

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การศึกษาการใช้กลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนที่เหมาะสมในการธำรงรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูงของ บริษัท เอฟเอ็มพี กรุ๊ป (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัท ไฮพี (ไทยแลนด์) จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาว่ากลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนของบริษัทฯ ด้านการมีความสมดุลภายใน การแข่งขันกับภายนอก การให้พนักงานทุ่มเทการทำงาน และ ด้านการบริหารงาน ที่บริษัทจ่ายตอบแทนให้กับพนักงานที่ทำงานให้กับบริษัท มีความสำคัญต่อการธำรงรักษาให้พนักงานที่มีศักยภาพสูงเพียงใด เพื่อหาข้อสรุปว่าจะใช้กลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนที่เหมาะสมอย่างไร ในการธำรงรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูงให้ทำงานอยู่กับบริษัทฯ ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้กลุ่มตัวอย่างของ บริษัท เอฟเอ็มพี กรุ๊ป (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 42 คน และบริษัท ไฮพี (ไทยแลนด์) จำกัด จำนวน 31 คน รวมทั้งหมด 73 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และนำไปประมวลผลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรม SPSS สถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า t Test ค่า F-test และการวิเคราะห์การถดถอยแบบเส้นตรงพหุคูณเพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เพื่อคัดเลือกตัวแปรกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนด้านต่าง ๆ ที่มีความสำคัญกับการธำรงรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูง และผลการวิจัยสรุปผลได้ดังนี้

#### ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาของบริษัทเอฟเอ็มพี กรุ๊ป (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัทไฮพี (ไทยแลนด์) จำกัด เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ FMP (ร้อยละ 35.6) พนักงานระดับปฏิบัติการ HI-P (ร้อยละ 26.0) พนักงานระดับบังคับบัญชา FMP (ร้อยละ 21.9) พนักงานระดับบังคับบัญชา HI-P (ร้อยละ 16.4)

#### สรุปผลการวิจัย

จากผลการศึกษากลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนของบริษัทเอฟเอ็มพี กรุ๊ป (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัทไฮพี (ไทยแลนด์) จำกัด ผลการศึกษากลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทน โดยภาพรวมแล้วการบริหารค่าตอบแทนทั้ง 4 รูปแบบที่เกิดขึ้นในบริษัทเอฟเอ็มพี กรุ๊ป (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัทไฮพี (ไทยแลนด์) จำกัด จำกัด สรุปผลการวิจัยดังนี้

ตารางที่ 5-1 ตารางเปรียบเทียบอันดับคะแนนความคิดเห็นเฉลี่ยของ 2 บริษัท

กลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทน	บริษัท FMP		บริษัท HI-P	
	$\bar{X}$	อันดับ	$\bar{X}$	อันดับ
1. การมีความสมดุลภายใน	3.85	2	3.21	3
2. การแข่งขันกับภายนอก	3.73	4	2.91	4
3. การให้พนักงานทุ่มเทการทำงาน	3.85	2	3.44	2
4. การบริหารที่เหมาะสม	3.89	1	3.46	1
คะแนนเฉลี่ยรวม	3.84		3.26	

จากตาราง กลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนด้านต่าง ๆ ทั้ง 4 ด้าน แสดงให้เห็นว่าพนักงานบริษัท เอฟเอ็มพี กรุ๊ป (ประเทศไทย) จำกัด มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ด้านการมีความสมดุลภายใน การแข่งขันกับภายนอก การให้พนักงานทุ่มเทการทำงาน และการบริหารที่เหมาะสม สูงกว่าพนักงานบริษัท ไฮพี (ไทยแลนด์) จำกัด แต่เมื่อจัดลำดับค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นจากมากที่สุ่มมาน้อยที่สุดแล้ว พบว่า พนักงานทั้งสองบริษัทให้ความสำคัญเหมือนกัน ดังนี้

- ลำดับที่ 1 การบริหารที่เหมาะสม
- ลำดับที่ 2 การให้พนักงานทุ่มเทการทำงาน
- ลำดับที่ 3 การมีความสมดุลภายใน
- ลำดับที่ 4 การแข่งขันกับภายนอก

พิจารณาในรายละเอียดย่อยดังนี้

1. ความคิดเห็นของพนักงานบริษัท เอฟเอ็มพี กรุ๊ป (ประเทศไทย) จำกัด เกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทน

1.1 ด้านการมีความสมดุลภายใน พนักงานมีความคิดเห็นว่า บริษัท เอฟเอ็มพี กรุ๊ป (ประเทศไทย) จำกัด มีการบริหารค่าตอบแทนด้านการมีความสมดุลภายในอยู่ระดับสูง เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า บริษัทมุ่งเน้นการจัดสวัสดิการต่าง ๆ ให้กับพนักงานในระดับเดียวกันเท่าเทียมกัน บริษัทจ่ายค่าตอบแทน โดยคำนึงถึงหลักยุติธรรมอยู่ในระดับสูงมาก ส่วนเรื่องที่บริษัทกำหนดค่าตอบแทนตามหน้าที่ความรับผิดชอบ และเงินเดือนและผลตอบแทนเหมาะสมกับงานที่ทำ และค่าตอบแทนเท่าเทียมกับพนักงานคนอื่นที่ทำงานลักษณะคล้ายคลึงกันเป็นสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสมอยู่ระดับสูง

1.2 ด้านการแข่งขันกับภายนอก พบว่า เมื่อนำไปเปรียบเทียบกับบริษัทอื่นแล้ว พนักงานมีความคิดเห็นว่า บริษัทเอฟเอ็มพี กรุ๊ป (ประเทศไทย) จำกัด กำหนดเงินเดือนและผลตอบแทนเหมาะสมตามหน้าที่ความรับผิดชอบ บริษัทจัดสวัสดิการที่ดีเพียงพอและเป็นที่น่าพอใจ ค่าตอบแทนพิเศษมีความเหมาะสมยุติธรรมกับงานและภารกิจเนื่องจากงานประจำ การดำเนินงานด้านการผลิตสินค้าให้มีคุณภาพเป็นไปตามหลักเกณฑ์มาตรฐานระบบคุณภาพอยู่ในระดับสูง

1.3 ด้านการให้พนักงานทุ่มเทการทำงาน พบว่า บริษัทมีระบบบริหารผลตอบแทนเพื่อส่งเสริมให้พนักงานใช้ความสามารถและศักยภาพอย่างเต็มที่และเป็นธรรมชาติ ระบบการสร้างเสริมแรงจูงใจในการทำงานส่วนส่งเสริมให้พนักงานมีความรับผิดชอบสูงทุ่มเทการทำงานมากขึ้น การจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานที่บรรลุเป้าหมายหรือสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดมีส่วนช่วยให้พนักงานทุ่มเทการทำงานมากขึ้น การจ่ายเงินรางวัลประจำปีตามผลการปฏิบัติงานตามผลการปฏิบัติเป็นกำลังใจสำคัญให้พนักงานทุ่มเทในการทำงานมากขึ้น และบริษัทจ่ายค่าตอบแทนโดยคำนึงถึงผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพมากกว่าประสบการณ์การทำงานอยู่ในระดับสูง

1.4 ด้านการบริหารที่เหมาะสม พบว่า บริษัทมีการสื่อสารให้พนักงานทราบถึงหลักเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทนที่ชัดเจน โดยพนักงานเข้าใจและยอมรับได้ นโยบายการบริหารค่าตอบแทนให้กับพนักงานโดยยึดหลักความเป็นธรรมโดยพิจารณาจากผลงานและคุณภาพ นโยบายการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานที่ทำเป็นสิ่งที่ถูกต้องและเหมาะสมมากกว่าการจ่ายค่าตอบแทนตามระบบอาวุโส พนักงานได้รับการชี้แจงถึงผลงาน ทั้งข้อดีและข้อบกพร่อง รวมทั้งได้รับคำแนะนำต่างๆ เพื่อที่ท่านจะได้นำมาปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น บริษัทจ่ายค่าตอบแทนโดยคำนึงถึงผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพมากกว่าประสบการณ์การทำงาน อยู่ในระดับสูง

2. ความคิดเห็นของพนักงานบริษัท ไอพี (ไทยแลนด์) จำกัด เกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทน

2.1 ด้านการมีความสมดุลภายใน พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นว่า บริษัทมีการมีการบริหารค่าตอบแทนด้านการมีความสมดุลภายในอยู่ระดับสูง เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ส่วนเรื่องที่บริษัทกำหนดค่าตอบแทนตามหน้าที่ความรับผิดชอบ และเงินเดือนและผลตอบแทนเหมาะสมกับงานที่ทำ และค่าตอบแทนเท่าเทียมกับพนักงานคนอื่นที่ทำงานลักษณะคล้ายคลึงกัน เป็นสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสม บริษัทจ่ายค่าตอบแทนโดยคำนึงถึงหลักยุติธรรม บริษัทจัดสวัสดิการต่างๆ ให้กับพนักงานระดับเดียวกันเท่าเทียมกัน อยู่ในระดับสูง

2.2 การแข่งขันกับภายนอก พบว่า เมื่อนำไปเปรียบเทียบกับบริษัทอื่นแล้ว พนักงานมีความคิดเห็นว่า บริษัทกำหนดเงินเดือนและผลตอบแทนเหมาะสมตามหน้าที่ความรับผิดชอบ

การดำเนินงานด้านการผลิตสินค้าให้มีคุณภาพเป็นไปตามหลักเกณฑ์มาตรฐานระบบคุณภาพอยู่ในระดับสูง ส่วนบริษัทจัดสวัสดิการที่ดีเพียงพอและเป็นที่น่าสนใจ ค่าตอบแทนพิเศษมีความเหมาะสมยุติธรรมกับงานและภารกิจเนื่องจากงานประจำ การดำเนินงานด้านการผลิตสินค้าให้มีคุณภาพเป็นไปตามหลักเกณฑ์มาตรฐานระบบคุณภาพ อยู่ในระดับปานกลาง

2.3 การให้พนักงานทุ่มเทการทำงาน พบว่า บริษัทมีระบบบริหารผลตอบแทน เพื่อส่งเสริมให้พนักงานใช้ความสามารถและศักยภาพอย่างเต็มที่และเป็นธรรมชาติ ระบบการสร้างเสริมแรงจูงใจในการทำงานส่วนส่งเสริมให้พนักงานมีความรับผิดชอบสูงทุ่มเทการทำงานมากขึ้น การจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานที่บรรลุเป้าหมายหรือสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดมีส่วนช่วยให้พนักงานทุ่มเทการทำงานมากขึ้น การจ่ายเงินรางวัลประจำปีตามผลการปฏิบัติงานตามผลการปฏิบัติเป็นกำลังใจสำคัญให้พนักงานทุ่มเทในการทำงานมากขึ้น และบริษัทจ่ายค่าตอบแทนโดยคำนึงถึงผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพมากกว่าประสิทธิภาพการทำงานอยู่ในระดับสูง

2.4 การบริหารที่เหมาะสม พบว่า บริษัทมีการสื่อสารให้พนักงานทราบถึงหลักเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทนที่ชัดเจน โดยพนักงานเข้าใจและยอมรับได้ นโยบายการบริหารค่าตอบแทนให้กับพนักงานโดยยึดหลักความเป็นธรรมโดยพิจารณาจากผลงานและคุณภาพ นโยบายการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานที่ทำได้เป็นสิ่งถูกต้องและเหมาะสมมากกว่าการจ่ายค่าตอบแทนตามระบบอาวุโส พนักงานได้รับการชี้แจงถึงผลงาน ทั้งข้อดีและข้อบกพร่อง รวมทั้งได้รับคำแนะนำต่างๆเพื่อที่ท่านจะได้นำมาปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น บริษัทจ่ายค่าตอบแทนโดยคำนึงถึงผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพมากกว่าประสิทธิภาพการทำงาน อยู่ในระดับสูง

จากคำถามการวิจัย

1. การบริหารค่าตอบแทนของบริษัท มีผลต่อการธำรงรักษาให้พนักงานที่มีศักยภาพสูงทำงานกับองค์กรมากน้อยเพียงใด

จากสมการถดถอยพหุคูณของบริษัท เอฟเอ็มพี กรุ๊ป (ประเทศไทย) จำกัด

$$\hat{Y} = 2.579 + .023 X_1 + .056 X_2 + .037 X_3 + .215 X_4$$

บริษัท ไฮพี (ไทยแลนด์) จำกัด

$$\hat{Y} = 3.098 - .236 X_1 + .124 X_2 - .017 X_3 + .252 X_4$$

ดังนั้น สมการถดถอยพหุคูณสามารถนำมาสู่การตอบคำถามการวิจัย ได้ว่า

1.1 บริษัท เอฟเอ็มพี กรุ๊ป (ประเทศไทย) จำกัด มีกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนของบริษัทด้านการบริหารที่เหมาะสมมีผลต่อผลต่อการธำรงรักษาให้พนักงานที่มีศักยภาพสูงมากที่สุด รองลงมาคือ การแข่งขันกับภายนอก การให้พนักงานทุ่มเทการทำงาน การมีความสมดุลภายในตามลำดับ

1.2 บริษัท ไฮพี (ไทยแลนด์) จำกัด มีกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนของบริษัทด้านการบริหารที่เหมาะสมมีผลต่อผลต่อการชำระรักษาให้พนักงานที่มีศักยภาพสูงมากที่สุด รองลงมา คือ การแข่งขันกับภายนอก ส่วนการให้พนักงานทุ่มเทการทำงาน การมีความสมดุลภายในมีอิทธิพลต่อการชำระรักษาในทิศทางตรงกันข้าม คือ มีผลทำให้พนักงานลาออกหรือไม่สามารถชำระรักษาพนักงานไว้ได้

2. พนักงานระดับปฏิบัติการกับพนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีความคิดเห็นในเรื่องการใช้กลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทน (ด้านต่าง ๆ) ว่าส่งผลต่อการตัดสินใจทำงานอยู่ต่อไปของพนักงานที่มีศักยภาพสูงแตกต่างกันหรือไม่

2.1 จากผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการ FMP กับบังคับบัญชา FMP มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการชำระรักษาพนักงานศักยภาพสูงไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ดังนั้น สามารถตอบคำถามการวิจัยได้ว่า พนักงานระดับปฏิบัติการ FMP กับพนักงานระดับบังคับบัญชา FMP มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการชำระรักษาพนักงานศักยภาพสูงไม่แตกต่างกัน โดยพนักงานปฏิบัติการ FMP มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการชำระรักษาพนักงานมากกว่าพนักงานบังคับบัญชา FMP

2.2 จากผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการ HI-P กับพนักงานระดับบังคับบัญชา HI-P มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการชำระรักษาพนักงานศักยภาพสูงไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ดังนั้น สามารถตอบคำถามการวิจัยได้ว่า พนักงานระดับปฏิบัติการ HI-P กับพนักงานระดับบังคับบัญชา HI-P มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการชำระรักษาพนักงานศักยภาพสูงไม่แตกต่างกัน โดยพนักงานปฏิบัติการ HI-P มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนส่งผลต่อการชำระรักษาพนักงานน้อยกว่าพนักงานบังคับบัญชา HI-P

2.3 จากผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการ FMP กับพนักงานระดับปฏิบัติการ HI-P มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการชำระรักษาพนักงานศักยภาพสูงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ดังนั้น สามารถตอบคำถามการวิจัยได้ว่า พนักงานระดับปฏิบัติการ FMP กับพนักงานระดับปฏิบัติการ HI-P มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการชำระรักษาพนักงานศักยภาพสูงแตกต่างกัน โดยพนักงานปฏิบัติการ FMP มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนส่งผลต่อการชำระรักษาพนักงานมากกว่าพนักงานปฏิบัติการ HI-P

2.4 จากผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า พนักงานระดับบังคับบัญชา FMP กับ พนักงานระดับบังคับบัญชา HI-P มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการธำรงรักษาพนักงานศักยภาพสูงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ดังนั้น สามารถตอบคำถามการวิจัยได้ว่า พนักงานระดับบังคับบัญชา FMP กับ พนักงานระดับบังคับบัญชา HI-P มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการธำรงรักษาพนักงานศักยภาพสูงแตกต่างกัน โดยพนักงานบังคับบัญชา FMP มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนส่งผลกระทบต่อธำรงรักษาพนักงานมากกว่าพนักงานบังคับบัญชา HI-P

3. บริษัทที่มีกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนที่แตกต่างกันส่งผลกระทบต่อตัดสินใจทำงานอยู่ต่อไปของพนักงานศักยภาพสูงแตกต่างกันหรือไม่ และกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนในด้านใด (เรื่องใด) ที่มีผลมากที่สุดต่อการตัดสินใจทำงานอยู่ต่อไปของพนักงาน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า กลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนที่แตกต่างกันของบริษัท เอฟเอ็มพี กรุ๊ป (ประเทศไทย) จำกัด และ บริษัท ไฮพี (ไทยแลนด์) จำกัด ส่งผลกระทบต่อธำรงรักษาพนักงานที่มีศักยภาพแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ดังนั้น จึงตอบคำถามการวิจัยได้ว่า กลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนที่แตกต่างกันของบริษัท เอฟเอ็มพี กรุ๊ป (ประเทศไทย) จำกัด และ บริษัท ไฮพี (ไทยแลนด์) จำกัด ส่งผลกระทบต่อธำรงรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูงแตกต่างกัน

4. กลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทน ด้านมีความสมดุลภายใน ด้านการแข่งขันกับภายนอก ด้านการให้พนักงานทุ่มเทในการทำงาน และด้านการบริหาร มีความสำคัญต่อการธำรงรักษาพนักงานศักยภาพสูงมากน้อยเพียงใด

จากสมการถดถอยพหุคูณของ

บริษัท เอฟเอ็มพี กรุ๊ป (ประเทศไทย) จำกัด

$$\hat{Y} = 2.579 + .023 X_1 + .056 X_2 + .037 X_3 + .215 X_4$$

บริษัท ไฮพี (ไทยแลนด์) จำกัด

$$\hat{Y} = 3.098 - .236 X_1 + .124 X_2 - .017 X_3 + .252 X_4$$

ดังนั้น สมการการถดถอยพหุคูณสามารถนำมาสู่การตอบคำถามการวิจัย ได้ว่า

4.1 บริษัทเอฟเอ็มพี กรุ๊ป (ประเทศไทย) จำกัด มีกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนของบริษัทด้านการบริหารที่เหมาะสมมีผลต่อผลต่อการธำรงรักษาให้พนักงานที่มีศักยภาพสูงมากที่สุด รองลงมาคือ การแข่งขันกับภายนอก การให้พนักงานทุ่มเทการทำงาน การมีความสมดุลภายใน ตามลำดับ

4.2 บริษัท ไฮพี (ไทยแลนด์) จำกัด มีกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนของบริษัทด้านการบริหารที่เหมาะสมมีผลต่อผลต่อการชำระรักษาให้พนักงานที่มีศักยภาพสูงมากที่สุด รองลงมาคือ การแข่งขันกับภายนอก ส่วนการให้พนักงานทุ่มเทการทำงาน การมีความสมดุลภายใน มีอิทธิพลต่อการชำระรักษาในทิศทางตรงกันข้าม

5. บริษัทใช้กลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนในรูปแบบที่เหมาะสมอย่างไรในการชำระรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูงทำงานอยู่กับบริษัทต่อไป และมีกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนด้านใดเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุด

จากสมการถดถอยพหุคูณของ

บริษัท เอฟเอ็มพี กรุ๊ป (ประเทศไทย) จำกัด

$$\hat{Y} = 2.579 + .023 X_1 + .056 X_2 + .037 X_3 + .215 X_4$$

บริษัท ไฮพี (ไทยแลนด์) จำกัด

$$\hat{Y} = 3.098 - .236 X_1 + .124 X_2 - .017 X_3 + .252 X_4$$

5.1 บริษัท เอฟเอ็มพี กรุ๊ป (ประเทศไทย) จำกัด มีกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนของบริษัทด้านการบริหารที่เหมาะสมมีผลต่อผลต่อการชำระรักษาให้พนักงานที่มีศักยภาพสูงเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุด โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ .215

5.2 บริษัท ไฮพี (ไทยแลนด์) จำกัด มีกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนของบริษัทด้านการบริหารที่เหมาะสมมีผลต่อผลต่อการชำระรักษาให้พนักงานที่มีศักยภาพสูงเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุด โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ .252

### การอภิปรายผล

กลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนที่แตกต่างกันของบริษัทเอฟเอ็มพี กรุ๊ป (ประเทศไทย) จำกัด และ บริษัท ไฮพี (ไทยแลนด์) จำกัด ส่งผลต่อการชำระรักษาพนักงานที่มีศักยภาพแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 โดยที่คะแนนเฉลี่ยรวมระดับความคิดเห็นของพนักงานบริษัท เอฟเอ็มพี กรุ๊ป (ประเทศไทย) จำกัด อยู่ที่ 3.84 คะแนน ส่วนคะแนนเฉลี่ยรวมระดับความคิดเห็นของพนักงานบริษัท ไฮพี (ไทยแลนด์) จำกัด อยู่ที่ 3.26 คะแนน โดยที่ระดับความคิดเห็นในทุกด้านของพนักงานบริษัท เอฟเอ็มพี กรุ๊ป (ประเทศไทย) จำกัด สูงกว่าพนักงานบริษัทไฮพี (ไทยแลนด์) จำกัด

สำหรับการบริหารค่าตอบแทนด้านมีความสมดุลภายใน ด้านการแข่งขันกับภายนอก การให้พนักงานทุ่มเทในการทำงาน และด้านการบริหาร มีความสำคัญต่อการชำระรักษาพนักงานศักยภาพสูง ดังนี้

บริษัท เอฟเอ็มพี กรุ๊ป (ประเทศไทย) ให้ความสำคัญกับการบริหารที่มีความเหมาะสม มีความสำคัญมากที่สุด การแข่งขันกับภายนอกมีความสำคัญเป็นอันดับที่ 2 การให้พนักงานทุ่มเทการทำงาน มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 3 และการมีความสมดุลภายในมีความสำคัญเป็นอันดับสุดท้าย

บริษัท ไฮพี (ไทยแลนด์) จำกัด ให้ความสำคัญกับการบริหารที่มีความเหมาะสม มีความสำคัญมากที่สุด การมีความสมดุลภายในมีความสำคัญเป็นอันดับที่ 2 การแข่งขันกับภายนอกมีความสำคัญเป็นอันดับที่ 3 และการให้พนักงานทุ่มเทการทำงานมีความสำคัญเป็นอันดับสุดท้าย

จากลักษณะที่ปรากฏข้างต้น ประเด็นที่สำคัญสามารถนำมาอภิปรายผลการศึกษามีดังนี้

1. การบริหารงานที่เหมาะสม เนื่องจากบริษัทเอฟเอ็มพี กรุ๊ป (ประเทศไทย) จำกัด ได้มีการสื่อสารนโยบายการบริหารค่าตอบแทนให้พนักงานทราบ ด้วยหลักการพื้นฐานในการกำหนดค่าตอบแทน คือ การกำหนดค่าตอบแทนให้เพียงพอสามารถเลี้ยงชีพตนเองและครอบครัวได้ เป็นไปตามหลักพื้นฐานในการกำหนดค่าตอบแทนโดยคำนึงถึงหลักมาตรฐานการครองชีพ และเป็นไปตามทฤษฎีค่าจ้างซึ่งสามารถช่วยให้ผู้ทำงานดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างเหมาะสมใกล้เคียงกับลักษณะของงานที่ทำอยู่ กำหนดค่าตอบแทนโดยยึดหลักความเป็นธรรม กำหนดค่าตอบแทนโดยคำนึงถึงความสามารถในการจ่ายขององค์กร รวมถึงการสื่อสารให้พนักงานทราบถึงนโยบายการบริหารค่าตอบแทนเน้นค่าตอบแทนด้านการมีความสมดุลภายใน ค่าตอบแทนด้านการแข่งขันกับภายนอก ค่าตอบแทนด้านการให้พนักงานทุ่มเทการทำงาน ค่าตอบแทนด้านการบริหารงานเหมาะสม ทำให้พนักงานเข้าใจหลักเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทนที่ชัดเจนและยอมรับได้ เป็นไปตามหลักการบริหารค่าตอบแทนตามแนวคิดของมิลโกวิช และเจอร์รี (Milkovich & Jerry, 2002)

2. การบริหารค่าตอบแทนด้านการแข่งขันกับภายนอก เนื่องจากบริษัทเอฟเอ็มพี กรุ๊ป (ประเทศไทย) จำกัด ได้สำรวจค่าจ้างประจำปีทุกปี และนำมากำหนดเป็นนโยบายการบริหารค่าตอบแทนที่สามารถแข่งขันกับภายนอกได้เน้นให้ผลตอบแทนสูงให้กับพนักงานที่มีศักยภาพสูง ส่งผลให้รายได้และสวัสดิการที่พนักงานได้รับสูงกว่าบริษัทรอบข้าง พนักงานจึงมีความคิดเห็นว่าค่าตอบแทนและสวัสดิการที่บริษัทที่จัดให้สามารถแข่งขันกับภายนอกได้ เป็นไปตามหลักการบริหารค่าตอบแทนตามแนวคิดของมิลโกวิช และเจอร์รี เกี่ยวกับนโยบายด้านการแข่งขันกับภายนอกที่ต้องอ้างอิง สำรวจค่าจ้าง เพื่อนำมากำหนดนโยบายการบริหารค่าตอบแทน

3. การให้พนักงานทุ่มเทการทำงาน บริษัทเอฟเอ็มพี กรุ๊ป (ประเทศไทย) จำกัด เน้นส่งเสริมให้พนักงานทุ่มเทการทำงานเปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ โดยมีระบบจูงใจในการทำงาน คือ ระบบ Incentive Program จ่ายตอบแทนให้กับพนักงานโดยยึดถือเป้าหมายของทีมเป็นหลัก เป็นค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานสำหรับกลุ่ม (Group Incentive)



รวมทั้งการจ่ายเงินรางวัลประจำปีตามผลปฏิบัติงาน บริษัท เอฟเอ็มพี กรุ๊ป (ประเทศไทย) จำกัด กำหนดนโยบายการจ่ายแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ การจ่ายเงินรางวัลประจำปี และการจ่ายเงินรางวัลพิเศษประจำปีตามผลงานเป็นค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล (Individual Incentive) กล่าวคือ บริษัท เอฟเอ็มพี กรุ๊ป (ประเทศไทย) จำกัด จะจ่ายเงินรางวัลประจำปีให้กับพนักงานทุกคนเท่าเทียมกันตอนสิ้นเดือนธันวาคมของทุกปี ส่วนการจ่ายเงินรางวัลพิเศษประจำปี จะจ่ายให้พนักงานตามผลปฏิบัติงานของแต่ละคน ถ้าพนักงานที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบเหมือนกันแต่มีผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน เป็นไปตามแนวคิดของของมิลโกวิทซ์ และเจอร์รี่ เกี่ยวกับนโยบายการจ่ายเพื่อให้พนักงานทุ่มการทำงานให้กับบริษัท คือการพิจารณาเพิ่มให้ตามเกณฑ์ของผลงานที่ทำได้ และเป็นไปตามทฤษฎีประสิทธิภาพผลผลิต พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานที่สูงจะได้รับเงินรางวัลพิเศษมากกว่าพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่า ดังนั้นจึงเป็นไปตามทฤษฎีการจ่ายผลตอบแทนเพื่อให้พนักงานทุ่มการทำงาน ซึ่งนโยบายดังกล่าวไม่มีในบริษัท ไฮพี (ไทยแลนด์) จำกัด

4. การบริหารค่าตอบแทนด้านการมีความสมดุลภายในบริษัท เอฟเอ็มพี กรุ๊ป (ประเทศไทย) จำกัด ได้รับการรับรองระบบคุณภาพ TS16949 ซึ่งมีข้อกำหนดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้น บริษัท จึงมีการจัดทำ Job Analysis, Job Description และ Job Specification สิ่งเหล่านี้ทำให้บริษัทฯ สามารถประเมินค่าจ้าง จัดทำเป็นโครงสร้างตำแหน่ง โครงสร้างของบริษัท โครงสร้างค่าจ้าง ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม เป็นที่ยอมรับได้ของพนักงานบริษัท เอฟเอ็มพี กรุ๊ป (ประเทศไทย) จำกัด มีการกำหนดโครงสร้างค่าจ้าง และสวัสดิการตามระดับของพนักงาน ซึ่งเป็นการแบ่งระดับพนักงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ จึงทำให้การกำหนดค่าจ้างและสวัสดิการเริ่มแรกในมุมมองของพนักงานมีความเท่าเทียมกัน เกิดความสมดุลภายใน เป็นไปตามแนวคิดของของมิลโกวิทซ์ และเจอร์รี่ เกี่ยวกับนโยบายการจ่ายด้านความสมดุลภายใน โดยเฉพาะในเรื่องของสวัสดิการ จะมีความเด่นชัดมากในเรื่องของความเสมอภาคเท่าเทียมกันตามระดับพนักงาน แม้แต่พนักงานศักยภาพสูงก็ยังยึดถือหลักความเสมอภาคเท่าเทียมกันสำหรับบริษัท ไฮพี (ไทยแลนด์) จำกัด ได้มีการกำหนดโครงสร้างของระดับพนักงานในระยะเวลา 2 ปีที่ผ่านมา ดังนั้น ยังคงมีความเหลื่อมล้ำในด้านของสวัสดิการอยู่บ้าง เช่น พนักงานปฏิบัติการระดับ 2 ได้รับสวัสดิการค่าเช่าบ้านสูงกว่าพนักงานระดับ 3 ด้วยเหตุที่พนักงานระดับ 2 เข้างานมาตั้งแต่บริษัทเริ่มเปิดดำเนินการ พอมีการปรับปรุงระดับ โครงสร้างพนักงานใหม่แล้ว บริษัทไม่สามารถไปลดหรือยกเลิกสภาพการจ้างเดิมได้ บริษัทจึงคงสวัสดิการเดิมไว้ เป็นต้น

## ข้อเสนอแนะทั่วไป

จากการศึกษาในครั้งนี้พบว่า กลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนที่เหมาะสมในการธำรงรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูง เป็นการศึกษาว่ากลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนด้านใดที่เหมาะสมที่สุดและมีความสำคัญที่จะนำมาใช้ธำรงรักษาพนักงาน ซึ่งจากการศึกษาสามารถสรุปได้ว่ากลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนด้านการบริหารที่เหมาะสมมีความสำคัญต่อการธำรงรักษาพนักงานที่สุด ซึ่งองค์กรจะต้องทำการศึกษาอย่างต่อเนื่องว่าอะไรคือค่าตอบแทนที่เหมาะสมและตรงกับความต้องการของพนักงานที่สุดในแต่ละช่วงเวลา และเมื่อเวลาเปลี่ยนแปลงไปควรจะปรับเปลี่ยนค่าตอบแทนอย่างไร และต้องสื่อสารให้พนักงานทราบถึงหลักเกณฑ์และวิธีการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กร เพราะเมื่อพนักงานทราบหลักเกณฑ์ก็จะสามารถนำมาสู่การปฏิบัติเพื่อที่จะได้บรรลุเป้าหมายที่ตนเองตั้งไว้ได้ ตลอดจนสื่อสารเรื่องผลประโยชน์ของบริษัทให้พนักงานรับทราบอย่างต่อเนื่อง เพราะค่าตอบแทนเป็นผลมาจากการดำเนินกิจการขององค์กร

## ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร

จากผลการวิจัยสรุปได้ว่า มีประเด็นต่าง ๆ ที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการเสริมสร้างการบริหารค่าตอบแทนและการธำรงรักษาพนักงานศักยภาพสูง สรุปได้ ดังนี้

1. การมอบหมายงานที่ทำทลายให้กับพนักงานที่มีศักยภาพ และงานที่มอบหมายนั้นจะต้องเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจหรือเป้าหมายของหน่วยงานหรือขององค์กร โดยตรง เพื่อให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จขององค์กร และทุ่มเทปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ เกิดความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานกับบริษัทโดยไม่คิดที่จะลาออกหรือเปลี่ยนงาน
2. บริษัทควรจัดทำ Career Path ที่ให้พนักงานที่มีศักยภาพสูงทราบ และชี้แจงหลักเกณฑ์ว่าพนักงานจะก้าวหน้าในอาชีพการงานได้นั้น เขาจะต้องทำอะไร เพื่อที่พนักงานศักยภาพสูงจะได้รับรู้ถึงโอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน และใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มกำลัง เพื่อที่ตนเองจะได้ประสบความสำเร็จ มีโอกาสก้าวหน้าไปสู่ในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น
3. บริษัทไฮพี (ไทยแลนด์) จำกัด มีนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนด้านการให้พนักงานทุ่มเทการทำงานมีความสำคัญต่อการธำรงรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูงในทิศทางตรงกันข้ามสาเหตุเนื่องมาจาก บริษัทได้กำหนดนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานสำหรับกลุ่มไม่ว่าพนักงานที่มีศักยภาพจะทุ่มเทการทำงานมากเพียงใด ก็ได้ค่าตอบแทนเท่ากับพนักงานคนอื่น การจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานสำหรับกลุ่ม ไม่จูงใจให้พนักงานที่มีศักยภาพสูง ดังนั้น

บริษัท ไฮพี (ไทยแลนด์) จำกัด ควรที่จะกำหนดนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน ส่วนบุคคล เพื่อจูงใจพนักงานแต่ละคนทุ่มเทการทำงาน การจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงานที่มี ศักยภาพสูงนั้น จะต้องเน้นการจ่ายตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน พนักงานคนใดปฏิบัติงานได้ มากหรือสร้างมูลค่าให้กับบริษัทมาก บริษัทก็ต้องจ่ายผลตอบแทนให้กับพนักงานมากเช่นกัน เพื่อ ส่งเสริมให้พนักงาน ได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่

### ข้อเสนอแนะที่ได้จากการทำวิจัยในการนำผลวิจัยไปใช้

1. เพิ่มระดับการรับรู้เกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทนให้อยู่ในระดับสูงขึ้น โดยเฉพาะ กลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนด้านการแข่งขันกับภายนอก ผู้บริหารควรทำการสำรวจข้อมูล การจ่ายค่าตอบแทนของตลาดทั้งอุตสาหกรรมเดียวกัน และต่างอุตสาหกรรม เพื่อเปรียบเทียบกับ ค่าตอบแทนภายในองค์กรว่าแข่งขันกับตลาดได้หรือไม่ เพื่อพัฒนาการบริหารค่าตอบแทนเพราะ เป็นส่วนหนึ่งของการธำรงรักษาพนักงาน ตลอดจนสร้างความมั่นใจให้กับพนักงาน โดยมีการ สื่อสารให้พนักงานทราบวิธีการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กร ตลอดจนสื่อสารเรื่องผลประโยชน์ ของบริษัทให้พนักงานรับทราบอย่างต่อเนื่อง เพราะค่าตอบแทนเป็นผลมาจากการดำเนินกิจการ ขององค์กร
2. เพิ่มระดับความรัก ความผูกพันต่องานและต่อองค์กรให้อยู่ในระดับสูงขึ้น โดย พัฒนาระดับความผูกพันต่อองค์กร โดยผู้บริหารควรจะสำรวจความคิดเห็นของพนักงานอย่างน้อย ปีละ 1 ครั้ง เพื่อที่จะได้รับทราบว่าพนักงานที่ทำงานในองค์กรมีความพึงพอใจในเรื่องใด มีปัญหา ที่ต้องแก้ไขในเรื่องใด ตลอดจนสร้างความรู้สึกให้พนักงานรู้สึกมีส่วนร่วมในการทำงานให้กับ องค์กรประสบผลสำเร็จ

### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

ศึกษาการใช้กลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนที่เหมาะสมในการธำรงรักษาพนักงาน ศักยภาพสูงกับตัวแปรอื่น เช่น ระดับการศึกษา รายได้ เป็นต้น