



การเปรียบเทียบความพึงพอใจต่อค่าตอบแทนของพนักงาน  
บริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและบริษัทสัญชาติอเมริกัน

โดย

นางสาวชมพูนุท อุบลแย้ม

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์  
ปีการศึกษา 2559  
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

การเปรียบเทียบความพึงพอใจต่อค่าตอบแทนของพนักงาน  
บริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและบริษัทสัญชาติอเมริกัน

โดย

นางสาวชมพูนุท อุบลแย้ม



การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์  
ปีการศึกษา 2559  
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

COMPARING EMPLOYEE SATISFACTION WITH COMPENSATION IN  
JAPANESE AND AMERICAN COMPANIES IN THAILAND

BY

MISS CHOMPOONUCH UBOLYAEM



AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF  
THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF  
MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION  
FACULTY OF COMMERCE AND ACCOUNTANCY  
THAMMASAT UNIVERSITY  
ACADEMIC YEAR 2016  
COPYRIGHT OF THAMMASAT UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์  
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี

การค้นคว้าอิสระ

ของ

นางสาวชมพูนุท อุบลรัมย์

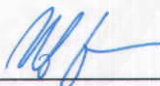
เรื่อง

การเปรียบเทียบความพึงพอใจต่อค่าตอบแทนของพนักงาน  
บริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและบริษัทสัญชาติอเมริกัน


ได้รับการตรวจสอบและอนุมัติ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

เมื่อ วันที่ 31 สิงหาคม 2560

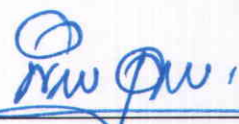
ประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ

  
(อาจารย์ ดร. พิรเศรษฐ์ ชมภูมิ่ง)

กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เนตรนภา ยาบุชิตะ)

คณบดี

  
(รองศาสตราจารย์ ดร. พิภพ อุดร)

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	การเปรียบเทียบความพึงพอใจต่อค่าตอบแทนของ พนักงานบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและบริษัทสัญชาติอเมริกัน
ชื่อผู้เขียน	นางสาวชมพูนุท อุบลแย้ม
ชื่อปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
คณะ/มหาวิทยาลัย	คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เนตรนภา ยาบุชิตะ
ปีการศึกษา	2559

### บทคัดย่อ

งานวิจัยชิ้นนี้ศึกษาการเปรียบเทียบความพึงพอใจต่อค่าตอบแทนของพนักงานบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและบริษัทสัญชาติอเมริกัน โดยแบ่งค่าตอบแทนเป็น 2 รูปแบบ คือค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงิน เช่น เงินเดือน โบนัส และค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงิน เช่น ความก้าวหน้า ด้วงาน และสภาพแวดล้อมในงาน เพื่อต้องการทราบว่าระบบค่าตอบแทนแบบใดที่ตรงกับความต้องการของพนักงานคนไทย แตกต่างหรือเหมือนกันระหว่างพนักงานบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและบริษัทสัญชาติอเมริกันเพื่อหาแนวทางปรับปรุงให้เหมาะสม

โดยใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและบริษัทสัญชาติอเมริกัน ที่ดำเนินกิจการในประเทศไทยมากกว่า 10 ปี และอยู่ใน 100 อันดับแรก จากการจัดอันดับโดยนิตยสาร Business+ จำนวนรวมทั้งสิ้น 420 คน นอกจากนี้ยังใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารและพนักงาน จากผลการวิจัยผู้วิจัยได้จัดกลุ่มตัวแปรที่ส่งผลต่อความพึงพอใจต่อค่าตอบแทนใหม่เป็น 5 ด้าน ดังนี้ 1) ค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงินที่ไม่ได้ใช้ผลงานในการตัดสินใจ 2) ค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงินที่ใช้ผลงานในการตัดสินใจและการให้สวัสดิการต่างๆ 3) ค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงินด้านคุณค่าของงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน 4) ค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงินด้านปริมาณงานและเวลาในการทำงาน และ 5) ค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงินด้านความก้าวหน้า

ผลการวิจัยพบว่า พนักงานบริษัทสัญชาติอเมริกันมีความพึงพอใจต่อค่าตอบแทนทั้งที่อยู่ในรูปตัวเงินและไม่อยู่ในรูปตัวเงินสูงกว่าพนักงานบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น และเมื่อนำ 5 ปัจจัยข้างต้นมาศึกษาพบว่าค่าตอบแทนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นมีเพียง 3 ปัจจัย โดยเรียงลำดับการส่งผลดังนี้ 1) ค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงินด้านคุณค่าของงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน 2) ค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงินที่ใช้ผลงานในการตัดสินใจและการให้

สวัสดิการต่างๆ และ 3) ค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงินที่ไม่ได้ใช้ผลงานในการตัดสินใจ ส่วนค่าตอบแทนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทสัญชาติอเมริกัน มีครบทั้ง 5 ปัจจัย โดยเรียงลำดับการส่งผลดังนี้ 1) ค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงินด้านคุณค่าของงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน 2) ค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงินที่ใช้ผลงานในการตัดสินใจและการให้สวัสดิการต่างๆ 3) ค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงินที่ไม่ได้ใช้ผลงานในการตัดสินใจ 4) ค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงินด้านความก้าวหน้า และ 5) ค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงินด้านปริมาณงานและเวลาในการทำงาน โดยปัจจัยที่ 5 มีผลในเชิงลบ กล่าวคือ หากมีปริมาณงานและเวลาในการทำงานที่เพิ่มมากขึ้น จะส่งผลให้ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานลดลง ดังนั้นบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและบริษัทสัญชาติอเมริกันจึงควรปรับปรุงการจ่ายค่าตอบแทนให้ตรงกับความต้องการของพนักงาน เพื่อให้พนักงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น

**คำสำคัญ:** ความพึงพอใจต่อค่าตอบแทน, บริษัทสัญชาติญี่ปุ่น, บริษัทสัญชาติอเมริกัน

Independent Study Title	COMPARING EMPLOYEE SATISFACTION WITH COMPENSATION IN JAPANESE AND AMERICAN COMPANIES IN THAILAND
Author	Miss Chompoonuch Ubolyaem
Degree	Master of Business Administration
Faculty/University	Faculty of Commerce and Accountancy Thammasat University
Independent Study Advisor	Assistant Professor Natenapha Yabushita, Ph.D.
Academic Year	2016

### ABSTRACT

Employee satisfaction with compensation in Japanese and American companies was compared, considering monetary compensation in the form of salaries and bonuses, and non-monetary compensation in the form of advancement, work itself, and working environment. Quantitative research was used, with data collected by online questionnaire. 420 samples were employees at Japanese and American companies in Thailand with more than a decade of presence, ranked in the top 100 by Business+ Magazine. In-depth interviews were also conducted with executives and employees.

Results were that American company employees were more satisfied with monetary and non-monetary compensation than Japanese company employees. American company employees were satisfied with work environment-based non-monetary compensation; performance-based monetary compensation and welfare benefits; non-performance-based monetary compensation; advancement-based non-monetary compensation; and workload and working time-based non-monetary compensation, in decreasing order of importance. Japanese company employees were satisfied only with work environment-based non-monetary compensation; performance-based monetary compensation and welfare benefits; and non-performance-based monetary compensation, in decreasing order of importance. For Japanese company employees, workload and working time-based

non-monetary compensation had a negative effect on satisfaction. These findings suggest that Japanese and American companies should improve compensation to increase employee satisfaction.

**Keywords:** Satisfaction with compensation, Japanese companies, American companies





## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การเปรียบเทียบความพึงพอใจต่อค่าตอบแทนของพนักงานบริษัท สัญชาติญี่ปุ่นและบริษัทสัญชาติอเมริกัน” สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลือจากผู้มีพระคุณหลายท่าน ข้าพเจ้าขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เนตรนภา ยาบุชิตะ ผู้เป็นกรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ที่ได้เสียสละเวลาอันมีค่าในการตรวจทาน และให้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการค้นคว้าวิจัยในครั้งนี้ ขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.พีรเศรษฐ์ ชมภูมิ่ง ประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ ที่ได้ให้คำแนะนำในประเด็นที่สำคัญต่างๆ จนทำให้งานวิจัยนี้เสร็จสิ้นสมบูรณ์ไปได้

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกๆ ท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้อันมีค่าให้กับผู้วิจัย ซึ่งผู้วิจัยได้นำความรู้ดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในการค้นคว้าวิจัย และการทำงานในปัจจุบัน

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้ตอบแบบสอบถาม และผู้ช่วยกระจายแบบสอบถามทุกท่าน รวมไปถึง ผู้บริหารและพนักงานทุกท่าน ที่ได้เสียสละเวลาอันมีค่าให้ผู้วิจัยเข้าสัมภาษณ์ และให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

ท้ายสุดนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ และทุกๆ คนในครอบครัว ที่ได้ดูแลให้กำลังใจ สนับสนุน อันเป็นแรงผลักดันที่มีค่า ที่ช่วยให้ผู้วิจัยประสบความสำเร็จในการศึกษาในครั้งนี้

นางสาวชมพูนุท อุบลแยม

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(1)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(3)
กิตติกรรมประกาศ	(5)
สารบัญตาราง	(9)
สารบัญตาราง	(11)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญ	1
1.2 วัตถุประสงค์ในการวิจัย	2
1.3 คำถามการวิจัย	2
1.4 ขอบเขตของการวิจัย	2
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
1.6 คำจำกัดความที่ใช้ในงานวิจัย	3
บทที่ 2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	4
2.1 ภาพรวมการลงทุนบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและบริษัทสัญชาติอเมริกัน	4
2.1.1 การลงทุนจากบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น	5
2.1.2 การลงทุนจากบริษัทสัญชาติอเมริกัน	7
2.2 ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทน	11
2.2.1 ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Financial Compensation)	12
2.2.2 ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน (Non - Financial Compensation)	12

	(7)
2.3 ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจ่ายค่าตอบแทนของบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น และสัญชาติอเมริกัน	14
2.4 ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทนและความพึงพอใจ	17
2.5 กรอบแนวคิดการวิจัย	19
 บทที่ 3 ระเบียบวิธีการวิจัย	 20
3.1 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	20
3.2 วิธีการเก็บข้อมูล	21
3.3 การตรวจสอบเครื่องมือวิจัย	22
3.3.1 การตรวจสอบความถูกต้องเที่ยงตรง (Validity)	23
3.3.2 ด้านความถูกต้อง	23
3.4 ประชากรที่ใช้ในการศึกษา	28
3.5 กลุ่มตัวอย่าง	28
3.6 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล	30
3.6.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)	30
3.6.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)	30
3.6.2.1 การวิเคราะห์ Independent Samples T-Test	30
3.6.2.2 การวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis)	30
3.6.2.3 การวิเคราะห์การถดถอย (Regression)	31
 บทที่ 4 ผลการวิจัยและอภิปรายผล	 32
4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม	32
4.1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	32
4.1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับค่าตอบแทนของพนักงานบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น และบริษัทสัญชาติอเมริกัน	37
4.1.2.1 ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจด้านค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงิน ของพนักงานบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและบริษัทสัญชาติอเมริกัน	37
4.1.2.2 ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจด้านค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงิน ของพนักงานบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและบริษัทสัญชาติอเมริกัน	39

	(8)
4.1.2.3 ด้านความพึงพอใจต่อองค์การ	41
4.2 การวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐาน	42
4.2.1 ผลการทดสอบสมมติฐาน	42
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	57
5.1 สรุปผลการศึกษา	57
5.1.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	57
5.1.2 ข้อมูลทั่วไปของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา	58
5.1.3 ผลการทดสอบสมมติฐาน	58
5.2 ประโยชน์ที่ได้รับเชิงวิชาการ	60
5.3 ข้อเสนอแนะเชิงบริหาร	61
5.4 ข้อจำกัดในงานวิจัย	63
5.5 ข้อเสนอแนะในการทำการวิจัยครั้งต่อไป	63
รายการอ้างอิง	64
ภาคผนวก	67
ประวัติผู้เขียน	74

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 แสดงแหล่งที่มาของเงินลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศที่ขอรับการส่งเสริม 10 อันดับแรก	6
2.2 แสดงแหล่งที่มาของเงินลงทุนจากต่างประเทศที่ได้รับการอนุมัติ 10 อันดับแรก	6
2.3 แสดงรายชื่อบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและบริษัทสัญชาติอเมริกันที่ดำเนินงานในประเทศไทย	10
3.1 เกณฑ์ที่ใช้กำหนดค่าน้ำหนักคะแนนสำหรับความพึงพอใจในการตอบแบบสอบถาม	21
3.2 เกณฑ์ที่ได้จากการแปลค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจในระดับต่างๆ	22
3.3 แสดงค่า KMO และ Bartlett's Test of Sphericity	24
3.4 วิเคราะห์ความเหมาะสมของปัจจัยที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis)	25
3.5 แสดงรายละเอียดของข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์	29
4.1 จำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสัญชาติบริษัท	32
4.2 จำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามบริษัท	33
4.3 จำนวน และร้อยละของปัจจัยที่ทำให้ปฏิบัติงานในองค์กร	34
4.4 จำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล	34
4.5 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจ ต่อข้อมูลเกี่ยวกับ ค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงิน ของพนักงานบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและบริษัทสัญชาติอเมริกัน	37
4.6 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจ ต่อข้อมูลเกี่ยวกับ ค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงินของพนักงานบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและบริษัทสัญชาติ อเมริกัน	39
4.7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจ ต่อความพึงพอใจที่ได้ ปฏิบัติงานกับบริษัทในปัจจุบัน ของพนักงานบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและบริษัทสัญชาติ อเมริกัน	41
4.8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจ ต่อความพึงพอใจที่จะ ปฏิบัติงานให้กับบริษัทต่อไปในอนาคต ของพนักงานบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและบริษัท สัญชาติอเมริกัน	41
4.9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจ ต่อความพึงพอใจ ด้านค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงิน	42
4.10 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจ ต่อความพึงพอใจ ด้านค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงิน	44

4.11	แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ และสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) ในการวิเคราะห์เปรียบเทียบความพึงพอใจที่มีต่อค่าตอบแทนของพนักงาน บริษัทสัญชาติญี่ปุ่น	45
4.12	แสดงค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณ ค่าคงที่ และค่าคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ในการพยากรณ์ค่าตอบแทนในด้านต่างๆ ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจต่อค่าตอบแทน ของพนักงานบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น	46
4.13	แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ และสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) ในการวิเคราะห์เปรียบเทียบความพึงพอใจที่มีต่อค่าตอบแทนของพนักงาน บริษัทสัญชาติอเมริกัน	47
4.14	แสดงค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณ ค่าคงที่ และค่าคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ในการพยากรณ์ค่าตอบแทนในด้านต่างๆ ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจต่อค่าตอบแทน ของพนักงานบริษัทสัญชาติอเมริกัน	48
4.15	แสดงค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณ ค่าคงที่ และค่าคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ในการพยากรณ์ค่าตอบแทนในด้านต่างๆ ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจต่อค่าตอบแทน ของพนักงานบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและบริษัทสัญชาติอเมริกัน	50
5.1	สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย	59

## สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
2.1	กรอบแนวคิดการวิจัย	19
3.1	สรุปกรอบวิจัยใหม่	27



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ที่มาและความสำคัญ

จากสถิติการลงทุนใหม่จากนักลงทุนต่างชาติในปี พ.ศ. 2559 ของกระทรวงพาณิชย์ พบว่ามีนักลงทุนต่างชาติเข้ามาทำธุรกิจในประเทศไทยเพิ่มขึ้น 352 ราย จำนวนเงินลงทุน 7,443 ล้านบาท เมื่อเทียบกับปี พ.ศ. 2558 พบว่าเข้ามาลงทุนใหม่ลดลง 13% เพราะเศรษฐกิจโลกมีการชะลอตัว โดยญี่ปุ่นเป็นประเทศที่เข้ามาลงทุนใหม่มากที่สุดเป็นอันดับ 1 คิดเป็นร้อยละ 40 หรือคิดเป็นจำนวนเงิน 2,977.2 ล้านบาท ซึ่งสามารถสร้างงานใหม่และรายได้ให้กับคนไทยประมาณ 6,366 คน และจากข้อมูลธนาคารแห่งประเทศไทยพบว่า ในช่วงเดือนมกราคมถึงเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2557 การลงทุนโดยตรงสุทธิจากสหรัฐอเมริกาในประเทศไทย มีมูลค่าสะสมรวมทั้งสิ้น 39,993.9 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 32.2 ของมูลค่าการลงทุนสะสมโดยตรงสุทธิจากต่างประเทศทั้งหมด (124,099.5 ล้านบาท) ซึ่งจะเห็นได้ว่าประเทศไทยเป็นประเทศหนึ่งที่บริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและบริษัทสัญชาติอเมริกันเข้ามาดำเนินกิจการและลงทุนเป็นจำนวนมาก

โดยองค์กรต่างๆ ที่ตั้งขึ้น ต่างมีเป้าหมายดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างผลกำไร และประโยชน์สูงสุด แน่แน่นอนว่าทุกๆ องค์กรต้องมีการแข่งขันเพื่อให้ถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ และปัจจัยที่มีส่วนช่วยในการขับเคลื่อนองค์กรไปถึงยังเป้าหมายที่ต้องการนั้นก็คือ ทรัพยากรบุคคล ซึ่งหากทรัพยากรบุคคลมีคุณภาพ ก็จะเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยทำให้กระบวนการทำงานสามารถดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง และเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ การขาดทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพ อาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร เนื่องจากเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงพนักงานบ่อยครั้งก็จะทำให้พนักงานขาดความรู้ และความชำนาญในตัวงาน ซึ่งนำมาสู่ค่าใช้จ่ายในส่วนอื่นเพิ่มเติม ทั้งด้านตัวเงินและด้านเวลา ไม่ว่าจะเป็นการจ้างพนักงานใหม่ การฝึกอบรมพนักงานใหม่ให้มีมาตรฐาน หรือแม้กระทั่งการอบรมพนักงานให้มีความชำนาญการ ดังนั้นการรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กร จึงเป็นสิ่งที่องค์กรควรให้ความสำคัญ

ซึ่งความพึงพอใจต่อค่าตอบแทนของพนักงานถือเป็นอีกหนึ่งกุญแจสำคัญที่สามารถทำให้องค์กรไปถึงยังเป้าหมายที่ต้องการ หากพนักงานมีความพึงพอใจต่อค่าตอบแทน ก็จะทำให้พนักงานมีความทุ่มเทต่อการปฏิบัติงานในองค์กร และจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ซึ่งค่าตอบแทนแบ่งได้เป็น 2 รูปแบบ คือค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงิน เช่น เงินเดือน โบนัส และค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงิน เช่น ความก้าวหน้า ตัวงาน และสภาพแวดล้อมในงาน

การสร้างให้พนักงานเกิดความพึงพอใจต่อค่าตอบแทนเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างมาก ในยุคที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง โดยเฉพาะเรื่องการดึงตัวบุคลากรที่มีความรู้ ประสบการณ์ และ



ความสามารถ ซึ่งมักมีค่าตอบแทนเข้ามาเป็นแรงจูงใจ ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะเปรียบเทียบความพึงพอใจต่อค่าตอบแทน ของพนักงานบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและบริษัทสัญชาติอเมริกัน เนื่องจากในปัจจุบันมีบริษัทต่างชาติเข้ามาลงทุนทำธุรกิจในประเทศไทยเพิ่มมากขึ้น โดยหลักการแล้วมักนำระบบการจ่ายค่าตอบแทนของบริษัทแม่มาประยุกต์ใช้ในบริษัทลูกที่ตั้งอยู่ในประเทศท้องถิ่น จึงต้องการทราบว่าระบบค่าตอบแทนแบบใดที่ตรงกับความต้องการของพนักงานคนไทย

## 1.2 วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1. เพื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจต่อค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงิน ของพนักงานบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและบริษัทสัญชาติอเมริกัน
2. เพื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจต่อค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงิน ของพนักงานบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและบริษัทสัญชาติอเมริกัน
3. เพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงมาตรการด้านค่าตอบแทนให้มีความเหมาะสมกับพนักงานไทย

## 1.3 คำถามการวิจัย

1. ค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงิน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและบริษัทสัญชาติอเมริกันหรือไม่
2. ค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงิน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและบริษัทสัญชาติอเมริกันหรือไม่

## 1.4 ขอบเขตของการวิจัย

ผู้วิจัยทำการศึกษาเรื่อง เปรียบเทียบความพึงพอใจต่อค่าตอบแทน ของพนักงานบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและบริษัทสัญชาติอเมริกัน โดยทำการศึกษาศาสนาประกอบการกิจการข้ามชาติ (บรรษัทข้ามชาติ) จากประเทศญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกา ที่ดำเนินกิจการในประเทศไทยมากกว่า 10 ปี และอยู่ใน 100 อันดับแรก จากการจัดอันดับโดยนิตยสาร Business+ เพื่อตอบคำถามวิจัยข้างต้น

### 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อพัฒนาระบบค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงิน ให้เหมาะสมกับพนักงานไทย
2. เพื่อพัฒนาระบบค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงิน ให้เหมาะสมกับพนักงานไทย
3. เพื่อเสนอแนวทางให้กับผู้บริหารในการวางแผนงานด้านทรัพยากรมนุษย์ และเพื่อรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรต่อไปได้

### 1.6 คำจำกัดความที่ใช้ในงานวิจัย

1. ความพึงพอใจต่อค่าตอบแทน หมายถึง ความรู้สึกที่ดีของพนักงานต่อค่าตอบแทนที่องค์กรมอบให้ ทั้งค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงินและไม่อยู่ในรูปตัวเงิน ซึ่งจะทำให้พนักงานมีความตั้งใจและมุ่งมั่นทุ่มเทที่จะปฏิบัติงานให้แก่องค์กร และจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ
2. บริษัทสัญชาติญี่ปุ่น หมายถึง บริษัทในประเทศญี่ปุ่นที่เข้ามาดำเนินธุรกิจในประเทศไทย โดยมีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่ประเทศญี่ปุ่น และรับนโยบายการจัดการและการบริหารกิจการโดยตรงจากสำนักงานใหญ่
3. บริษัทสัญชาติอเมริกัน หมายถึง บริษัทในประเทศสหรัฐอเมริกาที่เข้ามาดำเนินธุรกิจในประเทศไทย โดยมีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่ประเทศสหรัฐอเมริกา และรับนโยบายการจัดการและการบริหารกิจการโดยตรงจากสำนักงานใหญ่

## บทที่ 2

### วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง “การเปรียบเทียบความพึงพอใจต่อค่าตอบแทนของพนักงานบริษัท สัญชาติญี่ปุ่นและบริษัทสัญชาติอเมริกัน” ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมเอกสารแนวคิดทฤษฎี รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยเพื่อใช้เป็นกรอบในการศึกษาดังนี้

#### 2.1 ภาพรวมการลงทุนบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและบริษัทสัญชาติอเมริกัน

การลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศ (Foreign Direct Investment: FDI) คือ การที่บริษัทแม่ที่ตั้งอยู่ในต่างประเทศหรือประเทศที่จะมาลงทุน (Source Countries) ต้องการมาลงทุนทำธุรกิจโดยการเปิดบริษัทลูก โรงงาน หรือสาขา ในประเทศไทยหรือประเทศที่รับการลงทุน (Host Countries) เพื่อสร้างผลกำไรโดยอาจจะส่งกลับไปยังบริษัทแม่ในประเทศของตน หรือลงทุนต่อในบริษัทลูกของประเทศที่รับการลงทุน

การลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศมีผลต่อการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศที่รับการลงทุน เพราะหากต้องการให้เศรษฐกิจขยายตัวร้อยละ 7-8 ต่อปี ต้องมีการลงทุนภายในประเทศถึงร้อยละ 35-40 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (GDP) ทั้งหมด (Nimal, 2011) ซึ่งเงินทุนที่ได้จากเงินออมภายในประเทศโดยเฉพาะประเทศกำลังพัฒนามิเพียงพอ จึงต้องพึ่งพาเงินลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศมาเติมเต็มการลงทุนภายในประเทศ ซึ่งเงินลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศนอกจากจะเป็นเงินทุนที่สำคัญและช่วยส่งเสริมการลงทุนภายในประเทศแล้ว ยังช่วยสร้างงานและช่วยให้เกิดการถ่ายทอดเทคโนโลยีใหม่ๆ จากประเทศผู้มาลงทุนอีกด้วย แต่ทั้งนี้การขยายตัวของเศรษฐกิจก็ยังคงจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยในด้านอื่นๆ ของประเทศผู้รับการลงทุนด้วย เช่น ทรัพยากรมนุษย์ เสรีภาพทางเศรษฐกิจ นโยบายทางการค้า โครงสร้างพื้นฐานของประเทศ และเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ เป็นต้น

การลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศสามารถช่วยกระตุ้นการลงทุนภายในประเทศได้ เพราะช่วยเพิ่มโอกาสให้กิจกรรมทางเศรษฐกิจภายในประเทศเปิดกว้างขึ้น ซึ่งรวมถึงกรณีที่เกิดการผลิตของบริษัทจากต่างประเทศต้องการปัจจัยการผลิตทั้งที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ที่ผลิตภายในประเทศไทย นอกจากนี้ยังช่วยเพิ่มการลงทุนทางด้านการวิจัยและพัฒนาในประเทศไทยอีกด้วย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่าการลงทุนจากต่างประเทศนั้นถูกนำไปลงทุนในโครงการชนิดใด หากลงทุนโดยการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ นั่นคือ ลงทุนในโครงการที่รัฐเป็นเจ้าของ หรือลงทุนในโครงการที่ประเทศไทยทำอยู่แล้วและไม่ได้ลงทุนในโครงการใหม่ การลงทุนจากต่างประเทศก็อาจส่งผลให้การลงทุน

ภายในประเทศลดลง เนื่องจากผู้ลงทุนในประเทศอาจจะไม่มีความสามารถในการแข่งขันกับบริษัทใหญ่ๆ จากต่างประเทศได้ (Sevil, Bilge, & Mahmut, 2012)

เมื่อบริษัทข้ามชาติมาลงทุนในต่างประเทศแล้วส่วนใหญ่มีความจำเป็นที่จะต้องจ้างพนักงานท้องถิ่นในประเทศนั้นๆ สำหรับบริษัทข้ามชาติที่เข้ามาลงทุนสูงที่สุดในไทยคือ บริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและบริษัทสัญชาติอเมริกัน ซึ่งสรุปภาพรวมการลงทุนได้ดังต่อไปนี้

### 2.1.1 การลงทุนจากบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น

ประเทศญี่ปุ่นและประเทศในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้มีความสัมพันธ์อันดีต่อกันมาเป็นระยะเวลาอันยาวนาน โดยเฉพาะในช่วง 3 ทศวรรษที่ผ่านมา ญี่ปุ่นได้ให้การสนับสนุนทั้งในด้านเงินลงทุน เทคโนโลยี และการถ่ายทอดความรู้ในด้านต่างๆ ญี่ปุ่นเป็นทั้งพันธมิตร นักลงทุนและเจ้าหน้าที่ โดยสำหรับญี่ปุ่นแล้วประเทศในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้เป็นส่วนหนึ่งของห่วงโซ่อุปทานการผลิตโลกของญี่ปุ่น ที่ผลิตชิ้นส่วนและผลิตภัณฑ์เพื่อส่งออกไปยังตลาดสหรัฐอเมริกา ยุโรป และจีนอีกต่อหนึ่ง รวมทั้งเป็นตลาดของสินค้าญี่ปุ่นด้วย กล่าวได้ว่าญี่ปุ่นมีบทบาทเป็นอย่างมากต่อการเติบโตด้านเศรษฐกิจของกลุ่มประเทศในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (เนตรนภา, 2003)

แม้จะเกิดวิกฤตการณ์เศรษฐกิจในเอเชียในปี ค.ศ. 1997 ญี่ปุ่นก็ไม่ได้ถอนการลงทุนออกจากประเทศไทย อีกทั้งยังมีตัวเลขการค้าที่แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นที่กลับมาอีกครั้งในปี ค.ศ. 1999 กล่าวกันว่าประเทศไทยได้กลายเป็นฐานการผลิตที่สำคัญของบริษัทญี่ปุ่น และเป็นประตูที่จะเข้าสู่กลุ่มประเทศอาเซียน (เขยยะ ชุเคะกว่า, 2556) โดยญี่ปุ่นมีตัวเลขการนำเข้าและส่งออกกับประเทศในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้อยู่ที่ 140 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ในปี ค.ศ. 2005 หรือคิดเป็น 13.3% ของมูลค่าการค้ารวมญี่ปุ่น นอกจากนี้ในปีเดียวกันนั้น ส่วนแบ่งของประเทศในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ต่อการค้าของญี่ปุ่นก็เพิ่มขึ้นถึง 12.7% ในแง่ของการส่งออก และ 14.1% ในแง่ของการนำเข้า

จากสถิติการลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศ รายเดือนสะสมปี 2559 (มกราคม-พฤศจิกายน) พบว่า ญี่ปุ่นเป็นประเทศที่มีปริมาณเงินลงทุนในการยื่นขอส่งเสริมสูงสุดคิดเป็นร้อยละ 18 ของมูลค่าการลงทุนจากต่างชาติทั้งหมด โดยมีการขอรับการส่งเสริมการลงทุนขนาดใหญ่ อาทิ กิจการผลิตเครื่องยนต์สำหรับยานพาหนะ มูลค่า 7,200 ล้านบาท กิจการผลิตอุปกรณ์สารกึ่งตัวนำ และ/หรือชิ้นส่วนสำหรับอุปกรณ์สารกึ่งตัวนำ มูลค่า 4,731 ล้านบาท กิจการผลิตรถยนต์อเนกประสงค์ มูลค่า 2,875 ล้านบาท กิจการผลิตชิ้นส่วนเครื่องใช้ไฟฟ้า มูลค่า 1,880 ล้านบาท กิจการผลิตผลิตภัณฑ์สุขอนามัย มูลค่า 1,330 ล้านบาท กิจการผลิตพอลิเมอร์ชนิดพิเศษ เช่น Cross-linked Acrylic Polymer มูลค่า 970 ล้านบาท กิจการผลิต Isophthaloyl Chloride มูลค่า 950 ล้านบาท และกิจการผลิตสารเคมีสำหรับใช้ทำปฏิกิริยาเพื่อพองถล่มนิรภัย มูลค่า 941 ล้านบาท ส่วนในแง่ของจำนวนโครงการญี่ปุ่นมีจำนวนโครงการที่ยื่นขอรับการส่งเสริมมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 28 ของโครงการลงทุนจากต่างชาติทั้งหมด (กองความร่วมมือการลงทุนต่างประเทศ, 2559)

## ตารางที่ 2.1

แสดงแหล่งที่มาของเงินลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศที่ขอรับการส่งเสริม 10 อันดับแรก

อันดับที่	แหล่งที่มา	จำนวนโครงการ	เงินลงทุน (ล้านบาท)
1	ญี่ปุ่น	221	40,898
2	สิงคโปร์	94	27,274
3	จีน	92	26,008
4	ฮ่องกง	33	20,148
5	เนเธอร์แลนด์	33	13,496
6	สหรัฐอเมริกา	26	9,297
7	เกาหลีใต้	29	8,570
8	ไต้หวัน	35	6,148
9	สหราชอาณาจักร	22	4,782
10	มาเลเซีย	29	3,284

ที่มา: กองความร่วมมือการลงทุนต่างประเทศ, 2559

ส่วนในแง่ของจำนวนโครงการญี่ปุ่นได้รับการอนุมัติส่งเสริมมากที่สุดเช่นกัน มีจำนวน 262 โครงการ หรือคิดเป็นร้อยละ 31 ของจำนวนโครงการลงทุนจากต่างชาติทั้งหมด ในขณะที่สหรัฐอเมริกาอยู่อันดับที่ 4 มี 25 โครงการ

## ตารางที่ 2.2

แสดงแหล่งที่มาของเงินลงทุนจากต่างประเทศที่ได้รับการอนุมัติ 10 อันดับแรก

อันดับที่	แหล่งที่มา	จำนวนโครงการ	เงินลงทุน (ล้านบาท)
1	ญี่ปุ่น	262	77,140
2	จีน	97	48,302
3	เนเธอร์แลนด์	34	28,837
4	สหรัฐอเมริกา	25	25,261
5	ออสเตรเลีย	27	19,856

## ตารางที่ 2.2

แสดงแหล่งที่มาของเงินลงทุนจากต่างประเทศที่ได้รับการอนุมัติ 10 อันดับแรก (ต่อ)

อันดับที่	แหล่งที่มา	จำนวนโครงการ	เงินลงทุน (ล้านบาท)
6	สิงคโปร์	90	10,667
7	มาเลเซีย	34	8,163
8	ไต้หวัน	42	7,756
9	เกาหลีใต้	30	6,232
10	สวิตเซอร์แลนด์	10	3,514

ที่มา: กองความร่วมมือการลงทุนต่างประเทศ, 2559

สำหรับวัฒนธรรมองค์การของบริษัทญี่ปุ่น ริงสรุค เลิศในสัตย์ (2557) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การของบริษัทญี่ปุ่น คือ การจ้างงานตลอดชีพเป็นการจ้างงานที่บริษัทจะรับประกันว่าพนักงานจะถูกจ้างทำงานจนเกษียณอายุ การทำงานตลอดชีพมักถูกยกเป็นปัจจัยสำคัญที่อยู่เบื้องหลังของความสำเร็จของบริษัทญี่ปุ่น โดยมองว่าการจ้างงานตลอดชีพก่อให้เกิดความจงรักภักดีในองค์การ ซึ่งลักษณะพิเศษของระบบการจ้างงานดังกล่าวคือ การเลิกจ้างจะเป็นทางออกสุดท้ายเมื่อบริษัทประสบปัญหาทางการเงิน ไม่ใช่ทางเลือกลำดับต้นๆ อย่างประเทศตะวันตก

ระบบอาวุโส การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายใต้ระบบอาวุโส ค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้นจะดำเนินต่อไปตามระยะเวลาที่ทำงานให้กับบริษัท พนักงานที่มีอายุน้อย การปรับเงินเดือนก็ขึ้นตามอายุงาน บริษัทญี่ปุ่นส่วนใหญ่จะยึดถือปฏิบัติตามระบบอาวุโสที่โดยมากมีการประเมินผลงานที่เกี่ยวข้องกับความเห็นชอบของกลุ่ม ส่วนการเลื่อนขั้นนั้นจะเกิดเนื่องจากมีผลระยะยาวทั้งต่อพนักงานและต่อบริษัทโดยมองว่าการเลื่อนตำแหน่งที่ช้านั้นจะทำให้มีเวลาศึกษาพนักงานก่อนจะเข้ารับตำแหน่งใหม่ รวมถึงเป็นลักษณะของการจงใจในการทำงานอย่างหนึ่ง พนักงานจะถูกประเมินผลการทำงานในลักษณะของการทำงานเป็นทีมมากกว่าตัวบุคคล มีการติดต่อสื่อสารแบบเปิดการให้ความช่วยเหลือ และการให้รางวัลโดยการใช้วิธีให้ทุกคนมีส่วนร่วม ให้ข้อมูลแก่ทุกคนที่เกี่ยวข้องแล้วนำมาปรึกษาร่วมกันก่อนที่จะทำการตัดสินใจ และผู้บังคับบัญชาจะให้ความสนใจในตัวพนักงานทุกๆ คน

### 2.1.2 การลงทุนจากบริษัทสัญชาติอเมริกัน

จากข้อมูลสถิติการลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศ รายเดือนสะสมปี 2559 (มกราคม-พฤศจิกายน) พบว่าในชั้นอนุมัติ จำนวนโครงการจากสหรัฐฯ ที่ยื่นขอส่งเสริมการลงทุนมีจำนวน 26 โครงการ มูลค่าเงินลงทุน 9,297 ล้านบาท จัดอยู่ในอันดับที่ 6 รองจากญี่ปุ่น สิงคโปร์ จีน

ฮ่องกง และเนเธอร์แลนด์ แต่ในส่วนของมูลค่าการลงทุนจากสหรัฐฯ ที่ได้รับอนุมัติให้มีการส่งเสริมการลงทุนอยู่ในอันดับที่ 4 มีมูลค่าการลงทุนทั้งสิ้น 25,261 ล้านบาท รองจากญี่ปุ่น จีน และเนเธอร์แลนด์ (กองความร่วมมือการลงทุนต่างประเทศ, 2559)

ถึงแม้ประเทศสหรัฐอเมริกาได้มีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในส่วนของการบริหารประเทศเมื่อไม่นานมานี้ นั่นคือ การเปลี่ยนแปลงรัฐบาลหรือการเปลี่ยนฝ่ายในการบริหารประเทศ แต่อย่างไรก็ตามความสัมพันธ์ระหว่างไทยกับสหรัฐฯ ก็ยังคงแข็งแกร่ง และไม่มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมแต่อย่างใด เนื่องจากรัฐบาลใหม่ของสหรัฐอเมริกาจะตระหนักได้ว่าไทยเป็นศูนย์กลางของอาเซียน ซึ่งเป็นหนึ่งในภูมิภาคที่น่าจับตามองที่สุดในโลก จะเห็นได้จากประธานาธิบดี บารัค โอบามา ที่มักจะเดินทางมายังภูมิภาคนี้ทุกๆ ปี เพื่อพบกับผู้นำและประชาชน และแสดงความประสงค์ที่จะร่วมมือกับประเทศไทย จึงเชื่อว่าความสัมพันธ์ระหว่างสหรัฐฯ กับไทยและอาเซียนจะเติบโตและเข้มแข็งเช่นเดิม ด้วยเหตุนี้เองจึงเชื่อได้ว่า บริษัทอเมริกันจะเข้ามาลงทุนและร่วมงานกับคนไทย

นอกจากนั้นสิ่งที่ทำให้ประเทศไทยสามารถมั่นใจได้ว่าบริษัทอเมริกันจะยังคงมีการเดินทางเพื่อลงทุนอย่างต่อเนื่องในประเทศไทย คือ การที่ นายกลิน ที. เดวีส์ เอกอัครราชทูตสหรัฐอเมริกาประจำประเทศไทย กล่าวว่า ที่ผ่านมามีบริษัทอเมริกันไม่เพียงแต่เข้ามาลงทุนในประเทศไทยเป็นจำนวนมาก แต่หลายบริษัทยังมีความตั้งใจที่จะเพิ่มการลงทุน อาทิเช่น ซีเกท แคทเธอร์พิลลาร์ หรือฟอร์ด มอเตอร์ ที่ประกาศแผนการลงทุนออกมาอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากบริษัทอเมริกันจำนวนมากทราบว่าคนไทยขยันและทำงานหนัก โดยบริษัทอเมริกันที่อยู่ในไทยมีความสุขและมีความสัมพันธ์อันดีกับคนไทย จ้างแรงงานชาวไทย และทำผลประกอบการได้ดี อีกทั้งบริษัทอเมริกันยังตระหนักว่าไทยเป็นประเทศที่มีขีดความสามารถในการแข่งขันสูง โดยนอกเหนือบริษัทจากสหรัฐอเมริกาจะสร้างกำไรทางธุรกิจแล้ว บริษัทเหล่านี้ยังคืนกำไรกลับสู่ประเทศไทยและสังคมไทย ด้วยโครงการความรับผิดชอบต่อสังคมต่างๆ

อีกหนึ่งความเชื่อมั่นที่จะทำให้เชื่อได้ว่าบริษัทจากสหรัฐอเมริกามีการลงทุนในไทยอย่างต่อเนื่อง คือ การให้สัมภาษณ์ของ นายมาร์ค คอฟแมน ประธานฟอร์ด อาเซียน ในฐานะรองประธานหอการค้าอเมริกันในประเทศไทย กล่าวว่า ภารกิจส่วนหนึ่งของหอการค้าอเมริกันฯ คือ สนับสนุนธุรกิจอเมริกันในประเทศไทย โดยฟอร์ดเพิ่งลงทุนเป็นมูลค่า 186 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ ที่โรงงานในระยอง ซึ่งเป็นโรงงานสำหรับการผลิตในระยะยาว เพราะไทยยังคงเป็นฐานการผลิตที่ดี ผลิตภัณฑ์ที่ผลิตจากไทยสามารถส่งออกไปยังประเทศในอาเซียน รวมถึงการส่งออกไปยังออสเตรเลียและนิวซีแลนด์ในอนาคต ซึ่งในปีหน้าคาดว่าจะอุตสาหกรรมรถยนต์ในไทยจะฟื้นตัวขึ้นอย่างช้าๆ หลังจากหดตัวมา 4 ปี แม้ว่าอาจจะมีหลายปัจจัยที่จะสามารถส่งผลกระทบต่อความมั่นใจของผู้บริโภค ซึ่งทางทีมเศรษฐกิจของฟอร์ดติดตามอย่างใกล้ชิด แต่เชื่อว่าปีนี้อุตสาหกรรมรถยนต์อยู่ในจุดต่ำสุดแล้ว และคาดว่าจะค่อยๆ ฟื้นตัว

สำหรับวัฒนธรรมองค์การของบริษัทอเมริกันนั้น การจ้างงานจะเป็นแบบระยะสั้น (Short Term Employment) เพราะการจ้างคนที่ทำงานมานาน จะทำให้ต้องจ่ายค่าจ้างที่สูงขึ้น อีกทั้งจะมีการประเมินผลงานและเลื่อนขั้นอย่างรวดเร็ว ซึ่งหากใครทำงานเก่ง แม้จะยังไม่อาวุโส ก็อาจได้เลื่อนขั้นเป็นผู้บริหารระดับสูงได้อย่างรวดเร็ว และเนื่องจากสังคมอเมริกาประกอบด้วยบุคคลหลายเชื้อชาติ ประกอบกับการมีค่านิยมที่รักเสรี ไม่ผูกพันตนเองกับองค์การ จึงมีการย้ายงานบ่อย ซึ่งเฉลี่ยแล้วคนอเมริกันจะทำงานอย่างน้อย 3 แห่งในชีวิต การทำงานเพียงแห่งเดียวเป็นเรื่องแปลก และสำหรับสังคมอเมริกัน ความผูกพันระหว่างบุคคลกับองค์การมีน้อยกว่าญี่ปุ่น คนอเมริกันทุกระดับจึงพร้อมที่จะย้ายงานเมื่อมีตำแหน่งงานใหม่ที่ดีกว่าเดิม ส่วนองค์การก็ปลดคนออกง่ายๆ โดยถือประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การเป็นหลัก อย่างไรก็ตามลักษณะของคนอเมริกันคือ เมื่ออยู่ที่ไหนก็จะทำงานอย่างเต็มที่ เพราะถือว่าประวัติการทำงานจะติดตัวไปตลอดชีวิต นอกจากนี้คนอเมริกันก็ยังมีการมีจริยธรรมในการทำงานและไม่ดูถูกงาน (Ouchi, 1981) ด้านการบริหารบริษัทของชาวอเมริกันที่อยู่ในภูมิภาคแถบเอเชียจะวันออกเฉียงใต้ มักจะเตรียมแผนการทำงานสำหรับระยะเวลาระหว่าง 3-5 ปี โดยให้นักบริหารท้องถิ่นมีส่วนร่วมทั้งในการทำงานและการวางแผนระยะยาว รวมทั้งการวางแผนด้านกลยุทธ์อีกด้วย โดยบริษัทอเมริกันจะส่งนักบริหารในท้องถิ่นไปยังสำนักงานใหญ่เพื่อร่วมในกิจกรรมดังกล่าว ส่วนในด้านการตัดสินใจ นักบริหารในหลายๆ ระดับจะเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย ทั้งนี้เพราะว่าทั้งผู้บริหารที่เป็นชาวต่างชาติ และผู้บริหารส่วนท้องถิ่นต่างก็มีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงาน

จากการจัดอันดับบริษัทในประเทศไทย โดยการใช้ความสามารถในการทำรายได้รวมเป็นเกณฑ์ ของนิตยสาร Business+ ในปี พ.ศ. 2558 พบว่าใน 100 อันดับแรก มีบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและสัญชาติอเมริกัน ติดอันดับ 30 บริษัท (Business+, 2560, น. 186-190) โดยเป็นบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น 22 บริษัท และบริษัทสัญชาติอเมริกัน 8 บริษัท ซึ่งจะเห็นได้ว่าบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและสัญชาติอเมริกัน มีบทบาทต่อการลงทุนด้านเศรษฐกิจของประเทศไทยเป็นอย่างมาก แต่จะกระจุกตัวอยู่ในอุตสาหกรรมรถยนต์ สินค้าอิเล็กทรอนิกส์ และน้ำมันเป็นหลัก



## ตารางที่ 2.3

แสดงรายชื่อบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและบริษัทสัญชาติอเมริกันที่ดำเนินงานในประเทศไทย

อันดับ ที่	คำ นำหน้า	ชื่อนิติบุคคล	รายได้รวม (บาท)
3	บริษัท	โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด	฿417,826,082,263.00
4	บริษัท	โตโยต้า มอเตอร์ เอเชีย แปซิฟิก เอ็นจิเนียริง แอนด์ แมนูแฟคเจอร์ริง จำกัด	฿369,656,292,201.00
13	บริษัท	อีซูซุมอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด	฿177,538,983,501.00
14	บริษัท	มิตซูบิชิ มอเตอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด	฿175,498,178,236.00
16	บริษัท	เอลโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)	฿169,067,441,000.00
18	บริษัท	ฮอนด้า ออโตโมบิล (ประเทศไทย) จำกัด	฿163,666,833,191.00
19	บริษัท	อโต้อัลลายแอนซ์ (ประเทศไทย) จำกัด	฿162,726,636,931.00
23	บริษัท	เอไอเอ จำกัด	฿146,179,243,139.00
27	บริษัท	ตรีเพชรอีซูซุเซลส์ จำกัด	฿133,001,382,152.00
28	บริษัท	เซฟรอนประเทศไทยสำรวจและผลิต จำกัด	฿130,650,360,487.00
30	บริษัท	เอเชียนฮอนด้ามอเตอร์ จำกัด	฿128,966,014,114.00
32	บริษัท	เอชจีเอสที (ประเทศไทย) จำกัด	฿120,698,712,840.00
33	บริษัท	เซฟรอน (ไทย) จำกัด	฿118,269,318,924.00
35	บริษัท	ดีเคเอสเอช (ประเทศไทย) จำกัด	฿115,548,070,745.00
36	บริษัท	ซีเกท เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด	฿112,212,726,553.00
38	บริษัท	โตโยต้า ทูโซ่ (ไทยแลนด์) จำกัด	฿103,672,548,912.00
42	บริษัท	เอ็นเอ็มบี-มินิแบ ไทย จำกัด	฿87,012,294,169.00
43	บริษัท	อีซูซุมอเตอร์ อินเตอร์เนชันแนล โอเปอเรชั่น (ประเทศไทย) จำกัด	฿82,229,303,768.00
50	บริษัท	เอ.พี. ฮอนด้า จำกัด	฿66,334,717,548.00
53	บริษัท	สยามโตโยต้าอุตสาหกรรม จำกัด	฿62,559,902,027.00
55	บริษัท	เด็นโซ่ เซลส์ (ประเทศไทย) จำกัด	฿61,230,888,326.00
61	บริษัท	ฮิโนมอเตอร์ส แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด	฿53,450,068,397.00
66	บริษัท	นิคอน (ประเทศไทย) จำกัด	฿45,529,354,052.00

## ตารางที่ 2.3

แสดงรายชื่อบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและบริษัทสัญชาติอเมริกันที่ดำเนินงานในประเทศไทย (ต่อ)

อันดับ ที่	คำ นำหน้า	ชื่อนิติบุคคล	รายได้รวม (บาท)
71	บริษัท	ฮอนด้า เทรตติ้ง เอเชีย จำกัด	฿43,816,438,545.00
72	บริษัท	สยามคูโบต้าคอร์ปอเรชั่น จำกัด	฿43,441,409,589.00
77	บริษัท	मितซูยออยล์ เอ็กซ์โพลเรชั่น จำกัด สำนักงานในประเทศไทย	฿41,263,049,586.00
83	บริษัท	मितซูบิชิ อิเล็กทริก คอนซูมเมอร์ โปรดักส์ (ประเทศไทย) จำกัด	฿40,284,324,497.00
85	บริษัท	ไดกิน อินดัสทรีส์ (ประเทศไทย) จำกัด	฿39,884,678,337.00
86	บริษัท	เจนเอริล มอเตอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด	฿39,017,287,553.00
98	บริษัท	โซนี่ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด	฿33,417,847,207.00

ที่มา: Business+, 2560

หมายเหตุ            JP            บริษัทสัญชาติญี่ปุ่น  
                           USA            บริษัทสัญชาติอเมริกัน

## 2.2 ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทน

ค่าตอบแทนเป็นปัจจัยพื้นฐานที่มนุษย์ทำงานทุกคนต้องการได้รับ ดังนั้นค่าตอบแทนถือเป็นกลไกสำคัญอันดับหนึ่งที่จะตอบสนองความต้องการของพนักงาน ดึงดูด หรือสร้างแรงจูงใจให้พนักงานในองค์กรทุ่มเทในการทำงาน โดย มอนดี และโน (Mondy, R.W; & Noe, R.W. 2005: 284-285 อ้างถึงใน ธนชพร กบิลฤทธิวัฒน์, 2557, น. 22-23) ได้กล่าวถึงทฤษฎีเกี่ยวกับค่าตอบแทนไว้ว่า ค่าตอบแทนแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ คือ 1. ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Financial Compensation) ประกอบด้วย ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางตรง (Direct Financial Compensation) เช่น เงินเดือน โบนัส ค่านายหน้าการขาย และค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางอ้อม (Indirect Financial Compensation) ได้แก่ บริการและประโยชน์ต่างๆ ที่นอกเหนือจากค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางตรง เช่น ค่ารักษาพยาบาล การประกันสุขภาพ และเงินช่วยเหลือการศึกษาบุตร เป็นต้น 2. ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน (Non - Financial Compensation) คือ ค่าตอบแทนที่ทำให้ลูกจ้างมีความพึงพอใจจากบริษัทหรือจากการทำงานกับองค์กร เช่น ตัวงาน (The Job) และสภาพแวดล้อมในงาน (The Job Environment) เป็นต้น นอกจากนั้นยังสามารถกล่าวได้อีกว่า ค่าตอบแทนนี้เองที่เป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งที่จะช่วยให้พนักงานเกิดความรักภักดีต่อองค์กรในระยะยาว ดังนั้น การ

บริหารทรัพยากรมนุษย์จึงควรให้ความสำคัญในส่วนของการจ่ายค่าตอบแทน ทั้งเพื่อช่วยให้องค์กรได้รับการดำเนินงานอย่างเต็มที่จากพนักงาน เพื่อช่วยในการรักษาพนักงานที่มีคุณภาพไว้กับองค์กร และยังเป็น การลดต้นทุนให้กับองค์กร เนื่องจากสามารถลดอัตราการลาออกจากองค์กรได้

### 2.2.1 ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Financial Compensation)

ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ไม่ว่าจะเป็นเงินเดือน โบนัส หรือสวัสดิการต่างๆ เป็นค่าตอบแทนที่พนักงานสามารถจับต้องได้มากที่สุด ซึ่งค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินนี้ เป็นค่าตอบแทนที่ใช้ในการดึงดูดและสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานได้อย่างชัดเจน แต่อาจจะไม่ใช่รูปแบบของค่าตอบแทนที่จะสามารถสร้างแรงกระตุ้นและความจงรักภักดีให้พนักงานอยู่กับองค์กรได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ JYOTHI.J (2016) ที่พบว่ากลุ่มคนที่มีอายุ 20-30 ปี จะให้ความสำคัญกับค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินเป็นอันดับที่ 1 และเมื่อนำทฤษฎีของ Maslow มาศึกษาในเชิงลึก พบว่าคนในกลุ่มนี้มีความต้องการในระดับขั้นที่ 1 และ 2 คือ ความต้องการด้านกายภาพ (Physiological needs) และความต้องการด้านความปลอดภัยและความมั่นคง (Safety needs) ซึ่งเป็นสาเหตุว่า เหตุใดกลุ่มคนที่มีอายุ 20 -30 ปี จึงให้ความสำคัญกับค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ไม่ว่าจะเป็นเงินเดือนหรือโบนัส แต่อย่างไรก็ตาม ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินนี้ จะถูกลดทอนความสำคัญลงเมื่อคนกลุ่มดังกล่าวมีอายุมากขึ้น จึงถือได้ว่าค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินไม่ใช่ค่าตอบแทนหลัก ที่ทำให้พนักงานเกิดความจงรักภักดีกับองค์กรได้ในระยะยาว

สอดคล้องกับงานวิจัยของ Richard S. Wellins (2014) ที่กล่าวว่า การให้ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน โดยเฉพาะรางวัลนั้น สามารถช่วยทำให้เกิดการกระตุ้นในการทำงานได้ดี และจะเกิดเป็นความผูกพันกับองค์กร โดยหากยิ่งให้รางวัลมาก ก็จะทำให้คนรู้สึกผูกพันกับองค์กรมากไปด้วย แต่อย่างไรก็ตามในส่วนของการผูกพันกับองค์กรที่มากขึ้นนั้น ไม่รวมถึงอัตราการลาออกของพนักงาน ซึ่งจากบทความนี้จะเห็นได้ว่า ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินนั้นสามารถสร้างแรงจูงใจ และทำให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กรได้ในช่วงระยะเวลาหนึ่งเท่านั้น แต่ในทางกลับกัน ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินไม่ได้มีผลต่อความจงรักภักดีของพนักงานในการทำงานกับองค์กรในระยะยาวแต่อย่างใด

### 2.2.2 ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน (Non - Financial Compensation)

โดยทั่วไปเมื่อพูดถึงค่าตอบแทน คนส่วนใหญ่มักนึกถึงเงินเดือน โบนัส หรือสวัสดิการต่างๆ ซึ่งเมื่อใดก็ตามที่องค์กรต้องการพนักงานที่มีคุณภาพ องค์กรก็มักจะเสนอค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินในจำนวนมากให้แก่บุคคลนั้น ซึ่งทำให้อัตราการลาออกของพนักงานเพิ่มขึ้นเป็นอย่างมากเป็นในปัจจุบัน แต่สิ่งที้องค์กรต่างๆ มักจะละเลยก็คือ ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน ซึ่งในความเป็นจริงแล้ว ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินเป็นค่าตอบแทนที่มีความสำคัญไม่แพ้กับค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินเลย เพราะเป็นสิ่งที่แต่ละองค์กรไม่สามารถลอกเลียนแบบกันได้ ซึ่งค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินนี้มีส่วนสำคัญที่ทำให้พนักงานมีความพึงพอใจต่อค่าตอบแทน จนเกิดเป็นความจงรักภักดีต่อ

องค์การ และยากที่จะทำให้พนักงานลาออก สอดคล้องกับงานวิจัยของ JYOTHI.J (2016) ที่แสดงให้เห็นว่า ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน มีผลต่อการสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงาน และเมื่อนำทฤษฎีของ Maslow มาร่วมใช้ในการศึกษา ผลที่ได้ในเชิงลึก พบว่า ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินมีอิทธิพลในการจูงใจสำหรับกลุ่มคนที่มีอายุ 30-40 ปี เป็นอย่างมากเนื่องจากความต้องการตามทฤษฎีของ Maslow นั้น พบว่าคนในกลุ่มนี้มีความต้องการอยู่ในขั้นที่ 3 และ 4 หรือในส่วนของความต้องการทางด้านจิตวิทยา (Psychological needs) คือ ความต้องการการยอมรับจากสังคม (Belongingness and Love needs) และความต้องการความภาคภูมิใจในตนเอง (Self-Esteem needs) ดังนั้น การที่ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน หรือการได้รับความชื่นชมจากตัวงานที่ทำ ทั้งจากหัวหน้าหรือลูกค้ายิ่งถือเป็นแรงกระตุ้นที่ดีแก่คนกลุ่มนี้ ซึ่งมีข้อเสนอแนะในการทำให้พนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์กร โดยใช้ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน คือ ให้การสนับสนุนพนักงานในส่วนของการทำงาน และแสดงให้เห็นถึงความจริงใจในการจ่ายค่าตอบแทน รวมไปถึงการสร้างสภาพแวดล้อมโดยรวมในการทำงาน ทั้งในเรื่องตัวงาน ที่ควรทำให้พนักงานรู้สึกถึงความมีคุณค่าในงานที่ตนเองทำ และควรทำให้พนักงานรู้สึกถึงการมีบรรยากาศในการทำงานที่ดีภายในองค์กร

อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Daniel L. Morrell (2011) ที่พบว่า ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน สามารถช่วยกระตุ้น สร้างแรงจูงใจในการทำงาน และสร้างความผูกพันต่อองค์กรได้ ไม่เพียงเท่านั้นค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน ยังสามารถช่วยลดค่าใช้จ่ายต่างๆ ให้แก่องค์กรได้เช่นกัน โดยค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินดูเหมือนจะเป็นข้อเสนอที่ดี ที่สามารถทำให้ทั้งนายจ้างและพนักงานรู้สึกว่าการให้ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินนั้นอยู่ในสถานการณ์ที่ได้รับประโยชน์ทั้งสองฝ่าย (Win-Win Situation) จากการที่หากนายจ้างสามารถทำให้พนักงานรับรู้ได้ว่า การให้ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินมีความยุติธรรม พนักงานก็จะเกิดความพึงพอใจ และเกิดแรงกระตุ้นในการทำงาน ดังนั้นนายจ้างจึงต้องทำให้พนักงานรับรู้ว่าการให้ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินมีความยุติธรรมต่อพนักงาน ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การเกิดแรงกระตุ้นในการทำงานจนเกิดผลสำเร็จ แต่อย่างไรก็ตาม การให้ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน ก็มีเรื่องที่ต้องระวังด้วยเช่นกัน เพราะการสื่อสารที่ผิดพลาดอาจส่งผลต่อแรงกระตุ้นได้ ดังนั้นก่อนที่จะให้ค่าตอบแทนในส่วนนี้ จึงควรศึกษาให้ชัดเจนว่าการสื่อสารที่ส่งไปยังกลุ่มพนักงานนั้นมีความชัดเจน เพื่อให้พนักงานรับรู้ว่าการให้ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินขององค์กรมีความเป็นธรรม ซึ่งจะช่วยให้พนักงานมีแรงในการกระตุ้นในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Richard S. Wellins (2014) ที่พบว่า การจะทำให้พนักงานผูกพันกับองค์กรในระยะยาวได้นั้น ต้องมาจากการที่ตัวงานมีเหมาะสมกับตัวพนักงาน การได้รับการยอมรับทั้งจากหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน รวมไปถึงการได้รับการสนับสนุนจากองค์กรที่ทำงานอยู่ด้วย ซึ่งก็คือการให้ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินนั่นเอง ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า

การให้ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินที่เหมาะสมกับความต้องการของพนักงานนั้น จะทำให้พนักงานเกิดความผูกพันและความจงรักภักดีต่อองค์กรในระยะยาว

## 2.3 ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจ่ายค่าตอบแทนของบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและสัญชาติอเมริกัน

การจ่ายค่าตอบแทน ทั้งค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน ส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับนโยบายหลักและวัฒนธรรมขององค์กร ที่จะเป็นตัวกำหนดระบบโครงสร้างค่าตอบแทน ซึ่งเป็นที่แน่นอนว่าแต่ละองค์กรนั้นก็จะมีค่าตอบแทนในลักษณะที่แตกต่างกันออกไป และยิ่งหากมีบริษัทอยู่ในประเทศต้นทางที่แตกต่างกัน ก็จะมีแนวทางการจ่ายค่าตอบแทนที่แตกต่างกันออกไปอย่างสิ้นเชิง โดย Ouchi ได้เสนอแนวความคิดชื่อว่า Theory Z โดยพิจารณาการบริหารงานขององค์กรในแบบญี่ปุ่น (Type J) และองค์กรที่บริหารงานแบบอเมริกัน (Type A) ซึ่งมีสาระสำคัญดังนี้ คือ (John Shelldrake, 1996:185-199)

การบริหารงานองค์กรแบบญี่ปุ่น (Type J) มีลักษณะการบริหารที่สำคัญดังนี้

- การจ้างงานเป็นการจ้างงานแบบตลอดชีพ (Lifetime employment)
- มีการทำงานเป็นทีม พนักงานจะมีความรู้และทำงานแทนกันได้
- การเลื่อนตำแหน่งจะมีการเลื่อนตำแหน่งช้า
- การตัดสินใจขององค์กรจะเป็นการตัดสินใจ โดยใช้มติเอกฉันท์
- การดูแลพนักงานในองค์กร เป็นการดูแลคนทุกคนหรือดูทุกส่วน

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Wang Jian, Jiang Qingyun and Lu Xiongwen (2006) เรื่อง การศึกษาการจัดการค่าตอบแทนระหว่างบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและสัญชาติอเมริกันในประเทศจีน พบว่าบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นมักให้ความสำคัญคนในบริษัท หรือระบบอาวุโสในการทำงาน และมักจะยึดถือในเรื่องกฎเกณฑ์เป็นหลัก ซึ่งส่งผลให้ถึงแม้ระบบโครงสร้างเงินเดือนจะขึ้นกับความสามารถของพนักงาน แต่อย่างไรก็ตามระบบอาวุโสภายในบริษัทก็ยังคงมีผลอย่างมากกับโครงสร้างเงินเดือน ส่วนการขึ้นเงินเดือนของพนักงาน บริษัทสัญชาติญี่ปุ่นมักให้ความสำคัญกับตัวบุคคลและประสบการณ์ในการทำงาน เช่น ระดับการศึกษา ความสามารถในการใช้ภาษา ซึ่งยังรวมไปถึงระดับความอาวุโสในการทำงานเช่นกัน แต่อย่างไรก็ตามบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นยินยอมที่จะใช้งบประมาณของบริษัทไปกับการฝึกอบรมพนักงาน ทั้งในส่วนของการอบรมที่เกี่ยวกับ วัฒนธรรมองค์กร กระบวนการทำงาน และกฎต่างๆ รวมไปถึงการพัฒนาศักยภาพของพนักงานที่ตรงกับความต้องการของบริษัท โดยไม่ได้กำหนดจากระบบอาวุโสขององค์กร

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kulkanya Napompech เรื่อง Employee Satisfaction With Welfare Policies In German And Japanese Companies Operating In Bangkok, Thailand ที่กล่าวว่า บริษัทสัญชาติญี่ปุ่นที่ดำเนินกิจการในประเทศไทยนั้น มีการใส่ใจในเรื่องสวัสดิการของพนักงาน แต่อย่างไรก็ตาม ผลที่ได้จากการวิจัยพบว่า พนักงานทั่วไปมีความพึงพอใจในสวัสดิการที่บริษัทจัดให้ในเรื่องการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพตนเองในระดับต่ำ โดยบริษัทส่วนใหญ่ต่างพยายามที่จะพัฒนาพนักงาน เนื่องจากกลัวว่าพนักงานจะลาออกไปหางานที่ดีกว่า ซึ่งจากงานวิจัยของ Benson's (2006) อ้างถึงใน Kulkanya Napompech (2011) พบว่า ความก้าวหน้าถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้พนักงานเลือกทำงานกับองค์กรมากยิ่งขึ้น และทำให้ลดอัตราการออกจากงานลดลงได้ แต่สำหรับประเทศไทยอาจได้ผลที่ไม่ตรงกับงานวิจัยดังกล่าวในอดีต ดังจะเห็นได้จากความพึงพอใจที่มีต่อสวัสดิการในส่วนของการฝึกอบรมในระดับที่ต่ำ ดังนั้นบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นควรมีการทบทวนสวัสดิการในส่วนนี้เช่นกัน โดยอาจมีกิจกรรมที่ทำให้พนักงานผ่อนคลาย หรือสร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมากยิ่งขึ้น ยิ่งไปกว่านั้นบริษัทควรจะต้องเปิดกว้างมากขึ้นในส่วนของ การแสดงความคิดเห็นที่เกี่ยวกับสวัสดิการ เพื่อให้เข้าใจพนักงานมากยิ่งขึ้น และเพื่อให้การฝึกอบรมพนักงานได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด ทั้งในเรื่องการสร้างแรงกระตุ้นแก่พนักงานในการทำงาน และการลดอัตราการลาออก

อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Anne Ngoc Vo (2009) ที่กล่าวว่า บริษัทสัญชาติญี่ปุ่นมีการนำเสนอดังงาน และความก้าวหน้าของงานที่ค่อนข้างจะคงไว้ซึ่งแนวทางของบริษัทแม่ คือ มีการปรับตัวที่ช้า และเน้นที่จะยึดกฎเกณฑ์ รวมไปถึงแนวทางในการบริหารงานของบริษัทแม่ ซึ่งเห็นได้จากงานวิจัยที่กล่าวว่า บริษัทสัญชาติญี่ปุ่นมีการจำกัดความก้าวหน้าของงาน โดยพนักงานจากประเทศเวียดนามต้องรับแนวทางจากบริษัทแม่ และไม่สามารถเติบโตแบบก้าวกระโดดตามความสามารถที่มีได้ อีกทั้งยังไม่สามารถก้าวไปถึงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงได้ โดยจะถูกจำกัดไว้ในระดับที่ต่ำกว่าผู้บริหารระดับสูงถึง 2 ลำดับ และการที่บริษัทสัญชาติญี่ปุ่นให้ความสำคัญกับระบบอาวุโสในการทำงาน ประกอบการจ้างงานแบบตลอดชีพ ทำให้พนักงานเวียดนามที่มีค่านิยมที่ต้องการความก้าวหน้าในงาน รวมไปถึงการพัฒนาศักยภาพในการทำงานนั้น หมดความสนใจในการทำงานกับบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น ดังนั้นจะเห็นได้ว่า บริษัทญี่ปุ่นมีความยืดหยุ่นในการบริหารงานน้อยกว่าบริษัทสัญชาติอเมริกัน ประกอบกับมีการปรับตัวเข้ากับค่านิยม หรือแนวคิดและทัศนคติของคนในประเทศปลายทางน้อยกว่า

ส่วนลักษณะขององค์การแบบอเมริกัน (Type A) จะมีลักษณะที่แตกต่างจากองค์การแบบญี่ปุ่น ดังนี้ คือ

- การจ้างงานเป็นการจ้างงานระยะสั้น
- องค์การเน้นการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้าน

- การเลื่อนตำแหน่งในองค์กรเป็นไปอย่างรวดเร็ว
- การตัดสินใจเป็นการตัดสินใจของปัจเจกบุคคลในองค์กร
- การดูแลพนักงานเป็นการดูแลเฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานเท่านั้น

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Wang Jian, Jiang Qingyun and Lu Xiongwen (2006) ที่ทำการศึกษาเรื่อง การจัดการค่าตอบแทนระหว่างบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและสัญชาติอเมริกันในประเทศจีน พบว่าบริษัทสัญชาติอเมริกันให้ความสำคัญกับตัวงาน ผลงานของพนักงาน และการทำงานเป็นทีมเป็นหลัก นอกจากนี้ยังส่งเสริมให้พนักงานมีสิทธิเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นภายในองค์กร จึงทำให้ระบบโครงสร้างเงินเดือนของบริษัทสัญชาติอเมริกันขึ้นอยู่กับตัวงานที่พนักงานปฏิบัติ และผลงานที่ทำนั้นมีความสำคัญกับองค์กร ส่วนการขึ้นเงินเดือนของบริษัทสัญชาติอเมริกันนั้น จะมีการประเมินจากผลงานของพนักงาน และข้อเสนอแนะที่ได้รับจากเพื่อนร่วมทีมเป็นหลัก เพื่อส่งเสริมให้พนักงานมีการทำงานเป็นทีมมากยิ่งขึ้น ซึ่งการพัฒนาพนักงานของบริษัทสัญชาติอเมริกันนั้น จะมีการใช้งบประมาณของบริษัทไปกับการฝึกอบรมพนักงาน ทั้งในส่วนของกรอบมที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร กระบวนการทำงาน และเรื่องกฎต่างๆ รวมไปถึงการพัฒนาศักยภาพของพนักงานที่ตรงกับความต้องการของบริษัท

อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Anne Ngoc Vo (2009) ที่กล่าวว่า บริษัทสัญชาติอเมริกันมีการปรับตัวในเรื่องของการนำเสนอคุณค่าของตัวงาน และความก้าวหน้าของพนักงาน ให้เข้ากับประเทศปลายทางของบริษัทลูก คือ ประเทศเวียดนาม ได้รวดเร็วกว่าบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้และความยืดหยุ่นขององค์กรที่มากกว่า โดยจะเห็นได้จากพนักงานในบริษัทสัญชาติอเมริกันมีอัตราการลาออกที่น้อยกว่าพนักงานในบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น ซึ่งมีอัตราการลาออกจากงานอยู่ที่ 26% แตกต่างบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นที่มีมากถึง 50% เนื่องจากบริษัทสัญชาติอเมริกันได้ทำการปรับแนวทางการบริหารงานโดยใช้กลยุทธ์ที่สอดคล้องกับการบริหารงานท้องถิ่น เนื่องจากเห็นว่า คนเวียดนามต่างให้ความสำคัญกับการก้าวหน้าในงาน และการสนับสนุนคนที่มีความสามารถ แต่จุดอ่อนของประเทศเวียดนามหรือประเทศที่กำลังพัฒนานั้น คือการขาดเสถียรภาพในการทำธุรกิจของกลุ่มนายจ้าง จึงทำให้พนักงานต่างถูกจำกัดในเรื่องของโอกาสในการพัฒนาและความก้าวหน้า ดังนั้นบริษัทสัญชาติอเมริกันจึงได้ตอบสนองต่อความต้องการในส่วนนี้ของพนักงานในประเทศเวียดนาม คือ ให้โอกาสในความก้าวหน้าไปถึงในระดับนานาชาติ โดยหากพนักงานคนใดมีความสามารถ ก็จะเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง รวมไปถึงยังมีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานให้มีศักยภาพเพิ่มมากขึ้นอีกด้วย

จากข้อมูลข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า บริษัททั้ง 2 สัญชาติ ทั้งสัญชาติญี่ปุ่นและสัญชาติอเมริกันมีความแตกต่างกันในด้านการจ่ายค่าตอบแทน ซึ่งส่วนนี้เป็นผลมาจากวัฒนธรรมของประเทศนั้นๆ และส่งผลมายังวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งจะเห็นได้ว่า ถึงแม้บริษัทสัญชาติญี่ปุ่นจะให้ความสำคัญ

กับผลงานของพนักงาน แต่ก็ยังคงให้ความสำคัญกับพนักงานในเรื่องของตัวบุคคลและประสบการณ์ทำงานร่วมไปด้วย แต่บริษัทสัญชาติอเมริกันมักให้ความสำคัญกับการประเมินการจ่ายค่าตอบแทนต่างๆ จากผลงาน และตัวงานที่พนักงานได้ปฏิบัติให้แก่องค์กร นอกจากนี้สิ่งที่เพิ่มเติมขึ้นมาคือ บริษัทสัญชาติอเมริกันมีการให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม โดยการที่ให้เพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมในการประเมิน ซึ่งทำให้เห็นว่า บริษัทสัญชาติอเมริกันยินยอมที่จะให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากกว่าบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น แต่อย่างไรก็ตาม ในท้ายที่สุดบริษัททั้ง 2 สัญชาติต่างก็ต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับสังคมของประเทศปลายทาง เพื่อที่จะสามารถทำให้บริษัทของตนเองสามารถดำเนินงานไปได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

## 2.4 ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทนและความพึงพอใจ

ความพึงพอใจในการทำงานนั้นถือเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยทำให้พนักงานรู้สึกมีความสุข และมีความผูกพันกับองค์กรในระยะยาว ซึ่งความพึงพอใจในการทำงานนั้นได้มีผู้ให้คำนิยามไว้คือ ปรียากร (2535) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานนั้นมืองค์ประกอบที่จะบอกว่าพนักงานจะความพึงพอใจได้มากน้อยเพียงใด และเกิดจากปัจจัยใดบ้าง ดังนี้

1. ปัจจัยด้านบุคคล คือ ลักษณะส่วนตัวของบุคคลแต่ละคน ไม่ว่าจะเป็นเพศ อาชีพ การศึกษา อายุการทำงาน หรือความสนใจ เป็นต้น
2. ปัจจัยด้านงาน คือ ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงานที่ตนได้ปฏิบัติต่างๆ ไม่ว่าจะงานจะมีความเหมาะสมกับตนเองหรืองานนั้นจะมีคุณค่าต่อพนักงานคนนั้นมากแค่ไหน เป็นต้น
3. ปัจจัยด้านการจัดการ คือ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการความมั่นคงของตนเอง ไม่ว่าจะเป็นจากตัวงาน รายรับ ความก้าวหน้า หรือความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงาน รวมไปถึงการได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาของตน

นอกจากนั้นยังได้มีการกล่าวถึงความสำคัญของความพึงพอใจในการทำงาน โดยแมทธิว และฟาร์ (Mathieu and Farr อ้างถึงใน ภูวณ นวัตกรรมกุล, 2558) ได้กล่าวว่า ความผูกพันขององค์กรมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน ซึ่งการจะเกิดความพึงพอใจในงานได้นั้นต้องมีสิ่งที่ทำให้บุคคลหรือพนักงานคนนั้นมีความรู้สึกยินดี หรือมีความรู้สึกที่องค์กรสามารถตอบโจทย์ความต้องการของตนได้ นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยที่กล่าวว่า ค่าตอบแทนจะช่วยสร้างความพึงพอใจในการทำงาน ศึกษาโดย เกิดคุณ ชาตะกุล, นवलพรรณ ปุญญธนะศักดิ์ชัย และสมพร เหล่าจินดาพงษ์ (2548) เรื่อง การบริหารค่าตอบแทนในธุรกิจวิจัยพัฒนาเกมคอมพิวเตอร์ ซึ่งผลการศึกษานั้นได้พบว่า แรงจูงใจในด้านค่าตอบแทนนั้นมีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน แต่สิ่งที่ผู้ศึกษาได้พบเพิ่มเติมมาก



ยิ่งขึ้น คือ ความพึงพอใจต่อค่าตอบแทนของพนักงานในแต่ละกลุ่มจะเกิดความพึงพอใจต่อค่าตอบแทนในรูปที่แตกต่างกันออกไป

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Noraani Mustapha, PhD เรื่อง The Influence of Financial Reward on Job Satisfaction among Academic Staffs at Public Universities in Kelantan, Malaysia (2013) โดยงานวิจัยนี้ได้กล่าวถึงค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงิน ว่ามีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจต่อกลุ่มตัวอย่าง โดยหากได้รับค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงินมากเท่าใด ก็จะกระตุ้นให้กลุ่มตัวอย่างทำงานมากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มคลาสการสอน หรือแม้กระทั่งการรับงานจากการเป็นวิทยากรในงานสัมมนาต่างๆ ดังนั้นจึงสามารถกล่าวได้ว่า ค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงินมีผลต่อความพึงพอใจของกลุ่มตัวอย่างในประเทศมาเลเซียเป็นอย่างมาก

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Mr. Ahmed Muneeb Mehta เรื่อง Impact of Monetary Rewards on Employee Performance and Job Satisfaction (An Empirical Study of the Insurance Sector of Pakistan) (2014) ที่พบว่าค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงินนั้นมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน โดยมีความสัมพันธ์ต่อกันในเชิงบวก และค่อนข้างมีผลต่อความพึงพอใจในระดับสูง แต่อย่างไรก็ตามผู้วิจัยได้กล่าวว่า ความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงินนั้นส่วนมากจะขึ้นอยู่กับความพึงพอใจของแต่ละบุคคล และแต่ละสถานะของแต่ละตัวบุคคล ว่ามีความต้องการในส่วนนี้มากน้อยเพียงใด

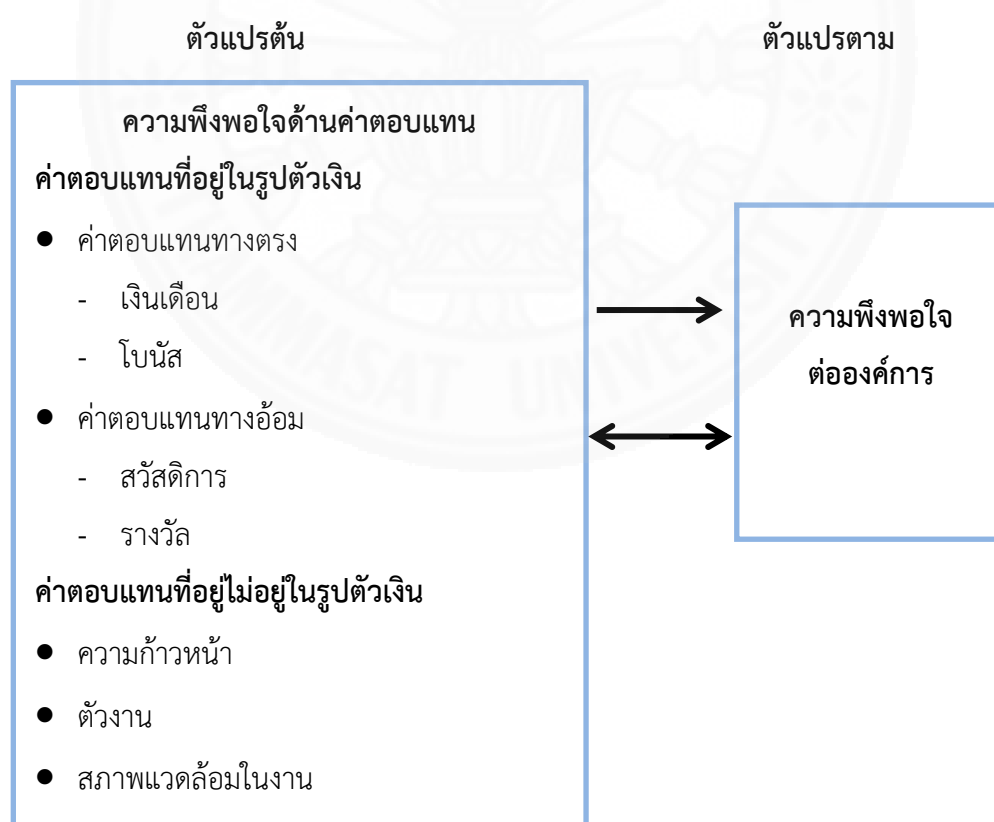
อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Yundong Huang เรื่อง Monetary Rewards and Job Satisfaction: A Comparison between the United States and China (2016) ที่พบว่าค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงินนั้นมีผลเชิงบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน แต่อยู่ในระดับต่ำ แต่อย่างไรก็ตามสามารถกล่าวได้ว่า ค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงินนั้นส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งหากผู้จัดการต้องการจะเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานให้แก่พนักงานชาวจีน การเพิ่มค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงินนี้ อาจจะไม่ช่วยเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานเท่าใดนัก นอกจากนั้นยังพบว่า สิ่งที่จะทำให้พนักงานในประเทศจีนมีความพึงพอใจในการทำงานนั้น คือ ต้องทำให้พนักงานรู้คุณค่าของตนเองในการทำงานนั้นๆ รวมไปถึงต้องทำให้พนักงานรับรู้ถึงคุณค่าของงานที่ตนเองทำ เพราะหากมีความเข้าใจทั้งในตัวเองและคุณค่าของตนเองที่ได้ทำงาน ก็จะทำให้พนักงานเกิดความตระหนักรู้ถึงคุณค่าของตนเอง และเกิดความพึงพอใจในการทำงานตามมา

นอกจากนี้งานวิจัยของ Alkhalieel Adeeb Abdullah เรื่อง Relationships of Non-Monetary Incentives, Job Satisfaction and Employee Job Performance (2013) ยังได้มีการพบว่า ค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปแบบตัวเงินนั้น มีผลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในการทำงานเป็นอย่างมาก โดยกล่าวว่าค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงินนี้ ถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างมากที่สุดก็ว่าได้ ดังนั้น หากได้รับค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงินมากเพียงพอ ก็จะสามารถคาดการณ์ความพึงพอใจในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างได้เป็นอย่างดี

ซึ่งสอดคล้องกับบทความของ Maqsood Haider เรื่อง A literature Analysis on the Importance of Non-Financial Rewards for Employees' Job Satisfaction (2013) ที่พบว่า ค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงิน ในส่วนของการรับรู้คุณค่าของงาน หรือการที่มีสิทธิต่างๆ ในการตัดสินใจ รวมไปถึงการได้รับคำชื่นชมจากเพื่อนร่วมงาน หรือสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีผลโดยตรงกับการเพิ่มขึ้นของความพึงพอใจในการทำงาน ดังนั้น หากต้องการที่จะเพิ่มความพึงพอใจของพนักงาน การสร้างบรรยากาศในการทำงานหรือสร้างให้พนักงานรับรู้คุณค่าของงาน จะสามารถทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานได้เป็นอย่างดี

## 2.5 กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษาเรื่อง “เปรียบเทียบความพึงพอใจต่อค่าตอบแทนของพนักงานบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและบริษัทสัญชาติอเมริกัน” ได้มีการกำหนดกรอบแนวคิดเพื่อเชื่อมโยงตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ดังนี้



ภาพที่ 2.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

### บทที่ 3

## ระเบียบวิธีการวิจัย

การศึกษาเรื่อง “การเปรียบเทียบความพึงพอใจต่อค่าตอบแทนของพนักงานบริษัท สัญชาติญี่ปุ่นและบริษัทสัญชาติอเมริกัน” มีระเบียบวิธีวิจัยในการเก็บข้อมูล ทำการศึกษา และวิเคราะห์ผล ดังต่อไปนี้

#### 3.1 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

งานวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้การแจกแบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลเพื่อทำการวิจัย โดยในส่วนของคำถามภายในแบบสอบถามนั้นได้มีการนำทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาเป็นหลักในการสร้างแบบสอบถาม เพื่อให้สามารถเก็บข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความครอบคลุมตามจุดประสงค์ของงานวิจัย ซึ่งขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือมีดังนี้

1. ทำการทบทวนวรรณกรรมที่มีความเกี่ยวข้องกับงานวิจัย โดยทำการรวบรวมจากแนวคิดทฤษฎีต่างๆ รวมไปถึงงานวิจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับงานวิจัยในครั้งนี้
2. นำข้อมูลต่างๆ ที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม มาเป็นแนวทางในการกำหนดขอบเขต และข้อความภายในแบบสอบถาม และคำถามสำหรับการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่จะนำไปเก็บข้อมูล
3. นำแบบสอบถามที่ผ่านการออกแบบมาปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อเป็นการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา และข้อความ (Content Validity) ในแบบสอบถาม และนำคำแนะนำที่ได้รับกลับมาปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถาม ส่วนของคำถามสำหรับการสัมภาษณ์นำมาปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง และความครอบคลุมของคำถามที่จะนำไปสัมภาษณ์
4. นำแบบสอบถามที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขไปทดลองเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง (Pilot Test) และทำการปรับปรุงแบบสอบถามในส่วนที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความไม่เข้าใจ และส่วนที่ความหมายไม่ชัดเจน ในส่วนของคำถามการสัมภาษณ์นั้นนำคำถามไปทำการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างเพื่อทำการเก็บข้อมูล

### 3.2 วิธีการเก็บข้อมูล

งานวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยจึงได้เลือกใช้การเก็บข้อมูลผ่านทางแบบสอบถามที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้ว (Questionnaire) และทำการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ซึ่งจะทำการสัมภาษณ์และแจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่างด้วยการสุ่มโดยใช้การเลือกสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อให้ได้ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ตรงกับเป้าหมายในการวิจัย โดยคำถามในแบบสอบถามจะแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามที่ทำการคัดกรองกลุ่มตัวอย่าง และข้อมูลการทำงานภายในองค์การของกลุ่มตัวอย่าง โดยเป็นแบบสอบถามให้เลือกคำตอบ (Multiple choices)

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจด้านคำตอบแทน และความพึงพอใจของพนักงานในองค์การ โดยส่วนนี้ใช้มาตรวัดประเภตมาตรประมาณค่า (Rating scale) ซึ่งได้ทำการแบ่งระดับความเห็นของกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 5 ระดับ จากมากที่สุดไปจนถึงน้อยที่สุด ดังแสดงในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1

เกณฑ์ที่ใช้กำหนดค่าน้ำหนักคะแนนสำหรับความพึงพอใจในการตอบแบบสอบถาม

ระดับความพึงพอใจ	ระดับคะแนน
พึงพอใจมากที่สุด	5 คะแนน
พึงพอใจมาก	4 คะแนน
พึงพอใจปานกลาง	3 คะแนน
พึงพอใจน้อย	2 คะแนน
พึงพอใจน้อยที่สุด	1 คะแนน

#### เกณฑ์สำหรับใช้ในประเมินผล

ผู้วิจัยได้ทำการกำหนดค่าเกณฑ์เฉลี่ยในการแปรผลข้อมูลที่ได้รับมาจากการตอบแบบสอบถามในงานวิจัยโดยใช้วิธีการคำนวณ ผ่านการใช้สูตรหาความกว้างของอันตรภาคชั้นของคะแนน แต่ละชั้นดังนี้

$$\frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{5 - 1}{5}$$

$$= 0.8$$

จึงทำให้ได้เกณฑ์ในการแปลค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นในระดับต่างๆ ดังตาราง

ตารางที่ 3.2

เกณฑ์ที่ได้จากการแปลค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจในระดับต่างๆ

ระดับคะแนน	ระดับความพึงพอใจ
4.21-5.00	พึงพอใจมากที่สุด
3.41-4.20	พึงพอใจมาก
2.61-3.40	พึงพอใจปานกลาง
1.81-2.60	พึงพอใจน้อย
1.00-1.80	พึงพอใจน้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยเป็นแบบสอบถามในลักษณะแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ในส่วนของการสัมภาษณ์เชิงลึก หรือ In-Depth Interview นั้นจะเป็นการสัมภาษณ์รายบุคคลแบบไม่เป็นทางการ (Informal Interview) เพื่อศึกษาทัศนคติ และแนวคิดของผู้ให้สัมภาษณ์ว่ามีทัศนคติ และแนวคิดต่างอย่างไรต่อการค่าตอบแทนของบริษัทที่ตนได้ทำงานอยู่ ซึ่งผู้ถูกสัมภาษณ์จะสามารถอธิบายข้อมูลได้อย่างอิสระ โดยข้อมูลที่ได้นั้นจะนำมาใช้ในการวิเคราะห์ โดยในส่วนสัมภาษณ์จะใช้วิธีการขอผู้ตอบอัดเสียงซึ่งได้ทำการขออนุญาตจากผู้ให้สัมภาษณ์ก่อนทำการบันทึกเสียง รวมไปถึงจดบันทึกเพื่อนำข้อมูลมารวมอภิปรายผลกับข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามที่ได้ผ่านการวิเคราะห์ผลทางสถิติ

### 3.3 การตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลเนื่องจากงานวิจัยในครั้งนี้เป็นเชิงปริมาณดังนั้นก่อนจะทำการแจกแบบสอบถามจึงได้มีการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ดังนี้

### 3.3.1 การตรวจสอบความถูกต้องเที่ยงตรง (Validity)

การตรวจสอบความถูกต้องเที่ยงตรง (Validity) ของแบบสอบถาม โดยการนำแบบสอบถามที่ออกแบบส่งมอบให้อาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัย อาจารย์ผู้เป็นกรรมการร่วมสอบการวิจัย รวมถึงผู้เชี่ยวชาญในด้านการวิจัยเชิงปริมาณ รวมถึงผู้เชี่ยวชาญในด้านการศึกษาทางทรัพยากรมนุษย์ ทำการตรวจในเรื่องของข้อคำถามในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นในด้านของความครอบคลุมเนื้อหา รวมถึงภาษาในการใช้ถามภายในแบบสอบถาม ว่ามีความง่ายต่อการเข้าใจในการตอบแบบสอบถามหรือไม่ หากคำถามข้อใดไม่เหมาะสม ควรแก้ไขหรือตัดออก เพื่อให้เนื้อหาที่ใช้มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยใช้หลักการ IOC : Index of Item - Objective Congruence ซึ่งมีการให้คะแนนความคิดเห็นรายข้อคำถามในแบบสอบถาม ดังต่อไปนี้

ค่า +1 หมายถึง มั่นใจว่าข้อคำถามในแบบสอบถามมีความสอดคล้องกับเนื้อหา และตรงตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัยอย่างแน่นอน

ค่า 0 หมายถึง ไม่มั่นใจว่าข้อคำถามในแบบสอบถามมีความสอดคล้องกับเนื้อหา และตรงตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย

ค่า -1 หมายถึง มั่นใจว่าข้อคำถามในแบบสอบถามไม่มีความสอดคล้องกับเนื้อหา และตรงตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัยอย่างแน่นอน

โดยสูตรที่นำมาใช้สำหรับคำนวณหาค่า IOC (Index of Item - Objective Congruence)

$$IOC = \frac{\sum R}{n}$$

โดยกำหนด

ค่า R หมายถึง คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

ค่า n หมายถึง จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดที่ร่วมพิจารณา

โดยที่ค่า IOC จะมีค่าอยู่ระหว่าง -1 ถึง 1 ซึ่งหากแบบสอบถามความถูกต้องและเที่ยงตรงของเนื้อหา จะมีค่าเข้าใกล้ 1 ซึ่งจะต้องมีคะแนนไม่ต่ำกว่า 0.5 และหากผู้เชี่ยวชาญให้คะแนน หลังจากมีการคำนวณค่า IOC แล้วได้คะแนนต่ำกว่า 0.5 ผู้วิจัยจะต้องตัดคำถามดังกล่าวออก และทำการปรับปรุงให้มีความเหมาะสมตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งหลังจากการคำนวณค่า IOC ด้วยคะแนนที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญนั้น พบว่าค่า IOC ที่ได้นั้น มีค่ามากกว่า 0.5

### 3.3.2 ด้านความถูกต้อง

ด้านความถูกต้อง หรือความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Structure Validity) ของแบบสอบถาม ผู้วิจัยทำการตรวจสอบความถูกต้อง หรือความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของแบบสอบถาม หลังจากที่ได้ทำการตรวจสอบความถูกต้อง หรือความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยได้ทำการนำแบบสอบถามไปทดสอบเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง และได้นำผลที่ได้จากการตอบแบบสอบถาม

มาทำการวิเคราะห์หาความถูกต้องหรือความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของข้อคำถามในแต่ละข้อว่าตรงตามทฤษฎีหรือไม่ ผ่านการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) โดยเป็นการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation) ของตัวแปรต้น ซึ่งเมื่อนำมาคำนวณ และทราบค่าแล้ว ผู้วิจัยจะทำการนำตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation) ระดับที่สูงมารวมเป็นกลุ่มเป็นตัวแปรในกลุ่มเดียวกัน เพื่อเป็นการแก้ปัญหาในกรณีที่ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันเอง (Multicollinearity) และหากผลจากการตรวจสอบ พบว่า ค่าน้ำหนักขององค์ประกอบของคำถามทั้งหมดตรงตามกรอบแนวคิด ให้ถือว่าข้อคำถามนั้น มีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง

ผู้วิจัยได้ทำการนำข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ได้เก็บข้อมูลไว้มาทำการจัดกลุ่ม โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อดำเนินการวิจัยทางสังคมศาสตร์ เพื่อหาได้ค่า KMO และนำค่า KMO มาทำการใช้เป็นเครื่องยืนยันว่าข้อมูลที่ได้เหมาะแก่การนำข้อมูลมาทำการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) หรือไม่ ซึ่งค่า KMO และ Bartlett's Test of Sphericity ที่ได้ของตัวแปรอิสระ ดังแสดงตามตารางที่ 3.5

ตารางที่ 3.3

*แสดงค่า KMO และ Bartlett's Test of Sphericity*

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0.754
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3092.911
	Df	120
	Sig	0.000

จากตารางที่ 3.3 จะพบว่าค่า KMO และ Bartlett's Test of Sphericity ของตัวแปรอิสระที่ได้จากผลการทดสอบมีค่าเท่ากับ 0.754 และค่ามี Sig เท่ากับ 0.000 สามารถแปลค่าที่คำนวณได้ว่า ตัวแปรอิสระมีค่าการทดสอบที่มากกว่า 0.5 และมีความเหมาะสมที่นำวิธีวิเคราะห์ปัจจัย (Confirmatory Factor Analysis: CFA) มาใช้ในการจัดกลุ่มตัวแปร ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ตัดสินใจใช้วิธีวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) และใช้เทคนิคการหมุนแกนวิธี Vairmax มาใช้ในการจัดกลุ่มครั้งนี้

โดยผู้วิจัยได้นำข้อคำถามจากแบบสอบถามมาทำการวิเคราะห์เพื่อหาความสัมพันธ์ของตัวแปร โดยนำตัวแปรต้นมาทำการประมวลผลด้วยวิธีวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) เพื่อทำการหาค่า Factor Loading ของแต่ละข้อคำถาม ซึ่งหากค่าถามใดมีค่าที่ต่ำกว่า 0.5 ผู้วิจัยจะทำการตัดข้อคำถามที่ไม่ผ่านเกณฑ์ออก เพื่อให้ได้ตัวแปรที่มีความน่าเชื่อถือ และสามารถอธิบายผลการวิจัยได้

อย่างถูกต้อง ซึ่งผลที่ได้จากการทำการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) สามารถจัดกลุ่มคำถามได้เป็น 5 กลุ่ม โดยไม่มีการตัดข้อคำถามออกแต่อย่างใด ดังแสดงตามตารางที่ 3.4

ตารางที่ 3.4

วิเคราะห์ความเหมาะสมของปัจจัยที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis)

กลุ่มตัวแปร	1	2	3	4	5	กลุ่มของตัวแปร
ค่าตอบแทนที่อยู่ในรูป ตัวเงิน 1			0.704			กลุ่มที่ 1
ค่าตอบแทนที่อยู่ในรูป ตัวเงิน 2			0.803			
ค่าตอบแทนที่อยู่ในรูป ตัวเงิน 8			0.731			
ค่าตอบแทนที่อยู่ในรูป ตัวเงิน 3	0.695					กลุ่มที่ 2
ค่าตอบแทนที่อยู่ในรูป ตัวเงิน 4	0.720					
ค่าตอบแทนที่อยู่ในรูป ตัวเงิน 5	0.806					
ค่าตอบแทนที่อยู่ในรูป ตัวเงิน 6	0.805					
ค่าตอบแทนที่อยู่ในรูป ตัวเงิน 7	0.735					
ค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ใน รูปตัวเงิน 1		0.783				กลุ่มที่ 3
ค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ใน รูปตัวเงิน 4		0.664				
ค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ใน รูปตัวเงิน 5		0.759				



## ตารางที่ 3.4

วิเคราะห์ความเหมาะสมของปัจจัยที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) (ต่อ)

กลุ่มตัวแปร	1	2	3	4	5	กลุ่มของตัวแปร
ค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงิน 6		0.759				กลุ่มที่ 3
ค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงิน 2				0.870		กลุ่มที่ 4
ค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงิน 3				-0.893		
ค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงิน 7					0.874	กลุ่มที่ 5
ค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงิน 8					0.864	

จากตารางที่ 3.4 ผู้วิจัยได้ทำการนำข้อคำถามในแบบสอบถามที่มีความสัมพันธ์กันมากำหนดรวมกันให้เป็นตัวแปรต้นในกลุ่มเดียวกัน เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับงานวิจัย ดังนี้

กลุ่มที่ 1 คำถามในแบบสอบถามด้านค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงินที่ไม่ได้ใช้ผลงานในการตัดสินใจ มีค่า Factor Loading เกิน 0.5 จำนวน 3 ข้อ โดยมีค่า Factor Loading อยู่ระหว่าง 0.704 - 0.803

กลุ่มที่ 2 คำถามในแบบสอบถามด้านค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงินที่ใช้ผลงานในการตัดสินใจและการให้สวัสดิการต่างๆ มีค่า Factor Loading เกิน 0.5 จำนวน 5 ข้อ โดยมีค่า Factor Loading อยู่ระหว่าง 0.695 - 0.806

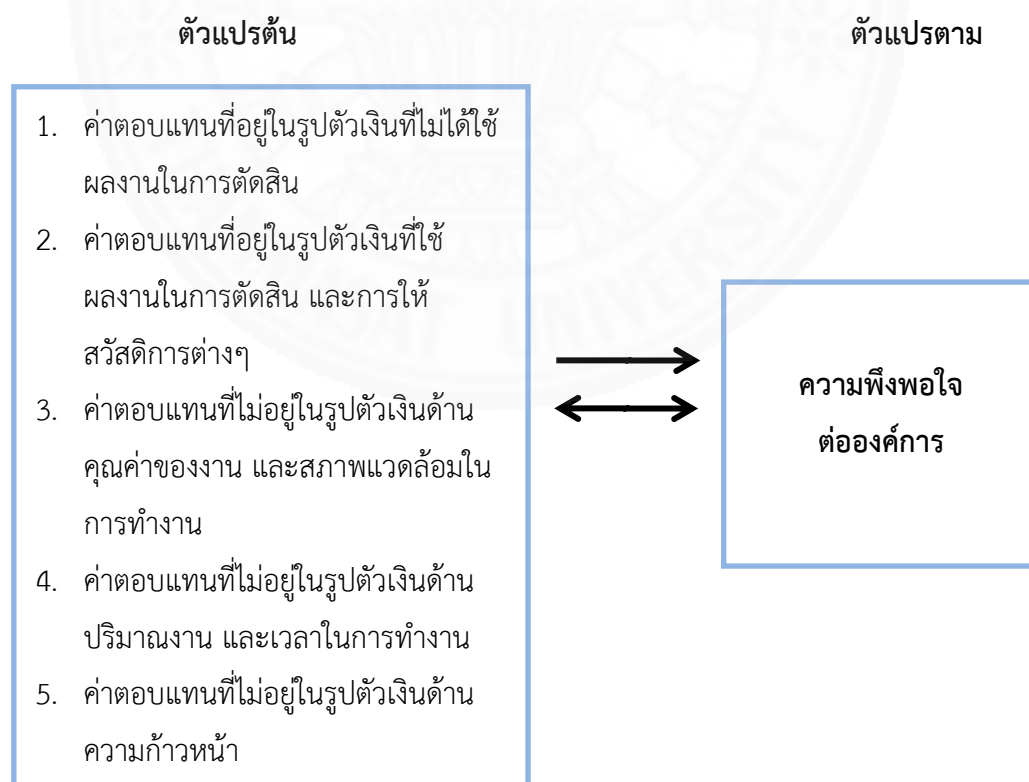
กลุ่มที่ 3 คำถามในแบบสอบถามด้านค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงินด้านคุณค่าของงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีค่า Factor Loading เกิน 0.5 จำนวน 4 ข้อ โดยมีค่า Factor Loading อยู่ระหว่าง 0.664 - 0.783

กลุ่มที่ 4 คำถามในแบบสอบถามด้านค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงินด้านปริมาณงานและเวลาในการทำงาน มีค่า Factor Loading เกิน 0.5 จำนวน 2 ข้อ โดยมีค่า Factor Loading อยู่ระหว่าง -0.893 - 0.870

กลุ่มที่ 5 คำถามในแบบสอบถามด้านค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงินด้านความก้าวหน้า มีค่า Factor Loading เกิน 0.5 จำนวน 2 ข้อ โดยมีค่า Factor Loading อยู่ระหว่าง 0.864 - 0.874 ทั้งนี้ รวมคำถามที่เป็นตัวแปรต้นในแบบสอบถามสำหรับนำมาทดสอบค่าสถิติ สามารถใช้ได้ทั้งหมดจำนวน 16 ข้อ

1. การตรวจสอบค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยการนำแบบสอบถามที่ได้ผ่านการตรวจสอบความถูกต้องเที่ยงตรงไปทำการทดสอบเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างที่มีความคล้ายคลึง หรือใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัย โดยจะทำการเก็บข้อมูลที่ 30 ชุด และเมื่อได้ข้อมูลจากการเก็บข้อมูลทดสอบจึงนำมาหาค่า alpha Coefficient ผ่านวิธีการของ Cronbach หรือที่เรียกกันว่าค่า Cronbach's alpha ซึ่งคะแนนของข้อคำถามที่ได้ในแต่ละข้อจะต้องไม่ต่ำกว่า 0.70 และหากข้อใดที่ทำการตัดและทำให้ค่า Cronbach's alpha ในภาพรวมสูงขึ้นก็ให้ทำการตัดออก หรือแก้ไขเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในแบบสอบถามที่สูงขึ้น ซึ่งผลที่ได้รับจากการทดสอบพบว่า ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของทุกตัวแปรอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้โดยมีค่าเท่ากับ 0.876

ดังนั้นหลังจากการทำ Factor Analysis จะใช้ตัวแปรต้น 5 ตัวนี้ในการทดสอบความสัมพันธ์กับความพึงพอใจต่อองค์กร โดยสามารถสรุปกรอบวิจัยใหม่ได้ ดังนี้



ภาพที่ 3.1 สรุปกรอบวิจัยใหม่

### 3.4 ประชากรที่ใช้ในการศึกษา

ประชากรที่ทำการศึกษา คือ กลุ่มพนักงานบริษัทเอกชนที่ทำงานในบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น และบริษัทสัญชาติอเมริกันที่ก่อตั้งในประเทศไทยมากกว่า 10 ปี และติดอันดับ Top 100 จากการจัดอันดับของนิตยสาร Business+ ฉบับ “THE CEO SPECTRUM 2016-2017 (SPECIAL ISSUE)”

### 3.5 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่นำมาศึกษาในครั้งนี้เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างมีความเฉพาะเจาะจงโดยส่วนหนึ่งของการเลือกกลุ่มประชากรเป็นเรื่องของพฤติกรรมศาสตร์ จึงทำให้ไม่สามารถทราบถึงจำนวนประชากรของกลุ่มตัวอย่างที่แท้จริงได้ (Roscoe, 1969 : 156-157) ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีที่ไม่ทราบประชากรที่แท้จริง ดังนี้

$$N = (Z_c \sigma / e_m)^2$$

โดยมีตัวแปรดังนี้

$N$  = จำนวนตัวอย่างประชากร

$Z_c$  = คะแนน  $Z$  ตามระดับความมีนัยสำคัญที่ผู้วิจัยทำการกำหนด

$Z = 1.96$  เนื่องจากผู้วิจัยกำหนดระดับความเชื่อมั่นที่ 95 % ( $\alpha = 0.05$ )

$e_m$  = ค่าความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ในงานวิจัย

$e_m = \sigma / 10$  เนื่องจากผู้วิจัยยอมรับความคลาดเคลื่อนมากที่สุดที่ยอมรับได้ คือ 1/10

$\sigma$  = ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประชากร

ดังนั้นเมื่อนำค่าทั้งหมดที่กำหนดมาแทนค่าในสูตรจะได้

$$N = (Z_c \sigma / e_m)^2$$

$$= (1.96 \times 10)^2$$

$$= 19.6^2$$

$$= 384.16$$

จากสูตรจึงสามารถกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างได้ทั้งหมด 384 คน แต่ทางผู้วิจัยจะทำการเก็บข้อมูลทั้งหมด 420 คน เพื่อป้องกันการให้ข้อมูลที่อาจผิดพลาด

โดยในการเก็บกลุ่มตัวอย่างจะแบ่งการเก็บออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มพนักงานที่ทำงานในบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นที่ตรงตามเงื่อนไขของกลุ่มประชากร 210 คน และกลุ่มพนักงานที่ทำงานในบริษัทสัญชาติอเมริกันที่ตรงตามเงื่อนไขของกลุ่มประชากรอีก 210 คน

สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เป็นการสัมภาษณ์พนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งถือได้ว่าเป็นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรงกับการจ่ายค่าตอบแทนของบริษัท โดยจะทำการสัมภาษณ์ทั้งในส่วน of พนักงานที่ทำงานอยู่ในบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น และบริษัทสัญชาติอเมริกัน เพื่อให้สามารถอธิบายเกี่ยวกับการให้ค่าตอบแทนได้อย่างชัดเจน

### ตารางที่ 3.5

แสดงรายละเอียดของข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์

ผู้ให้ข้อมูล	ลักษณะข้อมูล
พนักงานที่ทำงาน ในบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ลักษณะและแนวทางในการจ่ายค่าตอบแทนของบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น</li> <li>2. ความพึงพอใจของที่มีต่อการจ่ายค่าตอบแทนของบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น</li> <li>3. ความเชื่อมั่น ความพึงพอใจ และความมั่นคงในระยะยาวของบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น</li> </ol>
พนักงานที่ทำงาน ในบริษัทสัญชาติอเมริกัน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ลักษณะและแนวทางในการจ่ายค่าตอบแทนของบริษัทสัญชาติอเมริกัน</li> <li>2. ความพึงพอใจของที่มีต่อการจ่ายค่าตอบแทนของบริษัทสัญชาติอเมริกัน</li> <li>3. ความเชื่อมั่น ความพึงพอใจ และความมั่นคงในระยะยาวของบริษัทสัญชาติอเมริกัน</li> </ol>

นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้กำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการสัมภาษณ์เพิ่มเติมอีก 4 คน โดยแบ่งเป็น กลุ่มพนักงานที่ทำงานในบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นที่ตรงตามเงื่อนไขของกลุ่มประชากร 2 คน และกลุ่มพนักงานที่ทำงานในบริษัทสัญชาติอเมริกันที่ตรงตามเงื่อนไขของกลุ่มประชากรอีก 2 คน โดย 2 คนในแต่ละกลุ่มนั้นผู้วิจัยจะเลือกสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกัน กล่าวคือ เลือกสัมภาษณ์ 1 คนจากแต่ละกลุ่มเป็นระดับบริหาร คือ ระดับหัวหน้าฝ่ายขึ้นไป และ อีก 1 คนจากแต่ละกลุ่มเป็นระดับตั้งแต่หัวหน้าฝ่ายลงมา เพื่อให้ได้มุมมองทางด้านทัศนคติและแนวคิดที่ครอบคลุม และมีความเป็นตัวแทนของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละกลุ่ม

### 3.6 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้ผู้วิจัยได้ทำการแจกแบบสอบถามรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างทั้ง 420 คน ครบถ้วนสมบูรณ์เรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อไป ผู้วิจัยนำแบบสอบถามมาทำการลงรหัสในแบบฟอร์มลงรหัส (Coding Form) เพื่อนำข้อมูลที่ได้ดังกล่าวไปทำการประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป แล้วจึงนำผลในเชิงทางสถิติมาทำการวิเคราะห์ผล ดังนี้

#### 3.6.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

การวิเคราะห์ในส่วนนี้จะเป็นการอธิบายข้อมูลโดยทั่วไปที่มีความเกี่ยวข้องกับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นการอธิบายและนำเสนอในรูปแบบต่างๆ ซึ่งจะมีการนำเสนอรูปแบบดังนี้ ตารางแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ซึ่งใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลทางประชากรศาสตร์ และพฤติกรรมในการตัดสินใจทำงานในบริษัทต่างๆ

#### 3.6.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

การวิเคราะห์ในส่วนนี้จะเป็นการศึกษาข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างโดยการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อช่วยในการทดสอบสมมติฐาน (Hypothesis testing) และใช้เป็นเครื่องมือวิเคราะห์ผลทางสถิติต่างๆ ดังนี้

##### 3.6.2.1 การวิเคราะห์ Independent Samples T-Test

เพื่อทำการเปรียบเทียบความพึงพอใจที่มีค่าตอบแทน ระหว่างพนักงานที่ทำงานในบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น และพนักงานที่ทำงานในบริษัทสัญชาติอเมริกัน ทั้ง 2 กลุ่มที่มีความเป็นอิสระต่อกัน

##### 3.6.2.2 การวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis)

เพื่อจัดกลุ่มตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันไว้ในกลุ่มเดียวกัน ซึ่งทำให้สามารถแบ่งค่าตอบแทนได้เป็น 5 ด้าน ดังนี้

1. ค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงินที่ไม่ได้ใช้ผลงานในการตัดสินใจ
2. ค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงินที่ใช้ผลงานในการตัดสินใจและการให้สวัสดิการต่างๆ

3. ค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงินด้านความก้าวหน้า
4. ค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงินด้านปริมาณงานและเวลาในการทำงาน
5. ค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงินด้านคุณค่าของงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

### 3.6.2.3 การวิเคราะห์การถดถอย (Regression)

เพื่อนำมาใช้ในการทดสอบสมมติฐานต่างๆ ของงานวิจัยในครั้งนี้ เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างค่าตอบแทนในด้านต่างๆ กับความพึงพอใจในการได้รับค่าตอบแทนของพนักงานทั้งบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและบริษัทสัญชาติอเมริกัน

ส่วนข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ จะทำการสรุปข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการจ่ายค่าตอบแทนในด้านต่างๆ ของบริษัทเพื่อนำมาทำการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลร่วมกับระดับความพึงพอใจต่อค่าตอบแทน ซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถาม และทำการวิเคราะห์ทางสถิติแล้ว ทำให้ทราบว่าค่าตอบแทนด้านใดส่งผลต่อความพึงพอใจต่อค่าตอบแทนของพนักงานทั้งบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและบริษัทสัญชาติอเมริกันมากน้อยเพียงใด



## บทที่ 4

### ผลการวิจัยและอภิปรายผล

จากการศึกษาเรื่อง “การเปรียบเทียบความพึงพอใจต่อค่าตอบแทนของพนักงานบริษัท สัญชาติญี่ปุ่นและบริษัทสัญชาติอเมริกัน” ผลจากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์พนักงาน จำนวน 2 ท่าน ผู้บริหารจำนวน 2 ท่าน และแบบสอบถามที่ให้ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 420 ชุด พบว่าได้แบบสอบถามกลับคืนมาสมบูรณ์ครบถ้วน และการวิเคราะห์ผลของข้อมูลที่ได้รับ ผู้วิจัย จะนำเสนอออกเป็น 2 ส่วนหลัก ได้แก่

- 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม
- 4.2 ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐาน

#### 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

##### 4.1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.1

จำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสัญชาติบริษัท

สัญชาติบริษัท	จำนวน (บริษัท)	ร้อยละ
ญี่ปุ่น	210	50
อเมริกัน	210	50
<b>รวม</b>	<b>420</b>	<b>100.00</b>

## ตารางที่ 4.2

จำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามบริษัท

ชื่อบริษัท	จำนวน (คน)	ร้อยละ
บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด	38	9.05
บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ เอเชีย แปซิฟิก เอ็นจิเนียริง แอนด์ แมนูแฟคเจอร์ริง จำกัด	13	3.10
บริษัท อีซูซุมอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด	12	2.86
บริษัท มิทซูบิชิ มอเตอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด	3	0.71
บริษัท เอสโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)	68	16.19
บริษัท ฮอนด้า ออโตโมบิล (ประเทศไทย) จำกัด	9	2.14
บริษัท เอไอเอ จำกัด	60	14.29
บริษัท ตรีเพชโรชิชูเซลส์ จำกัด	22	5.24
บริษัท เซฟรอนประเทศไทยสำรวจและผลิต จำกัด	18	4.29
บริษัท เอเชียฮอนด้ามอเตอร์ จำกัด	14	3.33
บริษัท เอชจีเอสที (ประเทศไทย) จำกัด	22	5.24
บริษัท เซฟรอน (ไทย) จำกัด	12	2.86
บริษัท ดีเคเอสเอช (ประเทศไทย) จำกัด	4	0.95
บริษัท ซีเกท เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด	10	2.38
บริษัท อีซูซุมอเตอร์ อินเตอร์เนชันแนล โอเปอเรชั่น (ประเทศไทย) จำกัด	4	0.95
บริษัท เอ.พี. ฮอนด้า จำกัด	8	1.90
บริษัท สยามโตโยต้าอุตสาหกรรม จำกัด	3	0.71
บริษัท เด็นโซ่ เซลส์ (ประเทศไทย) จำกัด	6	1.43
บริษัท ฮีโนมอเตอร์ส แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด	11	2.62
บริษัท นิคอน (ประเทศไทย) จำกัด	6	1.43
บริษัท ฮอนด้า เทรดดิ้ง เอเชีย จำกัด	6	1.43
บริษัท สยามคูโบต้าคอร์ปอเรชั่น จำกัด	43	10.24
บริษัท มิทซูบิชิ อิเล็กทริก คอนซูเมอร์ โปรดักส์ (ประเทศไทย) จำกัด	5	1.19
บริษัท เจเนอร์ล มอเตอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด	14	3.33
บริษัท โซนี่ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด	9	2.14
<b>รวม</b>	<b>420</b>	<b>100.00</b>



## ตารางที่ 4.3

จำนวน และร้อยละของปัจจัยที่ทำให้ปฏิบัติงานในองค์กร

ปัจจัยที่ทำให้ปฏิบัติงานในองค์กร	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เงินเดือนและโบนัส	371	88.33
ชื่อเสียงบริษัท	254	60.48
สวัสดิการต่างๆ	254	60.48
หน้าที่งานที่ทำอยู่ในปัจจุบันตรงกับความต้องการ	120	28.57
ความก้าวหน้าในงาน	103	24.52
สภาพแวดล้อมในงาน	95	22.62
รางวัลต่างๆ ที่ได้รับ	63	15.00

กล่าวคือปัจจัยที่ทำให้ปฏิบัติงานในองค์กรอันดับหนึ่ง คือ เงินเดือนและโบนัส ร้อยละ 88.33 รองลงมาคือชื่อเสียงบริษัทและสวัสดิการต่างๆ ซึ่งมีผู้ตอบเท่ากันที่ร้อยละ 60.48 สะท้อนให้เห็นว่าพนักงานต้องการความมั่นคงด้านรายได้และสวัสดิการเป็นอันดับต้นๆ ในการเลือกบริษัททำงาน

## ตารางที่ 4.4

จำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ปัจจัยส่วนบุคคล	บริษัทสัญชาติญี่ปุ่น		บริษัทสัญชาติอเมริกัน	
	จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>เพศ</b>				
ชาย	77	36.67	94	44.76
หญิง	133	63.33	116	55.24
<b>รวม</b>	<b>210</b>	<b>100.00</b>	<b>210</b>	<b>100.00</b>

## ตารางที่ 4.4

จำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	บริษัทสัญชาติญี่ปุ่น		บริษัทสัญชาติอเมริกัน	
	จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>อายุ</b>				
ไม่เกิน 21 ปี	-	-	2	0.95
21 - 30 ปี	144	68.57	135	64.29
31 - 40 ปี	55	26.19	67	31.90
41 - 50 ปี	10	4.76	6	2.86
51 - 60 ปี	1	0.48	-	-
<b>รวม</b>	<b>210</b>	<b>100.00</b>	<b>210</b>	<b>100.00</b>
<b>อายุงาน</b>				
ไม่เกิน 5 ปี	110	52.38	109	51.90
5 - 10 ปี	84	40.00	95	45.24
11 - 15 ปี	6	2.86	4	1.90
16 - 20 ปี	2	0.95	2	0.95
21 - 25 ปี	6	2.86	-	-
มากกว่า 25 ปี	2	0.95	-	-
<b>รวม</b>	<b>210</b>	<b>100.00</b>	<b>210</b>	<b>100.00</b>
<b>ระดับการศึกษา</b>				
ต่ำกว่าปริญญาตรี	8	3.81	6	2.86
ปริญญาตรี	152	72.38	149	70.95
ปริญญาโท	49	23.33	55	26.19
สูงกว่าปริญญาโท	1	0.48	-	-
<b>รวม</b>	<b>210</b>	<b>100.00</b>	<b>210</b>	<b>100.00</b>

## ตารางที่ 4.4

จำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	บริษัทสัญชาติญี่ปุ่น		บริษัทสัญชาติอเมริกัน	
	จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>รายได้ต่อเดือน</b>				
น้อยกว่า 20,000 บาท	10	4.76	14	6.67
20,000 - 30,000 บาท	55	26.19	64	30.48
30,001 - 40,000 บาท	87	41.43	60	28.57
40,001 - 50,000 บาท	27	12.86	22	10.48
50,001 - 60,000 บาท	13	6.19	17	8.10
มากกว่า 60,001 บาท	18	8.57	33	15.71
<b>รวม</b>	<b>210</b>	<b>100.00</b>	<b>210</b>	<b>100.00</b>
<b>สถานภาพ</b>				
โสด	175	83.33	168	80.00
สมรส / อยู่ด้วยกัน	35	16.67	40	19.05
หย่าร้าง / แยกกันอยู่	-	-	2	0.95
<b>รวม</b>	<b>210</b>	<b>100.00</b>	<b>210</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.4 กลุ่มตัวอย่างทำงานอยู่ในบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและสัญชาติอเมริกัน เท่ากันที่ร้อยละ 50 โดยบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นที่กลุ่มตัวอย่างปฏิบัติงานอยู่มากที่สุดคือ บริษัท สยามคูโบต้าคอร์ปอเรชั่น จำกัด ร้อยละ 10.24 ส่วนบริษัทสัญชาติอเมริกันที่กลุ่มตัวอย่างปฏิบัติงานอยู่มากที่สุดคือ บริษัท เอสโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ร้อยละ 16.19 ซึ่งปัจจัยที่ทำให้กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในองค์กร คือ ปัจจัยเงินเดือนและโบนัส คิดเป็นร้อยละ 88.33 โดยกลุ่มตัวอย่างของบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 63.33 อยู่ในช่วงอายุระหว่าง 21 - 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 68.57 อายุงานไม่เกิน 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 52.38 ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 72.38 รายได้ต่อเดือน 30,001 - 40,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 41.43 และมีสถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 83.33 ส่วนกลุ่มตัวอย่างของบริษัทสัญชาติอเมริกันส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 55.24 อยู่ในช่วงอายุระหว่าง 21 - 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 64.29 อายุงานไม่เกิน 5

ปี คิดเป็นร้อยละ 51.90 ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 70.95 รายได้ต่อเดือน 20,000 - 30,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 30.48 และมีสถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 80.00

#### 4.1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับค่าตอบแทนของพนักงานบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและบริษัทสัญชาติอเมริกัน

วิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อแสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อค่าตอบแทน ทั้งในด้านค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงินและค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงิน สำหรับข้อมูลจากการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น ของตัวแปรที่ใช้ในการทำวิจัย ซึ่งสามารถแยกเป็นรายด้านดังแสดงตามตารางที่ 4.5 – 4.10

##### 4.1.2.1 ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจด้านค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงิน ของพนักงานบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและบริษัทสัญชาติอเมริกัน

ตารางที่ 4.5

แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจ ต่อข้อมูลเกี่ยวกับค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงิน ของพนักงานบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและบริษัทสัญชาติอเมริกัน

ด้านค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงิน	พนักงานบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น			พนักงานบริษัทสัญชาติอเมริกัน			Sig
	Mean	S.D.	ระดับความพึงพอใจ	Mean	S.D.	ระดับความพึงพอใจ	
ท่านคิดว่าการให้ค่าตอบแทนเงินเดือนตามระบบอาวุโสมีความเหมาะสมและยุติธรรม	3.24	1.14	ระดับปานกลาง	3.15	1.06	ระดับปานกลาง	0.351
ท่านคิดว่าการให้โบนัสแบบตายตัวมีความเหมาะสมและยุติธรรม	2.83	1.07	ระดับปานกลาง	3.05	1.03	ระดับปานกลาง	0.033
ท่านคิดว่าการให้ค่าตอบแทนเงินเดือน ตามผลงาน (performance) มีความเหมาะสมและยุติธรรม	4.08	0.97	ระดับมาก	4.20	0.86	ระดับมาก	0.151
ท่านคิดว่าการให้โบนัสตามผลงาน (performance) มีความเหมาะสมและยุติธรรม	4.06	0.95	ระดับมาก	4.18	0.90	ระดับมาก	0.189

## ตารางที่ 4.5

แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจ ต่อข้อมูลเกี่ยวกับค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงิน ของพนักงานบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและบริษัทสัญชาติอเมริกัน (ต่อ)

ด้านค่าตอบแทน ที่อยู่ในรูปตัวเงิน	พนักงานบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น			พนักงานบริษัทสัญชาติอเมริกัน			Sig
	Mean	S.D.	ระดับความ พึงพอใจ	Mean	S.D.	ระดับความ พึงพอใจ	
ท่านคิดว่ากรให้สวัสดิการนอกเหนือที่กฎหมายกำหนด เช่น การอบรมความรู้เกี่ยวกับการทำงาน กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ การช่วยค่ารักษาพยาบาล บุคคลในครอบครัว มีความเหมาะสม	4.02	0.88	ระดับมาก	4.11	0.85	ระดับมาก	0.286
ท่านคิดว่าสวัสดิการของบริษัทที่พนักงานสามารถเลือกได้เอง มีความเหมาะสม	3.86	0.90	ระดับมาก	3.95	0.83	ระดับมาก	0.311
ท่านคิดว่าการที่บริษัทนำผลงานในการปฏิบัติงานของพนักงานมาเป็นเกณฑ์ในการประเมินเพื่อให้รางวัล เช่น การเลื่อนตำแหน่ง มีความเหมาะสม	3.85	0.98	ระดับมาก	4.11	0.89	ระดับมาก	0.004
ท่านคิดว่าการที่บริษัทนำอายุงานของพนักงานมาเป็นเกณฑ์ในการประเมินเพื่อให้รางวัล เช่น การเลื่อนตำแหน่งมีความเหมาะสม	3.01	1.16	ระดับปานกลาง	2.93	1.08	ระดับปานกลาง	0.458

จากตารางที่ 4.5 สามารถสรุปได้ดังนี้ พนักงานบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและบริษัทสัญชาติอเมริกัน มีความพึงพอใจต่อค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงินในระดับเดียวกันทั้งหมด แต่เมื่อศึกษารายละเอียดเชิงลึกในแต่ละหัวข้อ จะพบว่า โดยส่วนใหญ่พนักงานบริษัทสัญชาติอเมริกันจะมีความพึงพอใจต่อค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงินสูงกว่าพนักงานบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น แต่อย่างไรก็ตามจะมีเพียง 2 หัวข้อที่พนักงานบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นนั้นมีความพึงพอใจต่อค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงินมากกว่า คือ “ท่านคิดว่ากรให้ค่าตอบแทน เงินเดือน ตามระบบอาวุโส มีความเหมาะสมและยุติธรรม และท่านคิด

ว่าการที่บริษัทนำอายุงานของพนักงาน มาเป็นเกณฑ์ในการประเมินเพื่อให้รางวัล เช่น การเลื่อนตำแหน่ง มีความเหมาะสม” อาจเนื่องจากวัฒนธรรมองค์การของบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นยังคงมีเรื่องระบบอาวุโสเข้ามาเกี่ยวข้อง จึงทำให้พนักงานมีทัศนคติต่อความพึงพอใจต่อค่าตอบแทนที่เกี่ยวข้องกับระบบอาวุโสสูงกว่าบริษัทสัญชาติอเมริกัน ที่มีแนวโน้มการประเมินหรือการจัดโครงสร้างต่างๆ อยู่ที่ตัวงานและผลการปฏิบัติงาน ดังนั้นเมื่อนำค่าตอบแทนที่เกี่ยวข้องกับระบบอาวุโสมาสอบถามพนักงานบริษัทสัญชาติอเมริกันจึงมีความพึงพอใจน้อยกว่า

#### 4.1.2.2 ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจด้านค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงินของพนักงานบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและบริษัทสัญชาติอเมริกัน

ตารางที่ 4.6

แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจ ต่อข้อมูลเกี่ยวกับค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูป ตัวเงินของพนักงานบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและบริษัทสัญชาติอเมริกัน

ด้านค่าตอบแทน ที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงิน	พนักงานบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น			พนักงานบริษัทสัญชาติอเมริกัน			Sig
	Mean	S.D.	ระดับความ พึงพอใจ	Mean	S.D.	ระดับความ พึงพอใจ	
ท่านคิดว่างานที่ได้รับมอบหมายมีความเหมาะสม ตรงกับความรู้และความสามารถ	3.75	0.89	ระดับมาก	3.91	0.64	ระดับมาก	0.280
ท่านคิดว่าปริมาณงานที่ต้องรับผิดชอบ มีผลกระทบต่อชีวิตส่วนตัวและชีวิตครอบครัว	3.29	1.21	ระดับปานกลาง	3.08	1.18	ระดับปานกลาง	0.790
ท่านไม่สามารถแบ่งเวลาในการทำงาน เวลาส่วนตัว เวลาให้ครอบครัว ได้อย่างเหมาะสม	3.19	1.17	ระดับปานกลาง	3.35	1.13	ระดับปานกลาง	0.139
ท่านได้รับการส่งเสริมให้เข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา ตลอดจนได้รับการให้ศึกษาดูงาน เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยไม่ถูกปิดกั้น	3.51	1.02	ระดับมาก	3.53	1.04	ระดับมาก	0.850
ท่านคิดว่าเพื่อนร่วมงานสนับสนุนการทำงาน และมีส่วนช่วยส่งเสริมบรรยากาศในการทำงาน	3.88	0.98	ระดับมาก	3.90	0.80	ระดับมาก	0.827

## ตารางที่ 4.6

แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจ ต่อข้อมูลเกี่ยวกับค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูป ตัวเงินของพนักงานบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและบริษัทสัญชาติอเมริกัน (ต่อ)

ด้านค่าตอบแทน ที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงิน	พนักงานบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น			พนักงานบริษัทสัญชาติอเมริกัน			Sig
	Mean	S.D.	ระดับความ พึงพอใจ	Mean	S.D.	ระดับความ พึงพอใจ	
ท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชาให้ คำแนะนำและแนวทางการทำงาน ที่รับผิดชอบอย่างถูกต้อง เป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ	3.54	0.95	ระดับมาก	3.45	1.00	ระดับมาก	0.370
ท่านคิดว่างานของท่านไม่สามารถ สร้างความมั่นคงได้ในระยะยาว	3.23	1.13	ระดับ ปานกลาง	3.33	1.13	ระดับ ปานกลาง	0.364
ท่านคิดว่าไม่มีโอกาสได้รับ ความก้าวหน้าอย่างชัดเจน จากการทำงาน	3.25	1.18	ระดับ ปานกลาง	3.47	1.08	ระดับมาก	0.043

จากตารางที่ 4.6 สามารถสรุปได้ดังนี้ พนักงานบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและบริษัทสัญชาติอเมริกันมีความพึงพอใจต่อค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงินในระดับเดียวกันเกือบทั้งหมดยกเว้นในหัวข้อ “ท่านคิดว่าไม่มีโอกาสได้รับความก้าวหน้าอย่างชัดเจนจากการทำงาน” โดยความพึงพอใจของพนักงานบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นอยู่ในระดับปานกลาง แต่ความพึงพอใจของพนักงานบริษัทสัญชาติอเมริกันอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่า พนักงานบริษัทสัญชาติอเมริกันมีความพึงพอใจต่อความก้าวหน้ามากกว่าพนักงานบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น ส่วนหนึ่งอาจเป็นผลมาจากการที่บริษัทสัญชาติญี่ปุ่นมีโครงสร้างความก้าวหน้าโดยการใช้ระบบอาวุโสเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการประเมิน แต่บริษัทสัญชาติอเมริกันจะวัดที่ผลการปฏิบัติงานและความสามารถ นอกจากนั้นเมื่อศึกษารายละเอียดเชิงลึกในแต่ละหัวข้อ พบว่า ทั้งพนักงานบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและบริษัทสัญชาติอเมริกัน มีความพึงพอใจเรื่องปริมาณงานและเวลาในการทำงานน้อยที่สุด โดยมีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง นอกจากนั้นยังพบว่า พนักงานบริษัทสัญชาติอเมริกันมีความพึงพอใจด้านการได้รับความช่วยเหลือและความเป็นธรรมที่ได้รับจากผู้บังคับบัญชาน้อยกว่าพนักงานบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น ซึ่งอาจเป็นผลมาจากการที่บริษัทสัญชาติอเมริกันจะมีความใกล้ชิดระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยกว่าบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น แต่อย่างไรก็ตามโดยภาพรวมพนักงานบริษัทสัญชาติอเมริกันมีความพึงพอใจต่อค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงินมากกว่าพนักงานบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นเกือบทั้งหมด

#### 4.1.2.3 ด้านความพึงพอใจต่อองค์การ

ตารางที่ 4.7

แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจ ต่อความพึงพอใจที่ได้ปฏิบัติงานกับบริษัทในปัจจุบัน ของพนักงานบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและบริษัทสัญชาติอเมริกัน

ความพึงพอใจที่ได้ปฏิบัติงานกับบริษัทในปัจจุบัน	Mean	S.D.	ระดับความพึงพอใจ
บริษัทสัญชาติญี่ปุ่น	3.49	0.99	ระดับมาก
บริษัทสัญชาติอเมริกัน	3.66	1.05	ระดับมาก

จากตารางที่ 4.7 แสดงความพึงพอใจที่ได้ปฏิบัติงานกับบริษัทในปัจจุบัน ของพนักงานบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและบริษัทสัญชาติอเมริกัน พบว่า พนักงานบริษัททั้ง 2 สัญชาติ มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก โดยพนักงานบริษัทสัญชาติอเมริกันมีความพึงพอใจที่ได้ปฏิบัติงานกับบริษัทในปัจจุบัน มากกว่าพนักงานบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น ซึ่งค่าเฉลี่ยความพึงพอใจที่ได้ปฏิบัติงานกับบริษัทในปัจจุบันของพนักงานบริษัทสัญชาติอเมริกัน อยู่ที่ 3.66 และพนักงานบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.49

ตารางที่ 4.8

แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจ ต่อความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานให้กับบริษัทต่อไปในอนาคต ของพนักงานบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและบริษัทสัญชาติอเมริกัน

ความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานให้กับบริษัทต่อไปในอนาคต	Mean	S.D.	ระดับความพึงพอใจ
บริษัทสัญชาติญี่ปุ่น	3.46	0.77	ระดับมาก
บริษัทสัญชาติอเมริกัน	3.69	0.93	ระดับมาก

จากตารางที่ 4.8 แสดงความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานให้กับบริษัทต่อไปในอนาคต ของพนักงานบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและบริษัทสัญชาติอเมริกัน พบว่า พนักงานบริษัททั้ง 2 สัญชาติ มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก โดยพนักงานบริษัทสัญชาติอเมริกันมีความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงาน



ให้กับบริษัทต่อไปในอนาคต มากกว่าพนักงานบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น ซึ่งค่าเฉลี่ยความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานให้กับบริษัทต่อไปในอนาคต ของพนักงานบริษัทสัญชาติอเมริกันอยู่ที่ 3.69 และพนักงานบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.46

## 4.2 การวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐาน

### 4.2.1 ผลการทดสอบสมมติฐาน

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการทางสถิติโดยวิธี Independent Samples T-Test เพื่อทำการเปรียบเทียบความความพึงพอใจที่มีค่าตอบแทนทั้งที่อยู่รูปตัวเงินและไม่อยู่ในรูปตัวเงิน ระหว่างพนักงานที่ทำงานในบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น และพนักงานที่ทำงานในบริษัทสัญชาติอเมริกัน โดยทั้ง 2 กลุ่มมีความเป็นอิสระต่อกัน และได้ผลการศึกษาดังนี้

**สมมติฐานที่ 1** การทำงานในบริษัทที่สัญชาติแตกต่างกัน ส่งผลต่อความพึงพอใจด้านค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงินที่แตกต่างกัน

$H_0$  : การทำงานในบริษัทที่สัญชาติแตกต่างกัน ไม่ส่งผล ต่อความพึงพอใจด้านค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงินที่แตกต่างกัน

$H_1$  : การทำงานในบริษัทที่สัญชาติแตกต่างกัน ส่งผล ต่อความพึงพอใจด้านค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงินที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.9

แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจ ต่อความพึงพอใจด้านค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงิน

สัญชาติบริษัท	จำนวน (บริษัท)	Mean	S.D.	Sig
ญี่ปุ่น	210	3.62	0.64	0.007
อเมริกัน	210	3.71	0.52	

จากการทดสอบสัญชาติบริษัทกับความพึงพอใจด้านค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงิน ด้วยการวิเคราะห์โดยวิธี Independent-Sample T-Test ดังตารางที่ 4.9 ได้ค่า Sig เท่ากับ 0.007 ซึ่งน้อยกว่าค่า  $\alpha$  0.05 สามารถสรุปได้ว่า สัญชาติบริษัทมีผลต่อความพึงพอใจด้านค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงินอย่างมีนัยสำคัญ ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า พนักงานที่ทำงานใน

บริษัทสัญชาติอเมริกันมีความพึงพอใจด้านค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงินเฉลี่ยมากกว่าพนักงานที่ทำงานในบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.71 และ 3.62 ตามลำดับ

โดยสามารถวิเคราะห์ผลการจากการทดสอบได้ว่า สัญชาติบริษัทมีผลต่อความพึงพอใจด้านค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงินอย่างมีนัยสำคัญ โดยพนักงานที่ทำงานในบริษัทสัญชาติอเมริกันมีความพึงพอใจของค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงินมากกว่าพนักงานที่ทำงานในบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น อาจเป็นเพราะการจ่ายค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงินของบริษัทสัญชาติอเมริกัน ส่วนมากจะจ่ายตามความยากของงานเป็นหลัก และสะท้อนถึงคุณค่าของตัวงาน รวมไปถึงการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีความยืดหยุ่นและปรับตัวเข้ากับประเทศปลายทางได้มากกว่าบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น ที่มีโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กรที่ค่อนข้างมีแนวทางที่ชัดเจนจากทางสำนักงานใหญ่ในประเทศญี่ปุ่น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Anne Ngoc Vo (2009) ที่กล่าวว่า คนในประเทศเวียดนามมีความรู้สึกกว่าบริษัทสัญชาติอเมริกันสามารถตอบโจทย์ความต้องการของพนักงานได้มากกว่า เนื่องจากโครงสร้างองค์กรค่อนข้างยืดหยุ่น ปรับตัวเข้ากับประเทศปลายทางได้รวดเร็ว ประกอบกับการวัดผลการปฏิบัติงานตามความสามารถ ดังนั้น พนักงานที่มีความสามารถ ก็จะเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง

นอกจากนั้นในส่วนของการให้สวัสดิการ จากข้อมูลที่ได้รับจะพบว่า บริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและบริษัทสัญชาติอเมริกัน จะเน้นที่การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและให้โอกาสในการฝึกอบรมแต่อย่างไรก็ตาม บริษัทสัญชาติญี่ปุ่นมักเน้นไปที่การฝึกอบรมเป็นส่วนมาก ซึ่งต่างจากบริษัทสัญชาติอเมริกันที่จะมีทั้งการฝึกอบรมและการจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้พนักงานเกิดความพึงพอใจมากกว่า ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kulkanya Napompech (2011) ที่กล่าวว่า พนักงานในไทยนั้น มีความพึงพอใจในการจัดสวัสดิการของบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นในส่วนในเรื่องอบรมในระดับต่ำ และควรมีการจัดกิจกรรมที่ผ่อนคลายให้แก่พนักงานมากยิ่งขึ้น โดยบริษัทควรที่จะเปิดกว้างมากขึ้นในส่วนของการแสดงความคิดเห็นที่เกี่ยวกับสวัสดิการ เพื่อให้เข้าใจพนักงานมากยิ่งขึ้น และเพื่อให้การฝึกอบรมพนักงานได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด

**สมมติฐานที่ 2** การทำงานในบริษัทที่สัญชาติแตกต่างกัน ส่งผลต่อความพึงพอใจด้านค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงินที่แตกต่างกัน

$H_0$  : การทำงานในบริษัทที่สัญชาติแตกต่างกัน ไม่ส่งผล ต่อความพึงพอใจด้านค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงินที่แตกต่างกัน

$H_1$  : การทำงานในบริษัทที่สัญชาติแตกต่างกัน ส่งผล ต่อความพึงพอใจด้านค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงินที่แตกต่างกัน

## ตารางที่ 4.10

แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจ ต่อความพึงพอใจด้านค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงิน

สัญชาติบริษัท	จำนวน (คน)	Mean	S.D.	Sig
ญี่ปุ่น	210	3.45	0.52	0.000
อเมริกัน	210	3.50	0.40	

จากการทดสอบสัญชาติบริษัทกับความพึงพอใจด้านค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงิน ด้วยการวิเคราะห์ Independent Sample T-Test ดังตารางที่ 4.10 ได้ค่า Sig เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่าค่า  $\alpha$  0.05 สามารถสรุปได้ว่า สัญชาติบริษัทมีผลต่อความพึงพอใจด้านค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงินอย่างมีนัยสำคัญ ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า พนักงานที่ทำงานในบริษัทสัญชาติอเมริกันมีความพึงพอใจด้านค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงินเฉลี่ยมากกว่าพนักงานที่ทำงานในบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.50 และ 3.45 ตามลำดับ

โดยสามารถวิเคราะห์ผลการจากการทดสอบได้ว่า สัญชาติบริษัทมีผลต่อความพึงพอใจด้านค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงินอย่างมีนัยสำคัญ โดยพนักงานที่ทำงานในบริษัทสัญชาติอเมริกันมีความพึงพอใจของค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงินมากกว่าพนักงานที่ทำงานในบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น สะท้อนให้เห็นว่าบริษัทสัญชาติอเมริกันสามารถให้ค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงินตอบสนองความต้องการพนักงานคนไทยได้ดีหรือตรงกว่าบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น จากการสัมภาษณ์พนักงานบริษัทสัญชาติอเมริกันกล่าวว่า “ตนเองมีความพึงพอใจกับค่าตอบแทนในส่วนนี้มาก เพราะ ทางบริษัทนั้นมีการพยายามสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานให้แก่พนักงาน รวมไปถึงยังให้โอกาสในการไปอบรมในเรื่องต่างๆ ที่ตนเองสนใจ ส่วนในเรื่องความก้าวหน้าเป็นส่วนที่ตนพึงพอใจมาก เพราะ ส่วนนี้มีการประเมินจากผลงาน และความสามารถ อีกทั้งการประเมินงานยังมีการประเมินจากหลากหลายทางทั้งเพื่อนร่วมงาน และเจ้านายทำให้มีความเป็นธรรม” และจากการสัมภาษณ์พนักงานบริษัทญี่ปุ่นกล่าวว่า “ส่วนตัวนั้นพึงพอใจกับค่าตอบแทนในส่วนนี้ เพราะ องค์กรก็ได้มีการจัดสัมมนาในเรื่องต่างๆ เพื่อให้ตนได้มีโอกาสพัฒนาตนเอง รวมไปถึงจัดงานสัมมนาทั้งในสถานที่ และนอกสถานที่เพื่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน แต่อย่างไรก็ตามในเกือบทุกการสัมมนาก็จะมีการเน้นไปที่การสอนในเรื่องของทั้งเทคนิคการทำงาน หรือแม้กระทั่งไปอบรมก็ต้องจะเป็นเรื่องของผู้บังคับบัญชาเห็นชอบเท่านั้น จึงไปได้ ตนไม่ค่อยได้มีสิทธิในการเลือกในสิ่งที่สนใจเท่าใดนัก อีกอย่างการที่อบรมพัฒนาตนเอง แต่ความก้าวหน้าที่จะเกิดขึ้นได้นั้นก็จะถูกกำหนดด้วยอายุงานบางส่วนด้วยเช่นกัน จึงมีบางส่วนที่ทำให้ไม่ค่อยพึงพอใจค่าตอบแทนในส่วนนี้”

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Anne Ngoc Vo (2009) ที่ทำการศึกษาเกี่ยวกับค่าตอบแทนของบริษัทสัญชาติอเมริกัน และบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นในประเทศเวียดนาม ได้กล่าวว่าบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นมีการนำเสนอตัวงาน และความก้าวหน้าของงานที่ค่อนข้างจะคงไว้ซึ่งแนวทางของบริษัทแม่ คือ มีการปรับตัวที่ช้า และเน้นที่จะยึดกฎเกณฑ์ รวมไปถึงแนวทางในการบริหารงานของบริษัทแม่ และมีการปรับตัวให้เข้ากับค่านิยม หรือแนวคิดและทัศนคติของคนในประเทศปลายทางน้อยกว่า จึงทำให้เกิดความพึงพอใจในส่วนนี้น้อยกว่า ส่วนบริษัทสัญชาติอเมริกันจะมีการปรับตัวทั้งในเรื่องการบริหารงาน และการให้ค่าตอบแทนได้เข้ากับค่านิยมของประเทศต้นทางได้ดีกว่า ทั้งการให้การโอกาสความก้าวหน้าที่มากกว่า และมีแนวทางปรับประยุกต์การบริหารให้เข้ากับประเทศปลายทางได้อย่างลงตัวมากกว่า

**สมมติฐานที่ 3** ค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงินและค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงิน ส่งผลต่อความพึงพอใจต่อองค์การของพนักงานที่ปฏิบัติงานในปัจจุบัน

ผู้วิจัยจึงต้องการที่จะทำการศึกษาในเชิงลึกต่อไปว่า ความพึงพอใจต่อค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงินและไม่อยู่ในรูปตัวเงินรูปแบบใดบ้าง ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจต่อองค์การ เพื่อเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาในเรื่องความพึงพอใจต่อองค์การ จึงทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการทางสถิติโดยวิธี Multiple Linear Regression แบบขั้นบันได (Stepwise Regression) เพื่อทำการทดสอบสมมติฐาน ซึ่งจัดเป็นรูปแบบลักษณะความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระ (X) คือ ค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงิน และค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงิน ที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม (Y) คือ ความพึงพอใจต่อองค์การ ที่ระดับความเชื่อมั่น 0.05 ดังแสดงตามตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11

แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ และสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) ในการวิเคราะห์เปรียบเทียบความพึงพอใจที่มีต่อค่าตอบแทนของพนักงานบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น

Model	R	Adjusted R Square	Std. Error of Estimate
3	0.708 <sup>c</sup>	0.493	0.704

c = Predictor: (Constant), ค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงินด้านคุณค่าของงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน, ค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงินที่ใช้ผลงานในการตัดสินใจและการให้สวัสดิการต่างๆ, ค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงินที่ไม่ได้ใช้ผลงานในการตัดสินใจ

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงินด้านคุณค่าของงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงินที่ใช้ผลงานในการตัดสินใจและการให้

สวัสดิการต่างๆ รวมไปถึงค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงินที่ไม่ได้ใช้ผลงานในการตัดสินใจ ส่งผลต่อความพึงพอใจด้านค่าตอบแทนของพนักงานในบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยได้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสอง (R Square) เท่ากับ 0.493 ซึ่งหมายถึง ความพึงพอใจต่อค่าตอบแทนของพนักงานในบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น เป็นผลมาจากตัวแปรอิสระ (X) 49.30% ส่วนค่าตอบแทนอีก 2 ด้านที่เหลือ คือ ค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงินด้านความก้าวหน้า และค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงินด้านปริมาณงานและเวลาในการทำงานนั้น มี T-test ค่า Sig มากกว่า 0.05 จึงไม่ส่งผลต่อความพึงพอใจต่อค่าตอบแทนของพนักงานในบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบสมมติฐานเพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (B) ของค่าตอบแทนในด้านต่างๆ ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจต่อค่าตอบแทนของพนักงานในบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น รวมทั้งพิจารณาค่าคงที่ (Constant) เพื่อนำมาพยากรณ์เชิงเส้นตรง ดังแสดงตามตารางที่ 4.12

#### ตารางที่ 4.12

แสดงค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณ ค่าคงที่ และค่าคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ค่าตอบแทนในด้านต่างๆ ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจต่อค่าตอบแทนของพนักงานบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น

Variable	B	Beta	T	Sig
(Constant)	3.530	-	72.455	0.000
ค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงินด้านคุณค่าของงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน	0.555	0.627	12.673	0.000
ค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงินที่ใช้ผลงานในการตัดสินใจและการให้สวัสดิการต่างๆ	0.292	0.307	6.180	0.000
ค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงินที่ไม่ได้ใช้ผลงานในการตัดสินใจ	0.104	0.106	2.136	0.034

จากตารางที่ 4.12 ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีทางสถิติ Multiple Linear Regression แบบขั้นบันได (Stepwise Regression) พบว่า ค่าตอบแทนในด้านต่างๆ มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน (Beta) ในด้านค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงินด้านคุณค่าของงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงินที่ใช้ผลงานในการตัดสินใจและการให้สวัสดิการต่างๆ รวมไปถึงค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงินที่ไม่ได้ใช้ผลงานในการตัดสินใจ มีค่าเท่ากับ 0.555, 0.292 และ 0.104 ตามลำดับ โดยค่าตอบแทนทั้ง 3 ด้าน ช่วยในการพยากรณ์ความพึงพอใจ

ต่อองค์การของพนักงานในบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น ได้ 49.30% โดยมีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานเท่ากับ 0.704 สามารถเขียนสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐานได้ ดังนี้

$$Y = 0.555X_1 + 0.292X_2 + 0.104X_3$$

โดย

$X_1$  = ค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงินด้านคุณค่าของงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

$X_2$  = ค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงินที่ใช้ผลงานในการตัดสินใจและการให้สวัสดิการต่างๆ

$X_3$  = ค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงินที่ไม่ได้ใช้ผลงานในการตัดสินใจ

จากการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบ Multiple Regression ตามตารางที่ 4.12 โดยวิเคราะห์ตัวแปร X จำนวน 3 ตัวแปร ซึ่งสามารถสรุปผลการทดสอบสมมติฐานได้ ดังนี้

สมมติฐานการวิจัยที่ 3.1 ค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงินที่ไม่ได้ใช้ผลงานในการตัดสินใจ ส่งผล ในด้านบวกต่อความพึงพอใจของพนักงานที่อยู่ในบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น

สมมติฐานการวิจัยที่ 3.2 ค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงินที่ใช้ผลงานในการตัดสินใจและการให้สวัสดิการต่างๆ ส่งผล ในด้านบวกต่อความพึงพอใจของพนักงานที่อยู่ในบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น

สมมติฐานการวิจัยที่ 3.3 ว่าค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงินในด้านคุณค่าของงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ส่งผล ในด้านบวกต่อความพึงพอใจของพนักงานที่อยู่ในบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น

สมมติฐานการวิจัยที่ 3.4 ค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงินด้านความก้าวหน้า ไม่ส่งผล ต่อความพึงพอใจของพนักงานที่อยู่ในบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น ที่ระดับความเชื่อมั่น 95%

สมมติฐานการวิจัยที่ 3.5 ค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงินในด้านปริมาณงานและเวลาในการทำงาน ไม่ส่งผล ต่อความพึงพอใจของพนักงานที่อยู่ในบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น ที่ระดับความเชื่อมั่น 95%

ตารางที่ 4.13

แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ และสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) ในการวิเคราะห์เปรียบเทียบความพึงพอใจที่มีต่อค่าตอบแทนของพนักงานบริษัทสัญชาติอเมริกัน

Model	R	Adjusted R Square	Std. Error of Estimate
5	0.611 <sup>e</sup>	0.358	0.615

e = Predictor: (Constant), ค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงินด้านคุณค่าของงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน, ค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงินที่ใช้ผลงานในการตัดสินใจและการให้สวัสดิการต่างๆ, ค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงินที่ไม่ได้ใช้ผลงานในการตัดสินใจ, ค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงินด้านความก้าวหน้า, ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินด้านปริมาณงานและเวลาในการทำงาน

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงินด้านคุณค่าของงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงินที่ใช้ผลงานในการตัดสินใจและการให้สวัสดิการต่างๆ ค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงินที่ไม่ได้ใช้ผลงานในการตัดสินใจ ค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงินด้านความก้าวหน้า และค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงินด้านปริมาณงานและเวลาในการทำงาน ส่งผลต่อความพึงพอใจด้านค่าตอบแทนของพนักงานในบริษัทสัญชาติชาติอเมริกา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยได้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสอง ( $R^2$ ) เท่ากับ 0.358 ซึ่งหมายถึงความพึงพอใจด้านค่าตอบแทนของพนักงานในบริษัทชาติอเมริกา เป็นผลมาจากตัวแปรอิสระ (X) 35.8%

นอกจากนั้นผู้วิจัยได้ทำการทดสอบสมมติฐานเพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (B) ของค่าตอบแทนในด้านต่างๆ ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจต่อค่าตอบแทนของพนักงานในบริษัทสัญชาติอเมริกา รวมทั้งพิจารณาค่าคงที่ (Constant) เพื่อนำมาพยากรณ์เชิงเส้นตรง ดังแสดงตามตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14

แสดงค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณ ค่าคงที่ และค่าคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ค่าตอบแทนในด้านต่างๆ ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจต่อค่าตอบแทนของพนักงานบริษัทสัญชาติอเมริกา

Variable	B	Beta	T	Sig
(Constant)	3.609	-	86.153	0.000
ค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงินด้านคุณค่าของงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน	0.465	0.527	9.201	0.000
ค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงินที่ใช้ผลงานในการตัดสินใจและการให้สวัสดิการต่างๆ	0.221	0.274	4.847	0.000
ค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงินที่ไม่ได้ใช้ผลงานในการตัดสินใจ	0.178	0.230	4.063	0.000
ค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงินด้านความก้าวหน้า	0.125	0.161	2.855	0.005
ค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงินด้านปริมาณงาน และเวลาในการทำงาน	-0.120	-0.149	-2.620	0.009

จากตารางที่ 4.14 ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีทางสถิติ Multiple Linear Regression แบบขั้นบันได (Stepwise Regression) พบว่า ค่าตอบแทนในด้านต่างๆ มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน (Beta) ในด้านค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงิน ด้านคุณค่าของงานและ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินที่ใช้ผลงานในการตัดสินใจและการให้สวัสดิการต่างๆ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินที่ไม่ได้ใช้ผลงานในการตัดสินใจ ค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงินด้านความก้าวหน้า และค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินด้านปริมาณงานและเวลาในการทำงาน มีค่าเท่ากับ 0.465, 0.221, 0.178, 0.125 และ -0.120 ตามลำดับ โดยค่าตอบแทนทั้ง 5 ด้านช่วยในการพยากรณ์ความพึงพอใจต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทสัญชาติอเมริกันได้ 35.50% โดยมีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน เท่ากับ 0.615 สามารถเขียนสมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนมาตรฐานได้ ดังนี้

$$Y = 0.465X_1 + 0.221X_2 + 0.178X_3 + 0.125X_4 - 0.120X_5$$

โดย

$X_1$  = ค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงินด้านคุณค่าของงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

$X_2$  = ค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงินที่ใช้ผลงานในการตัดสินใจและการให้สวัสดิการต่างๆ

$X_3$  = ค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงินที่ไม่ได้ใช้ผลงานในการตัดสินใจ

$X_4$  = ค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงินด้านความก้าวหน้า

$X_5$  = ค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงินด้านปริมาณงานและเวลาในการทำงาน

จากการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบ Multiple Regression ตามตารางที่ 4.14 โดยวิเคราะห์ตัวแปร X จำนวน 5 ตัวแปร ซึ่งสามารถสรุปผลการทดสอบสมมติฐานได้ ดังนี้

สมมติฐานการวิจัยที่ 3.6 ค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงินที่ไม่ได้ใช้ผลงานในการตัดสินใจ ส่งผล ในด้านบวกต่อความพึงพอใจของพนักงานที่อยู่ในบริษัทสัญชาติอเมริกัน

สมมติฐานการวิจัยที่ 3.7 ค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงินที่ใช้ผลงานในการตัดสินใจและการให้สวัสดิการต่างๆ ส่งผล ในด้านบวกต่อความพึงพอใจของพนักงานที่อยู่ในบริษัทสัญชาติอเมริกัน

สมมติฐานการวิจัยที่ 3.8 ค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงินด้านคุณค่าของงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ส่งผล ในด้านบวกต่อความพึงพอใจของพนักงานที่อยู่ในบริษัทสัญชาติอเมริกัน

สมมติฐานการวิจัยที่ 3.9 ค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงินด้านความก้าวหน้า ส่งผล ในด้านบวกต่อความพึงพอใจของพนักงานที่อยู่ในบริษัทสัญชาติอเมริกัน

สมมติฐานการวิจัยที่ 3.10 ค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงินด้านปริมาณงานและเวลาในการทำงาน ส่งผล ในด้านลบต่อความพึงพอใจของพนักงานที่อยู่ในบริษัทสัญชาติอเมริกัน สามารถ



ตีความได้ว่าหากมีปริมาณงานและมีเวลาในการทำงานมากขึ้น ก็จะทำให้ความพึงพอใจของพนักงานที่อยู่ในบริษัทสัญชาติอเมริกันลดลง

#### ตารางที่ 4.15

แสดงค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณ ค่าคงที่ และค่าคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ ค่าตอบแทนในด้านต่างๆ ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจต่อค่าตอบแทน ของพนักงานบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น และบริษัทสัญชาติอเมริกัน

Variable	บริษัทสัญชาติญี่ปุ่น		บริษัทสัญชาติอเมริกัน	
	B	Sig	B	Sig
(Constant)	3.530**	0.000	3.609**	0.000
ค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงินที่ใช้ผลงานในการตัดสินใจและการให้สวัสดิการต่างๆ	0.292**	0.000	0.221**	0.000
ค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงินที่ไม่ได้ใช้ผลงานในการตัดสินใจ	0.104*	0.034	0.178**	0.000
ค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงิน ด้านคุณค่าของงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน	0.555**	0.000	0.465**	0.000
ค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงิน ด้านความก้าวหน้า	-0.079	0.099	0.125**	0.005
ค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงิน ด้านปริมาณงานและเวลาในการทำงาน	0.041	0.403	-0.120**	0.009

ค่า Adjusted R Square ของบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น เท่ากับ 0.493

ค่า Adjusted R Square ของบริษัทสัญชาติอเมริกัน เท่ากับ 0.358

จากตารางที่ 4.15 แสดงให้เห็นว่าค่าตอบแทนในแต่ละรูปแบบนั้นส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและบริษัทสัญชาติอเมริกันที่แตกต่างกันออกไป โดยสรุปได้ว่าทั้งบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและบริษัทสัญชาติอเมริกันสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานคนไทยได้เหมือนกันใน 3 ด้าน (ส่งผลต่อความพึงพอใจทางบวก) คือ 1. ค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงินที่ใช้ผลงานในการตัดสินใจและการให้สวัสดิการต่างๆ 2. ค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงินที่ไม่ได้ใช้ผลงานในการตัดสินใจ และ 3. ค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงินด้านคุณค่าของงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

อย่างไรก็ดีบริษัทสัญชาติอเมริกันสามารถตอบสนองความต้องการพนักงานคนไทยได้ในด้าน 4. ค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงินด้านความก้าวหน้า แต่พบปัญหาการตอบสนองความพึงพอใจของพนักงานคนไทย (ส่งผลต่อความพึงพอใจทางลบ) ในด้าน 5. ค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงินด้านปริมาณงานและเวลาในการทำงาน โดยที่สองปัจจัยดังกล่าวนี้ไม่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น

โดยเมื่อนำข้อมูลการจากการทดสอบข้างต้นมาทำการวิเคราะห์ จะสามารถอธิบายความได้ดังนี้

#### 1. ค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงินที่ไม่ได้ใช้ผลงานในการตัดสินใจ

ค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงินที่ไม่ได้ใช้ผลงานในการตัดสินใจ มีผลในเชิงบวกต่อความพึงพอใจของพนักงานที่อยู่ทั้งในบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและบริษัทสัญชาติอเมริกัน สะท้อนให้เห็นว่าทั้งบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและบริษัทสัญชาติอเมริกันสามารถให้ค่าตอบแทนด้านนี้ตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานคนไทยได้ โดยพนักงานบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นท่านหนึ่งได้กล่าวว่า “ค่าตอบแทนที่ใช้อายุงานนั้นทำให้ตนมีความรู้สึกมั่นคง และมีหลักประกันในทางการเงินกับการทำงานในระยะยาวกับบริษัท” ซึ่งเห็นว่ามี ความเหมาะสม และพนักงานบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นให้ความสำคัญกับค่าตอบแทนในรูปแบบนี้ เพราะผู้ที่ทำงานกับบริษัทเป็นระยะเวลาานหรือมีความจงรักภักดีกับบริษัทนั้น ควรได้รับค่าตอบแทนที่สูงกว่า อีกทั้งการที่บริษัทให้ค่าตอบแทนในรูปแบบนี้ทำให้เห็นถึงสิ่งที่จะได้รับในอนาคตได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น รวมไปถึงการที่ได้รับรางวัลต่างๆ ของบริษัท ทำให้รู้สึกว่ามี ความมั่นคง และสามารถวางแผนชีวิตตนเองได้ในระดับหนึ่ง

ในขณะที่พนักงานสัญชาติอเมริกันกลับกล่าวถึงการให้ค่าตอบแทนในรูปแบบที่ไม่ได้ใช้ผลงานในการตัดสินใจในมุมที่ดีอีกมุมหนึ่งว่า “ตนมองว่าการให้ค่าตอบแทนในรูปแบบของการใช้ระบบอาวุโสหรือการกำหนดสิ่งที่จะต้องได้นั้นทำให้ตนได้มองเห็นถึงสิ่งที่ควรจะได้อย่างชัดเจนซึ่งอาจจะช่วยเพิ่มความจงรักภักดีให้แก่องค์การได้” ซึ่งในส่วนนี้ก็จะเห็นได้ว่าการให้ค่าตอบแทนในรูปแบบนี้ก็มีส่วนดีในเรื่องของการที่สามารถมองเห็นการเติบโตในการงานของตนเองได้ รวมไปถึงการที่คาดการณ์ได้ถึงสิ่งที่จะได้รับ ซึ่งอาจก่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรได้เช่นกัน

ซึ่งขัดแย้งกับงานวิจัยของ Noraani Mustapha, PhD เรื่อง *The Influence of Financial Reward on Job Satisfaction among Academic Staffs at Public Universities in Kelantan, Malaysia* (2013) ที่กล่าวถึงค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงิน ว่ามีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจต่อกลุ่มตัวอย่าง โดยหากได้รับค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงินมากเท่าใด ก็จะกระตุ้นให้กลุ่มตัวอย่างทำงานมากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มคลาสการสอน หรือแม้กระทั่งการรับงานจากการเป็นวิทยากรในงานสัมมนาต่างๆ เพราะ ถึงแม้การให้ค่าตอบแทนในลักษณะที่การประเมินจากผลงานเป็นหลักจะทำให้เกิดความพึงพอใจ และกระตุ้นการทำงานของคนได้ดี แต่คนก็ยังให้ความสำคัญกับ

แนวทางในอนาคตที่สามารถมองเห็น และจับต้องได้ ดังนั้นการตอบแทนในลักษณะที่ไม่ได้ใช้ผลงานในการตัดสินใจจึงมีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานด้วยเช่นกัน ดังนั้นการที่จะกล่าวเพียงว่าค่าตอบแทนตามผลงานนั้นให้ผลเชิงบวกต่อความพึงพอใจเพียงอย่างเดียวนั้นไม่ได้ถูกต้องไปทั้งหมด

## 2. ค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงินที่ใช้ผลงานในการตัดสินใจและการให้สวัสดิการต่างๆ

ค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงินที่ใช้ผลงานในการตัดสินใจและการให้สวัสดิการต่างๆ มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกต่อความพึงพอใจของพนักงานทั้งในบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและบริษัทสัญชาติอเมริกัน สะท้อนให้เห็นว่าทั้งบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและบริษัทสัญชาติอเมริกันสามารถให้ค่าตอบแทนด้านนี้ตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานคนไทยได้ โดยพนักงานบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นท่านหนึ่งกล่าวว่า “ค่าตอบแทนที่อาศัยผลงานในการตัดสินใจเป็นการให้ค่าตอบแทนที่ดี เพราะใครทำมากได้มาก ใครทำน้อยได้น้อย” จึงทำให้เห็นได้ว่าค่าตอบแทนที่ใช้ผลงานในการตัดสินใจนั้นมีข้อดี เนื่องจากจะเป็นตัวที่สะท้อนถึงการปฏิบัติงาน ความตั้งใจทำงาน และความสามารถในการทำงาน โดยค่าตอบแทนแบบนี้จะทำให้เกิดการแข่งขันกันภายในแผนกและภายในองค์กร ซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดความขยันและตั้งใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น โดยหากนำค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงินที่ใช้ผลงานในการตัดสินใจและการให้สวัสดิการต่างๆ และค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงินที่ไม่ได้ใช้ผลงานในการตัดสินใจ มาใช้ร่วมกันก็จะก่อให้เกิดผลดีกับองค์กรอย่างแน่นอน ส่วนเรื่องสวัสดิการนั้น ผู้ที่ให้ข้อมูลได้กล่าวว่า “สวัสดิการก็เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน หากไม่ได้รับตามที่ควรจะเป็นก็จะรู้สึกว่าจะไม่ได้รับความเป็นธรรม” จึงแสดงให้เห็นว่าการให้สวัสดิการนั้นเป็นสิ่งสำคัญที่บริษัทควรจะมีมอบให้กับพนักงานเช่นกันอย่างเป็นธรรม และไม่ควรถัด หรือลิดรอนสิทธิในส่วนนี้เช่นกัน เพราะสวัสดิการรวมไปถึงรางวัลต่างๆ เป็นปัจจัยที่ช่วยเพิ่มความพึงพอใจให้แก่พนักงาน แต่หากสวัสดิการใดก็ตามที่พนักงานควรได้รับแต่ไม่ได้รับ ก็จะส่งผลในเชิงลบค่อนข้างมากเช่นเดียวกัน

ส่วนพนักงานบริษัทสัญชาติอเมริกันท่านหนึ่งได้กล่าวว่า “ค่าตอบแทนในรูปแบบนี้ทำให้ตนมีความรู้สึกดี เพราะว่า มันจะทำให้เกิดความเป็นธรรมกับคนที่ตั้งใจทำงาน และพนักงานที่ทำงานมากก็จะได้ผลตอบแทนที่มากขึ้นไปด้วย” จึงแสดงให้เห็นว่าพนักงานบริษัทสัญชาติอเมริกันมองว่าค่าตอบแทนรูปแบบที่ใช้ผลงานในการตัดสินใจมีความเหมาะสม แสดงให้เห็นถึงความสามารถและความยากง่ายของงานที่พนักงานแต่ละคนปฏิบัติ แต่อย่างไรก็ตาม สิ่งสำคัญที่จะขาดไม่ได้คือ การมีตัววัดผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และการประเมินที่มีอคติจากผู้ประเมินน้อยที่สุด เนื่องจากหากประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตัววัดตัวเดียวกันกับลักษณะงานที่แตกต่างกัน ก็จะส่งผลต่อความเป็นธรรมและความพึงพอใจของพนักงานได้ ส่วนเรื่องสวัสดิการนั้นจะไม่ต่างจากปกติเท่าใดนัก ในส่วนที่จะแตกต่าง คือ มีการให้สวัสดิการตามลำดับขั้นในการทำงาน ซึ่งการให้สวัสดิการตามลำดับขั้นนั้น หากพนักงานคนใดต้องการก็จะต้องยิ่งแสดงให้เห็นถึงผลงาน และตั้งใจทำงานเพื่อให้ตนได้รับการเลื่อนขั้นไปรับสวัสดิการที่ต้องการได้ โดยจากตารางที่ 4.15 จะพบว่าค่าตอบแทนในด้านนี้ส่งผลต่อ

ความพึงพอใจของพนักงานบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นมากกว่าพนักงานบริษัทสัญชาติอเมริกัน เนื่องจากบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นส่วนใหญ่เน้น มีการให้ค่าตอบแทนที่ไม่ได้ใช้ผลงานในการตัดสิน ซึ่งหากมีการให้ค่าตอบแทนที่ใช้ผลงานในการตัดสินนั้น ก็อาจจะเป็นแนวทางซึ่งจะช่วยเพิ่มความพึงพอใจได้

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Noraani Mustapha ที่ได้กล่าวว่าค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปของเงินหรือค่าตอบแทนทางตรง มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเมื่อได้ศึกษาในเชิงลึกจะพบว่าหากให้ค่าตอบแทนที่เป็นรูปตัวเงินนั้นมากเท่าใด ก็จะกระตุ้นทำให้กลุ่มตัวอย่างเลือกที่จะทำงานมากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มคลาสการสอน หรือแม้กระทั่งการรับงานจากการที่เป็นวิทยากรในงานสัมมนาต่างๆ โดยจะเห็นได้ว่าการได้เงินเพิ่มในแต่ละครั้งนั้น มาจากการได้รับค่าตอบแทนในรูปแบบที่เป็นการประเมินตามงานที่ได้ทำลงไป นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Mr. Ahmed Muneeb Mehta ที่กล่าวว่า ค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงินนั้นมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งสัมพันธ์ต่อกันในเชิงบวก แต่อย่างไรก็ตามในส่วนของค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงินนี้จะส่งผลมากหรือน้อยนั้น ขึ้นอยู่กับความพึงพอใจของแต่ละบุคคล และสถานการณ์ในแต่ละช่วงของแต่ละบุคคลด้วยเช่นกัน ดังนั้นหากมีการให้ค่าตอบแทนที่ใช้ผลงานในการประเมินประกอบเข้าไปด้วยก็จะช่วยให้เกิดความเป็นธรรมมากยิ่งขึ้น และเกิดความพึงพอใจต่อการทำงานมากยิ่งขึ้นไปด้วย

### 3. ค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงินด้านคุณค่าของงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงินด้านคุณค่าของงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกต่อความพึงพอใจของพนักงานทั้งบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและบริษัทสัญชาติอเมริกัน สะท้อนให้เห็นว่าทั้งบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและบริษัทสัญชาติอเมริกันสามารถให้ค่าตอบแทนด้านนี้ตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานคนไทยได้ โดยพนักงานบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นท่านหนึ่งกล่าวว่า “การทำงานในสภาพแวดล้อมที่ดี ทำให้มีความสุขในการทำงานมาก เพราะว่าการที่ต้องมาทำงานยังที่เดิมซ้ำๆ ถ้ามีเพื่อนร่วมงานที่ดีเจ้านายที่ดี ก็อยากจะมาทำงานทุกวัน” ดังนั้นจึงสามารถกล่าวได้ว่าการทำงานในสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี และได้ทำงานที่เหมาะสมแก่ตนเองนั้น ถือเป็นสิ่งที่ทำให้ตนมีความพึงพอใจในการทำงานเป็นอย่างมาก เนื่องจากในการทำงานทุกวันนั้นจะต้องเจอกับสภาพแวดล้อมแบบเดิมๆ ซึ่งหากมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีก็จะทำให้เกิดความสุขในการทำงาน โดยบริษัทก็จะมีการจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้พนักงานเกิดความสนิทสนมกัน และพยายามสร้างวัฒนธรรมการช่วยเหลือกันภายในองค์กร ซึ่งส่วนนี้หลังจากได้มีการทำกิจกรรมต่างๆ ร่วมกัน ก็เห็นได้ว่าพนักงานมีการช่วยเหลือกัน และดูมีความพึงพอใจในการทำงาน เห็นได้จากบรรยากาศในการทำงานที่ดีขึ้น ในส่วนคุณค่าของงาน บริษัทจะมีการจัดอบรมเพื่อให้พนักงานได้เสริมสร้างความรู้และความสามารถของตน เพื่อให้เป็นผู้เชี่ยวชาญหรือมีความรู้ความสามารถในเรื่องๆ นั้นมากยิ่งขึ้น ซึ่งมีความพึงพอใจกับการที่บริษัทได้ให้ไปอบรมเพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเอง เพราะบริษัทเล็งเห็นว่าพนักงานทุกคนมีความสำคัญและมีคุณค่า

ส่วนพนักงานบริษัทสัญชาติอเมริกันท่านหนึ่งได้กล่าวถึงการจัดการด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานว่า “ในบริษัทมีการแข่งขันด้วยการประเมินที่ผลงาน แต่บริษัทก็พยายามทำให้ทุกคนช่วยเหลือกัน และสร้างความกลมกลืนให้กับกลุ่มพนักงานอยู่เสมอ” ซึ่งแสดงให้เห็นว่าบริษัทควรจะมีการจัดกิจกรรมให้กับพนักงานเพื่อสร้างความคุ้นเคย สร้างความสัมพันธ์กันระหว่างพนักงาน ทั้งในแผนกของตนเองและแผนกอื่นๆ ซึ่งผลที่ได้ คือ การทำงานมีความขัดแย้งน้อยลง รวมไปถึงบรรยากาศภายในบริษัทมีความเป็นกันเอง และพนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น เพราะทำงานได้รวดเร็ว มีการช่วยเหลือกันมากขึ้น ผลงานก็ดีขึ้นเช่นกัน ในส่วนคุณค่าของงานนั้น บริษัทมีการส่งไปอบรมในหัวข้อที่เกี่ยวกับงานที่ตนได้ปฏิบัติอยู่ รวมไปถึงเมื่อทำงานในตำแหน่งเดิมมาประมาณ 3 - 4 ปี บริษัทก็จะมีการหมุนเวียนตำแหน่งในแผนก เพื่อให้พนักงานได้รับรู้ถึงงานในส่วนอื่นๆ โดยจุดประสงค์ก็เพื่อให้พนักงานเกิดความท้าทายในงาน และรับรู้ถึงคุณค่าในงานแต่ละส่วน ซึ่งทั้งด้านคุณค่าของงานและสภาพแวดล้อมในการทำงานนั้น จะส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานโดยตรง เนื่องจากการทำงานที่ช่วยสร้างให้เกิดคุณค่าแก่พนักงาน ซึ่งจะช่วยสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงานได้

ขัดแย้งกับกับงานวิจัยของ Yundong Huang (2016) ที่กล่าวว่าค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงินนั้นสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้กับพนักงานในบริษัท ซึ่งหากยังได้รับค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงินสูงขึ้น หรือได้รับค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงินมากขึ้นก็จะทำให้เกิดความพึงพอใจมากขึ้นไปด้วยเช่นกัน แต่อย่างไรก็ตามค่าตอบแทนในส่วนที่เป็นตัวเงินนี้ก็ขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคลด้วยเช่นกัน แต่จากผลการวิจัยนั้นสามารถบอกได้ว่าค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงินนั้นไม่ใช่ค่าตอบแทนเพียงอย่างเดียวที่ทำให้เกิดความพึงพอใจต่อการทำงานแต่ค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงินในส่วนของสภาพแวดล้อมการทำงานก็ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานด้วยเช่นกัน

#### 4. ค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงินด้านความก้าวหน้า

ค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงินด้านความก้าวหน้าส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทสัญชาติอเมริกัน แต่ไม่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น สะท้อนให้เห็นว่าทั้งบริษัทสัญชาติอเมริกันสามารถให้ค่าตอบแทนด้านนี้ตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานคนไทยได้ ขณะที่บริษัทสัญชาติญี่ปุ่นอาจยังไม่มีมาตรการที่เป็นรูปธรรมพอจึงไม่ได้ส่งผลต่อความพึงพอใจ (ซึ่งไม่ได้หมายความว่าไม่พึงพอใจ)

โดยพนักงานบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นท่านหนึ่งกล่าวว่า “ตั้งแต่ช่วงแรกๆ ที่เข้ามาทำงานดูเหมือนว่าบริษัทจะมีโครงสร้างความก้าวหน้าที่ชัดเจนอยู่แล้วตามระบบอาวุโส และตามสายงาน จึงไม่ค่อยคิดมากเรื่องความก้าวหน้าเท่าใดนัก พนักงานพอจะคาดเดาได้ว่าทำงานเท่าใดจะสามารถก้าวขึ้นไปอยู่ตำแหน่งใด” ดีความได้ว่าพนักงานเองยังบอกไม่ได้ว่าพอใจหรือไม่พอใจเพราะเรื่องความก้าวหน้าเป็นเรื่องที่กำหนดตามโครงสร้างของบริษัท ดังนั้นบริษัทอาจมีความจำเป็นที่ต้องแสดง

ให้เห็นถึงเป้าหมายของการเติบโตขององค์กร จึงจะทำให้เห็นภาพว่าพนักงานสามารถเติบโตก้าวหน้าได้จึงจะเกิดความพึงพอใจในงาน ซึ่งมาตรการในเรื่องนี้ของบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นอาจยังไม่เป็นรูปธรรมเพียงพอ

ส่วนพนักงานบริษัทสัญชาติอเมริกันท่านหนึ่งกล่าวว่า “ความก้าวหน้าเป็นสิ่งสำคัญกับตนเองถึงแม้จะมองเห็นเส้นทางการเติบโตของบริษัท นั่นคือหากใครทำผลงานได้ดีก็จะก้าวหน้าได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งความก้าวหน้าอย่างเป็นธรรมมีส่วนสำคัญต่อความรู้สึกที่ดีในการทำงาน” สะท้อนให้เห็นว่าบริษัทสัญชาติอเมริกันมีมาตรการจูงใจด้านความก้าวหน้าในงานที่เป็นรูปธรรมชัดเจน พนักงานจึงเกิดความพึงพอใจเพราะแต่ละคนสามารถแสดงศักยภาพ และรู้ดีว่าจะได้รับความก้าวหน้าผ่านการประเมินจากผลงาน ทั้งจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาของตน

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Anne Ngoc Vo (2009) ที่กล่าวว่า บริษัทสัญชาติอเมริกันมีการปรับตัวเข้ากับโครงสร้างทางสังคม และค่านิยมของประเทศปลายทางได้ดีกว่าบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น ซึ่งรวมไปถึงในเรื่องค่าตอบแทนที่เกี่ยวกับความก้าวหน้าด้วยเช่นกัน คือ บริษัทญี่ปุ่นจะมีหลักเกณฑ์ในการเติบโตที่เป็นระดับขั้นชัดเจน ส่วนบริษัทสัญชาติอเมริกันจะหลักเกณฑ์การประเมินจากผลงานเสียมากกว่า ซึ่งจากผลและคำสัมภาษณ์จะเห็นได้โครงสร้างค่าตอบแทนในส่วนของความก้าวหน้าบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นค่อนข้างตายตัวจึงทำให้ไม่ส่งผลต่อความพึงพอใจ แต่สำหรับบริษัทสัญชาติอเมริกันสามารถเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว และมีเรื่องของการประเมินเข้ามาเกี่ยวข้องในระดับสูงจึงมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

#### 5. ค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงินด้านปริมาณงานและเวลาในการทำงาน

ค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงินด้านปริมาณงานและเวลาในการทำงาน ส่งผลเชิงลบต่อความพึงพอใจ (หมายความว่าไม่พึงพอใจ) ของพนักงานบริษัทสัญชาติอเมริกัน แต่ไม่ส่งผลต่อพนักงานบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น สะท้อนให้เห็นว่าบริษัทสัญชาติอเมริกันไม่สามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานคนไทยในด้านนี้ได้ ขณะที่บริษัทสัญชาติญี่ปุ่นอาจยังไม่มีมาตรการที่เป็นรูปธรรมพอจึงไม่ได้ส่งผลต่อความพึงพอใจ (ซึ่งไม่ได้หมายความว่าไม่พึงพอใจ)

โดยพนักงานบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นกล่าวว่า “ปริมาณงานและเวลาในการทำงาน ถึงแม้จะทำงานมีการทำงานที่ค่อนข้างเยอะ และล่วงเวลาจำนวนหนึ่ง แต่หากไม่สามารถทำได้ หรือไม่พร้อมก็สามารถพูดคุยกับผู้บังคับบัญชา เพื่อปรับให้มีความเหมาะสม ดังนั้นส่วนนี้จึงไม่ค่อยมีผลกับการกับพึงพอใจของตนเท่าใดนัก” บริษัทมีการรูปแบบของงานที่ชัดเจน ประกอบกับมีการจัดการปริมาณงานให้แก่พนักงานได้ค่อนข้างดี และหากมีปัญหาเรื่องงานก็สามารถพูดคุยกับฝ่ายบุคคล หรือผู้บังคับบัญชาได้ อีกทั้งในส่วนของงานก็ไม่ได้มีการนำตัวจำนวนงานมาทำการวัดผลในการประเมินเรื่องต่างๆ เป็นหลักแต่อย่างใด ดังนั้นในส่วนนี้จึงไม่มีผลต่อความพึงพอใจ

ส่วนพนักงานบริษัทสัญชาติอเมริกันได้กล่าวถึงค่าตอบแทนในด้านนี้ว่า “ปริมาณงานที่ทำค่อนข้างมาก และต้องทำงานให้มากด้วยเช่นกัน เพราะส่วนมากมีการประเมินงานด้วยผลงาน หากเพื่อนหรือคนที่ต้องมาจัดอันดับกับเราทำงานเยอะ แต่เราทำน้อยก็จะทำให้ผลงานเราน่ากว่าคนอื่น และทำให้เราก้าวหน้าได้ยากด้วยเช่นกัน” ซึ่งจะเห็นได้ว่าเหตุที่ว่ามีการประเมินสิ่งต่างๆ ด้วยผลการปฏิบัติงาน จึงทำให้ต้องทำงานเป็นจำนวนมากเพื่อสร้างผลงาน และแสดงความสามารถแข่งขันกับคนอื่น ๆ จึงต้องทำให้ทำงานเป็นจำนวนมาก และมีผลกระทบต่อเวลาในการใช้ชีวิตพอสมควร ซึ่งหลักสำคัญในการประเมิน คือ สามารถจัดการงานที่ได้รับมอบหมายได้ครบถ้วน และหากช่วยงานเพื่อนร่วมงานได้ ก็จะได้รับ การประเมินในทางบวกเพิ่มมากขึ้น แต่หากงานมีจำนวนมาก และใช้เวลาในการทำงานค่อนข้างมาก ก็จะส่งผลต่อความพึงพอใจในทางลบ

นอกจากปัจจัยด้านค่าตอบแทนในข้างต้นนั้น ยังอาจมีปัจจัยอื่นที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและบริษัทสัญชาติอเมริกันอีก 50.7% และ 64.50% ตามลำดับดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยส่วนบุคคล เนื่องจากแต่ละคนถูกหล่อหลอมผ่านครอบครัวและสังคมที่แตกต่างกันออกไป จึงทำให้พนักงานแต่ละคนมีแนวคิดและทัศนคติที่แตกต่างกัน
2. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมรอบตัวบุคคล เนื่องจากในแต่ละช่วงเวลาของแต่ละบุคคลนั้น อาจพบเจอสิ่งเร้าภายนอก รวมไปถึงสถานการณ์ต่างๆ ในชีวิตที่แตกต่างกัน เช่น หากอยู่ในช่วงที่มีความสุข ก็อาจส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานในด้านบวก แต่หากอยู่ในช่วงที่มีความทุกข์ ก็อาจส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานในด้านลบด้วยเช่นกัน
3. ปัจจัยด้านสุขภาพร่างกายและความพร้อมในด้านกายภาพของพนักงาน เนื่องจากหากสุขภาพร่างกายไม่อยู่ในสภาพที่พร้อมทำงาน ก็อาจส่งผลโดยตรงกับสุขภาพจิตใจ ซึ่งเป็นอีกสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ความพึงพอใจของพนักงานลดลงได้

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การศึกษา “การเปรียบเทียบความพึงพอใจต่อค่าตอบแทนของพนักงานบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและบริษัทสัญชาติอเมริกัน” เป็นการศึกษาแบบผสม (Mixed Method) ระหว่างการวิจัยเชิงการสำรวจ (Exploratory Study) โดยใช้ลักษณะข้อมูลวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Data) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งเป็นการเก็บข้อมูลในเชิงลึก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจต่อค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงิน ค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงิน ของพนักงานบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและบริษัทสัญชาติอเมริกัน และเพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงมาตรการด้านค่าตอบแทนให้มีความเหมาะสมกับพนักงานไทย

ผู้วิจัยได้พัฒนาเครื่องมือการเก็บรวบรวมข้อมูล ทั้งรูปแบบการสัมภาษณ์ผู้บริหารและพนักงานบริษัท และแบบสอบถามที่ได้มีการพัฒนาจากแนวคิดและคุณลักษณะจากงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งประกอบด้วยคำถามลักษณะปลายปิด มีการกำหนดคะแนนเป็นแบบการประเมินค่าแบบ ลิเคิร์ต (Likert Scale) จากนั้นผู้วิจัยได้ดำเนินการทดสอบหาความถูกต้องและเที่ยงตรง (Validity) ของแบบสอบถาม ด้วยการหาความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย (IOC : Index of Item - Objective Congruence) โดยผู้เชี่ยวชาญและเข้าใจเกี่ยวกับงานวิจัยจำนวน 3 ท่าน จากนั้นได้นำแบบสอบถามที่ได้มีการปรับปรุง เพื่อให้เกิดความเที่ยงตรงจากคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน เพื่อดำเนินการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคของเครื่องมือ ( $\alpha$  : Cronbach Alpha Coefficient) ซึ่งมีค่า 0.876 จากนั้นได้นำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลโดยแจกกลุ่มตัวอย่างจำนวน 420 คน ใช้ระยะเวลาเก็บแบบสอบถามจำนวน 25 วัน (ตั้งแต่วันที่ 5 - 29 มีนาคม 2560) จากนั้นได้นำแบบสอบถามไปวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อคำนวณหาค่าเฉลี่ย ร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) การวิเคราะห์ Independent Samples T-Test และการวิเคราะห์สมการพหุคูณเชิงเส้นตรง (Multiple Linear Regression Analysis) ซึ่งได้ผลจากการวิเคราะห์ ดังนี้

#### 5.1 สรุปผลการศึกษา

##### 5.1.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างทำงานอยู่ในบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและสัญชาติอเมริกันเท่ากันที่ร้อยละ 50 โดยบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นที่กลุ่มตัวอย่างปฏิบัติงานอยู่มากที่สุดคือ บริษัทสยามคูโบต้าคอร์ปอเรชั่น จำกัด ร้อยละ 10.24 ส่วนบริษัทสัญชาติอเมริกันที่กลุ่มตัวอย่างปฏิบัติงาน



อยู่มากที่สุดคือ บริษัท เอสโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ร้อยละ 16.19 ซึ่งปัจจัยที่ทำให้กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในองค์กร คือ ปัจจัยเงินเดือนและโบนัส คิดเป็นร้อยละ 88.33 โดยกลุ่มตัวอย่างของบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 63.33 อยู่ในช่วงอายุระหว่าง 21 - 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 68.57 อายุงานไม่เกิน 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 52.38 ส่วนใหญ่จบการศึกษา ระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 72.38 รายได้ต่อเดือน 30,001 - 40,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 41.43 และมีสถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 83.33 ส่วนกลุ่มตัวอย่างของบริษัทสัญชาติอเมริกันส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 55.24 อยู่ในช่วงอายุระหว่าง 21 - 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 64.29 อายุงานไม่เกิน 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 51.90 ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 70.95 รายได้ต่อเดือน 20,000 - 30,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 30.48 และมีสถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 80.00

### 5.1.2 ข้อมูลทั่วไปของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

ได้แก่ ความพึงพอใจที่ได้ปฏิบัติงานกับบริษัทในปัจจุบันและความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานให้กับบริษัทต่อไปในอนาคต ของพนักงานบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและสัญชาติอเมริกัน

ผลการศึกษาความพึงพอใจที่ได้ปฏิบัติงานกับบริษัทในปัจจุบัน และความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานให้กับบริษัทต่อไปในอนาคต ของพนักงานบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและสัญชาติอเมริกัน พบว่า พนักงานที่ปฏิบัติงานในบริษัททั้ง 2 สัญชาติ มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก แต่อย่างไรก็ตาม กลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ยังพบว่า พนักงานบริษัทสัญชาติอเมริกันมีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจสูงกว่าพนักงานบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น ทั้งความพึงพอใจที่ได้ปฏิบัติงานกับบริษัทในปัจจุบัน และความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานให้กับบริษัทต่อไปในอนาคต

### 5.1.3 ผลการทดสอบสมมติฐาน

จากการศึกษา ได้ทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับการเปรียบเทียบความพึงพอใจด้านค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงินและไม่อยู่ในรูปตัวเงินของพนักงานในบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและสัญชาติอเมริกัน นอกจากนี้ยังทดสอบสมมติฐานเรื่องค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงินและไม่อยู่ในรูปตัวเงิน ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจต่อองค์กร ของพนักงานที่ปฏิบัติงานในปัจจุบัน ซึ่งผลการศึกษา ยอมรับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1, 2, 3.1, 3.2, 3.3, 3.6, 3.7, 3.8, 3.9, 3.10 และปฏิเสธสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 3.4, 3.5 ดังแสดงตามตารางที่ 5.1

## ตารางที่ 5.1

## สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบสมมติฐาน
สมมติฐานการวิจัยที่ 1 การทำงานในบริษัทที่สัญชาติแตกต่างกัน ส่งผลต่อความพึงพอใจด้านค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงิน	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานการวิจัยที่ 2 การทำงานในบริษัทที่สัญชาติแตกต่างกัน ส่งผลต่อความพึงพอใจด้านค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงิน	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานการวิจัยที่ 3.2 ค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงินที่ใช้ผลงาน ในการตัดสินใจและการให้สวัสดิการต่างๆ ส่งผลต่อความพึงพอใจของ พนักงานที่อยู่ในบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานการวิจัยที่ 3.3 ค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงินด้าน คุณค่าของงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ส่งผลต่อความพึง พื่อใจของพนักงานที่อยู่ในบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานการวิจัยที่ 3.4 ค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงินด้าน ความก้าวหน้า ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานที่อยู่ในบริษัท สัญชาติญี่ปุ่น	ปฏิเสธสมมติฐาน
สมมติฐานการวิจัยที่ 3.5 ค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงินด้าน ปริมาณงานและเวลาในการทำงาน ส่งผลต่อความพึงพอใจของ พนักงานที่อยู่ในบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น	ปฏิเสธสมมติฐาน
สมมติฐานการวิจัยที่ 3.6 ค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงินที่ไม่ได้ใช้ ผลงานในการตัดสินใจ ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานที่อยู่ใน บริษัทสัญชาติอเมริกัน	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานการวิจัยที่ 3.7 ค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงินที่ใช้ผลงาน ในการตัดสินใจและการให้สวัสดิการต่างๆ ส่งผลต่อความพึงพอใจของ พนักงานที่อยู่ในบริษัทสัญชาติอเมริกัน	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานการวิจัยที่ 3.8 ค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงินด้าน คุณค่าของงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ส่งผลต่อความพึง พื่อใจของพนักงานที่อยู่ในบริษัทสัญชาติอเมริกัน	ยอมรับสมมติฐาน

## ตารางที่ 5.1

## สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย (ต่อ)

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบสมมติฐาน
สมมติฐานการวิจัยที่ 3.9 ค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงินด้านความก้าวหน้า ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานที่อยู่ในบริษัทสัญชาติอเมริกัน	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานการวิจัยที่ 3.10 ค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงินด้านปริมาณงานและเวลาในการทำงาน ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานที่อยู่ในบริษัทสัญชาติอเมริกัน	ยอมรับสมมติฐาน

## 5.2 ประโยชน์ที่ได้รับเชิงวิชาการ

1. ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ทำให้ทราบว่า การที่บริษัททั้ง 2 สัญชาติบริษัทมีโครงสร้างและแนวทางการจ่ายค่าตอบแทนที่มีพื้นฐานแตกต่างกัน จะส่งผลต่อความพึงพอใจด้านค่าตอบแทนทั้งที่อยู่ในรูปตัวเงินและไม่อยู่ในรูปตัวเงินของพนักงานที่ทำงานอยู่ในบริษัทสัญชาตินั้นๆ โดยจะเห็นได้ถึงความสัมพันธ์ของค่าตอบแทนบางด้านที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทสัญชาติอเมริกัน แต่ไม่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น เนื่องจากแต่ละบริษัทต่างก็มีวัฒนธรรมองค์การของตัวเอง ซึ่งส่งผลต่อทัศนคติ แนวคิด และความคาดหวังต่างๆ ของพนักงานในแต่ละบริษัทที่แตกต่างกันออกไป

2. ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ทำให้ทราบว่า ถึงแม้ค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงินทั้งหมดจะมีผลเชิงบวกกับความพึงพอใจของพนักงานบริษัททั้ง 2 สัญชาติ แต่ค่าตอบแทนที่มีผลต่อความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานในองค์การมากที่สุดนั้น คือ ค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงินด้านคุณค่าของงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าพนักงานส่วนใหญ่พึงพอใจใน และให้ความสำคัญกับเรื่องสถานที่ในการทำงาน และตัวงานที่สร้างคุณค่าให้กับตนเอง

โดยค่าตอบแทนในแต่ละรูปแบบนั้นส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและบริษัทสัญชาติอเมริกันที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งสรุปได้ว่าทั้งบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและบริษัทสัญชาติอเมริกันสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานคนไทยได้เหมือนกันใน 3 ด้าน (ส่งผลต่อความพึงพอใจทางบวก) คือ 1. ค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงินที่ใช้ผลงานในการตัดสินใจและการให้สวัสดิการต่างๆ 2. ค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงินที่ไม่ได้ใช้ผลงานในการตัดสินใจ และ 3. ค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงินด้านคุณค่าของงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

อย่างไรก็ดีบริษัทสัญชาติอเมริกันสามารถตอบสนองความต้องการพนักงานคนไทยได้ในด้าน 4. ค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงินด้านความก้าวหน้า แต่พบปัญหาการตอบสนองความพึงพอใจของพนักงานคนไทย (ส่งผลต่อความพึงพอใจทางลบ) ในด้าน 5. ค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงินด้านปริมาณงานและเวลาในการทำงาน โดยที่สองปัจจัยดังกล่าวนี้ไม่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น

### 5.3 ข้อเสนอแนะเชิงบริหาร

จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงินและไม่อยู่ในรูปตัวเงินนั้นส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในองค์กรทั้งบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและบริษัทสัญชาติอเมริกัน ดังนั้น หากบริษัททั้ง 2 สัญชาติ ต้องการสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงาน ควรให้ความสำคัญในการให้ค่าตอบแทนในด้านต่างๆ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

จากผลการวิจัยพบว่าทั้งบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น และบริษัทสัญชาติอเมริกันสามารถจัดการค่าตอบแทนให้ตอบสนองพนักงานได้ดี คือ

#### 1. ค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงินที่ไม่ได้ใช้ผลงานในการตัดสินใจ

โดยส่วนที่ค่อนข้างจะมีความขัดแย้งกับความเชื่อของพนักงาน หรือคนทั่วไป คือ การให้ค่าตอบแทนที่จ่ายตามระบบอาวุโสเดิม (ค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงินที่ไม่ได้ใช้ผลงานตัดสินใจ) มีแนวโน้มว่าพนักงานโดยส่วนใหญ่จะไม่พึงพอใจกับการให้ค่าตอบแทนในลักษณะนี้กัน แต่ผลของงานวิจัยพบว่าพนักงานมีความพึงพอใจทั้งพนักงานที่ทำงานในบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและบริษัทสัญชาติอเมริกันซึ่งถือว่าเป็นผลการวิจัยที่สำคัญของงานชิ้นนี้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงเสนอว่าบริษัททั้งสองสัญชาติควรให้ความสำคัญกับการจ่ายค่าตอบแทนตามอาวุโสต่อไป เพราะการจ่ายค่าตอบแทนในลักษณะนี้ช่วยให้พนักงานสามารถคาดเดาและวางแผนชีวิตอนาคตได้ ซึ่งพนักงานบางส่วนคิดว่าเป็นหลักประกันในชีวิต และทำให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรด้วยเช่นกัน ไม่ควรคิดแต่จะจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานตามเหมือนที่บริษัทจำนวนมากที่เน้นจ่ายค่าตอบแทนโดยอาศัยผลงานเป็นหลัก

#### 2. ค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงินที่ใช้ผลงานในการตัดสินใจและการให้สวัสดิการต่างๆ

ค่าตอบแทนอีกส่วนหนึ่งที่เป็นค่าตอบแทนที่จ่ายให้กับผลงานที่ได้ปฏิบัติงานลงไปของพนักงานแต่ละคน ส่วนนี้สะท้อนให้เห็นว่าพนักงานชาวไทยนั้นต้องการให้บริษัทมีการจัดการค่าตอบแทนที่มีความเป็นธรรมในการทำงานด้วยเช่นกัน กล่าวคือ ใครทำมากได้มากทำน้อยได้น้อย ซึ่งค่าตอบแทนในส่วนนี้บริษัททั้งสองสัญชาติก็สามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานในบริษัทของตนได้เป็นอย่างดี

3. ค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงินในด้านคุณค่าของงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ค่าตอบแทนในส่วนของคุณค่าของงานและสภาพแวดล้อมในการทำงานนั้นถือเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งในการทำให้พนักงานของบริษัทมีความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งทั้งบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น และบริษัทสัญชาติอเมริกันก็มีแนวโน้มการให้ความสำคัญกับค่าตอบแทนในลักษณะนี้ ซึ่งกล่าวได้ว่ามีการตอบสนองความต้องการของพนักงานในส่วนของค่าตอบแทนในรูปแบบนี้ได้ค่อนข้างดี และควรพัฒนาการให้ค่าตอบแทนในส่วนนี้ต่อไปเพื่อทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานในระยะยาว

4. ค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงินด้านความก้าวหน้า

ในด้านนี้นั้นบริษัทสัญชาติอเมริกันมีการจัดตั้งโครงสร้างความก้าวหน้าได้ดี มีการตั้งเป้าหมายการเติบโตของตำแหน่งต่างๆ ภายในองค์กรที่ชัดเจนทำให้พนักงานมองเห็นองค์การก้าวหน้าตัวเองก้าวหน้า อีกทั้งการประเมินที่ตรวจสอบได้จึงส่งผลต่อความพึงพอใจ และตอบสนองความต้องการของพนักงานในบริษัทของตนเองได้ ในขณะที่บริษัทสัญชาติญี่ปุ่นนั้นยังไม่มีแนวทางการเติบโตที่ชัดเจนหรือเป็นรูปธรรมเท่าใดนัก เพราะโดยส่วนมากมักใช้แนวทางจากบริษัทต้นทาง หรือใช้ระบบอาวุโสในการประเมินความก้าวหน้า จึงควรมีการปรับปรุงเพราะหากในอนาคตองค์กรมีเติบโตตำแหน่งในส่วนของการบริหารก็จะมีมากขึ้นไปด้วย ซึ่งหากตำแหน่งนั้นมีการโดนจำกัดว่าแต่ละตำแหน่งต้องมีกี่คนตามแนวทางบริษัทต้นทาง ก็จะทำให้เกิดความขัดแย้งภายในขึ้นได้ ประกอบกับพนักงานก็จะเห็นความก้าวหน้าของตนเองได้ไม่ชัดเจนว่าตนเองจะสามารถก้าวไปยังตำแหน่งใดที่สูงกว่า

5. ค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงินในด้านปริมาณงานและเวลาในการทำงาน

ด้านของปริมาณงาน และเวลาในการทำงานนั้นได้สะท้อนให้เห็นว่าพนักงานในบริษัทสัญชาติอเมริกันมีความไม่พอใจกับงานที่มากเกินไป จนทำให้เกิดการขาดสมดุลระหว่างการใช้ชีวิตปกติกับชีวิตการทำงาน เนื่องจากมีการแข่งขันกันอยู่เสมอ ซึ่งบริษัทสัญชาติอเมริกันควรปรับปรุงแก้ไขในเรื่องของปริมาณงานให้พนักงานสร้างความสมดุลในชีวิตได้มากขึ้น หรือเพิ่มตัววัดในด้านอื่นๆ มากกว่าด้านผลงานเพื่อให้พนักงานไม่เน้นแข่งขันกันมากเกินไป ส่วนบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นนั้นควรมีการสร้างมาตรการ หรือมาตรฐานบางอย่างขึ้นมาเพื่อให้มีความเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น เพราะ การทำงานของพนักงานบางกลุ่มนั้นยังมีลักษณะทำไปเรื่อยๆ จึงทำให้ด้านนี้ไม่มีความชัดเจนว่ามีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานหรือไม่ เพราะ ถึงแม้ในปัจจุบันปริมาณงานยังไม่ได้ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจ แต่ก็ไม่ได้มีข้อความ หรือข้อมูลใดๆ ที่บ่งบอกว่าพนักงานมีความพอใจกับค่าตอบแทนในด้านนี้เช่นกัน นั่นแสดงให้เห็นถึงการที่ไม่มีมาตรการที่ชัดเจนในเรื่องของปริมาณการทำงาน

ดังนั้นแต่ละบริษัทควรให้ความสำคัญ เอาใจใส่ และแก้ไขปรับปรุง ในเรื่องค่าตอบแทน ทั้งที่อยู่ในรูปของตัวเงินและที่ไม่อยู่ในรูปของตัวเงินให้มากยิ่งขึ้น เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่

พนักงานในการปฏิบัติงานร่วมกับบริษัท และทำให้พนักงานมีความต้องการที่จะปฏิบัติงานกับบริษัทในระยะยาว ซึ่งจะเป็นสิ่งที่จะช่วยให้บริษัทสามารถลดต้นทุนในเรื่องการจ้างงานและการสร้างพนักงานใหม่ ซึ่งจะเป็นส่วนสำคัญในการนำบริษัทไปสู่ความสำเร็จ

#### 5.4 ข้อจำกัดในงานวิจัย

1. การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาเปรียบเทียบความพึงพอใจต่อค่าตอบแทนของพนักงานบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและสัญชาติอเมริกัน ที่มีรายได้รวมอยู่ใน 100 อันดับแรกเท่านั้น ซึ่งในประเทศไทยยังมีบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและสัญชาติอเมริกันอีกเป็นจำนวนมาก จึงอาจทำให้ได้ข้อมูลความพึงพอใจต่อค่าตอบแทนที่ยังไม่ครอบคลุม
2. ช่วงเวลาในการเก็บข้อมูลมีจำกัด ทำให้ไม่สามารถเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างได้หลากหลาย จากหลายๆ แหล่งข้อมูล

#### 5.5 ข้อเสนอแนะในการทำการวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาเปรียบเทียบความพึงพอใจต่อค่าตอบแทนของพนักงานบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและสัญชาติอเมริกัน ที่มีรายได้รวมอยู่ใน 100 อันดับแรกเท่านั้น ซึ่งในประเทศไทยยังมีบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและสัญชาติอเมริกันอีกเป็นจำนวนมาก จึงควรมีการศึกษาบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและสัญชาติอเมริกันอื่นๆ เพิ่มเติม เพราะจะทำให้งานวิจัยมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น
2. การวิจัยครั้งต่อไป อาจมีการวิเคราะห์ เปรียบเทียบความพึงพอใจต่อค่าตอบแทนของพนักงานบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและสัญชาติอเมริกัน ตามข้อมูลส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน อาทิ เพศ อายุ ระยะเวลาในการทำงาน เป็นต้น
3. การวิจัยครั้งต่อไป อาจมีการศึกษาและวิเคราะห์ในประเด็นที่ว่า หากค่าตอบแทนนั้น สร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงานได้แล้วนั้น ความพึงพอใจจะสามารถนำไปสู่ความจงรักภักดี และการทำงานของพนักงานภายในองค์กรได้หรือไม่ อย่างไร ดังนั้นจึงเป็นที่น่าสนใจว่า ค่าตอบแทนรูปแบบใดที่จะทำให้พนักงานเกิดความจงรักภักดี หรือทำให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
4. การวิจัยครั้งต่อไป ควรมีการศึกษาเจาะลึกลงไปในแต่ละแผนก และแต่ละระดับการปฏิบัติงาน ว่ามีความพึงพอใจจากค่าตอบแทนที่แตกต่างกันหรือไม่ ถ้าแตกต่างกันอย่างไร เพราะการให้ค่าตอบแทนของ Back office และ Front office หรือ ระดับปฏิบัติการ และระดับบริหาร ของบริษัทต่างๆ มีความแตกต่างกัน

## รายการอ้างอิง

### หนังสือ

- ปรียากร วงศ์อนุตรโรจน์. (2535). *ปัจจัยหรือองค์ประกอบที่ใช้เป็นเครื่องมือบ่งชี้ถึงปัญหาที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน*. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วิทยา กิจชาญไพบูลย์. (2560). *Business+ Top 1000*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์อักษรสัมพันธ์.

### วิทยานิพนธ์

- เกตุคุณ ชาตะกุล, นวลพรรณ ปุณฺณฤๅณะศักดิ์ชัย, สมพร เหล่าจินดาพันธ์. (2548). *การบริหารค่าตอบแทนในธุรกิจวิจัยและพัฒนาเกมคอมพิวเตอร์ (กรณีศึกษาเฉพาะตำแหน่งเกมโปรแกรมเมอร์)*. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ธนัษพร กบิลฤทธิวัฒน์. (2557). *แรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อองค์กรของพนักงานไทยในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล*. (สารนิพนธ์). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, บัณฑิตวิทยาลัย.
- ภูวณ นวัตกรรมกุล. (2558). *ปัจจัยที่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร*. (สารนิพนธ์). มหาวิทยาลัยสยาม, บัณฑิตวิทยาลัย.
- สรिया จันทรเพ็ญ. (2550). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความมั่นคงในงาน ความเป็นครอบครัว และการได้รับการยอมรับจากครอบครัว กับความภักดีในองค์กรและความพอใจในงาน*. กรณีศึกษา: วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ประเภทอุตสาหกรรมเครื่องหนัง เฉพาะบริษัท คราฟท์ เดอะ เบสท์ จำกัด และบริษัท พีทีเทรตติ้ง จำกัด. (วิทยานิพนธ์). มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, บัณฑิตวิทยาลัย.
- สุพรรณษา ดิสิงห์. (2556). *การยอมรับวัฒนธรรมองค์กรแบบญี่ปุ่นของพนักงานระดับต่างๆ ในนิคมอุตสาหกรรมลำพูน*. (ปริญญาโท). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, คณะมนุษยศาสตร์.
- อรณัส จิโนวัฒน์. (2557). *คุณลักษณะส่วนบุคคล วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น และแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานคนไทยในเขตนิคมอุตสาหกรรม จังหวัดพระนครศรีอยุธยา*. (วิทยานิพนธ์). มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, บัณฑิตวิทยาลัย.

## Articles

- Ahmed Muneeb Mehta. (2014). Impact of Monetary Rewards on Employee Performance and Job Satisfaction (An Empirical Study of the Insurance Sector of Pakistan). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5 (11), 276-283.
- Alkhaliel Adeeb Abdullah. (2013). Relationships of Non-Monetary Incentives, Job Satisfaction and Employee Job Performance. *International Review of Management and Business Research*, 2 (4), 1085-1091.
- Anne Ngoc Vo. (2009). Career development for host country nationals: a case of American between the United States and China. *Journal of Management Research*, 8 (3).
- Chikako Usui, Harold R. Kerbo, Richard A. Colignon, Robert Slagter. (2007). Employee Commitment in U.S. and Japanese Firms in Thailand. *Asian Social Science*, 3 (11), 16-30.
- Daniel L. Morrell. (2011). Employee Perceptions and the Motivation of Nonmonetary Incentives. *Compensation & Benefits Review*, 318-321.
- Jyothi, J. (2016). Non-Monetary Benefits & Its Effectiveness in Motivating Employees. *International Journal of Research in Commerce & Management*, 7 (5), 45.
- Kulkanya Napompech. (2011). Employee Satisfaction with Welfare Policies in German and Japanese Companies Operating in Bangkok, Thailand. *International Journal of Business and Economics Perspectives*, 6 (2), 42-54.
- Maqsood Haider, Alamzeb Aamir, Abu-Bakr Abdul Hamid, Muhammad Hashim. (2013). A literature Analysis on the Importance of Non-Financial Rewards for Employees' Job Satisfaction. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 8 (2), 341-354.
- Noraani Mustapha. (2013). The Influence of Financial Reward on Job Satisfaction among Academic Staffs at Public Universities in Kelantan, Malaysia. *International Journal of Business and Social Science*, 4 (3), 244-248.
- Seiya Sukegawa. (2013). Trend of Investment and Movement of Japanese Affiliates Toward ASEAN Economic Community (AEC) Era. *Japan External Trade Organization*, 23-35.



Sevil ACAR, Bilge ERİS, Mahmut TEKCE. (2012). *The Effect of Foreign Direct Investment on Domestic Investment: Evidence from MENA Countries*.

Wang Jian, Jiang Qingyun and Lu Xiongwen. (2006). A Comparative Study of Incentive Management in Japanese and American Companies in China. *China Economist*, 100-107.

Yundong Huang. (2016). Monetary Rewards and Job Satisfaction: A Comparison and Japanese multinational companies in Vietnam. *The International Journal of Human Resource Management*, 20 (6), 1402-1420.

### สื่ออิเล็กทรอนิกส์

Dr.Theppasak. (2559). *เปรียบเทียบการบริหารของคนญี่ปุ่นกับการบริหารงานของคนอเมริกัน (Comparative Study of Japanese Management and American Management)*.

สืบค้นเมื่อวันที่ 21 มกราคม 2560, จาก <http://www.sms-stou.org/archives/1458>

กองความร่วมมือการลงทุนต่างประเทศ. (2559). สถิติการลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศรายเดือน สะสมปี 2559. สืบค้นเมื่อวันที่ 15 มกราคม 2560, จาก [http://www.boi.go.th/upload/Stat\\_foreign\\_direct\\_investment\\_Apr2016\\_55455.pdf](http://www.boi.go.th/upload/Stat_foreign_direct_investment_Apr2016_55455.pdf)

ณกฤษ เศวตนันท์. (2558). การลงทุนของญี่ปุ่นใน AEC. สืบค้นเมื่อวันที่ 9 มกราคม 2560, จาก [http://www.prachachat.net/news\\_detail.php?newsid=1425355327](http://www.prachachat.net/news_detail.php?newsid=1425355327)

หนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจ. (2559). ทูตสหรัฐเชื้อเอกชนไม่ย้ายฐาน คาดความสัมพันธ์ไทยแน่นแฟ้น. สืบค้นเมื่อวันที่ 11 มกราคม 2560, จาก <http://www.thansettakij.com/content/116160>



ภาคผนวก

**แบบสอบถาม**  
**เปรียบเทียบความพึงพอใจต่อค่าตอบแทนของพนักงาน**  
**บริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและบริษัทสัญชาติอเมริกัน**

**คำชี้แจง**

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิชา บธ.770 วิชาการค้นคว้าอิสระ โครงการปริญญาโททางบริหารธุรกิจ เน้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์การ (MBA-HRM) คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

วัตถุประสงค์ของแบบสอบถามเพื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจต่อค่าตอบแทนของพนักงานบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและบริษัทสัญชาติอเมริกัน ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามนี้ด้วยความจริงและครบถ้วนเพื่อความสมบูรณ์ของงานวิจัย ในส่วนของข้อมูลส่วนบุคคลที่ท่านได้ตอบในแบบสอบถามทางผู้วิจัยจะเก็บรักษาให้เป็นความลับอย่างเคร่งครัด และจะนำข้อมูลมาวิเคราะห์ในภาพรวมเท่านั้น

**แบบสอบถามประกอบด้วย 3 ส่วน**

**ส่วนที่ 1** ข้อมูลแบบสอบถามคัดกรองกลุ่มตัวอย่างและข้อมูลทั่วไปของการทำงานภายในองค์การ

**ส่วนที่ 2** ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจด้านค่าตอบแทนของพนักงานในองค์การ

**ส่วนที่ 3** ข้อมูลเกี่ยวกับประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 1 ข้อมูลแบบสอบถามคัดกรองกลุ่มตัวอย่างและข้อมูลทั่วไปของการทำงานภายในองค์กร

1. ท่านทำงานในบริษัทสัญชาติใด

- บริษัทสัญชาติญี่ปุ่น
- บริษัทสัญชาติอเมริกัน
- บริษัทสัญชาติอื่นๆ

หากท่านทำงานในบริษัทสัญชาติอื่นๆ จบบแบบสอบถาม

2. บริษัทที่ท่านทำงาน

- บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด
- บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ เอเชีย แปซิฟิก เอ็นจิเนียริง แอนด์ แมนูแฟคเจอร์ริง จำกัด
- บริษัท อีซูซุมอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด
- บริษัท มิทซูบิชิ มอเตอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด
- บริษัท เอสโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)
- บริษัท ฮอนด้า ออโตโมบิล (ประเทศไทย) จำกัด
- บริษัท เอไอเอ จำกัด
- บริษัท ตรีเพชรอีซูซุเซลส์ จำกัด
- บริษัท เซฟรอนประเทศไทยสำรวจและผลิต จำกัด
- บริษัท เอเชียนฮอนด้ามอเตอร์ จำกัด
- บริษัท เอชจีเอสที (ประเทศไทย) จำกัด
- บริษัท เซฟรอน (ไทย) จำกัด
- บริษัท ดีเคเอสเอช (ประเทศไทย) จำกัด
- บริษัท ซีเกท เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด
- บริษัท โตโยต้า ทูโซ่ (ไทยแลนด์) จำกัด
- บริษัท เอ็นเอ็มบี-มินิแบ ไทย จำกัด
- บริษัท อีซูซุมอเตอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล โอเปอเรชั่น (ประเทศไทย) จำกัด
- บริษัท เอ.พี. ฮอนด้า จำกัด
- บริษัท สยามโตโยต้าอุตสาหกรรม จำกัด
- บริษัท เด็นโซ่ เซลล์ (ประเทศไทย) จำกัด
- บริษัท ฮีโน่มอเตอร์ส แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด

- บริษัท นิคอน (ประเทศไทย) จำกัด
  - บริษัท ฮอนด้า เทรดดิ้ง เอเชีย จำกัด
  - บริษัท สยามคูโบต้าคอร์ปอเรชั่น จำกัด
  - บริษัท มิตรชูก่อสร้าง เอ็กซีโพลเรชั่น จำกัด สำนักงานในประเทศไทย
  - บริษัท มิตรชูปิซี อีเล็คทริก คอนซูมเมอร์ โปรดักส์ (ประเทศไทย) จำกัด
  - บริษัท ไคกัน อินดัสทรีส์ (ประเทศไทย) จำกัด
  - บริษัท เจเนอรัล มอเตอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด
  - บริษัท โซนี่ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด
  - อื่นๆ
- หากท่านทำงานในบริษัทอื่นๆ จบบแบบสอบถาม

3. ท่านทำงานในบริษัทดังกล่าวมากี่ปี

.....

4. ปัจจัยในเรื่องใดบ้าง ที่ทำให้ท่านตัดสินใจทำงานในบริษัทดังกล่าว (ตอบได้ 3 ข้อ)

- ชื่อเสียงบริษัท
- เงินเดือนและโบนัส
- สวัสดิการต่างๆ
- รางวัลต่างๆ ที่ได้รับจากบริษัท
- ความก้าวหน้าในงาน
- หน้าที่งานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ตรงกับความต้องการ
- สภาพแวดล้อมในงาน

## ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจด้านค่าตอบแทนพนักงานในองค์กร

คำชี้แจง: ให้ท่านเลือกประเมินข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจด้านค่าตอบแทนพนักงานในองค์กร ว่าท่านเห็นด้วยกับข้อความต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด โดยใช้เครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุด

หมายเหตุ: ระดับความคิดเห็น 5 = พึงพอใจมากที่สุด  
 ระดับความคิดเห็น 4 = พึงพอใจมาก  
 ระดับความคิดเห็น 3 = พึงพอใจปานกลาง  
 ระดับความคิดเห็น 2 = พึงพอใจน้อย  
 ระดับความคิดเห็น 1 = พึงพอใจน้อยที่สุด

### คำนิยาม:

**ค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงิน** ประกอบด้วย เงินเดือน โบนัส สวัสดิการ รางวัล ที่องค์กรมอบให้กับพนักงาน ทำให้พนักงานมีความตั้งใจและมุ่งมั่นทุ่มเทที่จะปฏิบัติงานให้แก่องค์กร และจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

**ค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงิน** คือ สิ่งที่ทำให้พนักงานมีความพึงพอใจที่ได้รับจากการทำงานในองค์กร ประกอบด้วย 1. ความก้าวหน้า เช่น การได้รับโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง 2. ตัวงาน เช่น งานที่น่าสนใจ ความท้าทายของงาน ความภูมิใจในการทำงาน 3. สภาพแวดล้อมในงาน เช่น การบังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ สภาพการทำงานที่สะดวกสบาย

**ความพึงพอใจต่อองค์กร** หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อองค์กรในทางบวก ผลที่เป็นความพึงพอใจจะทำให้พนักงานมีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจ สิ่งเหล่านี้มีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน ในทางตรงกันข้าม หากพนักงานขาดความพึงพอใจ จะทำให้ลดความสนใจในงาน สร้างความถดถอยในการทำงาน และทำให้คุณภาพของงานลดลง

	ระดับความพึงพอใจ				
	5	4	3	2	1
<b>1. ด้านค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงิน</b>					
1.1 ท่านคิดว่าการให้ค่าตอบแทน เงินเดือน ตามระบบอาวุโส มีความเหมาะสมและยุติธรรม					
1.2 ท่านคิดว่าการให้โบนัสแบบตายตัว มีความเหมาะสมและยุติธรรม					
1.3 ท่านคิดว่าการให้ค่าตอบแทน เงินเดือน ตามผลงาน (performance) มีความเหมาะสมและยุติธรรม					
1.4 ท่านคิดว่าการให้โบนัสตามผลงาน (performance) มีความเหมาะสมและยุติธรรม					
1.5 ท่านคิดว่าการให้สวัสดิการนอกเหนือที่กฎหมายกำหนด เช่น การอบรมความรู้ เกี่ยวกับการทำงาน กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ การช่วยค่ารักษาพยาบาลบุคคลในครอบครัว มีความเหมาะสม					
1.6 ท่านคิดว่าสวัสดิการของบริษัทที่พนักงานสามารถเลือกได้เอง มีความเหมาะสม					
1.7 ท่านคิดว่าการที่บริษัทนำผลงาน ในการปฏิบัติงานของพนักงาน มาเป็นเกณฑ์ในการประเมินเพื่อให้รางวัล เช่น การเลื่อนตำแหน่ง มีความเหมาะสม					
1.8 ท่านคิดว่าการที่บริษัทนำอายุงานของพนักงาน มาเป็นเกณฑ์ในการประเมิน เพื่อให้รางวัล เช่น การเลื่อนตำแหน่ง มีความเหมาะสม					

	ระดับความพึงพอใจ				
	5	4	3	2	1
<b>2. ด้านคำตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงิน</b>					
2.1 ท่านคิดว่างานที่ได้รับมอบหมายมีความเหมาะสม ตรงกับความรู้และความสามารถ					
2.2 ท่านคิดว่าปริมาณงานที่ต้องรับผิดชอบ มีผลกระทบต่อชีวิตส่วนตัวและชีวิตครอบครัว					
2.3 ท่านไม่สามารถแบ่งเวลาในการทำงาน เวลาส่วนตัว เวลาให้ครอบครัว ได้อย่างเหมาะสม					
2.4 ท่านได้รับการส่งเสริมให้เข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา ตลอดจนได้รับการให้ศึกษาดูงาน เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยไม่ถูกปิดกั้น					
2.5 ท่านคิดว่าเพื่อนร่วมงานสนับสนุนการทำงาน และมีส่วนช่วยส่งเสริมบรรยากาศในการทำงาน					
2.6 ท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชาให้คำแนะนำและแนวทางการทำงานที่ รับผิดชอบอย่างถูกต้อง เป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ					
2.7 ท่านคิดว่างานของท่านไม่สามารถสร้างความมั่นคงได้ในระยะยาว					
2.8 ท่านคิดว่าไม่มีโอกาสได้รับความก้าวหน้าอย่างชัดเจนจากการทำงาน					
<b>3. ความพึงพอใจต่อองค์กร</b>					
3.1 ท่านมีความพึงพอใจที่ได้ปฏิบัติงานกับบริษัทในปัจจุบัน					
3.2 ท่านมีความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานให้กับบริษัทต่อไปในอนาคต					



ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ

- ชาย  
 หญิง

2. อายุ.....

3. ระดับการศึกษา

- ต่ำกว่าปริญญาตรี  
 ปริญญาตรี  
 ปริญญาโท  
 สูงกว่าปริญญาโท

4. รายได้ต่อเดือน

- น้อยกว่า 20,000 บาท  
 20,000 - 30,000 บาท  
 30,001 - 40,000 บาท  
 40,001 - 50,000 บาท  
 50,001 - 60,000 บาท  
 มากกว่า 60,001 บาท

5. สถานภาพ

- โสด  
 สมรส / อยู่ด้วยกัน  
 หย่าร้าง / แยกกันอยู่

\*\*\*\*\* จบแบบสอบถาม \*\*\*\*\*

ขอขอบคุณสำหรับความร่วมมือ

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางสาวชมพูนุท อุบลรัมย์
วันเดือนปีเกิด	20 กรกฎาคม 2532
วุฒิการศึกษา	ปีการศึกษา 2555: สังคมสงเคราะห์ศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ตำแหน่ง	เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท ซากูระโปรดักส์ (ไทยแลนด์) จำกัด
ประสบการณ์การทำงาน	2556 - ปัจจุบัน: เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท ซากูระโปรดักส์ (ไทยแลนด์) จำกัด

