แจง** โปรดใส่จำนวนลงในช่องว่างที่ท่านเห็นว่าตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

1. ในระยะเวลาภายใน 1 ปีท่านลางานประมาณ ..... วัน
2. อายุการทำงานของท่านจนถึงปัจจุบันประมาณ ..... ปี
3. ท่านคาดว่าจะทำงานในกิจการนี้ต่อไปอีกกี่ ..... ปี

### ส่วนที่ 3 ปัจจัยผลตอบแทนที่มีอิทธิพลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

คำชี้แจง โปรดระบุจำนวนลงในช่องที่ท่านเห็นว่าตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด ช่องไหนไม่มีให้เว้นไว้

#### ผลตอบแทนภายใน

1. ในระยะเวลาหนึ่งปี ท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในที่ประชุม ..... ครั้ง
2. ท่านมีหน้าที่ในการดูแลสินค้าที่ประเภท ..... ประเภท
3. ในระยะเวลาหนึ่งปี ท่านมีโอกาสเข้ารับอบรมกี่ครั้ง ..... ครั้ง
4. ในระยะเวลาหนึ่งปี ท่านมีการประเมินผลงานตนเองกี่ครั้ง ..... ครั้ง
5. ท่านได้รับการปรับขึ้นเงินเดือนในแต่ละปีจำนวนกี่ครั้ง ..... ครั้ง
6. ในระยะเวลาหนึ่งปี ท่านได้ติดต่อค้าขายกับลูกค้ารายใหญ่จำนวนกี่ราย ..... ราย

#### ผลตอบแทนภายนอก

1. ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน
  - 1.1 ค่าตอบแทนพิเศษที่ท่านได้รับภายในระยะเวลาหนึ่งปีประมาณ ..... บาท
  - 1.2 ค่าคอมมิชชั่นที่ท่านได้รับภายในระยะเวลาหนึ่งปีประมาณ ..... บาท
  - 1.3 เงินโบนัสพิเศษประจำปีที่ท่านได้รับประมาณ ..... บาท
  - 1.4 ในระยะเวลาหนึ่งปีท่านได้รับการปรับเปลี่ยนตำแหน่งจำนวน ..... ครั้ง
  - 1.5 ท่านได้รับความคุ้มครองเพิ่มเติมจากกิจการอะไรบ้างโปรดระบุ

.....

.....

.....

## 2. ผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน

**คำชี้แจง** โปรดระบุระดับความพึงพอใจที่ท่านเห็นว่าตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด โดย

- 5 แทน พึงพอใจมากที่สุด
- 4 แทน พึงพอใจมาก
- 3 แทน พึงพอใจปานกลาง
- 2 แทน พึงพอใจน้อย
- 1 แทน พึงพอใจน้อยที่สุด
- 0 แทน ไม่พึงพอใจ

- 2.1 สภาพแวดล้อมโดยรอบที่ทำงาน .....
- 2.2 ความเหมาะสมของเวลาพักกลางวัน .....
- 2.3 ความเหมาะสมของตำแหน่ง .....
- 2.4 อาหารและที่พักอาศัย .....
- 2.5 สิทธิพิเศษที่ได้รับ .....

## ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

จากการทำงานที่ผ่านมา ท่านคิดว่าควรปรับปรุง หรือพัฒนาในเรื่องใด เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของท่าน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ประวัติผู้ศึกษาค้นคว้า



## ประวัติผู้ศึกษาค้นคว้า

**ชื่อ นามสกุล** วรวิทย์ แมตเมือง  
**วัน เดือน ปี เกิด** 6 เมษายน 2531  
**ที่อยู่ปัจจุบัน** 9/2 ตรอกกราชบุตร ตำบลเวียง อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา  
**ที่ทำงานปัจจุบัน** ร้านฮักคิด (Hugkitch)  
**ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน** เจ้าของกิจการ  
**ประสบการณ์การทำงาน**  
พ.ศ. 2556 ร้านณัฐพงษ์ท่าวังทอง

**ประวัติการศึกษา**  
พ.ศ. 2555 ศศ.บ. (ภาษาไทย), มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ

### ผลงานตีพิมพ์

ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง  
วรวิทย์ แมตเมือง (ผู้บรรยาย). (17 มิถุนายน 2560). การพัฒนาระบบผลตอบแทนเพื่อ  
สร้างแรงจูงใจในการทำงาน: กรณีศึกษา ร้านเอปี้ซี ตำบลท่าวังทอง อำเภอ  
เมือง จังหวัดพะเยา. ใน การประชุมวิชาการบัณฑิตศึกษา ครั้งที่ 3 (หน้า  
204-215). พะเยา: มหาวิทยาลัยพะเยา.