

**ปัจจัยด้านระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานและการบริหาร
ค่าตอบแทนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน:
กรณีศึกษา บริษัทพัฒนาธุรกิจอสังหาริมทรัพย์แห่งหนึ่งในประเทศไทย***

**The Effect of Performance Management System and
Compensation Management on Employee Job Satisfaction:
A Case Study of a Real Estate Development Company in Thailand**

ทศพร นุวงศ์ศรี และกฤตกร นวกิจไพฑูรย์

Todsaporn Nuwongsri and Kritkorn Nawakitphaitoon

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

National Institute of Development Administration, Thailand

Corresponding Author, E-mail: kengha_di@hotmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานและการบริหารค่าตอบแทนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และ 2) ศึกษาปัจจัยด้านระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานและการบริหารค่าตอบแทน ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ พนักงานบริษัทพัฒนาธุรกิจอสังหาริมทรัพย์แห่งหนึ่งในประเทศไทย จำนวน 313 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนาและเชิงอนุมาน ประกอบด้วย ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

ผลการวิจัยพบว่า

1. พนักงานมีความเห็นต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก มีความเห็นต่อการบริหารค่าตอบแทนและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ($r = 0.58$) และการบริหารค่าตอบแทนมีความ

*ได้รับบทความ: 29 พฤษภาคม 2564; แก้ไขบทความ: 16 กรกฎาคม 2564; ตอรับตีพิมพ์: 14 กันยายน 2564

Received: May 29, 2021; Revised: July 16, 2021; Accepted: September 14, 2021



สัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างมาก ($r = 0.68$)

2. ปัจจัยด้านระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้านการตั้งเป้าหมายและด้านระบบการให้รางวัล และการบริหารค่าตอบแทนด้านการบริหารจัดการด้านค่าตอบแทน ด้านธุรกรรม และด้านความสัมพันธ์ เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

คำสำคัญ: ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน; การบริหารค่าตอบแทน; ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

Abstract

The purposes of this research are 1) to study the level and relationship between performance management system, compensation management and employee job satisfaction and 2) to study the effect of performance management system and compensation management on employee job satisfaction. This quantitative study gathered data using a questionnaire from 313 employees at a real estate development company in Thailand. The descriptive statistics and inferential statistics used for data analysis are percentage, mean, standard deviation, correlation analysis and multiple regression analysis.

The results from this study showed that:

1. The employees had an opinion towards the performance management system at the high level. Similarly, they had an opinion towards compensation management and job satisfaction at the high level. In addition, performance management system was moderately and positively correlated with employee job satisfaction at the statistical significance level of .01 ($r = 0.58$) while compensation management was relatively high and positively correlated with employee job satisfaction at the statistical significance level of .01 ($r = 0.68$).

2. The performance management system, particularly the goal setting and the reward system components had a significant impact on employee job satisfaction while the compensation management, particularly management of compensation, compensation for transactions, and compensation for relationship components had a significant impact on employee job satisfaction.

Keywords: Performance Management System; Compensation Management; Employee Job Satisfaction



1. บทนำ

การดำเนินธุรกิจในปัจจุบันองค์การต้องปรับตัวให้พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์การ (Competitive Advantage) (El-Farra & Badawi, 2012, pp. 161-184) สอดคล้องกับ Rees and French (2010) ที่กล่าวว่า องค์การในศตวรรษที่ 21 ต่างอยู่ในสภาพแวดล้อมเดียวกัน และต่างมีเป้าหมายพื้นฐานคล้ายๆ กัน คือทำอย่างไรจึงจะอยู่รอดได้ ทรัพยากรมนุษย์จึงมีส่วนสำคัญในการผลักดันให้องค์การประสบความสำเร็จ ซึ่งจะต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ความสามารถและมีสมรรถนะที่โดดเด่นเพื่อที่จะทำให้ธุรกิจเติบโต

จากการศึกษาแนวโน้มงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทยในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา (จิรประภา อัครบวร, 2556, หน้า 4-29; 2557, หน้า 4-41) พบว่า การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management) ได้คะแนนเป็นอันดับ 1 ของแนวโน้มงานทรัพยากรมนุษย์มาโดยตลอด นอกจากนี้ จากการศึกษาเรื่อง HR Trends in Thailand ของปี 2017 ใน 15 กลุ่มอุตสาหกรรมชั้นนำในประเทศไทย พบว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานมีแนวโน้มเป็นอันดับหนึ่งใน 9 อุตสาหกรรม ได้แก่ อุตสาหกรรมพลังงาน อาหาร โรงพยาบาล โลจิสติกส์ อสังหาริมทรัพย์ ธนาคาร ประกัน อิเล็กทรอนิกส์ และสารสนเทศ การศึกษาดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานในกลุ่ม

อุตสาหกรรมชั้นนำของไทยการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของทุกฝ่าย เนื่องจากส่งผลต่อผลลัพธ์หรือผลิตผลขององค์การ รวมทั้งส่งผลกระทบต่อสมาชิกในองค์การทุกระดับ ทำให้ต้องมีการตกลงร่วมกันว่า จะทำอะไรและทำอย่างไรเพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานตามที่องค์การต้องการ ด้วยเหตุนี้กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานจึงได้รับการพัฒนาขึ้นบนพื้นฐานความสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคลที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์การทุกฝ่าย เพื่อสร้างแรงจูงใจและความพึงพอใจของบุคลากรในองค์การ ส่งผลต่อเนื้อให้องค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้น (จิรประภา อัครบวร, 2562)

นอกจากนี้ ค่าตอบแทนในการทำงานเป็นเรื่องที่มีความสำคัญในการบริหารองค์การ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วย การบริหารค่าตอบแทนนับได้ว่าเป็นเครื่องมือการบริหารหนึ่ง ที่ทรงประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่องค์การชั้นนำทั่วโลกได้นำมาใช้เพื่อทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ การบริหารค่าตอบแทนเป็นกลไกที่มีพลังใช้จูงใจคนภายนอกองค์การให้เกิดความสนใจและต้องการที่จะเข้ามาทำงานกับองค์การและเป็นกลไกที่นำมาใช้ภายในองค์การเพื่อจูงใจให้บุคลากรภายในองค์การได้รับความพึงพอใจอย่างทั่วถึง ตลอดจนเป็นกลไกที่ใช้ในการสนับสนุนให้พนักงานขององค์การมีความพยายามและความคิดสร้างสรรค์ไปพร้อมกับการปฏิบัติงานให้กับองค์การ สร้างความพึงพอใจและทำให้พนักงาน



ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด (จรรยาวัตร สุนทรเดชา, 2561, หน้า 43-54)

บุคลากรขององค์การเปรียบเสมือนทรัพยากรที่มีค่ามหาศาล ทั้งยังเป็นสิ่งที่องค์การต้องรักษาและลงทุนเพิ่มเติมอย่างสม่ำเสมอเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์การในระยะยาว การที่องค์การต้องสูญเสียบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถไปจะด้วยสาเหตุใดก็ตาม ย่อมเท่ากับว่าองค์การต้องสูญเสียทรัพยากรที่มีค่าขึ้นไป ในขณะเดียวกัน องค์การยังต้องลงทุนอีกหลายๆ ด้านเพื่อที่จะสรรหา คัดเลือก ฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากรเข้ามาทดแทน ทำให้องค์การสูญเสียเวลาและผลประโยชน์มากพอสมควร (กรกฎ พลพานิช, 2540) ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544) ได้อธิบายว่าองค์การใดก็ตามหากบุคลากรไม่มีความพึงพอใจในการทำงาน ก็จะเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ผลงานและการปฏิบัติงานตกต่ำ คุณภาพงานลดลง มีปัญหาด้านวินัย ในทางตรงข้ามหากองค์การมีบุคลากรที่มีความพึงพอใจในการทำงานสูง ก็จะมีผลทางบวกต่อการปฏิบัติงาน ดังนั้น องค์การจึงควรต้องพิจารณาว่าปัจจัยอะไรบ้างที่มีส่วนสำคัญในการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานและการบริหารค่าตอบแทนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยศึกษาในบริษัทพัฒนาธุรกิจอสังหาริมทรัพย์แห่งหนึ่งในประเทศไทย ซึ่งทำธุรกิจด้านการบริหารจัดการ

และพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อการค้าปลีก ที่มุ่งมั่นพัฒนาและขยายธุรกิจให้เติบโตอย่างต่อเนื่องและมีความยั่งยืน การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นส่วนสำคัญ และขับเคลื่อนทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับและความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานและการบริหารค่าตอบแทนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

2. เพื่อศึกษาปัจจัยด้านระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานและการบริหารค่าตอบแทนที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

3. วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษานี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานของบริษัทพัฒนาธุรกิจอสังหาริมทรัพย์แห่งหนึ่งในประเทศไทย จำนวน 313 คน ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับทั้งหมดมาตรวจสอบความสมบูรณ์และลงรหัสตามที่กำหนดไว้ในแบบสอบถามแต่ละส่วน จากนั้นประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ (SPSS) เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าสถิติ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Analysis) และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อศึกษาความ



สัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทน และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน การศึกษาครั้งนี้เริ่มตั้งแต่ เดือนธันวาคม พ.ศ. 2562 ถึงเดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2563 รวมระยะเวลา 6 เดือน

ตัวแปรต้นในการวิเคราะห์มี 2 ตัวแปร ได้แก่ 1) ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการที่ครอบคลุมระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และนำผลที่ได้จากกระบวนการประเมินผลไปใช้บริหารตามวัตถุประสงค์และหลักเกณฑ์ที่องค์การวางไว้ (Aguinis, 2013) ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมีทั้งหมด 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การตั้งเป้าหมาย การประเมินผลการปฏิบัติงาน ระบบการให้รางวัล และการพัฒนาบุคลากรรายบุคคลและ 2) การบริหารค่าตอบแทน หมายถึง การพัฒนานโยบาย การวางแผน การจัดรูปร่าง และการนำนโยบายในการจ่ายค่าตอบแทนการทำงานของพนักงานไปปฏิบัติตามที่ผู้บริหารกำหนดไว้ อย่างเป็นธรรม การบริหารค่าตอบแทนมีทั้งหมด 5 องค์ประกอบ ได้แก่ นโยบายการบริหารค่าตอบแทน การบริหารจัดการด้านค่าตอบแทน ค่าตอบแทนด้านธุรกรรม ค่าตอบแทนด้านความสัมพันธ์ และการรับรู้ความยุติธรรมสำหรับตัวแปรตามในการศึกษาครั้งนี้คือ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน หมายถึง ความรู้สึกโดยรวมของพนักงานที่มีต่อการปฏิบัติงานในทางบวก นอกจากนี้ยังมีตัวแปรปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ สถานภาพ ระดับการศึกษา อายุ อายุการทำงาน และตำแหน่งงาน

การวัดค่าความเชื่อมั่นโดยคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ของตัวแปรระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานการบริหารค่าตอบแทน และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานพบว่า มีระดับความเชื่อมั่นอยู่ระหว่าง 0.85-0.93 ซึ่งมีค่าระดับความเชื่อมั่นมากกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่ 0.70 แสดงว่าเครื่องมือมีความเชื่อมั่นและสามารถยอมรับได้ (Hair et al., 2010)

4. สรุปผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 313 คน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 158 คน คิดเป็นร้อยละ 50.5 ส่วนใหญ่มีสถานะโสด จำนวน 201 คน คิดเป็นร้อยละ 64.2 จบการศึกษาระดับอนุปริญญา จำนวน 211 คน คิดเป็นร้อยละ 56.1 อยู่ในช่วงอายุระหว่าง 30-40 ปี จำนวน 146 คน คิดเป็นร้อยละ 46.6 มีอายุการทำงาน 4-6 ปี จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 27.5 มีตำแหน่งงานเป็นเจ้าหน้าที่อาวุโส จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 31.0

2. ระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.58$) โดยด้านการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล มีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{x} = 3.72$) รองลงมาคือ ระบบการให้รางวัล ($\bar{x} = 3.68$) การตั้งเป้าหมาย ($\bar{x} = 3.58$) ส่วนด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 3.36$) ในขณะที่ระดับความคิดเห็น



ของพนักงานต่อการบริหารค่าตอบแทน โดยรวม มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.57$) โดยด้านนโยบายการบริหารค่าตอบแทน มีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{x} = 3.70$) รองลงมาคือ ค่าตอบแทนด้านธุรกรรม ($\bar{x} = 3.66$) ด้านความยุติธรรม ($\bar{x} = 3.55$) ค่าตอบแทนด้านความสัมพันธ์ ($\bar{x} = 3.48$) ส่วนด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การบริหารจัดการด้านค่าตอบแทน ($\bar{x} = 3.38$) และระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.41$)

3. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ($r = 0.58$) เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับทั้ง 4 องค์ประกอบของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ การตั้งเป้าหมาย การประเมินผลการปฏิบัติงาน ระบบการให้รางวัล และการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีความสัมพันธ์เท่ากับ 0.56 (ระดับปานกลาง), 0.44 (ระดับปานกลาง), 0.51 (ระดับปานกลาง) และ 0.47 (ระดับปานกลาง) ตามลำดับ ในขณะที่ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการบริหารค่าตอบแทนโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างมาก ($r = 0.68$) เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบพบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับทั้ง 5

องค์ประกอบของการบริหารค่าตอบแทน ได้แก่ นโยบายการบริหารค่าตอบแทน การบริหารจัดการด้านค่าตอบแทน ค่าตอบแทนด้านธุรกรรม ค่าตอบแทนด้านความสัมพันธ์ และการรับรู้ความยุติธรรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีความสัมพันธ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.59 (ระดับปานกลาง), 0.62 (ระดับค่อนข้างมาก), 0.59 (ระดับปานกลาง), 0.62 (ระดับค่อนข้างมาก) และ 0.52 (ระดับปานกลาง) ตามลำดับ

4. จากผลการวิเคราะห์อิทธิพลของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (ทั้งแบบโดยรวมและแบบแยกรายองค์ประกอบ) ที่มีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานจากค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณ (ใช้สถิติการถดถอยพหุคูณแบบ enter) ในตารางที่ 1 พบว่า ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานโดยรวมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีความสัมพันธ์การถดถอยเท่ากับ 0.56 นอกจากนี้ เมื่อวิเคราะห์อิทธิพลรายองค์ประกอบพบว่า ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ด้านการตั้งเป้าหมาย ($B = 0.32, p < 0.01$) และด้านระบบการให้รางวัล ($B = 0.18, p < 0.01$) โดยที่สามารถร่วมกันทำนายความแปรปรวนของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานได้ 37.0% (Adjusted $R^2 = 0.37$) ในขณะที่ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานและด้านการพัฒนาบุคลากรรายบุคคลไม่ได้ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน



ตารางที่ 1 การวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณระหว่างระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน	ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน			
	B	Sig.	B	Sig.
ค่าคงที่	1.30	0.00**	1.33	0.00**
ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน	0.56	0.00**	-	-
1. ด้านการตั้งเป้าหมาย	-	-	0.32	0.00**
2. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	-	-	0.02	0.77
3. ด้านระบบการให้รางวัล	-	-	0.18	0.00**
4. ด้านการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล	-	-	0.06	0.22
Adjusted R ²	0.34		0.37	

หมายเหตุ: * $p < 0.05$ ** $p < .01$ โดยในการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณได้มีการควบคุมปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อายุ อายุการทำงาน และตำแหน่งงาน

5. จากผลการวิเคราะห์อิทธิพลของการบริหารค่าตอบแทน (ทั้งแบบโดยรวมและแบบแยกรายองค์ประกอบ) ที่มีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานจากค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณ (ใช้สถิติการถดถอยพหุคูณแบบ enter) ในตารางที่ 2 พบว่า การบริหารค่าตอบแทนโดยรวมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ 0.62 นอกจากนี้เมื่อวิเคราะห์อิทธิพลรายองค์ประกอบพบว่า การบริหารค่า

ตอบแทนที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการด้านค่าตอบแทน ($B = 0.22, p < 0.01$) ค่าตอบแทนด้านธุรกรรม ($B = 0.19, p < 0.01$) ค่าตอบแทนด้านความสัมพันธ์ ($B = 0.25, p < 0.01$) โดยที่สามารถร่วมกันทำนายความแปรปรวนของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานได้ 50.0% (Adjusted R² = 0.50) ในขณะที่ด้านนโยบายการบริหารค่าตอบแทนและด้านการรับรู้ความยุติธรรมไม่ได้ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน



ตารางที่ 2 การวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณระหว่างการบริหารค่าตอบแทนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

การบริหารค่าตอบแทน	ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน			
	B	Sig.	B	Sig.
ค่าคงที่	1.06	0.00**	1.02	0.00**
การบริหารค่าตอบแทน	0.62	0.00**	-	-
1. นโยบายการบริหารค่าตอบแทน	-	-	0.07	0.21
2. การบริหารจัดการด้านค่าตอบแทน	-	-	0.22	0.00**
3. ค่าตอบแทนด้านธุรกรรม	-	-	0.19	0.00**
4. ค่าตอบแทนด้านความสัมพันธ์	-	-	0.25	0.00**
5. การรับรู้ความยุติธรรม	-	-	-0.05	0.26
Adjusted R ²	0.46		0.50	

หมายเหตุ: *p < 0.05 **p < .01 โดยในการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณได้มีการควบคุมปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อายุ อายุการทำงาน และตำแหน่งงาน

5. อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาอิทธิพลของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานและการบริหารค่าตอบแทนที่มีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน สามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายองค์ประกอบที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้แก่ ด้านการตั้งเป้าหมาย และด้านระบบการให้รางวัล ในขณะที่ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานและด้านการพัฒนาบุคลากรรายบุคคลไม่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน การตั้ง

เป้าหมายมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน อาจเป็นเพราะการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่นๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน มีระบบและมาตรฐานแบบเดียวกัน เกณฑ์การประเมินมีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติที่ให้เป็นธรรมโดยทั่วกัน ผู้บังคับบัญชาและบุคลากรจะร่วมตกลงกันตั้งเป้าหมายการปฏิบัติงาน โดยผู้บังคับบัญชามอบหมายให้ตามความสามารถเฉพาะหรืออาจตามวัตถุประสงค์ของการพัฒนาของบุคลากร นอกจากนี้ รางวัลยังเป็นส่วนสำคัญของการบริหาร



ผลการปฏิบัติงาน ซึ่งการสร้างระบบรางวัลที่ดี จำเป็นต้องมีการออกแบบการดำเนินงานและปรับปรุงกระบวนการให้รางวัลอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนมีการกำหนดเป้าหมายมุ่งเน้นไปที่การปรับปรุงพฤติกรรมทั้งในระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ดังนั้นระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้านการตั้งเป้าหมายและด้านระบบการให้รางวัลจึงมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ผลการศึกษานี้ สอดคล้องกับการศึกษาของยูทนา แซ่เตียว และทิพย์รัตน์ เลาหิเชียร (2560, หน้า 101-114) เรื่องอิทธิพลของการบริหารผลงานต่อทัศนคติในการประเมินผลและพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน บุคลากรและผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่งในประเทศไทย ซึ่งพบว่าการบริหารผลงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน

2. การบริหารค่าตอบแทนโดยรวมและรายองค์ประกอบที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้แก่ การบริหารจัดการด้านค่าตอบแทนค่าตอบแทนด้านธุรกรรม และค่าตอบแทนด้านความสัมพันธ์ ในขณะที่ด้านนโยบายการบริหารค่าตอบแทนและด้านการรับรู้ความยุติธรรมไม่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ทั้งนี้ เนื่องจากการบริหารค่าตอบแทนเป็นตัวกำหนดระบบค่าตอบแทนและเป็นมาตรฐานในการประเมินค่าของระบบค่าตอบแทน ภายใต้ความยุติธรรมและความถูกต้องตามกฎหมายของกฎหมายและข้อบังคับต่างๆ ดังนั้น การจ่ายค่า

ตอบแทนจึงต้องเพียงพอที่จะดึงดูดและรักษาพนักงานที่มีแรงจูงใจไว้ได้ ในขณะที่ยักยอกองค์การก็ต้องควบคุมต้นทุนด้านแรงงานเพื่อจะทำให้ราคาของสินค้าและบริการขององค์การอยู่ในระดับที่สามารถแข่งขันได้ โดยคำนึงว่าตัวแปรสำคัญที่ใช้ในการตัดสินใจเชิงนโยบายคือเรื่องค่าตอบแทน เนื่องจากมีผลกระทบโดยตรงต่อทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน องค์การอาจให้ความสำคัญกับการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานที่ต่างกัน หรือจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงตามอาวุโส รวมทั้งการให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ขององค์การ โดยการจัดสรรค่าตอบแทนให้แก่พนักงานอย่างเหมาะสมกับการทำงานที่บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งการสื่อสารถึงวิธีการที่แสดงให้เห็นว่าระบบค่าตอบแทนเป็นไปด้วยความยุติธรรมและถูกต้องตามทำนองคลองธรรม เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงานต่อไป ดังนั้นการบริหารค่าตอบแทนจึงมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน สอดคล้องกับการศึกษาของธวัชชัย สมตระกูล (2557) เรื่อง ระบบการบริหารค่าตอบแทนของพนักงานธุรกิจดูแลรักษารถยนต์ที่มีผลต่อเป้าหมายรายได้ของธุรกิจ พบว่า นโยบายและการบริหารค่าตอบแทนส่งผลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในภาพรวม

6. ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 ด้านระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน องค์การควรจัดทำตัวชี้วัดหรือเป้าหมายการดำเนินงานต่างๆ ภายในองค์การให้มีความ



ชัดเจน เข้าใจง่าย และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร การประเมินผลการปฏิบัติงานภายในหน่วยงานก็ต้องสอดคล้องกับเป้าหมายที่ตกลงกันไว้ นอกจากนี้การพิจารณาเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งควรคำนึงถึงผลการทำงานเป็นสำคัญ เพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงาน ทั้งนี้องค์กรควรให้ความสำคัญกับการแสดงความชื่นชมยินดี และให้การยอมรับยกย่องบุคลากรที่มีความประพฤติและผลงานที่ดี และการนำเสนอข้อมูลจากการประเมินผลการทำงาน เพื่อระบุจุดแข็ง จุดอ่อน รวมถึงโอกาสและอุปสรรคให้พนักงานทุกคนทราบ พร้อมคำแนะนำในการพัฒนาต่อ อีกทั้งส่งเสริมกิจกรรมการเรียนรู้ต่างๆ นอกเหนือจากการฝึกอบรมที่เป็นทางการอยู่เสมอ เช่น การสอนงาน การมอบหมายงานใหม่ๆ การแนะนำหนังสือให้อ่าน เป็นต้น เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแก่พนักงานต่อไป

1.2 ด้านการบริหารค่าตอบแทน องค์กรควรมีการบริหารจัดการเกี่ยวกับค่าตอบแทนอย่างเป็นธรรม โดยพิจารณาตามวุฒิ การศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ทำงาน เชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ระดับค่าตอบแทนโดยรวมขององค์กรต้องสอดคล้อง และสามารถแข่งขันกับอัตราในตลาดแรงงานได้ นอกจากนี้ ต้องมีการวางระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับ เงินเดือน โบนัส และสวัสดิการอย่างชัดเจน และมีการสื่อสารทำความเข้าใจในการบริหารจัดการค่าตอบแทนขององค์กรให้แก่พนักงานทุกคนได้รับทราบอย่างทั่วถึง เพื่อให้พนักงานพอใจในการ

บริหารจัดการค่าตอบแทนในองค์กร และรับรู้ได้ว่ามีความเหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงาน รวมทั้งเพื่อจูงใจให้พนักงานมีความปรารถนาที่จะอยู่ทำงานกับองค์กรต่อไป

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาปัจจัยด้านระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานและการบริหารค่าตอบแทนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในบริษัทพัฒนาธุรกิจอสังหาริมทรัพย์แห่งหนึ่งในประเทศไทย เท่านั้น ผลการศึกษาจึงอาจไม่ครอบคลุมถึงบริษัทที่ทำธุรกิจประเภทอื่นๆ ดังนั้น หากมีการศึกษาครั้งต่อไป ผู้วิจัยอาจศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทน และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรในธุรกิจอื่นที่หลากหลายขึ้น เพื่อให้สามารถนำผลการศึกษาไปใช้อธิบายได้ตรงกลุ่มเป้าหมายมากยิ่งขึ้น

2.2 การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ในการตอบคำถามวิจัยและทดสอบสมมติฐาน หากมีการวิจัยครั้งต่อไป ผู้วิจัยอาจใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อให้ได้ผลการวิจัยเชิงลึกและมีประโยชน์ในการพัฒนาองค์กรมากยิ่งขึ้น

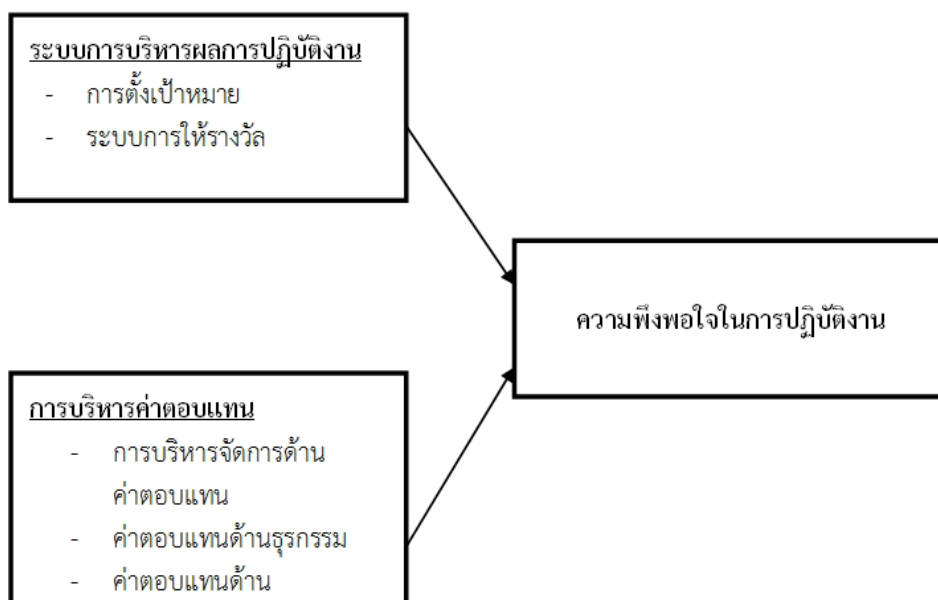
7. องค์ความรู้ที่ได้รับ

จากการศึกษาปัจจัยด้านระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานและการบริหารค่าตอบแทนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานพบว่า กระบวนการบริหารจัดการด้าน



ทรัพยากรมนุษย์ ทั้งด้านระบบการบริหารผล การปฏิบัติงานและด้านการบริหารค่าตอบแทน มีความสำคัญในการเพิ่มความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร ผลที่ได้จากการ ศึกษาครั้งนี้สามารถนำไปเป็นแนวทางปฏิบัติ ในการพัฒนาและส่งเสริมความพึงพอใจในการ

ปฏิบัติงานให้กับพนักงาน อีกทั้งยังเป็นประโยชน์ ต่อผู้บริหารในการวางนโยบายในการบริหารผล การปฏิบัติงานและการบริหารค่าตอบแทนเพื่อ สร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ต่อไป ดังแสดงในแผนภาพประกอบองค์ความรู้ ที่ได้รับ



ภาพที่ 1 องค์ความรู้ที่ได้รับ

เอกสารอ้างอิง

- กรกฎ พลพานิช. (2540). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบังคับบัญชาและ พนักงานวิชาชีพการตลาด บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน). (วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหา บัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- จิระประภา อัครบวร. (2556). การศึกษาแนวโน้มงานทรัพยากรมนุษย์ พ.ศ. 2555-2556 (HR Trends 2012-2013). วารสารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ, 5(1), 4-29.
- _____. (2557). การศึกษาเปรียบเทียบแนวโน้มงานทรัพยากรมนุษย์ในประเทศอาเซียน ปี พ.ศ.2557- 2558. วารสารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ, 6(2), 4-41.



- _____. (2562). *การบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์: เครื่องมือการพัฒนางานองค์กร*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- จรรยาศักดิ์ สุนทรเดชา. (2561). เทคนิคการบริหารค่าตอบแทนที่มีประสิทธิภาพ. *วารสารสถาบันวิจัยพินิตธรรม*, 5(1), 43-54.
- ธวัชชัย สมตระกูล. (2557). ระบบการบริหารค่าตอบแทนของพนักงานธุรกิจดูแลรักษารถยนต์ที่มีผลต่อเป้าหมายรายได้ของธุรกิจ. (วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2544). *จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีการพิมพ์.
- ยุทธนา แซ่เตียว และทิพย์รัตน์ เลาหิเชียร. (2560). อิทธิพลของการบริหารผลงานต่อทัศนคติในการประเมินผลและพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยกรุงเทพ*, 16(1), 101-114.
- Aguinis, H. (2013). *Performance Management*. (3rd ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Akaraborworn, C. T. (2018). HR Trends in Thailand 2017. *NIDA Development*, 58(2), 168-198.
- El-Farra, M. M., & Badawi, M. B. (2012). Employee Attitudes toward Organizational Change in the Coastal Municipalities Water Utility in the Gaza Strip. *Euro Med Journal of Business*, 7(2), 161-184.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. (7th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Rees, G., & French, R. (2010). *The Scope and Nature of Human Resource Management and Human Resource Development*. London: CIPD Publications.