

บทที่ 4

ผลการวิจัย

ข้อมูลที่ได้รับจากการวิจัยและผลการวิเคราะห์

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาการใช้กลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนที่เหมาะสมในการชำระรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูง ของ บริษัท เอฟเอ็มพี กรุ๊ป (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัท ไฮพี (ไทยแลนด์) จำกัด โดยมุ่งเน้นที่จะตอบคำถามการวิจัยว่า กลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนมีความสำคัญต่อการชำระรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูงมากน้อยแตกต่างกันอย่างไร และบริษัทจะสามารถเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมอย่างไรในการชำระรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูง โดยผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มประชากรจำนวน 73 คน แบ่งเป็น พนักงานระดับปฏิบัติการ FMP จำนวน 26 คน พนักงานระดับบังคับบัญชา FMP จำนวน 16 คน พนักงานระดับปฏิบัติการ HI-P จำนวน 19 คน และพนักงานระดับบังคับบัญชา HI-P จำนวน 12 คน และได้รับแบบสอบถามกลับมาครบทั้งหมด ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ โดยแบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

- ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง
- ส่วนที่ 2 กลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทน
- ส่วนที่ 3 การชำระรักษาพนักงานศักยภาพสูง
- ส่วนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลคุณลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง บริษัท เอฟเอ็มพี กรุ๊ป (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 42 คน บริษัท ไฮพี (ไทยแลนด์) จำกัด จำนวน 31 คน ดังได้แสดงไว้ในตารางที่ 4-1 คุณลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 4-1 คุณลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

คุณลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
1. บริษัท เอฟเอ็มพี กรุ๊ป (ประเทศไทย) จำกัด ไฮฟี (ไทยแลนด์) จำกัด		
ระดับตำแหน่งงาน	42	57.7
เอฟเอ็มพี กรุ๊ป (ประเทศไทย) จำกัด	31	42.5
พนักงานปฏิบัติการ	26	35.6
พนักงานบังคับบัญชา	16	21.9
ไฮฟี (ไทยแลนด์) จำกัด		
พนักงานปฏิบัติการ	19	26.0
พนักงานบังคับบัญชา	12	16.4

ส่วนที่ 2 กลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทน

ข้อมูลในส่วนนี้ เป็นข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่เกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทน
จำนวนทั้งสิ้น 20 ข้อ ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่

1. การมีความสมดุลภายใน
2. การแข่งขันกับภายนอก
3. การให้พนักงานทุ่มเทในการทำงาน
4. การบริหารที่เหมาะสม

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามในส่วนนี้ทั้งหมดมาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อหาระดับของรูปแบบทั้ง 4 ด้านของการบริหารค่าตอบแทน ทั้งในด้านการมีความสมดุลภายในการแข่งขันกับภายนอก การให้พนักงานทุ่มเทในการทำงาน และการบริหารงานที่เหมาะสม ของบริษัท เอฟเอ็มพี กรุ๊ป (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัท ไฮฟี (ไทยแลนด์) จำกัด ดังต่อไปนี้

บริษัท เอฟเอ็มพี กรุ๊ป (ประเทศไทย) จำกัด

ตารางที่ 4-2 การบริหารค่าตอบแทนด้านการมีความสมดุลภายใน

การบริหารค่าตอบแทนด้านการมีความสมดุลภายใน	ระดับที่เกิดขึ้นในบริษัท (n = 42)			
	$\bar{X}$	SD	อันดับ	ระดับ ความคิดเห็น
1. การมีความสมดุลภายใน	3.85	0.62		สูง
1.1 บริษัทกำหนดค่าตอบแทนตามหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานอย่างเหมาะสม	3.64	0.62	4	สูง
1.2 เงินเดือนและผลตอบแทนที่ท่านได้รับเหมาะสมกับงานที่ท่านทำในปัจจุบัน	3.63	0.53	5	สูง
1.3 ค่าตอบแทนเท่าเทียมกับพนักงานคนอื่นที่ทำงานลักษณะคล้ายคลึงกันเป็นสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสม	3.80	0.60	3	สูง
1.4 บริษัทจ่ายค่าตอบแทนโดยคำนึงหลักคุณธรรม	4.00	0.73	2	สูงมาก
1.5 บริษัทจัดสวัสดิการต่าง ๆ ให้กับพนักงานในระดับเดียวกันเท่าเทียมกันตามที่กฎหมายกำหนด	4.19	0.67	1	สูงมาก

จากตารางที่ 4-2 พบว่า โดยภาพรวมแล้วกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เชื่อว่าการบริหารค่าตอบแทนด้านการมีความสมดุลภายในมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.85$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกองค์ประกอบย่อยอยู่ในระดับที่สูง โดยบริษัทจัดสวัสดิการต่าง ๆ ให้กับพนักงานระดับเดียวกันเท่าเทียมกันตามที่กฎหมายกำหนดอยู่ในระดับสูงสุด ($\bar{X} = 4.19$) บริษัทจ่ายค่าตอบแทนโดยคำนึงหลักคุณธรรมอยู่ในระดับสูงรองลงมา ($\bar{X} = 4.00$) ส่วนเงินเดือนและผลตอบแทนที่ท่านได้รับเหมาะสมกับงานที่ท่านทำในปัจจุบันอยู่ในระดับต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.63$)

ตารางที่ 4-3 การบริหารค่าตอบแทนด้านการแข่งขันกับภายนอก

การบริหารค่าตอบแทนด้านการแข่งขันกับภายนอก	ระดับที่เกิดขึ้นในบริษัท (n = 42)			
	$\bar{X}$	SD	อันดับ	ระดับ ความคิดเห็น
2. การแข่งขันกับภายนอก	3.73	0.40		สูง
2.1 เมื่อเทียบกับบริษัทอื่น เงินเดือนและผลตอบแทนที่ท่านได้รับเหมาะสมกับตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่ท่านทำอยู่	3.65	0.66	5	สูง
2.2 บริษัทมีสวัสดิการที่ดีเพียงพอและเป็นที่น่าพอใจ	3.67	0.61	4	สูง

ตารางที่ 4-3 (ต่อ)

การบริหารค่าตอบแทนด้านการแข่งขันกับภายนอก	ระดับที่เกิดขึ้นในบริษัท (n = 42)			
	$\bar{X}$	SD	อันดับ	ระดับ ความคิดเห็น
2.3 ค่าตอบแทนพิเศษที่บริษัทจ่าย มีความเหมาะสมยุติธรรม กับงานและภารกิจเนื่องจากงานประจำ	3.74	0.64	3	สูง
2.4 การดำเนินงานด้านการผลิตสินค้าให้มีคุณภาพเป็นไป ตามหลักเกณฑ์มาตรฐานระบบคุณภาพ	0.57	0.57	1	สูง
2.5 การดำเนินงานด้านการตลาดและผลการดำเนินงาน สามารถแข่งขันกับบริษัทอื่นได้	3.75	0.65	2	สูง

จากตารางที่ 4-3 พบว่า โดยภาพรวมแล้วกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เชื่อว่าการบริหารค่าตอบแทนด้านการแข่งขันกับภายนอกมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.73$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้อประกอบย่อยอยู่ในระดับที่สูง โดยการดำเนินงานด้านการผลิตสินค้าให้มีคุณภาพเป็นไปตามหลักเกณฑ์มาตรฐานระบบคุณภาพ อยู่ในระดับสูงสุด ($\bar{X} = 3.83$) การดำเนินงานด้านการตลาดและผลการดำเนินงานสามารถแข่งขันกับบริษัทอื่นได้ อยู่ในระดับสูงรองลงมา ($\bar{X} = 3.75$) และเมื่อเทียบกับบริษัทอื่นในอุตสาหกรรมประเภทเดียวกันแล้ว เงินเดือนและผลตอบแทนที่ท่านได้รับเหมาะสมกับตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่ท่านทำอยู่อยู่ในระดับต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.65$)

ตารางที่ 4-4 การบริหารค่าตอบแทนด้านการให้พนักงานทุ่มเทการทำงาน

การบริหารค่าตอบแทนด้านการให้พนักงานทุ่มเทการทำงาน	ระดับที่เกิดขึ้นในบริษัท (n = 42)			
	$\bar{X}$	SD	อันดับ	ระดับ ความคิดเห็น
3. การให้พนักงานทุ่มเทการทำงาน	3.85	0.40		สูง
3.1 บริษัทมีระบบบริหารผลตอบแทน เพื่อส่งเสริมให้ พนักงานใช้ความสามารถและศักยภาพอย่างเต็มที่และเป็นธรรมชาติ	3.82	0.61	4	สูง
3.2 ระบบการส่งเสริมแรงจูงใจในการทำงานมีส่วน ส่งเสริมให้พนักงานมีความรับผิดชอบสูงทุ่มเทการทำงานมากขึ้น	3.62	0.69	5	สูง
3.3 การจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานที่บรรลุ เป้าหมายหรือสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดมีส่วนช่วยให้พนักงานทุ่มเท การทำงานมากขึ้น	3.90	0.68	3	สูง

ตารางที่ 4 - 4 (ต่อ)

การบริหารค่าตอบแทนด้านการให้พนักงานทุ่มเทการทำงาน	ระดับที่เกิดขึ้นในบริษัท (n = 42)			
	$\bar{X}$	SD	อันดับ	ระดับ ความคิดเห็น
3.4 การจ่ายเงินรางวัลประจำปีตามผลการปฏิบัติงานตาม ผลการปฏิบัติเป็นกำลังใจสำคัญให้พนักงานทุ่มเทในการทำงาน มากขึ้น	3.95	0.65	1	สูง
3.5 บริษัทจ่ายค่าตอบแทนโดยคำนึงถึงผลการปฏิบัติงานที่มี คุณภาพมากกว่าประสิทธิภาพการทำงาน	3.92	0.54	2	สูง

จากตารางที่ 4 - 4 พบว่า โดยภาพรวมแล้วกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ เชื่อว่าการบริหารค่าตอบแทนด้านการให้พนักงานทุ่มเทการทำงานมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.85$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกองค์ประกอบย่อยอยู่ในระดับที่สูง การจ่ายเงินรางวัลประจำปีตามผลการปฏิบัติงานตามผลการปฏิบัติเป็นกำลังใจสำคัญให้พนักงานทุ่มเทในการทำงานมากขึ้น อยู่ในระดับสูงสุด ($\bar{X} = 3.95$) บริษัทจ่ายค่าตอบแทนโดยคำนึงถึงผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพมากกว่าประสิทธิภาพการทำงาน อยู่ในระดับสูงรองลงมา ($\bar{X} = 3.92$) และระบบการส่งเสริมแรงจูงใจในการทำงานมีส่วนส่งเสริมให้พนักงานมีความรับผิดชอบสูงทุ่มเทการทำงานมากขึ้น อยู่ในระดับต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.62$)

ตารางที่ 4 - 5 การบริหารค่าตอบแทนด้านด้านการบริหารที่เหมาะสม

การบริหารค่าตอบแทนด้านการบริหารที่เหมาะสม	ระดับที่เกิดขึ้นในบริษัท (n = 42)			
	$\bar{X}$	SD	อันดับ	ระดับ ความคิดเห็น
4. การบริหารที่เหมาะสม	3.89	0.40		สูง
4.1 บริษัทมีการสื่อสารให้พนักงานทราบถึงหลักเกณฑ์การ จ่ายค่าตอบแทนที่ชัดเจน โดยพนักงานเข้าใจและยอมรับได้	3.94	0.66	1	สูง
4.2 นโยบายการบริหารค่าตอบแทนให้กับพนักงานโดย ยึดหลักความเป็นธรรมโดยพิจารณาจากผลงานและคุณภาพ	3.85	0.66	4	สูง
4.3 นโยบายการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานที่ทำ เป็นสิ่งที่ถูกต้องและเหมาะสมมากกว่าการจ่ายค่าตอบแทนตาม ระบบอาวุโส	3.92	0.52	2	สูง

ตารางที่ 4 - 5 (ต่อ)

การบริหารค่าตอบแทนด้านการบริหารที่เหมาะสม	ระดับที่เกิดขึ้นในบริษัท (n = 42)			
	$\bar{X}$	SD	อันดับ	ระดับความคิดเห็น
4.4 ท่านได้รับการชี้แจงถึงผลงานของท่าน ทั้งข้อดี และข้อบกพร่อง รวมทั้งได้รับคำแนะนำต่าง ๆ เพื่อที่ท่านจะได้นำมาปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น	3.83	0.55	5	สูง
4.5 บริษัทจ่ายค่าตอบแทนโดยคำนึงถึงผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพมากกว่าประสิทธิภาพการทำงาน	3.90	0.58	3	สูง

จากตารางที่ 4 - 5 พบว่า โดยภาพรวมแล้วกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ เชื่อว่าการบริหารค่าตอบแทนด้านการบริหารงานที่เหมาะสมมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.89$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกองค์ประกอบย่อยอยู่ในระดับที่สูง โดยบริษัทมีการสื่อสารให้พนักงานทราบถึงหลักเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทนที่ชัดเจนพนักงานเข้าใจและยอมรับได้อยู่ในระดับสูงสุด ($\bar{X} = 3.94$) นโยบายการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานที่ทำเป็นสิ่งที่ถูกต้องและเหมาะสมมากกว่าการจ่ายค่าตอบแทนตามระบบอาวุโส อยู่ในระดับสูงรองลงมา ($\bar{X} = 3.92$) ส่วนพนักงานได้รับการชี้แจงถึงผลงานทั้งข้อดีและข้อบกพร่อง รวมทั้งได้รับคำแนะนำต่าง ๆ เพื่อที่ท่านจะได้นำมาปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น อยู่ในระดับต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.83$)

บริษัท ไฮพี (ไทยแลนด์) จำกัด

ตารางที่ 4-6 การบริหารค่าตอบแทนด้านการมีความสมดุลภายใน

การบริหารค่าตอบแทนด้านการมีความสมดุลภายใน	ระดับที่เกิดขึ้นในบริษัท (n = 31)			
	$\bar{X}$	SD	อันดับ	ระดับความคิดเห็น
1. การมีความสมดุลภายใน	3.21			สูง
1.1 บริษัทกำหนดค่าตอบแทนตามหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานอย่างเหมาะสม	3.16	0.52	4	สูง
1.2 เงินเดือนและผลตอบแทนที่ท่านได้รับเหมาะสมกับงานที่ท่านทำในปัจจุบัน	3.26	0.63	2	สูง

ตารางที่ 4-6 (ต่อ)

การบริหารค่าตอบแทนด้านการมีความสมดุลภายใน	ระดับที่เกิดขึ้นในบริษัท (n = 31)			
	$\bar{X}$	SD	อันดับ	ระดับความคิดเห็น
1.3 ค่าตอบแทนเท่าเทียมกับพนักงานคนอื่นที่ทำงานลักษณะคล้ายคลึงกันเป็นสิ่งที่ถูกต้อง เหมาะสม	3.19	0.60	3	สูง
1.4 บริษัทจ่ายค่าตอบแทนโดยคำนึงหลักคุณธรรม	3.03	0.60	5	สูง
1.5 บริษัทจัดสวัสดิการต่าง ๆ ให้กับพนักงานในระดับเดียวกันเท่าเทียมกันตามที่กฎหมายกำหนด	3.39	0.62	1	สูง

จากตารางที่ 4 - 6 พบว่า โดยภาพรวมแล้วกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ เชื่อว่าการบริหารค่าตอบแทนด้านการมีความสมดุลภายในมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.85$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกองค์ประกอบย่อยอยู่ในระดับที่สูง โดยบริษัทจัดสวัสดิการต่างๆ ให้กับพนักงานระดับเดียวกันเท่าเทียมกันตามที่กฎหมายกำหนดอยู่ในระดับสูงสุด ($\bar{X} = 3.39$) เงินเดือนและผลตอบแทนที่ท่านได้รับเหมาะสมกับงานที่ท่านทำในปัจจุบันอยู่ในระดับสูงรองลงมา ($\bar{X} = 3.26$) ส่วนบริษัทจ่ายค่าตอบแทนโดยคำนึงหลักคุณธรรม อยู่ในระดับต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.03$)

ตารางที่ 4-7 การบริหารค่าตอบแทนด้านการแข่งขันกับภายนอก

การบริหารค่าตอบแทนด้านการแข่งขันกับภายนอก	ระดับที่เกิดขึ้นในบริษัท (n = 31)			
	$\bar{X}$	SD	อันดับ	ระดับความคิดเห็น
2. การแข่งขันกับภายนอก	2.91	0.44		สูง
2.1 เมื่อเทียบกับบริษัทอื่น เงินเดือนและผลตอบแทนที่ท่านได้รับเหมาะสมกับตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่ท่านทำอยู่	3.03	0.75	2	สูง
2.2 บริษัทมีสวัสดิการที่ดีเพียงพอและเป็นที่น่าพอใจ	2.87	0.72	4	ปานกลาง
2.3 ค่าตอบแทนพิเศษที่บริษัทจ่าย มีความเหมาะสมยุติธรรมกับงานและภารกิจเหนือจากงานประจำ	2.87	0.56	3	ปานกลาง
2.4 การดำเนินงานด้านการผลิตสินค้าให้มีคุณภาพเป็นไปตามหลักเกณฑ์มาตรฐานระบบคุณภาพ	2.74	0.63	5	ปานกลาง
2.5 การดำเนินงานด้านการตลาดและผลการดำเนินงานสามารถแข่งขันกับบริษัทอื่นได้	3.03	0.55	1	สูง

จากตารางที่ 4-7 พบว่า โดยภาพรวมแล้วกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ เชื่อว่าการบริหารค่าตอบแทนด้านการการแข่งขันกับภายนอกมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.73$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกองค์ประกอบย่อยอยู่ในระดับที่สูง โดยการดำเนินงานด้านการตลาดและผลการดำเนินงานสามารถแข่งขันกับบริษัทอื่นได้อยู่ในระดับสูงสุด ($\bar{X} = 3.03$) เมื่อเทียบกับบริษัทอื่น เงินเดือนและผลตอบแทนที่ท่านได้รับเหมาะสมกับตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่ท่านทำอยู่ อยู่ในระดับสูง รองลงมา ($\bar{X} = 3.03$) ส่วนการดำเนินงานด้านการผลิตสินค้าให้มีคุณภาพเป็นไปตามหลักเกณฑ์มาตรฐานระบบคุณภาพอยู่ในระดับต่ำที่สุด ($\bar{X} = 2.74$)

ตารางที่ 4-8 การบริหารค่าตอบแทนด้านการให้พนักงานทุ่มเทการทำงาน

การบริหารค่าตอบแทนด้านการให้พนักงานทุ่มเทการทำงาน	ระดับที่เกิดขึ้นในบริษัท (n = 31)			
	$\bar{X}$	SD	อันดับ	ระดับความคิดเห็น
3. การให้พนักงานทุ่มเทการทำงาน	3.44	0.4		สูง
3.1 บริษัทมีระบบบริหารผลตอบแทน เพื่อส่งเสริมให้พนักงานใช้ความสามารถและศักยภาพอย่างเต็มที่และเป็นธรรมชาติ	3.16	0.64	5	สูง
3.2 ระบบการสร้างเสริมแรงจูงใจในการทำงานมีส่วนส่งเสริมให้พนักงานมีความรับผิดชอบสูงทุ่มเทการทำงานมากขึ้น	3.45	0.62	3	สูง
3.3 การจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานที่บรรลุเป้าหมายหรือสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดมีส่วนช่วยให้พนักงานทุ่มเทการทำงานมากขึ้น	3.45	0.57	2	สูง
3.4 การจ่ายเงินรางวัลประจำปีตามผลการปฏิบัติงานตามผลการปฏิบัติเป็นกำลังใจสำคัญให้พนักงานทุ่มเทในการทำงานมากขึ้น	3.71	0.69	1	สูง
3.5 บริษัทจ่ายค่าตอบแทนโดยคำนึงถึงผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพมากกว่าประสิทธิภาพการทำงาน	3.42	0.56	4	สูง

จากตารางที่ 4-8 พบว่า โดยภาพรวมแล้วกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ เชื่อว่าการบริหารค่าตอบแทนด้านการให้พนักงานทุ่มเทการทำงานมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.44$) โดยการจ่ายเงินรางวัลประจำปีตามผลการปฏิบัติงานตามผลการปฏิบัติเป็นกำลังใจสำคัญให้พนักงานทุ่มเทในการทำงานมากขึ้น อยู่ในระดับสูงสุด ($\bar{X} = 3.71$) การจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานที่บรรลุเป้าหมายหรือสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดมีส่วนช่วยให้พนักงานทุ่มเทการทำงานมากขึ้นอยู่ในระดับสูงรองลงมา

($\bar{X} = 3.45$) ส่วนบริษัทมีระบบบริหารผลตอบแทนเพื่อส่งเสริมให้พนักงานใช้ความสามารถและศักยภาพอย่างเต็มที่และเป็นธรรมชาติในระดับต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.16$)

ตารางที่ 4-9 การบริหารค่าตอบแทนด้านการบริหารที่เหมาะสม

การบริหารค่าตอบแทนด้านการบริหารที่เหมาะสม	ระดับที่เกิดขึ้นในบริษัท (n = 31)			
	$\bar{X}$	SD	อันดับ	ระดับความคิดเห็น
4. การบริหารที่เหมาะสม	3.46	0.41		สูง
4.1 บริษัทมีการสื่อสารให้พนักงานทราบถึงหลักสูงเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทนที่ชัดเจน โดยพนักงานเข้าใจและยอมรับได้	3.52	0.72	2	สูง
4.2 นโยบายการบริหารค่าตอบแทนให้กับพนักงานโดยยึดหลักความเป็นธรรมโดยพิจารณาจากผลงานและคุณภาพ	3.39	0.76	5	สูง
4.3 นโยบายการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานที่ทำเป็นสิ่งที่ถูกต้องและเหมาะสมมากกว่าการจ่ายค่าตอบแทนตามระบบอาวุโส	3.45	0.62	3	สูง
4.4 ท่านได้รับการชี้แจงถึงผลงานของท่าน ทั้งข้อดีและข้อบกพร่อง รวมทั้งได้รับคำแนะนำต่าง ๆ เพื่อที่ท่านจะได้นำมาปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น	3.39	0.67	4	สูง
4.5 บริษัทจ่ายค่าตอบแทนโดยคำนึงถึงผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพมากกว่าประสิทธิภาพการทำงาน	3.58	0.67	1	สูง

จากตารางที่ 4-9 พบว่า โดยภาพรวมแล้วกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เชื่อว่าการบริหารค่าตอบแทนด้านการบริหารงานที่เหมาะสมมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.46$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกองค์ประกอบย่อยอยู่ในระดับที่สูง โดยบริษัทจ่ายค่าตอบแทนโดยคำนึงถึงผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพมากกว่าประสิทธิภาพการทำงานอยู่ในระดับสูงสุด ($\bar{X} = 3.58$) บริษัทมีการสื่อสารให้พนักงานทราบถึงหลักเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทนที่ชัดเจน โดยพนักงานเข้าใจและยอมรับได้อยู่ใน

ระดับสูงรองลงมา ($\bar{X} = 3.52$) ส่วนนโยบายการบริหารค่าตอบแทนให้กับพนักงาน โดยยึดหลักความเป็นธรรมโดยพิจารณาจากผลงานและคุณภาพอยู่ในระดับต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.39$)

ส่วนที่ 3 การธำรงรักษานักงานศักยภาพสูง

ข้อมูลในส่วนนี้เป็นข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่เกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทนจำนวนทั้งสิ้น 20 ข้อ ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่

1. โอกาสความก้าวหน้า
2. ความมั่นคงในการทำงานสูง
3. แรงจูงใจในการทำงาน
4. และความรักความผูกพันที่มีต่องานและต่อองค์กร

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามในส่วนนี้ทั้งหมดมาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อหาระดับของรูปแบบทั้ง 4 ด้านของการธำรงรักษานักงานที่มีศักยภาพสูง ทั้งในด้านโอกาสความก้าวหน้า ความมั่นคงในการทำงาน แรงจูงใจในการทำงาน และความรักความผูกพันที่มีต่องานและต่อองค์กรของบริษัท เอฟเอ็มพี กรุ๊ป (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัท ไฮพี (ไทยแลนด์) จำกัด ดังต่อไปนี้

บริษัท เอฟเอ็มพี กรุ๊ป (ประเทศไทย) จำกัด

ตารางที่ 4-10 การธำรงรักษานักงานที่มีศักยภาพสูงด้านโอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน

การธำรงรักษานักงานที่มีศักยภาพสูง ด้านโอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน	ระดับที่เกิดขึ้นในบริษัท (n = 42)			
	$\bar{X}$	SD	อันดับ	ระดับ ความคิดเห็น
1. โอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน	3.82	0.42		สูง
1.1 มีโอกาสได้รับงานที่สร้างความก้าวหน้าและท้าทายอยู่เสมอ ๆ	3.83	0.63	3	สูง
1.2 การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเป็นผลมาจากผลสูง การปฏิบัติงานมากกว่าประสบการณ์การทำงาน	3.77	0.71	4	สูง
1.3 บริษัทส่งเสริมให้พนักงานของเข้ารับการสูง ฝึกอบรม สัมมนา และศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น	3.86	0.58	2	สูง

ตารางที่ 4-10 (ต่อ)

การดำรงรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูง ด้านโอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน	ระดับที่เกิดขึ้นในบริษัท (n = 42)			
	$\bar{X}$	SD	อันดับ	ระดับ ความคิดเห็น
1.4 บริษัทมีการพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ	3.76	0.53	5	สูง
1.5 การมอบหมายให้ทำงานที่ท้าทายมีส่วนช่วยให้ ท่านมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งงาน	3.88	0.52	1	สูง

จากตารางที่ 4-10 พบว่า โดยภาพรวมแล้วกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีความเห็นว่าการ
ดำรงรักษาพนักงานด้านโอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งงานมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.82$) โดยความเห็น
ด้านการมอบหมายให้ทำงานที่ท้าทายมีส่วนช่วยให้ท่านมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งงาน โดย
บริษัทพร้อมที่จะให้การสนับสนุนอยู่ในระดับสูงสุด ($\bar{X} = 3.88$) บริษัทส่งเสริมและเปิดโอกาสให้
พนักงานของบริษัทเข้ารับการฝึกอบรม สัมมนา และศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นอยู่ในระดับสูง
รองลงมา ($\bar{X} = 3.86$) ส่วนบริษัทมีระบบการวางแผนและพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ความสามารถ
ที่เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบอยู่ในระดับต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.76$)

ตารางที่ 4-11 การดำรงรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูงด้านความมั่นคงในการทำงาน

การดำรงรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูง ด้านความมั่นคงในการทำงาน	ระดับที่เกิดขึ้นในบริษัท (n = 42)			
	$\bar{X}$	SD	อันดับ	ระดับ ความคิดเห็น
2. ความมั่นคงในการทำงาน	3.90	0.36		สูง
2.1 พนักงานบริษัทถูกเลิกจ้างหรือถูกย้ายงานสูงไป ทำที่อื่น บริษัทสามารถอธิบายได้อย่างมีเหตุ	3.85	0.60	5	สูง
2.2 การโอนย้ายไปปฏิบัติงานยังฝ่ายอื่นๆ บริษัท พิจารณาด้วยความเหมาะสมเป็นธรรม	3.92	0.56	3	สูง
2.3 บริษัทมีความมั่นคงในการดำเนินงานทำให้ท่าน มีความรู้สึกรับประกันในการทำงาน	3.94	0.47	1	สูง

ตารางที่ 4-11 (ต่อ)

การธำรงรักษานักงานที่มีศักยภาพสูง ด้านความมั่นคงในการทำงาน	ระดับที่เกิดขึ้นในบริษัท (n = 42)			
	$\bar{X}$	SD	อันดับ	ระดับ ความคิดเห็น
2.4 บริษัทจ่ายค่าตอบแทนเพื่อเป็นกำลังใจ และ ส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานมีการ พิจารณาด้วยความเป็นธรรม	3.89	0.51	4	สูง
2.5 ท่านรู้สึกถึงความมั่นคงกับตำแหน่งที่ได้รับ มอบหมายในการทำงานกับบริษัท และรู้สึกพึงพอใจเกิด ความผูกพันที่ได้ทำงานกับบริษัท	3.92	0.53	2	สูง

จากตารางที่ 4-11 พบว่า โดยภาพรวมแล้วกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าการธำรงรักษานักงานด้านความมั่นคงในการทำงานมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.90$) โดยความเห็นด้านบริษัทมีความมั่นคงในการดำเนินงานทั้งด้านการผลิต การตลาด การบริหารงานต่าง ๆ ทำให้ท่านมีความรู้สึกมั่นคงในการทำงานอยู่ในระดับสูงสุด ($\bar{X} = 3.94$) ท่านรู้สึกถึงความมั่นคงกับตำแหน่งที่ได้รับมอบหมายในการทำงานกับบริษัท และรู้สึกพึงพอใจเกิดความผูกพันที่ได้ทำงานกับบริษัทอยู่ในระดับสูงรองลงมา ($\bar{X} = 3.92$) ส่วนคนที่พนักงานบริษัทถูกเลิกจ้างหรือถูกย้ายงานไปทำที่อื่นบริษัทสามารถอธิบายได้อย่างมีเหตุผลที่รับฟังได้และโดยไม่มียกคดียุติในระดับต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.85$)

ตารางที่ 4-12 การธำรงรักษานักงานที่มีศักยภาพสูงด้านแรงจูงใจในการทำงาน

การธำรงรักษานักงานที่มีศักยภาพสูง ด้านแรงจูงใจในการทำงาน	ระดับที่เกิดขึ้นในบริษัท (n = 42)			
	$\bar{X}$	SD	อันดับ	ระดับ ความคิดเห็น
3. แรงจูงใจในการทำงาน	4.00	0.42		สูงมาก
3.1 ท่านได้รับการยอมรับในผลการปฏิบัติงานจาก ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน	4.08	0.56	1	สูง
3.2 ท่านได้รับการสนับสนุนจากบริษัท และหน่วยงานของ ท่านทำให้ท่านมีความสามารถที่จะทำงานให้สำเร็จได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	4.06	0.60	2	สูงมาก

ตารางที่ 4-12 (ต่อ)

การดำรงรักษานักงานที่มีศักยภาพสูง ด้านแรงจูงใจในการทำงาน	ระดับที่เกิดขึ้นในบริษัท (n = 42)			
	$\bar{X}$	SD	อันดับ	ระดับ ความคิดเห็น
3.3 บริษัทมีการสร้างแรงจูงใจในด้านต่างๆ เช่นค่าตอบแทน พิเศษ รางวัลใจ คำชมเชย ฯลฯ เพื่อให้ท่านปฏิบัติงานได้สำเร็จ เรียบร้อย	4.01	0.54	3	สูงมาก
3.4 บริษัทส่งเสริมให้พนักงานมีมนุษยสัมพันธ์ต่อกันโดย เคารพสิทธิหน้าที่ของผู้อื่น โดยสร้างความร่วมมือให้กำลังใจซึ่ง กันและกัน	3.96	0.52	4	สูง
3.5 บริษัทจัดสถานที่ปฏิบัติงานที่มีความพร้อม มีความ ปลอดภัยสูง สะดวกสบายและมีอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานอย่าง เพียงพอ	3.90	0.51	5	สูง

จากตารางที่ 4-12 พบว่า โดยภาพรวมแล้วกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีความเห็นว่าการดำรงรักษานักงานด้านแรงจูงใจในการทำงานมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.00$) โดยความเห็นด้าน การยอมรับในผลการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และเกิดความภาคภูมิใจที่จะทำงานให้ดียิ่งขึ้น อยู่ในระดับสูงสุด ($\bar{X} = 4.08$) ท่านได้รับการสนับสนุนจากบริษัท และหน่วยงานของท่าน ทำให้ท่านมีความสามารถที่จะทำงานให้สำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับสูงรองลงมา ($\bar{X} = 4.06$) ส่วนบริษัทจัดสถานที่ปฏิบัติงานที่มีความพร้อม มีความปลอดภัยสูง สะดวกสบายและมีอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพออยู่ในระดับต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.90$)

ตารางที่ 4-13 การสำรวจรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูงด้านแรงจูงใจในการทำงาน

การสำรวจรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูง ด้านความรักความผูกพันที่มีต่องานและต่อองค์กร	ระดับที่เกิดขึ้นในบริษัท (n = 42)			
	$\bar{X}$	SD	อันดับ	ระดับ ความคิดเห็น
4. ความรักความผูกพันที่มีต่องานและต่อองค์กร	3.60	0.47		สูง
4.1 ท่านรู้สึกยินดีที่ได้ปฏิบัติงานกับบริษัท และเกิด ความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของบริษัท	3.74	0.66	2	สูง
4.2 ภายในหน่วยงานของท่านการมีส่งเสริมให้ พนักงานสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันทั้งภายใน หน่วยงานเดียวกันและภายนอกหน่วยงาน	3.81	0.63	1	สูง
4.3 ท่านรู้สึกผูกพันต่อเป้าหมาย ค่านิยม วัฒนธรรม องค์กรเกิดความรู้สึกที่ดีและปรารถนาที่จะเป็น สมาชิกของบริษัทให้นานเท่าที่จะทำได้	3.62	0.66	3	สูง
4.4 ท่านพร้อมปรับตัวและเปลี่ยนแปลงอยู่เพื่อ ตอบสนองต่อองค์กรจะต้องปรับตัวให้เข้ากับการ เปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอดขององค์กร	3.33	0.57	5	สูง
4.5 ท่านมีความมุ่งมั่น เต็มใจ และพร้อมที่จะอุทิศ ตนเพื่อปฏิบัติงานให้กับบริษัทบรรลุเป้าหมายและมี ความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น	3.52	0.55	4	สูง

จากตารางที่ 4 - 13 พบว่า โดยภาพรวมแล้วกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าการสำรวจรักษาพนักงานด้านความรักความผูกพันที่มีต่องานและต่อองค์กร มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.90$) โดยความเห็นด้านหน่วยงานของท่านการมีส่งเสริมให้พนักงานสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันทั้งภายในหน่วยงานเดียวกันและภายนอกหน่วยงานอยู่ในระดับสูงสุด ($\bar{X} = 3.81$) ท่านรู้สึกยินดีที่ได้ปฏิบัติงานกับบริษัท และเกิดความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของบริษัทอยู่ในระดับสูงรองลงมา ($\bar{X} = 3.74$) ส่วนท่านพร้อมจะปรับตัวและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อตอบสนองต่อองค์กรจะต้องปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอดขององค์กรอยู่ในระดับต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.33$)

บริษัท ไฮพี (ไทยแลนด์) จำกัด

ตารางที่ 4-14 การธำรงรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูงด้านโอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน

การธำรงรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูง ด้านโอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน	ระดับที่เกิดขึ้นในบริษัท (n = 31)			
	$\bar{X}$	SD	อันดับ	ระดับ ความคิดเห็น
1. โอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน	3.57	0.40		สูง
1.1 มีโอกาสได้รับงานที่สร้างความก้าวหน้าและท้าทายอยู่เสมอ ๆ	3.29	0.69	5	สูง
1.2 การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเป็นผลมาจากผลการปฏิบัติงานมากกว่าประสบการณ์การทำงาน	3.71	0.59	2	สูง
1.3 บริษัทส่งเสริมให้พนักงานของเข้ารับการศึกษาอบรม สัมมนา และศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น	3.87	0.62	1	สูง
1.4 บริษัทมีการพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ	3.29	0.53	4	สูง
1.5 การมอบหมายให้ทำงานที่ท้าทายมีส่วนช่วยให้ท่านมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งงาน	3.68	0.65	3	สูง

จากตารางที่ 4-14 พบว่าโดยภาพรวมแล้วกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าการธำรงรักษาพนักงานด้านโอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งงานมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.57$) โดยความเห็นด้านบริษัทส่งเสริมและเปิดโอกาสให้พนักงานของบริษัทเข้ารับการศึกษาอบรม สัมมนา และศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นอยู่ในระดับสูงสุด ($\bar{X} = 3.87$) การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเป็นผลมาจากผลการปฏิบัติงานมากกว่าประสบการณ์การทำงานที่คำนวณจากระยะเวลาที่ทำงานกับมานานอยู่ในระดับสูงรองลงมา ($\bar{X} = 3.71$) ส่วนท่านรู้สึกพอใจที่มีโอกาสได้รับงานที่สร้างความก้าวหน้าและท้าทายอยู่เสมอ ๆ ทำให้ได้รับการพัฒนาตนเองและพัฒนางานให้มีคุณค่ามากขึ้นอยู่ในระดับต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.29$)

ตารางที่ 4-15 การชำระรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูงด้านความมั่นคงในการทำงาน

การชำระรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูง ด้านความมั่นคงในการทำงาน	ระดับที่เกิดขึ้นในบริษัท (n = 31)			
	$\bar{X}$	SD	อันดับ	ระดับ ความคิดเห็น
2. ความมั่นคงในการทำงาน	3.59	0.39		สูง
2.1 พนักงานบริษัทถูกเลิกจ้างหรือถูกย้ายงานไป ทำที่อื่น บริษัทสามารถอธิบายได้อย่างมีเหตุ	3.45	0.57	5	สูง
2.2 การโอนย้ายไปปฏิบัติงานยังฝ่ายอื่นๆ บริษัท พิจารณาด้วยความเหมาะสมเป็นธรรม	3.55	0.62	4	สูง
2.3 บริษัทมีความมั่นคงในการดำเนินงานทำให้ท่าน มีความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน	3.68	0.65	1	สูง
2.4 บริษัทจ่ายค่าตอบแทนเพื่อเป็นกำลังใจ และ ส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานมีการ พิจารณาด้วยความเป็นธรรม	3.65	0.66	3	สูง
2.5 ท่านรู้สึกถึงความมั่นคงกับตำแหน่งที่ได้รับ มอบหมายในการทำงานกับบริษัท และรู้สึกพึงพอใจเกิด ความผูกพันที่ได้ทำงานกับบริษัท	3.65	0.61	2	สูง

จากตารางที่ 4-15 พบว่า โดยภาพรวมแล้วกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีความเห็นว่าการชำระรักษาพนักงานด้านความมั่นคงในการทำงานมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.59$) โดยความเห็นด้านบริษัทมีความมั่นคงในการดำเนินงานทั้งด้านการผลิต การตลาด การบริหารงานต่าง ๆ ทำให้ท่านมีความรู้สึกมั่นคงในการทำงานอยู่ในระดับสูงสุด ($\bar{X} = 3.68$) ท่านรู้สึกถึงความมั่นคงกับตำแหน่งที่ได้รับมอบหมายในการทำงานกับบริษัท และรู้สึกพึงพอใจเกิดความผูกพันที่ได้ทำงานกับบริษัทอยู่ในระดับสูงรองลงมา ($\bar{X} = 3.65$) ส่วนการที่พนักงานบริษัทถูกเลิกจ้างหรือถูกย้ายงานไปทำที่อื่น บริษัทสามารถอธิบายได้อย่างมีเหตุผลที่รับฟังได้และโดยไม่มีอคติอยู่ในระดับต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.45$)

ตารางที่ 4-16 การธำรงรักษานักงานที่มีศักยภาพสูงด้านแรงจูงใจในการทำงาน

การธำรงรักษานักงานที่มีศักยภาพสูง ด้านแรงจูงใจในการทำงาน	ระดับที่เกิดขึ้นในบริษัท (n = 31)			
	$\bar{X}$	SD	อันดับ	ระดับ ความถี่เห็น
3. แรงจูงใจในการทำงาน	3.60	0.52		สูง
3.1 ท่านได้รับการยอมรับในผลการปฏิบัติงานจาก ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน	3.84	0.52	1	สูงมาก
3.2 ท่านได้รับการสนับสนุนจากบริษัท และ หน่วยงานของท่านทำให้ท่านมีความสามารถที่จะทำงาน ให้สำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.52	0.57	4	สูงมาก
3.3 บริษัทมีการสร้างแรงจูงใจในด้านต่าง ๆ เช่น ค่าตอบแทนพิเศษ รางวัลใจ คำชมเชย ฯลฯ เพื่อให้ ท่านปฏิบัติงานได้สำเร็จเรียบร้อย	3.56	0.69	2	สูง
3.4 บริษัทส่งเสริมให้พนักงานมีมนุษยสัมพันธ์ต่อ กันโดยเคารพสิทธิหน้าที่ของผู้อื่น โดยสร้างความ ร่วมมือให้กำลังใจซึ่งกันและกัน	3.55	0.68	3	สูง
3.5 บริษัทจัดสถานที่ปฏิบัติงานที่มีความพร้อม มี ความปลอดภัยสูง สะดวกสบายและมีอุปกรณ์ในการ ปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ	3.52	0.63	5	สูง

จากตารางที่ 4-16 พบว่า โดยภาพรวมแล้วกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าการธำรงรักษานักงานด้านแรงจูงใจในการทำงานมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.60$) โดยความเห็นด้านที่ท่านได้รับการยอมรับในผลการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และเกิดความภาคภูมิใจที่จะทำงานให้ดียิ่งขึ้นอยู่ในระดับสูงสุด ($\bar{X} = 3.84$) บริษัทมีการสร้างแรงจูงใจในด้านต่าง ๆ เช่น ค่าตอบแทนพิเศษ รางวัลใจ คำชมเชย ฯลฯ เพื่อให้ท่านปฏิบัติงานได้สำเร็จเรียบร้อยอยู่ในระดับสูงรองลงมา ($\bar{X} = 3.56$) และบริษัทจัดสถานที่ปฏิบัติงานที่มีความพร้อม มีความปลอดภัยสูง สะดวกสบายและมีอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพออยู่ในระดับต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.52$)

ตารางที่ 4-17 การสำรวจรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูงด้านความรักความผูกพันที่มีต่องานและ
ต่อองค์กร

การสำรวจรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูง ด้านความรักความผูกพันที่มีต่องานและต่อองค์กร	ระดับที่เกิดขึ้นในบริษัท (n = 31)			
	$\bar{X}$	SD	อันดับ	ระดับ ความคิดเห็น
4. ความรักความผูกพันที่มีต่องานและต่อองค์กร	3.20	0.71		สูง
4.1 ท่านรู้สึกยินดีที่ได้ปฏิบัติงานกับบริษัท และเกิด ความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของบริษัท	3.10	0.87	4	สูง
4.2 ภายในหน่วยงานของท่านการมีส่งเสริมให้ พนักงานสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันทั้งภายใน หน่วยงานเดียวกันและภายนอกหน่วยงาน	3.52	1.00	1	สูง
4.3 ท่านรู้สึกผูกพันต่อเป้าหมาย ค่านิยม วัฒนธรรม องค์กรเกิดความรู้สึกที่ดีและปรารถนาที่จะเป็น สมาชิกของบริษัทให้นานเท่าที่จะทำได้	3.29	0.94	3	สูง
4.4 ท่านพร้อมจะปรับตัวและเปลี่ยนแปลงอยู่ ตลอดเวลา เพื่อตอบสนองต่อองค์กรจะต้องปรับตัวให้ เข้ากับการเปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอดขององค์กร	2.68	0.79	5	ปานกลาง
4.5 ท่านมีความมุ่งมั่น เต็มใจ และพร้อมที่จะอุทิศ ตนเพื่อปฏิบัติงานให้กับบริษัทบรรลุเป้าหมายและมี ความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น	3.42	0.76	2	สูง

จากตารางที่ 4-17 พบว่า โดยภาพรวมแล้วกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าการสำรวจรักษาพนักงานด้านความรักความผูกพันที่มีต่องานและต่อองค์กร มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.20$) โดยความเห็นด้านหน่วยงานของท่านการมีส่งเสริมให้พนักงานสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันทั้งภายในหน่วยงานเดียวกันและภายนอกหน่วยงานอยู่ในระดับสูงสุด ($\bar{X} = 3.52$) ท่านมีความมุ่งมั่น เต็มใจ และพร้อมที่จะอุทิศ ตนเพื่อปฏิบัติงานให้กับบริษัทบรรลุเป้าหมาย และมีความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นอยู่ในระดับสูงรองลงมา ($\bar{X} = 3.42$) ส่วนท่านพร้อมจะปรับตัวและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อตอบสนองต่อองค์กรจะต้องปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอดขององค์กรอยู่ในระดับต่ำที่สุด ($\bar{X} = 2.68$)

ส่วนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ความสำคัญของตัวแปรอิสระ ได้แก่ รูปแบบของการบริหาร ค่าตอบแทน 4 รูปแบบ ได้แก่ การมีความสมดุลภายใน การแข่งขันกับภายนอก และการให้พนักงาน ทุ่มเทการทำงานที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรตามคือการชำระรักษา (โอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ความมั่นคงในการทำงาน แรงจูงใจในการทำงาน และความรัก ความผูกพันที่มีต่องานที่ทำและ ต่อองค์กร) โดยเรียงตามสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

1. บริษัทที่ใช้กลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนที่แตกต่างกันส่งผลต่อการชำระรักษา พนักงานศักยภาพสูงแตกต่างกันหรือไม่

สมมติฐาน

H_0 : บริษัทแตกต่างกันส่งผลต่อการชำระรักษาพนักงานศักยภาพสูงไม่แตกต่างกัน

H_a : บริษัทแตกต่างกันส่งผลต่อการชำระรักษาพนักงานศักยภาพสูงแตกต่างกัน

ตารางที่ 4-18 การทดสอบค่าเฉลี่ยของข้อมูลบริษัท FMP กับ บริษัท HI-P

พนักงาน	จำนวน	$\bar{X}$	SD	t	Sig (2-tailed)	Mean Difference
บริษัท FMP	42	3.860	.2440	5.574	.000	.347
บริษัท HI-P	31	3.513	.2861			

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ค่า Sig มีค่าน้อยกว่า 0.05 แสดงว่าปฏิเสธสมมติฐาน H_0 คือ กลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนที่แตกต่างกันของบริษัท เอฟเอ็มพี กรุ๊ป (ประเทศไทย) จำกัด และ บริษัท ไฮพี (ไทยแลนด์) จำกัด ส่งผลต่อการชำระรักษาพนักงานที่มีศักยภาพแตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตาราง 4-18 สามารถตอบคำถามการวิจัยได้ว่า บริษัทแตกต่างกันส่งผลต่อการชำระ รักษาที่แตกต่างกัน โดยที่บริษัท เอฟเอ็มพี กรุ๊ป (ประเทศไทย) จำกัด มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการ ชำระรักษาพนักงานศักยภาพสูงมากกว่าบริษัท ไฮพี (ไทยแลนด์) จำกัด ด้วยคะแนนเฉลี่ย 3.860 และ 3.513 ตามลำดับ

2. พนักงานระดับปฏิบัติการกับพนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ กลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนส่งผลต่อการชำระรักษาพนักงานศักยภาพสูงที่แตกต่างกันหรือไม่ สมมติฐาน

H_0 : พนักงานระดับปฏิบัติการกับพนักงานระดับบังคับบัญชา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทนส่งผลต่อการชำระรักษาพนักงานศักยภาพสูงที่ไม่แตกต่างกัน

H_a : พนักงานระดับปฏิบัติการกับพนักงานระดับบังคับบัญชา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทนส่งผลต่อการชำระรักษาพนักงานศักยภาพสูงที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4-19 การทดสอบค่าเฉลี่ยของข้อมูลพนักงานปฏิบัติการ FMP กับ พนักงานบังคับบัญชา FMP

พนักงาน	จำนวน	$\bar{X}$	SD	t	Sig (2-tailed)	Mean Difference
ปฏิบัติการ FMP	26	3.862	.249	.067	.947	.005
บังคับบัญชา FMP	16	3.856	.242			

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ค่า Sig มีค่ามากกว่า 0.05 แสดงว่ายอมรับสมมติฐาน H_0 คือ พนักงานระดับปฏิบัติการ FMP กับบังคับบัญชา FMP มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการชำระรักษาพนักงานศักยภาพสูงไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตาราง 4-19 สามารถตอบคำถามการวิจัยได้ว่า พนักงานระดับปฏิบัติการ FMP กับพนักงานระดับบังคับบัญชา FMP มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการชำระรักษาพนักงานศักยภาพสูงไม่แตกต่างกัน โดยพนักงานปฏิบัติการ FMP มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนส่งผลต่อการชำระรักษาพนักงานมากกว่าพนักงานบังคับบัญชา ด้วยคะแนนเฉลี่ย 3.862 และ 3.856 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-20 การทดสอบค่าเฉลี่ยของข้อมูลพนักงานปฏิบัติการ HI-P กับ พนักงานบังคับบัญชา HI-P

พนักงาน	จำนวน	$\bar{X}$	SD	t	Sig (2-tailed)	Mean Difference
ปฏิบัติการ HI-P	19	3.489	.294	-.567	.575	-.061
บังคับบัญชา HI-P	12	3.550	.281			

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ค่า Sig มีค่ามากกว่า 0.05 แสดงว่ายอมรับสมมติฐาน H_0 คือ พนักงานระดับปฏิบัติการ HI-P กับพนักงานระดับบังคับบัญชา HI-P มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการธำรงรักษาพนักงานศักยภาพสูงไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตาราง 4-20 สามารถตอบคำถามการวิจัยได้ว่าพนักงานระดับปฏิบัติการ HI-P กับพนักงานระดับบังคับบัญชา HI-P มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนส่งผลต่อการธำรงรักษาพนักงานศักยภาพสูงไม่แตกต่างกัน โดยพนักงานปฏิบัติการ HI-P มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนส่งผลต่อการธำรงรักษาพนักงานน้อยกว่าพนักงานบังคับบัญชา HI-P ด้วยคะแนนเฉลี่ย 3.489 และ 3.550 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-21 การทดสอบค่าเฉลี่ยของข้อมูลพนักงานปฏิบัติการ FMP กับ พนักงานปฏิบัติการ HI-P

พนักงาน	จำนวน	$\bar{X}$	SD	t	Sig (2-tailed)	Mean Difference
ปฏิบัติการ FMP	26	3.862	.249	4.577	.000	.372
ปฏิบัติการ HI-P	19	3.489	.294			

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ค่า Sig มีค่าน้อยกว่า 0.05 แสดงว่าปฏิเสธสมมติฐาน H_0 คือ พนักงานระดับปฏิบัติการ FMP กับพนักงานระดับปฏิบัติการ HI-P มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการธำรงรักษาพนักงานศักยภาพสูงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตาราง 4-21 สามารถตอบคำถามการวิจัยได้ว่า พนักงานระดับปฏิบัติการ FMP กับพนักงานระดับปฏิบัติการ HI-P มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนส่งผลต่อการธำรงรักษาพนักงานศักยภาพสูงแตกต่างกัน โดยพนักงานปฏิบัติการ FMP มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนส่งผลต่อการธำรงรักษาพนักงานมากกว่า พนักงานปฏิบัติการ HI-P ด้วยคะแนนเฉลี่ย 3.862 และ 3.489 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-22 การทดสอบค่าเฉลี่ยของข้อมูลพนักงานบังคับบัญชา FMP กับพนักงานบังคับบัญชา HI-P

พนักงาน	จำนวน	$\bar{X}$	SD	t	Sig (2-tailed)	Mean Difference
บังคับบัญชา FMP	16	3.856	.242	3.092	.005	.306
บังคับบัญชา HI-P	12	3.550	.281			

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ค่าSig มีค่าน้อยกว่า 0.05 แสดงว่าปฏิเสธสมมติฐาน H_0 คือ พนักงานระดับบังคับบัญชา FMP กับพนักงานระดับบังคับบัญชา HI-P มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการธำรงรักษาพนักงานศักยภาพสูงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตาราง 4-22 สามารถตอบคำถามการวิจัยได้ว่า พนักงานระดับบังคับบัญชา FMP กับพนักงานระดับบังคับบัญชา HI-P มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนส่งผลต่อการธำรงรักษาพนักงานศักยภาพสูงแตกต่างกัน โดยพนักงานบังคับบัญชา FMP มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนส่งผลต่อการธำรงรักษาพนักงานมากกว่า พนักงานบังคับบัญชา HI-P ด้วยคะแนนเฉลี่ย 3.856 และ 3.550 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-23 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของข้อมูลพนักงานปฏิบัติการ FMP พนักงานปฏิบัติการ HI-P พนักงานบังคับบัญชา FMP และพนักงานบังคับบัญชา HI-P

แหล่งแปรปรวน	ผลบวก กำลังสอง	องศา อิสระ	ผลบวกกำลัง สองเฉลี่ย	F	Sig.
ความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม	2.170	3	.723	10.251	0.00*
ความแปรปรวนภายในกลุ่ม	4.869	69	.071		
Total	7.039	72			

ตารางที่ 4-23 (ต่อ)

พนักงาน		F	Sig.
ปฏิบัติการ FMP	บังคับบัญชา FMP	.005	1.00
	ปฏิบัติการ HI-P	.372	.000
	บังคับบัญชา HI-P	.312	.015
บังคับบัญชา FMP	ปฏิบัติการ FMP	-.005	1.00
	ปฏิบัติการ HI-P	.367	.002
	บังคับบัญชา HI-P	.306	.035
ปฏิบัติการ HI-P	ปฏิบัติการ FMP	-.372	.000
	บังคับบัญชา FMP	-.367	.002
	บังคับบัญชา HI-P	-.061	.944
บังคับบัญชา HI-P	ปฏิบัติการ FMP	-.312	.015
	บังคับบัญชา FMP	-.306	.035
	ปฏิบัติการ HI-P	.061	.944

ผลการทดสอบสมมติฐาน จากค่า Sig. ที่มีค่าน้อยกว่า 0.05 แสดงว่า ปฏิเสธสมมติฐาน H_0 พนักงานระดับปฏิบัติการ FMP กับพนักงานปฏิบัติการ HI-P และพนักงานระดับปฏิบัติการ FMP กับพนักงานระดับบังคับบัญชา HI-P มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการธำรงรักษาพนักงานศักยภาพสูงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 โดยที่

พนักงานระดับปฏิบัติการ FMP กับ พนักงานปฏิบัติการ HI-P ,
 พนักงานระดับปฏิบัติการ FMP กับพนักงานระดับบังคับบัญชา HI-P ,
 พนักงานระดับบังคับบัญชา FMP กับพนักงานระดับบังคับบัญชา HI-P
 มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการธำรงรักษาพนักงานศักยภาพสูงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

พนักงานระดับปฏิบัติการ FMP กับบังคับบัญชา FMP มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการธำรงรักษาพนักงานศักยภาพสูงไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

พนักงานระดับปฏิบัติการ HI-P กับบังคับบัญชา HI-P มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการธำรงรักษาพนักงานศักยภาพสูงไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

3. การบริหารค่าตอบแทนด้านมีความสมดุลภายในด้านการแข่งขันกับภายนอก การให้พนักงานทุ่มเทในการทำงาน และด้านการบริหาร มีความสำคัญต่อการธำรงรักษาพนักงานศักยภาพสูงที่แตกต่างกันหรือไม่

การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนด้านต่าง ๆ ที่มี
ความสำคัญต่อการธำรงรักษาพนักงานศักยภาพสูง (Y)

สมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ได้ดังนี้

$$\hat{Y} = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4$$

โดยกำหนดสมมติฐานเพื่อทดสอบ ดังนี้

$$H_0: b_1 = b_2 = b_3 = b_4 = 0$$

$$H_a: \text{มี } b_i \text{ กับ } b_j \text{ อย่างน้อย 1 ค่าที่ } \neq 0$$

บริษัท เอฟเอ็มพี กรุ๊ป (ประเทศไทย) จำกัด

ตารางที่ 4-24 แสดงการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการธำรงรักษาพนักงานกับการบริหารค่าตอบแทน
(ด้านต่าง ๆ)

ตัวแปรพยากรณ์	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	2.579	.516			4.993	.000
การมีความสมดุลภายใน (X_1)	.023	.089	.044		.264	.794
การแข่งขันกับภายนอก (X_2)	.056	.103	.092		.548	.587
การให้พนักงานทุ่มเทการทำงาน (X_3)	.037	.113	.061		.328	.744
การบริหารงานที่เหมาะสม (X_4)	.215	.104	.355		2.077	.045

จากตารางที่ 4-24 แสดงค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรการบริหารค่าตอบแทน
ด้านมีความสมดุลภายในด้านการแข่งขันกับภายนอก การให้พนักงานทุ่มเทในการทำงาน และด้าน
การบริหารที่เหมาะสม

$$\text{ค่าคงที่} = a = 2.579$$

$$\text{ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยของตัวแปร ด้านมีความสมดุลภายใน (b}_1\text{)} = .023$$

ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยของตัวแปร ด้านการแข่งขันกับภายนอก (b_2) = .056

ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยของตัวแปร ด้านการให้พนักงานทุ่มเทการทำงาน (b_3) = .037

ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยของตัวแปร ด้านการบริหารงานที่เหมาะสม (b_4) = .215

ดังนั้น ตัวแปรกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนแต่ละด้านของบริษัท เอฟเอ็มพี กรุ๊ป (ประเทศไทย) จำกัด ได้แก่ การมีความสมดุลภายใน (X_1) การแข่งขันกับภายนอก (X_2) การให้พนักงานทุ่มเทการทำงาน (X_3) และการบริหารค่าตอบแทน (X_4) มีความสำคัญกับการธำรงรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Y) สามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

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

จากสมการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย แสดงให้เห็นถึงน้ำหนักของความสำคัญหรืออิทธิพลของกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนแต่ละตัวที่มีผลต่อการธำรงรักษาพนักงานศักยภาพสูง โดยที่ค่าคงที่ของตัวแปรด้านการบริหารที่มีความเหมาะสม (X_4) มีความสำคัญมากที่สุด (มีค่า Sig = 0.045) ตัวแปรด้านการแข่งขันกับภายนอก (X_2) มีความสำคัญมากเป็นอันดับที่สอง ตัวแปรด้านการให้พนักงานทุ่มเทการทำงาน (X_3) มีความสำคัญเป็นอันดับที่สาม และตัวแปรการมีความสมดุลภายใน (X_1) มีความสำคัญน้อยที่สุดต่อการธำรงรักษาพนักงานศักยภาพสูง โดยเรียงลำดับความสำคัญของตัวแปรกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนด้านต่าง ๆ ต่อการธำรงรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูงได้ดังนี้

ตาราง 4-25 เรียงลำดับความสำคัญของตัวแปรกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนด้านต่าง ๆ

กลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทน	ความสำคัญต่อการธำรงรักษาพนักงานศักยภาพสูง
การบริหารที่มีความเหมาะสม (X_4)	ลำดับที่ 1 มีค่าคงที่ (b_4) เท่ากับ .215
การแข่งขันกับภายนอก (X_2)	ลำดับที่ 2 มีค่าคงที่ (b_2) เท่ากับ .056
การให้พนักงานทุ่มเทการทำงาน (X_3)	ลำดับที่ 3 มีค่าคงที่ (b_3) เท่ากับ .037
การมีความสมดุลภายใน (X_1)	ลำดับที่ 4 มีค่าคงที่ (b_1) เท่ากับ .023

จากตาราง 4-25 สามารถตอบคำถามการวิจัยได้ว่า บริษัท เอฟเอ็มพี กรุ๊ป (ประเทศไทย) จำกัดมีกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนด้านการบริหารที่มีความเหมาะสมมีผลต่อการธำรงรักษาพนักงานศักยภาพสูงมากที่สุด

ตารางที่ 4-26 การทดสอบการถดถอยแบบเส้นตรงพหุคูณ บริษัท เอฟเอ็มพี กรุ๊ป (ประเทศไทย)
จำกัด

แหล่งแปรปรวน	ผลบวก กำลังสอง	องศา อิสระ	ผลบวกกำลัง สองเฉลี่ย	F	Sig.
1 ความถดถอย	.422	4	.105	1.932	0.126
ความคลาดเคลื่อน	2.019	37	.055		
ผลรวม	2.441	41			

ผลการทดสอบสมมติฐาน เนื่องจาก Sig. มีค่ามากกว่า 0.05 จึงยอมรับสมมติฐาน $H_0: b_1 = b_2 = b_3 = b_4 = 0$ สรุปได้ว่าการบริหารค่าตอบแทนด้านมีความสมดุลภายใน ด้านการแข่งขันกับภายนอก การให้พนักงานทุ่มเทในการทำงาน และด้านการบริหารที่เหมาะสม มีสำคัญต่อการธำรงรักษาพนักงานศักยภาพสูงไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตาราง 4-26 สามารถตอบคำถามการวิจัยได้ว่า การบริหารค่าตอบแทน (ด้านต่าง ๆ) ของบริษัท เอฟเอ็มพี กรุ๊ป (ประเทศไทย) จำกัด มีผลต่อการธำรงรักษาพนักงานศักยภาพสูงไม่แตกต่างกัน

บริษัท ไฮพี (ไทยแลนด์) จำกัด

ตารางที่ 4-27 แสดงการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการธำรงรักษากับการบริหารค่าตอบแทน
(ด้านต่าง ๆ)

ตัวแปรพยากรณ์	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	3.098	.516			5.227	.000
การมีความสมดุลภายใน (X_1)	-.236	.140	-.317		-1.681	.105
การแข่งขันกับภายนอก (X_2)	.124	.130	.189		.949	.351
การให้พนักงานทุ่มเทการทำงาน (X_3)	-.017	.133	-.025		-.131	.897
การบริหารงานที่เหมาะสม (X_4)	.252	.134	.362		1.873	.072

จากตารางที่ 4-27 แสดงค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรการบริหารค่าตอบแทน ด้านมีความสมดุลภายใน ด้านการแข่งขันกับภายนอก การให้พนักงานทุ่มเทในการทำงาน และด้านการบริหารที่เหมาะสม

$$\text{ค่าคงที่} = a = 3.098$$

ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยของตัวแปร ด้านมีความสมดุลภายใน (b_1) = -.236

ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยของตัวแปร ด้านการแข่งขันกับภายนอก (b_2) = .124

ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยของตัวแปร ด้านการให้พนักงานทุ่มเทการทำงาน (b_3) = -.017

ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยของตัวแปร ด้านการบริหารงานที่เหมาะสมภายใน (b_4) = .252

ดังนั้น ตัวแปรกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนแต่ละด้านของบริษัท เอฟเอ็มพี กรุ๊ป (ประเทศไทย) จำกัด ได้แก่ การมีความสมดุลภายใน (X_1) การแข่งขันกับภายนอก (X_2) การให้

พนักงานทุ่มเทการทำงาน (X_3) และการบริหารค่าตอบแทน (X_4) มีความสำคัญกับการธำรงรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Y) สามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

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

จากสมการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย แสดงให้เห็นถึงน้ำหนักของความสำคัญ หรืออิทธิพลของกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนแต่ละตัวที่มีผลต่อการธำรงรักษาพนักงานศักยภาพสูง โดยที่ค่าคงที่ของตัวแปรด้านการบริหารที่มีความเหมาะสม (X_4) มีความสำคัญมากที่สุด ส่วนตัวแปรด้านตัวแปรด้านการมีความสมดุลภายใน (X_1) มีความสำคัญมากเป็นอันดับที่สอง (ในทิศทางตรงกันข้าม) คือมีผลทำให้พนักงานลาออกหรือไม่สามารถธำรงรักษาพนักงานไว้ได้ ตัวแปรด้านการแข่งขันกับภายนอก (X_2) มีความสำคัญมากเป็นอันดับที่สาม และการให้พนักงานทุ่มเทการทำงาน (X_3) มีความสำคัญเป็นน้อยที่สุด (ในทิศทางตรงกันข้าม) ต่อการธำรงรักษาพนักงานศักยภาพสูง คือมีผลทำให้พนักงานลาออกหรือไม่สามารถธำรงรักษาพนักงานไว้ได้ โดยเรียงลำดับความสำคัญของตัวแปรกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนด้านต่าง ๆ ต่อการธำรงรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูงได้ดังนี้

ตาราง 4-28 เรียงลำดับความสำคัญของตัวแปรกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนด้านต่าง ๆ

กลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทน	ความสำคัญต่อการธำรงรักษา พนักงานศักยภาพสูง	
	ลำดับที่	มีค่าคงที่ (b _i) เท่ากับ
การบริหารที่มีความเหมาะสม (X ₄)	ลำดับที่ 1	มีค่าคงที่ (b ₄) เท่ากับ .252
การมีความสมดุลภายใน (X ₁)	ลำดับที่ 2	มีค่าคงที่ (b ₁) เท่ากับ -.236 (ในทิศทางตรงกันข้าม)
การแข่งขันกับภายนอก (X ₂)	ลำดับที่ 3	มีค่าคงที่ (b ₂) เท่ากับ .124
การให้พนักงานทุ่มเทการทำงาน (X ₃)	ลำดับที่ 4	มีค่าคงที่ (b ₃) เท่ากับ -.017 (ในทิศทางตรงกันข้าม)

จากตาราง 4-28 สามารถตอบคำถามการวิจัยได้ว่า บริษัท ไอพี (ไทยแลนด์) จำกัด มีกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนด้านการบริหารที่มีความเหมาะสมมีผลต่อการธำรงรักษาพนักงานศักยภาพสูงมากที่สุด

ตารางที่ 4-29 การทดสอบการถดถอยแบบเส้นตรงพหุคูณ บริษัท ไอพี (ไทยแลนด์) จำกัด

แหล่งแปรปรวน	ผลบวก กำลังสอง	องศา อิสระ	ผลบวกกำลัง สองเฉลี่ย	F	Sig.
ความถดถอย	.553	4	.138	1.891	0.142
ความคลาดเคลื่อน	1.902	26	.073		
ผลรวม	2.455	30			

ผลการทดสอบสมมติฐาน เนื่องจาก Sig มีค่ามากกว่า 0.05 จึงยอมรับสมมติฐาน H₀: b₁ = b₂ = b₃ = b₄ = 0 สรุปได้ว่า การบริหารค่าตอบแทนด้านมีความสมดุลภายใน ด้านการแข่งขันกับภายนอก การให้พนักงานทุ่มเทในการทำงานและด้านการบริหารที่เหมาะสม ไม่มีความสัมพันธ์กับการธำรงรักษาพนักงานศักยภาพสูงในรูปเชิงเส้น และจากค่าคงที่ (b₁) และ (b₃) มีค่าติดลบ ส่วน (b₂) และ (b₄) มีค่าเป็นบวก แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ที่ตรงกันข้าม ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า การบริหารค่าตอบแทนด้านมีความสมดุลภายใน ด้านการแข่งขันกับภายนอก การให้พนักงาน

หุ้มเทในการทำงาน และด้านการบริหารที่เหมาะสม ความสัมพันธ์กับการธำรงรักษานักงาน
ศักยภาพสูงแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตาราง 4-29 สามารถตอบคำถามการวิจัยได้ว่า การบริหารค่าตอบแทน (ด้านต่าง ๆ)
ของบริษัท ไฮพี (ไทยแลนด์) จำกัด มีผลต่อการธำรงรักษานักงานศักยภาพสูงแตกต่างกัน

มหาวิทยาลัยบูรพา
Burapha University