

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในสถานการณ์ปัจจุบันที่มีการแข่งขันทางธุรกิจอย่างรุนแรง ส่งผลให้องค์การต้องดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้สามารถดำรงอยู่ เจริญเติบโต และมีพัฒนาการอย่างต่อเนื่อง โดยปัจจัยที่จะทำให้้องค์การดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ พนักงานที่มีศักยภาพสูงที่มีความจงรักภักดีต่อองค์กร เต็มใจทุ่มเทความรู้ความสามารถในการปฏิบัติร่วมกับองค์กร องค์กรทุกองค์การจึงพยายามที่จะพัฒนาพนักงานให้มีศักยภาพสูงขึ้น เพื่อปฏิบัติงานให้กับองค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล สร้างความเจริญก้าวหน้าให้กับองค์กร ดังนั้น ทุกองค์การจึงพยายามวางแผนฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพของพนักงานเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตและให้เกิดผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร พนักงานที่มีศักยภาพสูงจึงเป็นกลไกที่สำคัญที่จะทำให้้องค์การสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ การสูญเสียพนักงานที่มีศักยภาพสูงออกจากองค์กรไปนั้น นับเป็นการสูญเสียทรัพยากรอันมีค่ายิ่ง รวมทั้งการสูญเสียองค์ความรู้ที่ติดตัวกับพนักงานออกไปด้วย และ้องค์การต้องใช้เวลาและค่าใช้จ่ายในการที่จะสรรหาหรือพัฒนาพนักงานขึ้นมาทดแทน

การธำรงรักษาพนักงาน ถือว่าเป็นกระบวนการที่สำคัญของหลักการบริหารงานบุคคล ดังที่ ฟลิปโป (Flipo, 1961, pp. 4-7 อ้างถึงใน ประจักษ์ กัทรกำจร, 2546) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยการ การควบคุมเกี่ยวกับการสรรหา การพัฒนาอัตราเงินเดือน และค่าตอบแทน ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและการทำนุบำรุงรักษาไว้ซึ่งบุคลากรของ้องค์การเพื่อบรรลุถึงวัตถุประสงค์ของ้องค์การ

สุกิจ จุลละนันท์ (2510, หน้า 102 อ้างถึงใน ประจักษ์ กัทรกำจร, 2546) กล่าวไว้ว่า การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการวางแผนนโยบาย การวางแผนโครงการ ระเบียบและวิธีดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานใน้องค์การใด้องค์การหนึ่ง เพื่อให้ได้มาได้ใช้ประโยชน์และบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรด้านมนุษย์ที่มีคุณภาพ และมีปริมาณเพียงพอ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า ้องค์การจะต้องคัดสรรให้ได้ซึ่งคนที่มีความรู้เหมาะสมกับงานของ้องค์การเข้ามาปฏิบัติงาน และพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถให้มีศักยภาพ

เพิ่มขึ้น เพื่อปฏิบัติงานตามภารกิจหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามความมุ่งหมายขององค์การที่กำหนดไว้ ให้ได้ผลดี โดยองค์การจะต้องสร้างกระบวนการให้สามารถดึงดูดสร้างให้พนักงานที่มีศักยภาพปฏิบัติงานอยู่ในองค์การให้นานที่สุด

การธำรงรักษารักษานักงานพนักงานที่มีศักยภาพสูงให้ปฏิบัติงานอยู่กับองค์การจึงเป็นกลยุทธ์ของการแสวงหาวิธีการต่าง ๆ เพื่อการผูกใจให้พนักงานที่องค์การพึงประสงค์ให้พนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์การ ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การจ่ายค่าตอบแทน การทำให้พนักงานมีความสุขกายสุขใจ เมื่อขณะปฏิบัติงานก็มีความปลอดภัย จากสภาพแวดล้อมที่ไม่เหมาะสม องค์การจะสามารถจูงใจบุคลากรที่มีความสามารถให้ร่วมงานกับองค์การได้อย่างมีความสุข และมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสมในทางปฏิบัตินั้นการให้ผลตอบแทนที่ดีจะถือเป็นสิ่งจูงใจและส่งเสริมความพึงพอใจในการทำงานต่อบุคลากร และเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้บุคลากรตัดสินใจร่วมทำงานกับองค์การต่อไป

การบริหารค่าตอบแทน กรอบของการมองมักจะมุ่งไปที่ความสำคัญของรางวัลหรือค่าตอบแทนในรูปของตัวเงิน ซึ่งองค์การให้กับผู้ปฏิบัติงานเป็นหลัก เช่น เงินเดือน โบนัส ค่าตอบแทนการทำงานล่วงเวลา เป็นต้น แต่ในการศึกษาครั้งนี้กรอบของการบริหารค่าตอบแทนจะมุ่งเน้นที่นโยบายทางกลยุทธ์ของค่าตอบแทน 4 ประการ คือ ต้องมีความสมดุลสอดคล้องกันภายใน ต้องใช้แข่งขันกับภายนอกได้ ต้องส่งเสริมให้พนักงานทุ่มเทการทำงาน และและการนำมาใช้บริหารได้อย่างเหมาะสม

การบริหารค่าตอบแทนจึงเป็นกลยุทธ์ในการบริหารงานอย่างหนึ่งที่องค์การสามารถเลือกใช้กลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนด้านต่าง ๆ ที่เหมาะสมในการธำรงรักษานักงานที่มีศักยภาพสูงเหล่านี้ให้คงทำงานอยู่กับองค์การต่อไปได้ การบริหารค่าตอบแทนจึงเกี่ยวข้องกับ การกำหนดกลยุทธ์ที่และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยจุดมุ่งหมายของกลยุทธ์ในการบริหารค่าตอบแทนก็เพื่อที่จะจัดทำนโยบายค่าตอบแทน กระบวนการ และแนวปฏิบัติต่าง ๆ ที่เหมาะสมและนำสิ่งเหล่านี้ไปปฏิบัติในการสนับสนุนให้องค์การบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งก็เพื่อใช้ค่าตอบแทนเป็นเครื่องมือในดึงดูดและธำรงรักษานักงานที่มีศักยภาพที่องค์การต้องการไว้ให้ได้ ดังนั้นผู้ที่ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์สมควรจะต้องมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการบริหารค่าตอบแทนอย่างลึกซึ้ง สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อธำรงรักษานักงานที่มีศักยภาพสูงไว้กับองค์การ

การบริหารค่าตอบแทนจึงเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในตัวของมันเอง โดยเป็นศาสตร์ในแง่ที่มีหลักการ แนวทาง วิธีการที่ชัดเจน สามารถศึกษาหาความรู้ได้อย่างลึกซึ้งตามที่เรากำลังต้องการ ขณะที่เป็ศิลป์ในแง่ที่เราจะทําอย่างไร เพื่อจัดวางองค์ประกอบของค่าตอบแทนให้เหมาะสม มี

ประสิทธิภาพ สอดคล้องกับสถานภาพและทิศทางองค์การของเรา และผู้ปฏิบัติงานซึ่งมีความคาดหวังที่ต่างกันไป โดยให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งในธุรกิจ และกระตุ้นให้เกิดความมุ่งมั่นทุ่มเทของผู้ปฏิบัติงานในการทำงานเพื่อองค์การได้อย่างต่อเนื่องด้วย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษากลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทน (ด้านการมีความสมดุลภายในการแข่งขันกับภายนอก การให้พนักงานทุ่มเทการทำงาน และด้านการบริหารงาน) ที่บริษัทจ่ายตอบแทนให้กับพนักงานส่งผลต่อการธำรงรักษาให้พนักงานที่มีศักยภาพสูงทำงานกับองค์กร
2. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการกับพนักงานระดับบังคับบัญชา มีความคิดเห็นต่อเรื่องการบริหารค่าตอบแทนส่งผลต่อการธำรงรักษาให้พนักงานที่มีศักยภาพสูงทำงานกับองค์กร
3. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนของบริษัท เอฟเอ็มพี กรุ๊ป (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัท ไฮพี (ไทยแลนด์) จำกัด ส่งผลต่อการธำรงรักษาให้พนักงานที่มีศักยภาพสูงทำงานกับองค์กร
4. เพื่อหาข้อสรุปว่าจะใช้กลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนที่เหมาะสมอย่างไร ในการธำรงรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูงให้ทำงานอยู่กับองค์กร

คำถามสำหรับการวิจัย

1. การบริหารค่าตอบแทนของบริษัท เอฟเอ็มพี กรุ๊ป (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัท ไฮพี (ไทยแลนด์) จำกัด มีผลต่อการธำรงรักษาให้พนักงานที่มีศักยภาพสูงทำงานกับองค์กรมากน้อยเพียงใด
2. พนักงานระดับปฏิบัติการกับพนักงานระดับบังคับบัญชามีความคิดเห็นในเรื่องการใช้กลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทน (ด้านต่าง ๆ) ว่าส่งผลต่อการตัดสินใจทำงานอยู่ต่อไปของพนักงานที่มีศักยภาพสูงแตกต่างกันหรือไม่
3. บริษัท เอฟเอ็มพี กรุ๊ป (ประเทศไทย) จำกัด และ บริษัท ไฮพี (ไทยแลนด์) จำกัด มีกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนที่ส่งผลต่อการตัดสินใจทำงานอยู่ต่อไปของพนักงานศักยภาพสูงแตกต่างกันหรือไม่ และกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนในด้านใด (เรื่องใด) ที่มีผลมากที่สุดต่อการตัดสินใจทำงานอยู่ต่อไปของพนักงาน

4. กลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทน ด้านมีความสมดุลภายใน ด้านการแข่งขันกับภายนอก ด้านการให้พนักงานทุ่มเทในการทำงาน และด้านการบริหาร มีความสำคัญต่อการธำรงรักษา พนักงานศักยภาพสูงมากน้อยเพียงใด

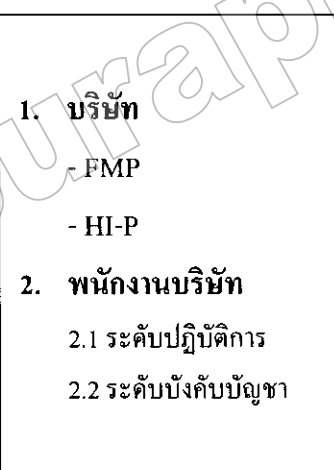
5. บริษัท เอฟเอ็มพี กรุ๊ป (ประเทศไทย) จำกัด และ บริษัท ไฮพี (ไทยแลนด์) จำกัด ใช้กลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนในรูปแบบที่เหมาะสมอย่างไรในการธำรงรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูงทำงานอยู่กับบริษัทต่อไป และมีกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนด้านใดเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุด

สมมติฐานการวิจัย

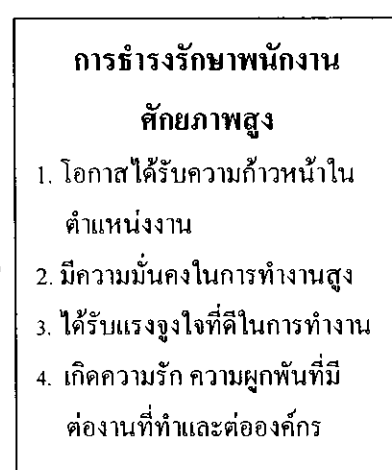
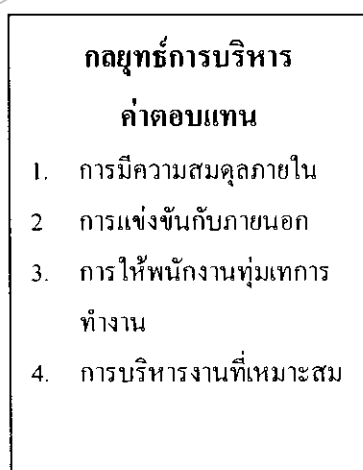
1. บริษัทแตกต่างกันส่งผลต่อการธำรงรักษาพนักงานศักยภาพสูงแตกต่างกัน
2. พนักงานระดับปฏิบัติการกับพนักงานระดับบังคับบัญชา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการธำรงรักษาพนักงานศักยภาพสูงแตกต่างกัน
3. การบริหารค่าตอบแทนด้านมีความสมดุลภายใน ด้านการแข่งขันกับภายนอก การให้พนักงานทุ่มเทในการทำงาน และด้านการบริหาร มีความสำคัญต่อการธำรงรักษาพนักงานศักยภาพสูงที่แตกต่างกัน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ตัวแปรอิสระ



ตัวแปรตาม



ภาพที่ 1-1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย

ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยศึกษาการใช้กลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนที่เหมาะสมในการ
ธำรงรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูง จะมีประโยชน์ต่อผู้บริหารขององค์กรดังนี้

1. เป็นแนวทางในการพัฒนาระบบการบริหารค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับพนักงานที่มี
ศักยภาพสูง
2. ทราบถึงกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทน (ด้านต่าง ๆ) มีความสำคัญต่อการธำรงรักษา
พนักงานศักยภาพสูงเพียงใด
3. สามารถเลือกใช้กลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนที่เหมาะสมในการธำรงรักษาพนักงาน
ที่มีศักยภาพสูง

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยเรื่องการศึกษาการใช้กลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนที่เหมาะสมในการธำรง
รักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูง ผู้วิจัยได้ศึกษากลุ่มตัวอย่างของบริษัท โดยกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย
ครั้งนี้คือ พนักงานที่มีศักยภาพสูงทั้งหมดของ บริษัท เอฟเอ็มที กรุ๊ป (ประเทศไทย) จำกัด และ
บริษัท ไฮพี (ไทยแลนด์) จำกัด ซึ่งเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ และพนักงานระดับบังคับบัญชา

นิยามศัพท์เฉพาะ

การบริหารค่าตอบแทน หมายถึง การวางแผน การจัดระบบงาน และการควบคุม
กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจ่ายค่าตอบแทนทุกรูปแบบ หรือการให้ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจใน
รูปแบบต่าง ๆ เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน เงินชดเชย หรือผลประโยชน์อื่นที่องค์กรได้ให้กับบุคลากร
เพื่อเป็นการตอบแทนการทำงาน

การมีความสมดุลภายใน หมายถึง การสามารถเปรียบเทียบกันได้ระหว่างตำแหน่งต่าง ๆ
หรือระดับของความชำนาญต่าง ๆ ภายในองค์กร นั่นคือ ทั้งงานทุกงานและทักษะของคนทุกคน
ต่างจะต้องสามารถนำมาเทียบกันได้ว่าได้มีการทุ่มเทให้กับวัตถุประสงค์การได้มากน้อย
แตกต่างกันเพียงใด

การแข่งขันกับภายนอก หมายถึง การเปรียบเทียบค่าตอบแทนของกิจการกับองค์การ
อื่น ๆ ที่อยู่ภายนอก โดยเฉพาะคู่แข่ง

การให้พนักงานทุ่มเทการทำงาน หมายถึง การมุ่งเน้นที่ตัวผลงานที่ทำได้เปรียบเทียบ
กัน นั่นคือ การพิจารณาให้มีการจ่ายที่แตกต่างกันไปตามผลงานที่ทำได้มากน้อยต่างกัน

การชำระรักษาพนักงาน หมายถึง การดึงดูดและชำระรักษาพนักงานที่มีทักษะความรู้ความสามารถที่องค์กรต้องการไว้ เพื่อให้เป็นกำลังสำคัญของบริษัทฯ ต่อไป

การบริหารงานที่เหมาะสม หมายถึง รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนได้อย่างเหมาะสม ยุติธรรม ตรงตามความต้องการของพนักงาน และนำมาใช้ได้อย่างไม่ยุ่งยากเกินไป พนักงานยอมรับหลักเกณฑ์การบริหารค่าตอบแทน พนักงานศักยภาพสูง หมายถึง กลุ่มที่มีความสามารถโดดเด่นและสามารถพัฒนาให้เป็นกำลังสำคัญของบริษัทในการแข่งขันทางธุรกิจได้ในอนาคต ซึ่งผ่านเกณฑ์การพิจารณาจากคณะกรรมการบุคคลบริษัทฯ โดยพิจารณาจากหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือ 1. ผลการปฏิบัติงานระดับดีมาก 2. ผลการปฏิบัติงานระดับดี 3. ผลการปฏิบัติงานระดับปานกลาง 4. ผลการปฏิบัติงานระดับพอใช้ 5. ผลการปฏิบัติงานระดับต้องปรับปรุง โดยหลักเกณฑ์การพิจารณาพนักงานศักยภาพสูงจะพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานย้อนหลัง 5 ปี จะต้องมีการปฏิบัติงานดีมากอย่างน้อย 3 ปี และไม่เคยมีผลการปฏิบัติงานในระดับพอใช้และระดับต้องปรับปรุง

โอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน หมายถึง โอกาสที่เปิดให้กับพนักงานที่มีความมุ่งมั่น มีความสามารถ และมีศักยภาพในการพัฒนา มีโอกาสเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ความมั่นคงในการทำงาน หมายถึง หลักประกันการปฏิบัติงานที่องค์กรให้แก่บุคลากรว่าจะได้รับการคุ้มครองจะไม่ถูกกลั่นแกล้งหรือถูกให้ออกจากงาน โดยปราศจากความผิด

แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง การกระตุ้นให้พนักงานมีความพยายามที่จะทำงานอย่างเต็มที่ เต็มใจเต็มความสามารถให้เหมาะสมตามลักษณะของแต่ละบุคคล

ความรัก ความผูกพันต่องานและต่อองค์กร หมายถึง การที่บุคคลมีความรู้สึกและแสดงพฤติกรรมต่อองค์กรที่ตนเป็นสมาชิก โดยมีความภูมิใจ ยอมรับจุดมุ่งหมายขององค์กร เต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อองค์กรและการมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้