



รางวัลภายในขององค์กรธุรกิจ: ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์

Corporate Intrinsic Reward: Antecedents and Consequences

ชลธิชา ทิพย์ประทุม Chonticha Tippratum^{1,*}

¹ อาจารย์ประจำแขนงวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม กรุงเทพมหานคร ประเทศไทย

¹Lecturer, Department of Management, Faculty of Management Science,

Chandrakasem Rajabhat University, Bangkok, Thailand

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) นำเสนอความหมายและองค์ประกอบของรางวัลภายในขององค์กรธุรกิจ 2) ศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อรางวัลภายใน และ 3) ศึกษาปัจจัยผลลัพธ์ที่เกิดจากอิทธิพลของรางวัลภายใน จากการศึกษาและทบทวนแนวคิด ทฤษฎีวรรณกรรม และหลักฐานเชิงประจักษ์ที่เกี่ยวข้องจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ที่มีความน่าเชื่อถือทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งผลการศึกษาเป็นไปตามข้อสันนิษฐาน โดยพบว่า 1) รางวัลภายใน หมายถึง รางวัลที่พนักงานสร้างขึ้นภายใต้เงื่อนไขการตอบสนองความต้องการทางจิตวิทยาของตนเอง ประกอบด้วย 1.1) ความรู้สึกถึงการมีความหมาย 1.2) ความรู้สึกถึงความสำเร็จ และ 1.3) ความรู้สึกถึงการได้รับการยอมรับและยกย่อง 2) รางวัลภายในได้รับอิทธิพลมาจากปัจจัยเชิงสาเหตุ 3 ปัจจัย ได้แก่ 2.1) ประสิทธิภาพการทำงานเชิงบวก 2.2) การเสริมสร้างพลังอำนาจ และ 2.3) การสนับสนุนจากหัวหน้างาน และ 3) ปัจจัยผลลัพธ์ที่เกิดจากอิทธิพลของรางวัลภายใน ได้แก่ 3.1) พฤติกรรมความจงรักภักดีต่อองค์กร และ 3.2) ผลการปฏิบัติงาน ดังนั้น ผลการศึกษาดังกล่าวจึงเป็นประโยชน์สำหรับการนำไปประยุกต์ใช้ให้มีความเหมาะสมกับบริบทขององค์กรธุรกิจแต่ละประเภทประกอบกับการนำไปใช้ในการศึกษาเชิงประจักษ์ในอนาคต

คำสำคัญ: รางวัลภายใน, ปัจจัยเชิงสาเหตุ, ปัจจัยผลลัพธ์, องค์กรธุรกิจ

ABSTRACT

This Article is aims to 1) exhibit mean and components of intrinsic reward in organization, 2) investigate consequences factors influence by intrinsic reward, from studying and reviewing trustable conceptual, research, empirical evidence both local and international context found there are aligned with projected hypothesis which found 1) Intrinsic reward meant feeling self-reward from internal demand of employee including 1.1 perceive meaningful in team 1.2 perceive of success 1.3 perceive recognize from team member. 2) Intrinsic reward influenced by 3 antecedences including 2.1 positive working experiences, 2.2 empowerment 2.3 supporting from supervisor 3. Consequences of intrinsic reward has 3 results including 3.1 Loyalty to organization 3.2 work performance, hence, stated result will be benefit and adaptable to each context of organization and contributable empirical study in future.

Keywords: Intrinsic Reward, Antecedents, Consequences, Corporate

บทนำ

จากวิวัฒนาการของการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่า การธำรงรักษาพนักงานเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง หลังจากที่ยังคงมีการสรรหาพนักงานที่ตรงกับความต้องการเข้ามาปฏิบัติงานแล้ว (Kalali, 2015: 344-353) โดยเครื่องมือสำคัญที่ถูกนำมาใช้ในการบริหารและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในทุกกระบวนการทำงาน คือ รางวัล (Reward) เนื่องจากรางวัลมีส่วนช่วยในการจูงใจ ดึงดูด และกระตุ้นให้พนักงานมีความพยายามในการทำงานตามหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบมากขึ้น (Lardner, 2015: 131-134) ตลอดจนธำรงรักษาพนักงานที่มีคุณภาพผ่านกระบวนการใช้ความพยายามและสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อกระตุ้นให้พนักงานยังคงอยู่กับองค์กรภายใต้นโยบายและกฎระเบียบที่ยอมรับได้ นอกจากนี้ รางวัลยังสามารถผลักดันและส่งเสริมให้พนักงานดึงศักยภาพที่อยู่ในตนเองออกมาเพื่อแลกเปลี่ยนกับรางวัลที่ต้องการ สาเหตุที่องค์กรต้องทำเช่นนี้ เพราะพนักงาน คือ เป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย องค์กรจึงต้องแสวงหาวิธีการเพื่อให้พนักงานมีความพึงพอใจในงาน มีความผูกพันกับองค์กร และมีความตั้งใจอยู่ในระยะยาว องค์กรจึงมีอัตราการลาออกลดลง (Nazir et al., 2016: 596-619; ชลธิชา ทิพย์ประทุม, จิราวรรณ คงคล้าย และเฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน, 2560: 190-201)

รางวัลที่องค์กรนำมาใช้สามารถจำแนกได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ รางวัลภายนอก (Extrinsic reward) และรางวัลภายใน (Intrinsic reward) โดยรางวัลภายนอกถือเป็นสิ่งผลักดันภายนอกที่มีวัตถุประสงค์ในการกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เช่น การให้เงินรางวัล หรือผลประโยชน์ที่เป็น

ตัวเงินต่าง ๆ ซึ่งรางวัลประเภทนี้จะไม่มีความคงทนถาวร เนื่องจากพนักงานจะแสดงพฤติกรรมเพื่อตอบสนองเฉพาะกรณีที่ต้องการรางวัลเท่านั้น ตรงกันข้ามกับรางวัลภายในที่ถือเป็นผลตอบแทนที่แท้จริงที่พนักงานสร้างขึ้นจากภายใน ซึ่งอาจจะเป็นเจตคติ ความคิด ความสนใจ ความตั้งใจ การมองเห็นคุณค่า ความพอใจ ความต้องการ ฯลฯ สิ่งต่าง ๆ ดังกล่าวนี้อาจมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมก่อนเข้าถาวร เช่น พนักงานที่เห็นองค์กร คือ สถานที่ให้ชีวิตแก่เขาและครอบครัว เขาก็จะจงรักภักดีต่อองค์กรหรือองค์กรบางแห่งที่ประสบปัญหาขาดทุนจากการดำเนินกิจการ ทำให้ไม่สามารถจ่ายค่าตอบแทนที่ดีให้แก่พนักงานได้ แต่ด้วยความผูกพันพนักงานก็ร่วมกันลดค่าใช้จ่ายและช่วยกันทำงานอย่างเต็มที่ (ชลธิชา ทิพย์ประทุม, 2558: 38) โดยรางวัลภายในที่กล่าวมานี้พนักงานอาจได้รับแรงเสริมหรือแรงกระตุ้นมาจากประสบการณ์การทำงานเชิงบวก การเสริมสร้างพลังอำนาจ และการสนับสนุนจากหัวหน้างาน (Tippratum, 2016: 45-56) ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นสิ่งที่องค์กรสามารถจัดสรรให้แก่พนักงานได้ แต่ปัญหาที่พบ คือ แม้ว่าทุกองค์กรต้องเผชิญกับโลกแห่งการแข่งขัน ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานพยายามแสวงหาโอกาสที่ดีกว่า ทำให้องค์กรมีอัตราการรักษารักษาลดลง และมีค่าใช้จ่ายในการสรรหาพนักงานใหม่มาทดแทนตำแหน่งที่ลาออกไป อีกทั้งมีผลกระทบในทางลบต่อองค์กรและพนักงานที่คงอยู่ แต่ถึงอย่างนั้น การรักษารักษาพนักงานด้วยรางวัลภายในกลับกลายเป็นสิ่งที่องค์กรส่วนใหญ่มองข้ามและให้ความสำคัญน้อยกว่ารางวัลภายนอกเป็นอย่างมาก ทั้ง ๆ ที่รางวัลภายในเป็นเครื่องมือสำคัญในการรักษารักษาพนักงานที่มีคุณค่า และนำพาพนักงานไปสู่ความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ตลอดจนบูรณาการระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ประสบความสำเร็จได้ (Ahammad et al., 2016: 66-75)

จากเหตุผลดังกล่าว บทความวิชาการนี้จึงต้องการนำเสนอความหมายและองค์ประกอบของรางวัลภายในขององค์กรธุรกิจ ตลอดจนศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อรางวัลภายใน และปัจจัยผลลัพธ์ที่เกิดจากอิทธิพลของรางวัลภายใน เพื่อประโยชน์ต่อการนำไปประยุกต์ใช้ให้มีความสอดคล้องกับบริบทขององค์กร และการศึกษาเชิงประจักษ์ในอนาคตต่อไป

เนื้อหา

การทบทวนวรรณกรรมและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบทความวิชาการ เรื่อง รางวัลภายในขององค์กรธุรกิจ: ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ ผู้เขียนมุ่งศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยสามารถอธิบายได้ตามลำดับดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับรางวัลภายใน

รางวัลภายในถูกนำมาใช้ในการดึงดูดและรักษาพนักงานในองค์กร โดยมุ่งเน้นไปที่การสร้างคุณค่าทางจิตใจและการยอมรับในความสามารถของพนักงาน เนื่องจากรางวัลภายใน คือ รางวัลที่พนักงานสร้างขึ้นภายใต้เงื่อนไขการตอบสนองความต้องการทางจิตวิทยาของตนเอง (Stumpf et al., 2013: 467-486) ที่ได้รับพลังกระตุ้นมาจากเหตุการณ์ที่ผ่านมา เช่น การประสบความสำเร็จจากการทำงาน การได้รับโอกาสเจริญเติบโตในหน้าที่ และการได้ถึงการยอมรับและยกย่องในความสามารถ เป็นต้น (Ivancevich, Konopaske and Matteson, 2011: 186-187)

โดยนักวิชาการส่วนใหญ่จำแนกรางวัลภายในออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ 1) รางวัลภายในระดับสูง เป็นความรู้สึกของพนักงานที่อยากมีส่วนร่วมในการดำเนินงานและมีพลังงานกระตุ้นจากภายในระดับมาก จึงต้องการทำงานให้องค์กรด้วยความเต็มใจและปราศจากการบังคับหรือกดดัน (Enterprise Media Inc, 2016) 2) รางวัลภายในระดับปานกลาง เป็นความรู้สึกของพนักงานเชิงบวกแต่ยังอยู่ภายใต้ขีดจำกัดบางประการ ทำให้พนักงานอยากร่วมกับองค์กรในระดับปานกลาง โดยพนักงานอาจจะยินดีทำงานให้องค์กรโดยไม่ได้ต้องบังคับ แต่องค์กรต้องแสดงให้เห็นว่าพนักงานได้รับความยุติธรรมเท่านั้น และ 3) รางวัลภายในระดับต่ำ เป็นความรู้สึกของพนักงานที่ไม่พึงพอใจในการทำงาน ทำให้พนักงานไม่มีพลังงานและไม่อยากมีส่วนร่วมกับองค์กรในทุกๆ ด้าน หรือหากพนักงานทำงานให้ ก็จะแสดงออกให้เห็นถึงความไม่เต็มใจ ทำให้ผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าที่ควรจะเป็น (CPP, Inc., 2016)

นอกจากนี้ ยังพบว่าเหตุผลสำคัญที่ส่งผลให้องค์กรไม่สามารถธำรงรักษาพนักงานได้ คือ องค์กรไม่ส่งเสริมและกระตุ้นให้พนักงานได้รับรางวัลภายใน เนื่องจากทำให้พนักงานรู้สึกว่าตนเองขาดการเจริญเติบโตทางอาชีพ, ขาดโอกาสก้าวหน้า, ขาดการสนับสนุนให้ได้รับการฝึกอบรม และขาดการเข้าถึงเครื่องมือและทรัพยากรในการทำงานที่จำเป็น ซึ่งจากที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ การสนับสนุนให้พนักงานสร้างรางวัลภายในขึ้นในตนเอง สามารถจำแนกออกได้เป็น 3 มิติ ได้แก่ มิติด้านภาระงาน มิติด้านคุณค่าจากองค์กร และมิติด้านแรงเสริม ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1: มิติการสร้างรางวัลภายในในตนเอง

มิติด้านภาระงาน	มิติด้านคุณค่าจากองค์กร	มิติด้านแรงเสริม
มีความยุติธรรม	มีความมั่นคงในการทำงาน	มีการฝึกอบรม
มีการทำงานเป็นทีม	มีการดูแลจากองค์กร	มีความก้าวหน้าในอาชีพ
มีการให้เอกภาพ/อิสระ	ไม่มีวัฒนธรรมกล่าวโทษ	มีการให้การยอมรับในงาน
มีความสมดุลในชีวิตการทำงาน	มีทรัพยากรทำงานที่เพียงพอ	มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ที่มา: Yogendra (2015: 295-318)

จากตารางที่ 1 จึงอาจกล่าวได้ว่าหากองค์กรไม่สามารถตอบสนองพนักงานตามมิติที่แสดงในตารางที่ 1 อาจทำให้พนักงานไม่มีความรู้สึกว่าตนเองได้รับรางวัลภายใน ตลอดจนอาจส่งผลทำให้พนักงานมีแนวโน้มที่จะออกจากการงาน ซึ่งกระทบต่อการขับเคลื่อนองค์กรในภาพรวม ในทางตรงกันข้าม หากพนักงานรู้สึกว่าตนเองได้รับรางวัลภายในจะทำให้พนักงานรู้สึกยินดีที่จะทำงาน ตลอดจนรู้สึกว่าตนเองมีความผูกพันกับองค์กร พึงพอใจในงาน และไม่ต้องแสวงหางานใหม่ (Tyron, Stumpf and Doh, 2010: 109-121)

นอกจากนี้ จากการศึกษาถึงความหมายของรางวัลภายในในแต่ละยุคสมัยจะพบว่ามีหลากหลายตามแต่ละบริบทขององค์กรที่ศึกษา ซึ่งจากการสังเคราะห์ข้อมูล พบว่า รางวัลภายใน คือ รางวัลที่พนักงานสร้างขึ้นภายใต้เงื่อนไขการตอบสนองความต้องการทางจิตวิทยาของตนเอง ซึ่งผู้วิจัยจำแนกองค์ประกอบของรางวัลภายใน ออกเป็น 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความรู้สึกถึงการมีความหมาย

(Sense of Meaningful) (Tymon, Stumpf and Doh, 2010: 109-121; Stumpf *et al.*, 2013: 21-29; Tippratum, 2016: 45-56) ความรู้สึกถึงความสำเร็จ (Sense of Achievement) (Tippratum, 2016: 45-56) และความรู้สึกถึงการได้รับการยอมรับและยกย่อง (Sense of Recognition and Praise) (Tippratum, 2016: 45-56) ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยยืนยันได้ว่าเมื่อพนักงานมีความรู้สึกดังกล่าว จะแสดงว่าพนักงานได้สร้างและรับรู้รางวัลภายในขึ้นแล้ว

โดยแต่ละองค์ประกอบ สามารถอธิบายนิยามได้ดังต่อไปนี้

1.1 ความรู้สึกถึงการมีความหมาย เป็นความรู้สึกของพนักงานที่เชื่อว่าตนเองเป็นบุคคลที่มีคุณค่าและได้ทำงานที่มีความหมายต่อองค์กร โดยความรู้สึกนี้จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อองค์กรมีการมอบหมายงานที่สำคัญต่อการขับเคลื่อนองค์กรให้แก่พนักงาน ตลอดจนการสร้างบรรยากาศที่ทำให้พนักงานรู้สึกว่าตนเองมีความอิสระ ปราศจากการควบคุมหรือบังคับ (Ivancevich, Konopaske and Matteson, 2011: 186-187) ซึ่งองค์ประกอบนี้มีความสอดคล้องกับมิติการสร้างรางวัลภายในในตนเองด้านภาระงาน เนื่องจากความมีเอกภาพและอิสระในการทำงาน ตลอดจนมีความยุติธรรมส่งผลให้พนักงานรู้สึกว่าตนเองมีความหมายต่อองค์กร

1.2 ความรู้สึกถึงความสำเร็จ เป็นความรู้สึกของพนักงานที่เชื่อว่าตนเองได้เข้าถึงความสำเร็จในการทำงานและได้รับการตอบสนองที่ดีต่อความสำเร็จที่ได้รับ เนื่องจากพนักงานรู้สึกว่าตนเองทำงานได้มีประสิทธิภาพเทียบเท่าหรือเกินกว่ามาตรฐานที่องค์กรตั้งไว้ (Tymon, Stumpf and Doh, 2010: 109-121) โดยความรู้สึกนี้จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อองค์กรมอบหมายงานที่มีความท้าทายหรือมีความเหมาะสมกับความสามารถของพนักงาน ตลอดจนให้การสนับสนุนคลังความรู้ที่เพียงพอต่อการสร้างประสบการณ์ที่มีคุณค่าในการทำงาน (Ivancevich, Konopaske and Matteson, 2011: 186-187) ซึ่งองค์ประกอบนี้มีความสอดคล้องกับมิติการสร้างรางวัลภายในในตนเองด้านคุณค่าจากองค์กร เนื่องจากการที่องค์กรให้การสนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอในการทำงาน จะช่วยให้พนักงานเข้าถึงความสำเร็จได้โดยง่าย

1.3 ความรู้สึกถึงการได้รับการยอมรับและยกย่อง เป็นความรู้สึกของพนักงานที่เชื่อว่าตนเองสร้างผลงานออกมาได้ดี มีคุณภาพจนเป็นที่ยอมรับในที่สาธารณะ โดยความรู้สึกนี้จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อหัวหน้างานแสดงความชื่นชมเมื่อพนักงานผลิตผลงานที่มีคุณภาพให้แก่องค์กรอย่างสม่ำเสมอ (Markova and Ford, 2011: 813-823) ซึ่งองค์ประกอบนี้มีความสอดคล้องกับมิติการสร้างรางวัลภายในในตนเองด้านแรงเสริม เนื่องจากการให้การยอมรับในความสำเร็จที่พนักงานสร้างขึ้นจะช่วยให้พนักงานรู้สึกว่าตนเองมีความสามารถที่ควรค่าแก่การยอมรับและยกย่องจากองค์กร

แต่อย่างไรก็ตาม ลักษณะการทำงานและบริบทของแต่ละองค์กรก็เป็นสาเหตุสำคัญต่อความรู้สึกได้รับรางวัลภายในของพนักงานอย่างยิ่ง ยกตัวอย่างเช่น ในหน่วยงานราชการที่มีระบบการบริหารจัดการแบบระบบราชการ (Bureaucratic) ทำให้มีความยืดหยุ่นน้อยกว่าหน่วยงานภาคเอกชนที่สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์และสภาวะการแข่งขันได้รวดเร็วกว่า ดังนั้น พนักงานในแต่หน่วยงานนั้นๆ อาจสร้างรางวัลภายในที่มีรูปแบบแตกต่างกันออกไป เนื่องจากมีโครงสร้างและระบบขององค์กรเป็นกรอบในการกำหนด

2. ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อรางวัลภายใน

จากการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อรางวัลภายในที่มีสามารถตอบสนองพนักงานตามมิติการสร้างรางวัลภายในในตนเอง พบว่า ปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมให้พนักงานรู้สึกว่าได้รางวัลภายใน ได้แก่ ประสบการณ์การทำงานเชิงบวก (Positive Work Experience) การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) และการสนับสนุนจากหัวหน้างาน (Supervisory Support) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1 ประสบการณ์การทำงานเชิงบวก คือ ประสบการณ์ที่มีคุณค่าจากการทำงานที่พนักงานได้รับตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน (Tippratum, 2016: 45-56) จนก่อตัวและสะสมเป็นความทรงจำที่ดี เช่น การมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี ได้รับการประเมินผลงานที่ยุติธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีอิสระในการทำงาน ประสบการณ์การทำงานเชิงบวกจะช่วยบรรเทาอารมณ์เชิงลบที่พนักงานต้องประสบในปัจจุบันได้ โดยพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานเชิงบวกจะมองว่าการทำงานเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต เป็นสิ่งที่ทำแล้วมีความสุข เกิดความพึงพอใจ สามารถทำให้ตนเองประสบผลสำเร็จจากการทำงานนี้ได้ (Dizdar and Esen, 2016: 2-17) ซึ่งนำไปสู่ข้อสันนิษฐาน ดังต่อไปนี้

ข้อสันนิษฐานที่ 1 ประสบการณ์การทำงานเชิงบวกมีอิทธิพลทางบวกต่อรางวัลภายใน

จากการศึกษา พบว่า มีงานวิจัยหลายผลงานทั้งในไทยและต่างประเทศ ที่สนับสนุนว่า ประสบการณ์การทำงานเชิงบวกมีอิทธิพลทางบวกต่อรางวัลภายในโดยเรียงลำดับตามวิวัฒนาการของการศึกษา ได้แก่ ผลงานวิจัยของ Thomas and Tymon (1997: 80-96) ที่พบว่า ประสบการณ์การทำงานเชิงบวกมีอิทธิพลต่อการรับรู้ของพนักงานว่าตนเองเป็นที่มีความหมาย ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าพนักงานสร้างรางวัลภายในขึ้น สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Vasconcelos (2015: 381-403) ที่พบว่า ประสบการณ์การทำงานเชิงบวกทำให้พนักงานรับรู้ว่าตนเองเป็นบุคคลที่มีความหมายและมีความหมายเช่นกัน และ Tippratum (2016: 45-56) ที่พบว่า ประสบการณ์การทำงานเชิงบวกมีอิทธิพลต่อการรับรู้ของพนักงานว่าตนเองเป็นที่มีความหมายเช่นกัน

2.2 การเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง อำนาจที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่พนักงานได้รับจากองค์กร เช่น อำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานของตนเอง การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน และการได้แสดงบทบาทในการเป็นผู้นำ (Tymon, Stumpf and Doh, 2010: 109-121; ชลธิชา ทิพย์ประทุม, 2558: 134) โดยการเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นกระบวนการไม่ใช่เป้าหมายในการดำเนินงาน ดังที่ Conger and Kanungo (1988: 471-482) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นกระบวนการเสริมสร้างความรู้สึกของการรับรู้สมรรถนะที่พนักงานมีเพื่อปลดปล่อยภาวะไร้อำนาจ (Powerlessness) ซึ่งหากพนักงานรับรู้ได้ว่าองค์กรมีการเสริมสร้างพลังอำนาจอย่างเท่าเทียมกันจะทำให้พนักงานให้ความร่วมมือกับองค์กรมากขึ้น ซึ่งนำไปสู่ข้อสันนิษฐาน ดังต่อไปนี้

ข้อสันนิษฐานที่ 2 การเสริมสร้างพลังอำนาจมีอิทธิพลทางบวกต่อรางวัลภายใน

จากการศึกษา พบว่า มีงานวิจัยหลายผลงานทั้งในไทยและต่างประเทศที่สนับสนุนว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจมีอิทธิพลทางบวกต่อรางวัลภายในโดยเรียงลำดับตามวิวัฒนาการของการศึกษา ได้แก่ ผลงานวิจัยของ Albrecht and Andreetta (2011: 228-237) ที่พบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจ

โดยการส่งเสริมให้พนักงานมีโอกาสนในการเป็นผู้นำทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการตามความเหมาะสมและความสามารถจะส่งผลทำให้พนักงานรู้สึกกว่าตนเองได้รับรางวัลภายใน ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับผลงานวิจัยของ Kasekende *et al.* (2016: 252-270) ที่พบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจมีอิทธิพลต่อรางวัลภายใน ตลอดจนผลงานวิจัยของ Tippratum (2016: 45-56) ก็สามารถช่วยยืนยันได้ว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจส่งอิทธิพลให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าตนเองได้รับรางวัลภายในเช่นกัน

2.3 การสนับสนุนจากหัวหน้างาน หมายถึง การที่หัวหน้างานให้การสนับสนุนทรัพยากรและปัจจัยที่สำคัญที่มีความจำเป็นต่อการดำเนินงาน เช่น การเข้าถึงข้อมูลและทรัพยากรต่าง ๆ การได้รับการตอบสนองต่อการร้องขอ และการได้รับโอกาสในการฝึกอบรมและพัฒนาตนเอง (Tymon, Stumpf and Doh, 2010: 109-121; Sylvia, 2014: 66-69; Tippratum, 2016: 45-56) ซึ่งการสนับสนุนนี้ครอบคลุมทั้งทางด้านกายภาพและทางด้านสังคม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเอื้ออำนวยให้พนักงานมีความสะดวกและมีความพร้อมในการทำงาน (Nazir *et al.*, 2016: 596-619) การสนับสนุนที่กล่าวไปนี้จะสะท้อนให้พนักงานเกิดการรับรู้ระดับการเอาใจใส่จากหัวหน้างาน ตลอดจนระดับการตอบสนองด้านต่าง ๆ จากข้อร้องขอที่พนักงานสร้างขึ้น (Gok, Karatuna and Karaca, 2015: 38-42) เนื่องจากพนักงานส่วนใหญ่ยอมรับว่าหากองค์กรสนับสนุนให้มีการฝึกอบรมที่ดี พนักงานจะเป็นกลไกสำคัญในการทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ได้ Akhtar, Ch. Shoaib., *et al.* (2015: 251-259) ซึ่งนำไปสู่ข้อสันนิษฐาน ดังต่อไปนี้

ข้อสันนิษฐานที่ 3 การสนับสนุนจากหัวหน้างานมีอิทธิพลทางบวกต่อรางวัลภายใน

จากการศึกษา พบว่า มีงานวิจัยหลายผลงานทั้งในไทยและต่างประเทศที่สนับสนุนว่าการสนับสนุนจากหัวหน้างานมีอิทธิพลทางบวกต่อรางวัลภายในโดยเรียงลำดับตามวิวัฒนาการของการศึกษา ได้แก่ ผลงานวิจัยของ Edmondson and Boyer (2013: 2186-2192) ที่พบว่า การสนับสนุนข้อมูลและทรัพยากรที่จำเป็นในการดำเนินงานจากหัวหน้างานมีอิทธิพลทางบวกต่อรางวัลภายในเช่นกัน ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับผลงานวิจัยของ Gok, Karatuna and Karaca (2015: 38-42); Pohl and Galletta (2016: 61-66) ที่ค้นพบหลักฐานเชิงประจักษ์ในทิศทางเดียวกันว่าการสนับสนุนจากหัวหน้างานมีอิทธิพลทางบวกต่อความรู้สึกได้รับรางวัลภายในเช่นกัน ทั้งหมดนี้สะท้อนให้เห็นว่าพนักงานจะได้รับรางวัลภายในก็ต่อเมื่อพนักงานได้รับการตอบสนองในสิ่งที่ตนเองร้องขอเกี่ยวกับการดำเนินงาน ทำให้รับรู้ได้ว่าตนเองเป็นบุคคลที่มีคุณค่าและความหมายต่อองค์กร (Tippratum, 2016: 45-56)

จากปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อรางวัลภายในดังที่กล่าวไปสะท้อนให้เห็นว่าเป็นปัจจัยที่องค์กรสามารถจัดสรรให้แก่พนักงานได้ตามความเหมาะสมของแต่ละองค์กร และเมื่อพนักงานมีทัศนคติเชิงบวกต่อสิ่งที่องค์กรจัดสรรให้ พนักงานมีแนวโน้มที่จะสร้างรางวัลภายในขึ้นได้

3. ปัจจัยผลลัพธ์ที่เกิดจากอิทธิพลของรางวัลภายใน

จากการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับปัจจัยผลลัพธ์จากอิทธิพลของรางวัลภายในพบว่า เมื่อพนักงานรู้สึกกว่าตนเองได้รับรางวัลภายในจะมีอิทธิพลทางบวกต่อองค์กร 2 ประการ ได้แก่ ชลธิชา ทิพย์ประทุม

พฤติกรรมความจงรักภักดีต่อองค์กร (Loyalty Behavior to Organization) และผลการปฏิบัติงาน (Job Performance) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.1 พฤติกรรมความจงรักภักดีต่อองค์กร หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกที่อยู่บนพื้นฐานแนวคิดเกี่ยวกับความจงรักภักดี (Loyalty) ที่ขึ้นอยู่กับทัศนคติ (Attitude) และพฤติกรรม (Behavior) ของพนักงาน ผ่านการประเมินปัจจัยต่างๆ ในองค์กรจนก่อตัวเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาตามระดับของรางวัลภายในที่ตนเองสร้างขึ้น ซึ่งหากพนักงานประเมินปัจจัยภายในองค์กรในเชิงบวก พนักงานก็จะแสดงพฤติกรรมทางบวกออกมา ในทางตรงกันข้ามหากพนักงานประเมินแล้วว่าปัจจัยต่างๆ ที่ตนเองประสบการณ์การทำงานสร้างผลลบต่อตนเอง พนักงานก็จะแสดงพฤติกรรมทางลบออกมาเช่นกัน จากการศึกษาหลักฐานเชิงประจักษ์ พบว่า สาเหตุสำคัญที่ทำให้พนักงานขาดความจงรักภักดีต่อองค์กร คือ พนักงานไม่พึงพอใจในงานของตนเอง สภาพแวดล้อมไม่ดี และไม่ได้รับผลประโยชน์ที่ต้องการ (Carraher, 2011: 25-52) ซึ่งนำไปสู่ข้อสันนิษฐาน ดังต่อไปนี้

ข้อสันนิษฐานที่ 4 รางวัลภายในมีอิทธิพลทางบวกต่อพฤติกรรมความจงรักภักดีต่อองค์กร

มีงานวิจัยหลายผลงานทั้งในไทยและต่างประเทศที่สนับสนุนว่ารางวัลภายในมีอิทธิพลทางบวกต่อพฤติกรรมความจงรักภักดีต่อองค์กรโดยเรียงลำดับตามวิวัฒนาการของการศึกษา ได้แก่ ผลงานวิจัยของ Tymon, Stumpf and Doh (2010: 109-121) ที่พบว่า เมื่อพนักงานรู้สึกถึงการมีความหมายจะทำให้พนักงานตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กร ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับผลงานวิจัยของ Stumpf *et al.* (2013: 21-29); Stumpf *et al.* (2016: 467- 486) ที่พบว่า รางวัลภายในมีอิทธิพลทางบวกต่อพฤติกรรมความจงรักภักดีต่อองค์กรเช่นกัน และผลงานวิจัยของ Tippratum (2016: 45-56) ที่ช่วยยืนยันได้ว่าเมื่อพนักงานรู้สึกถึงการมีความหมาย รู้สึกถึงความสำเร็จ และรู้สึกถึงการได้รับการยอมรับและยกย่อง จะมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน ความผูกพันด้านจิตใจ และความตั้งใจคงอยู่ ซึ่งสะท้อนถึงการมีพฤติกรรมความจงรักภักดีต่อองค์กร

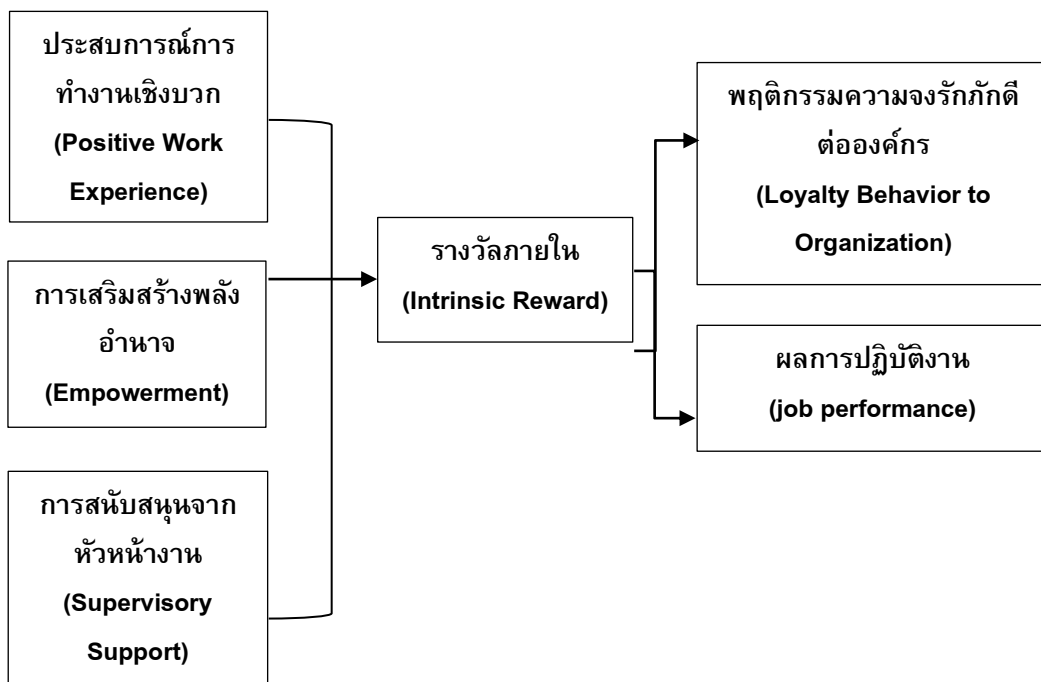
3.2 ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลการดำเนินงานของพนักงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งนักพฤติกรรมศาสตร์ยอมรับว่ารางวัลภายในมีส่วนช่วยในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นทั้งในส่วนของการที่พนักงานได้รับมอบหมายจากองค์กร และงานที่นอกเหนือจากหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบ เช่น การให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน และการแสดงพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร เป็นต้น (Ivancevich, Konopaske and Matteson, 2011: 197-198) อีกทั้ง ช่วยให้องค์กรได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) และมีผลผลิตที่เหนือกว่า (Singh, 2016: 28-34) ซึ่งผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นผลการตอบสนองต่องานที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้างานที่มีความแตกต่างกันตามตำแหน่งหน้าที่ที่พนักงานรับผิดชอบ (Groen, Wouters and Wilderom, 2016: 1-16) โดยผลการปฏิบัติงานที่ดีสะท้อนมาจากปัจจัยหลายประการ เช่น ความสามารถในการดำเนินงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ความพึงพอใจในงาน และการให้ความช่วยเหลือจากองค์กร เป็นต้น ซึ่งนำไปสู่ข้อสันนิษฐาน ดังต่อไปนี้

ข้อสันนิษฐานที่ 5 รางวัลภายในมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงาน

มีงานวิจัยหลายผลงานทั้งในไทยและต่างประเทศที่สนับสนุนว่ารางวัลภายในมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานโดยเรียงลำดับตามวิวัฒนาการของการศึกษา ได้แก่ ผลงานวิจัยของ Thomas and Tymon (1997: 80-96) ที่พบว่า เมื่อพนักงานความรู้สึกว่าตนเองได้รับรางวัลภายในจะมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Markova and Ford (2011: 813-823) พบว่า ความรู้สึกถึงความสำเร็จทำให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานดีขึ้น ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับผลงานวิจัยของ Tymon, Stumpf and Doh (2010: 109-121); Stumpf et al. (2016: 467-486) ที่พบว่า ความรู้สึกถึงการได้รับการยอมรับและยกย่องมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานเช่นกัน ตลอดจนผลงานวิจัยของผลงานวิจัยของ Tippratum (2016: 45-56) ที่ช่วยยืนยันได้ว่าเมื่อพนักงานรู้สึกถึงรางวัลภายใน จะทำให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

จากปัจจัยเชิงผลลัพธ์ที่เกิดจากอิทธิพลของรางวัลภายในดังที่กล่าวไปสะท้อนให้เห็นว่าเมื่อพนักงานสร้างรางวัลภายในขึ้นแล้วความภักดีต่อองค์กรและผลการปฏิบัติงานของพนักงานจะดีขึ้น ยิ่งไปกว่านั้น เมื่อพนักงานมีความภักดีต่อองค์กร ย่อมทำให้พนักงานไม่มีความตั้งใจที่จะแสวงหางานใหม่ องค์กรจึงมีอัตราการลาออกลดลง ส่งผลให้องค์กรธำรงรักษาพนักงานที่มีคุณภาพไว้ได้

จากการทบทวนวรรณกรรมในข้างต้น ผู้เขียนจึงได้พัฒนารอบแนวคิด (conceptual framework) (แสดงดังรูปที่ 1) ซึ่งมีความเหมาะสมกับบริบทของการศึกษาดังนี้



ปัจจัยเชิงสาเหตุ ปัจจัยผลลัพธ์

รูปที่ 1: กรอบแนวคิดในการวิจัย

สรุป

จากผลการศึกษาเกี่ยวกับรางวัลภายในขององค์กรธุรกิจ: ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ สรุปได้ว่ารางวัลภายใน หมายถึง รางวัลที่พนักงานสร้างขึ้นภายใต้เงื่อนไขการตอบสนองความต้องการทางจิตวิทยาของตนเอง ประกอบด้วยความรู้สึกถึงการมีความหมาย ความรู้สึกถึงความสำเร็จ และความรู้สึกถึงการได้รับการยอมรับและยกย่อง

โดยรางวัลภายในได้รับอิทธิพลมาจากปัจจัยเชิงสาเหตุ 3 ปัจจัย ได้แก่ ประสบการณ์การทำงานเชิงบวก การเสริมสร้างพลังอำนาจ และการสนับสนุนจากหัวหน้างาน กล่าวคือ หากพนักงานรับรู้ได้ถึงปัจจัยดังกล่าวจะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกได้รับรางวัลภายใน ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นผลสืบเนื่องมาจาก ประสบการณ์การทำงานเชิงบวกเปรียบเสมือนประสบการณ์ที่ดีที่พนักงานได้รับจากประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาของตนเอง ซึ่งหากเป็นเรื่องราวเชิงบวก เช่น การมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี หรือการได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ พนักงานจะจดจำและสะสมเป็นความทรงจำที่ดี สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ภาวิน ชินะโชติ, ทองฟู ศิริวงศ์ และศศินันท์ วิวัฒน์ชาติ (2559: 145-161) ที่พบว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานด้านการบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกันมีความสัมพันธ์กับความสุขในการทำงานด้านการติดต่อสัมพันธ์ของพนักงานก่อนวัยเกษียณอายุในโรงงานอุตสาหกรรม ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีส่งผลให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน ในทางตรงกันข้าม หากพนักงานต้องประสบกับเรื่องราวเชิงลบ เช่น ปัญหาการเมืองในองค์กร พนักงานย่อมจดจำและสะสมเป็นความทรงจำที่ไม่ได้ จนก่อตัวเป็นความไม่พอใจกับงานและองค์กรของตนเองในอนาคต การเสริมสร้างพลังอำนาจเปรียบเสมือนการให้เกียรติ ศักดิ์ศรี ตลอดจนการมอบพื้นที่และอิสรภาพให้พนักงานได้แสดงความสามารถ และบทบาทการนำผู้อื่น ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจหากได้รับอำนาจทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการจากองค์กร เพราะทำให้พนักงานตระหนักว่าตนเองมีความสามารถและได้รับความไว้วางใจให้ตัดสินใจ และดำเนินงานเกี่ยวกับงานของตนเองและงานที่สำคัญขององค์กร สอดคล้องกับผลการวิจัยของ วรัญญา ดุษดี, พวงเพ็ชร วัชรอยู่ และอภิญญา หิรัญวงษ์ (2560: 178-197) ที่พบว่า ความผูกพันของพนักงานด้านอิสรภาพมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าหากองค์กรเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับพนักงาน จะช่วยทำให้พนักงานสร้างรางวัลภายในขึ้น จนก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรของตนเอง และการสนับสนุนจากหัวหน้างานเปรียบเสมือนการสนับสนุนทรัพยากร ข้อมูล และปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ ที่มีความจำเป็นต่อการดำเนินงาน ทำให้พนักงานรู้สึกว่าการทำงานของตนเองนั้นจะเป็นไปด้วยความเรียบร้อย เนื่องจากการสนับสนุนสิ่งที่จำเป็นต่อการทำงานอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนการสนับสนุนให้พนักงานมีความสามารถและทักษะที่สูงขึ้น ย่อมทำให้พนักงานมั่นใจได้ว่าเมื่อตนเองมีความสามารถและทักษะที่สูงขึ้นแล้ว ตนเองย่อมมีความก้าวหน้าอาชีพด้วย สอดคล้องกับผลการวิจัยของ พรทวี เกื่อนคำแสน และบุญญรัตน์ สัมพันธ์วิวัฒน์ชัย (2559: 1-23) ที่พบว่า สภาพการทำงานและความสำเร็จในงานมีผลต่อการตัดสินใจเลือกทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในนิคมอุตสาหกรรมเหมราช อีสเทิร์นซีบอร์ด ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า

หากองค์กรให้การสนับสนุนพนักงานเพื่อให้มีสภาพการทำงานที่ดีย่อมส่งผลทำให้พนักงานต้องการที่จะทำงานให้องค์กรต่อไป

ปัจจัยผลลัพธ์ที่เกิดจากอิทธิพลของรางวัลภายใน ได้แก่ พฤติกรรมความจงรักภักดีต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงาน กล่าวคือ เมื่อพนักงานรู้สึกว่าคุณค่าของตนเองได้รับรางวัลภายในพนักงานจะมีพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นผลสืบเนื่องมาจากเมื่อพนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่องาน เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน และองค์กร ย่อมทำให้พนักงานมีความสุขและผูกพันกับองค์กรที่ตนเองอยู่ จึงเป็นผลทำให้พนักงานแสดงพฤติกรรมในเชิงบวกออกมา เช่น มีความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรในระยะยาว โดยไม่แสวงหางานใหม่ เป็นต้น ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้ถือเป็นพฤติกรรมความจงรักภักดีต่อองค์กร สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชลธิชา ทิพย์ประทุม (2560: 122-174) ที่พบว่ารางวัลภายในมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความความตั้งใจคงอยู่ ความผูกพันต่อองค์กร และความพึงพอใจในงานของพนักงานในอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ประเทศไทย ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าปัจจัยผลลัพธ์ที่กล่าวมานี้ถือเป็นพฤติกรรมที่องค์กรพึงประสงค์ และเมื่อพนักงานมีความรู้สึกภาคภูมิใจเกี่ยวกับตนเองทั้งในด้านความรู้สึกถึงการมีความหมาย ความรู้สึกถึงความสำเร็จ และความรู้สึกถึงการได้รับการยอมรับและยกย่อง ย่อมทำให้พนักงานทุ่มเทความพยายาม และใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ในงานที่ตนเองได้รับมอบหมาย ตลอดจนงานสาธารณะอื่นๆ ที่องค์กรต้องการความช่วยเหลือ เพราะพนักงานเชื่อว่าตนเองสามารถขับเคลื่อนให้งานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จได้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชลธิชา ทิพย์ประทุม (2560: 122-174) ที่พบว่า รางวัลภายในมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานในเนื้องาน และพฤติกรรมนอกเหนือจากหน้าที่ของพนักงานในอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ประเทศไทย ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าเมื่อพนักงานมีแรงผลักดันในการทำงานจากภายใน พนักงานจะมีความตั้งใจเต็มกำลังเพื่อที่จะทำให้ผลงานออกมามีประสิทธิภาพ ทั้งในงานที่ตนเองรับผิดชอบและงานสาธารณะต่างๆ

รายการอ้างอิง

- ชลธิชา ทิพย์ประทุม, จิรารรณ คงคล้าย และเฉลิมชัย กิตติศักดิ์นันวิน. 2560. บทบาทของรางวัลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์. วารสารบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์. ปีที่ 11. ฉบับที่ 1. 190-201.
- ชลธิชา ทิพย์ประทุม. 2558. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม.
- ชลธิชา ทิพย์ประทุม. 2560. การพัฒนาโมเดลรางวัลภายในเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมความจงรักภักดีต่อองค์กรและผลการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ ประเทศไทย. วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

- พรทวี เกื่อนคำแสน และบุญญรัตน์ สัมพันธ์พัฒนชัย. 2559. ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการตัดสินใจเลือกทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในนิคมอุตสาหกรรมเหมราช อีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง. **วารสารบริหารธุรกิจเทคโนโลยีมหานคร**. ปีที่ 13. ฉบับที่ 1. 1-22.
- ภาวิน ชินะโชติ, ทองฟู ศิริวงศ์ และศศนันท์ วิวัฒนชาติ. 2559. ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานกับความสุขในการทำงานของพนักงานก่อนวัยเกษียณอายุ ในโรงงานอุตสาหกรรมจังหวัดนนทบุรี. **วารสารบริหารธุรกิจเทคโนโลยีมหานคร**. ปีที่ 13. ฉบับที่ 2. 145-161.
- วรัญญา ดุษดี, พวงเพ็ชร วัชรอยู่ และอภิญา หิรัญวงษ์. 2560. ผลกระทบของความผาสุกของพนักงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กร ที่มีต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรของธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์. **วารสารบริหารธุรกิจเทคโนโลยีมหานคร**. ปีที่ 14. ฉบับที่ 1. 178-197.
- Ahammad, Mohammad. Faisal. et al. 2016. Knowledge transfer and cross-border acquisition performance: The impact of cultural distance and employee retention. **International Business Review**. Vol. 25. 66-75.
- Akhtar, Ch. Shoaib., et al. 2015. Total Rewards and Retention: Case Study of Higher Education Institutions in Pakistan. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**. Vol. 210. 251-259.
- Albrecht, Simon. L. and Andreetta, Manuela. 2011. The influence of empowering leadership, empowerment and engagement on affective commitment and turnover intentions in community health service workers Test of a model. **Leadership in Health Services**. Vol. 24. No. 3. 228-237.
- Carraher, Shawn. M. 2011. Turnover prediction using attitudes towards benefits, pay and pay satisfaction among employees and entrepreneurs in Estonia, Latvia, and Lithuania. **Baltic Journal of Management**. Vol. 6. No.1. 25-52.
- CPP, Inc. 2016. **The Work Engagement Profile**. Retrieved December 10, 2016 from <https://www.cpp.com/products/additionalproducts.aspx>
- Dizdar, Ozen. A. and Esen, Ayla. 2016. Sensemaking at work: meaningful work experience for individuals and organizations. **International Journal of Organizational Analysis**. Vol. 24. No. 1. 2-17.
- Edmondson, Diane. R. and Boyer, Stefanie. L. 2013. The Moderating Effect of the Boundary Spanning Role on Perceived Supervisory Support: A Meta-Analytic Review. **Journal of Business Research**. Vol. 66. 2186-2192.
- Enterprise Media Inc. 2016. **The best way to reward employees**. Retrieved october 22, 2016 from <http://www.entrepreneur.com/article/75340#>

- Gok, Sibel., Karatuna, Isil. and Karaca, Pinar. O. 2015. The Role of Perceived Supervisor Support and Organizational Identification in Job Satisfaction. **Procedia-Social and Behavioral Sciences. Vol. 177.** 38-42.
- Groen, Bianca. A.C., Wouters, Marc. J. F. and Wilderom, Celeste. P. M. 2016. Employee participation, performance metrics, and job performance: A survey study based on self-determination theory. **Management Accounting Research.** 1-16.
- Ivancevich, John. M., Konopaske, Robert. and Matteson, Michael. T. 2011. **Organizational behavior and management.** 9th ed. NewYork: McGraw-Hill.
- Kalali, Nader. Seyed. 2015. A Fuzzy Inference System for Supporting the Retention Strategies of Human Capital. **Procedia - Social and Behavioral Sciences.** Vol. 207. 344-353.
- Kasekende, Francis. et al. 2016. Linking teacher competences to organizational citizenship behaviour The role of empowerment. **International Journal of Educational Management.** Vol. 30. No. 2. 252-270.
- Lardner, Sarah. 2015. Effective reward ensures effective engagement. **Strategic HR Review.** Vol. 14. No. 4. 131-134.
- Markova, Gergana. and Ford, Cameron, 2011. Is money the panacea? Rewards for knowledge workers. **International Journal of Productivity and Performance Management.** Vol. 60. No. 8. 813-823.
- Nazir, Sajjad. et al. 2016. Influence of organizational rewards on organizational commitment and turnover intentions." **Employee Relation.** Vol. 38. No. 4. 596-619.
- Pohl, Sabine. and Galletta, Maura. 2016. The role of supervisor emotional support on individual job satisfaction: A multilevel analysis. **Applied Nursing Research.** Vol. 33. 61-66.
- Singh, Kuldip. 2016. Influence of Internal Service Quality on Job Performance: A Case Study of Royal Police Department. **Procedia-Social and Behavioral Sciences.** Vol. 224. 28-34.
- Stumpf, Stephen A. et al. 2013. Employees and change initiatives: intrinsic rewards and feeling valued. **Journal of Business Strategy.** Vol. 34. No. 2. 21-29.
- Stumpf, Stephen A. et al. 2016. Leading to intrinsically reward professionals for sustained engagement. **Leadership & Organization Development Journal.** Vol. 37. No. 4. 467-486.
- Sylvia D. Hall-Ellis. 2014. Reward systems promote high-performance work teams achieving library mission. **The Bottom Line.** Vol. 27. No. 2. 66-69.

- Thomas, Kenneth. W. and Tymon, Walter.G. Jr. 1997. Bridging the motivation gap in total quality. **Quality Management Journal**. Vol. 4. No. 2. 80-96.
- Tippratum, Chonticha. 2016. Intrinsic reward of retirees: study for grounded theory. **Proceeding The 41st National and 5th International Graduate Research Conference Valaya Alongkorn Rajabhat University under the Royal Patronahe**. 45-56.
- Tymon, Walter.G. Jr., Stumpf, Stephen. A. and Doh, Jonathan. P. 2010. Exploring Talent Management in India: The Neglected Role of Intrinsic Rewards. **Journal of World Business**. Vol. 45. No. 2. 109-121.
- Vasconcelos, Anselmo. F. 2015. The contemporary experience of work: older workers' perceptions. **Management Research Review**. Vol. 38. No. 4. 381-403.
- Yogendra, Bhattacharya. 2015. Employee Engagement as a Predictor of Seafarer Retention: A Study among Indian Officers. **The Asian Journal of Shipping and Logistics**. Vol. 31. No. 2. 295-318.

เอกสารอ้างอิงจากภาษาไทยเป็นภาษาอังกฤษ (Translated Thai References)

- Pavin Chinachoti, Tongfu Siriwongse and Sasanant Vivadhanajat. 2016. The Relation Between Quality of Work Life and Work Happiness of Before Retirement Employee in Industry Nonthaburi Province. **MUT Journal of Business Administration**. Vol. 13. No.2. 145-161.
- Waranya Dudsadee, Phuangphet Wacharayoo and Apinya Hirunwong. 2017. The Effect of Employee Well-Being, Work-Life Balance, Organizational Culture on Employee Commitment of Car Dealer Business. **MUT Journal of Business Administration**. Vol. 14. No. 1. 178-197.
- Porntawe Thuencumsan and Boonyarat Samphanwattanacha. 2016. Factors influencing to the Motivation in Decision Making of Operation level Employees in Hamaraj Eastern Seaboard Industrial Estate, Rayong Province. **MUT Journal of Business Administration**. Vol. 13. No. 1. 1-22.
- Chonticha Tippratum. 2014. **Organizational Behavior**. Bangkok: Faculty of Management Sciences, Chandrakasem Rajabhat University.
- Chonticha Tippratum, Jirawan Kongklay and Chalermchai Kittisaknawin. 2017. The Role of Rewards in Human Resource management. **Journal of Graduate Studies Valaya Alonhkron Rajabhat University**. Vol. 11. No. 1. 190-201.

Chonticha Tippratum. 2018. The Development of the Intrinsic Reward Model for Reinforcing the Loyalty Behavior to Organization and the Job Performance of the Staff in Software Industry in Thailand. **A Thesis Submitted in partial Fulfillment of Requirements for Doctor of Philosophy (Management)**. Graduate School. Silpakorn University.