

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มุ่งศึกษาการบริหารค่าตอบแทน ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารค่าตอบแทนของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีแนวทางในการศึกษาค้นคว้า สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะดังนี้

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาสภาพ การปฏิบัติงานของผู้บริหารทรัพยากรบุคคลในด้านการบริหารค่าตอบแทน
2. เพื่อศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคการปฏิบัติงานของผู้บริหารทรัพยากรบุคคล ในด้านการบริหารค่าตอบแทน
3. เพื่อเปรียบเทียบสภาพการปฏิบัติงาน ปัญหาและอุปสรรคด้านการบริหารค่าตอบแทน จำแนกตามขนาดองค์กร ลักษณะองค์กร และประเภทธุรกิจ

สมมติฐานในการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติงานในองค์กรที่มีขนาดองค์กรต่างกันมีสภาพปฏิบัติงานในการบริหารค่าตอบแทนแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติงานในองค์กรที่มีลักษณะองค์กรต่างกัน มีสภาพปฏิบัติงานในการบริหารค่าตอบแทนแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 3 ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติงานในองค์กรที่มีลักษณะประเภทธุรกิจต่างกันมีสภาพปฏิบัติงานในการบริหารค่าตอบแทนแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 4 ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติงานในองค์กรที่มีขนาดองค์กรต่างกันมี ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารค่าตอบแทนแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 5 ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติงานในองค์กรที่มีลักษณะธุรกิจต่างกันมี ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารค่าตอบแทนแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 6 ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติงานในองค์กรที่มีประเภทรูทกิจต่างกันมี ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารค่าตอบแทนแตกต่างกัน

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ศึกษาค้นคว้าจากเอกสารและผลงานวิจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อที่ทำการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้
2. ศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสร้างเครื่องมือในการศึกษา
3. สร้างเครื่องมือชนิดแบบสอบถาม ตรวจสอบแก้ไข เพื่อพิจารณาถึงความเหมาะสม

ครอบคลุมเนื้อหา ตลอดจนความสมบูรณ์ของการใช้ภาษา

4. ดำเนินการแจกแบบสอบถามด้วยตนเอง พร้อมทั้งแจ้งให้พนักงานเข้าใจถึงจุดประสงค์ของการทำวิจัย

วิธีการศึกษา

การศึกษาเรื่องการบริหารค่าตอบแทนของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารค่าตอบแทน ปัญหาและอุปสรรคในด้านต่างๆ ของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยหวังที่จะนำผลการศึกษาวินิจฉัยนี้มาใช้ให้เป็นประโยชน์ในการบริหาร และการแก้ปัญหาในการบริหารค่าตอบแทน

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารต่าง ๆ ทางวิชาการ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลที่สำคัญที่ใช้ในการวิจัย คือ การใช้แบบสอบถามสำหรับผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ ในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด กำหนดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 126 คน จากจำนวนทั้งสิ้น 191 คน

แบบสอบถามได้แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งใช้ในการวินิจฉัย ได้แก่ ขนาดองค์กร ลักษณะองค์กร และประเภทรูทกิจ

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทนในด้านต่าง ๆ ของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด

แบบสอบถามที่ใช้เป็นแบบประมาณค่าแบบลิเกิร์ต (Likert Scale) กล่าวคือในแต่ละข้อนั้นจะมีให้เลือก 5 คำตอบ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด และในการศึกษาวินิจฉัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ

1. ค่าร้อยละ (percentage) สำหรับใช้อธิบายวิเคราะห์ข้อมูลส่วนตัวของประชากรกลุ่มตัวอย่าง
2. ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) สำหรับในการอธิบายวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปฏิบัติ อุปสรรคและปัญหาในการปฏิบัติงานบริหารค่าตอบแทน
3. ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ($SD = \text{standard deviation}$) ใช้สำหรับอธิบายลักษณะการกระจายข้อมูล
4. เพื่อเปรียบเทียบสภาพการปฏิบัติงาน ปัญหาและอุปสรรคด้านบริหารค่าตอบแทน จำแนกตามขนาดองค์กร ลักษณะองค์กร และประเภทธุรกิจ

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์

ขนาดองค์กร จากการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีจำนวนพนักงานน้อยกว่า 50 คน 33 โรงงาน คิดเป็นร้อยละ 27.5 มีจำนวนพนักงาน 50-100 คน 44 โรงงาน คิดเป็นร้อยละ 36.7 มีจำนวนพนักงาน 101-200 คน 23 โรงงาน คิดเป็นร้อยละ 19.2 มีจำนวนพนักงานมากกว่า 200 คนขึ้นไป 20 โรงงาน คิดเป็นร้อยละ 16.7

ลักษณะองค์กร จากการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีโรงงานที่ลงทุนโดยคนไทย 100 เปอร์เซ็นต์ 36 โรงงาน คิดเป็นร้อยละ 30 มีโรงงานที่ลงทุนโดยชาวต่างชาติ 100 เปอร์เซ็นต์ 36 โรงงาน คิดเป็นร้อยละ 30 มีโรงงานที่เป็นบริษัทร่วมลงทุนชาวไทยและชาวต่างชาติ 23 โรงงาน คิดเป็นร้อยละ 19.2 มีโรงงานที่เป็นบริษัทร่วมลงทุนชาวต่างชาติ 25 โรงงาน คิดเป็นร้อยละ 20.8

ประเภทธุรกิจ จากการศึกษาพบว่า มีโรงงานที่ประกอบผลิตภัณฑ์เครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ 19 โรงงาน คิดเป็นร้อยละ 15.8 ประเภทธุรกิจยานยนต์และผลิตภัณฑ์ชิ้นส่วนยานยนต์ 21 โรงงาน คิดเป็นร้อยละ 17.5 ประเภทผลิตภัณฑ์จากยาง สารเคมี พลาสติก สี 10 โรงงาน คิดเป็นร้อยละ 8.3 ประเภทกระจก เฟอร์นิเจอร์ อาหาร เครื่องดื่ม 36 โรงงาน คิดเป็นร้อยละ 30, และประเภทอุตสาหกรรมอื่นๆ 9 โรงงาน คิดเป็นร้อยละ 7.5

2. ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการปฏิบัติงานบริหารค่าตอบแทนของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์แยกเป็น 4 ด้าน พบว่า

2.1 ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์มีการบริหารค่าตอบแทนในด้านนโยบายการบริหารค่าตอบแทนในองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าค่าเฉลี่ยในด้านนโยบายมากที่สุด คือ ผู้บริหารได้มีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรคของ องค์กรเพื่อใช้ในการ

กำหนดค่าตอบแทน ($\bar{X} = 3.11$) และค่าเฉลี่ยในด้านนโยบายที่น้อยที่สุด คือ องค์กรของท่านมีการบริหารค่าตอบแทนโดยคำนึงถึงความพึงพอใจ ของพนักงาน นายจ้างและองค์กร ($\bar{X} = 2.92$)

2.2 ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์มีการบริหารค่าตอบแทนในด้านการประเมินค่างาน และการจัดระดับงานเพื่อจ่ายค่าจ้างเงินเดือนอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าค่าเฉลี่ยด้านการประเมินค่างาน และการจัดระดับงานเพื่อจ่ายค่าจ้างเงินเดือนมากที่สุด คือ ในองค์กรของท่านมีการเขียนลักษณะเฉพาะของงานและการกำหนดค่างานได้เหมาะสม ชัดเจน ($\bar{X} = 3.22$) และค่าเฉลี่ยในด้านการประเมินค่างาน และการจัดระดับงานเพื่อจ่ายค่าจ้างเงินเดือนที่น้อยที่สุด คือ ในองค์กรของท่านมีการประเมินค่างานเพื่อช่วยเสริมระบบการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์และการบริหารค่าจ้างเงินเดือนให้มีความเป็นธรรม ($\bar{X} = 2.77$)

2.3 ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์มีการบริหารค่าตอบแทนใน ด้านการสำรวจค่าจ้างเงินเดือน และการจัดทำโครงสร้างค่าจ้างเงินเดือนอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าค่าเฉลี่ยด้านการสำรวจค่าจ้างเงินเดือน และการจัดทำโครงสร้างค่าจ้างเงินเดือนมากที่สุด คือ โครงสร้างค่าจ้างขององค์กรท่านมีความชัดเจน ยุติธรรม ($\bar{X} = 3.03$) และค่าเฉลี่ยในการสำรวจค่าจ้างเงินเดือน และการจัดทำโครงสร้างค่าจ้างเงินเดือนที่น้อยที่สุด คือ ในการขึ้นเงินเดือน จ่ายโบนัส ท่านได้มีการนำเอาผลสำรวจ ค่าจ้างเงินเดือนในตลาดแรงงานมาทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบ และการทำโครงสร้างค่าจ้างในองค์กรท่านคำนึงถึงสภาพคล่องของธุรกิจ ($\bar{X} = 2.76$)

2.4 ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์มีการบริหารค่าตอบแทนในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลางเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าค่าเฉลี่ยด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานมากที่สุด คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานในองค์กรของท่านเป็นปัจจัยต่อการสร้างแรงจูงใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 2.95$) และค่าเฉลี่ยในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่น้อยที่สุด คือ ในองค์กรของท่านพนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 2.58$)

สรุป สภาพปฏิบัติของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการบริหารค่าตอบแทนโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.93$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าค่าเฉลี่ยสภาพปฏิบัติมากที่สุดคือ ด้านนโยบาย ($\bar{X} = 3.04$) และด้านที่น้อยที่สุดคือด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 2.82$)

3. ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการบริหารค่าตอบแทนของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์แยกเป็น 4 ด้าน พบว่า

3.1 ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์มีปัญหาและอุปสรรคในการบริหารค่าตอบแทนในด้านนโยบายอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าค่าเฉลี่ยปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงานมากที่สุด คือ เมื่อการบริหารค่าตอบแทนในองค์กรของท่านมีความ

ชัดเจนยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสม ($\bar{X} = 2.91$) ค่าเฉลี่ยของปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่น้อยที่สุด คือ แนวทางการกำหนดค่าตอบแทนในองค์กรของท่านมีความสัมพันธ์กับพันธกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมาย ($\bar{X} = 2.57$)

3.2 ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์มีปัญหาและอุปสรรคในการบริหารค่าตอบแทนในด้านการประเมินค่างาน และการจัดระดับงานเพื่อจ่ายค่าจ้างเงินเดือนอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่าค่าเฉลี่ยปัญหาและอุปสรรคด้านการประเมินค่างาน และการจัดระดับงานเพื่อจ่ายค่าจ้างเงินเดือนมากที่สุด คือ ท่านมีการสื่อสารให้พนักงานทราบถึงลักษณะงานของแต่ละบุคคลอย่างชัดเจน ($\bar{X} = 2.85$) ค่าเฉลี่ยของปัญหาและอุปสรรคในด้านการประเมินค่างาน และการจัดระดับงานเพื่อจ่ายค่าจ้างเงินเดือนที่น้อยที่สุด คือ การจัดระดับงานเพื่อจ่ายค่าจ้างเงินเดือนมีความสัมพันธ์กับการสรรหาคัดเลือกพนักงาน ($\bar{X} = 2.61$)

3.3 ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์มีปัญหาและอุปสรรคในการบริหารค่าตอบแทนในด้านการสำรวจค่าจ้างเงินเดือน และการจัดทำโครงสร้างค่าจ้างเงินเดือนอยู่ในระดับน้อยถึงปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า ค่าเฉลี่ยปัญหาและอุปสรรคด้านการสำรวจค่าจ้างเงินเดือน และการจัดทำโครงสร้างค่าจ้างเงินเดือนมากที่สุด คือ องค์กรของท่านมีการสำรวจค่าจ้างเงินเดือนและค่าตอบแทนเพื่อนำไปจัดทำโครงสร้างค่าจ้าง ($\bar{X} = 2.85$) และค่าเฉลี่ยของปัญหาและอุปสรรคในการสำรวจค่าจ้างเงินเดือน และการจัดทำโครงสร้างค่าจ้างเงินเดือนที่น้อยที่สุด คือ การจัดทำโครงสร้างค่าจ้างในองค์กรของท่านคำนึงถึงแรงจูงใจทั้งภายในและภายนอก ($\bar{X} = 2.18$)

3.4 ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์มีปัญหาและอุปสรรคในการบริหารค่าตอบแทนในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง และน้อยถึงน้อยที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่าค่าเฉลี่ยปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงานมากที่สุด คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานในองค์กรของท่านทำให้ทราบถึงความสามารถของพนักงาน ($\bar{X} = 2.91$) และค่าเฉลี่ยของปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่น้อยที่สุด คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานในองค์กรของท่านมีความสำคัญกับการสนับสนุนการตัดสินใจในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การเลิกจ้าง ($\bar{X} = 2.16$)

4. ข้อมูลเกี่ยวกับการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย สภาพการปฏิบัติงานในการบริหารค่าตอบแทน โดยจำแนกเป็น 3 ด้านดังนี้

4.1 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยสภาพการปฏิบัติงานด้านการบริหารค่าตอบแทน จำแนกตามขนาดองค์กร โดยใช้สถิติทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (one-way analysis of variance: NOVA) พบว่า การปฏิบัติงาน

ด้านการบริหารค่าตอบแทนจำแนกตามขนาดขององค์กร โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านการสำรวจค่าจ้างเงินเดือน และการจัดทำโครงสร้างค่าจ้างเงินเดือน

เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายคู่จำแนกตามขนาดองค์กรพบว่าองค์กรที่มีจำนวนพนักงานมากกว่า 200 คน มีการจัดทำสำรวจค่าจ้างเงินเดือนและการจัดทำโครงสร้างค่าจ้างมากกว่าองค์กรทุกขนาด

4.2 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยสภาพการปฏิบัติงานด้านการบริหารค่าตอบแทน จำแนกตามลักษณะองค์กร โดยใช้สถิติทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (one-way analysis of variance: ANOVA) พบว่าการปฏิบัติงานด้านการบริหารค่าตอบแทนจำแนกตามขนาดขององค์กร โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

4.3 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยสภาพการปฏิบัติงานด้านการบริหารค่าตอบแทน จำแนกตามประเภทธุรกิจ โดยใช้สถิติทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (one-way analysis of variance: ANOVA) พบว่าการปฏิบัติงานด้านการบริหารค่าตอบแทนจำแนกตามขนาดขององค์กร โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านนโยบายของการบริหารค่าตอบแทนในองค์กร ด้านประเมินค่างานและการจัดระดับงานเพื่อจ่ายค่าจ้างเงินเดือน

เมื่อเปรียบเทียบด้านนโยบายของการบริหารค่าตอบแทนเป็นรายคู่จำแนกตามประเภทธุรกิจพบว่าประเภทธุรกิจยานยนต์มีการบริหารค่าตอบแทนด้านการประเมินค่างาน และการจัดระดับงานเพื่อจ่ายค่าจ้างเงินเดือนในองค์กร มากกว่าธุรกิจเครื่องใช้ไฟฟ้า, ธุรกิจยาง สารเคมี, ธุรกิจเหล็กและโลหะ, ธุรกิจกระดาษ

เมื่อเปรียบเทียบด้านประเมินค่างานและการจัดระดับงานเพื่อจ่ายค่าจ้างเงินเดือนในองค์กรของการบริหารค่าตอบแทนเป็นรายคู่จำแนกตามประเภทธุรกิจพบว่าธุรกิจยานยนต์มีการบริหารค่าตอบแทนด้านการประเมินค่างาน และการจัดระดับงานเพื่อจ่ายค่าจ้างเงินเดือนในองค์กร มากกว่าธุรกิจเครื่องใช้ไฟฟ้า, ธุรกิจยาง สารเคมี, ธุรกิจเหล็กและโลหะ, ธุรกิจกระดาษ

เมื่อเปรียบเทียบสภาพการปฏิบัติงาน โดยรวมเป็นรายคู่จำแนกตามประเภทธุรกิจพบว่าธุรกิจเหล็กและโลหะมีการบริหารค่าตอบแทนทั้ง 4 ด้าน มากกว่าธุรกิจเครื่องใช้ไฟฟ้า ธุรกิจยานยนต์ ธุรกิจเหล็กและโลหะ และธุรกิจกระดาษ เฟอร์นิเจอร์

5. ข้อมูลเกี่ยวกับการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยสภาพปัญหาและอุปสรรคในการบริหารค่าตอบแทน โดยจำแนกเป็น 3 ด้านดังนี้

5.1 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของปัญหาและอุปสรรคในการบริหารค่าตอบแทน จำแนกตามขนาดองค์กร โดยใช้สถิติทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (one-way analysis of variance: ANOVA) พบว่าการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (one-way analysis of variance: ANOVA) พบว่าปัญหาและอุปสรรคในการบริหารค่าตอบแทนจำแนกตามขนาดองค์กรโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านประเมินค่างานและการจัดระดับงานเพื่อจ่ายค่าจ้างเงินเดือน

เมื่อเปรียบเทียบปัญหาและอุปสรรคด้านประเมินค่างานและการจัดระดับงานเพื่อจ่ายค่าจ้างเงินเดือนจำแนกตามขนาดองค์กรพบว่าขนาดองค์กรที่มีจำนวนพนักงานมากกว่า 200 คน มีค่าเฉลี่ยปัญหาและอุปสรรคมากกว่าองค์กรทุกขนาด

5.2 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของปัญหาและอุปสรรคในการบริหารค่าตอบแทน จำแนกตามลักษณะองค์กร โดยใช้สถิติทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (one-way analysis of variance: ANOVA) พบว่าปัญหาและอุปสรรคในด้านการบริหารค่าตอบแทนจำแนกตามลักษณะองค์กรโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

5.3 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของปัญหาและอุปสรรคในการบริหารค่าตอบแทน จำแนกตามประเภทธุรกิจ โดยใช้สถิติทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (one-way analysis of variance: ANOVA) พบว่าปัญหาและอุปสรรคด้านการบริหารค่าตอบแทนจำแนกตามประเภทธุรกิจโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

อภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยมีประเด็นที่นำมาอภิปรายผลดังนี้

1. ระดับสภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารทรัพยากรบุคคลในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ดในด้านการบริหารค่าตอบแทนอยู่ในระดับใด

1.1 ด้านนโยบายของการบริหารค่าตอบแทนในองค์กรโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และส่วนที่ได้ปฏิบัติมากที่สุดในการบริหารค่าตอบแทนด้านนโยบายคือ ผู้บริหารได้มีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรคขององค์กรเพื่อใช้ในการกำหนดค่าตอบแทน อ้างอิงบทความของ อำนาจ วัดจินดา (ออนไลน์, 2550) ในยุคนี้ที่มีการแข่งขันทางธุรกิจกันอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นในระดับ ประเทศ ระดับภูมิภาค จนถึงในระดับโลก องค์กรทางธุรกิจ ต่างมุ่งปรับตัวเองให้

สามารถดำรงอยู่ในสภาวะดังกล่าวได้โดยมุ่งเน้นในเรื่องของการชิงความได้เปรียบในการแข่งขัน (competitive advantage) โดยการสร้างองค์กรให้มีความสามารถในการแข่งขัน (competitiveness) ซึ่งการที่จะได้เปรียบคู่แข่งนั้น องค์กรประกอบสำคัญคือ ต้องมีการวิเคราะห์สภาพธุรกิจทั้งภายในภายนอก (SWOT) เพื่อทำให้องค์กรมีการได้เปรียบคู่แข่ง ผลตอบแทนเป็นสิ่งสำคัญคือต้องสามารถแข่งขันกับตลาดแรงงานได้

1.2 ด้านการประเมินค่างานและการจัดระดับงานเพื่อจ่ายค่าจ้างเงินเดือนในองค์กรโดยภาพรวมปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และส่วนที่ได้ปฏิบัติมากที่สุดในการบริหารค่าตอบแทนด้านการประเมินค่างานและการจัดระดับงานเพื่อจ่ายค่าจ้างเงินเดือน คือ ในองค์กรมีการเขียนลักษณะเฉพาะของงานและกำหนดค่างานได้เหมาะสม ชัดเจน สอดคล้องกับบทความของ ณรงค์ วิทย์ แสนทอง (ออนไลน์, 2550) องค์กรส่วนใหญ่จะมีการออกแบบโครงสร้างองค์กร การจัดระดับงานไว้ตั้งแต่เริ่มดำเนินงานใหม่ ๆ โดยมีการกำหนดโครงสร้างให้มีความชัดเจนเพื่ออำนวยความสะดวกในการบริหาร ซึ่งจะเป็ประโยชน์ต่อการจัดทำโครงสร้างค่าจ้างเพื่อให้เกิดความยุติธรรม โปร่งใส ชัดเจนในการบริหารค่าตอบแทนในองค์กร

1.3 ด้านการสำรวจค่าจ้าง เงินเดือนและการจัดทำโครงสร้างค่าจ้างเงินเดือนโดยภาพรวมปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และส่วนที่ได้ปฏิบัติมากที่สุดในการบริหารค่าตอบแทนด้านการสำรวจค่าจ้าง เงินเดือนและการจัดทำโครงสร้างค่าจ้างเงินเดือน คือ การจัดทำโครงสร้างค่าจ้างเพื่อให้มีความยุติธรรมและชัดเจนนั้นจำเป็นต้องรู้ถึงสภาพการจ่ายผลตอบแทนขององค์กรอื่นที่อยู่ในธุรกิจเดียวกัน และสิ่งที่จะทำให้รู้ถึงสภาพการจ่ายขององค์กรอื่นก็คือการสำรวจค่าจ้าง (salary survey) ซึ่งนิยมให้องค์กรภายนอก หรือ outsource ที่มีบริการสำรวจเงินเดือนค่าจ้างอยู่ในปัจจุบัน เมื่อได้รู้ถึงสภาพการจ่ายค่าจ้างภายนอกเรียบร้อยแล้ว สิ่งที่ทำมาทำคือการนำมาเปรียบเทียบกับโครงสร้างค่าจ้างในองค์กร ส่วนที่จะนำมาปรับใช้กับองค์กรหรือไม่นั้นต้องดูที่ความสามารถในการจ่ายขององค์กรว่าสามารถจ่ายได้หรือไม่ ต้องการที่จะเป็นผู้นำในการจ่ายค่าจ้าง หรืออยู่ในระดับกลางๆ จากบทความของ ณรงค์ วิทย์ แสนทอง (ออนไลน์, 2550)

1.4 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และส่วนที่ได้ปฏิบัติมากที่สุดในการบริหารค่าตอบแทนด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานในองค์กรเป็นปัจจัยต่อการสร้างแรงจูงใจและ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับบทความของ อารณ ภู่วิทยพันธ์ (2550) “แน่นอนว่าองค์กรทุกแห่งย่อมต้องการและสนับสนุนให้ทุกหน่วยงานทำงานอย่างเต็มที่ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และสิ่งนี้เองจึงเป็นคำถามที่เกิดขึ้นในแต่ละองค์กรว่า จะรู้ได้อย่างไรว่าผลงานที่เกิดขึ้นนั้นเป็นไปตามมาตรฐานที่ต้องการแล้วหรือยัง จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารในทุกหน่วยงานที่จะต้องประเมิน

วิเคราะห์หาช่องว่างของผลงานที่เกิดขึ้น (performance gap) เป็นการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างผลงานที่เกิดขึ้นจริงในปัจจุบัน (present result) กับผลงานที่หน่วยงานต้องการและคาดหวังว่าควรเกิดขึ้น (expected result) เพื่อนำไปสู่ผลการจัดทำค่าตอบแทนที่สร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน”

2. ระดับปัญหาและอุปสรรคของผู้บริหารทรัพยากรบุคคลในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ดในด้านการบริหารค่าตอบแทนอยู่ในระดับใด

2.1 ด้านนโยบายของการบริหารค่าตอบแทนในองค์กรโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และส่วนปัญหาและอุปสรรคที่พบมากที่สุดในการบริหารค่าตอบแทนด้านนโยบายคือ การบริหารค่าตอบแทนในองค์กรไม่มีความชัดเจน ไม่มีความยืดหยุ่นตามความเหมาะสม ผู้วิจัยยกบทความโดยสรุปลักษณะเกี่ยวกับปัญหาด้านนโยบายการบริหารค่าตอบแทนของ ณรงค์วิทย์ แสนทอง (ออนไลน์, 2550) คือ การจัดทำนโยบายบริหารค่าตอบแทนประจำปี (action plan) ประเด็นสำคัญอยู่ที่การได้มาซึ่งความจำเป็นในการจัดทำนโยบาย การจัดทำแผน และการวิเคราะห์โอกาสผลสำเร็จที่เกิดจากแผนหรือนโยบายที่มีต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้น ในปีต่อไปทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในสายงานต่างๆควรจะมานั่งพูดคุยกันก่อนว่าแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการควรจะเป็นอย่างไร จะได้ออกมาในแนวทางเดียวกัน รวมถึงทั้งสองฝ่ายต้องมาหาข้อสรุปร่วมกันว่าสิ่งที่คาดหวังจากการนำเสนอแผนปฏิบัติการนั้นคืออะไร ไม่ใช่แค่เพียงมีแผน ไม่ใช่แค่แผนดูดี นำเสนอเก่ง หรือแผนที่ออกมาแล้วไม่มีความชัดเจน ไม่ยืดหยุ่นตามสภาพการณ์ แต่จะต้องมีส่วนที่วิเคราะห์ผลกระทบของแผนที่มีต่อเป้าหมายที่เกี่ยวข้องอีกด้วย ถ้าสามารถทำได้ครบถ้วนกระบวนความตามที่นำเสนอมานี้ โอกาสที่แผนปฏิบัติการจะเป็นเพียงกระดาษสำหรับการนำเสนอก็จะมีน้อยลง แผนปฏิบัติการก็จะกลายเป็นเครื่องมืออันทรงประสิทธิภาพให้ทั้งกับผู้บริหารและคนทำงานในทุกสายงานอย่างแท้จริง

2.2 ด้านการประเมินค่างานและการจัดระดับงานเพื่อจ่ายค่าจ้างเงินเดือนในองค์กรโดยภาพรวมพบอยู่ในระดับปานกลาง และส่วนปัญหาและอุปสรรคที่พบมากที่สุดในการบริหารค่าตอบแทนด้านการประเมินค่างานและการจัดระดับงานเพื่อจ่ายค่าจ้างเงินเดือน คือ การจัดระดับงานเพื่อจ่ายค่าจ้างเงินเดือนมีความสัมพันธ์กับการสรรหาคัดเลือกพนักงาน ซึ่งปัญหาและอุปสรรคที่พบนี้สอดคล้องกับบทความของ ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2550) กล่าวว่า การจัดระดับงานเพื่อจ่ายค่าจ้างเงินเดือนเป็นการจัดทำเฉพาะพนักงานเก่าที่อยู่ในองค์กรแต่เมื่อมีการจ้างคนใหม่เข้ามาทำงานเงินเดือนคนใหม่มากกว่าคนเก่าทำให้ถูกต่อต้านจากคนเก่า เนื่องจากค่าจ้างคนใหม่เป็นไปตามค่าจ้างของตลาด ปรับตามจำนวนครั้งที่เปลี่ยนงาน (บางคนค่าจ้างกระโดดครั้งละ 30-50%) แต่

ค่าจ้างคนเก่าเป็นไปตามระบบการบริหารค่าจ้างภายในองค์กรเท่านั้น (เดิมที่ปรับค่าจ้างปีละไม่เกิน 10%)

2.3 ด้านการสำรวจค่าจ้าง เงินเดือนและการจัดทำโครงสร้างค่าจ้างเงินเดือนโดยภาพรวมปัญหาและอุปสรรคที่พบอยู่ในระดับปานกลาง และที่พบมากที่สุดในการบริหารค่าตอบแทนด้านการสำรวจค่าจ้าง เงินเดือนและการจัดทำโครงสร้างค่าจ้างเงินเดือน คือ การทำโครงสร้างค่าจ้างในองค์กรนั้นไม่ได้คำนึงถึงสภาพคล่องของธุรกิจ สอดคล้องกับบทความของ ณรงค์วิทย์ แสนทอง (ออนไลน์, 2550) กล่าวโดยสรุปว่าปัจจุบันหลายๆ องค์กรแข่งขันกันจ่ายผลตอบแทนให้บุคลากรขององค์กรต่างๆ คนที่ได้รับประโยชน์เต็มๆคือคนทำงาน แต่คนที่เสียประโยชน์คือตัวองค์กรเอง เพราะนอกจากจะได้คนที่มีความรู้สูงกว่าค่าตัวจริงแล้ว ยังต้องจ่ายผลตอบแทนต่างๆสูงโดยที่บางครั้งไม่ได้คำนึงถึงความสามารถในการจ่ายขององค์กร สภาพธุรกิจหรือโครงสร้างเงินเดือนของพนักงานเก่าอีกด้วย

2.4 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมปัญหาและอุปสรรคพบอยู่ในระดับปานกลาง และที่พบมากที่สุดในการบริหารค่าตอบแทนด้านการสำรวจค่าจ้าง เงินเดือนและการจัดทำโครงสร้างค่าจ้างเงินเดือน คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานในองค์กรของท่านไม่เป็นที่พึงพอใจต่อการสร้างแรงจูงใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับบทความของ คุณอลิส (ออนไลน์, 2550) ซึ่งกล่าวว่า การประเมินผลงานหรือผลการปฏิบัติงานหัวหน้ายังไม่มีความรู้ดีพอใจเรื่องการประเมิน ผลทำให้ผลการประเมินออกมา ไม่มีความยุติธรรม ไม่เป็นระบบ และเมื่อนำเอาไปโยงเข้ากับการขึ้นเงินเดือนค่าจ้างตามผลการประเมินผลการปฏิบัติงานทำให้ไม่เกิดแรงจูงใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

3. ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 พบว่า สภาพการปฏิบัติงานในการบริหารค่าตอบแทนโดยรวมและรายด้านจำแนกตามขนาดองค์กรแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ ยกเว้นด้านการสำรวจค่าจ้างเงินเดือนและการจัดทำโครงสร้างค่าจ้าง เงินเดือน และเมื่อทำการเปรียบเทียบสภาพการปฏิบัติงานในการบริหารค่าตอบแทนด้านการสำรวจค่าจ้างเงินเดือนเป็นรายคู่ตามขนาดองค์กรพบว่า องค์กรที่มีจำนวนพนักงานมากกว่า 200 คนมีการสำรวจค่าจ้างเงินเดือนมากกว่าองค์กรขนาดอื่นๆ เนื่องจากในแง่การทำธุรกิจเมื่อองค์กรมีขนาดใหญ่มากเท่าใด การจ่ายค่าจ้างค่าตอบแทนย่อมมีความซับซ้อนและต้องมีโครงสร้างที่แน่นอนชัดเจน รอบครอบมากขึ้น เพื่อให้เกิดความโปร่งใส ยุติธรรมในการจ่ายเงินเดือนและค่าจ้าง จึงเป็นเหตุผลว่าเพราะเหตุใดองค์กรที่มีขนาดใหญ่จึงให้ความสำคัญกับการสำรวจเงินเดือนค่าจ้างมากที่สุด

สมมติฐานที่ 2 พบว่า สภาพการปฏิบัติงานในการบริหารค่าตอบแทนโดยรวมและรายด้านจำแนกตามลักษณะองค์กรแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ เนื่องจากการบริหารค่าตอบแทนทั้ง 4 ด้านที่ผู้วิจัยได้หยิบยกขึ้นมาในการทำวิจัย ถือว่าเป็นพื้นฐานในการบริหารค่าตอบแทนทั้งสิ้น ทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นลักษณะใดจำเป็นที่จะต้องมีการจัดทำการบริหารทั้ง 4 ด้านนี้เสมอ

สมมติฐานที่ 3 พบว่า สภาพการปฏิบัติงานในการบริหารค่าตอบแทนโดยรวมและรายด้านจำแนกตามประเภทธุรกิจกันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญยกเว้นด้านนโยบายของการบริหารค่าตอบแทน ด้านประเมินค่างาน และด้านรวม และเมื่อเปรียบเทียบสภาพการปฏิบัติงานในการบริหารค่าตอบแทนจำแนกเป็นรายคู่พบว่า ประเภทธุรกิจยานยนต์ มีการบริหารด้านนโยบายมากกว่าธุรกิจเหล็กและธุรกิจกระจกเนื่องจากนิคมอีสเทิร์นซีบอร์ดเป็นนิคมอุตสาหกรรมที่เน้นประเภทยานยนต์เป็นส่วนมาก และประเภทธุรกิจนี้เป็นธุรกิจขนาดใหญ่และส่วนมากจะเป็นชาวต่างชาติร่วมลงทุนด้วยกันทั้งสิ้น การบริหารงานของชาวต่างชาติเฉพาะทางยุโรปและอเมริกามักจะมีการทำงานที่มีแบบแผน มีการวางแผน หรือมีนโยบายหลักขึ้นมา เพื่อให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร

จากการเปรียบเทียบสภาพการปฏิบัติงานในด้านการประเมินค่างานจำแนกตามประเภทธุรกิจเป็นรายคู่ พบว่าประเภทธุรกิจยานยนต์มีการประเมินค่างานและการจัดระดับงานเพื่อจ่ายค่าจ้างเงินเดือนในองค์กรมากกว่าธุรกิจเครื่องใช้ไฟฟ้า ธุรกิจยาง สารเคมี ธุรกิจเหล็กและโลหะ และธุรกิจกระจก โดยเชื่อมโยงมาจากสภาพการปฏิบัติในด้านนโยบายซึ่งธุรกิจยานยนต์มีมากกว่าธุรกิจอื่นๆ การประเมินค่างานเพื่อนำไปจ่ายค่าจ้างก็ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งในการปฏิบัติให้สอดคล้องกับนโยบายค่าตอบแทนเช่นกัน

จากการเปรียบเทียบสภาพการปฏิบัติงานโดยรวมจำแนกตามประเภทธุรกิจเป็นรายคู่ พบว่าประเภทธุรกิจเหล็กและโลหะมีการบริหารค่าตอบแทนโดยรวมมากกว่าธุรกิจเครื่องใช้ไฟฟ้า ธุรกิจยานยนต์ ธุรกิจเหล็กและโลหะ และธุรกิจกระจก เฟอร์นิเจอร์ จากบทความหนังสือผู้จัดการกล่าวว่าตั้งแต่ปี 2550 ธุรกิจเหล็กมีแนวโน้มที่จะเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์กันถ้วนหน้าเนื่องจากอนาคตสดใส ธุรกิจจึงต้องมีการปรับโครงสร้างหรือเตรียมความพร้อมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะด้านค่าตอบแทนเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพรองรับการเจริญเติบโตธุรกิจในอนาคตอันใกล้

สมมติฐานที่ 4 พบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารค่าตอบแทนโดยรวมและรายด้านจำแนกตามขนาดองค์กรแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ ยกเว้นด้านประเมินค่างานและการจัดระดับงานเพื่อจ่ายค่าจ้างเงินเดือน และเมื่อเปรียบเทียบปัญหาและอุปสรรคในการบริหารค่าตอบแทนเป็นรายคู่พบว่าองค์กรที่มีจำนวนพนักงาน 51-100 คนมีค่าเฉลี่ยปัญหาและอุปสรรคในการประเมินค่า

งานและการจัดระดับงานเพื่อจ่ายค่าจ้างเงินเดือนมากกว่าองค์กรที่มีพนักงานน้อยกว่า 50 คน และ 101-200 คน จากบทความเพิ่มเติมในวารสารผู้จัดการกล่าวถึงเรื่องนี้ว่า การประเมินค่างานและการจัดระดับงานเป็นที่รู้จักและถูกนำมาใช้อย่างเป็นทางการในองค์กรหลายแห่ง แต่อย่างไรก็ตามในองค์กรที่แม่จะทัน สมัยแต่มีขนาดที่ไม่ใหญ่โตมาก (51-100 คน) มักจะไม่ค่อยเห็นความสำคัญกับการจัดระดับงาน หรือลำดับชั้นในองค์กร พนักงานแต่ละคนมีแบ่งงานกันทำไม่ชัดเจนจึงทำให้องค์กรนี้มีปัญหาและอุปสรรคในการจัดระดับงานหรือประเมินค่างานมากกว่าขนาดองค์กรอื่น

สมมติฐานที่ 5 พบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารค่าตอบแทนโดยรวมและรายด้าน จำแนกตามลักษณะองค์กรแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เนื่องจากการบริหารงานโดยผู้ลงทุนชาวไทย หรือชาวต่างชาติต่างก็มีวิธีการบริหารงานโดยใช้ระบบหรือทฤษฎีการบริหารแบบเดียวกัน จึงทำให้ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารค่าตอบแทนจึงเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

สมมติฐานที่ 6 พบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารค่าตอบแทนโดยรวมและรายด้าน จำแนกตามประเภทธุรกิจแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เนื่องจากทุกประเภทธุรกิจ ประกอบธุรกิจบนพื้นฐานกฎหมายแรงงานไทย พนักงานเป็นพนักงานไทยเป็นหลัก และส่วนใหญ่ทุกประเภทธุรกิจจะมีนโยบายการบริหารค่าตอบแทนไม่แตกต่างกันจึงทำให้ปัญหาและอุปสรรคที่ออกมาจึงไม่มีความแตกต่างกันไปด้วย

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

ผู้วิจัยขอเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. เนื่องจากปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านการบริหารค่าตอบแทนนั้นไม่ใช่สิ่งถาวร และสามารถมองเห็นได้ชัดเจน อาจจะเปลี่ยนไปตามสภาพแวดล้อม และกาลเวลา ดังนั้น ในการวิจัยในเรื่องเกี่ยวกับสภาพปฏิบัติ ปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทนดังกล่าวนี้ จึงควรมีการวัดผลเป็นระยะ ๆ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการส่งเสริมและพัฒนาวิชาชีพทรัพยากรมนุษย์
2. เนื่องจากการศึกษาและวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยมีระยะเวลาสำหรับการศึกษาวิจัยที่จำกัด จึงทำให้ศึกษาได้แต่เพียงนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด ซึ่งในการวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาในนิคมอุตสาหกรรมอื่นๆ เพื่อเปรียบเทียบผล หรือขยายการศึกษาในภาพรวมในระดับที่ใหญ่ขึ้น
3. ควรมีการศึกษาวิจัยต่อไป เพื่อสร้างและพัฒนาแบบสอบถาม หรือมาตรวัดในการศึกษาการปฏิบัติงานบริหารค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับสภาพทางเศรษฐกิจและสังคมไทยให้มากขึ้น