



รายงานวิจัย

เรื่อง

รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนที่ส่งผลต่อระดับผลการปฏิบัติงาน
ของบุคลากรในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี
The Studying of Compensation Pattern and Employee's
Performance in SMEs Business in Nontaburee Province

โดย

รุจิภาส ประชาทัย

การวิจัยครั้งนี้ได้รับเงินทุนการวิจัยจากมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

ปีการศึกษา 2558

ชื่องานวิจัย: รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนที่ส่งผลต่อระดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี

ชื่อผู้วิจัย: รุจิภาส ประชาทัย

ปีที่ทำการวิจัยแล้วเสร็จ: 2561

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาในรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนที่ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรีเลือกใช้ ซึ่งประกอบไปด้วยรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ และรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน ที่ส่งผลต่อระดับการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยคือผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรี จำนวน 422 คน โดยใช้วิธีสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย การเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย และวิเคราะห์ผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ สถิติที่ใช้ในการวิจัยคือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตามใช้ Pearson Correlation

ผลการวิจัยพบว่า

1. กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 422 ราย เลือกใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะจำนวน 163 ราย และใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานจำนวน 259 ราย
2. รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะนั้นมีความสัมพันธ์กับระดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การในทิศทางเดียวกันที่ระดับต่ำถึงปานกลาง
3. รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานมีความสัมพันธ์กับระดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การในทิศทางเดียวกันที่ระดับปานกลางถึงสูง แสดงให้เห็นว่ามีความเหมาะสมมากกับการบริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรี

คำสำคัญ: การจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน ระดับผลการปฏิบัติงาน

Research Title: The Studying of compensation pattern and employee's performance in SMEs business in Nonthaburi Province.

Researcher: Rujipas Prachathai

Year: 2018

Abstract

This research's objectives is to study about compensation of SMEs organization in Nonthaburi Province, which are, Competency based pay and Performance based pay that effect employee's performance. The sampling of the research is 422 entrepreneurs in SMEs Business in Nonthaburi Province. The Data collecting using the questionnaire and analyze the data by Statistical Program. The Statistics used to analyze are percentage, average, standard deviation and Pearson Correlation to analyze Independent variables and Dependent Variables.

The Result of the study were found that;

1. From the data collecting of 422 entrepreneurs in SMEs Business in Nonthaburi Province, 163 using Competency based pay and 259 using Performance based pay in their organization compensation system.
2. The Competency based pay has low – middle level of positive correlation with the organization employee's performance.
3. The Performance based pay has middle – high level of positive correlation with the organization employee's performance, which cause it to be more appropriate compensation to SMEs business administration in Nonthaburi Province.

Keywords: Competency Based Pay, Performance Based Pay, Employee Performance, Individual Performance

กิตติกรรมประกาศ

รายงานวิจัยฉบับนี้ สามารถประสบความสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี โดยการสนับสนุนและให้ความร่วมมือของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี ที่ได้กรุณาตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลในด้านการบริหารค่าตอบแทนขององค์กร ซึ่งเป็นข้อมูลที่มีความละเอียดอ่อนอยู่บ้าง

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านการบริหารค่าตอบแทนที่ท่านให้มา จะสามารถช่วยสร้างแนวทางการบริหารค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับการบริหารงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรีต่อไป

รุจิภาส ประชาทัย

เมษายน 2561



สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ข
กิตติกรรมประกาศ.....	ค
สารบัญ.....	ง
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 คำถามการวิจัย.....	3
1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
1.4 ขอบเขตการวิจัย.....	4
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	5
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	6
2.1 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผลปฏิบัติงานขององค์กร.....	7
2.1.1 ทฤษฎีทางจิตวิทยา.....	7
2.1.2 ทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์.....	11
2.1.3 โมเดลค่าตอบแทน.....	14
2.2 แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ (Competency-Based Pay).....	16
2.2.1 ความหมายของการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ.....	16
2.2.2 กรอบแนวคิดและวิธีการในการใช้การจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะเพื่อบริหารผลการปฏิบัติงานขององค์กร ที่ได้จากการทบทวนงานวิจัย.....	18
2.2.3 ปัจจัยหลักที่จะสามารถสร้างให้เกิดความสำเร็จในการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	24

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

2.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน (Performance-Based Pay).....	27
2.3.1 ความหมายของการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน.....	28
2.3.2 กรอบแนวคิดและวิธีการในการใช้การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานเพื่อบริหารผลการปฏิบัติงานขององค์กร ที่ได้จากการทบทวนงานวิจัย.....	29
2.4 ข้อเด่นและข้อจำกัดของการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะที่ได้จากการทบทวนงานวิจัย.....	33
2.5 ข้อเด่นและข้อจำกัดของการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานที่ได้จากการทบทวนงานวิจัย.....	41
2.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	51
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย.....	52
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย.....	52
3.2 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย.....	53
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	54
3.4 การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ.....	54
3.5 การเก็บและรวบรวมข้อมูล.....	57
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	57
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	60
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง.....	61
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนที่ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรีเลือกใช้.....	65
ตอนที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ หรือการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน ของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี ที่มีต่อระดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรของธุรกิจ.....	85

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 การสรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	95
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	95
5.2 อภิปรายผลการวิจัย.....	106
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	112
บรรณานุกรม.....	115
ประวัติผู้วิจัย.....	118



สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
4.1 จำนวนและร้อยละของผู้กลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี จำแนกตามเพศ.....	61
4.2 จำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี จำแนกตามช่วงอายุ.....	61
4.3 จำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด.....	62
4.4 จำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี จำแนกตามระยะเวลาในการประกอบกิจการ.....	63
4.5 จำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี จำแนกตามประเภทธุรกิจ.....	63
4.6 จำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี จำแนกตามจำนวนบุคลากรทั้งหมดในการประกอบกิจการ.....	64
4.7 จำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี จำแนกตามรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนที่ผู้ประกอบการเลือกใช้ในการบริหารกิจการ.....	65
4.8 การประเมินตนเองของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี ที่เลือกใช้การจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ ในด้านข้อเด่นคือ องค์การมีการกำหนดสมรรถนะพึงประสงค์สำหรับการปฏิบัติงานร่วมกับองค์การไว้ล่วงหน้า (Identify Organization Competency).....	67
4.9 การประเมินตนเองของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี ที่เลือกใช้การจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ ในด้านข้อเด่นคือ องค์การจะต้องทำการประเมินระดับของสมรรถนะของบุคลากรก่อนที่จะให้บุคลากรใด ๆ ปฏิบัติงานร่วมกับองค์การ (Pre-Working Competency Appraisal).....	68
4.10 การประเมินตนเองของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี ที่เลือกใช้การจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ ในด้านข้อเด่นคือ องค์การจะต้องทำการตีราคาสมรรถนะที่องค์การตั้งไว้เพื่อกำหนดเป็นค่าตอบแทนก่อนรับบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน (Competency Pricing).....	70

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.11 การประเมินตนเองของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี ที่เลือกใช้การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน ในด้านข้อเด่นคือ องค์กรจะต้องมีการตั้งเป้าหมายของการปฏิบัติงานให้ชัดเจน (Setup & Clarified Working Goals).....	72
4.12 การประเมินตนเองของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี ที่เลือกใช้การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน ในด้านข้อเด่นคือ องค์กรจะต้องทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ภายหลังจากปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ในช่วงเวลาหนึ่งผ่านไป แล้ว (Post-Working Performance Evaluation).....	73
4.13 การประเมินตนเองของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี ที่เลือกใช้การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน ในด้านข้อเด่นคือ องค์กรจะต้องกำหนดหลักเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทนหากบุคลากรปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้อย่างชัดเจน (Goals Achieved Pricing).....	75
4.14 การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรีที่เลือกใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ ในด้านผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล (Individual Performance).....	77
4.15 การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรีที่เลือกใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ ในด้านคุณภาพของการปฏิบัติงาน (Work Quality) ซึ่งสามารถวัดได้จากพฤติกรรมสนับสนุนการปฏิบัติงานที่ดี ทั้งระดับบุคคลและระดับองค์กร.....	79
4.16 การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรีที่เลือกใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ ในด้านการให้ความร่วมมือของบุคลากร (Compliance).....	80
4.17 การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรีที่เลือกใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน ในด้านผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล (Individual Performance).....	81

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.18 การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในธุรกิจของผู้ประกอบธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรีที่เลือกใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน ในด้านคุณภาพของการปฏิบัติงาน (Work Quality) ซึ่งสามารถวัดได้จากพฤติกรรมสนับสนุนการปฏิบัติงานที่ดี ทั้งระดับบุคคลและระดับองค์การ.....	83
4.19 การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในธุรกิจของผู้ประกอบธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรีที่เลือกใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน ในด้านการให้ความร่วมมือของบุคลากร (Compliance.....	84
4.20 ความสัมพันธ์ระหว่างหลักการสำคัญหรือข้อเด่นของรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ ทั้ง 3 ด้าน (ตัวแปรต้น) กับระดับของผลการปฏิบัติงานในด้านผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล (ตัวแปรตาม).....	87
4.21 ความสัมพันธ์ระหว่างหลักการสำคัญหรือข้อเด่นของรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ ทั้ง 3 ด้าน (ตัวแปรต้น) กับระดับของผลการปฏิบัติงานในด้านคุณภาพของการปฏิบัติงาน (ตัวแปรตาม).....	88
4.22 ความสัมพันธ์ระหว่างหลักการสำคัญหรือข้อเด่นของรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ ทั้ง 3 ด้าน (ตัวแปรต้น) กับระดับของผลการปฏิบัติงานในด้านการให้ความร่วมมือ (ตัวแปรตาม).....	89
4.23 ความสัมพันธ์ระหว่างหลักการสำคัญหรือข้อเด่นของรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน ทั้ง 3 ด้าน (ตัวแปรต้น) กับระดับของผลการปฏิบัติงานในด้านผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล (ตัวแปรตาม).....	90
4.24 ความสัมพันธ์ระหว่างหลักการสำคัญหรือข้อเด่นของรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน ทั้ง 3 ด้าน (ตัวแปรต้น) กับระดับของผลการปฏิบัติงานในด้านคุณภาพของการปฏิบัติงาน (ตัวแปรตาม).....	92
4.25 ความสัมพันธ์ระหว่างหลักการสำคัญหรือข้อเด่นของรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน ทั้ง 3 ด้าน (ตัวแปรต้น) กับระดับของผลการปฏิบัติงานในด้านการให้ความร่วมมือ (ตัวแปรตาม)	93

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
5.1 ตารางสรุปความสัมพันธ์ระหว่างการเลือกใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะหรือการเลือกใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน กับระดับของผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในการประกอบธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี.....	104



สารบัญญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 Expectancy Model.....	8
2.2 โมเดลความคาดหวังในแง่มุมมองของการจ่ายค่าตอบแทนให้กับบุคลากรในองค์กร.....	9
2.3 มุมมองความเสมอภาพของพนักงาน.....	10
2.4 Summary of psychological and economic theories related to merit pay	14
2.5 A Pay Model.....	15
2.6 An integrated approach to using competencies.....	20
2.7 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	52



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันโลกของเรานั้นดำรงอยู่ในยุคของการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์อย่างเต็มรูปแบบ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจอย่างมหาศาล ที่สามารถสร้างให้เกิดการพัฒนาในด้านเทคโนโลยีการผลิต การบริการ และการบริหารงานขององค์กรทางธุรกิจต่าง ๆ ขึ้นอย่างมาก นำไปสู่การผลักดันให้การดำเนินธุรกิจในโลกนี้ ต้องอยู่ท่ามกลางการแข่งขันที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องโดยมิสามารถหลีกเลี่ยงได้ในทุก ๆ องค์กร

ประเทศไทยเรานั้นก็เป็นส่วนหนึ่งของระบบเศรษฐกิจในยุคโลกาภิวัตน์ ที่จะต้องสามารถสร้างการปรับตัวทางด้านเศรษฐกิจ ด้านการบริหาร การผลิตสินค้าและการบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาของผู้บริโภคอย่างตรงจุด จึงจะสามารถผลักดันให้เกิดความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างยั่งยืนได้ในอนาคต

ด้วยเหตุนี้เองที่แนวคิดในด้านการบริหารงานของภาครัฐเปลี่ยนแปลงไปอย่างสิ้นเชิง เนื่องจากการที่ประเทศไทยนั้นประสบกับปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจในปี 2540 หรือที่รู้จักกันดีในชื่อของ “วิกฤตเศรษฐกิจต้มยำกุ้ง” ทำให้ธุรกิจขนาดใหญ่ได้ล้มละลายและปิดกิจการไปเป็นจำนวนมาก แต่ทว่าธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ยังสามารถที่จะดำเนินการต่อไปได้ โดยมีเพียงบางส่วนเท่านั้นที่ต้องปิดกิจการลงจากวิกฤตเศรษฐกิจต้มยำกุ้ง จึงเป็นที่มาของการเปลี่ยนแปลงนโยบายของภาครัฐ ที่เน้นการส่งเสริมการลงทุนในธุรกิจภาคอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ เพื่อการก้าวเข้าสู่การเป็นประเทศอุตสาหกรรมอย่างเต็มตัว กลับกลายมาเป็นการสนับสนุนธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้เป็นธุรกิจหลักในการพัฒนาเศรษฐกิจ เพราะเชื่อว่าธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจะสามารถผลักดันให้เศรษฐกิจฟื้นตัวได้อย่างเข้มแข็งและยั่งยืน เป็นกิจการที่สร้างมูลค่าแก่ระบบเศรษฐกิจของประเทศไทยได้อย่างมหาศาล ก่อให้เกิดการสร้างงาน การลงทุน การหมุนเวียนเงินตรา รวมทั้งการกระจายรายได้ต่าง ๆ มากมายไม่ว่าจะเป็นด้านอุตสาหกรรม ด้านเกษตรกรรม ด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมือง ด้านสังคม และยังเป็นธุรกิจที่สนับสนุนอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ ส่งเสริมให้มีการใช้วัตถุดิบ และทรัพยากร ซึ่งส่วนใหญ่มาจากในประเทศเป็นหลัก ตลอดจนมีส่วนร่วมในการสร้างรายได้ให้กับประเทศ

โดยเฉพาะภาคการผลิตเพื่อการส่งออก และยังสามารถป้องกันการผูกขาดในระบบเศรษฐกิจของธุรกิจภาคเอกชนรายใหญ่ในประเทศได้อีกด้วย

ปัจจุบันในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หรือ SMEs นั้นได้กลายมาเป็นธุรกิจหลักที่ขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศไทยให้มีความเติบโตก้าวหน้าขึ้น เนื่องจากการเติบโตในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีอยู่อย่างต่อเนื่อง และมีแนวโน้มจะเพิ่มจำนวนผู้ประกอบการมากขึ้นเรื่อย ๆ ในอนาคต ด้วยของการเพิ่มขึ้นของจำนวนผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมนี้เอง ที่สร้างให้เกิดแรงในการแข่งขันเพิ่มขึ้นเหมือนเป็นเงาตามตัวต่อการประกอบธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และเพื่อให้ธุรกิจสามารถดำรงอยู่ได้ จะต้องมีการพัฒนาผลผลิตของตนเองให้มีเหนือคู่แข่งอยู่เสมอ โดยการพยายามหาความต้องการของลูกค้า การผลิตสินค้าและบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ รวมถึงการพัฒนาพนักงานหรือบุคลากรของธุรกิจให้สามารถปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผล และประสิทธิภาพสูงสุด

เมื่อมองลึกลงไปในการดำเนินงานขององค์การถึงการปฏิบัติงานของระดับบุคคล ไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งใด ๆ ภายในหน่วยงาน หรือส่วนงานย่อยของธุรกิจเหล่านี้ ล้วนแล้วแต่เป็นกลไกสำคัญที่จะสามารถสร้างให้เกิดการขับเคลื่อนการปฏิบัติงานของหน่วยงานหรือส่วนงานที่ตนเองรับผิดชอบ และส่งผลต่อเนื่องไปยังผลการดำเนินงานโดยรวมขององค์การต่อไป ดังนั้นบุคลากรในทุกๆระดับนั้น จึงมีความสำคัญต่อผลการประกอบการขององค์การอย่างปฏิเสธไม่ได้ ทำให้องค์การต่าง ๆ จำเป็นต้องให้ความใส่ใจในบุคลากรของตนเองในด้านต่าง ๆ เพื่อเป็นการสร้างให้เกิดแรงบันดาลใจและความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้กับองค์การอย่างเต็มที่ ซึ่งปัจจัยหนึ่งที่สำคัญสำหรับการสร้างแรงผลักดันดังกล่าวก็คือ ค่าตอบแทนที่บุคลากรจะได้รับจากการปฏิบัติงานให้กับองค์การ (Henderson, 2006)

หากกล่าวถึงด้านของพนักงานหรือบุคลากรของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม คงปฏิเสธไม่ได้เลยว่า เป็นกำลังหลักในการขับเคลื่อนให้ธุรกิจสามารถที่จะสร้างสินค้าและบริการที่ตรงใจผู้บริโภค ดังนั้นหากผู้ประกอบการต้องการให้บุคลากรในองค์การของตน สามารถที่จะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพเต็มกำลังความสามารถ เพื่อสร้างผลผลิตที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้กับองค์การได้อย่างเต็มที่ ผู้ประกอบธุรกิจต่าง ๆ ย่อมจะต้องให้ความสำคัญกับรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนเหล่านั้นให้กับบุคลากร เพื่อสร้างให้เกิดแรงจูงใจสูงสุดในการปฏิบัติงานต่อบุคลากรเหล่านั้นได้

และในส่วนของจังหวัดนนทบุรีเองก็มีการขยายตัวทางการลงทุนทางเศรษฐกิจที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมหรือ SMEs ที่มีการกระจายตัวและเปิดกิจการเพิ่มมากขึ้นภายในจังหวัดอย่างต่อเนื่อง โดยอ้างอิงจากฐานข้อมูลการขึ้นทะเบียนธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) ได้รายงานจำนวนผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภายในจังหวัดนนทบุรีทั้งหมดจำนวน 56,045 ราย (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2559) จากข้อมูลดังกล่าวผู้วิจัยจึงสนใจในการศึกษาถึงรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภายในจังหวัดนนทบุรีว่ามีการใช้การจ่ายรูปแบบค่าตอบแทนแบบใดบ้าง และรูปแบบค่าตอบแทนที่ถูกใช้นั้น ส่งผลอย่างไรต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรของธุรกิจนั้น ๆ

1.2 คำถามการวิจัย

1.2.1 รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในจังหวัดนนทบุรี เป็นอย่างไร

1.2.2 รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในจังหวัดนนทบุรี มีความสัมพันธ์อย่างไรกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.3.1 เพื่อศึกษารูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนที่ถูกใช้ในการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในจังหวัดนนทบุรี

1.3.2 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจ่ายค่าตอบแทนแบบต่าง ๆ ที่ถูกใช้ในการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs ในจังหวัดนนทบุรี ที่มีความสัมพันธ์ต่อระดับของผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

1.4 ขอบเขตการวิจัย

1.4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทน 2 รูปแบบคือการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานและการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ ที่ถูกใช้ในการดำเนินธุรกิจของ

ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ เก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถาม โดยการศึกษาค้นคว้าจากข้อมูลเอกสารต่าง ๆ และจากเว็บไซต์ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อหาความสัมพันธ์ของรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนทั้ง 2 รูปแบบ ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรของธุรกิจ

1.4.2 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในโครงการวิจัยนี้คือ ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) โดยมีขอบเขตอยู่ในกลุ่มผู้ประกอบการภายในจังหวัดนนทบุรีที่ได้ทำการขึ้นทะเบียนการเป็นผู้ประกอบการ ไว้กับสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หรือ สสว. ในสังกัดกระทรวงอุตสาหกรรม

โดยใช้ข้อมูลจากสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ที่ได้ทำการรวบรวมรายชื่อธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไว้ในปีพ.ศ. 2558 ภายในจังหวัดนนทบุรีมีจำนวนผู้ประกอบการทั้งหมด 56,045 ราย

1.4.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยระหว่างเดือนมิถุนายน 2559 ถึง เดือนพฤษภาคม 2560 โดยวางแผนเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างเดือนตุลาคม 2559 ถึง เดือนกุมภาพันธ์ 2560

1.4.4 ขอบเขตด้านพื้นที่

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภายในจังหวัดนนทบุรี

1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้มีความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างผู้อ่านรายงานการวิจัยและผู้วิจัย ผู้วิจัยจึงได้ให้คำนิยามศัพท์เฉพาะ ดังนี้

1.5.1 ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) หมายถึงธุรกิจที่ประกอบกิจการด้านการผลิต การบริการ การค้าปลีกและค้าส่ง ที่มีมูลค่าสินทรัพย์ถาวรไม่เกิน 50 ล้านบาท

1.5.2 การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานหรือ PBP (Performance-Based Pay) หมายถึงการจ่ายค่าตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินให้กับบุคลากรขององค์กร โดยมีการพิจารณาระดับของค่าตอบแทนเหล่านั้นอยู่บนพื้นฐานของผลการปฏิบัติงานที่บุคลากรกระทำได้

1.5.3 การจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะหรือ CBP (Competency-Based Pay)

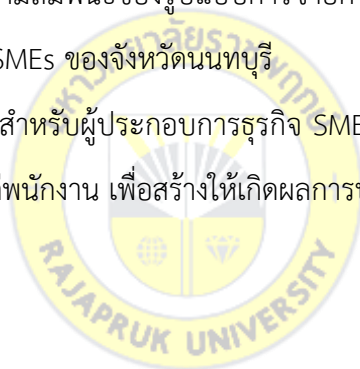
หมายถึง การจ่ายค่าตอบแทนหรือให้รางวัลแก่บุคลากรขององค์กร โดยพิจารณาจากทักษะ ความรู้ ความสามารถที่บุคลากรแต่ละคนนั้นสามารถที่จะกระทำได้หรือมีการพัฒนาตนเองได้มาซึ่งทักษะ ความสามารถใหม่ ๆ โดยที่ทักษะและความสามารถเหล่านั้นจะต้องมีส่วนช่วยให้การปฏิบัติหน้าที่ของ บุคลากรที่มีประสิทธิภาพได้

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.6.1 ทำให้ทราบถึงรูปแบบของการจ่ายค่าตอบแทนที่ถูกใช้ในการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs จังหวัดนนทบุรี (การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานและการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ) รวมถึงข้อเด่นและข้อจำกัดของการใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนในแต่ละแบบ

1.6.2 ทำให้ทราบถึงความสัมพันธ์ของรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทน ที่ส่งผลต่อระดับผลการปฏิบัติงานของพนักงานในธุรกิจ SMEs ของจังหวัดนนทบุรี

1.6.3 เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ในจังหวัดนนทบุรีในการเลือกใช้ รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่พนักงาน เพื่อสร้างให้เกิดผลการปฏิบัติงานสูงสุดต่อไป



บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเรื่อง “รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนที่ส่งผลต่อระดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี” มุ่งเน้นศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดของการบริหารค่าตอบแทนขององค์กร และมุ่งเน้นในการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และบทความวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ (Competency-Based Pay) และการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน (Performance-Based Pay) อันจะสามารถแบ่งเนื้อหาหลัก ๆ ออกเป็นดังต่อไปนี้

2.1 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผลการปฏิบัติงานขององค์กร

2.2 แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ (Competency-Based Pay)

2.3 แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน (Performance-Based Pay)

2.4 ข้อเด่นและข้อจำกัดของการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะที่ได้จากการทบทวนงานวิจัย

2.5 ข้อเด่นและข้อจำกัดของการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานที่ได้จากการทบทวนงานวิจัย

2.6 กรอบแนวคิดการวิจัย

ทั้งนี้เนื่องจากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจ่ายค่าตอบแทนทั้ง 2 รูปแบบข้างต้นในประเทศไทย ยังไม่เป็นที่แพร่หลายเท่าไรนัก ผู้วิจัยจึงจำเป็นต้องทำการทบทวนวรรณกรรม โดยการผสมผสานแนวคิดและทฤษฎีจากเอกสาร และตำรา รวมถึงอ้างอิงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนที่สามารถส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ที่มีนักวิจัยต่างชาติได้ศึกษาค้นคว้าเอาไว้ เพื่อให้ครอบคลุมเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยทั้งเชิงกว้างและเชิงลึกได้

2.1 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผลปฏิบัติงานขององค์การ

เนื่องจากความสำเร็จของการดำเนินงานขององค์การต่าง ๆ นั้น ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานให้กับองค์การ การออกแบบระบบการดำเนินงานด้านค่าตอบแทนแก่บุคลากรเหล่านี้จึงเป็นส่วนสำคัญที่จะสามารถช่วยให้องค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์การได้ทั้งด้านผลผลิต การบริหารงาน และผลกำไร ดังนั้นเพื่อจะปฏิบัติงานให้สำเร็จองค์การจะต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพ มีทักษะ และความสามารถตามที่องค์การต้องการ เมื่อองค์การนั้นสามารถหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติข้างต้นได้แล้ว สิ่งที่องค์การต้องดำเนินการต่อไปคือ การพยายามจูงใจให้บุคลากรเหล่านั้นมีความต้องการปฏิบัติงานให้กับองค์การ ด้วยผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ (Henderson, 2006: 15-16)

ทฤษฎีของการจ่ายค่าตอบแทนนั้นจะมาจากแนวคิดทั้งทางด้านจิตวิทยาและแนวคิดด้านเศรษฐศาสตร์เป็นหลัก (กัลยาณี คุณมี, 2554: 18-32) ทั้งสองแนวคิดนี้มีส่วนที่คล้ายคลึงกันคือ การเชื่อมโยงการจ่ายค่าตอบแทนให้กับบุคลากรขององค์การเข้ากับผลการปฏิบัติงาน แต่ยังมีส่วนที่แตกต่างกันคือ กลุ่มทฤษฎีทั้งสองกลุ่มข้างต้นนั้นคือการอธิบายถึงสาเหตุว่า หากใดการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานให้กับบุคลากรนั้นจึงสามารถที่สร้างให้เกิดการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นได้ โดยรายละเอียดของทั้งสองกลุ่มทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจ่ายค่าตอบแทนมีดังต่อไปนี้

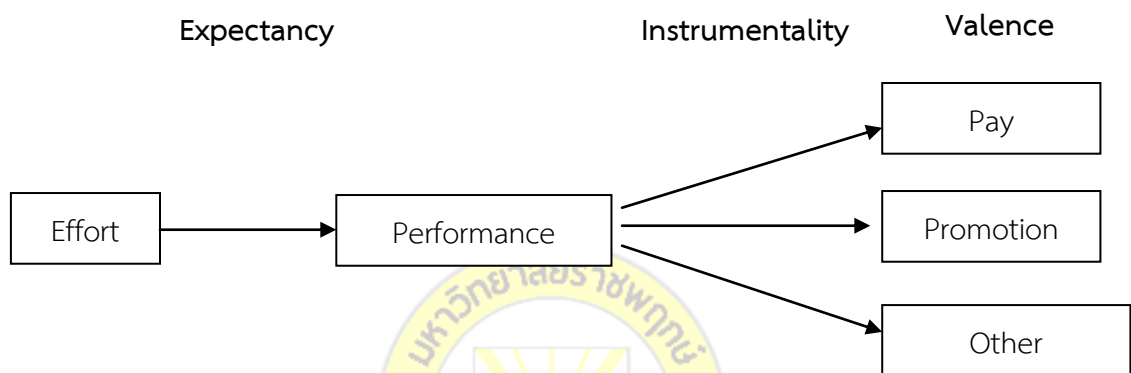
2.1.1 ทฤษฎีทางจิตวิทยา

2.1.1.1 ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) เป็นทฤษฎีที่ได้รับการพัฒนาครั้งแรกโดย Vroom (อ้างถึงใน กัลยาณี คุณมี, 2554) และได้รับการปรับแก้ไขจากนักวิชาการด้านจิตวิทยาหลายคน โดยที่ทฤษฎีนี้มีใจความสำคัญคือ แรงจูงใจหรือแรงผลักดันให้บุคคลเกิดพฤติกรรมและการกระทำเป็นผลมาจากกระบวนการการตัดสินใจอย่างรอบคอบของคนคนหนึ่ง ซึ่งการตัดสินใจดังกล่าวนี้จะขึ้นอยู่กับความรู้ของบุคคลใน 3 ด้านคือ

- 1) ด้านความคาดหวัง (Expectancy) หมายถึงมุมมองของบุคลากรแต่ละคนที่ระดับความพยายามที่จำเป็นต้องใช้ในการบรรลุผลการปฏิบัติงานระดับใดระดับหนึ่ง
- 2) ด้านความเป็นเครื่องมือ (Instrumentality) หมายถึงความเชื่อของบุคลากรแต่ละคนว่าที่ระดับผลงานระดับใดระดับหนึ่งจะสามารถเป็นเครื่องมือที่ทำให้เกิดผลลัพธ์เกี่ยวเนื่องกับผลงานที่แตกต่างกัน

3) ด้านการประมาณค่าผลลัพธ์ (Valence) หมายถึงความสำคัญหรือความน่าดึงดูดใจของผลลัพธ์ที่บุคคลเหล่านี้ต้องการ

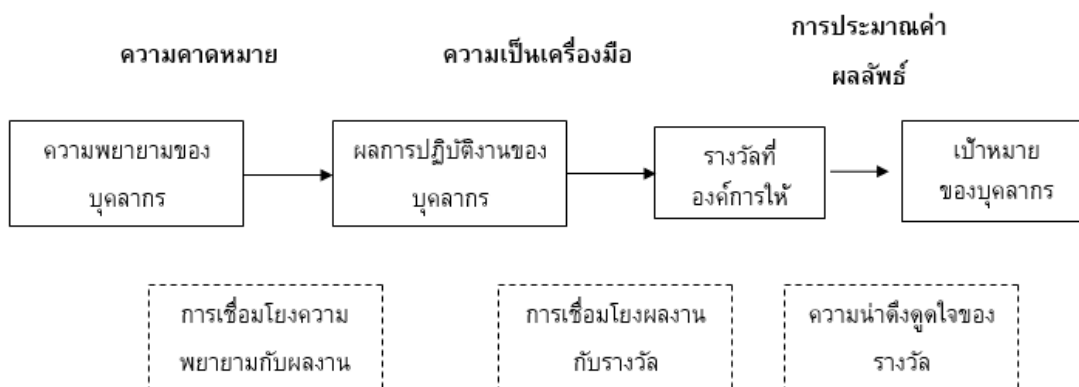
ปัจจัยทั้งสามนั้นจะมีความสัมพันธ์กันในลักษณะทวิคูณ คือถ้าความคาดหวัง ความเป็นเครื่องมือหรือการประมาณค่าผลลัพธ์ ตัวใดตัวหนึ่งมีค่าเท่ากับศูนย์ จะส่งผลให้แรงจูงใจมีค่าเท่ากับศูนย์ด้วยเช่นกัน ซึ่งโมเดลของทฤษฎีความคาดหวังนั้นสามารถแสดงเป็นแผนภาพได้ดังนี้ (Heneman & Werner, 2005: 25-27)



ภาพที่ 2.1 โมเดลความคาดหวัง (Expectancy Model)

ที่มา: Heneman & Werner, 2005: 25

จากภาพที่ 2.1 ข้างต้นนั้นสามารถสรุปออกมาในแง่มุมมองของการบริหารค่าตอบแทนได้ว่า การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานจะจูงใจให้เกิดผลงานที่สูงขึ้นเพราะการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือในการได้ค่าตอบแทนเพิ่มสูงขึ้น การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานจะจูงใจให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นได้ ก็ในสถานการณ์ที่ผลการปฏิบัติงานต้องได้รับการวัดอย่างถูกต้อง ค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้นต้องเป็นผลลัพธ์ที่มีคุณค่า การจ่ายค่าตอบแทนเป็นผลจากผลงาน และบุคลากรต้องมีโอกาสในการพัฒนาผลงาน ดังสรุปได้ดังนี้ (กัลยาณี คุณมี, 2554)



ภาพที่ 2.2 โมเดลความคาดหวังในแง่มุมมองของการจ่ายค่าตอบแทนให้บุคลากรในองค์การ

ที่มา: กัลยาณี คุณมี (2554: 20)

2.1.1.2 ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Theory) ทฤษฎีการเสริมแรง

นั้นมาจากการวิจัยของนักจิตวิทยาซึ่งเป็นผลมาจากการทดลองทางจิตวิทยาต่าง ๆ และได้มีการนำมาประยุกต์ใช้กับสถานที่ทำงาน โดยทฤษฎีนี้เสนอว่า พฤติกรรมใด ๆ ของบุคคล รวมทั้งการปฏิบัติงานเป็นผลสืบเนื่องมาจากผลลัพธ์ของพฤติกรรมก่อนหน้านั้น ซึ่งทฤษฎีนี้แตกต่างจากทฤษฎีความคาดหวังที่เป็นการเน้นเฉพาะผลที่ตามมาหลังการปฏิบัติงาน ดังนั้นหากมองจากมุมมองของทฤษฎีความคาดหวังแล้ว ทฤษฎีการเสริมแรงนั้นให้คำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับมุมมองให้คำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับมุมมองของความเป็นเครื่องมือ แต่ไม่ได้พูดถึงอะไรเกี่ยวกับมุมมองด้านความคาดหวัง และตามทฤษฎีการเสริมแรงนั้นความถี่ของพฤติกรรมจะเพิ่มขึ้นเมื่อรางวัลเป็นรางวัลที่มีคุณค่าผูกติดกับพฤติกรรมนั้น พฤติกรรมกับรางวัลจะผูกติดกับแนบแน่นยิ่งขึ้นเมื่อมีการระบุพฤติกรรมชัดเจน การให้รางวัลทันทีหลังแสดงพฤติกรรมและขนาดของรางวัลที่ใกล้เคียงกับพฤติกรรมที่เกิดขึ้น (Heneman & Werner, 2005: 27-29)

2.1.1.3 ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) Heneman & Werner

(2005) ได้กล่าวถึงทฤษฎีนี้ว่า ทฤษฎีความเสมอภาคที่ชัดเจนที่สุดนั้นมาจาก John S. Adams (1965) ซึ่งทฤษฎีความเสมอภาคนั้นเสนอว่าการจูงใจบุคลากรไม่ได้ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ของค่าตอบแทนและผลงานของบุคลากรผู้นั้นเท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ของค่าตอบแทนและผลงานของผู้อื่นที่บุคลากรนั้นใช้เป็นตัวเปรียบเทียบอีกด้วย หรือกล่าวได้อีกอย่างหนึ่งว่าทฤษฎีความเสมอภาคนั้นเน้นถึงแรงจูงใจที่เกิดจากการเปรียบเทียบทางสังคมของบุคคลนั่นเอง

ทฤษฎีความเสมอภาคนายจ้างและลูกจ้างจะมีความสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน นั่นคือ นายจ้างจะจัดหาผลลัพธ์ของการทำงานเช่น ค่าแรง เงิน และค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน ในขณะที่ลูกจ้างนั้นจะนำเอาปัจจัยนำเข้าหรือคือ การปฏิบัติงานและต้นทุนในรูปแบบของทุนมนุษย์ต่าง ๆ เช่น การศึกษา ประสบการณ์ทำงาน เป็นต้น ลูกจ้างจะนำสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ส่งผ่านให้กับองค์กรเพื่อการแลกเปลี่ยนผลลัพธ์ของการทำงานที่กล่าวมาแล้ว และเมื่ออัตราส่วนของทั้งผลลัพธ์และปัจจัยที่ลูกจ้างนำเข้านั้นมีความใกล้เคียงกัน บุคลากรก็จะเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและค่าตอบแทนของตนเอง นั่นคือความสมดุลระหว่างผลลัพธ์ที่ได้จากการปฏิบัติงานและปัจจัยนำเข้านั้น เป็นเป้าหมายที่บุคลากรต้องการและได้รับการจูงใจให้บรรลุผลจากองค์กรนั่นเอง

นอกจากนั้นแล้วทฤษฎีความเสมอภาคยังเสนอถึงการเปรียบเทียบทางสังคมในด้านของผลลัพธ์และปัจจัยนำเข้าของผู้อื่นในสังคมเดียวกันด้วยอธิบายการเปรียบเทียบดังกล่าวได้คือ

การเปรียบเทียบอัตราส่วน		การประเมินของพนักงาน	
$\frac{\text{ผลลัพธ์ของตนเอง}}{\text{ปัจจัยนำเข้าของตนเอง}}$	<	$\frac{\text{ผลลัพธ์ของผู้อื่น}}{\text{ปัจจัยนำเข้าของผู้อื่น}}$	ไม่เสมอภาค (ได้รางวัลต่ำไป)
$\frac{\text{ผลลัพธ์ของตนเอง}}{\text{ปัจจัยนำเข้าของตนเอง}}$	=	$\frac{\text{ผลลัพธ์ของผู้อื่น}}{\text{ปัจจัยนำเข้าของผู้อื่น}}$	เสมอภาค
$\frac{\text{ผลลัพธ์ของตนเอง}}{\text{ปัจจัยนำเข้าของตนเอง}}$	>	$\frac{\text{ผลลัพธ์ของผู้อื่น}}{\text{ปัจจัยนำเข้าของผู้อื่น}}$	ไม่เสมอภาค (ได้รางวัลสูงไป)

ภาพที่ 2.3 มุมมองความเสมอภาคของพนักงาน

ที่มา: กัลยาณี คุณมี (2554: 22)

กล่าวโดยสรุปแล้วทฤษฎีความเสมอภาคเสนอว่าการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานจะเพิ่มแรงจูงใจให้กับบุคลากรถ้าถูกนำไปสู่ความรับรู้เชิงเสมอภาคของบุคลากร การจ่ายค่าตอบแทนจะถูกมองว่าต้องมีความเสมอภาคมากกว่าไม่เสมอภาค หากตัดสินใจจ่ายโดยพิจารณาทั้งผลลัพธ์และปัจจัยนำเข้า ปัจจัยนำเข้าจะต้องมีการระบุอย่างชัดเจน สารสนเทศด้านการจ่ายค่าตอบแทนได้สื่อสารให้กับบุคลากรอย่างทั่วถึง และต้องให้ความสำคัญแก่ความสัมพันธ์ที่รับรู้เท่ากับความสัมพันธ์ที่แท้จริงของการจ่ายค่าตอบแทนกับผลงาน

2.1.1.4 ทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย (Goal-Setting Theory) ทฤษฎีนี้ได้รับการเสนอครั้งแรกโดย Dr.Edwin Locke ทฤษฎีนี้เสนอว่าเป้าหมายจะเป็นสิ่งจูงใจให้บุคลากรทรมามีลักษณะที่เจาะจง ท้าทาย และได้รับการยอมรับจากบุคลากร (Heneman & Werner, 2005: 32-33)

1) เป้าหมายต้องเฉพาะเจาะจง เพราะว่าการบอกบุคลากรว่า “ทำให้ดีที่สุด” ไม่ได้ให้ความชัดเจนถึงความพยายามที่บุคลากรจะต้องทุ่มเทให้กับการปฏิบัติงานให้ออกมา

2) เป้าหมายต้องมีความท้าทาย เพื่อให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายนั้น และเกี่ยวพันถึงความสำคัญของการปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จของบุคลากร และองค์กรเอง แต่ขณะเดียวกันเป้าหมายก็ต้องไม่ยากจนเกินไปที่จะทำให้บุคลากรหมดแรงกำลังใจในการปฏิบัติงานดังกล่าวให้สำเร็จได้

3) เป้าหมายต้องได้รับการยอมรับจากบุคลากรก่อนที่เขาจะลงมือปฏิบัติ

โดยสรุปแล้วกลุ่มทฤษฎีทางจิตวิทยา จะสามารถบ่งบอกถึงแรงจูงใจในมุมมองต่าง ๆ ที่บุคลากรจะพึงมีจากการถูกจูงใจด้วยระบบการบริหารค่าตอบแทนขององค์กร ซึ่งสามารถนำไปสู่การเพิ่มขึ้นของระดับผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลหรือองค์กรในอนาคตได้ ดังนั้นหากผู้วิจัยต้องการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กรที่ส่งผลต่อระดับผลการปฏิบัติงานรายบุคคลของบุคลากร จึงจะต้องใช้ทฤษฎีดังกล่าวประกอบเข้าในการศึกษา เพื่อเป็นแกนหลักในการเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนที่สามารถจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ได้นั่นเอง

2.1.2 ทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์

2.1.2.1 ทฤษฎีผลิตภาพหน่วยสุดท้าย (Marginal Productivity Theory)

ทฤษฎีนี้เสนอว่านายจ้างจ่ายค่าตอบแทนแก่ลูกจ้างตามมูลค่าของผลผลิตหน่วยสุดท้าย นั่นคือนายจ้างจ่ายค่าจ้างในอัตราที่สูงกว่าให้กับลูกจ้างที่สามารถปฏิบัติงานสร้างผลกำไรให้กับองค์กรสูงกว่า

Borjas (2005) ได้นำเสนอทฤษฎีผลิตภาพหน่วยสุดท้าย โดยกล่าวถึงบริบททางด้านตลาดที่มีการแข่งขันสูงว่า นายจ้างจะต้องพยายามทำการลดต้นทุนในการดำเนินธุรกิจให้น้อยที่สุด เพื่อที่จะสามารถสร้างผลกำไรให้กับการดำเนินงานขององค์กรมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ดังนั้นนายจ้างจะทำการจ่ายค่าตอบแทนให้กับบุคลากรมากหรือน้อยนั้น ขึ้นอยู่กับผลผลิตหน่วย

สุดท้ายที่บุคลากรได้สร้างให้กับองค์กรของตนเอง และการจ่ายค่าจ้างโดยมีความสัมพันธ์กับผลผลิตหน่วยสุดท้ายนั้น จะมีความเป็นไปได้ของค่าจ้างสูงสุดคือการจ่ายค่าจ้างให้กับบุคลากรเท่ากับราคาขายของผลผลิตหน่วยสุดท้ายที่บุคลากรสร้างให้กับองค์กรนั่นเอง การจ่ายค่าตอบแทนในรูปแบบดังกล่าวนี้จะสร้างให้นายจ้างมีอำนาจที่สามารถควบคุมการลดต้นทุนของการผลิตขององค์กรของตนเอง ให้มีค่าต่ำที่สุดเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงจากผลผลิตหน่วยสุดท้ายที่องค์กรมี

การจ่ายค่าจ้างโดยใช้ทฤษฎีผลิตภาพหน่วยสุดท้ายนั้นจะสามารถสร้างให้เกิดผลประโยชน์ต่อองค์กรคือ

1) สร้างให้เกิดแรงจูงใจในการเพิ่มความพยายามในการปฏิบัติงานสร้างผลงานให้กับองค์กรของบุคลากรต่าง ๆ เพราะนั่นคือการสร้างผลิตภาพหน่วยสุดท้ายที่เพิ่มสูงขึ้น (ต้นทุนเท่าเดิม) ก็นำไปสู่การจ่ายค่าตอบแทนสูงขึ้นด้วย

2) การใช้หลักความสัมพันธ์เรื่องผลิตภาพหน่วยสุดท้ายเป็นหลักในการจ่ายค่าจ้าง จะทำให้บุคลากรได้รับค่าจ้างที่สมเหตุสมผลตามผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานของตนเอง จึงสามารถช่วยให้องค์กรรักษาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพไว้กับองค์กรได้ ลดอัตราการลาออก และบุคลากรที่ปฏิบัติงานไม่ได้มาตรฐาน จะถูกความกดดันในด้านการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานให้ออกจากองค์กรไปโดยปริยาย

ทั้งหมดที่กล่าวมานี้จึงเป็นส่วนที่สามารถทำให้การจ่ายค่าตอบแทนตามผลิตภาพหน่วยสุดท้ายของบุคลากรนั้นสามารถที่จะทำให้เกิดการลดต้นทุนต่ำสุดและสร้างผลกำไรสูงสุดให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.1.2.2 ทฤษฎีสัญญาแอบแฝง (Implicit Contract Theory) ทฤษฎีนี้เสนอว่าในหลายผลการปฏิบัติงานของแต่ละคนแตกต่างกัน หากนายจ้างจ่ายค่าตอบแทนแก่ทุกคนเท่ากันหมด นายจ้างอาจจะทำให้เกิดต้นทุนที่เพิ่มสูงขึ้นด้วยการจ่ายค่าจ้างแก่ผู้ที่สร้างผลงานต่ำมากเกินไป ทฤษฎีนี้ยังเสนออีกว่ามีความยุ่งยากในการวัดผลการปฏิบัติงานหลาย ๆ รูปแบบ การวัดผลปฏิบัติงานของบุคลากรอาจไม่ได้กลั่นกรองเอาเฉพาะผลงานที่แท้จริงของพนักงานแต่ยังนับรวมเอาผลของปัจจัยอื่นที่มีส่วนมากกระทบกับผลงานจริงของพนักงานด้วย เช่นพนักงานชายคนหนึ่งอาจจะสร้างผลงานได้ดีกว่าคนอื่นเนื่องจากใช้ความพยายามมากกว่า หรืออาจเป็นไปได้ที่เป็นเพราะได้รับมอบหมายให้ไปขายในพื้นที่ดีกว่า ผลที่ตามมาของการไม่สามารถวัดผลงานได้อย่างสมบูรณ์อาจทำให้นายจ้างต้องจ่ายค่าตอบแทนให้บุคลากรสูงกว่าที่ควรจะเป็น ดังนั้นเพื่อที่จะลดต้นทุนเหล่านี้ให้ต่ำที่สุดก็เป็นเรื่องดีที่

นายจ้างจะกำหนดสัญญาเกี่ยวกับค่าจ้างที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างการจ่ายค่าตอบแทนกับผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนแทนที่จะใช้การสันนิษฐาน (กัลยาณี คุณมี, 2554: 26)

2.1.2.3 ทฤษฎีค่าจ้างที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency Wage Theory) ทฤษฎีนี้

เสนอว่าการจ่ายค่าจ้างให้กับบุคลากรนั้นจะใช้ระดับของค่าจ้างเป็นหลักในการพิจารณาถึงความพยายามในการปฏิบัติงานของบุคลากร กล่าวคือ (Borjas, 2005: 463-467)

ค่าจ้างในตลาดแรงงานนั้นจะมีจุดสมดุลของตัวมันเองอยู่ ซึ่งเป็นค่าจ้างกลางที่เกิดจากกลไกตลาดของค่าจ้างเอา ทฤษฎีค่าจ้างที่มีประสิทธิภาพนั้นเสนอว่าการจ่ายค่าจ้างให้กับบุคลากรที่สูงกว่าค่าจ้างในระดับสมดุล จะสร้างให้เกิดการพยายามปฏิบัติงานที่สูงของบุคลากร เนื่องจากการได้ค่าจ้างสูงกว่าค่าจ้างกลางของตลาด จะเป็นตัวบอกว่าบุคลากรผู้ได้ค่าจ้างสูงกว่าค่าจ้างกลางของตลาด เป็นผู้ที่ต้องการต้องการให้ปฏิบัติงานให้กับองค์กร เสมือนการคาดหวังกับตัวบุคลากรคนนั้น สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะเป็นแรงผลักดันในการทำให้บุคลากรที่ได้ค่าจ้างสูงผลักดันประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของตนคือ

1) เนื่องจากการได้รับการคาดหวังว่าจะต้องทำงานได้ดีโดยให้ผลตอบแทนสูง บุคลากรเต็มใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ไม่หลบเลี่ยงการปฏิบัติงานให้กับองค์กร และแสดงความรับผิดชอบต่องานที่ตนเองได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่

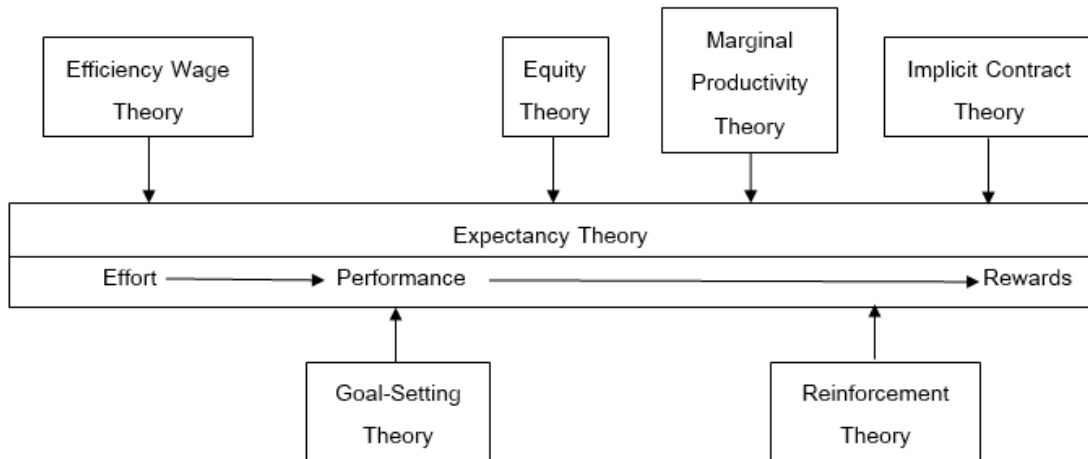
2) การที่จ่ายค่าจ้างให้กับบุคลากรในระดับที่สูงกว่าค่าจ้างกลางของตลาด ยังเป็นส่วนที่ทำให้การเปลี่ยนงานของบุคลากรเป็นไปได้ยากขึ้น เพราะบุคลากรไม่มั่นใจว่าจะสามารถหางานในลักษณะเดียวกันที่ให้ค่าตอบแทนสูงเท่านี้ได้หรือไม่

3) การจ่ายค่าจ้างสูงจะสร้างความผูกมัดทำให้บุคลากรนั้นรู้สึกว่าจะต้องทำงานให้มีประสิทธิภาพเพื่อเป็นการตอบแทนนายจ้าง

โดยสรุปแล้วทฤษฎีค่าจ้างที่มีประสิทธิภาพนั้นจะสร้างให้เกิดความผูกพันกับงานแก่บุคลากรที่ได้รับค่าจ้างสูงกว่าค่าจ้างกลางของตลาด ทำให้เกิดความรับผิดชอบและทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มที่ และการจ่ายค่าจ้างสูงนั้น ในมุมมองของลูกจ้างจะกลายเป็นต้นทุนในการเปลี่ยนงานใหม่ที่สูงด้วยเช่นกัน จึงสามารถลดอัตราการลาออกจากงาน และทั้งหมดนั้นองค์กรจะได้รับการตอบแทนมาในระยะยาว ซึ่งอยู่ในรูปของการเพิ่มขึ้นของผลผลิตขององค์กรและต้นทุนที่ลดต่ำลงนั่นเอง

จากทั้งสองกลุ่มทฤษฎีคือกลุ่มทฤษฎีจิตวิทยาและกลุ่มทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ที่กล่าวมาทั้งหมดนั้น สามารถสรุปรวมการนำเอาแนวคิดในสองกลุ่มทฤษฎีมาใช้เพื่อประกอบการพิจารณาการบริหาร

ค่าตอบแทน โดยมีพื้นฐานอยู่บนมุมมองของการจ่ายค่าตอบแทนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรได้ดังนี้ (Heneman & Werner, 2005: 39-41)



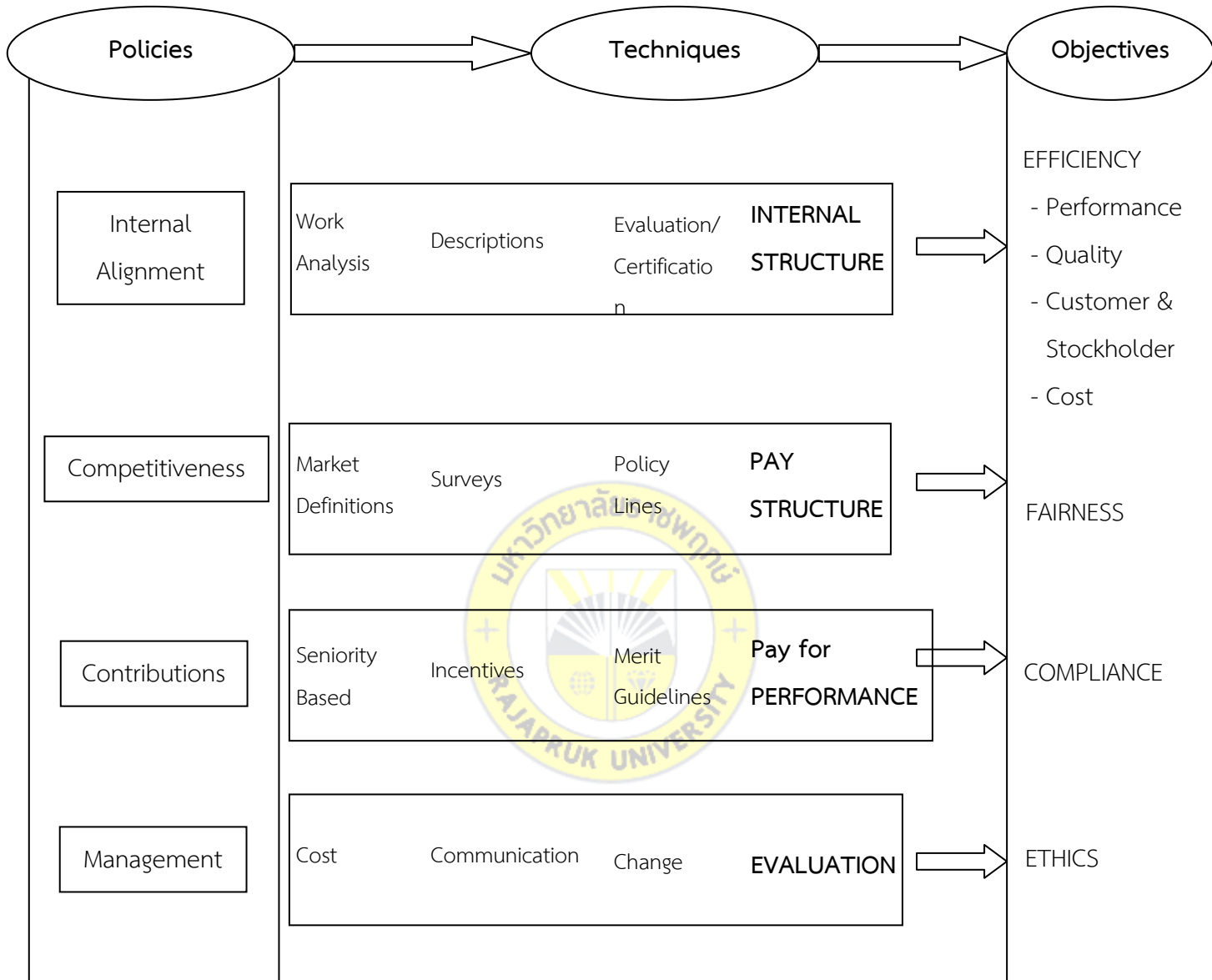
ภาพที่ 2.4 โมเดลสรุปแนวความคิดทางจิตวิทยาและเศรษฐศาสตร์ที่มีความสัมพันธ์กับการจ่ายค่าตอบแทน (Summary of psychological and economic theories related to merit pay.)

ที่มา: Heneman & Werner (2005: 39)

จากรูปภาพข้างต้นจะเห็นว่าทฤษฎีค่าจ้างที่มีประสิทธิภาพและทฤษฎีการตั้งเป้าหมายจะเป็นส่วนที่มองถึงการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ลูกจ้างรับรู้ ส่วนทฤษฎีความเสมอภาค ทฤษฎีผลิตภาพหน่วยสุดท้าย ทฤษฎีการเสริมแรง และทฤษฎีสัญญาแอบแฝงจะระบุถึงความเป็นเครื่องมือในการที่ผลการปฏิบัติงานสามารถสร้างให้เกิดการได้มาซึ่งรางวัลหรือค่าตอบแทนที่สูงได้นั่นเอง

2.1.3 โมเดลค่าตอบแทน (A Pay Model)

ระบบการจ่ายค่าตอบแทนนั้นถูกออกแบบมาให้สามารถมีการบริหารค่าตอบแทนที่บรรลุมิติประสงค์ดังต่อไปนี้คือ ประสิทธิภาพ ความยุติธรรม จริยธรรม และหลักกฎหมาย ซึ่งสามารถแสดงเป็นแผนภาพได้ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2.5 โมเดลค่าตอบแทน (A Pay Model)

ที่มา: Milkovich, Newman & Barry (2011: 16)

จากทฤษฎีที่เกี่ยวข้องทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้น เมื่อนำมาพิจารณาถึงโมเดลหรือกรอบการบริหารค่าตอบแทนในภาพที่ 2.5 จะเป็นกรอบที่ใช้ในการศึกษาเกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานและการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ เพื่อหาความสัมพันธ์ของการจ่ายค่าตอบแทนแต่ละรูปแบบที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์กรต่อไป

2.2 แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ (Competency-Based Pay)

ในหัวข้อนี้จะทำการทบทวนเอกสารที่มีเนื้อหาเกี่ยวข้องกับการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ (Competency-Based Pay) เป็นสำคัญ โดยจะมีการกล่าวถึงความหมายของการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ อธิบายถึงกระบวนการและกรอบแนวคิดของการจ่ายค่าตอบแทนในรูปแบบดังกล่าว พร้อมทั้งแสดงให้เห็นถึงปัจจัยหลักสำคัญที่จะสร้างให้เกิดความสำเร็จของการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ รวมถึงผลของการใช้การจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะในการบริหารค่าตอบแทนขององค์กรอีกด้วย

2.2.1 ความหมายของการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ

การจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะนั้น เป็นรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนรูปแบบหนึ่งที่ใช้ในการบริหารผลปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์กรต่าง ๆ ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายของการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะดังต่อไปนี้

Halil Zaim ได้ให้ความหมายของการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะไว้ในงานวิจัยของเขาว่าการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะคือ ระบบการจ่ายค่าจ้างพื้นฐานที่มีโครงสร้างของการจ่าย ความแตกต่างของปริมาณค่าตอบแทนที่จ่าย และเกณฑ์การแบ่งค่าตอบแทนเหล่านั้นอิงกับสมรรถนะที่พนักงานมีอยู่ในตัวเอง หรือแสดงให้เห็น หรือพัฒนาขึ้นมาได้ ดังนั้นการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะดังกล่าว องค์กรจะต้องจ่ายค่าตอบแทนตามความเชี่ยวชาญในทักษะหรือความรู้ความสามารถของบุคลากรที่มีอยู่ มากกว่าจะจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงกับงานหรือตำแหน่งงานของบุคลากร หรือในอีกทางหนึ่งก็คือ หากบุคลากรขององค์กรสามารถที่จะเรียนรู้พัฒนาทักษะและความสามารถใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่แล้ว องค์กรก็ควรที่จะเพิ่มค่าตอบแทนที่เป็นฐานให้กับเขาเหล่านั้น (Zaim, 2007: 119)

ซึ่งสอดคล้องกับการให้ความหมายการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะของ Jahja และ Kleiner (Azmi, Ahmad & Zainuddin 2009: 22) ว่าเป็น การให้รางวัลในการปฏิบัติงานแก่พนักงานตามทักษะ พฤติกรรม และทัศนคติตามหน้าที่และบทบาทของเขาได้อย่างถูกต้องเหมาะสม นอกจากนี้การจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะนั้นยังมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการจ่ายค่าตอบแทนให้กับแรงงานที่มีทักษะสูงและเป็นแรงงานที่เชี่ยวชาญในอาชีพ เพราะการจ่ายค่าตอบแทนตาม

สมรรถนะนั้นจะมุ่งเน้นให้เกิดแรงจูงใจในการพยายามที่จะพัฒนาความสามารถของตนเองในหมู่พนักงานขององค์กรให้เกิดขึ้นได้ (Azmi, Ahmad & Zainuddin 2009: 22)

หรือหากกล่าวอีกนัยหนึ่งการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะจะมุ่งเน้นตัวปัจเจกบุคคลพิจารณาจากทักษะและความรู้ของเขาเหล่านั้นมากกว่าพิจารณาการจ่ายค่าตอบแทนจากตำแหน่งงานหรือคุณวุฒิ แต่จะให้การให้รางวัลโดยพิจารณาจากพื้นฐานว่า บุคลากรแต่ละคนนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งใดบ้าง และสามารถทำสิ่งเหล่านั้นได้ดีมากน้อยแค่ไหนเพื่อสร้างให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานให้กับองค์กร (Azmi, Ahmad & Zainuddin 2009: 23)

แต่นอกเหนือจากการให้ค่าตอบแทนหรือรางวัลแก่ความสามารถที่บุคลากรแต่ละคนสามารถกระทำเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้นั้น Chen Weijing และ Yang Qing (2008) ยังให้ความหมายของการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะว่า ทักษะและความสามารถที่บุคคลแต่ละคนมีจะต้องเป็นทักษะหรือพฤติกรรมที่สังเกตพบและวัดค่าได้ ซึ่งเป็นจุดที่สำคัญอย่างมากต่อการสร้างให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานต่อองค์กรเป็นหลัก

จากความหมายของการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะข้างต้นนั้น จะเห็นว่าเป็นการจ่ายค่าตอบแทนให้กับบุคลากรโดยมุ่งเน้นถึงทักษะและความรู้ที่บุคลากรมี สอดคล้องกับการจ่ายค่าตอบแทนอีกแนวคิดคือการจ่ายค่าตอบแทนตามทักษะ (Skill-based Pay) ซึ่งเป็นการจ่ายค่าตอบแทนที่มีพื้นฐานอยู่บนทักษะ สมรรถนะ และความรู้ที่บุคลากรพึงจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ (Hughes, 2003: 179)

แต่นักวิชาการบางท่านก็ให้ความหมายการจ่ายค่าตอบแทนตามทักษะที่แตกต่างออกไปอีกโดยที่ Gupta, Jenkins และ Curington ได้ให้ความหมายของการจ่ายค่าตอบแทนตามทักษะว่าเป็นการให้รางวัลแก่บุคลากร เมื่อบุคลากรขององค์กรเหล่านั้นสามารถได้มาซึ่งทักษะใหม่ ๆ ที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นได้ (Shaw, Gupta, Mitra & Ledford Jr. 2005: 28-29)

จากความหมายของการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะนักวิชาการหลาย ๆ ท่านได้ให้ไว้ข้างต้นนั้น สามารถสรุปความหมายของการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะคือ การจ่ายค่าตอบแทนหรือให้รางวัลแก่บุคลากรขององค์กร โดยพิจารณาจากทักษะ ความรู้ ความสามารถที่บุคลากรแต่ละคนนั้นสามารถที่จะกระทำได้หรือมีการพัฒนาตนเองได้มาซึ่งทักษะความสามารถใหม่ ๆ โดยที่ทักษะและความสามารถเหล่านั้นจะต้องมีส่วนช่วยให้การปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรที่มีประสิทธิภาพได้

2.2.2 กรอบแนวคิดและวิธีการในการใช้การจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะเพื่อบริหารผลการปฏิบัติงานขององค์กร ที่ได้จากการทบทวนงานวิจัย

2.2.2.1 งานวิจัยของ Halil Zaim เกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ (Competency-Based Pay: A new approach to compensation policy.) เขาได้อธิบายถึงการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะและขั้นตอนของการนำเอาการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะไปใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงานขององค์กรว่ามีขั้นตอนทั้งหมด 5 ขั้นตอนดังต่อไปนี้ (Zaim, 2007: 125-129)

1) การระบุสมรรถนะ (Defining Competencies) เป็นขั้นตอนที่ยากที่สุดจาก 5 ขั้นตอนทั้งหมด คือการระบุสมรรถนะ ทักษะ และระดับของทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงได้ ซึ่งทั่วไปแล้วทักษะต่าง ๆ เหล่านี้จะถูกระบุออกมาโดยทีมของพนักงานในองค์กรที่มีความรู้เกี่ยวกับงานที่ต้องการระบุสมรรถนะเป็นอย่างดี แต่ในบางครั้งผู้เป็นหัวหน้างานอาจจะเป็นผู้กำหนดสมรรถนะได้ ผ่านจากการสัมภาษณ์ การสำรวจ และวิเคราะห์ตำแหน่งงาน นอกจากนี้สมรรถนะที่ถูกระบุขึ้นมานั้นจำเป็นที่จะต้องมิตัวบ่งชี้สมรรถนะดังกล่าวได้ด้วย

นอกจากการระบุสมรรถนะดังกล่าวแล้ว ก็จะต้องนำเอาสมรรถนะต่าง ๆ ที่ระบุได้มาทำการแบ่งประเภทและระดับของสมรรถนะ โดยองค์กรทั่วไปมักจะเริ่มจากการหาสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency) เสียก่อน เพื่อเป็นการอธิบายถึงสมรรถนะที่บุคลากรขององค์กรจำเป็นจะต้องมีทุกคน แล้วจากนั้นจึงระบุถึงสมรรถนะหรือทักษะที่เป็นความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง ในการปฏิบัติงานในแต่ละหน้าที่ แล้วจึงนำเอาสมรรถนะจากข้างต้นทั้งหมด มารวมเข้าเป็นสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการทำงานต่าง ๆ และสุดท้ายจึงแบ่งความชัดเจนของสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่และบทบาทของปัจเจกบุคคลต่อไป

2) การจัดกลุ่มสมรรถนะหรือทักษะ (Competency or Skill Blocks) เมื่อได้สมรรถนะหรือทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานแล้ว จึงนำเอาสมรรถนะและทักษะต่าง ๆ มาแบ่งเป็นประเภทให้สอดคล้องกับผลิตผลของการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร ดังนั้นหากบุคลากรต้องการที่จะได้ค่าตอบแทนเพิ่มสูงขึ้น บุคลากรเหล่านั้นจะต้องสามารถแสดงสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ของตนตามกลุ่มที่องค์กรแบ่งไว้ให้ได้ครบทั้งหมดก่อน

กลุ่มของสมรรถนะเหล่านี้ก็คือ “กลุ่มของทักษะและสมรรถนะที่ต้องการสำหรับบุคลากรในการที่จะปฏิบัติหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมายตามท้องค้การต้องการ ซึ่งจะเป็นทักษะพื้นฐานในการนำมาพิจารณาการจ่ายค่าตอบแทนของบุคลากร”

และจากงานวิจัยชิ้นนี้ได้กล่าวว่า การแบ่งกลุ่มสมรรถนะดังกล่าวข้างต้นมักจะแบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆคือ (1) สมรรถนะที่มักจะเชื่อมโยงกับคุณวุฒิด้านวิชาชีพ (Standard-Based) และ (2) และสมรรถนะที่อธิบายและวัดได้ยาก (Behavioral) อย่างเช่นทักษะการสื่อสารและภาวะผู้นำ

3) การตีราคาและการจ่ายค่าตอบแทน (Pricing and Pay Progression) ขั้นตอนต่อไปคือการนำเอาสมรรถนะแต่ละตัวในแต่ละกลุ่มสมรรถนะมีตีราคาตามระดับของสมรรถนะที่แตกต่างกันไป โดยในขั้นตอนนี้การให้ราคาค่าตอบแทนแก่สมรรถนะแต่ละระดับนั้นจะต้องมีการระบุอย่างชัดเจน และให้ข้อมูลแก่พนักงานอย่างทั่วถึง พนักงานที่สามารถได้มาซึ่งทักษะและสมรรถนะที่กลุ่มสมรรถนะขององค์การระบุไว้ เขาก็จะได้รับค่าตอบแทนตามที่มีการตีราคาข้างต้น และยิ่งหากบุคลากรสามารถที่จะพัฒนาตนเองให้ได้มาซึ่งทักษะและสมรรถนะที่องค์การต้องการตามกลุ่มสมรรถนะขององค์การ เขาก็จะได้รับค่าตอบแทนที่สูงขึ้นตามระดับสมรรถนะที่เพิ่มขึ้นนั่นเอง

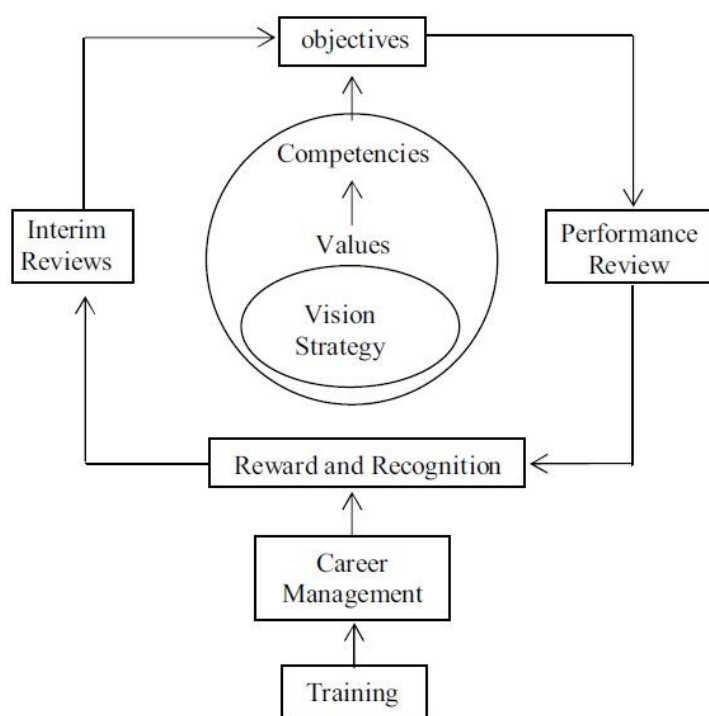
4) การรับรองและการรับรองซ้ำสมรรถนะ (Certification and Recertification) กระบวนการรับรองสมรรถนะนั้นมีความคล้ายคลึงกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) การรับรองสมรรถนะนั้นมุ่งเน้นในการตัดสินและวัดว่าบุคลากรขององค์การนั้นสามารถได้มาซึ่งทักษะหรือสมรรถนะที่เป็นที่ต้องการหรือไม่ หรือพูดอีกนัยหนึ่งก็คือการประเมินระดับทักษะและสมรรถนะของบุคลากรนั่นเอง

5) การฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะ (Training and Competency Development) คือขั้นตอนของการสร้างโอกาสในการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มทักษะและสมรรถนะให้กับบุคลากรขององค์การ ซึ่งทักษะที่มีการฝึกอบรมเหล่านี้จะได้รับการสังเกตและประเมินอย่างเป็นธรรมชาติเพื่อโอกาสในการได้รับค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น จากทักษะและสมรรถนะใหม่ๆที่บุคลากรสามารถได้รับมาจากการฝึกอบรมและพัฒนาตนเอง

2.2.2.2 งานวิจัยของ Chen Weijing และ Yang Qing ซึ่งเกี่ยวข้องกับการเชื่อมโยงการจ่ายผลตอบแทนตามสมรรถนะกับผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ

Chen Weijing และ Yang Qing ได้ร่วมกันทำงานวิจัยชื่อว่า (Competency-Related Pay on a banding platform: Creating a high-performance.) ซึ่งเกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะระบุถึงหลักการและวิธีการ รวมถึงปัจจัยหลักที่จะนำเอาการใช้สมรรถนะที่พึงประสงค์ (Competency) มาเชื่อมโยงกับการจ่ายค่าตอบแทน (Pay)

โดยการเชื่อมโยงสมรรถนะที่พึงประสงค์เข้ากับการจ่ายค่าตอบแทนนั้น จะสามารถสรุปออกมาได้ดังรูปต่อไปนี้



ภาพที่ 2.6 การบูรณาการแนวคิดเกี่ยวกับการใช้สมรรถนะพึงประสงค์ในการบริหารองค์การ
(An integrated approach to using competencies.)

ที่มา: Weijing & Qing (2008: 1)

จากภาพที่ 2.6 นั้นสามารถอธิบายกระบวนการเชื่อมโยงสมรรถนะพึงประสงค์ (Competency) เข้ากับการจ่ายค่าตอบแทน (Pay) ได้ดังต่อไปนี้ (Weijing & Qing, 2008: 1-2)

การใช้การจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะจะแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มขั้นตอนหลักๆคือ

1) การกำหนดสมรรถนะที่พึงประสงค์ (Competencies) ซึ่งจะต้องเริ่มจากการนำเอาวิสัยทัศน์ (Vision) และกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์การ (Strategy) มาวิเคราะห์ว่ามีความต้องการที่จะวางแผนภาพในอนาคตอย่างไร อยากจะดำเนินงานขององค์การไปในทิศทางไหน แล้วจากนั้นจึงระบุถึงทักษะ (Skills) หรือความสามารถที่พึงประสงค์ (Competency) ของ

บุคลากรที่ร่วมปฏิบัติงานในองค์การว่า ต้องการทักษะและสมรรถนะใดบ้างในการปฏิบัติงานกับองค์การ ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้สูงที่สุด

2) การนำเอาสมรรถนะที่พึงประสงค์มาเชื่อมโยงกับหน้าที่การปฏิบัติงานและการให้รางวัลตอบแทน (Link competency to objective and Reward and Cognition) ในขั้นตอนนี้จะต้องมีการเชื่อมโยงสมรรถนะที่พึงประสงค์ (Competency) เข้ากับหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายของบุคลากรแต่ละคน (Objective) ว่างานในแต่ละหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายนั้น จำเป็นที่จะต้องสมรรถนะหรือทักษะที่พึงประสงค์ใด ๆ บ้าง

และเมื่อมีการกำหนดสมรรถนะที่พึงประสงค์สำหรับการปฏิบัติงานในแต่ละหน้าที่เรียบร้อยแล้ว เมื่อบุคลากรปฏิบัติงานให้กับองค์การก็จะต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (Performance Review) ว่าบุคลากรสามารถนำทักษะและสมรรถนะที่พึงประสงค์ที่องค์การกำหนด ไปใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากน้อยแค่ไหน จากนั้นจึงนำเอาการประเมินผลการปฏิบัติงานดังกล่าวไปใช้เชื่อมโยงเข้ากับการจ่ายค่าตอบแทนหรือการให้รางวัลแก่บุคลากรเหล่านั้น (Reward and Cognition)

แต่ในขณะเดียวกันนั้น ทักษะและสมรรถนะที่พึงประสงค์ต่อการปฏิบัติงานในแต่ละหน้าที่เอง ก็จะต้องมีการติดตามอยู่เสมอว่าควรจะต้องมีทักษะหรือสมรรถนะใด ๆ ที่มีความจำเป็นจะต้องได้รับมาเพิ่มขึ้น (Interim Review) เพื่อปรับปรุงให้เกิดการเชื่อมโยงระหว่างสมรรถนะที่พึงประสงค์ (Competency) กับหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายของบุคลากร (Objective) ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินงานให้กับองค์การอีกด้วย

3) การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร (Training and Career Management) ขั้นตอนนี้คือการจัดการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรที่องค์การมีอยู่ (Training) ให้มีความสามารถและทักษะหรือสมรรถนะที่พึงประสงค์ขององค์การเพิ่มสูงขึ้นในตัวบุคลากรเอง และเมื่อบุคลากรได้ผ่านการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์เหล่านั้นแล้ว ก็จะสามารถนำเอาทักษะที่ได้รับการฝึกอบรมมานั้น มาใช้พัฒนาตนเองเพื่อเลื่อนลำดับขั้นตามสายการปฏิบัติงานของตนเองให้สูงขึ้น (Career Management) ซึ่งจะนำไปสู่การได้รางวัลตอบแทนและการจ่ายค่าตอบแทนที่สูงขึ้นด้วยตามลำดับ (Reward and Cognition)

2.2.2.3 งานวิจัยของ R. Eugene Hughes (Skill or Diploma? The potential influence of skill-based pay system on source of skills acquisition and degree programs.)

Hughes ได้ทำงานวิจัยชิ้นนี้เพื่อเปรียบเทียบให้เห็นข้อเด่นของการจ่ายค่าตอบแทนตามทักษะ (Skill-Based Pay) ซึ่งได้นำเอามาเทียบกับการจ่ายค่าตอบแทนตามคุณวุฒิด้านการศึกษาต่าง ๆ ที่ใช้อยู่ในอดีต เพื่อแสดงให้เห็นถึงความสำคัญ และผลประโยชน์ที่จะได้เพิ่มมากขึ้นในด้านการได้ทักษะเพิ่มของบุคลากรในองค์กร โดยมีคุณวุฒิทางด้านการศึกษาเป็นเพียงปัจจัยสนับสนุนปัจจัยหนึ่งซึ่งสร้างให้เกิดความสำเร็จในการเรียนรู้ทักษะต่าง ๆ ของบุคลากร

ในงานวิจัยชิ้นนี้เขาได้อธิบายถึงขั้นตอนของการนำเอาการจ่ายค่าตอบแทนตามทักษะ (Skill-Based Pay) มาใช้ในการบริหารค่าตอบแทนขององค์กรไว้ว่า ระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามทักษะนั้นแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ (Hughes, 2003: 179-181)

1) การระบุถึงทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ (Identify the necessary skills) เป็นขั้นตอนที่ผู้จ้างจะต้องทำการระบุถึงทักษะที่จำเป็นในการที่บุคลากรขององค์กรจะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายหน้าที่ให้สำเร็จได้ ขั้นตอนนี้ถือเป็นสิ่งที่ยากมากที่สุดเพราะต้องอาศัยความเข้าใจในวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และความต้องการขององค์กร จากนั้นจึงนำเอาความเข้าใจดังกล่าวมาใช้ในการระบุถึงทักษะและความสามารถ ของบุคลากรในองค์กรที่อยู่ในตำแหน่งต่าง ๆ ว่าจำเป็นจะต้องมีทักษะใดบ้างเพื่อปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนให้ลุล่วงตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนด

นอกจากนั้นการระบุทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติหน้าที่นั้น ทักษะที่ระบุขึ้น จะต้องประกอบไปด้วยปัจจัยทักษะ 3 ปัจจัยคือ

- ก. Skill Block หรือทักษะที่แยกความสามารถของบุคลากรเฉพาะเรื่องออกจากความสามารถในเรื่องอื่น ๆ
- ข. Skill Unit คือทักษะที่จำเป็นในการจะปฏิบัติหน้าที่ตาม Skill Block
- ค. Skill Element คือปัจจัยในการเรียนรู้ต่าง ๆ ซึ่งเป็นปัจจัยที่จะสามารถสร้างให้เกิดการเรียนรู้ และนำความรู้นั้นไปปฏิบัติหน้าที่ใน Skill Unit ต่อไป

2) การทดสอบและรับรองทักษะต่าง ๆ ของบุคลากรขององค์การ (Skill Testing) องค์การจะต้องมีกระบวนการในการทดสอบ (Testing) เพื่อรับรองความสามารถ และทักษะของบุคลากรในองค์การ (Certification) ว่าบุคลากรเหล่านั้นมีทักษะที่เป็นที่ต้องการในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่องค์การกำหนดได้อย่างแท้จริง

ซึ่งการทดสอบทักษะของบุคลาการดังกล่าวนี้สามารถที่จะทดสอบในส่วใดส่วนหนึ่งของ Skill Block, Skill Unit และ Skill Element หรืออาจจะทำการทดสอบในทุกส่วนของปัจจัยทักษะทั้งสามตามที่กล่าวมาข้างต้นก็ได้

และในการทดสอบทักษะของบุคลากรเองก็จะมีระดับของทักษะในแต่ละระดับที่แตกต่างกัน สามารถระบุได้คือ

- ก. ทักษะในทางลึก (Depth of Skill) คือทักษะที่เพิ่มมากขึ้นในทักษะเฉพาะอย่าง
- ข. ทักษะในแนวราบ (Horizontal Skills) คือทักษะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วง
- ค. ทักษะในแนวตั้ง (Vertical Skills) คือทักษะที่สามารถสร้างให้บุคลากรเกิดความก้าวหน้าในสายงานของตนเองตามที่องค์การกำหนดได้

Hughes ได้อธิบายไว้ว่า หลังจากขั้นตอนหลัก 2 ขั้นตอนตามที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น เมื่อบุคลากรขององค์การปฏิบัติหน้าที่ของตนตามที่ได้รับมอบหมาย มีทักษะต่าง ๆ อยู่ภายในการปฏิบัติหน้าที่นั้น องค์การเองก็จำเป็นต้องมีการประเมินและตรวจสอบทักษะของบุคลากรภายในองค์การอยู่เสมอ

การประเมินและตรวจสอบทักษะดังกล่าวนี้เองที่จะเป็นหลักสำคัญในการวัดว่าบุคลากรขององค์การแต่ละคน มีความสามารถหรือทักษะในระดับไหน เป็นทักษะทางลึก ทางราบ หรือทางตั้ง จากนั้นองค์การก็จะกำหนดหลักเกณฑ์ในการให้ค่าตอบแทนหรือรางวัลแก่บุคลากรภายในองค์การ ตามระดับของความสามารถหรือทักษะที่บุคลากรแต่ละคนมีอยู่นั่นเอง (Hughes, 2003 p. 180-183)

2.2.3 ปัจจัยหลักที่จะสามารถสร้างให้เกิดความสำเร็จในการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Key success factors of Competency-Based pay system)

ในหัวข้อนี้จะกล่าวถึงปัจจัยหลักที่เป็นปัจจัยสำคัญอันสามารถจะสร้างให้เกิดความสำเร็จของการนำระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะไปใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงานขององค์กรได้อย่างแท้จริง

2.2.3.1 ปัจจัยหลักในการสร้างความสำเร็จแก่การจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ ตามงานวิจัยของ Halil Zaim (Competency-Based Pay: A new approach to compensation policy.)

จากหัวข้อที่ผ่านมา ผู้ศึกษาได้นำเอากระบวนการในการสร้างระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ จากงานวิจัยของ Halil Zaim มาแสดงให้เห็นถึงแนวคิดที่เขาได้จากการวิจัยเอกสารที่ผ่านมาแล้วนั้น Zaim ยังได้กล่าวอีกว่าการที่จะสร้างระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะให้เกิดประสิทธิภาพที่ดี จำเป็นจะต้องมีปัจจัยหลักสำคัญต่อการประสบผลสำเร็จดังกล่าว (Critical Success Factors) ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงควบคุมปัจจัยเหล่านี้ให้เป็นไปตามความเปลี่ยนแปลงโดยรวมขององค์กรอีกด้วย ปัจจัยหลักต่อการประสบความสำเร็จในการใช้ระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะในการบริหารค่าตอบแทนขององค์กร สามารถแบ่งออกเป็น 6 ปัจจัย ดังต่อไปนี้ (Zaim, 2007: 129-131)

1) **การจัดหมวดหมู่และแบ่งระดับขั้นของสมรรถนะที่เหมาะสม (True and Functional identification of competencies)** การจัดแบ่งหมวดหมู่และระดับของสมรรถนะที่องค์กรจัดทำในขั้นตอนแรกของการดำเนินระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะนั้น จะต้องมีความถูกต้องและเหมาะสมกับวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และการดำเนินงานของทั้งองค์กร และหน้าที่ต่าง ๆ ของบุคลากรในองค์กร การระบุสมรรถนะเหล่านี้จะต้องมีการกระทำอย่างรอบคอบ เพื่อให้ได้สมรรถนะที่สามารถสร้างให้เกิดการสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร อันจะก่อให้เกิดผลผลิตขององค์กรที่เพิ่มมูลค่าสูงขึ้นได้นั่นเอง

2) **การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพภายในองค์กร (Maintaining the effective communication)** การสื่อสารเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญมากต่อระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ เนื่องจากองค์กรจะต้องมีการสื่อสารเพื่อให้ข้อมูลที่ครบถ้วนแก่บุคลากร

ภายในองค์กร เกี่ยวกับระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะที่องค์กรกำหนดขึ้น การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะนั้น จะต้องสามารถสร้างให้บุคลากรขององค์กร เกิดความเข้าใจในความซับซ้อนของการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ ทั้งด้านสมรรถนะที่พึงประสงค์ขององค์กร ว่าการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ จำเป็นจะต้องมีสมรรถนะหรือทักษะใด ๆ ประกอบกัน ซึ่งการสื่อสารที่ประสบความสำเร็จนั้น จะสามารถสร้างความเข้าใจ และแรงจูงใจให้บุคลากรขององค์กร เกิดความต้องการการเรียนรู้ในสมรรถนะและทักษะต่าง ๆ เพื่อการปฏิบัติหน้าที่ การงานของตนให้ดียิ่งขึ้น อันจะส่งผลต่อการได้รับค่าตอบแทนหรือรางวัลในการปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้นตามไปด้วย

3) ความผูกพันกับการศึกษาและการพัฒนาตนเองของบุคลากร (Commitment to education and development) บุคลากรภายในองค์กรนั้นก็ต้องได้รับความช่วยเหลือจากองค์กรในการพัฒนาตนเอง ผ่านทางการให้ความสนับสนุนขององค์กรในเรื่องของการสร้างโครงการฝึกอบรมและพัฒนาขององค์กร ให้กับบุคลากรในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรขององค์กร อย่างครบถ้วนในทุก ๆ หน้าที่อย่างทั่วถึง

4) การสร้างความยืดหยุ่นของแรงงานในองค์กร (Enhance work force flexibility organization) องค์กรจะต้องมีการสร้างความยืดหยุ่นในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร สร้างให้เกิดการหมุนเวียนหน้าที่การงานของบุคลากรให้ทั่วถึง และมีการระบุอย่างชัดเจนว่าบุคลากรแต่ละคนจะต้องปฏิบัติงานในหน้าที่ต่าง ๆ มากน้อยเพียงใด ซึ่งจะสามารถสร้างการประเมินว่า บุคลากรแต่ละคนนั้นจะมีความสามารถในการนำเอาทักษะที่ได้รับการฝึกอบรมและพัฒนา มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ อันจะสร้างให้เกิดระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5) การประเมินผลและนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนที่ยุติธรรม (Fair assessment and fair incentive policy) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรนั้น จะต้องมีความยุติธรรม สามารถแยกบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีออกจากบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่ต่ำกว่ากันได้อย่างชัดเจน ดังนั้นผู้บริหารหรือผู้จัดการขององค์กร จะต้องพยายามบริหารค่าตอบแทนโดยคำนึงถึงการหลีกเลี่ยงอคติและการแบ่งชนชั้นเพื่อสร้างให้เกิดความชอบธรรมในระบบการจ่ายค่าตอบแทน และนอกจากนั้นนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนก็จะต้องมีความชัดเจน กระฉับและสามารถเข้าใจได้สำหรับบุคลากรแต่ละคน

6) การให้ความสนับสนุนจากผู้บริหาร (Senior Management's support and attitude toward Competency-based pay system) การใช้ระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะนั้น จำเป็นที่จะต้องได้รับความสนับสนุนจากผู้บริหารขององค์กร เพราะเนื่องจากการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ เป็นการวางแผนในระยะยาว ซึ่งจะส่งผลได้ต่อองค์กรในระยะเวลายาวนาน ซึ่งในบางกรณีการประเมินผลสมรรถนะต่าง ๆ นั้นเป็นเรื่องที่ทำได้ค่อนข้างยาก ผู้บริหารขององค์กรจึงจำเป็นต้องเข้าใจ และให้การสนับสนุนระบบการจ่ายค่าตอบแทนดังกล่าว โดยมองถึงอนาคตเป็นหลัก

2.2.3.2 ปัจจัยหลักในการสร้างความสำเร็จแก่การจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ ตามงานวิจัยของ Chen Weijing และ Yang Qing (Competency-related pay on a banding platform: Creating a high-performance)

Chen Weijing และ Yang Qing นั้นได้ทำงานวิจัยชิ้นนี้ขึ้นเพื่อหาความสัมพันธ์ของการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะและการสร้างให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศได้ เขาได้ทำการเก็บข้อมูลจากองค์กรต่าง ๆ ที่ใช้การจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ แล้วจากนั้นจึงนำมาหาปัจจัยหลักที่สร้างให้เกิดความสำเร็จของระบบการจ่ายค่าตอบแทนดังกล่าวได้ ซึ่งปัจจัยหลักที่สร้างให้เกิดความสำเร็จดังกล่าวมีดังต่อไปนี้ (Weijing & Qing, 2008: 1-3)

1) องค์กรจะต้องหลีกเลี่ยงการสร้างระบบการบริหารค่าตอบแทนที่อิงอยู่บนการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะทั้งหมด (Avoid to build a pay system wholly based on competencies) เนื่องจากสมรรถนะที่พึงประสงค์นั้นเป็นเพียงปัจจัยหนึ่งที่สามารถใช้ในระบบการจ่ายค่าตอบแทนได้ เนื่องจากสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งที่องค์กรสามารถนำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานหรือทักษะและสมรรถนะที่บุคลากรขององค์กรมีอยู่ได้ แต่ก็ไม่ควรที่จะให้ความสนใจทั้งหมดไปอยู่ที่การจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น

2) องค์กรจะต้องมีการสร้างกรอบแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะที่พึงประสงค์ที่เหมาะสมต่อตัวองค์กร (Develop an appropriate competency model) ผู้วิจัยนั้นให้นำหนักกับการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะว่า การสร้างกรอบแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะที่พึงประสงค์ขององค์กรนั้น เป็นปัจจัยที่สำคัญมากที่สุดในการสร้างการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะที่ประสบความสำเร็จได้ ซึ่งการสร้างกรอบแนวคิดหรือโมเดลสมรรถนะที่พึงประสงค์นั้น จะต้องสามารถ

ที่จะตอบโจทย์เป้าหมาย วิสัยทัศน์และจุดประสงค์ขององค์กรได้ รวมถึงการสามารถสร้างให้เกิดความพึงพอใจต่อลูกค้าขององค์กรและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันกับองค์กรคู่แข่งอื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

และเมื่อมีการสร้างโมเดลสมรรถนะที่พึงประสงค์ขององค์กรขึ้นมาแล้ว จึงค่อยนำเอาการจ่ายค่าตอบแทนแก่บุคลากรขององค์กรเข้ามาเชื่อมโยง ซึ่งหากองค์กรจะต้องการสร้างโมเดลสมรรถนะที่พึงประสงค์ที่มีประสิทธิภาพและเหมาะต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ก็จะต้องใช้เวลาในการสร้างโมเดลค่อนข้างนาน การจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะจึงไม่สามารถที่จะนำมาเชื่อมโยงกับโมเดลสมรรถนะที่พึงประสงค์ได้ในทันทีทันใด แต่จะต้องอาศัยเวลาให้เกิดความสมบูรณ์ในตัวโมเดลสมรรถนะที่พึงประสงค์เสียก่อนนั่นเอง

3) การจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะนั้นไม่ได้เหมาะสมกับทุกองค์กร (Competency-related pay is not applicable for all the companies) และองค์กรหนึ่งที่เหมาะสมกับการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะนั้นก็ไม่ได้จำเป็นว่า การจ่ายค่าตอบแทนดังกล่าวจะเหมาะสมกับทุก ๆ ส่วนย่อยขององค์กร แต่ผู้วิจัยกล่าวว่า การจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะนั้น หากแต่เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่องค์กรต่าง ๆ จะต้องมีความเข้าใจว่า การจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะนั้น จะเหมาะสมกับองค์กรหรือหน่วยงานที่สมรรถนะอันพึงประสงค์ของบุคลากรต่าง ๆ นั้น เป็นปัจจัยหลักของความสำเร็จในการสร้างความสำเร็จในด้านการแข่งขันเพื่อสร้างผลผลิตขององค์กร

นอกจากนั้นการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะนั้น จะเหมาะสมกับองค์กรที่มีการสร้างกรอบแนวคิดการดำเนินงานเกี่ยวกับสมรรถนะพึงประสงค์ (Competency) ขององค์กรที่ถูกต้องและเหมาะสม ดังนั้นเมื่อนำเอาการจ่ายค่าตอบแทนมาเชื่อมโยงกับระบบสมรรถนะพึงประสงค์ขององค์กรจึงได้การจ่ายค่าตอบแทนที่สามารถผลักดันให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่เพิ่มขึ้นในการดำเนินงานของบุคลากรในองค์กรต่อไป

2.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน (Performance-Based Pay)

ในหัวข้อนี้จะทำการทบทวนเอกสารที่มีเนื้อหาเกี่ยวข้องกับการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน (Performance-Based Pay) เป็นสำคัญ

2.3.1 ความหมายของการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน

การจ่ายค่าตอบแทนผลงานนั้น เป็นรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนรูปแบบหนึ่งที่ใช้ในการบริหารผลปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์กรต่าง ๆ ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่าน ให้ความหมายของการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะดังต่อไปนี้

Bahaudin Mujtaba และ Shandana Shuaib ได้ให้ความหมายของการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน (Performance-based pay) ไว้ว่า คือระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่มุ่งเน้นในการพิจารณาค่าตอบแทนจูงใจ มีหลักการพิจารณาจากผลสำเร็จของการปฏิบัติงานของบุคลากรให้กับองค์กร โดยไม่ได้นำเอาวิธีการหรือกระบวนการระหว่างการปฏิบัติงานให้สำเร็จมาเกี่ยวข้องแต่อย่างใด การจ่ายค่าตอบแทนในลักษณะนี้ ยังเป็นการจ่ายค่าตอบแทนเพื่อจูงใจให้บุคลากรขององค์กรต้องการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของตนเองไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติหน้าที่อีกด้วย (Mujtaba & Shuaib, 2010: 114-115)

คล้ายคลึงกับการให้ความหมายของ Adiguzel, Yuksel และ Tekin ที่ให้ความหมายของการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานเอาไว้ว่าคือ การจ่ายค่าตอบแทนที่มีตัวเงินเดือนจำนวนหนึ่งถูกระบุจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรขององค์กร ว่าสามารถที่จะทำหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้หรือไม่ และมีลักษณะของการเพิ่มขึ้นของค่าตอบแทนในทิศทางเดียวกันกับผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นเช่นเดียวกัน (Adiguzel, Yuksel & Tekin, 2010: 286-287)

นอกจากนั้น Swabe (Boachie-Mensah & Dogbe, 2011: 271-272) ยังให้ความหมายของการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานคือ ระบบของการจ่ายค่าตอบแทนที่บุคคลหนึ่งๆนั้นจะได้รับค่าตอบแทนหรือเงินเดือนของเขาเพิ่มขึ้น โดยมีการพิจารณาจากผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของเขาเอง

หรือหากจะพูดให้เข้าใจถึงภาพรวมของการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานมากยิ่งขึ้นนั้น ก็คือกระบวนการในการให้รางวัลที่เป็นตัวเงินให้กับบุคลากรคนหนึ่งขององค์กร ซึ่งการให้รางวัลที่กล่าวมานี้จะมีความเชื่อมโยงโดยตรงกับผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล ระดับกลุ่ม หรือระดับหน่วยงาน (Boachie-Mensah & Dogbe, 2011: 272) แต่นักวิชาการบางท่านนั้นก็ให้ความหมายของการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานที่ต่างออกไปจากความหมายข้างต้น Schuler นั้นได้ให้ความหมายของการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานว่า คือการให้รางวัลทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน รวมถึงการให้การ

ยอมรับ (Recognition) แก่บุคลากรโดยพิจารณาจากระดับผลการปฏิบัติงานของเขาเป็นหลัก (Boachie-Mensah & Dogbe, 2011: 272)

จากความหมายของการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานที่กล่าวมาทั้งหมดนั้นสามารถสรุปได้ว่าการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานคือ การจ่ายค่าตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงินให้กับบุคลากรขององค์กร โดยมีการพิจารณาระดับของค่าตอบแทนเหล่านั้นอยู่บนพื้นฐานของผลการปฏิบัติงานที่บุคลากรกระทำได้ ผ่านทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) ของบุคลากรนั่นเอง

2.3.2 กรอบแนวคิดและวิธีการในการใช้การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานเพื่อบริหารผลการปฏิบัติงานขององค์กร ที่ได้จากการทบทวนงานวิจัย

2.3.2.1 งานวิจัยของ Mujtaba และ Shuaib (2010) ที่ชื่อว่า An Equitable Total Rewards Approach to Pay for Performance Management.

งานวิจัยชิ้นนี้ได้มีการกล่าวถึงกรอบแนวคิดหรือกระบวนการในการวางแผนการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานไว้ว่า การสร้างให้เกิดระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานที่มีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นที่จะต้องมีความเข้าใจในบริบทต่าง ๆ ขององค์กรอย่างชัดเจนและครอบคลุม ไม่ว่าจะเป็นด้านวิสัยทัศน์ กลยุทธ์การดำเนินงาน รูปแบบการบริหารงาน หรือวัฒนธรรมขององค์กร ดังนั้นจึงไม่มีกรอบแนวคิดใดที่เป็นสิ่งที่ดีที่สุดในการสร้างระบบการจ่ายค่าตอบแทนดังกล่าวได้ ดังนั้นผู้บริหารและองค์กรเองจะต้องเป็นผู้สร้างระบบดังกล่าวขึ้นมาเอง โดยใช้หลักเกณฑ์ทั่วไปสำหรับการสร้างระบบการจ่ายค่าตอบแทนและรางวัลแก่บุคลากร อันสามารถอธิบายได้ดังต่อไปนี้ (Mujtaba & Shuaib, 2010: 117-118)

1) **การตั้งเป้าหมาย (Set goals)** เริ่มด้วยการตั้งเป้าหมายที่บุคลากรขององค์กรต้องปฏิบัติหน้าที่เพื่อบรรลุเป้าหมายนั้น

2) **กำหนดกลยุทธ์ที่จะใช้ในระบบการจ่ายค่าตอบแทน (Map the strategy)** คือการสร้างกฎและนโยบายต่าง ๆ ให้เป็นรูปธรรม เพื่อใช้ในการเป็นแนวทางของการบริหารค่าตอบแทนขององค์กร โดยการสร้างนโยบายในขั้นตอนนี้ จำเป็นจะต้องมีการให้ตัวแทนจากทุกกลุ่ม หรือหน่วยงานขององค์กร มีส่วนร่วมด้วย จึงจะสามารถสร้างแนวทางและนโยบายการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพได้

3) **พัฒนาแผนการวัดและประเมินค่า (Develop the measurement plan)** เมื่อสร้างแนวทางการดำเนินงานแล้ว จะต้องพัฒนาแผนการวัดและประเมินค่าการบรรลุเป้าหมายตามแนวทางที่องค์กรกำหนด โดยจะต้องมีรายละเอียดว่าจะทำการวัดค่าอย่างไร ในเวลาไหน วัดและประเมินค่าการดำเนินงานในระดับองค์กร หน่วยงาน หรือบุคคล

4) **ตั้งงบประมาณ (Plan the Budget)** ทำการควบคุมต้นทุนของระบบการจ่ายค่าตอบแทน ซึ่งจะต้องครอบคลุมตั้งแต่งบประมาณการจ่ายค่าตอบแทนแก่พนักงาน งบประมาณในการจัดฝึกอบรมและพัฒนา รวมไปถึงงบประมาณในการให้บุคลากรเลื่อนตำแหน่งอีกด้วย

5) **ระบุกลุ่มเป้าหมายและรางวัลหรือค่าตอบแทน (Identify the target groups and awards)** ทำการระบุกลุ่มเป้าหมายที่จะให้รางวัล รวมถึงระบุตัวรางวัลให้มีความหลากหลายและชัดเจน ตั้งแต่การให้รางวัลแบบกลุ่มไปจนถึงการให้รางวัลเป็นรายบุคคล

6) **ระบุแง่มุมจริยธรรมและกฎเกณฑ์ทางสังคมขององค์กร (Identify ethical dimensions and criteria)** ต้องมีการระบุว่า ระบบและนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนนั้นมีมิติทางจริยธรรมที่เป็นธรรม เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กร และมีกฎเกณฑ์ที่ถูกต้องเหมาะสมต่อคนในองค์กร

7) **ระบุแผนการตลาดของระบบการจ่ายค่าตอบแทน (Identify Marketing plan)** ต้องทำการระบุว่าแผนการที่วางไว้เกี่ยวกับระบบค่าตอบแทนดังกล่าวนั้น จะเริ่มใช้เมื่อไร ใครเป็นผู้ควบคุมระบบดังกล่าว และมีผู้ติดตามดูแลระบบการจ่ายค่าตอบแทนและเลื่อนตำแหน่งหรือไม่อย่างไร

8) **ดำเนินการนำแผนการจ่ายค่าตอบแทนที่เตรียมไว้ข้างต้นไปใช้พร้อมติดตามประเมินผล (Implement and evaluate the program)** เมื่อนำเอาแผนการดำเนินงานการบริหารผลการปฏิบัติงานที่วางไว้ข้างต้นไปใช้งานจริงแล้ว องค์กรจะต้องมีการติดตามผลข้อมูลป้อนกลับ วัดค่าผลได้และต้นทุนที่เสียไป ผลดีต่อองค์กร รวมถึงความพึงพอใจของบุคลากร และอัตราการลาออกขององค์กร เพื่อนำไปใช้พัฒนาระบบการจ่ายค่าตอบแทนในอนาคตต่อไป

แต่ถึงแม้ว่าจากงานวิจัยชิ้นนี้ที่กล่าวว่าไม่สามารถสร้างกรอบแนวคิดใดที่เป็นสิ่งที่ดีที่สุดในการสร้างระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานให้เกิดขึ้นในองค์กรได้ ผู้วิจัยก็ยังมีข้อเสนอแนะที่เราได้จากการศึกษางานวิจัยที่ผ่านมา และสร้างขึ้นเป็นปัจจัยหลักของการบริหารค่าตอบแทนขององค์กร ที่สามารถนำองค์กรไปสู่การจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะที่มีประสิทธิภาพ โดยมุ่งเน้นการเพิ่มขึ้นของผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ความพึงพอใจของบุคลากร จนนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตขององค์กรได้ในที่สุด (Mujtaba & Shuaib, 2010: 117-120)

ปัจจัยหลักของการบริหารค่าตอบแทนขององค์กรตามหลักการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน ที่สามารถนำองค์กรไปสู่การเพิ่มสมรรถนะขององค์กรโดยรวมได้ (Mujtaba & Shuaib, 2010)

1) **การให้ความรู้เรื่องค่าตอบแทนต่อบุคลากรระดับผู้บริหาร (Train managers and supervisors about rewards)** เพราะเนื่องจากการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานนั้น จะมุ่งเน้นให้บุคลากรขององค์กรมีผลการปฏิบัติงานที่ดี ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจถึงระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานว่า หากบุคลากรขององค์กรสามารถปฏิบัติงานได้ดีก็จะได้ผลตอบแทนที่ดีตามไปด้วย แต่หากบุคลากรขององค์กรปฏิบัติงานได้ไม่เป็นที่พึงพอใจแล้ว ผู้บริหารก็มีหน้าที่ที่จะต้องให้ข้อมูลป้อนกลับแก่บุคลากรเหล่านั้น ทั้งในเรื่องของงานและค่าตอบแทนที่เขาจะได้รับ เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจให้เขาต้องการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของตนเองต่อไป

2) **สร้างระบบการให้รางวัลหรือการจ่ายค่าตอบแทนที่มีความยืดหยุ่นและสร้างสรรค์ (Create Flexible and Creative Reward Programs)** ระบบการจ่ายค่าตอบแทนนั้นจะต้องมีความครอบคลุมทั้งการจ่ายค่าตอบแทนเป็นรายบุคคลและแบบกลุ่ม รวมถึงจะต้องมีความหลากหลายในการจ่ายค่าตอบแทนหรือรางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงินให้กับบุคลากรในองค์กร ที่สำคัญที่สุดคือการจ่ายค่าตอบแทนหรือรางวัลแบบรายบุคคล รางวัลที่บุคคลได้รับนั้นจะต้องตรงกับความต้องการของบุคลากรนั้น ๆ เพราะจะสามารถเป็นการสร้างแรงกระตุ้นที่มีความหมายต่อการปฏิบัติงานให้กับองค์กรอย่างเต็มความสามารถมากยิ่งขึ้นไปอีกด้วย

3) **มีการสร้างมาตรฐานการจ่ายค่าตอบแทนที่ชัดเจนรวมถึงการระบุความคาดหวังของบุคลากรและองค์กรให้ครบถ้วน (Clarify Standards and Expectations to Everyone)** การสร้างมาตรฐานและระบุความคาดหวังของทุกฝ่ายในองค์กรนั้นจะเป็นเสมือนการกำหนดเป้าหมายว่า ระบบการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กรจะมุ่งเน้นไปที่จุดใด ในกรณีนี้ระบบ

การจ่ายค่าตอบแทนขององค์กร จะมุ่งเน้นการสร้างผลการปฏิบัติงานที่เพิ่มสูงขึ้นให้กับองค์กร
นั่นเอง

4) การพิจารณาถึงสิ่งแวดล้อมของงานในองค์กรและการฝึกอบรม
การปฏิบัติงานข้ามสายงาน (Cross-Functional Training and Agronomic) เนื่องจากในงาน
บางหน้าที่ของบุคลากรในองค์กรนั้นเป็นการปฏิบัติงานที่ซ้ำซาก จึงสามารถสร้างให้เกิดความเบื่อ
หน่ายของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน้าที่นั้น อันสามารถส่งผลให้เกิดการลดลงของผลการปฏิบัติงานได้
องค์กรจึงมีหน้าที่ที่จะต้องสร้างการปฏิบัติงานข้ามสายงานขึ้นในบางครั้ง เพื่อให้บุคลากรสามารถ
หมุนเวียนบทบาทในการปฏิบัติงานของตน ป้องกันการเกิดความซ้ำซากในการปฏิบัติหน้าที่การงาน
นั่นเอง

5) การสร้างให้เกิดความเข้ากันของการจ่ายค่าตอบแทนหรือรางวัล
และพันธกิจขององค์กร (Align Rewards with Company Mission and Values) การสร้าง
ระบบการจ่ายค่าตอบแทนหรือรางวัลให้แก่บุคลากรขององค์กรนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสามารถ
ผลักดันการปฏิบัติงานในทุกส่วนขององค์กรให้ดำเนินไปตามพันธกิจที่องค์กรกำหนดไว้ เพื่อบรรลุ
เป้าหมายขององค์กรในอนาคตได้ด้วย ไม่ใช่เพียงแต่มุ่งเน้นสร้างความพึงพอใจและผลการปฏิบัติงาน
ที่ดีในตัวบุคลากรขององค์กรแต่อย่างเดียว

6) สนับสนุนส่งเสริมให้ผู้บริหารใช้แนวทางใหม่ๆ ในการให้รางวัลแก่
บุคลากรขององค์กรซึ่งเหมาะสมกับบุคลากรแต่ละคนโดยเฉพาะ (Encourage
Experimentation and Individuality) ผู้บริหารจะต้องได้รับการส่งเสริมและสนับสนุน ให้คิดหา
วิธีการใหม่ๆ ในการให้รางวัลหรือจ่ายค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินให้กับบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดี
เยี่ยม สร้างให้รางวัลที่เขาเหล่านั้นจะได้ถือเป็นสิ่งใหม่ๆ ที่สามารถกระตุ้นและดึงดูดให้บุคลากรพัฒนา
ผลการปฏิบัติงานของตนให้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง นอกจากนั้นรางวัลต่าง ๆ จะต้องมีความเหมาะสม
กับบุคลากรแต่ละคน เพราะเนื่องจากปัจเจกบุคคลแต่ละคนล้วนมีความต้องการที่แตกต่างกัน จึงเป็น
หน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเองว่า มีความต้องการการได้รับค่าตอบแทน
หรือรางวัลอย่างไรบ้าง จากนั้นจึงใช้ระบบการให้รางวัลและค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับบุคลากรแต่ละ
คน จึงจะสามารถสร้างการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรขององค์กรได้

2.4 ข้อเด่นและข้อจำกัดของการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะที่ได้จากการทบทวนงานวิจัย

ในหัวข้อนี้จะกล่าวถึงข้อเด่น และข้อจำกัดของการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ (Competency-Based Pay) ขององค์กรต่าง ๆ โดยทบทวนเอกสารจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ

2.4.1 จากงานวิจัยของ Halil Zaim (Competency-Based Pay: A new approach to compensation policy.) เขาได้สรุปข้อเด่นและข้อจำกัดของการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะไว้ดังต่อไปนี้ (Zaim, 2007: 121-123)

ข้อเด่น ของการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะนั้น ผู้วิจัยได้แบ่งออกเป็น 2 มิติ

มุมมองนั้นคือ

1. **มุมมองขององค์กร** องค์กรนั้นมีความคาดหวังว่าการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะจะให้ผลตอบแทนที่ดีคือ

ก. การสร้างความยืดหยุ่นของแรงงานในองค์กร (Flexibility)

เนื่องจากการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะนั้น จะกระตุ้นให้บุคลากรขององค์กรเกิดความต้องการเรียนรู้ในทักษะและสมรรถนะใหม่ๆ ก่อให้เกิดความสามารถในการหมุนเวียนสับเปลี่ยนหน้าที่ระหว่างบุคลากรได้มากกว่างานที่อยู่ในคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ของแต่ละคน ซึ่งผลดีต่อองค์กรคือ ลดผลเสียที่เกิดจากการขาดงาน ลางาน หรือการลาออกของแรงงานได้

ข. การสร้างให้เกิดการลดเวลาที่สูญเปล่าในการปฏิบัติงาน สร้างให้

เกิดการไหลของการปฏิบัติงานที่เป็นไปอย่างไม่ติดขัด นั้นเป็นเพราะว่าการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะนั้น สร้างให้บุคลากรขององค์กรมีความต้องการพัฒนาตนเองให้มีทักษะที่กว้างมากขึ้นกว่าเดิม จึงสามารถแก้ปัญหาในการดำเนินงานได้ในภาพกว้างมากขึ้น จึงทำให้สามารถคงไว้ซึ่งกระบวนการการทำงานที่ไม่ติดขัดและนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

- ค. การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เพราะการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะนั้น มุ่งเน้นการนำเองทักษะและความรู้ของบุคลากรมาใช้งาน ทำให้องค์กรมีแหล่งความรู้และทักษะที่อยู่ในตัวบุคลากรเพิ่มมากขึ้น อันจะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นตามไปด้วย
- ง. การสร้างให้เกิดการเพิ่มผลผลิตขององค์กร ลดอัตราการลาออก ลดต้นทุนแรงงานและสร้างให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรที่ดี
- จ. การสร้างให้เกิดกิจกรรมที่สนับสนุนนวัตกรรมและความรู้ใหม่ๆ ให้กับองค์กร หากองค์กรมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองเพื่อได้มาซึ่งทักษะและสมรรถนะที่พึงประสงค์ใหม่ๆ พร้อมกับกระตุ้นให้บุคลากรเหล่านั้นนำเอาทักษะและสมรรถนะของตนเอง มาใช้ในการปฏิบัติงานให้กับองค์กรอย่างแท้จริงแล้ว ย่อมจะสร้างให้เกิดนวัตกรรมและความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กรใหม่ๆ อันจะสามารถผลักดันองค์กรให้เจริญก้าวหน้าอย่างก้าวกระโดดได้ในที่สุด
2. มุมมองของบุคลากรขององค์กร บุคลากรในองค์กรนั้นมีความคาดหวังว่าการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะจะก่อให้เกิดผลตอบแทนที่ดีคือ
- ก. การได้รับค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้น จากการเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้มีทักษะและสมรรถนะที่พึงประสงค์ใหม่ๆตามที่องค์กรต้องการ
- ข. การสร้างให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้กับองค์กร
- ค. การสร้างให้เกิดการเติบโตในด้านทักษะและสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรขององค์กร
- ง. การแก้ปัญหาด้วยตนเองของบุคลากร
- จ. การได้รับการวางแผนในสายอาชีพที่ชัดเจน
- ฉ. การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากร

ข้อจำกัด Zaim นั้นได้ระบุถึงข้อจำกัดของการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะไว้ในงานวิจัยของเขาดังต่อไปนี้ (Zaim, 2007: 123-125)

1. การจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะนั้นมีต้นทุนสูง (High Cost related)

เพราะเนื่องจากโครงสร้างพื้นฐานของการจ่ายค่าตอบแทนนั้น เกี่ยวพันกับการเพิ่มขึ้นของระดับทักษะและการพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรในองค์กร ดังนั้น (1) การที่บุคลากรมีความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่พึงประสงค์เพิ่มขึ้น ก็จะสร้างให้เกิดต้นทุนแรงงานที่เพิ่มสูงมากขึ้นเช่นเดียวกัน นอกจากนี้ (2) การประเมินว่าบุคลากรขององค์กรมีทักษะและสมรรถนะที่พึงประสงค์เพิ่มสูงขึ้นหรือไม่ ในระดับใดนั้น ก็เป็นกระบวนการที่มีค่าใช้จ่ายสูง ทั้งด้านการลงทุน การใช้เวลาที่ยาวนาน และต้องการผู้ประเมินที่มีความสามารถสูงตามไปด้วย และเนื่องจากการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะนั้นเกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมและพัฒนา (3) จึงทำให้องค์กรจำเป็นต้องมีการลงทุนในส่วนของโครงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งต้นทุนที่สูงขึ้นทั้ง 3 ประการดังกล่าวนี้ จะแสดงให้เห็นผลตอบแทนในระยะยาว จึงทำให้ต้องนำเอาระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะมาพิจารณาถึงผลได้และการลงทุนว่าคุ้มค่าตามที่องค์กรต้องการมากน้อยเพียงใดก่อนด้วย

2. การจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะต้องการการบริหารงานที่ซับซ้อนและกินเวลาอย่างมาก (Administrative complexity and time requirements)

เนื่องจากการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานจะใช้การประเมินทักษะและสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรเป็นระดับขั้น จึงทำให้มีการบริหารงานที่ซับซ้อนและยุ่งยาก ประกอบกับต้องใช้ผู้ที่มีความรู้และความสามารถสูงในการดำเนินงานอีกด้วย ทั้งสองปัจจัยที่กล่าวมาข้างต้น จึงนำไปสู่การบริหารงานการจ่ายค่าตอบแทนที่กินเวลาค่อนข้างมาก ไม่สามารถให้ผลตอบแทนที่เป็นรูปเป็นร่างภายในระยะเวลาอันสั้นได้

3. การจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะนั้นต้องการความยุติธรรมในการบริหาร (Maintaining fairness) เพราะว่าการจ่ายค่าตอบแทนแบบนี้ผู้บริหารจะต้องให้ความเท่าเทียมกันแก่บุคลากรทุกคน จึงจะต้องมีการประเมินความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรแต่ละคน ที่ปราศจากอคติและการแบ่งแยกชนชั้น หรือการเล่นพรรคเล่นพวก เพราะหากระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่องค์การใช้สร้างให้เกิดความรู้สึกไม่เท่าเทียมหรือความไม่ยุติธรรมให้กับบุคลากรในองค์การแล้ว ก็จะทำให้เกิดปัญหาอื่น ๆ ตามมามากมายได้
4. เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของโลกธุรกิจในปัจจุบัน อาจทำให้การกำหนดสมรรถนะหรือทักษะที่พึงประสงค์เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วเช่นกัน ดังนั้นจึงจำเป็นจะต้องมีการตรวจสอบสมรรถนะที่พึงประสงค์ขององค์การและตำแหน่งงานต่าง ๆ อยู่เสมอ

2.4.2 จากงานวิจัยของ Azmi, Ahmad และ Zainuddin (Competency-Based pay and service quality: an empirical study of Malaysian public organizations) ซึ่งนักวิชาการสามท่านนี้ได้ทำการวิจัยการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะในองค์การของรัฐ ในประเทศมาเลเซีย ซึ่งองค์การของรัฐเหล่านี้จะมีขอบเขตการดำเนินงานที่งานวิจัยชิ้นนี้ศึกษาคือ การให้บริการแก่ประชาชน (Public Service)

ที่มาของงานวิจัยชิ้นนี้คือการที่ในช่วงปี 1999 – 2006 นั้น หน่วยงานของรัฐในประเทศมาเลเซียนั้นได้รับการร้องเรียนเกี่ยวกับการให้บริการที่ขาดคุณภาพ มีการใช้เวลามากเกินควรจากประชาชนชาวมาเลเซีย ถึงขนาดที่ว่าหนังสือพิมพ์ที่เป็นที่รู้จักมากที่สุดในประเทศลงข่าวพาดหัวเกี่ยวกับความไม่พอใจในการให้บริการของหน่วยงานของรัฐที่เกิดขึ้นกับประชาชน ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เลย ทั้งที่หน่วยงานในภาครัฐของประเทศมาเลเซียนั้น ได้รับการรับรองจากการใช้ระบบ TQM (Total Quality Management) ในการดำเนินงาน ประกอบกับการได้รับรองมาตรฐาน ISO 9000 ก็ตาม (Azmi, Ahmad & Zainuddin, 2009: 21-23)

ซึ่งรัฐบาลของประเทศมาเลเซียมีการนำเอาการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะเข้ามาใช้ในการบริหารงานหน่วยงานของรัฐอยู่แต่เดิมแล้ว (Azmi, Ahmad & Zainuddin 2009: 22) คณะผู้วิจัยนั้นจึงได้ทำการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานรัฐในประเทศมาเลเซีย ที่

ใช้การจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะว่ามีความสัมพันธ์กับระดับคุณภาพการให้บริการของหน่วยงานรัฐในประเทศมาเลเซียมากน้อยเพียงใด

ทั้งนี้คณะผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลจากหน่วยงานของรัฐในประเทศมาเลเซียมากถึง 140 แห่ง รวบรวมการเก็บข้อมูลจากลูกค้าผู้มาใช้บริการหน่วยงานของรัฐดังกล่าวเป็นจำนวน 3,000 คน ผลการศึกษาของงานวิจัยชิ้นนี้พบว่า (Azmi, Ahmad & Zainuddin, 2009: 32-33)

1. การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานนั้นมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับงานบริการที่จะต้องใช้เวลาความถูกต้องแม่นยำ เชื่อถือได้ และตรงต่อเวลา
2. การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานไม่ได้มีความสัมพันธ์ใด ๆ กับงานบริการที่ต้องใช้เวลา ความเข้าใจ ความเห็นใจ ต่อการให้บริการลูกค้าแต่อย่างใด

ซึ่งผลการศึกษาข้อ 1 นั้นถือเป็นข้อเด่นของการใช้การจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ ส่วนผลการศึกษาในข้อ 2 ยังเป็นส่วนหนึ่งของข้อจำกัดอยู่ ดังนั้นคณะผู้วิจัยจึงได้ทำการแนะนำให้หน่วยงานของรัฐ ปรับปรุงการให้บริการของตนเองในส่วนของความถูกต้องแม่นยำ เชื่อถือได้ และตรงต่อเวลา มากกว่าที่จะนำงบประมาณไปใช้ในปัจจัยที่เกี่ยวกับความเห็นอกเห็นใจเช่นการตกแต่งสถานที่ราชการ โฆษณา ที่นั่ง ฯลฯ (Azmi, Ahmad & Zainuddin, 2009: 32)

นั้นแสดงให้เห็นถึงความเหมาะสมของการนำเอาการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะไปใช้ในองค์กรต่าง ๆ ว่า ไม่ได้มีความเหมาะสมกับทุกองค์กรหรือเหมาะสมกับทุกหน่วยงานในองค์กร หากแต่เพียงจะต้องคำนึงถึงหน่วยงานที่มีบทบาทหน้าที่ชัดเจนว่า จะต้องใช้สมรรถนะหลักของการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Zaim ที่กล่าวมาในหัวข้อก่อนหน้านี้นั่นเอง

2.4.3 จากงานวิจัยของ Chen Weijing และ Yang Qing (Competency-related pay on a banding platform: Creating a high-performance)

นักวิชาการทั้งสองท่านนั้นได้ทำการศึกษาว่าการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานนั้น มีความสัมพันธ์อย่างไรกับการสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยมให้เกิดขึ้นได้ในองค์กร โดยใช้กลุ่มตัวอย่างคือบุคลากรในองค์กรกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งให้ถือว่าบุคลากรขององค์กรนั้นจะประกอบไปด้วย 2 กลุ่มคือ กลุ่มที่เป็น High Competence และกลุ่มที่เป็น Low Competence จากนั้นจึงนำเอากลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่มมาเปรียบเทียบใน 3 ระบบการจ่ายค่าตอบแทนคือ (Weijing & Qing, 2008: 1-3)

1. **ระบบการจ่ายค่าตอบแทนคงที่ (Fixed compensation system)** คือระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่จ่ายค่าตอบแทนในอัตราคงที่ ไม่ว่าบุคลากรขององค์กรจะเป็นผู้มีสมรรถนะสูงหรือไม่ก็ตาม
2. **ระบบการจ่ายค่าตอบแทนแบบผสม (Mixed compensation system)** คือระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่จ่ายค่าตอบแทนในอัตราผันแปร ไม่ว่าบุคลากรขององค์กรจะเป็นผู้มีสมรรถนะสูงหรือไม่ก็ตาม หากเขาสามารถนำเอาทักษะและสมรรถนะของตนเองมาใช้ในการปฏิบัติงานได้จนสำเร็จ เขาจะได้ผลตอบแทนเป็นรางวัลในอัตราที่คงที่

จากผลการศึกษานักวิชาการทั้งสองท่านพบว่า การจ่ายค่าตอบแทนในอัตราที่คงที่ (Fixed compensation system) นั้นไม่สามารถแยกบุคลากรที่มีทักษะและสมรรถนะสูงออกจากผู้ที่มีทักษะและสมรรถนะที่ต่ำกว่าได้แต่อย่างใด รวมถึงไม่สามารถที่จะกระตุ้นให้บุคลากรขององค์กรให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เพื่อสร้างผลงานที่เป็นเลิศให้กับองค์กรได้แต่อย่างใด

ตรงข้ามกับการจ่ายค่าตอบแทนแบบผสม (Mixed compensation system) ที่เพิ่มการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะเข้าไปเป็นแรงจูงใจให้กับบุคลากรขององค์กรนั้น สามารถที่จะกระตุ้นให้บุคลากรขององค์กร ขวนขวายที่จะหาความรู้พัฒนาตนเอง และสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นได้ แต่ทว่าการจ่ายค่าตอบแทนในลักษณะนี้นั้นจะสามารถแยกแยะความแตกต่างในทักษะและสมรรถนะของบุคลากรในองค์กรได้หรือไม่ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และเงื่อนไขภายใต้สถานการณ์ต่างๆ ที่เป็นผลกระทบจากปัจจัยภายนอกองค์กร ดังนั้นหากองค์กรต้องการที่จะใช้ระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานเพื่อแยกแยะความสามารถของบุคลากรภายในองค์กรนั้น องค์กรจะต้องมีการสร้างการบริหารและดำเนินงานภายใน ที่ตอบสนองและสนับสนุนการนำเอาการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด (Weijing & Qing, 2008: 2-3)

นอกจากนี้งานวิจัยดังกล่าวยังมีการสรุปถึงข้อจำกัดของการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะดังต่อไปนี้ (Weijing & Qing, 2008: 3)

- ก. การจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะจะล้มเหลวในการสร้างการพัฒนาตนเองของบุคลากร หากบุคลากรไม่ต้องการเปิดเผยจุดอ่อนของตนเอง เพราะกลัวจะกระทบกับค่าตอบแทนที่ได้ของตนเอง

- ข. การจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ มักจะประสบความสำเร็จในการนำไปใช้จริงเนื่องจาก ระบบสมรรถนะที่พึงประสงค์ขององค์กร (Competency) มักจะมีความซับซ้อนมาก และการวัดค่าระดับของทักษะและสมรรถนะเป็นเรื่องที่ทำให้ถูกต้องแม่นยำได้ยาก
- ค. สมรรถนะที่พึงประสงค์นั้นยากต่อการอธิบายให้ชัดเจน และวัดค่าอย่างแม่นยำ เพื่อการนำมาเป็นข้อมูลตัดสินใจในการจ่ายค่าตอบแทนให้กับบุคลากรขององค์กร

ในส่วนท้ายของงานวิจัยดังกล่าวนี้ คณะผู้วิจัยยังได้ให้ข้อเสนอแนะอีกว่า ถึงแม้ว่าการใช้การจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะนั้น จะเป็นการบริหารค่าตอบแทนที่ทำได้ยาก อีกทั้งกินระยะเวลานานก็ตาม แต่หากก็เป็นการสร้างให้องค์กรเกิดการเติบโตอย่างช้า ๆ แต่มีความเสถียรสูง จะสามารถดำรงอยู่ในยุคการแข่งขันทางธุรกิจสูงดังปัจจุบันได้อย่างยั่งยืน เพราะองค์กรจะดำเนินงานอยู่บนพื้นฐานของทักษะ ความสามารถ สมรรถนะ และความรู้ที่สามารถใช้ได้เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นการบริหารค่าตอบแทนใด ๆ ก็ตามก็เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรดังกล่าว จึงควรให้ความสำคัญกับอนาคตขององค์กรมากกว่าผลได้ในอดีตเทียบกับปัจจุบัน

2.4.4 งานวิจัยของ R. Eugene Hughes ชื่อว่า “Skill or Diploma? The potential influence of skill-based pay system on source of skills acquisition and degree programs”

Hughes ได้ศึกษาเกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทนตามทักษะ (Skill-Based Pay) ว่าบุคลากรขององค์กรที่ได้รับการจ่ายค่าตอบแทนตามทักษะนั้น จะยังคงใช้คุณวุฒิต่างการศึกษาของตนเองในการปฏิบัติงานกับองค์กรและการได้รับค่าตอบแทนอยู่หรือไม่

Hughes ได้ใช้กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาของเขา คือ กลุ่มพยาบาลที่ได้รับใบประกอบวิชาชีพ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มที่แตกต่างกัน นั่นคือ (1) กลุ่มพยาบาลที่ผ่านการเรียนในหลักสูตร 2 ปี และ (2) กลุ่มพยาบาลที่ผ่านการเรียนในหลักสูตร 4 ปี ซึ่งทั้งสองกลุ่มตัวอย่างนี้ มีชั่วโมงเรียนหรือชั่วโมงอบรมที่ผ่านมามีแตกต่างกันมากถึง 54 ชั่วโมง และใช้กลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่มนั้นมาเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทน ซึ่งเขาได้ตั้งข้อสันนิษฐานไว้ว่า ตามหลักการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะแล้ว กลุ่มพยาบาลที่ผ่านการเรียนหลักสูตร 4 ปีนั้นควรที่จะได้รับค่าตอบแทนในการทำงาน

ครั้งแรกมากกว่ากลุ่มพยาบาลที่ผ่านการเรียนหลักสูตร 2 ปีโดยเปรียบเทียบ (Hughes, 2003: 179-181)

ผลการศึกษาของเขาพบว่า พยาบาลที่อยู่ในกลุ่มหลักสูตร 4 ปีนั้นจะได้รับค่าตอบแทนที่มากกว่าพยาบาลที่จบหลักสูตร 2 ปี (Hughes, 2003: 182) ซึ่งเขาให้เหตุผลว่า ที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากกลุ่มพยาบาลที่จบหลักสูตร 2 ปีนั้นจะมีข้อจำกัดในการทำงาน มีทักษะหรือสมรรถนะบางประการที่ไม่สามารถกระทำได้เหมือนกับพยาบาลที่จบหลักสูตร 4 ปีได้

ผลการศึกษาของเขานั้นจึงส่งผลกระทบต่อการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน (Skill-based system) เพราะเนื่องจากพยาบาลในทั้งสองกลุ่มนั้นควรจะได้รับพิจารณาว่าเป็นบุคลากรที่มีทักษะเชิงลึก (Depth of skill) ด้วยกันทั้งคู่ แต่กลุ่มพยาบาลที่จบหลักสูตร 4 ปีนั้น น่าจะได้รับการพิจารณาถึงการเป็นบุคลากรที่มีทักษะในแนวนอนมากกว่า (Horizontal skill) ซึ่งทักษะในแนวนอนนี้ มิได้มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานในหน่วยงานเกี่ยวกับการแพทย์แต่อย่างใด แต่กลับเป็นทักษะที่เหมาะสมกับการนำไปต่อยอดทางการศึกษาที่สูงขึ้นมากกว่า (Advance degree) ดังนั้นจากงานวิจัยชิ้นนี้ ผู้วิจัยจึงสามารถสรุปได้ว่า การใช้การจ่ายค่าตอบแทนตามทักษะ (Skill-based pay) นั้นมีความเหมาะสมต่อการประเมินเพื่อจ่ายค่าตอบแทนกับบุคลากรที่จำเป็นต้องใช้ทักษะการปฏิบัติงานเฉพาะอย่าง แต่หากว่าการจ่ายค่าตอบแทนตามคุณวุฒินั้น (Diploma-Based pay) จะมีความเหมาะสมมากกว่าในการใช้พิจารณาการจ่ายค่าตอบแทนกรณีอื่น เช่น การเลื่อนตำแหน่งไปเป็นผู้บริหาร เป็นต้น (Hughes, 2003: 182)

นอกจากนั้น Hughes (2003) ยังได้สรุปในตอนท้ายของงานวิจัยของเขาอีกด้วยว่า การใช้ระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามทักษะที่มีประสิทธิภาพนั้น องค์กรจะต้องมีการสร้างระบบการประเมินความสามารถ ทักษะและสมรรถนะของบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะต้องรวมถึงการประเมินว่าบุคลากรต่าง ๆ ได้รับทักษะและความสามารถหนึ่ง ๆ มาจากแหล่งใดมีความน่าเชื่อถือได้หรือไม่ ซึ่งหากองค์กรทำการประเมินตามที่กล่าวมานี้ให้เป็นระบบได้ จะทำให้การดำเนินงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร สามารถลดต้นทุนของการจัดฝึกอบรม รวมถึงต้นทุนของการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรได้อย่างแน่นอน (Hughes, 2003: 182-183)

2.5 ข้อเด่นและข้อจำกัดของการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานที่ได้จากการทบทวนงานวิจัย

ในหัวข้อนี้จะกล่าวถึงข้อเด่น และข้อจำกัดของการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน (Performance-Based Pay) ขององค์กรต่าง ๆ โดยทบทวนเอกสารจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานเป็นหลัก

2.5.1 งานวิจัยของ Eunmi Chang และ Juhee Hahn (2006) ที่มีชื่อว่า Does pay-for-performance enhance perceived distributive justice for collectivistic employees?

งานวิจัยชิ้นนี้ได้มุ่งศึกษาถึงความเป็นธรรมของการได้รับค่าตอบแทนตามผลงานแก่บุคลากรขององค์กร ซึ่งมีการนำเอาการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานดังกล่าว เชื่อมโยงกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคล (Performance Appraisal) โดยมีกรณีของการศึกษาวิจัยเป็นพนักงานขององค์กรในประเทศเกาหลีใต้ (Chang & Hahn, 2006: 397)

ที่มาของการต้องการศึกษาเรื่องนี้เพราะเนื่องจากการที่นำเอาระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน (Performance-Based pay) เข้ามาใช้ในองค์กรของประเทศเกาหลีนั้น การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานจะต้องมีการเชื่อมโยงระดับค่าตอบแทนที่ได้ กับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคล (Performance Appraisal) และระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคลดังกล่าว นั้น มีการจัดทำขึ้นโดยอิงระบบอาวุโสเป็นหลัก (Bae, 1997; Lee, 1989; Mueller et al., 1999 อ้างถึงใน Chang & Hahn, 2006: 397) กล่าวคือ การให้ผู้ที่มียุสสูงกว่าในด้านอาชีพการงานประเมินผู้อาวุโสต่ำกว่า และด้วยวัฒนธรรมของประเทศเกาหลีนั้น ส่งผลให้การปฏิบัติงานในองค์กรของบุคลากรต่าง ๆ มีการสร้างกลุ่มของบุคลากรขึ้นตามความสนิทสนมโดยส่วนตัว ซึ่งการสร้างกลุ่มดังกล่าวนี้เองที่เป็นสาเหตุให้เกิดการร้องเรียนความไม่เป็นธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคลภายในองค์กรอยู่บ่อยครั้ง (Chang & Hahn, 2006: 397-398)

ดังนั้นผู้วิจัยจึงต้องการหาว่าการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานที่อิงกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคลสามารถสร้างการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรมได้หรือไม่ โดยได้ทำการเก็บข้อมูลจากบุคลากรในองค์กรในประเทศเกาหลี 28 องค์กร หรือบุคลากรจำนวน 656 คน ด้วยการส่งแบบสอบถามให้กับฝ่ายงานทรัพยากรบุคคลขององค์กรต่าง ๆ (กลุ่มตัวอย่าง 656 คน คิดเป็น 63.3% ของจำนวนทั้งหมดที่ส่งแบบสอบถามไปในตอนแรก 1,050 คน) จากนั้นนำเอาข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาหาค่าความสัมพันธ์ของการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานและความยุติธรรมที่

บุคลากรในองค์กรรู้สึก โดยมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญ (Chang & Hahn, 2006: 398-403)

ผลการวิจัยพบว่าการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานนั้น จะสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากรขององค์กรในแง่ของความยุติธรรมของการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน ก็ต่อเมื่อองค์กรมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพในแง่ของการปฏิบัติ จึงจะสามารถสร้างให้เกิดความรู้สึกว่า ระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานขององค์กรนั้น มีความยุติธรรมสำหรับบุคลากรในองค์กรอย่างเท่าเทียมกัน

2.5.2 งานวิจัยของ Adiguzel, Yuksel และ Tekin (2010) ชื่อว่า “In terms of strategic human resources, the importance of individual performance related pay system”

งานวิจัยชิ้นนี้มีที่มาจากกรณีศึกษาขององค์กร ที่ต้องการได้รับผลตอบแทนแก่องค์กรที่สูงที่สุด ในขณะที่เดียวกันนั้นในปัจจุบันการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic human resources) นั้นก็เป็นที่น่าทึ่งกันว่า เป็นเรื่องที่สามารถสร้างแรงผลักดันให้องค์กรเพิ่มผลการดำเนินงานให้สูงขึ้นได้ แต่สิ่งที่องค์กรและการบริหารงานขององค์กรยังมีความคิดที่ต่างต่างกันนั้นก็คือ องค์กรมองว่าค่าจ้างหรือค่าตอบแทนที่จะต้องจ่ายให้กับบุคลากรขององค์กร (Wage) คือราคาต้นทุนของแรงงานที่องค์กรจะต้องเสียไป ดังนั้นการที่องค์กรจะยินยอมจ่ายค่าตอบแทนให้กับบุคลากรในอัตราที่เพิ่มขึ้น ย่อมต้องมาจากผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นของบุคลากรทั้งระดับบุคคล กลุ่มหน่วยงาน อันจะนำไปสู่การเพิ่มผลการปฏิบัติงานรวมขององค์กรได้ (Adiguzel, Yuksel & Tekin, 2010: 283-284)

ผู้วิจัยจึงมีความคิดว่าอัตราการจ่ายค่าตอบแทนหรือค่าจ้าง (Wage) ให้กับบุคลากรขององค์กรนั้น เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะนำการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน (Performance-related pay) ให้กับบุคลากร มาเชื่อมโยงเข้ากับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic human resources) เพราะเนื่องจากแต่เดิมนั้นองค์กรจะมองการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานเป็นเสมือนการลงทุนในราคาต้นทุนแรงงาน ที่จะต้องเสียไปเพื่อสร้างผลผลิตให้กับองค์กร แต่ทว่าปัจจุบันองค์กรไม่สามารถแยกการจ่ายค่าตอบแทนให้กับบุคลากรขององค์กรเป็นต้นทุนที่จะต้องเสียไปได้อีกต่อไป เพราะเนื่องจากการนำเอาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เข้ามามีบทบาทอย่างมากต่อการสร้างทุนมนุษย์ในองค์กรให้กลายเป็นผลผลิตขององค์กร องค์กรจึงจำเป็น

จะต้องมองว่าการจ่ายค่าตอบแทนดังกล่าวนี้ เป็นการลงทุนในทุนมนุษย์ขององค์กร เพื่อสร้างให้เกิดผลการประกอบการในอนาคตนั่นเอง (Adiguzel, Yuksel & Tekin, 2010: 283-285)

หากองค์กรต้องการที่จะสร้างการเพิ่มผลการประกอบการขององค์กร ผ่านทางการเพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคลากรขององค์กรแล้ว ระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานที่มีประสิทธิภาพและเชื่อมโยงกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่องค์กรจะต้องสร้างให้เกิดขึ้น และใช้ในการบริหารค่าตอบแทนขององค์กร ดังนั้นการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน จะไม่ได้เป็นเพียงแค่ส่วนหนึ่งของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management system) อีกต่อไป แต่จะต้องมีการเชื่อมโยงการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เข้ากับการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน (Adiguzel, Yuksel & Tekin, 2010: 293)

นั่นเป็นเพราะว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์นั้น จะมีการดำเนินงานที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรเป็นหลัก ส่งผลให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เข้ามามีบทบาทอย่างมากต่อการบริหารงานขององค์กรในทุก ๆ ส่วนที่มีทรัพยากรมนุษย์ปฏิบัติงานอยู่ และในเรื่องของการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานก็เช่นเดียวกันที่ย่อมจะต้องมีการนำเอาการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เข้ามาทำหน้าที่ให้การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน มีความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรโดยรวมไปพร้อม ๆ กับความพึงพอใจของบุคลากรขององค์กร (Adiguzel, Yuksel & Tekin, 2010: 293)

งานวิจัยชิ้นนี้ได้ทำการเก็บข้อมูลโดยการศึกษาจากเอกสาร หนังสือและงานวิจัยของนักวิชาการต่าง ๆ เป็นหลัก ซึ่งผลของการศึกษานั้น ได้สนับสนุนความคิดของผู้วิจัยว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์นั้นมีนโยบายที่สอดคล้องกับการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานให้กับบุคลากร ในแง่มุมดังต่อไปนี้ (Adiguzel, Yuksel & Tekin, 2010: 293-294)

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ใช้คุณวุฒิทางการศึกษาในการคัดเลือกบุคลากรที่มีการรับรองทางการศึกษาเป็นการประกันว่าเขาจะสามารถปฏิบัติงานให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานนั้นจะมองถึงประสิทธิภาพของบุคลากรที่สามารถสร้างให้กับการปฏิบัติงานกับองค์กรได้ ดังนั้นแง่มุมทั้งสองนี้จึงเป็นส่วนช่วยในการสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากรที่จะเข้าร่วมงานกับองค์กรได้เป็นอย่างดี

2. การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานต่อบุคลากรนั้น สามารถสร้างให้เกิดความพึงพอใจในตัวบุคลากรขององค์กรได้ก็จริง แต่ก็ยังสร้างภาวะการณ์พึงพาขององค์กรที่มีต่อบุคลากรมากขึ้นไปด้วย ดังนั้นการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานจึงต้องอาศัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ มาช่วยลดการพึ่งพาดังกล่าวให้น้อยลง เพื่อสร้างให้อำนาจการต่อรองทางการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรลดน้อยที่สุด อันจะเป็นการลดปัญหาการขาดงาน และการลาออกได้เป็นอย่างดี
3. การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานต่อบุคลากรนั้น สร้างให้เกิดการเพิ่มสูงขึ้นของผลได้ขององค์กรสร้างความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจ (Superiority of the competition) อย่างมากก็จริง แต่ในระยะยาวแล้วการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานไม่มีการวางรากฐานของความยั่งยืนในผลการปฏิบัติงานขององค์กรแต่อย่างใด เนื่องจากยิ่งผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเพิ่มขึ้นแต่ก็เพิ่มต้นทุนของการจ้างงานไปพร้อม ๆ กัน ดังนั้นจึงต้องใช้การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เข้ามาช่วย ในการที่จะสร้างการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นการลดต้นทุนในการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยเพิ่มศักยภาพของการปฏิบัติงานขึ้นหรือทำให้คงที่ไม่ลดต่ำลง ถึงจะเป็นการสร้างให้เกิดความยั่งยืนขององค์กร (Sustainable competition) ได้อย่างแท้จริง
4. เป้าหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์คือการสร้างให้เกิดประโยชน์มากที่สุดจากความสามารถและทักษะของบุคลากรขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานที่มุ่งเน้นให้บุคลากรขององค์กรปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถที่สุด ดังนั้นการดำเนินนโยบายทั้งสองด้านนี้จึงต้องมีความเชื่อมโยงกัน จึงจะเกิดระบบการบริหารค่าตอบแทนและระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพขึ้นได้
5. ทั้งการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานนั้น จะสามารถทำให้บุคลากรขององค์กรนั้นมีความใจจดใจจ่อกับการปฏิบัติงานของตนเองให้ลุล่วง ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการร่วมงานกับเพื่อน

ร่วมงาน สร้างทีมและในที่สุดก็คือการสร้างแรงกระตุ้นของการร่วมงานกับ
องค์การอย่างต่อเนื่อง

6. ปัญหาหลักประการหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์นั่นก็คือ
การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จะสามารถทำได้อย่างมี
ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นในองค์การที่ใช้การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน
เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อการจ่าย
ค่าตอบแทนตามผลงาน นอกจากนั้นผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของ
บุคลากรยังสามารถที่จะสร้างเป็นข้อมูลป้อนกลับ ไปสู่บุคลากรได้โดยง่าย
เพราะบุคลากรแต่ละคนย่อมต้องการทราบถึงข้อดีของตนเองที่จะนำไป
พัฒนา เพื่อได้รับค่าตอบแทนที่สูงขึ้นต่อไปในอนาคต

2.5.3 งานวิจัยของ Belfiel และ Marsden ชื่อว่า “Performance pay, monitoring environments, and establishment performance”

งานวิจัยชิ้นนี้ได้มุ่งเน้นการศึกษาว่า การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานขององค์การนั้น
มีความสัมพันธ์อย่างไรต่อผลการปฏิบัติงานรวมขององค์การ โดยที่มาของการศึกษาวิจัยเรื่องนี้
เนื่องมาจากในระยะหลังมานี้ การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน (Performance-related pay) ได้ถูก
นำมาใช้อย่างแพร่หลายในองค์การต่าง ๆ ดังนั้นผู้ศึกษาจึงต้องการทราบว่า การจ่ายค่าตอบแทนตาม
ผลงานนั้น จะสามารถสร้างให้เกิดผลการปฏิบัติงานขององค์การที่ดีขึ้นได้จริงหรือไม่ ภายใต้บทบาท
ของสิ่งแวดล้อมของการปฏิบัติงาน (Monitoring environment) ขององค์การ (Belfiel & Marsden,
2003: 452-454)

การศึกษาวิจัยได้ใช้การสังเกตการณ์จากสถานที่ปฏิบัติงานจริง ซึ่งมีกลุ่มตัวอย่างเป็น
สถานประกอบการในประเทศอังกฤษ รวมถึงการใช้ข้อมูลจาก New Earnings Survey (NES) ในช่วง
ปีค.ศ. 1980s และ 1990s สำหรับการเก็บข้อมูลที่เป็นการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน มาประกอบใน
การวิเคราะห์ถึงความสัมพันธ์ระหว่างการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานและผลการปฏิบัติงานของ
องค์การ ซึ่งผลของการศึกษาดังกล่าวพบว่า (Belfiel & Marsden, 2003: 467-470)

ความสัมพันธ์ระหว่างการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน (Performance-related
pay) และผลการปฏิบัติงานรวมขององค์การ (Organization performance) นั้นมีความสัมพันธ์ไปใน
ทิศทางเดียวกัน แต่ก็ยังขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายๆอย่างในองค์การที่เกี่ยวข้อง (Monitoring

environment) ซึ่งจากการศึกษาพบว่า ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้จะมีทั้งปัจจัยที่ช่วยเหลือผู้บริหารในการสร้างให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นหรือต่ำลงก็เป็นไปได้ ดังนั้นการใช้ระบบการบริหาค่าตอบแทนที่มีพื้นฐานอยู่บนการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานนั้น จึงไม่สามารถกระทำได้ด้วยตัวของระบบการจ่ายเองเพียงอย่างเดียว แต่จะต้องอาศัยปัจจัยที่เกี่ยวข้องในองค์การ (ซึ่งแตกต่างกันไปในแต่ละองค์การ เช่น วัฒนธรรม แนวทางการบริหาร เป้าหมาย ฯลฯ) เข้ามาผสมผสานการใช้การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานให้เหมาะสม เป็นการอุดช่องโหว่ของการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานและสร้างให้เกิดผลการปฏิบัติงานรวมขององค์การที่เพิ่มสูงขึ้นได้ (Belfiel & Marsden, 2003: 469)

นอกจากนั้นถึงแม้ว่างานวิจัยอื่น ๆ จะพบว่าการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน จะสร้างให้เกิดความไม่เท่าเทียมกันของบุคลากรในองค์การ และความไม่เท่าเทียมกันนั้นจะสร้างให้เกิดผลเสียต่อผลการปฏิบัติงานรวมขององค์การได้ แต่ในงานวิจัยชิ้นนี้กลับให้ผลการศึกษาที่ตรงกันข้าม เพราะการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานถึงแม้จะสร้างให้เกิดความไม่เท่าเทียมกันก็จริง แต่ผลเสียของความไม่เท่าเทียมนั้น ได้ถูกอิทธิพลทางด้านดีของการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานครอบงำจนหมดผลดีของการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานนั้นก็คือ การสร้างให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ที่มาจากโครงสร้างของการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานนั่นเอง (Belfiel & Marsden, 2003: 469)

ในส่วนของบทบาทของผู้บริหารนั้นก็เป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งของการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน เพราะผู้บริหารจะเป็นผู้ที่ควบคุมระบบการจ่ายค่าตอบแทนดังกล่าว ให้เข้ากับปัจจัยแวดล้อมขององค์การ โดยมีเป้าหมายสูงสุดคือการสร้างผลการปฏิบัติงานรวมขององค์การที่เพิ่มสูงขึ้น อย่างไรก็ตามงานวิจัยชิ้นนี้เองก็ไม่สามารถที่จะระบุแนวทางหรือการผสมผสานระหว่างระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานและปัจจัยแวดล้อมขององค์การ ที่เหมาะสมสำหรับการสร้างผลการปฏิบัติงานรวมขององค์การที่เป็นเลิศได้ เพราะเนื่องจากเป็นเรื่องที่ผู้บริหารขององค์การจะต้องมีความเข้าใจในบริบทขององค์การของตนเองดีที่สุด (Belfiel & Marsden, 2003: 469)

2.5.4 งานวิจัยของ Chien, Lawler และ Uen ที่มีชื่อว่า “Performance-based pay, procedural justice and job performance for R&D professionals: evidence from the Taiwanese high-tech sector”

งานวิจัยชิ้นนี้มีที่มาจากความสนใจในระบบของการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management) หรือ HRM และมุ่งศึกษาในผู้ที่มีตำแหน่งเป็นผู้เชี่ยวชาญ

การศึกษาและพัฒนา (Research & Development Professional) ของหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่อยู่ในองค์กรเทคโนโลยีสูง (High-tech organization) เพราะเนื่องจากผู้ที่อยู่ในตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษาและพัฒนานั้น ถือว่าเป็นกำลังหลักสำคัญของระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นการศึกษานี้จึงต้องการทราบถึงการสร้างแรงกระตุ้นและจูงใจให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มมากยิ่งขึ้นในบุคลากรเหล่านี้ จึงมีการนำเอาการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานเข้ามาเป็นระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่มีความคาดหวังว่าจะสามารถสร้างให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่เพิ่มสูงขึ้นของผู้เชี่ยวชาญการศึกษาและพัฒนาดังกล่าว (Chien, Lawler & Uen, 2010: 2234-2235)

การเก็บข้อมูลเพื่อศึกษาวิจัยนั้น ผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญงานการศึกษาและพัฒนาชาวไต้หวันด้วยการใช้แบบสอบถาม ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งหมด 258 คน ซึ่งมีอายุเฉลี่ย 32 ปี และมีประสบการณ์การปฏิบัติงานกับองค์กรเทคโนโลยีสูงมาโดยเฉลี่ย 5.3 ปี และกลุ่มตัวอย่างนั้นเป็นผู้จบการศึกษาปริญญาเอก 8% จบปริญญาโท 63% และจบปริญญาตรี 22% ส่วนอีก 7% ที่เหลือเป็นผู้ได้รับประกาศนียบัตรจากสถาบันการศึกษา (Chien, Lawler & Uen, 2010: 2238)

โดยการศึกษาของงานวิจัยชิ้นนี้จะมุ่งศึกษาความสัมพันธ์ของการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน (Performance-based pay) ที่มีต่อปัจจัยสำคัญ 2 ประการคือ (Chien, Lawler & Uen, 2010: 2239)

1. ความเป็นธรรมของกระบวนการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน (Procedural justice)
2. ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรตามที่ได้รับมอบหมายหน้าที่รายบุคคล (Job performance)

ซึ่งผลการศึกษานั้นพบว่า (Chien, Lawler & Uen, 2010: 2239)

1. การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานนั้นมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานของผู้เชี่ยวชาญการศึกษาและพัฒนา ในหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร
2. การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานที่มีกระบวนการดำเนินงานที่เป็นธรรมสำหรับบุคลากรขององค์กรนั้นมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับผลการ

ปฏิบัติงานของผู้เชี่ยวชาญการศึกษาและพัฒนา ในหน่วยงานพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

จากผลการศึกษาดังกล่าวนี้ผู้ทำการวิจัยจึงสรุปว่า การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานนั้นสามารถที่จะสร้างให้เกิดผลการปฏิบัติงานของผู้เชี่ยวชาญการศึกษาและพัฒนา ในหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ให้สูงขึ้นได้ นั่นเป็นเพราะว่าการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานนั้นจะสร้างให้เกิดแรงกระตุ้นในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ เพื่อได้มาซึ่งค่าตอบแทนที่เพิ่มสูงขึ้นตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากร แต่การที่จะสร้างให้เกิดระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่สามารถสร้างผลการปฏิบัติงานให้เพิ่มสูงขึ้นได้นั้น ก็จะต้องมีการสร้างระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน ที่สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากรขององค์กรว่า ระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานดังกล่าวนี้เป็นระบบที่มีความยุติธรรม มีความโปร่งใสและชัดเจนในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ให้เกิดขึ้นเสียก่อนนั่นเอง (Chien, Lawler & Uen, 2010: 2242-2245)

2.5.5 งานวิจัยของ Gielen, Kerkhofs และ Ours ที่ชื่อว่า “How performance related pay affects productivity and employment”

งานวิจัยนี้เป็นอีกงานวิจัยหนึ่งที่มีพื้นฐานอยู่บนแนวคิดของสังคมศาสตร์ร่วมกับเศรษฐศาสตร์ ซึ่งมีที่มาจากกรณีที่ในปัจจุบัน องค์กรต่าง ๆ มีการแข่งขันกันอย่างเสรีทำให้เกิดการแข่งขันในด้านการผลิตสินค้าและบริการขององค์กรออกมาในตลาดให้เหนือกว่าคู่แข่ง ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ ดังนั้นองค์กรทุก ๆ องค์กรจึงมีความต้องการที่จะพัฒนาผลิตผลของแรงงานของตนเองให้เพิ่มขึ้นอย่างเต็มที่ หนึ่งในวิธีที่นำมาใช้เพื่อการพัฒนาแรงงานนั้นก็คือ การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน (Performance-related pay) นั่นเอง (Gielen, Kerkhofs & Ours, 2010: 292)

ทางคณะผู้วิจัยจึงได้มีการศึกษาถึงการให้ระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานดังกล่าวว่ามีผลกระทบอย่างไรต่อผลิตผลของแรงงานที่ปฏิบัติงานให้กับองค์กร รวมถึงอัตราการจ้างงานในขณะนั้นอีกด้วย ทั้งนี้ในการศึกษาคณะผู้วิจัยได้ใช้ข้อมูลจาก OSA Institute for Labor Studies ซึ่งเป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งหมด 791 องค์กร ว่าองค์กรใดบ้างที่มีการใช้การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน และองค์กรใดบ้างที่ใช้การจ่ายค่าตอบแทนแบบอื่น ประกอบกับข้อมูลในด้านอื่น ๆ ขององค์กรคือ การขาย ยอดการขาย ยอดการผลิตและต้นทุนการผลิต นอกจากนี้คณะผู้วิจัยยังทำการสอบถามองค์กรเหล่านี้ในระดับหน่วยงาน เพื่อเข้าถึงข้อมูลด้านต้นทุนการ

ดำเนินงาน ที่ไม่ได้รวมอยู่ในต้นทุนของการผลิตสินค้า หรือต้นทุนที่จ้างผู้อื่นให้ผลิตสินค้าหรือบริการให้กับตนเอง และสุดท้ายคือข้อมูลเกี่ยวกับปริมาณแรงงานไหลเข้าและออกในระดับองค์กรอีกด้วย (Gielen, Kerkhofs & Ours, 2010: 294-295)

จากการเก็บข้อมูลข้างต้นจะทำให้คณะผู้วิจัยทราบถึงต้นทุนขององค์การทั้งหมด รายได้ขององค์การทั้งหมด รวมถึงรูปแบบของการจ่ายค่าตอบแทนขององค์การต่าง ๆ ทั้งที่เป็นการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานและการจ่ายค่าตอบแทนในรูปแบบอื่น ๆ ประกอบกับการเคลื่อนที่ของแรงงานทั้งการเคลื่อนที่เข้าและออกของแรงงานในแต่ละองค์การ คณะผู้วิจัยจึงได้นำเอาข้อมูลทั้งหมดนั้นมาใช้เครื่องมือทางสถิติในการวิเคราะห์ถึงแนวโน้มของการใช้การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน ที่จะสามารถส่งผลกระทบต่อผลิตผลขององค์การและระดับการจ้างงานขององค์การโดยรวม ผลการศึกษาของงานวิจัยเป็นดังต่อไปนี้ (Gielen, Kerkhofs & Ours, 2010: 296-300)

1. ผลกระทบของการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานที่มีต่อผลิตผลของแรงงาน การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานนั้น สามารถสร้างให้เกิดการเพิ่มขึ้นของผลิตผลที่มาจากการทำงานของแรงงานภายในองค์การได้ โดยมีค่าการเพิ่มขึ้นที่คาดคะเนประมาณ 9%
2. ผลกระทบของการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานที่มีต่อการไหลของแรงงาน พบว่าแรงงานนั้นมีแนวโน้มที่จะเคลื่อนย้ายเข้าสู่องค์การที่ใช้การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานมากกว่าการเคลื่อนย้ายออกจากองค์การลักษณะนี้

จากผลการศึกษาในข้างต้นนั้นแสดงให้เห็นว่า การใช้การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานนั้น สามารถสร้างให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของแรงงานให้กับองค์การ ส่งผลให้ผลิตผลที่ได้จากการปฏิบัติงานนั้นเพิ่มสูงขึ้น และนอกจากนั้นการที่องค์การใช้การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานนั้น จะสร้างให้เกิดการจ้างงานที่เพิ่มสูงขึ้น อันเนื่องมาจากการจ่ายค่าตอบแทนในลักษณะดังกล่าวเป็นการชักจูงให้แรงงานที่อยู่ภายนอกองค์การ ต้องการย้ายเข้ามาทำงานในองค์การเพิ่มสูงขึ้นด้วย

2.6 กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ประกอบกับผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทำให้ผู้วิจัยสามารถนำมากำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย เพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษา รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนที่ส่งผลกระทบต่อระดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี

ทำให้ผู้วิจัยสามารถสรุปจุดที่แตกต่างของรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะและรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานออกมาดังนี้

2.6.1 ข้อเด่นของการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ

- 1) องค์กรจะต้องมีการกำหนดสมรรถนะที่พึงประสงค์สำหรับการปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรไว้ล่วงหน้า (Identify Competency)
- 2) องค์กรจะต้องทำการประเมินระดับของสมรรถนะของบุคลากรก่อนที่จะให้บุคลากรใด ๆ ปฏิบัติงานร่วมกับองค์กร (Pre-Working Competency Appraisal)
- 3) องค์กรจะต้องทำการตีราคาสมรรถนะที่องค์กรตั้งไว้เพื่อกำหนดเป็นค่าตอบแทนก่อนรับบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน (Competency Pricing)

2.6.2 ข้อเด่นของการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน

- 1) องค์กรจะต้องมีการตั้งเป้าหมายของการปฏิบัติงานให้ชัดเจน (Setup & Clarified Working Goals)
- 2) องค์กรจะต้องทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ภายหลังจากปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ในช่วงเวลาหนึ่งผ่านไปแล้ว (Post-Working Performance Evaluation)
- 3) องค์กรจะต้องกำหนดหลักเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทนหากบุคลากรปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้อย่างชัดเจน (Goals Achieved Pricing)

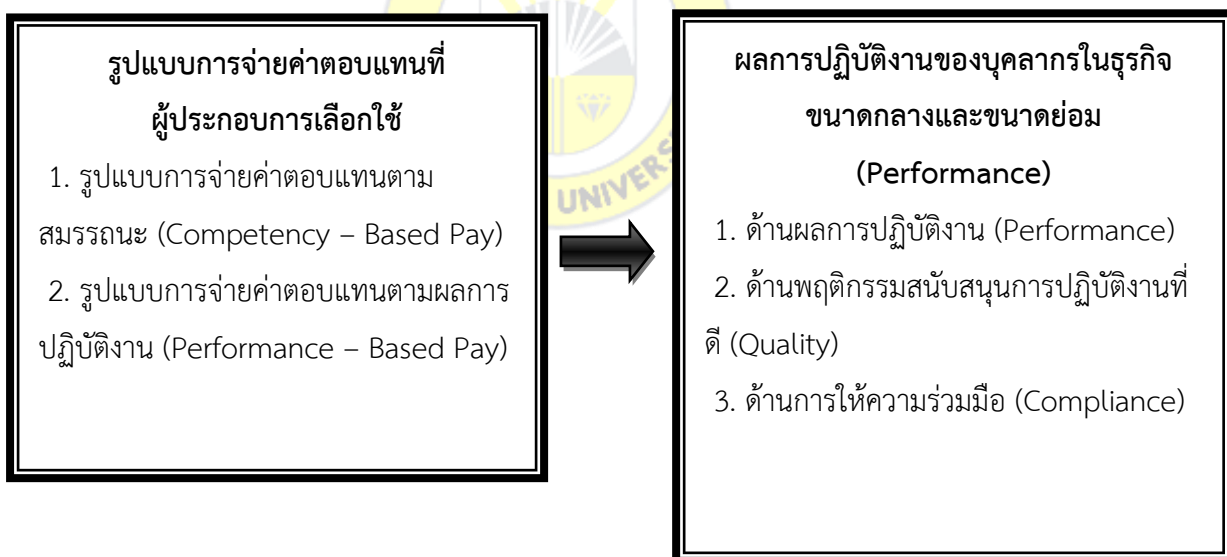
จากข้อเด่นที่แตกต่างกันอย่างชัดเจนทั้ง 6 ประการของรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนทั้ง 2 รูปแบบ ผู้วิจัยอยากทราบถึงความสัมพันธ์ของจุดเด่นของรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนทั้ง 2 แบบว่าส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในแง่มุมต่าง ๆ อย่างไรบ้าง

2.6.3 การกำหนดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ใช้ในการวิจัย

การกำหนดแง่มุมของผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่จะใช้ในการศึกษาวิจัย จะมีหลักการกำหนดโดยใช้ Model ค่าตอบแทน ของ Milkovich, Newman และ Barry ในหน้าที่ 15 เป็นหลัก โดยผู้วิจัยสรุปแง่มุมของผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ใช้ในงานวิจัยคือ

- 1) ด้านผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล (Performance)
- 2) ด้านคุณภาพของการปฏิบัติงาน (Work Quality) ซึ่งสามารถวัดได้จาก พฤติกรรมสนับสนุนการปฏิบัติงานที่ดี ทั้งระดับบุคคล และระดับองค์การ
- 3) ด้านการให้ความร่วมมือ (Compliance)

ดังนั้นงานวิจัยฉบับนี้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะและการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน ที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ประกอบไปด้วยตัวแปรอิสระ (Independent Variables) และตัวแปรตาม (Dependent Variables) ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2.7 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนที่ส่งผลต่อระดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เพื่อศึกษารูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่มีความสัมพันธ์ต่อระดับการปฏิบัติงานของบุคลากรขององค์การ ซึ่งมีประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและการแปรผล ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ดังนี้

- 3.1 การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.4 การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ
- 3.5 การเก็บและรวบรวมข้อมูล
- 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หรือ SMEs ที่ดำเนินการประกอบกิจการอยู่ในพื้นที่จังหวัดนนทบุรี ซึ่งได้ทำการขึ้นทะเบียนไว้กับสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจำนวนทั้งหมด 56,045 ราย (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2558)

กำหนดขนาดตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยมีการดำเนินการดังนี้

กำหนดขนาดตัวอย่างในภาพรวม ด้วยวิธีการกำหนดขนาดตัวอย่างของทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ค่าความคลาดเคลื่อน (e) เท่ากับ 0.05 ได้ขนาดตัวอย่างดังต่อไปนี้

$$\begin{aligned} \text{สูตร} \quad n &= \frac{N}{1+Ne^2} \\ n &= \frac{N}{1+Ne^2} \\ n &\equiv \frac{3,422}{1+(56,045)(0.05)^2} \end{aligned}$$

$$n = 397.05$$

จากสูตรคำนวณกลุ่มตัวอย่างประชากรข้างต้น ได้ค่า $n = 397.05$ ทั้งนี้ผู้วิจัยจึงทำการปัดเศษส่วนและตัวเลขให้เป็นจำนวนเต็มคือประมาณ 400 รายเพื่อให้ง่ายต่อการสำรวจข้อมูลจริง นอกจากนี้ ในการลงมือเก็บข้อมูลจริง ผู้วิจัยจะทำการเก็บข้อมูลทั้งหมดจำนวน 430 ราย เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำรอง 30 ราย

3.2 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

3.2.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variable)

คือรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทน ที่ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรีเลือกใช้ โดยแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบหลัก ๆ ดังนี้

3.2.1.1 รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ

- ก. การกำหนดสมรรถนะพึงประสงค์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร
- ข. การประเมินสมรรถนะพึงประสงค์ก่อนการปฏิบัติงาน
- ค. การตั้งราคาสมรรถนะพึงประสงค์ขององค์การ

3.2.1.2 รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน

- ก. การตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน
- ข. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายหลังระยะเวลาที่กำหนดให้ปฏิบัติงาน
- ค. การกำหนดหลักเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทนหากปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมาย

3.2.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variable) ได้แก่ ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี ซึ่งกำหนดเป็น 3 ด้าน ดังนี้

- 3.2.2.1 ด้านผลการปฏิบัติงาน (Performance)
- 3.2.2.2 ด้านคุณภาพของการปฏิบัติงาน (Quality)
- 3.2.2.3 ด้านการให้ความร่วมมือ (Compliance)

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจและเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีการใช้แบบสอบถามพร้อมกับการสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการเก็บและรวบรวมข้อมูล

ซึ่งแบบสอบถามที่ใช้ในงานวิจัยชิ้นนี้ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นตามกระบวนการสร้างเครื่องมือสำหรับการวิจัยทางด้านสังคมศาสตร์ประเภทวัดทัศนคติหรือความเห็น กำหนดเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับตามแบบของลิเคิร์ต (Likert's Scales) จำนวน 20 ข้อ และแบบเลือกตอบจำนวน 40 ข้อ มีสาระครอบคลุมการเลือกใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนของผู้ประกอบการ 2 แบบ คือ การจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะและการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน รวมถึงความสัมพันธ์ของรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนแบบที่ผู้ประกอบการเลือกใช้กับระดับของผลการปฏิบัติงาน (Performance) ของบุคลากรในองค์กร

3.4 การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

การสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลมีการดำเนินการเป็นขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาค้นคว้าเอกสาร ตำรา และทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทน 2 แบบคือ การจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ (Competency – Based Pay) และ การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน (Performance – Based Pay)
2. ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถาม และวิธีสร้างแบบทดสอบ
3. สร้างแบบสอบถามโดยอาศัยข้อมูลจากข้อ 1-2 จำนวน 1 ชุด และดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

ร่างแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้วเสนอต่อ ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อตรวจสอบและพิจารณาแก้ไขให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรีผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ประเภทธุรกิจ (แบ่งตามชนิดสินค้าหลัก) ระยะเวลารวมของการประกอบธุรกิจ และจำนวนบุคลากรทั้งหมด

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนที่ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกใช้ในการบริหารค่าตอบแทนของธุรกิจ

โดยหากผู้ตอบแบบสอบถามเลือกใช้การจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ ผู้วิจัยจะใช้คำถามให้ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินตนเอง 18 ข้อว่า ได้ทำการบริหารค่าตอบแทนตรงตามหลักการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ 3 ประการมากน้อยเพียงใด ซึ่งหลักการบริหารค่าตอบแทนตามสมรรถนะ 3 ประการได้แก่ การกำหนดสมรรถนะพึงประสงค์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร การประเมินสมรรถนะพึงประสงค์ก่อนการปฏิบัติงาน และการตั้งราคาสมรรถนะพึงประสงค์ขององค์กร

นอกจากนั้นหากผู้ตอบแบบสอบถามเลือกใช้การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน ผู้วิจัยจะใช้คำถามให้ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินตนเอง 18 ข้อว่า ได้ทำการบริหารค่าตอบแทนตรงตามหลักการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน 3 ประการมากน้อยเพียงใด ซึ่งหลักการบริหารค่าตอบแทนตามผลงาน 3 ประการได้แก่ การตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายหลังระยะเวลาที่กำหนดให้ปฏิบัติงาน และการกำหนดหลักเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทนหากปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมาย

ตอนที่ 3 ระดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร แบบประเมินค่า 5 ระดับ แบ่งเป็น 3 ด้าน ประกอบด้วย ด้านระดับผลการปฏิบัติงาน (Performance) ด้านพฤติกรรมสนับสนุนการปฏิบัติงานส่วนบุคคล (Individual Performance Support Behavior) และด้านพฤติกรรมสนับสนุนการปฏิบัติงานระดับกลุ่มและองค์กร (Group and Organization Performance Support Behavior) จำนวนทั้งหมด 18 ข้อ

ซึ่งในตอนที่ 2 และ 3 ผู้วิจัยใช้มาตรวัดแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยใช้วิธีของลิเคิร์ต (Likert's Scale) ในแต่ละคำถาม มีตัวเลือกให้เลือกตอบ 5 ระดับ ซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

- | | | |
|---|---------|---------------------------|
| 5 | หมายถึง | ระดับความคิดเห็นมากที่สุด |
| 4 | หมายถึง | ระดับความคิดเห็นมาก |

3	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นปานกลาง
2	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นน้อย
1	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด

ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาระดับคะแนนเฉลี่ยในการแปลความหมายของระดับความคิดเห็นโดยมีช่วงห่างหรือพิสัยของคะแนนทุกระดับเท่ากัน จึงได้เกณฑ์ในการแปลความหมายระดับความคิดเห็นดังต่อไปนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2546: 162)

4.51 – 5.00	หมายถึง ระดับความคิดเห็น	มากที่สุด
3.51 – 4.50	หมายถึง ระดับความคิดเห็น	มาก
2.51 – 3.50	หมายถึง ระดับความคิดเห็น	ปานกลาง
1.51 – 2.50	หมายถึง ระดับความคิดเห็น	น้อย
1.00 – 1.50	หมายถึง ระดับความคิดเห็น	น้อยที่สุด

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการเลือกใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนในการบริหารงานธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี ในมุมมองของข้อเด่น และข้อจำกัดของรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนที่ท่านได้เลือกใช้ในการบริหารค่าตอบแทนขององค์กร

ผู้วิจัยปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่การปรับลดจำนวนข้อคำถามไม่ให้มากเกินไป การยุบรวมข้อคำถามที่มีความหมายใกล้เคียงกันให้เป็นข้อเดียวกัน และการแก้ไขคำผิด ตลอดจนการจัดหน้าแบบสอบถาม จนเป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์

4. การทดสอบหาความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ผู้วิจัยใช้ทดสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหาโดยการนำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบและแก้ไข ด้วยวิธีการหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Index of Item Objective Congruence: IOC) ผลการประเมินของผู้เชี่ยวชาญได้ค่า IOC มากกว่า 0.5 ทุกข้อคำถาม และมีค่า IOC รวมของทั้งแบบสอบถามเท่ากับ 0.851

5. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Pre-test) กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มเป้าหมายการวิจัย จำนวน 30 ราย และหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งหมดโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์ของแอลฟา (Coefficient Alpha) ของครอนบาค ถ้าได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับมากกว่า 0.70 สามารถใช้ในการเก็บและรวบรวมข้อมูลได้

6. ปรับปรุงแบบสอบถามหลังการทดสอบค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหาและ ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

7. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้ว ไปดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลกลุ่มตัวอย่างตามที่กำหนดไว้

3.5 การเก็บและรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในพื้นที่จังหวัดนนทบุรี โดยผู้วิจัยทำการแจกแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างและรวบรวมแบบสอบถามด้วยตนเอง รวมถึงการว่าจ้างผู้ช่วยวิจัยเพื่อเก็บข้อมูลในเขตนนทบุรี เพื่อให้ได้แบบสอบถามจำนวนทั้งหมด 430 ชุด เพื่อเป็นการสำรองกรณีแบบสอบถามไม่ครบถ้วนเป็นจำนวน 30 ชุด (คิดเป็นร้อยละ 5) จากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้จริงจำนวน 400 ชุด

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลมาประมวลผลและวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปโดยใช้วิธีทางสถิติที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. ปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคลของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่อใช้ในการบรรยายลักษณะข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ทำการวิเคราะห์โดยใช้ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2. การใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนทั้ง 2 รูปแบบคือ การจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ (Competency Based Pay) และ การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน (Performance Based Pay) ใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในการวิเคราะห์ถึงการเลือกใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนทั้ง 2 รูปแบบ ของผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs

3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนของผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs และระดับของผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ใช้สถิติวิเคราะห์คือ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson Correlation)

โดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ดังกล่าวจะกระทำเป็นคู่ เพื่อหาความสัมพันธ์ของรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทน 2 รูปแบบ ที่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.6.1 ความสัมพันธ์ของรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะกับระดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

การวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ของรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะกับระดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จะทำโดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson Correlation) โดยมีการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นคู่ ๆ ดังนี้

- 1) ความสัมพันธ์ระหว่างการกำหนดสมรรถนะพึงประสงค์ขององค์กรไว้ล่วงหน้า กับระดับของผลการปฏิบัติงาน 3 ด้าน (ด้านผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล, ด้านคุณภาพการปฏิบัติงาน และด้านการให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน)
- 2) ความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินสมรรถนะของบุคลากรก่อนปฏิบัติงาน กับระดับของผลการปฏิบัติงาน 3 ด้าน (ด้านผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล, ด้านคุณภาพการปฏิบัติงาน และด้านการให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน)
- 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการตีราคาสมรรถนะที่องค์กรตั้งไว้ก่อนรับบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน กับระดับของผลการปฏิบัติงาน 3 ด้าน (ด้านผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล, ด้านคุณภาพการปฏิบัติงาน และด้านการให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน)

3.6.2 ความสัมพันธ์ของรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานกับระดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

- 1) ความสัมพันธ์ระหว่างการตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน กับระดับของผลการปฏิบัติงาน 3 ด้าน (ด้านผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล, ด้านคุณภาพการปฏิบัติงาน และด้านการให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน)

- 2) ความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินผลการปฏิบัติงานภายหลังระยะเวลาหนึ่ง กับระดับของผลการปฏิบัติงาน 3 ด้าน (ด้านผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล, ด้านคุณภาพการปฏิบัติงาน และด้านการให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน)
- 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการกำหนดหลักเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทนหากบุคลากรปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย กับระดับของผลการปฏิบัติงาน 3 ด้าน (ด้านผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล, ด้านคุณภาพการปฏิบัติงาน และด้านการให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน)



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนที่ส่งผลต่อระดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลแล้วนำมาทำการวิเคราะห์ ซึ่งได้นำข้อมูลที่ได้มาหาค่าทางสถิติและความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิตินำเสนอผลการวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็นดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาของการประกอบกิจการ ประเภทธุรกิจ และจำนวนบุคลากรที่อยู่ในการประกอบกิจการทั้งหมด

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนที่ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรีเลือกใช้

ตอนที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างการเลือกใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ หรือการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน ของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี ที่มีต่อระดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรของธุรกิจ

ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่จะทำการนำเสนอต่อไปนั้น จะมีสัญลักษณ์ทางสถิติที่ผู้วิจัยใช้ในการนำเสนอ โดยมีความหมายดังนี้

n	หมายถึง	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
\bar{X}	หมายถึง	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง
SD	หมายถึง	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
r	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ของ Pearson

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะทั่วไปของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของผู้กลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	167	39.57
หญิง	255	60.43
รวม	422	100.00

ผลการสำรวจจากตารางที่ 4.1 พบว่า จำนวนผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี ที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างของการศึกษานี้ เป็นผู้ประกอบการเพศหญิงมากกว่าเพศชาย คิดเป็น ร้อยละ 60.43 และ เป็นเพศชายคิดเป็นร้อยละ 39.57

ตารางที่ 4.2 จำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี จำแนกตามช่วงอายุ

ช่วงอายุ	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 25 ปี	63	14.93
26 – 30 ปี	55	13.03
31 – 40 ปี	122	28.91
41 – 50 ปี	109	25.83
51 – 60 ปี	54	12.84
มากกว่า 60 ปีขึ้นไป	19	4.50
รวม	422	100.00

ผลการสำรวจจากตารางที่ 4.2 พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี เป็นกลุ่มผู้มีอายุระหว่าง 31 – 40 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 28.91 อันดับที่ 2 รองลงมา

คือ กลุ่มผู้ประกอบการผู้มีอายุระหว่าง 41 – 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 25.83 อันดับที่ 3 คือกลุ่มผู้ประกอบการผู้มีอายุต่ำกว่า 25 ปี คิดเป็นร้อยละ 14.93 อันดับที่ 4 คือกลุ่มผู้ประกอบการผู้มีอายุระหว่าง 26 – 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 13.03 อันดับที่ 5 คือกลุ่มผู้ประกอบการผู้มีอายุระหว่าง 51 – 60 ปี คิดเป็นร้อยละ 12.84 และอันดับสุดท้ายคือกลุ่มผู้ประกอบการผู้มีอายุมากกว่า 60 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 4.5

อนึ่งการสำรวจอายุของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรีที่นำเสนอเอาไว้ข้างต้น มิได้อ้างอิงตามชื่อของผู้จดทะเบียนเป็นเจ้าของธุรกิจตามที่ลงทะเบียนไว้กับหน่วยงานภาครัฐ แต่จะใช้การเก็บข้อมูลผู้ประกอบการที่มีอำนาจและสิทธิ์ขาดในการบริหารงานจริงในสถานประกอบการ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการศึกษารูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนที่ผู้บริหารสถานประกอบการเลือกใช้จริงในการปฏิบัติงานจริง ผลสำรวจดังกล่าวจึงอาจมีความคลาดเคลื่อนหากเทียบกับรายชื่อผู้ประกอบการที่ทำการลงทะเบียนไว้กับหน่วยงานภาครัฐได้

ตารางที่ 4.3 จำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
มัธยมศึกษา	25	5.92
ประกาศนียบัตรวิชาชีพ	18	4.27
ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง	49	11.61
ปริญญาตรี	188	44.55
ปริญญาโท	123	29.15
ปริญญาเอก	19	4.50
รวม	422	100.00

ผลการสำรวจตารางที่ 4.3 พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี มีระดับการศึกษาสูงสุดเรียงจากจำนวนมากที่สุดไปน้อยที่สุดคือ การศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 44.55 ระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 29.15 ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง คิดเป็นร้อยละ 11.61 ระดับมัธยมศึกษา คิดเป็นร้อยละ 5.92 ระดับปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 4.50 และระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ คิดเป็นร้อยละ 4.27 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 จำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี จำแนกตามระยะเวลาในการประกอบกิจการ

ระยะเวลาในการประกอบกิจการ	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 1 ปี	64	14.93
1 – 2 ปี	116	27.49
3 – 5 ปี	144	34.12
5 – 10 ปี	64	15.40
มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	34	8.06
รวม	422	100.00

ผลการสำรวจตารางที่ 4.4 พบว่า กลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี เป็นกลุ่มผู้ประกอบการโดยที่กิจการมีอายุเรียงลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ ระยะเวลาในการประกอบกิจการ 3 – 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 34.12 ระยะเวลาในการประกอบกิจการ 1 – 2 ปี คิดเป็นร้อยละ 27.49 ระยะเวลาในการประกอบกิจการ 5 – 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 15.40 ระยะเวลาในการประกอบกิจการต่ำกว่า 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 14.93 และระยะเวลาในการประกอบกิจการมากกว่า 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 8.06 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 จำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี จำแนกตามประเภทธุรกิจ

ประเภทธุรกิจ	จำนวน	ร้อยละ
ธุรกิจร้านอาหาร	264	62.56
ธุรกิจเครื่องสำอาง	28	6.64
ธุรกิจบริการ	44	10.43
ธุรกิจร้านกาแฟและขนม	86	20.38
รวม	422	100.00

ผลการสำรวจตารางที่ 4.5 พบว่าประเภทธุรกิจที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยฉบับนี้ เป็นการประกอบกิจการประเภทธุรกิจร้านอาหารมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 62.56 อันดับที่ 2 เป็นการประกอบกิจการประเภทธุรกิจร้านกาแฟและขนม คิดเป็นร้อยละ 20.38 อันดับที่ 3 เป็นการประกอบกิจการธุรกิจบริการ คิดเป็นร้อยละ 10.43 และอันดับสุดท้ายเป็นการประกอบกิจการธุรกิจเครื่องดื่ม คิดเป็นร้อยละ 6.64

ตารางที่ 4.6 จำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี จำแนกตามจำนวนบุคลากรทั้งหมดในการประกอบกิจการ

จำนวนบุคลากรทั้งหมด	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 10 คน	104	24.64
10 – 20 คน	279	66.11
21 – 30 คน	31	7.35
31 – 50 คน	8	1.90
มากกว่า 50 คนขึ้นไป	0	0.00
รวม	422	100.00

ผลการสำรวจตารางที่ 4.6 พบว่ากลุ่มตัวอย่างธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี มีจำนวนบุคลากรหรือลูกจ้างทั้งหมดของธุรกิจเรียงลำดับจากมากไปน้อยคือ ธุรกิจที่มีบุคลากรจำนวน 10 – 20 คน คิดเป็นร้อยละ 66.11 อันดับที่ 2 ธุรกิจที่มีบุคลากรจำนวนต่ำกว่า 10 คน คิดเป็นร้อยละ 24.64 อันดับที่ 3 ธุรกิจที่มีบุคลากรจำนวน 21 – 30 คน คิดเป็นร้อยละ 7.35 และธุรกิจที่มีบุคลากรจำนวน 31 – 50 คน คิดเป็นร้อยละ 1.90 ส่วนธุรกิจที่มีบุคลากรมากกว่า 50 คนขึ้นไป ไม่มีการเก็บข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์ผลในงานวิจัยฉบับนี้

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนที่ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรีเลือกใช้

ในส่วนของ 2 จะขอแยกการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 4 ด้านหลัก ๆ กล่าวคือ

- 1). จำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี ที่เลือกใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ หรือเลือกใช้การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน
- 2). การประเมินตนเองในการเลือกใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี
- 3). การประเมินตนเองในการเลือกใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี
- 4). การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี

ตอนที่ 2.1 จำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี ที่เลือกใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ และการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน

ตารางที่ 4.7 จำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี จำแนกตามรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนที่ผู้ประกอบการเลือกใช้ในการบริหารกิจการ

รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทน	จำนวน	ร้อยละ
การจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ	163	38.63
การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน	259	61.37
รวม	422	100.00

ผลการสำรวจรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนที่ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรีเลือกใช้พบว่า มีการเลือกใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ (Competency Based Pay) คิดเป็นร้อยละ 38.63 และมีการเลือกใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน (Performance Based Pay) คิดเป็นร้อยละ 61.37

ตอนที่ 2.2 การประเมินตนเองในการเลือกใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี

ในส่วนนี้ผู้วิจัยได้ให้กลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี ที่เลือกใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ (Competency Based Pay) ทำการประเมินตนเองเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทนตามสมรรถนะ ว่าได้ดำเนินการบริหารค่าตอบแทนตรงตามหลักการสำคัญหรือข้อเด่นของการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะมากน้อยเพียงใด

ซึ่งหลักการสำคัญหรือข้อเด่นของการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ มาสามารถสรุปได้จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง อันได้กล่าวถึงแล้วในบทที่ 2 หน้าที่ 50 ดังนี้

ข้อเด่นของการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ

- 1) องค์กรจะต้องมีการกำหนดสมรรถนะที่พึงประสงค์สำหรับการปฏิบัติงานร่วมกับองค์การไว้ล่วงหน้า (Identify Competency)
- 2) องค์กรจะต้องทำการประเมินระดับของสมรรถนะของบุคลากรก่อนที่จะให้บุคลากรใด ๆ ปฏิบัติงานร่วมกับองค์การ (Pre-Working Competency Appraisal)
- 3) องค์กรจะต้องทำการตีราคาสมรรถนะที่องค์กรตั้งไว้เพื่อกำหนดเป็นค่าตอบแทนก่อนรับบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน (Competency Pricing)

ผู้วิจัยจึงได้สรุปผลการตอบแบบสอบถามของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี ที่เลือกใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ (Competency Based Pay) จำนวนทั้งหมด 163 คน ได้ทำการประเมินตนเองเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทนตามสมรรถนะ ออกมาดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.8 การประเมินตนเองของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี ที่เลือกใช้การจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ ในด้านข้อเด่นคือ องค์การมีการกำหนดสมรรถนะพึงประสงค์สำหรับการปฏิบัติงานร่วมกับองค์การไว้ล่วงหน้า (Identify Organization Competency)

Identify Organization Competency	\bar{x}	SD	ความหมาย
1. ผู้บริหารมีการกำหนดสมรรถนะพึงประสงค์หลักขององค์การไว้ อย่างชัดเจน	4.51	0.26	มากที่สุด
2. มีกระบวนการในการกำหนดสมรรถนะพึงประสงค์ขององค์การ	3.27	0.19	ปานกลาง
3. มีการกำหนดสมรรถนะพึงประสงค์ในทุกตำแหน่งงาน	3.82	0.88	มาก
4. เปิดโอกาสให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่พัฒนาสมรรถนะของ ตนเองให้ตรงตามสมรรถนะพึงประสงค์ขององค์การ	3.88	1.02	มาก
5. ทำการสื่อสารสมรรถนะพึงประสงค์ขององค์การให้กับหน่วยงาน ที่ทำการรับบุคลากรเข้าทำงานให้เข้าใจอย่างชัดเจน	4.15	0.64	มาก
6. มีการปรับปรุงสมรรถนะพึงประสงค์ตามตำแหน่งงานให้ เหมาะสมกับสภาพธุรกิจอยู่เสมอ	4.31	0.35	มาก
รวม	3.99	0.41	มาก

ผลการสำรวจตารางที่ 4.8 พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรีทั้งหมด 163 ราย ประเมินตนเองว่า มีการบริหารค่าตอบแทนตามหลักข้อเด่นในด้านองค์การมีการกำหนดสมรรถนะพึงประสงค์สำหรับการปฏิบัติงานร่วมกับองค์การไว้ล่วงหน้า (Identify Organization Competency) ในภาพรวมอยู่ในเกณฑ์มาก ($\bar{X} = 3.99$) และเมื่อพิจารณาเป็นด้านย่อย ๆ พบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ประเมินตนเองว่ามีการบริหารค่าตอบแทนตามหลักการหรือข้อเด่นของการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านการปรับปรุงสมรรถนะพึงประสงค์ตามตำแหน่งงานให้เหมาะสมกับสภาพธุรกิจอยู่เสมอ ($\bar{X} = 4.31$) อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านการกำหนดสมรรถนะพึงประสงค์หลักขององค์การ ($\bar{X} = 4.28$) ด้านการสื่อสารสมรรถนะพึงประสงค์ขององค์การให้กับหน่วยงานที่ทำการรับบุคลากรเข้าทำงานให้เข้าใจอย่าง

ชัดเจน ($\bar{X} = 4.15$) ด้านเปิดโอกาสให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่พัฒนาสมรรถนะของตนเองให้ตรงตามสมรรถนะพึงประสงค์ขององค์กร ($\bar{X} = 3.88$) ด้านมีการกำหนดสมรรถนะพึงประสงค์ในทุกตำแหน่งงาน ($\bar{X} = 3.82$) อยู่ในระดับมาก และด้านมีกระบวนการในการกำหนดสมรรถนะพึงประสงค์ขององค์กร ($\bar{X} = 3.27$) ซึ่งเป็นด้านเดียวที่มีการประเมินตนเองของผู้ประกอบการว่าได้ดำเนินการตามหลักดังกล่าวในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.9 การประเมินตนเองของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี ที่เลือกใช้การจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ ในด้านข้อเด่นคือ องค์กรจะต้องทำการประเมินระดับของสมรรถนะของบุคลากรก่อนที่จะให้บุคลากรใด ๆ ปฏิบัติงานร่วมกับองค์กร (Pre-Working Competency Appraisal)

Pre-Working Competency Appraisal	\bar{x}	SD	ความหมาย
1. ผู้บริหารมีการกำหนดนโยบายให้ดำเนินการประเมินสมรรถนะพึงประสงค์ของผู้สมัครเข้าปฏิบัติงานในองค์กรก่อนรับเข้าปฏิบัติงาน	3.96	0.24	มาก
2. มีกระบวนการในการสร้างระบบการประเมินสมรรถนะพึงประสงค์ของผู้สมัครก่อนการปฏิบัติงาน	3.88	0.33	มาก
3. มีการประเมินสมรรถนะพึงประสงค์ก่อนการปฏิบัติงานของบุคลากรในทุกตำแหน่งงาน	3.54	0.37	มาก
4. นำผลการประเมินสมรรถนะพึงประสงค์ก่อนปฏิบัติงานไปใช้ประกอบในการคัดเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติงานกับองค์กร	4.13	0.21	มาก
5. ทำการสื่อสารระบบการประเมินสมรรถนะพึงประสงค์ขององค์กรก่อนปฏิบัติงานให้กับหน่วยงานที่ทำการรับบุคลากรเข้าทำงานให้เข้าใจอย่างชัดเจน	4.17	0.17	มาก
6. มีการปรับปรุงระบบการประเมินสมรรถนะพึงประสงค์ก่อนเข้าปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสภาพธุรกิจและตำแหน่งงานอยู่เสมอ	4.02	0.19	มาก

รวม	3.95	0.26	มาก
-----	------	------	-----

ผลการสำรวจจากตารางที่ 4.9 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรีทั้งหมด 163 ราย ประเมินตนเองว่า มีการบริหารค่าตอบแทนตามหลักข้อเด่นในด้านการจะต้องทำการประเมินระดับของสมรรถนะของบุคลากรก่อนที่จะให้บุคลากรใด ๆ ปฏิบัติงานร่วมกับองค์กร (Pre-Working Competency Appraisal) ในภาพรวมอยู่ในเกณฑ์มาก ($\bar{X} = 3.95$) และเมื่อพิจารณาเป็นด้านย่อย ๆ พบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ประเมินตนเองว่ามีการบริหารค่าตอบแทนตามหลักการหรือข้อเด่นของการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านการสื่อสารระบบการประเมินสมรรถนะพึงประสงค์ขององค์กรก่อนปฏิบัติงานให้กับหน่วยงานที่ทำการรับบุคลากรเข้าทำงานให้เข้าใจอย่างชัดเจน ($\bar{X} = 4.17$) ด้านการนำผลการประเมินสมรรถนะพึงประสงค์ก่อนปฏิบัติงานไปใช้ประกอบในการคัดเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติงานกับองค์กร ($\bar{X} = 4.13$) ด้านการปรับปรุงระบบการประเมินสมรรถนะพึงประสงค์ก่อนเข้าปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสภาพธุรกิจและตำแหน่งงานอยู่เสมอ ($\bar{X} = 4.02$) ด้านการกำหนดนโยบายให้ดำเนินการประเมินสมรรถนะพึงประสงค์ของผู้สมัครเข้าปฏิบัติงานในองค์กรก่อนรับเข้าปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.96$) ด้านการมีกระบวนการในการก่อสร้างระบบการประเมินสมรรถนะพึงประสงค์ของผู้สมัครก่อนการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.88$) และด้านมีการประเมินสมรรถนะพึงประสงค์ก่อนการปฏิบัติงานของบุคลากรในทุกตำแหน่งงาน ($\bar{X} = 3.54$)

ตารางที่ 4.10 การประเมินตนเองของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี ที่เลือกใช้การจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ ในด้านข้อเด่นคือ องค์กรจะต้องทำการตีราคาสมรรถนะที่องค์กรตั้งไว้เพื่อกำหนดเป็นค่าตอบแทนก่อนรับบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน (Competency Pricing)

Pre-Working Competency Appraisal	\bar{x}	SD	ความหมาย
1. ผู้บริหารมีการกำหนดราคาของสมรรถนะพึงประสงค์ขององค์กร	4.55	0.22	มากที่สุด
2. มีกระบวนการในการกำหนดราคาสมรรถนะพึงประสงค์ขององค์กร	3.33	0.48	ปานกลาง
3. มีการกำหนดราคาสมรรถนะพึงประสงค์ในทุกตำแหน่งงาน	3.47	0.27	ปานกลาง
4. ทำการสื่อสารการตีราคาสมรรถนะพึงประสงค์ในตำแหน่งต่าง ๆ ให้กับหน่วยงานที่ทำการรับบุคลากรเข้าทำงานให้เข้าใจอย่างชัดเจน	4.11	0.26	มาก
5. ทำการสื่อสารการตีราคาสมรรถนะพึงประสงค์ในตำแหน่งต่าง ๆ ให้กับผู้ที่มาสมัครรับคัดเลือกเข้าปฏิบัติงานกับองค์กรทราบ	3.60	0.34	มาก
6. มีการปรับปรุงการตีราคาสมรรถนะพึงประสงค์ขององค์กรอยู่อย่างต่อเนื่องให้สอดคล้องกับสมรรถนะพึงประสงค์เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมของธุรกิจ	3.98	0.18	มาก
รวม	3.84	0.24	มาก

ผลการสำรวจตารางที่ 4.10 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรีทั้งหมด 163 ราย ประเมินตนเองว่า มีการบริหารค่าตอบแทนตามหลักข้อเด่นในด้านองค์กรจะต้องทำการตีราคาสมรรถนะที่องค์กรตั้งไว้เพื่อกำหนดเป็นค่าตอบแทนก่อนรับบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน (Competency Pricing) ในภาพรวมอยู่ในเกณฑ์มาก ($\bar{X} = 3.84$) และเมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ประเมินตนเองว่ามีการบริหารค่าตอบแทนตามหลักการหรือข้อเด่นของการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านผู้บริหารมีการกำหนดราคาของสมรรถนะพึงประสงค์ขององค์กรในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.55$) ด้านการ

ทำการสื่อสารการตีราคาสมรรถนะพึงประสงค์ในตำแหน่งต่าง ๆ ให้กับหน่วยงานที่ทำการรับบุคลากรเข้าทำงานให้เข้าใจอย่างชัดเจน ($\bar{X} = 4.11$) ด้านการปรับปรุงการตีราคาสมรรถนะพึงประสงค์ขององค์กรอยู่อย่างต่อเนื่องให้สอดคล้องกับสมรรถนะพึงประสงค์เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมของธุรกิจ ($\bar{X} = 3.98$) และด้านการทำการสื่อสารการตีราคาสมรรถนะพึงประสงค์ในตำแหน่งต่าง ๆ ให้กับผู้ที่มาสมัครรับคัดเลือกเข้าปฏิบัติงานกับองค์กรทราบ ($\bar{X} = 3.60$) อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการกำหนดราคาสมรรถนะพึงประสงค์ในทุกตำแหน่งงาน ($\bar{X} = 3.47$) และด้านการมีกระบวนการในการกำหนดราคาสมรรถนะพึงประสงค์ขององค์กร ($\bar{X} = 3.33$) อยู่ในระดับปานกลาง

ตอนที่ 2.3 การประเมินตนเองในการเลือกใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานของผู้ประกอบธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี

ในส่วนนี้ผู้วิจัยได้ให้กลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี ที่เลือกใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน (Performance Based Pay) ทำการประเมินตนเองเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทนตามผลงาน ว่าได้ดำเนินการบริหารค่าตอบแทนตรงตามหลักการสำคัญหรือข้อเด่นของการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานมากน้อยเพียงใด

ซึ่งหลักการสำคัญหรือข้อเด่นของการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน มาสามารถสรุปได้จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง อันได้กล่าวถึงแล้วในบทที่ 2 หน้าที่ 50 – 51 ดังนี้

ข้อเด่นของการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน

- 4) องค์กรจะต้องมีการตั้งเป้าหมายของการปฏิบัติงานให้ชัดเจน (Setup & Clarified Working Goals)
- 5) องค์กรจะต้องทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ภายหลังจากปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ในช่วงเวลาหนึ่งผ่านไปแล้ว (Post-Working Performance Evaluation)
- 6) องค์กรจะต้องกำหนดหลักเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทนหากบุคลากรปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้อย่างชัดเจน (Goals Achieved Pricing)

ผู้วิจัยจึงได้สรุปผลการตอบแบบสอบถามของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี ที่เลือกใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน (Performance Based

Pay) จำนวนทั้งหมด 259 คน ได้ทำการประเมินตนเองเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทนตามผลงาน ออกมาดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.11 การประเมินตนเองของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี ที่เลือกใช้การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน ในด้านข้อเด่นคือ องค์กรจะต้องมีการตั้งเป้าหมายของการปฏิบัติงานให้ชัดเจน (Setup & Clarified Working Goals)

Setup & Clarified Working Goals	\bar{x}	SD	ความหมาย
1. ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายหลักในการปฏิบัติงานขององค์กรให้สัมฤทธิ์ผล	4.65	0.18	มากที่สุด
2. มีกระบวนการในการตั้งเป้าหมายหลักของการปฏิบัติงานขององค์กรอย่างเป็นระบบ	3.81	0.26	มาก
3. มีการตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงานสำหรับทุกตำแหน่งงาน	4.22	0.11	มาก
4. ทำการสื่อสารเป้าหมายในการปฏิบัติงานหลักขององค์กรให้กับบุคลากรทุกคนทราบอย่างทั่วถึง	3.84	0.32	มาก
5. ทำการสื่อสารเป้าหมายในการปฏิบัติงานในทุกตำแหน่งให้กับบุคลากรที่ปฏิบัติงานตามตำแหน่งนั้น ๆ เข้าใจอย่างชัดเจน	4.16	0.22	มาก
6. มีการปรับปรุงการตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงานขององค์กรและตำแหน่งต่าง ๆ ภายในองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของธุรกิจอยู่อย่างสม่ำเสมอ	4.52	0.17	มากที่สุด
รวม	4.20	0.24	มาก

ผลการสำรวจตารางที่ 4.11 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรีทั้งหมด 259 ราย ประเมินตนเองว่า มีการบริหารค่าตอบแทนตามหลักข้อเด่นในด้านองค์กรจะต้องมีการตั้งเป้าหมายของการปฏิบัติงานให้ชัดเจน (Setup & Clarified Working Goals) ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.20$) และเมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ประเมินตนเองว่ามีการบริหารค่าตอบแทนตามหลักการหรือข้อเด่นของการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน ด้านการตั้งเป้าหมายของการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อยคือ ด้านการ

กำหนดเป้าหมายหลักในการปฏิบัติงานขององค์การให้สัมฤทธิ์ผล ($\bar{X} = 4.65$) และด้านการปรับปรุงการตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงานขององค์การและตำแหน่งต่าง ๆ ภายในองค์การให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของธุรกิจอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.52$) อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านการตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงานสำหรับทุกตำแหน่งงาน ($\bar{X} = 4.22$) ด้านการสื่อสารเป้าหมายในการปฏิบัติงานในทุกตำแหน่งให้กับบุคลากรที่ปฏิบัติงานตามตำแหน่งนั้น ๆ เข้าใจอย่างชัดเจน ($\bar{X} = 4.16$) ด้านการสื่อสารเป้าหมายในการปฏิบัติงานหลักขององค์การให้กับบุคลากรทุกคนทราบอย่างทั่วถึง ($\bar{X} = 3.84$) และด้านการมีกระบวนการในการตั้งเป้าหมายหลักของการปฏิบัติงานขององค์การอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 3.81$) อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.12 การประเมินตนเองของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี ที่เลือกใช้การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน ในด้านข้อเด่นคือ องค์การจะต้องทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ภายหลังจากปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ในช่วงเวลาหนึ่งผ่านไปแล้ว (Post-Working Performance Evaluation)

Post-Working Performance Evaluation	\bar{x}	SD	ความหมาย
1. ผู้บริหารมีการกำหนดนโยบายให้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานหลังผ่านระยะเวลาปฏิบัติงานระยะเวลาหนึ่งทั่วทั้งองค์การ	4.57	0.19	มากที่สุด
2. มีกระบวนการในการสร้างระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานหลังผ่านระยะเวลาปฏิบัติงานระยะเวลาหนึ่ง	3.87	0.22	มาก
3. มีการทำการประเมินผลการปฏิบัติงานหลังผ่านระยะเวลาปฏิบัติงานระยะเวลาหนึ่งในทุก ๆ ตำแหน่งงาน	4.59	0.17	มากที่สุด
4. มีการนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานหลังผ่านระยะเวลาปฏิบัติงานระยะเวลาหนึ่งของบุคลากรไปเปรียบเทียบกับเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ได้ตั้งไว้	4.29	0.24	มาก

ตารางที่ 4.12 การประเมินตนเองของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี ที่เลือกใช้การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน ในด้านข้อเด่นคือ องค์กรจะต้องทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ภายหลังจากปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ในช่วงเวลาหนึ่งผ่านไปแล้ว (Post-Working Performance Evaluation) (ต่อ)

Post-Working Performance Evaluation	\bar{x}	SD	ความหมาย
5. มีการใช้ผลการประเมินผลการปฏิบัติงานหลังผ่านระยะเวลาปฏิบัติงานระยะเวลาหนึ่งของบุคลากรไปใช้ในการพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนให้กับบุคลากร	4.61	0.21	มากที่สุด
6. มีการปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายของการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	3.94	0.53	มาก
รวม	4.31	0.33	มาก

ผลการสำรวจตารางที่ 4.12 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรีทั้งหมด 259 ราย ประเมินตนเองว่า มีการบริหารค่าตอบแทนตามหลักข้อเด่นในด้านองค์กรจะต้องทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ภายหลังจากปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ในช่วงเวลาหนึ่งผ่านไปแล้ว (Post-Working Performance Evaluation) ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.31$) และเมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ประเมินตนเองเรียงลำดับจากมากไปน้อยคือ ด้านการใช้ผลการประเมินผลการปฏิบัติงานหลังผ่านระยะเวลาปฏิบัติงานระยะเวลาหนึ่งของบุคลากรไปใช้ในการพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนให้กับบุคลากร ($\bar{X} = 4.61$) ด้านการทำการประเมินผลการปฏิบัติงานหลังผ่านระยะเวลาปฏิบัติงานระยะเวลาหนึ่งในทุก ๆ ตำแหน่งงาน ($\bar{X} = 4.59$) และด้านการกำหนดนโยบายให้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานหลังผ่านระยะเวลาปฏิบัติงานระยะเวลาหนึ่งทั่วทั้งองค์กร ($\bar{X} = 4.57$) อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านการนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานหลังผ่านระยะเวลาปฏิบัติงานระยะเวลาหนึ่งของบุคลากรไปเปรียบเทียบกับเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ได้ตั้งไว้ ($\bar{X} = 4.29$) ด้านการมีการปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายของการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 3.94$) และด้านการมี

กระบวนการในการสร้างระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานหลังผ่านระยะเวลาปฏิบัติงานระยะเวลาหนึ่ง ($\bar{X} = 3.87$) อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.13 การประเมินตนเองของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี ที่เลือกใช้การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน ในด้านข้อเด่นคือ องค์กรจะต้องกำหนดหลักเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทนหากบุคลากรปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้อย่างชัดเจน (Goals Achieved Pricing)

Goals Achieved Pricing	\bar{X}	SD	ความหมาย
1. ผู้บริหารมีการกำหนดนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนหากบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายอย่างชัดเจน	4.62	0.35	มากที่สุด
2. มีกระบวนการในการสร้างระบบการให้ค่าตอบแทนแก่บุคลากรเมื่อปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด	3.77	0.17	มาก
3. มีการให้ราคาค่าตอบแทนหากบุคลากรปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดในทุกตำแหน่งงาน	4.21	0.15	มาก
4. มีการสื่อสารค่าตอบแทนที่บุคลากรพึงได้หากปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดให้แก่บุคลากรรับรู้อย่างชัดเจน	4.22	0.23	มาก
5. มีเกณฑ์การให้ราคาค่าตอบแทนแก่การปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามความซับซ้อนของงาน	4.26	0.26	มาก
6. มีการปรับปรุงระบบการจ่ายค่าตอบแทนหากบุคลากรปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายให้สอดคล้องกับภาระงานหรือหน้าที่ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างสม่ำเสมอ	3.97	0.33	มาก
รวม	4.18	0.25	มาก

ผลการสำรวจตารางที่ 4.13 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรีทั้งหมด 259 ราย ประเมินตนเองว่า มีการบริหารค่าตอบแทนตามหลักข้อเด่นในด้านองค์กรจะต้องกำหนดหลักเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทนหากบุคลากรปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้อย่างชัดเจน (Goals Achieved Pricing) ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.18$) และ

เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ประเมินตนเอง เรียงลำดับจากมากไปน้อยคือ ด้านผู้บริหารมีการกำหนดนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนหากบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายอย่างชัดเจน ($\bar{X} = 4.62$) อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการมีเกณฑ์การให้ราคาค่าตอบแทนแก่การปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามความซับซ้อนของงาน ($\bar{X} = 4.26$) ด้านการมีการสื่อสารค่าตอบแทนที่บุคลากรพึงได้หากปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดให้แก่บุคลากรรับรู้อย่างชัดเจน ($\bar{X} = 4.22$) ด้านการมีการให้ราคาค่าตอบแทนหากบุคลากรปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดในทุกตำแหน่งงาน ($\bar{X} = 4.21$) ด้านการมีการปรับปรุงระบบการจ่ายค่าตอบแทนหากบุคลากรปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายให้สอดคล้องกับภาระงานหรือหน้าที่ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 3.97$) และด้านการมีกระบวนการในการสร้างระบบการให้ค่าตอบแทนแก่บุคลากรเมื่อปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด ($\bar{X} = 3.77$) อยู่ในระดับมาก

ส่วนที่ 2.4 การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี

ในส่วนนี้ผู้วิจัยได้ให้กลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี ที่เลือกใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน (Performance Based Pay) และเลือกใช้การรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน (Performance Based Pay) ทำการประเมินบุคลากรภายในองค์กร ว่ามีระดับผลการปฏิบัติงานมากหรือน้อยเพียงใด

ซึ่งหลักการสำคัญในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรขององค์กร จะพิจารณาภายใต้กรอบแนวคิดโมเดลการจ่ายค่าตอบแทน (A Pay Model) ของ Milkovich, Newman และ Barry ที่ได้กล่าวถึงไปแล้วในบทที่ 2 หน้าที 15 ภาพที่ 2.4 ซึ่งสามารถสรุปหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานตามกรอบแนวคิดการจ่ายค่าตอบแทน 3 ด้านได้ดังต่อไปนี้

การประเมินผลการปฏิบัติงานตามกรอบแนวคิดการบริหารค่าตอบแทน

- 1) ด้านผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล (Performance)
- 2) ด้านคุณภาพของการปฏิบัติงาน (Work Quality) ซึ่งสามารถวัดได้จากพฤติกรรมสนับสนุนการปฏิบัติงานที่ดี ทั้งระดับบุคคล และระดับองค์กร
- 3) ด้านการให้ความร่วมมือ (Compliance)

ซึ่งผลของการสำรวจผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ของผู้ประกอบการ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี ผู้วิจัยจะขอแยกการนำเสนอออกเป็น 2 กลุ่ม เพื่อความเชื่อมโยงกับรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนที่มีการเลือกใช้ 2 แบบในงานวิจัย ผลการนำเสนอทั้ง 2 กลุ่มคือ

- ผลการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี ที่เลือกใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ
- ผลการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี ที่เลือกใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน

ซึ่งผลการประเมินดังกล่าวสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 2.4.1 การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี ที่เลือกใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ

ตารางที่ 4.14 การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรีที่เลือกใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ ในด้านผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล (Individual Performance)

Individual Performance	\bar{x}	SD	ความหมาย
1. บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายตามหน้าที่รับผิดชอบที่องค์กรกำหนดให้	4.26	0.65	สูง
2. บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จภายในขอบเขตเวลาที่องค์กรกำหนดให้	3.88	0.32	สูง
3. บุคลากรสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้ด้วยตนเอง	4.43	0.21	สูง
4. บุคลากรส่วนมากมีผลการปฏิบัติงานสูงกว่าระดับที่องค์กรคาดหวังเอาไว้	3.28	0.54	ปานกลาง

ตารางที่ 4.14 การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในธุรกิจของผู้ประกอบธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรีที่เลือกใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ ในด้านผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล (Individual Performance) (ต่อ)

Individual Performance	\bar{x}	SD	ความหมาย
5. บุคลากรสามารถเรียนรู้และมีความคิดริเริ่มกระบวนการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.46	0.60	ปานกลาง
6. บุคลากรสามารถสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ ที่องค์กรไม่เคยปฏิบัติมาก่อนเพื่อนำเสนอผู้บริหารได้	3.51	0.55	สูง
รวม	3.80	0.47	สูง

ผลการสำรวจตารางที่ 4.14 พบว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในธุรกิจของผู้ประกอบธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรีที่เลือกใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ ในด้านผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล (Individual Performance) ผู้ประกอบการมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.80$) และเมื่อพิจารณาในและด้านพบว่า ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรเรียงลำดับจากมากไปน้อยคือ ด้านบุคลากรสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้ด้วยตนเอง ($\bar{X} = 3.43$) ด้านบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายตามหน้าที่รับผิดชอบที่องค์กรกำหนดให้ ($\bar{X} = 4.26$) ด้านบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จภายในขอบเขตเวลาที่องค์กรกำหนดให้ ($\bar{X} = 3.88$) และด้านบุคลากรสามารถสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ ที่องค์กรไม่เคยปฏิบัติมาก่อนเพื่อนำเสนอผู้บริหารได้ ($\bar{X} = 3.51$) อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านบุคลากรสามารถเรียนรู้และมีความคิดริเริ่มกระบวนการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 3.46$) และด้านบุคลากรส่วนมากมีผลการปฏิบัติงานสูงกว่าระดับที่องค์กรคาดหวังเอาไว้ ($\bar{X} = 3.28$) อยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.15 การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในธุรกิจของผู้ประกอบธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรีที่เลือกใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ ในด้าน คุณภาพของการปฏิบัติงาน (Work Quality) ซึ่งสามารถวัดได้จาก พฤติกรรมสนับสนุนการปฏิบัติงานที่ดี ทั้งระดับบุคคลและระดับองค์การ

Work Quality	\bar{x}	SD	ความหมาย
1. บุคลากรมาปฏิบัติงานตรงตามเวลาที่องค์การกำหนดอย่างสม่ำเสมอ	4.05	0.68	สูง
2. บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถอยู่เสมอ	3.89	0.36	สูง
3. บุคลากรสามารถทำงานเป็นทีม (Teamwork) ร่วมกับผู้อื่นภายในองค์การได้	3.96	0.19	สูง
4. บุคลากรในองค์การมีการปฏิบัติงานแบบช่วยเหลือพึ่งพากันมากกว่าการปฏิบัติงานแบบแข่งขันกันเอง	4.59	0.27	สูงที่สุด
5. บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นเชิงสร้างสรรค์โดยใช้ความรู้และความสามารถจากการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอในการปฏิบัติงานได้	4.28	0.45	สูง
6. บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามมาตรฐานที่องค์การกำหนด แม้ว่าจะผ่านช่วงการทดลองงานไปแล้วระยะเวลาหนึ่ง	3.62	0.73	สูง
รวม	4.07	0.44	สูง

ผลการสำรวจตารางที่ 4.15 พบว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในธุรกิจของผู้ประกอบธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรีที่เลือกใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ ในด้านคุณภาพของการปฏิบัติงาน (Work Quality) ซึ่งสามารถวัดได้จาก พฤติกรรมสนับสนุนการปฏิบัติงานที่ดี ทั้งระดับบุคคลและระดับองค์การ ผู้ประกอบการมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.07$) และเมื่อพิจารณาในและด้านพบว่า ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การเรียงลำดับจากมากไปน้อยคือ ด้าน

บุคลากรในองค์กรมีการปฏิบัติงานแบบช่วยเหลือพึ่งพาอาศัยกันมากกว่าการปฏิบัติงานแบบแข่งขันกันเอง ($\bar{X} = 4.59$) อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านบุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นเชิงสร้างสรรค์โดยใช้ความรู้และความสามารถจากการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอในการปฏิบัติงานได้ ($\bar{X} = 4.28$) ด้านบุคลากรมาปฏิบัติงานตรงตามเวลาที่องค์กรกำหนดอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.05$) ด้านบุคลากรสามารถทำงานเป็นทีม (Teamwork) ร่วมกับผู้อื่นภายในองค์กรได้ ($\bar{X} = 3.96$) และด้านบุคลากรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถอยู่เสมอ ($\bar{X} = 3.89$) และด้านบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามมาตรฐานที่องค์กรกำหนด แม้ว่าจะผ่านช่วงการทดลองงานไปแล้วระยะเวลาหนึ่ง ($\bar{X} = 3.62$) อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.16 การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในธุรกิจของผู้ประกอบธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรีที่เลือกใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ ในด้านการให้ความร่วมมือของบุคลากร (Compliance)

Compliance	\bar{x}	SD	ความหมาย
1. บุคลากรภายในองค์กรเป็นผู้ฟังที่ดี และปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บริหารอย่างเคร่งครัด	4.42	0.22	สูง
2. บุคลากรส่วนมากภายในองค์กร มีความจงรักภักดี (Loyalty) ต่อองค์กร ไม่ย้ายสถานที่ปฏิบัติงานแม้จะได้รับการเสนอค่าตอบแทนที่สูงขึ้น	4.51	0.32	สูงที่สุด
3. ระดับความขัดแย้งภายในองค์กรมีต่ำ	4.63	0.14	สูงที่สุด
4. บุคลากรยินยอมที่จะปฏิบัติงานช่วยเหลือผู้อื่นเพื่อประโยชน์ส่วนรวมแม้ว่าจะอยู่นอกเหนือขอบเขตงานของตนเอง	4.24	0.38	สูง
5. บุคลากรยินยอมที่จะปฏิบัติงานเฉพาะกิจที่อยู่นอกเหนือขอบเขตงานของตนหากมีคำสั่งจากผู้บริหาร	3.87	0.51	สูง
6. บุคลากรปฏิบัติงานตามคำสั่งของผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอแม้ว่าจะผ่านช่วงทดลองงานมาแล้วระยะเวลาหนึ่ง	3.96	0.23	สูง
รวม	4.27	0.33	สูง

ผลการสำรวจตารางที่ 416 พบว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในธุรกิจของผู้ประกอบธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรีที่เลือกใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ ในด้านการให้ความร่วมมือของบุคลากร (Compliance) ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.27$) และเมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การเรียงลำดับจากมากไปน้อยคือ ด้านระดับความขัดแย้งภายในองค์การมีต่ำ ($\bar{X} = 4.63$) และด้านบุคลากรส่วนมากภายในองค์การ มีความจงรักภักดี (Loyalty) ต่อองค์การ ไม่ย้ายสถานที่ปฏิบัติงาน แม้จะได้รับการเสนอค่าตอบแทนที่สูงขึ้น ($\bar{X} = 4.51$) อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านบุคลากรภายในองค์การเป็นผู้ฟังที่ดี และปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บริหารอย่างเคร่งครัด ($\bar{X} = 4.42$) ด้านบุคลากรยินยอมที่จะปฏิบัติงานช่วยเหลือผู้อื่นเพื่อประโยชน์ส่วนรวมแม้ว่าจะอยู่นอกเหนือขอบเขตงานของตนเอง ($\bar{X} = 4.24$) ด้านบุคลากรปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอแม้ว่าจะผ่านช่วงทดลองงานมาแล้วระยะเวลาหนึ่ง ($\bar{X} = 3.96$) และด้านบุคลากรยินยอมที่จะปฏิบัติงานเฉพาะกิจที่อยู่นอกเหนือขอบเขตงานของตนหากมีคำสั่งจากผู้บริหาร ($\bar{X} = 3.87$) อยู่ในระดับมาก

ส่วนที่ 2.4.2 การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในธุรกิจของผู้ประกอบธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี ที่เลือกใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน

ตารางที่ 4.17 การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในธุรกิจของผู้ประกอบธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรีที่เลือกใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน ในด้านผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล (Individual Performance)

Individual Performance	\bar{x}	SD	ความหมาย
1. บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายตามที่รับผิดชอบที่องค์กรกำหนดให้	4.66	0.18	สูงที่สุด
2. บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จภายในขอบเขตเวลาที่องค์กรกำหนดให้	4.53	0.22	สูงที่สุด
3. บุคลากรสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้ด้วยตนเอง	4.44	0.17	สูง

ตารางที่ 4.17 การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในธุรกิจของผู้ประกอบธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรีที่เลือกใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตาม ผลงาน ในด้านผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล (Individual Performance) (ต่อ)

Individual Performance	\bar{x}	SD	ความหมาย
4. บุคลากรส่วนมากมีผลการปฏิบัติงานสูงกว่าระดับที่องค์กรคาดหวังเอาไว้	4.52	0.25	สูงที่สุด
5. บุคลากรสามารถเรียนรู้และมีความคิดริเริ่มกระบวนการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.01	0.33	สูง
6. บุคลากรสามารถสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ ที่องค์กรไม่เคยปฏิบัติมาก่อนเพื่อนำเสนอผู้บริหารได้	4.21	0.26	สูง
รวม	4.40	0.27	สูง

ผลการสำรวจตารางที่ 4.16 พบว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในธุรกิจของผู้ประกอบธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรีที่เลือกใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน ในด้านผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล (Individual Performance) ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.40$) และเมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่าผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรเรียงลำดับจากมากไปน้อยคือ ด้านบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายตามหน้าที่รับผิดชอบที่องค์กรกำหนดให้ ($\bar{X} = 4.66$) ด้านบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จภายในขอบเขตเวลาที่องค์กรกำหนดให้ ($\bar{X} = 4.53$) และด้านบุคลากรส่วนมากมีผลการปฏิบัติงานสูงกว่าระดับที่องค์กรคาดหวังเอาไว้ ($\bar{X} = 4.52$) อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านบุคลากรสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้ด้วยตนเอง ($\bar{X} = 4.44$) ด้านบุคลากรสามารถสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ ที่องค์กรไม่เคยปฏิบัติมาก่อนเพื่อนำเสนอผู้บริหารได้ ($\bar{X} = 4.21$) และด้านบุคลากรสามารถเรียนรู้และมีความคิดริเริ่มกระบวนการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.01$) อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.18 การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในธุรกิจของผู้ประกอบธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรีที่เลือกใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตาม ผลงาน ในด้านคุณภาพของการปฏิบัติงาน (Work Quality) ซึ่งสามารถวัดได้จาก พฤติกรรมสนับสนุนการปฏิบัติงานที่ดี ทั้งระดับบุคคลและระดับองค์กร

Work Quality	\bar{x}	SD	ความหมาย
1. บุคลากรมาปฏิบัติงานตรงตามเวลาที่องค์กรกำหนดอย่างสม่ำเสมอ	3.48	0.54	ปานกลาง
2. บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถอยู่เสมอ	4.33	0.22	สูง
3. บุคลากรสามารถทำงานเป็นทีม (Teamwork) ร่วมกับผู้อื่นภายในองค์กรได้	3.74	0.36	สูง
4. บุคลากรในองค์กรมีการปฏิบัติงานแบบช่วยเหลือพึ่งพาอาศัยกันมากกว่าการปฏิบัติงานแบบแข่งขันกันเอง	3.87	0.49	สูง
5. บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นเชิงสร้างสรรค์โดยใช้ความรู้และความสามารถจากพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอในการปฏิบัติงานได้	4.36	0.17	สูง
6. บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามมาตรฐานที่องค์กรกำหนด แม้ว่าจะผ่านช่วงการทดลองงานไปแล้วระยะเวลาหนึ่ง	4.41	0.15	สูง
รวม	4.03	0.38	สูง

ผลการสำรวจตารางที่ 4.18 พบว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในธุรกิจของผู้ประกอบธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรีที่เลือกใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน ในด้านคุณภาพของการปฏิบัติงาน (Work Quality) ซึ่งสามารถวัดได้จาก พฤติกรรมสนับสนุนการปฏิบัติงานที่ดี ทั้งระดับบุคคลและระดับองค์กร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.03$) และเมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่าผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรเรียงลำดับจากมากไปน้อยคือ ด้านบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามมาตรฐานที่องค์กรกำหนด แม้ว่าจะผ่านช่วง

การทดลองงานไปแล้วระยะเวลาหนึ่ง ($\bar{X} = 4.41$) ด้านบุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นเชิงสร้างสรรค์โดยใช้ความรู้และความสามารถจากการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอในการปฏิบัติงานได้ ($\bar{X} = 4.36$) ด้านบุคลากรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถอยู่เสมอ ($\bar{X} = 4.33$) ด้านบุคลากรในองค์กรมีการปฏิบัติงานแบบช่วยเหลือพึ่งพาอาศัยกันมากกว่าการปฏิบัติงานแบบแข่งขันกันเอง ($\bar{X} = 3.87$) และด้านบุคลากรสามารถทำงานเป็นทีม (Teamwork) ร่วมกับผู้อื่นภายในองค์กรได้ ($\bar{X} = 3.74$) อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านบุคลากรมาปฏิบัติงานตรงตามเวลาที่องค์กรกำหนดอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 3.48$) อยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.19 การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในธุรกิจของผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรีที่เลือกใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน ในด้านการให้ความร่วมมือของบุคลากร (Compliance)

Compliance	\bar{x}	SD	ความหมาย
1. บุคลากรภายในองค์กรเป็นผู้ฟังที่ดี และปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บริหารอย่างเคร่งครัด	3.98	0.36	สูง
2. บุคลากรส่วนมากภายในองค์กร มีความจงรักภักดี (Loyalty) ต่อองค์กร ไม่ย้ายสถานที่ปฏิบัติงานแม้จะได้รับการเสนอค่าตอบแทนที่สูงขึ้น	3.62	0.25	สูง
3. ระดับความขัดแย้งภายในองค์กรมีต่ำ	3.45	0.44	ปานกลาง
4. บุคลากรยินยอมที่จะปฏิบัติงานช่วยเหลือผู้อื่นเพื่อประโยชน์ส่วนรวมแม้ว่าจะอยู่นอกเหนือขอบเขตงานของตนเอง	3.68	0.31	สูง
5. บุคลากรยินยอมที่จะปฏิบัติงานเฉพาะกิจที่อยู่นอกเหนือขอบเขตงานของตนหากมีคำสั่งจากผู้บริหาร	4.06	0.17	สูง
6. บุคลากรปฏิบัติงานตามคำสั่งของผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอแม้ว่าจะผ่านช่วงทดลองงานมาแล้วระยะเวลาหนึ่ง	4.11	0.29	สูง
รวม	3.82	0.24	สูง

ผลการสำรวจตารางที่ 4.19 พบว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในธุรกิจของผู้ประกอบธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรีที่เลือกใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน ในด้านการให้ความร่วมมือของบุคลากร (Compliance) ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.82$) และเมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การเรียงลำดับจากมากไปน้อยคือ ด้านบุคลากรปฏิบัติงานตามคำสั่งของผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอแม้ว่าจะผ่านช่วงทดลองงานมาแล้วระยะเวลาหนึ่ง ($\bar{X} = 4.11$) ด้านบุคลากรยินยอมที่จะปฏิบัติงานเฉพาะกิจที่อยู่นอกเหนือขอบเขตงานของตนหากมีคำสั่งจากผู้บริหาร ($\bar{X} = 4.06$) ด้านบุคลากรภายในองค์การเป็นผู้ฟังที่ดี และปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บริหารอย่างเคร่งครัด ($\bar{X} = 3.98$) ด้านบุคลากรยินยอมที่จะปฏิบัติงานช่วยเหลือผู้อื่นเพื่อประโยชน์ส่วนรวมแม้ว่าจะอยู่นอกเหนือขอบเขตงานของตนเอง ($\bar{X} = 3.68$) และด้านบุคลากรส่วนมากภายในองค์การ มีความจงรักภักดี (Loyalty) ต่อบริษัท ไม่ย้ายสถานที่ปฏิบัติงานแม้จะได้รับการเสนอค่าตอบแทนที่สูงขึ้น ($\bar{X} = 3.62$) อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านระดับความขัดแย้งภายในองค์การมีต่ำ ($\bar{X} = 3.45$) อยู่ในระดับปานกลาง

ตอนที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างการเลือกใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ หรือการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน ของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี กับระดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรของธุรกิจ

ในส่วนที่ 3 ผู้วิจัยทำการนำข้อมูลที่ได้จากการสำรวจการบริหารค่าตอบแทนของผู้ประกอบธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี ที่เลือกใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ (จากตอนที่ 2.2) และ การบริหารค่าตอบแทนของผู้ประกอบธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี ที่เลือกใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน (จากตอนที่ 2.3) มาวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติว่ามีความสัมพันธ์ต่อระดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์การหรือไม่อย่างไร (ตอนที่ 2.4)

โดยจำนวนของกลุ่มตัวอย่างจะถูกแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มคือ กลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี ที่เลือกใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ จำนวน 163 ราย และ กลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี ที่เลือกใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานจำนวน 259 ราย

การวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์โดยใช้ค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Correlation) ของตัวแปรข้างต้น จะขอแบ่งการนำเสนอออกเป็น 2 ส่วนหลัก ๆ คือ

- 1). ความสัมพันธ์ระหว่างการเลือกใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ (ทั้ง 3 หลักการหรือข้อเด่นคือ Identify Organization Competency, Pre-Working Competency Appraisal, Competency Pricing) กับระดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์กร (ทั้ง 3 ด้านคือ Individual Performance, Work Quality, Compliance)
- 2). ความสัมพันธ์ระหว่างการเลือกใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน (ทั้ง 3 หลักการหรือข้อเด่นคือ Setup & Clarified Working Goals, Post-Working Performance Evaluation, Goals Achieved Pricing) กับระดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์กร (ทั้ง 3 ด้านคือ Individual Performance, Work Quality, Compliance)

ซึ่งการแปรผลค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน จะใช้หลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้ (Hinkle D. E. 1998: 118)

ค่า r	ระดับของความสัมพันธ์
0.91 – 1.00	มีความสัมพันธ์กันสูงมาก
0.71 – 0.90	มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง
0.51 – 0.70	มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง
0.31 – 0.50	มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ
0.00 – 0.30	มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมาก

โดยผู้วิจัยขอนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ของตัวแปรต้นและตัวแปรตามดังตารางต่อไปนี้

ส่วนที่ 3.1 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะกับระดับของผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์การผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี

ตารางที่ 4.20 ความสัมพันธ์ระหว่างหลักการสำคัญหรือข้อเด่นของรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ ทั้ง 3 ด้าน (ตัวแปรต้น) กับระดับของผลการปฏิบัติงานในด้านผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล (ตัวแปรตาม)

ตัวแปรต้น	Pearson Correlation		
	n	r	sig
การกำหนดสมรรถนะที่พึงประสงค์สำหรับการปฏิบัติงานล่วงหน้า (Identify Organization Competency)	163	0.53	0.028
การประเมินระดับของสมรรถนะของบุคลากรก่อนปฏิบัติงานร่วมกับองค์การ (Pre-Working Competency Appraisal)	163	0.26	0.087
การตีราคาสมรรถนะที่องค์การตั้งไว้เพื่อกำหนดเป็นค่าตอบแทนก่อนรับบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน (Competency Pricing)	163	-0.18	0.074

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันระหว่างการใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะกับระดับของผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์การด้านผลการปฏิบัติงานรายบุคคล ของผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี ดังตารางที่ 4.20 สามารถสรุปได้คือ

ความสัมพันธ์ระหว่างการกำหนดสมรรถนะที่พึงประสงค์สำหรับการปฏิบัติงานล่วงหน้า (Identify Organization Competency) กับระดับของผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (Individual Performance) มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันที่ระดับปานกลาง ($r = 0.53$) โดยมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

ความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินระดับของสมรรถนะของบุคลากรก่อนปฏิบัติงานร่วมกับองค์การ (Pre-Working Competency Appraisal) กับระดับของผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (Individual Performance) มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันที่ระดับต่ำมาก ($r = 0.26$) โดยมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ .10

ความสัมพันธ์ระหว่างการตีราคาสมรรถนะที่องค์การตั้งไว้เพื่อกำหนดเป็นค่าตอบแทนก่อนรับบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน (Competency Pricing) กับระดับของผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (Individual Performance) มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามในระดับต่ำมาก ($r = -0.18$) โดยมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ .10

ตารางที่ 4.21 ความสัมพันธ์ระหว่างหลักการสำคัญหรือข้อเด่นของรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ ทั้ง 3 ด้าน (ตัวแปรต้น) กับระดับของผลการปฏิบัติงานในด้านคุณภาพของการปฏิบัติงาน (ตัวแปรตาม)

ตัวแปรต้น	Pearson Correlation		
	n	r	sig
การกำหนดสมรรถนะที่พึงประสงค์สำหรับการปฏิบัติงาน ล่วงหน้า (Identify Organization Competency)	163	0.87	0.012
การประเมินระดับของสมรรถนะของบุคลากรก่อนปฏิบัติงาน ร่วมกับองค์การ (Pre-Working Competency Appraisal)	163	0.44	0.065
การตีราคาสมรรถนะที่องค์การตั้งไว้เพื่อกำหนดเป็น ค่าตอบแทนก่อนรับบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน (Competency Pricing)	163	0.19	0.073

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันระหว่างการเลือกใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะกับระดับของผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์การด้านคุณภาพของการปฏิบัติงาน ของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี ดังตารางที่ 4.21 สามารถสรุปได้คือ

ความสัมพันธ์ระหว่างการกำหนดสมรรถนะที่พึงประสงค์สำหรับการปฏิบัติงานล่วงหน้า (Identify Organization Competency) กับระดับของคุณภาพของการปฏิบัติงาน (Work Quality) มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันที่ระดับสูง ($r = 0.87$) โดยมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

ความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินระดับของสมรรถนะของบุคลากรก่อนปฏิบัติงานร่วมกับองค์การ (Pre-Working Competency Appraisal) กับระดับของคุณภาพของการปฏิบัติงาน (Work Quality) มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันที่ระดับต่ำ ($r = 0.44$) โดยมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ .10

ความสัมพันธ์ระหว่างการตีราคาสมรรถนะที่องค์การตั้งไว้เพื่อกำหนดเป็นค่าตอบแทนก่อนรับบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน (Competency Pricing) กับระดับของคุณภาพของการปฏิบัติงาน (Work Quality) มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันที่ระดับต่ำมาก ($r = 0.19$) โดยมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ .10

ตารางที่ 4.22 ความสัมพันธ์ระหว่างหลักการสำคัญหรือข้อเด่นของรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ ทั้ง 3 ด้าน (ตัวแปรต้น) กับระดับของผลการปฏิบัติงานในด้านการให้ความร่วมมือ (ตัวแปรตาม)

ตัวแปรต้น	Pearson Correlation		
	n	r	sig
การกำหนดสมรรถนะที่พึงประสงค์สำหรับการปฏิบัติงานล่วงหน้า (Identify Organization Competency)	163	0.37	0.069
การประเมินระดับของสมรรถนะของบุคลากรก่อนปฏิบัติงานร่วมกับองค์การ (Pre-Working Competency Appraisal)	163	0.26	0.045
การตีราคาสมรรถนะที่องค์การตั้งไว้เพื่อกำหนดเป็นค่าตอบแทนก่อนรับบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน (Competency Pricing)	163	0.56	0.108

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันระหว่างการเลือกใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะกับระดับของผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์การด้าน

การให้ความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงาน ของผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี ดังตารางที่ 4.22 สามารถสรุปได้คือ

ความสัมพันธ์ระหว่างการกำหนดสมรรถนะที่พึงประสงค์สำหรับการปฏิบัติงานล่วงหน้า (Identify Organization Competency) กับระดับของการให้ความร่วมมือ (Compliance) มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันที่ระดับต่ำ ($r = 0.37$) โดยมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ .10

ความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินระดับของสมรรถนะของบุคลากรก่อนปฏิบัติงานร่วมกับองค์การ (Pre-Working Competency Appraisal) กับระดับของการให้ความร่วมมือ (Compliance) มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันที่ระดับต่ำมาก ($r = 0.26$) โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ .05

ความสัมพันธ์ระหว่างการตีราคาสมรรถนะที่องค์กรตั้งไว้เพื่อกำหนดเป็นค่าตอบแทนก่อนรับบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน (Competency Pricing) กับระดับของการให้ความร่วมมือ (Compliance) มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันที่ระดับปานกลาง ($r = 0.56$) โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ .10

ส่วนที่ 3.2 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการเลือกใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานกับระดับของผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์การผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี

ตารางที่ 4.23 ความสัมพันธ์ระหว่างหลักการสำคัญหรือข้อเด่นของรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน ทั้ง 3 ด้าน (ตัวแปรต้น) กับระดับของผลการปฏิบัติงานในด้านผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล (ตัวแปรตาม)

ตัวแปรต้น	Pearson Correlation		
	n	r	sig
การตั้งเป้าหมายของการปฏิบัติงานให้ชัดเจน (Setup & Clarified Working Goals)	259	0.57	0.068
การทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ภายหลังจากปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ในช่วงเวลาหนึ่งผ่าน	259	0.77	0.034

ไปแล้ว (Post-Working Performance Evaluation)

ตารางที่ 4.23 ความสัมพันธ์ระหว่างหลักการสำคัญหรือข้อเด่นของรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน ทั้ง 3 ด้าน (ตัวแปรต้น) กับระดับของผลการปฏิบัติงานในด้านผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล (ตัวแปรตาม) (ต่อ)

ตัวแปรต้น	Pearson Correlation		
	n	r	sig
การกำหนดหลักเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทนหากบุคลากรปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้อย่างชัดเจน (Goals Achieved Pricing)	259	0.86	0.045

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันระหว่างการเลือกใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานกับระดับของผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์กรด้านผลการปฏิบัติงานรายบุคคล ของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี ดังตารางที่ 4.23 สามารถสรุปได้คือ

ความสัมพันธ์ระหว่างการตั้งเป้าหมายของการปฏิบัติงานให้ชัดเจน (Setup & Clarified Working Goals) กับระดับผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล (Individual Performance) มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันที่ระดับปานกลาง ($r = 0.57$) โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ .10

ความสัมพันธ์ระหว่างการทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ภายหลังจากปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ในช่วงเวลาหนึ่งผ่านไปแล้ว (Post-Working Performance Evaluation) กับระดับผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล (Individual Performance) มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันที่ระดับสูง ($r = 0.77$) โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ .05

ความสัมพันธ์ระหว่างการกำหนดหลักเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทนหากบุคลากรปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้อย่างชัดเจน (Goals Achieved Pricing) กับระดับผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล (Individual Performance) มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันที่ระดับสูง ($r = 0.86$) โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ .05

ตารางที่ 4.24 ความสัมพันธ์ระหว่างหลักการสำคัญหรือข้อเด่นของรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน ทั้ง 3 ด้าน (ตัวแปรต้น) กับระดับของผลการปฏิบัติงานในด้านคุณภาพของการปฏิบัติงาน (ตัวแปรตาม)

ตัวแปรต้น	Pearson Correlation		
	n	r	sig
การตั้งเป้าหมายของการปฏิบัติงานให้ชัดเจน (Setup & Clarified Working Goals)	259	0.51	0.087
การทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ภายหลังจากปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ในช่วงเวลาหนึ่งผ่านไป (Post-Working Performance Evaluation)	259	0.63	0.071
การกำหนดหลักเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทนหากบุคลากรปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้อย่างชัดเจน (Goals Achieved Pricing)	259	0.72	0.023

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันระหว่างการเลือกใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานกับระดับของผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์การด้านคุณภาพของการปฏิบัติงาน ของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี ดังตารางที่ 4.24 สามารถสรุปได้คือ

ความสัมพันธ์ระหว่างการตั้งเป้าหมายของการปฏิบัติงานให้ชัดเจน (Setup & Clarified Working Goals) กับระดับของคุณภาพของการปฏิบัติงาน (Work Quality) มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันที่ระดับปานกลาง ($r = 0.51$) โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ .10

ความสัมพันธ์ระหว่างการทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ภายหลังจากปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ในช่วงเวลาหนึ่งผ่านไป (Post-Working Performance

Evaluation) กับระดับของคุณภาพของการปฏิบัติงาน (Work Quality) มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันที่ระดับปานกลาง ($r = 0.63$) โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ .10

ความสัมพันธ์ระหว่างการกำหนดหลักเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทนหากบุคลากรปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้อย่างชัดเจน (Goals Achieved Pricing) กับระดับของคุณภาพของการปฏิบัติงาน (Work Quality) มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันที่ระดับสูง ($r = 0.72$) โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ .05

ตารางที่ 4.25 ความสัมพันธ์ระหว่างหลักการสำคัญหรือข้อเด่นของรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน ทั้ง 3 ด้าน (ตัวแปรต้น) กับระดับของผลการปฏิบัติงานในด้านผลการให้ความร่วมมือ (ตัวแปรตาม)

ตัวแปรต้น	Pearson Correlation		
	n	r	sig
การตั้งเป้าหมายของการปฏิบัติงานให้ชัดเจน (Setup & Clarified Working Goals)	259	0.46	0.086
การทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ภายหลังจากปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ในช่วงเวลาหนึ่งผ่านไปแล้ว (Post-Working Performance Evaluation)	259	0.74	0.023
การกำหนดหลักเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทนหากบุคลากรปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้อย่างชัดเจน (Goals Achieved Pricing)	259	0.61	0.058

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันระหว่างการเลือกใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานกับระดับของผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์การด้านการให้ความร่วมมือ ของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี ดังตารางที่ 4.25 สามารถสรุปได้คือ

ความสัมพันธ์ระหว่างการตั้งเป้าหมายของการปฏิบัติงานให้ชัดเจน (Setup & Clarified Working Goals) กับระดับของการให้ความร่วมมือ (Compliance) มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันที่ระดับต่ำ ($r = 0.46$) โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ .10

ความสัมพันธ์ระหว่างการทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ภายหลังจากปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ในช่วงเวลาหนึ่งผ่านไปแล้ว (Post-Working Performance Evaluation) กับระดับของการให้ความร่วมมือ (Compliance) มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันที่ระดับสูง ($r = 0.74$) โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ .05

ความสัมพันธ์ระหว่างการกำหนดหลักเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทนหากบุคลากรปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้อย่างชัดเจน (Goals Achieved Pricing) กับระดับของการให้ความร่วมมือ (Compliance) มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันที่ระดับปานกลาง ($r = 0.61$) โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ .10



บทที่ 5

การสรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนที่ส่งผลต่อระดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อศึกษารูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนที่ถูกเลือกใช้ในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี และความสัมพันธ์ที่มีต่อระดับการปฏิบัติงานของบุคลากรขององค์กร โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

5.1 สรุปผลการวิจัย

จากการสำรวจรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนที่ถูกเลือกใช้จากผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี ที่มีความสัมพันธ์กับระดับของผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์กร โดยการนำผลจากการวิเคราะห์แบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 422 ราย โดยผู้วิจัยขอเสนอผลสรุปจากการศึกษาวิจัยดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

เพศของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี โดยมีจำนวนผู้ประกอบการที่เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย โดยคิดเป็นเพศหญิงร้อยละ 60.43 และคิดเป็นเพศชายร้อยละ 39.57

ช่วงอายุของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี มีช่วงอายุอยู่ที่ 31 – 40 ปี มากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 28.91 รองลงมาคือช่วงอายุ 41 – 50 ปี คิดเป็นร้อยละ

ในภาพรวม ผู้ประกอบธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี มีการเลือกใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะน้อยกว่าการเลือกใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน โดยจากกลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรีที่ได้ทำการเก็บข้อมูลทั้งหมด 422 ราย เลือกใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะจำนวน 163 ราย คิดเป็นร้อยละ 38.63

ในข้อเด่นของการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะด้านการกำหนดสมรรถนะพึงประสงค์ สำหรับการปฏิบัติงานร่วมกับองค์การไว้ล่วงหน้าขององค์การ (Identify Organization Competency) พบว่ามีการประเมินตนเองของผู้ประกอบธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรีที่เลือกใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ ว่าได้ปฏิบัติตามการบริหารค่าตอบแทนตามหลักการดังกล่าวอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ผู้ประกอบการประเมินตนเองในด้านผู้บริหารมีการกำหนดสมรรถนะพึงประสงค์หลักขององค์การไว้อย่างชัดเจน อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านการมีการกำหนดสมรรถนะพึงประสงค์ในทุกตำแหน่งงาน ด้านการเปิดโอกาสให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่พัฒนาสมรรถนะของตนเองให้ตรงตามสมรรถนะพึงประสงค์ขององค์การ ด้านการสื่อสารสมรรถนะพึงประสงค์ขององค์การให้กับหน่วยงานที่ทำการรับบุคลากรเข้าทำงานให้เข้าใจอย่างชัดเจน และด้านการมีการปรับปรุงสมรรถนะพึงประสงค์ตามตำแหน่งงานให้เหมาะสมกับสภาพธุรกิจอยู่เสมอ อยู่ในระดับมาก และด้านการมีกระบวนการในการกำหนดสมรรถนะพึงประสงค์ขององค์การอยู่ในระดับปานกลาง

ในข้อเด่นของการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะด้านการประเมินระดับของสมรรถนะ ของบุคลากรก่อนที่จะให้บุคลากรใด ๆ ปฏิบัติงานร่วมกับองค์การ (Pre-Working Competency Appraisal) พบว่ามีการประเมินตนเองของผู้ประกอบธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรีที่เลือกใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ ว่าได้ปฏิบัติตามการบริหารค่าตอบแทนตามหลักการดังกล่าวอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ผู้ประกอบการประเมินตนเองอยู่ในระดับมากทุกด้าน กล่าวคือด้านผู้บริหารมีการกำหนดนโยบายให้ดำเนินการประเมินสมรรถนะพึงประสงค์ของผู้สมัครเข้าปฏิบัติงานในองค์การก่อนรับเข้าปฏิบัติงาน ด้านการมีกระบวนการในการสร้างระบบการประเมินสมรรถนะพึงประสงค์ของผู้สมัครก่อนการปฏิบัติงาน ด้านการมีการประเมินสมรรถนะพึงประสงค์ก่อนการปฏิบัติงานของบุคลากรในทุกตำแหน่งงาน ด้านการนำผลการประเมินสมรรถนะพึงประสงค์ก่อนปฏิบัติงานไปใช้ประกอบในการคัดเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติงานกับ

องค์การ ด้านการทำการสื่อสารระบบการประเมินสมรรถนะพึงประสงค์ขององค์การก่อนปฏิบัติงาน ให้กับหน่วยงานที่ทำการรับบุคลากรเข้าทำงานให้เข้าใจอย่างชัดเจน และด้านการมีการปรับปรุงระบบ การประเมินสมรรถนะพึงประสงค์ก่อนเข้าปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสภาพธุรกิจและตำแหน่งงานอยู่ เสมอ

ในข้อเด่นของการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะด้านการทำการตีราคาสมรรถนะที่องค์การ ตั้งไว้เพื่อกำหนดเป็นค่าตอบแทนก่อนรับบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน (Competency Pricing) พบว่ามี การประเมินตนเองของผู้ประกอบธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรีที่เลือกใช้ รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ ว่าได้ปฏิบัติตามการบริหารค่าตอบแทนตามหลักการดังกล่าวอยู่ใน ระดับมาก และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ผู้ประกอบการประเมินตนเองในด้านผู้บริหรมีการ กำหนดราคาของสมรรถนะพึงประสงค์ขององค์การในระดับมากที่สุด ส่วนด้านการทำการสื่อสารการตี ราคาสมรรถนะพึงประสงค์ในตำแหน่งต่าง ๆ ให้กับหน่วยงานที่ทำการรับบุคลากรเข้าทำงานให้เข้าใจ อย่างชัดเจน ด้านการทำการสื่อสารการตีราคาสมรรถนะพึงประสงค์ในตำแหน่งต่าง ๆ ให้กับผู้ที่มาสมัคร รับคัดเลือกเข้าปฏิบัติงานกับองค์การทราบ ด้านการมีการปรับปรุงการตีราคาสมรรถนะพึงประสงค์ของ องค์การอยู่อย่างต่อเนื่องให้สอดคล้องกับสมรรถนะพึงประสงค์เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมของ ธุรกิจอยู่ในระดับมาก และด้านการมีกระบวนการในการกำหนดราคาสมรรถนะพึงประสงค์ขององค์การ ด้านการมีการกำหนดราคาสมรรถนะพึงประสงค์ในทุกตำแหน่งงาน เป็นด้านที่มีผลการประเมินตนเองอยู่ ในระดับปานกลาง

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับการเลือกใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน (Performance Based Pay) ของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี

ในภาพรวม ผู้ประกอบธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี มีการ เลือกใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานมากกว่าการเลือกใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตาม สมรรถนะ โดยจากกลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรีที่ ได้ทำการเก็บข้อมูลทั้งหมด 422 ราย เลือกใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะจำนวน 259 ราย คิดเป็นร้อยละ 61.37

ในข้อเด่นของการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานด้านการตั้งเป้าหมายของการปฏิบัติงานให้ ชัดเจน (Setup & Clarified Working Goals) พบว่าการประเมินตนเองของผู้ประกอบธุรกิจขนาด

กลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรีที่เลือกใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน ว่าได้ปฏิบัติการบริหารค่าตอบแทนตามหลักการดังกล่าวอยู่ในระดับมาก และเมื่อเมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ผู้ประกอบการประเมินตนเองในด้านผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายหลักในการปฏิบัติงานขององค์กรให้สัมฤทธิ์ผล ด้านการมีการปรับปรุงการตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงานขององค์กรและตำแหน่งต่าง ๆ ภายในองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของธุรกิจอยู่อย่างสม่ำเสมอ อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านการมีกระบวนการในการตั้งเป้าหมายหลักของการปฏิบัติงานขององค์กรอย่างเป็นระบบ ด้านการมีการตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงานสำหรับทุกตำแหน่งงาน ด้านการทำการสื่อสารเป้าหมายในการปฏิบัติงานหลักขององค์กรให้กับบุคลากรทุกคนทราบอย่างทั่วถึง ด้านการทำการสื่อสารเป้าหมายในการปฏิบัติงานในทุกตำแหน่งให้กับบุคลากรที่ปฏิบัติงานตามตำแหน่งนั้น ๆ เข้าใจอย่างชัดเจน มีผลการประเมินตนเองอยู่ในระดับมาก

ในข้อเด่นของการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานด้านการทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ภายหลังจากปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ในช่วงเวลาหนึ่งผ่านไปแล้ว (Post-Working Performance Evaluation) พบว่ามีการประเมินตนเองของผู้ประกอบธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรีที่เลือกใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน ว่าได้ปฏิบัติการบริหารค่าตอบแทนตามหลักการดังกล่าวอยู่ในระดับมาก และเมื่อเมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ผู้ประกอบการประเมินตนเองในด้านผู้บริหารมีการกำหนดนโยบายให้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานหลังผ่านระยะเวลาปฏิบัติงานระยะเวลาหนึ่งทั่วทั้งองค์กร ด้านการมีการทำการประเมินผลการปฏิบัติงานหลังผ่านระยะเวลาปฏิบัติงานระยะเวลาหนึ่งในทุก ๆ ตำแหน่งงาน และด้านมีการใช้ผลการประเมินผลการปฏิบัติงานหลังผ่านระยะเวลาปฏิบัติงานระยะเวลาหนึ่งของบุคลากรไปใช้ในการพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนให้กับบุคลากร อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านการมีกระบวนการในการสร้างระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานหลังผ่านระยะเวลาปฏิบัติงานระยะเวลาหนึ่ง ด้านการมีการนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานหลังผ่านระยะเวลาปฏิบัติงานระยะเวลาหนึ่งของบุคลากรไปเปรียบเทียบกับเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ได้ตั้งไว้ และด้านการมีการปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายของการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ มีผลการประเมินตนเองอยู่ในระดับมาก

ในข้อเด่นของการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานด้านการกำหนดหลักเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทนหากบุคลากรปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้อย่างชัดเจน (Goals

Achieved Pricing) พบว่ามีการประเมินตนเองของผู้ประกอบธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรีที่เลือกใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน ว่าได้ปฏิบัติการบริหารค่าตอบแทนตามหลักการดังกล่าวอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ผู้ประกอบการประเมินตนเองในด้านผู้บริหารมีการกำหนดนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนหากบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายอย่างชัดเจน ในระดับมากที่สุด ส่วนด้าน การมีกระบวนการในการสร้างระบบการให้ค่าตอบแทนแก่บุคลากรเมื่อปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด ด้านการมีการให้ราคาค่าตอบแทนหากบุคลากรปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดในทุกตำแหน่งงาน ด้านการมีการสื่อสารค่าตอบแทนที่บุคลากรพึงได้หากปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดให้แก่บุคลากรรับรู้อย่างชัดเจน ด้านการมีเกณฑ์การให้ราคาค่าตอบแทนแก่การปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามความซับซ้อนของงาน และด้านการมีการปรับปรุงระบบการจ่ายค่าตอบแทนหากบุคลากรปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายให้สอดคล้องกับภาระงานหรือหน้าที่ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างสม่ำเสมอ มีผลการประเมินตนเองอยู่ในระดับมาก

ตอนที่ 4 การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในธุรกิจของผู้ประกอบธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี ที่เลือกใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ (Competency Based Pay)

ในภาพรวม พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรีที่เลือกใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ จำนวน 163 ราย ได้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากรภายในองค์กร ว่ามีระดับผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง

ในด้านผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล (Individual Performance) ผลการประเมินบุคลากรของผู้ประกอบธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี ที่เลือกใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ พบว่าระดับของผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่า ผลการประเมินในด้านบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายตามหน้าที่รับผิดชอบที่องค์กรกำหนดให้ ด้านบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จภายในขอบเขตเวลาที่องค์กรกำหนดให้ ด้านบุคลากรสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้ด้วยตนเอง และด้านบุคลากรสามารถสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ ที่องค์กรไม่เคยปฏิบัติมาก่อนเพื่อนำเสนอผู้บริหารได้ อยู่ในระดับสูง ส่วนด้านบุคลากรส่วนมากมีผลการปฏิบัติงานสูงกว่า

ระดับที่องค์กรคาดหวังเอาไว้ และด้านบุคลากรสามารถเรียนรู้และมีความคิดริเริ่มกระบวนการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีผลการประเมินอยู่ในระดับปานกลาง

ในด้านคุณภาพของการปฏิบัติงาน (Work Quality) ซึ่งสามารถวัดได้จากพฤติกรรมสนับสนุนการปฏิบัติงานที่ดี ทั้งระดับบุคคลและระดับองค์กร ผลการประเมินบุคลากรของผู้ประกอบธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี ที่เลือกใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ พบว่าระดับของผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่า ผลการประเมินในด้านบุคลากรในองค์กรมีการปฏิบัติงานแบบช่วยเหลือพึ่งพาอาศัยกันมากกว่าการปฏิบัติงานแบบแข่งขันกันเอง อยู่ในระดับสูงที่สุด ส่วนด้านบุคลากรมาปฏิบัติงานตรงตามเวลาที่องค์กรกำหนดอย่างสม่ำเสมอ ด้านบุคลากรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถอยู่เสมอ ด้านบุคลากรสามารถทำงานเป็นทีม (Teamwork) ร่วมกับผู้อื่นภายในองค์กรได้ ด้านบุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นเชิงสร้างสรรค์โดยใช้ความรู้และความสามารถจากการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอในการปฏิบัติงานได้ และด้านบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามมาตรฐานที่องค์กรกำหนด แม้ว่าจะผ่านช่วงทดลองงานไปแล้วระยะเวลาหนึ่ง มีผลการประเมินอยู่ในระดับสูง

ในด้านการให้ความร่วมมือของบุคลากร (Compliance) ผลการประเมินบุคลากรของผู้ประกอบธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี ที่เลือกใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ พบว่าระดับของผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่า ผลการประเมินในด้านบุคลากรส่วนมากภายในองค์กร มีความจงรักภักดี (Loyalty) ต่อบริษัท ไม่ย้ายสถานที่ปฏิบัติงานแม้จะได้รับการเสนอค่าตอบแทนที่สูงขึ้น และด้านระดับความซื่อสัตย์ภายในองค์กรมีต่ำ มีผลการประเมินในระดับสูงที่สุด ส่วนด้านบุคลากรภายในองค์กรเป็นผู้ฟังที่ดี และปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บริหารอย่างเคร่งครัด ด้านบุคลากรยินยอมที่จะปฏิบัติงานช่วยเหลือผู้อื่นเพื่อประโยชน์ส่วนรวมแม้ว่าจะอยู่นอกเหนือขอบเขตงานของตนเอง ด้านบุคลากรยินยอมที่จะปฏิบัติงานเฉพาะกิจที่อยู่นอกเหนือขอบเขตงานของตนหากมีคำสั่งจากผู้บริหาร และด้านบุคลากรปฏิบัติงานตามคำสั่งของผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอแม้ว่าจะผ่านช่วงทดลองงานมาแล้วระยะเวลาหนึ่ง มีผลการประเมินอยู่ในระดับสูง

ตอนที่ 5 การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในธุรกิจของผู้ประกอบธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี ที่เลือกใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน (Performance Based Pay)

ในภาพรวม พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี ที่เลือกใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน จำนวน 259 ราย ได้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากรภายในองค์กร ว่ามีระดับผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง

ในด้านผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล (Individual Performance) ผลการประเมินบุคลากรของผู้ประกอบธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี ที่เลือกใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน พบว่าระดับของผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ผลการประเมินในด้านบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายตามหน้าที่รับผิดชอบที่องค์กรกำหนดให้ ด้านบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จภายในขอบเขตเวลาที่องค์กรกำหนดให้ และด้านบุคลากรส่วนมากมีผลการปฏิบัติงานสูงกว่าระดับที่องค์กรคาดหวังเอาไว้ มีผลการประเมินในระดับสูงที่สุด ส่วนด้านบุคลากรสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้ด้วยตนเอง ด้านบุคลากรสามารถเรียนรู้และมีความคิดริเริ่มกระบวนการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และด้านบุคลากรสามารถสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ ที่องค์กรไม่เคยปฏิบัติมาก่อนเพื่อนำเสนอผู้บริหารได้ มีผลการประเมินในระดับสูง

ในด้านคุณภาพของการปฏิบัติงาน (Work Quality) ซึ่งสามารถวัดได้จากพฤติกรรมสนับสนุนการปฏิบัติงานที่ดี ทั้งระดับบุคคลและระดับองค์กร ผลการประเมินบุคลากรของผู้ประกอบธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี ที่เลือกใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน พบว่าระดับของผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ผลการประเมินในด้านบุคลากรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถอยู่เสมอ ด้านบุคลากรสามารถทำงานเป็นทีม (Teamwork) ร่วมกับผู้อื่นภายในองค์กรได้ ด้านบุคลากรในองค์กรมีการปฏิบัติงานแบบช่วยเหลือพึ่งพาอาศัยกันมากกว่าการปฏิบัติงานแบบแข่งขันกันเอง ด้านบุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นเชิงสร้างสรรค์โดยใช้ความรู้และความสามารถจากการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอในการปฏิบัติงานได้ และด้านบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามมาตรฐานที่องค์กรกำหนด แม้ว่าจะผ่านช่วงการทดลอง

งานไปแล้วระยะเวลาหนึ่ง อยู่ระดับสูง ส่วนด้านบุคลากรมาปฏิบัติงานตรงตามเวลาที่องค์กรกำหนดอย่างสม่ำเสมอ มีผลการประเมินอยู่ในระดับปานกลาง

ในด้านการให้ความร่วมมือของบุคลากร (Compliance) ผลการประเมินบุคลากรของผู้ประกอบธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี ที่เลือกใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน พบว่าระดับของผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่า ผลการประเมินในด้านบุคลากรภายในองค์กรเป็นผู้ฟังที่ดี และปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บริหารอย่างเคร่งครัด ด้านบุคลากรส่วนมากภายในองค์กร มีความจงรักภักดี (Loyalty) ต่อองค์กร ไม่ย้ายสถานที่ปฏิบัติงานแม้จะได้รับการเสนอค่าตอบแทนที่สูงขึ้น ด้านบุคลากรยินยอมที่จะปฏิบัติงานช่วยเหลือผู้อื่นเพื่อประโยชน์ส่วนรวมแม้ว่าจะอยู่นอกเหนือขอบเขตงานของตนเอง ด้านบุคลากรยินยอมที่จะปฏิบัติงานเฉพาะกิจที่อยู่นอกเหนือขอบเขตงานของตนหากมีคำสั่งจากผู้บริหาร และด้านบุคลากรปฏิบัติงานตามคำสั่งของผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอแม้ว่าจะผ่านช่วงทดลองงานมาแล้วระยะเวลาหนึ่ง อยู่ในระดับสูง ส่วนด้านระดับความขัดแย้งภายในองค์กรมีต่ำ มีผลการประเมินในระดับปานกลาง

ตอนที่ 6 ความสัมพันธ์ระหว่างการเลือกใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ หรือการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน ของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี กับระดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรของธุรกิจ

ในส่วนนี้ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการประเมินตนเองของผู้ประกอบธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี ว่ามีการบริหารค่าตอบแทนตรงตามหลักข้อเด่นของการบริหารค่าตอบแทนตามสมรรถนะหรือการบริหารค่าตอบแทนมากน้อยเพียงใด (จากส่วนที่ 2 -3) ว่ามีความสัมพันธ์กับระดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์กร (จากส่วนที่ 4 - 5) หรือไม่ โดยใช้เครื่องมือทางสถิติคือ Pearson Correlation โดยข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตามดังกล่าว สามารถสรุปได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 5.1 ตารางสรุปความสัมพันธ์ระหว่างการใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะหรือการใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน กับระดับของผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ภายในการประกอบธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี

ตัวแปรตาม	ตัวแปรตาม			คุณภาพของการปฏิบัติงาน			การให้ความร่วมมือ		
	r	sig	แปรผล	r	sig	แปรผล	r	sig	แปรผล
รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ									
1. การกำหนดสมรรถนะที่พึงประสงค์สำหรับการปฏิบัติงานร่วมกับองค์การไว้ล่วงหน้า	0.53	0.028	ปานกลาง	0.87	0.012	สูง	0.37	0.069	ต่ำ
2. ทำการประเมินระดับของสมรรถนะของบุคลากรก่อนเข้าปฏิบัติงานกับองค์การ	0.26	0.087	ต่ำมาก	0.44	0.065	ต่ำ	0.26	0.045	ต่ำมาก
3. การทำการตีราคาสมรรถนะที่องค์การตั้งไว้เพื่อกำหนดเป็นค่าตอบแทนก่อนรับบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน	-0.18	0.074	ต่ำมาก	0.19	0.073	ต่ำมาก	0.56	0.108	ปานกลาง
รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน									
1. การตั้งเป้าหมายของการปฏิบัติงานให้ชัดเจน	0.57	0.068	ปานกลาง	0.51	0.087	ปานกลาง	0.46	0.086	ต่ำ
2. ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ภายหลังจากปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ในช่วงเวลาหนึ่งผ่านไปแล้ว	0.77	0.034	สูง	0.63	0.071	ปานกลาง	0.74	0.023	สูง
3. การกำหนดหลักเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทนหากบุคลากรปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่องค์การกำหนดไว้อย่างชัดเจน	0.86	0.045	สูง	0.72	0.023	สูง	0.61	0.058	ปานกลาง

จากตารางที่ 5.1 แสดงให้เห็นถึงผลสรุปความสัมพันธ์ระหว่างการเลือกใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานหรือรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ กับระดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์การของผู้ประกอบธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี โดยมีสาระสำคัญการแปรผลของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตามคือ

ตอนที่ 6.1 การแปรผลองค์การที่เลือกใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะที่มีต่อระดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

1) ในด้านการกำหนดสมรรถนะที่พึงประสงค์สำหรับการปฏิบัติงานร่วมกับองค์การไว้ล่วงหน้า พบว่ามีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับคุณภาพของการปฏิบัติงานในระดับสูง แต่ไม่พบว่ามี ความสัมพันธ์กับระดับการให้ความร่วมมือของบุคลากร

2) ในด้านทำการประเมินระดับของสมรรถนะของบุคลากรก่อนเข้าปฏิบัติงานกับองค์การ พบว่าไม่มีความสัมพันธ์กับระดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การในทุก ๆ ด้าน

3) ในด้านการทำการตีราคาสมรรถนะที่องค์การตั้งไว้เพื่อกำหนดเป็นค่าตอบแทนก่อนรับบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน พบว่ามีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับระดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในด้านการให้ความร่วมมือในระดับปานกลาง แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับด้านผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลและด้านคุณภาพของการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 6.2 การแปรผลองค์การที่เลือกใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานที่มีผลต่อระดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

1) ในด้านการตั้งเป้าหมายของการปฏิบัติงานให้ชัดเจน พบว่ามีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับระดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในด้านผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลและด้านคุณภาพของการปฏิบัติงาน ในระดับปานกลาง แต่ไม่พบว่ามี ความสัมพันธ์กับด้านการให้ความร่วมมือของบุคลากร

2) ในด้านการทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ภายหลังจากปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ในช่วงเวลาหนึ่งผ่านไปแล้ว พบว่ามีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับ

ด้านระดับผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลและด้านการให้ความร่วมมือในระดับสูง และมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับด้านคุณภาพของการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง

3) ในด้านการกำหนดหลักเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทนหากบุคลากรปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้อย่างชัดเจน พบว่ามีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับระดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในด้านผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลและด้านคุณภาพของการปฏิบัติงานในระดับสูง และมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับด้านการให้ความร่วมมือของบุคลากรในระดับปานกลาง

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการเลือกใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะหรือรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน ของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี ซึ่งผู้วิจัยอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

5.2.1 จากกลุ่มตัวอย่างของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี พบว่าผู้ประกอบการมากกว่าครึ่งหนึ่งของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดเป็นเพศชาย และมีระดับการศึกษาสูงสุดอยู่ในระดับปริญญาตรีเป็นส่วนใหญ่ โดยอายุของกิจการที่ดำเนินการมาทั้งหมดส่วนมากอยู่ในระยะปานกลางคือ 3 – 5 ปี แต่ที่น่าสนใจคือ มีผู้ประกอบการที่เพิ่งเริ่มดำเนินการส่วนมากอยู่ในระยะ 0 – 5 ปี เป็นจำนวนกว่าร้อยละ 75 แสดงให้เห็นถึงความเติบโตและโอกาสทางเศรษฐกิจของธุรกิจที่อยู่ในจังหวัดนนทบุรีที่กำลังเพิ่มตัวสูงขึ้นอย่างเห็นได้ชัด

นอกจากนั้นธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี มีการดำเนินการโดยการจ้างบุคลากรจำนวนไม่มาก กล่าวคือจำนวนบุคลากรของกิจการส่วนมากอยู่ที่ 10 – 20 คนในองค์กรเท่านั้น

5.2.2 จากกลุ่มตัวอย่างของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี พบว่าผู้ประกอบการเลือกใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน (259 ราย) มากกว่ารูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ (163) เนื่องจากประเภทธุรกิจเป็นธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก จึงทำให้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน สามารถทำได้ง่ายกว่าในแง่ของการบริหารค่าตอบแทนของผู้บริหารองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Gielen, Kerkhofs และ Ours (2010) ที่กล่าวว่า การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน สามารถสร้างแรงจูงใจ ให้แรงงานนั้นมีแนวโน้มที่จะ

เคลื่อนย้ายเข้าสู่องค์กรที่ใช้การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานมากกว่าการเคลื่อนออกจากองค์กรลักษณะนี้

5.2.3 ผลการประเมินตนเองของผู้ประกอบธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี ที่เลือกใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะและรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน ประเมินว่าตนเองได้ทำการบริหารค่าตอบแทนตามสมรรถนะและการบริหารค่าตอบแทนตามผลงานเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (ในทุก ๆ ข้อเด่นของรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทน) แสดงให้เห็นถึงความเข้าใจพื้นฐานของการบริหารค่าตอบแทนตามสมรรถนะและการบริหารค่าตอบแทนตามผลงานที่ดีของผู้ประกอบกิจการดังกล่าวในจังหวัดนนทบุรี

อนึ่ง ข้อมูลที่ได้เหล่านี้เป็นข้อมูลการประเมินตนเองของผู้ประกอบกิจการ จึงทำให้มีแนวโน้มของการประเมินตนเองที่คะแนนจะอยู่ในระดับสูง จึงมีความเป็นไปได้ของความคลาดเคลื่อนระหว่างข้อมูลที่ผู้วิจัยได้จากการประเมินตนเอง กับการดำเนินการปฏิบัติจริงในด้านการบริหารค่าตอบแทนขององค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรีดังกล่าว

5.2.4 ผลการประเมินระดับการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ของผู้ประกอบธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี ที่เลือกใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะและรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน ประเมินว่าบุคลากรภายในองค์กรของตนมีระดับผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงทุกด้าน เป็นผลมากจากการที่ผู้ประกอบการให้ข้อมูลว่า เนื่องจากการประกอบธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) นั้นมีการหมุนเวียนของบุคลากรเข้าใหม่หรือลาออกจากองค์กรในอัตราที่สูง อีกทั้งสถานการณ์ทางเศรษฐกิจของประเทศไทยคือมีอัตราการว่างงานเพิ่มขึ้น จึงทำให้ผู้ประกอบการสามารถมีตัวเลือก ในการคัดเลือกรับบุคลากรที่ปฏิบัติงานได้ตามที่องค์กรคาดหวังเอาไว้มากขึ้น หากบุคลากรใด ๆ ไม่สามารถปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ของงานได้ องค์กรสามารถทำการเลิกจ้าง และทำการสรรหาคัดเลือกบุคลากรใหม่เข้ามาในองค์กร จากตลาดแรงงานที่มีอุปทานแรงงานมากกว่าอุปสงค์ของแรงงานในปัจจุบันได้อย่างไม่ยากนัก

ปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับอัตราแรงงานขององค์กรเหล่านี้ จึงส่งผลให้ผลของระดับการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์กร มีผลการประเมินเฉลี่ยออกมาในเกณฑ์สูง เพราะหากการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ไม่ได้มาตรฐานที่ผู้บริหารกำหนด มีโอกาสสูงที่บุคลากรท่านนั้น จะถูกเลิกจ้างงานในอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Weijing และ Qing (2008) ที่ระบุกรอบแนวคิดเกี่ยวกับระบบการบริหารค่าตอบแทน (บทที่ 2 ภาพที่ 2.5 หน้าที่ 20) ว่าการบริหารงานบุคคล

จำเป็นจะต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร (Performance Review) เพื่อทำการเชื่อมโยงไปยังระบบการให้รางวัลหรือโอโทซ (Reward and Recognition) ให้มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร (Objectives) หากบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ก็จะได้รับรางวัล ซึ่งในที่นี้คือการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะหรือการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน แต่หากบุคลากรไม่สามารถปฏิบัติได้ก็จะถูกเลิกจ้างงานต่อไป

5.2.5 ในการวิเคราะห์ผลความสัมพันธ์ระหว่างการเลือกใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะหรือรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน ของผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี จะขอพิจารณาเป็นรายด้านดังนี้

5.2.5.1 ความสัมพันธ์ระหว่างการเลือกใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ ของผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี กับระดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์กร พบว่าในภาพรวมการใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ มีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันที่ระดับต่ำ

และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ตัวแปรต้นและตัวแปรตามที่มีความสัมพันธ์กันคือ การกำหนดสมรรถนะที่พึงประสงค์สำหรับการปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรไว้ล่วงหน้าและระดับผลการปฏิบัติงานรายบุคคล ที่มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง รวมถึงการทำการตีราคาสมรรถนะที่องค์กรตั้งไว้เพื่อกำหนดเป็นค่าตอบแทนก่อนรับบุคลากรเข้าปฏิบัติงานและระดับของการให้ความร่วมมือของบุคลากรที่มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง ส่วนตัวแปรอื่น ๆ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ที่ต่ำมาก จึงสามารถสรุปได้ว่าไม่มีความสัมพันธ์กัน

ซึ่งผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี ได้ให้ความคิดเห็นที่น่าสนใจไว้ว่า การจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะนั้น จำเป็นที่จะต้องมีการกำหนดสมรรถนะที่พึงประสงค์ขององค์กรและบุคลากรในตำแหน่งต่าง ๆ เอาไว้ล่วงหน้า ซึ่งขัดแย้งกับการบริหารธุรกิจในปัจจุบัน เนื่องจากการแข่งขันทางธุรกิจในจังหวัดนนทบุรี มีอัตราการแข่งขันที่สูงมาก สังเกตได้จากข้อมูลด้านจำนวนผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรีหน้าใหม่ (ระยะเวลาในการดำเนินกิจการต่ำกว่า 1 ปี ถึง 3 ปี) เป็นกลุ่มตัวอย่างที่มีจำนวนมากที่สุด ปัจจัยนี้ทำให้การแข่งขันมีสูง ส่งผลให้ผู้ประกอบการจำเป็นจะต้องปรับกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ทำให้สมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรนั้น จำเป็นจะต้องเปลี่ยนแปลงไปตามกลยุทธ์หลักขององค์กร จึงทำให้การกำหนดสมรรถนะที่พึงประสงค์ใด ๆ ไว้ล่วงหน้า อาจไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการ

ดำเนินธุรกิจเมื่อระยะเวลาผ่านไป และเป็นที่มาของรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ (การกำหนดสมรรถนะพึงประสงค์ล่วงหน้า) ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (ปรับเปลี่ยนตามวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจ)

ซึ่งผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตามดังกล่าว สอดคล้องกับงานวิจัยของ Zaim (2007: 123 - 125) ที่กล่าวถึงรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ ว่ามีข้อจำกัดสำคัญคือ “เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของโลกธุรกิจในปัจจุบัน อาจทำให้การกำหนดสมรรถนะหรือทักษะที่พึงประสงค์เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วเช่นกัน”

ดังนั้นหากผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี ต้องการเลือกใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ เพื่อการบริหารค่าตอบแทนขององค์กร โดยมุ่งหวังผลระดับการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรสูงสุด จึงจำเป็นจะต้องมีการตรวจสอบสมรรถนะที่พึงประสงค์ขององค์กรและตำแหน่งงานต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับสภาพการแข่งขันทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างสม่ำเสมอ

หนึ่งจากการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ระหว่างตัวแปรต้นคือการทำการตีราคาสมรรถนะที่องค์กรตั้งไว้เพื่อกำหนดเป็นค่าตอบแทนก่อนรับบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน และตัวแปรตามคือระดับของผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล ได้ผลคือค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าติดลบ หรือมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามในระดับต่ำมาก ผู้วิจัยคาดว่าเกิดจากการกระจายตัวของข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างที่มีจำนวนน้อย (163 รายที่เลือกใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน) มิได้เกิดจากความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามอย่างแท้จริง

5.2.5.2 ความสัมพันธ์ระหว่างการเลือกใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานของผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี กับระดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์กร พบว่าในภาพรวมการใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางถึงสูง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Adiguzel, Yuksel และ Tekin (2010) ในแง่มุมมองที่ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ใช้คุณวุฒิทางการศึกษา (สมรรถนะของบุคคล) ในการคัดเลือกบุคลากรที่มีการรับรองทางการศึกษาเป็นการการันตีว่าเขาจะสามารถปฏิบัติงานให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานนั้นจะมองถึงประสิทธิภาพของบุคลากรที่สามารถสร้างให้กับการปฏิบัติงานกับองค์กร ซึ่งสร้างให้เกิดการเพิ่มสูงขึ้นของผลได้ขององค์กรสร้างความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจ (Superiority of the

competition) อย่างมาก จึงทำให้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน ถูกเลือกใช้เป็นสัดส่วนที่มากกว่ารูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถ ในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี ซึ่งมีการแข่งขันของธุรกิจที่สูงตามสมัยโลกาภิวัตน์

และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ตัวแปรต้นและตัวแปรตามที่มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันที่ระดับสูงคือ ความสัมพันธ์ระหว่างการทำกรประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ภายหลังจากปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ในช่วงเวลาหนึ่งผ่านไปแล้วกับระดับผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล ความสัมพันธ์ระหว่างกาหนดหลักเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทนหากบุคลากรปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรกาหนดไว้อย่างชัดเจนกับระดับผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล ความสัมพันธ์ระหว่างกาหนดหลักเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทนหากบุคลากรปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรกาหนดไว้อย่างชัดเจนกับคุณภาพของการปฏิบัติงาน และความสัมพันธ์ระหว่างการทำกรประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ภายหลังจากปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ในช่วงเวลาหนึ่งผ่านไปแล้วกับระดับของการให้ความร่วมมือของบุคลากร

โดยเฉพาะตัวแปรต้นคือการทำกรประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ภายหลังจากปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ในช่วงเวลาหนึ่งผ่านไปแล้ว ที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามระดับผลการปฏิบัติงานรายบุคคล ในระดับสูง ($r = 0.77$) และตัวแปรต้นคือ การกาหนดหลักเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทนหากบุคลากรปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรกาหนดไว้อย่างชัดเจนที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามคือคุณภาพของการปฏิบัติงาน ในระดับสูง ($r = 0.72$) และตัวแปรต้นคือการทำกรประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ภายหลังจากปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ในช่วงเวลาหนึ่งผ่านไปแล้ว ที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามคือการให้ความร่วมมือของบุคลากร ในระดับสูง ($r = 0.74$) ซึ่งการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตามทั้ง 3 คู่ดังกล่าว แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานที่สัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับระดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Adiguzel, Yuksel และ Tekin (2010) ซึ่งกล่าวว่า การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานนั้น จะสามารถทำให้บุคลากรขององค์การนั้นมีความใจจดใจจ่อกับการปฏิบัติงานของตนเองให้ลุล่วง ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการร่วมงานกับเพื่อนร่วมงาน สร้างทีมและในที่สุดก็คือการสร้างแรงกระตุ้นของการร่วมงานกับองค์การอย่างต่อเนื่อง ซึ่งถือเป็นข้อเด่นสำคัญของรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน ที่ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรีได้เลือกใช้

นอกจากนั้นเมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ตัวแปรต้นและตัวแปรตามที่มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันที่ระดับสูงอีกคู่หนึ่งคือ การกำหนดหลักเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทนหากบุคลากรปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้อย่างชัดเจน กับระดับของผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุดจากทุกคู่ ($r = 0.86$) ยิ่งสนับสนุนภาพรวมของความสัมพันธ์ระหว่างการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานและระดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรโดยรวม ว่ามีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันอย่างชัดเจน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Chien, Lawler และ Uen (2010) ที่กล่าวว่าการสร้างแรงกระตุ้นและจูงใจให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มมากยิ่งขึ้นแก่บุคลากรภายในองค์กร สามารถกระทำได้โดยการนำเอาการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานเข้ามาเป็นระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่มีความคาดหวังว่าจะสามารถสร้างให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่เพิ่มสูงขึ้น

แต่กระนั้นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานและระดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร โดยเฉพาะความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นคือ ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ภายหลังจากปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ในช่วงเวลาหนึ่งผ่านไปแล้ว กับตัวแปรตามคือคุณภาพของการปฏิบัติงาน ($r = 0.63$) รวมถึงตัวแปรต้นคือการตั้งเป้าหมายของการปฏิบัติงานให้ชัดเจน กับตัวแปรตามคือด้านการให้ความร่วมมือของบุคลากร ($r = 0.46$) มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันที่ระดับปานกลางก็จริง แต่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าน้อยกว่าด้านอื่น ๆ นั้นเป็นผลมากจากการที่การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน ต้องการระบบการตั้งเป้าหมาย วัตถุประสงค์ในตำแหน่งงานแต่ละด้านที่เฉพาะตัวและชัดเจนสูง ประกอบกับเมื่อปฏิบัติงานไประยะเวลาหนึ่งแล้ว จำเป็นจะต้องมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคล ที่มีความถูกต้อง แม่นยำ และยุติธรรมอย่างสูง ในการที่จะสร้างให้บุคลากรสามารถพัฒนาตนเองให้มีการปฏิบัติงานตรงตามความต้องการขององค์กรได้อย่างแท้จริง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Chien, Lawler และ Uen (2010) ที่กล่าวว่า กระบวนการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานจะสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่สูงขึ้นของบุคลากรในองค์กรได้นั้น จำเป็นจะต้องมีกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคลขององค์กร

อนึ่ง มีสิ่งหนึ่งที่ผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี ได้ให้ข้อมูลไว้ซึ่งส่วนมากไปในทิศทางเดียวกันคือ ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น การตั้งเป้าหมายของการปฏิบัติงานให้ชัดเจน กับตัวแปรตามคือคุณภาพของการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ในทิศทาง

เดียวกันที่ระดับปานกลาง ($r = 0.51$) ซึ่งหากพิจารณาในรายละเอียดจะพบว่า ด้านพฤติกรรมสนับสนุนการปฏิบัติงานที่ตัวอย่างหนึ่งคือ “บุคลากรสามารถทำงานเป็นทีมร่วมกับผู้อื่นภายในองค์กรได้” มีผลการประเมินระดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์กรด้านนี้ ต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.74$) และเป็นข้อมูลปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลให้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในด้านนี้มีค่าความสัมพันธ์ระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Belfiel และ Marsden (2003) ที่กล่าวว่า การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน จะสร้างให้เกิดความไม่เท่าเทียมกันของบุคลากรในองค์กร และความไม่เท่าเทียมกันนั้นจะสร้างให้เกิดผลเสียต่อผลการปฏิบัติงานรวมขององค์กรได้ แต่ผลเสียของความไม่เท่าเทียมกันนั้น ได้ถูกอิทธิพลทางด้านดีของการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานครอบงำจนหมด ซึ่งในการเก็บข้อมูลของงานวิจัยนี้ อิทธิพลทางด้านดีนั้นคือระดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีผลการประเมินโดยรวมอยู่ในระดับมาก ดังที่ได้กล่าวไว้แล้วในบทที่ 4 ตอนที่ 2.3

สรุปผลงานศึกษาของงานวิจัยฉบับนี้ ได้สำรวจพบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี มีการเลือกใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน มากกว่าการเลือกใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ และการเลือกใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับระดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์กร ส่วนการเลือกใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ ไม่มีความสัมพันธ์หรือมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันที่ระดับต่ำมากกับระดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์กร

5.3 ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนที่ส่งผลต่อระดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี ผู้วิจัยขอเสนอข้อเสนอแนะดังนี้

5.3.1 ข้อเสนอแนะจากงานวิจัย

5.3.1.1 จากผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะกับระดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์กร แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ถึงระดับต่ำ หรือไม่มีความสัมพันธ์กัน ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า หากผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ต้องการเลือกใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ ก็

สามารถทำได้ แต่จำเป็นจะต้องสร้างระบบการกำหนดสมรรถนะพึงประสงค์ขององค์การที่มีประสิทธิภาพ และปรับเปลี่ยนสมรรถนะพึงประสงค์ขององค์การให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ อยู่อย่างสม่ำเสมอ

5.4.1.2 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์แสดงให้เห็นว่า รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานนั้นมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับระดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์การ ซึ่งหลักเกณฑ์สำคัญของการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน 2 ประการ

ประการแรกคือ การกำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติงานที่ชัดเจน องค์การธุรกิจจะต้องทำการกำหนดกลยุทธ์หลัก วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์การในชัดเจน รวมถึงทำการสื่อสารกลยุทธ์เหล่านั้นให้แก่บุคลากรภายในองค์การรับทราบและเข้าใจไปในทิศทางเดียวกันทั้งหมด รวมถึงมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์การในระดับต่าง ๆ ให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจที่ดำเนินไปอย่างรวดเร็วในปัจจุบันได้ รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานจึงจะเป็นปัจจัยสำคัญในการที่จะสร้างให้บุคลากรขององค์การปฏิบัติงานได้ตรงตามความต้องการด้านเป้าหมายทางธุรกิจขององค์การ ส่งผลต่อระดับผลการปฏิบัติงานโดยรวม และผลประกอบการทางธุรกิจในอนาคตที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างยั่งยืน

ประการที่สองคือ การสร้างระบบประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคล ที่มีความเที่ยงตรงและยุติธรรมกับบุคลากรทุกคนในองค์การ เป็นจุดสำคัญที่สุดของการเลือกใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน เพราะหากองค์การมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เที่ยงตรงและยุติธรรมแล้ว บุคลากรจะถูกกระตุ้น ชักจูงและจูงใจให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่องค์การกำหนด และได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับผลงานของตนเองตามมา

แต่หากองค์การธุรกิจยังไม่สามารถสร้างระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคลที่มีความเที่ยงตรงและยุติธรรมได้ การนำรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานไปใช้ในการบริหารค่าตอบแทนของธุรกิจ อาจส่งผลเสียในด้านการสร้างความขัดแย้งภายในองค์การ การทำลายบรรยากาศการปฏิบัติงานในองค์การ จนกระทั่งการทำงานร่วมกันเป็นทีมของบุคลากรภายในองค์การได้ ซึ่งจุดนี้เป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการจะต้องระวังอย่างมากในการเลือกใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

5.3.2.1 ในด้านการสำรวจรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนที่ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) เลือกใช้ ควรทำการสำรวจโดยมีกลุ่มตัวอย่างที่มากขึ้น เพื่อความแม่นยำเชิงสถิติการสุ่มตัวอย่าง

5.3.2.2 ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารค่าตอบแทนที่ถูกเลือกใช้ เป็นข้อมูลที่มีความละเอียดอ่อนสูง อีกทั้งยังเป็นความลับในแง่มุมมองของการบริหารกิจการภายใน ผู้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูล จึงจำเป็นต้องมีความน่าเชื่อถือในการเก็บความลับของผู้ให้ข้อมูลเหล่านี้ เช่น หน่วยงานของรัฐ เป็นต้น จึงจะทำให้ข้อมูลที่ได้มานั้นถูกต้องตรงตามการดำเนินการจริงมากที่สุด

5.3.2.3 ในด้านการสำรวจลักษณะการบริหารค่าตอบแทนที่ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) เลือกใช้ ควรมีการทำการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามร่วมกับการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ เนื่องจากธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีขนาดองค์กรเล็ก จำนวนบุคลากรน้อย จึงทำให้ระบบการบริหารงานบางประการยังไม่เป็นทางการเท่าที่ควร จึงไม่สอดคล้องกับการตั้งคำถามแบบตายตัวในแบบสอบถามเชิงปริมาณ แต่ควรจะใช้การสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการดำเนินการบริหารค่าตอบแทนที่ถูกใช้ ในแง่มุมมองของการปฏิบัติงานจริง จากผู้บริหารขององค์กร จึงจะทำให้ข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ มีความถูกต้องและตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

บรรณานุกรม

- Adiguzel O., Yuksel H. & Tekin P. (2010). *In term of strategic human resources, the importance of individual performance related pay system*. **The Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences**, 15(2): 283-296. Retrieved from Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) database.
- Azmi A. G., Ahmad Z. A. & Zainuddin Y. (2009). *Competency-Based pay and service quality: An empirical study of Malaysian public organizations*. **Asian Academy of Management Journal**, 14(1): 21-36. Retrieved from ABI Inform database.
- Barth E., Bratsberg B., Hægeland T. & Raaum O. (2008). *Who pays for performance*. **International Journal of Manpower**, 29(1): 8-29. doi: 10.1108/01437720810861985
- Belfield, R. & Marsden, D. (2003). *Performance pay, monitoring environments, and establishment performance*. **International Journal of Manpower**, 24(4): 452-471. doi: 10.1108/0143772031
- Boachie-Mensah F. & Dogbe O. D. (2011). **Performance-Based Pay as a Motivational Tool for Achieving Organizational Performance: An Exploratory Case Study**. *International Journal of Business and Management*, 6(12), 270-285. doi: 10.5539/ijbm.v6n12p270
- Borjas, G. J. (2005). **Labor Economics**. New York: McGraw-Hill.
- Chang, E. & Hahn, J. (2006). *Does pay-for-performance enhance perceived distributive justice for collectivistic employees*. **Personnel Review**, 35(4): 397-412. doi: 10.1108/004834806106
- Chien M. S., Lawler J. S. & Uen J. (2010). *Performance-based pay, procedural justice and job performance for R&D professionals: evidence from the Taiwanese*

- high-tech sector. The International Journal of Human Resource Management*, 21(12): 2234-2248. doi: 10.1080/09585192.2010.509626
- Dickinson, J. (2005). *Employees' preferences for the bases of pay differentials. Employee Relations*, 28(2): 164-183. doi: 10.1108/01425450610639383
- Gielen A. C., Kerkhofs M. M. & Ours J. C. (2010). *How performance related pay affects productivity and employment. Journal of Population Economics*, 23: 291-301. doi: 10.1007/s00148-009-0252-9
- Henderson R. (2006). **Compensation and Knowledge-Based World**. New Jersey: Pearson/Prentice Hall.
- Heneman, L. R. & Werner, J. M. (2005). **Merit Pay: Linking pay to performance in a changing world**. Greenwich: Information Age Publishing Inc.
- Hughes, R. E. (2003). **Skill or diploma? The potential influence of skill-based pay system on sources of skills acquisition and degree programs**. *Work Study*, 52(4): 179-183. doi: 10.1108/00438020310479018
- Lawler, E.E. (1971). **Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View**. New York: McGraw-Hill.
- Milkovich, G. T., Newman, M. J. & Gerhart, B. (2011). **Compensation**. New York: McGraw-Hill.
- Mujtaba B. G. & Shuaib S. (2010). *An Equitable Total Rewards Approach to Pay for Performance Management. Journal of Management Policy and Practice*, 11(4): 111-121. Retrieved from Business Source Complete database.
- Parent D. (2009). *The effect of pay-for-performance contracts on wages. Empirical Economics*, 36: 269-295. doi: 10.1007/s00181-008-0195-0
- Piekkola H. (2005). *Performance-related pay and firm performance in Finland. International Journal of Manpower*, 26(7): 619-635. doi: 10.1108/01437720510628103

- Shaw J. D., Gupta N., Mitra A. & Ledford Jr. G. E. (2005). *Success and Survival of Skill-Based Pay Plans*. **Journal of Management**, 31(1): 28-49. doi: 10.1177/0149206304271376
- Weijing C. & Qing Y. (2008). *Competency-related pay on a banding platform: Creating a high-performance*. **Journal of Academic Studies**, 1: 1-3. doi: 10.1109/WiCom.2008.1726
- Zaim H. (2007). *Competency Based Pay a New Approach to Compensation Policy*. **Journal of Academic Studies**, 9(32): 115-133. Retrieved from Academic Search Premier database.
- กัลยาณี คุณมี. (2554). **การบริหารค่าตอบแทนเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: โครงการส่งเสริมและพัฒนาเอกสาร วิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2559). **รายชื่อผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ลงทะเบียนปี 2558**. สืบค้นเมื่อ 28 มิถุนายน, 2559, จากเว็บไซต์สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม: <http://www.sme.go.th/th>

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ - ชื่อสกุล	นายรุจิภาส ประชาทัย
วัน เดือน ปีเกิด	15 พฤศจิกายน 2529
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	47/254 ซอยชินเขต 2/10 ถนนงามวงศ์วาน แขวงทุ่งสองห้อง เขตหลักสี่ จังหวัดกรุงเทพมหานคร 10210
ตำแหน่งหน้าที่งานปัจจุบัน	อาจารย์ประจำสาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์ศูนย์นนทบุรี เลขที่ 9 หมู่ 1 ถนนนครอินทร์ ตำบลบางขุน อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี 11130
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2551	เศรษฐศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์แรงงานและทรัพยากรมนุษย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
พ.ศ. 2555	วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ สาขาวิชาเอกการพัฒนาองค์การ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์