

การบริหารค่าตอบแทน : กรณีศึกษาของอุตสาหกรรมกระดาษ



นาย สุวัท ชาณินพัฒนัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต

ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พ.ศ. 2538

ISBN 974-632-097-1

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

I 1644 203

COMPENSATION ADMINISTRATION : A CASE STUDY OF A PAPER INDUSTRY

Tawat Changpipatanachai

A Thesis Submitted in Partial Fulfilment of the Requirements

for the Degree of Master of Engineering

Department of Industrial Engineering

Graduate School

Chulalongkorn University


1995

ISBN 974-632-097-1

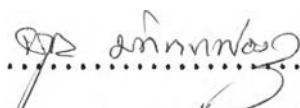
หน่วยงานต้นสังกัด : การบริหารค่าตอบแทน : กรณีศึกษาของอุตสาหกรรมกระดาษ
 โดย : นาย อวิช ชาตพัฒน์ชัย
 ภาควิชา : วิศวกรรมอุตสาหกรรม
 อาจารย์ที่ปรึกษา : รองศาสตราจารย์ จันทนา จันทโร
 อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม : อาจารย์ประเสริฐ อัครประถมนงค์




อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัย เป็นส่วนหนึ่งของการ
 การศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต



คณาจารย์บัณฑิตวิทยาลัย
 (รองศาสตราจารย์ ดร. ลันดี อุงวรวงศ์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์


ประธานกรรมการ
 (รองศาสตราจารย์ จริญญา มหิตราฟองกุล)


อาจารย์ที่ปรึกษา
 (รองศาสตราจารย์ จันทนา จันทโร)


อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
 (อาจารย์ ประเสริฐ อัครประถมนงค์)


กรรมการ
 (รองศาสตราจารย์ ดำรงค์ ทวีแสงสกุลไทย)



ธวัช ชาญพิพัฒน์ชัย : การบริหารค่าตอบแทน : กรณีศึกษาของอุตสาหกรรมกระดาษ
(COMPENSATION ADMINISTRATION : A CASE STUDY OF A PAPER INDUSTRY)
อ.ที่ปรึกษา:รศ.จันทนา จันทโร, ประเสริฐ อัครประดมพงศ์, 206 หน้า.
ISBN 974-632-097-1.

การบริหารค่าตอบแทน เป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญต่อองค์การในด้านการใช้เป็นเครื่องมือ
จูงใจพนักงานให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ, ใช้ควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่ายด้านการพนักงานให้สอดคล้องกับ
ความสำคัญของงานหรือผลผลิต, กำหนดการจ่ายอย่างยุติธรรม, สร้างและรักษาภาพพจน์ที่ดีให้แก่องค์การ

ในการศึกษาครั้งนี้ได้เลือกโรงงานอุตสาหกรรมผลิตกระดาษขนาดกลางแห่งหนึ่งเป็นโรงงาน
ตัวอย่าง โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อศึกษาสภาพการจัดการด้านการจ่ายค่าตอบแทนและปัญหาที่เกิดขึ้น และ
ปรับปรุงพัฒนา งานหลักของการบริหารค่าตอบแทน ได้แก่ การวิเคราะห์งานและจัดทำบรรยายลักษณะงาน
การประเมินค่างาน การจัดทำโครงสร้างค่าจ้าง/เงินเดือน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน

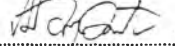
จากการศึกษาพบว่า การจัดการในด้านค่าตอบแทนของโรงงานตัวอย่างยังมีจุดบกพร่อง,
การจ่ายยังไม่สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานอย่างแท้จริงและไม่สอดคล้องกับความสำคัญของผู้ปฏิบัติงาน,
แบบประเมินผลการปฏิบัติงานควรปรับปรุงให้ดีขึ้น ฯลฯ


การบริหารค่าตอบแทนนี้ จะช่วยให้โรงงานใช้เป็นเครื่องมือจูงใจพนักงานให้ทำงานอย่างมี
ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น, ควบคุมค่าใช้จ่ายของพนักงานได้ และ สร้างความรู้สึกที่ดีของพนักงานที่มีต่อโรงงาน


ภาควิชา..... วิศวกรรมอุตสาหกรรม.....

สาขาวิชา..... วิศวกรรมอุตสาหกรรม.....

ปีการศึกษา..... 2537.....

ลายมือชื่อนิสิต..... 

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา..... 

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม..... 

#C516411 : MAJOR INDUSTRIAL ENGINEERING

KEY WORD: TAWAT CHANPIPATANACHA : COMPENSATION ADMINISTRATION : A CASE STUDY
OF A PAPER INDUSTRY. THESIS ADVISOR : ASSO. PROF. JANTANA JANTARO,
PRASERT UKKARAPRATHOMPONG, 206 PP. ISBN 974-632-097-1.

Compensation administration in an organization is very critical to the management as a whole. It can be used as means to improve working efficiency, to control the standard costs of personnels in accordance with job status and production output. It can also be used to reflect a fair employee/employer relation, to create and maintain an excellent image for the company. This case study has been observing one particular paper industry of a medium size and used as an example. The objectives are to analyse their compensation administration, the problems occurred there in, and develop some improved ways in dealing with these problems. The project included writing job descriptions for their personnels, job evaluation, wage & salary structure, and performance appraisal.

From the study, it is found that the administration of the compensation is still not fully satisfactory. The pay is still too low compared with other companies of approximately the same size. It also does not reflect the true performance of each personnel. Some position are still paid not enough. All these can be improve by devising an appraisal form.

The result of this study will certainly help to motivate personnels, increase their performance, Their efficiency, as well as facillitate the effective control of costs. Ultimately the relationship between the personnels and the management will accord greatly.

ภาควิชา.....วิศวกรรมอุตสาหกรรม.....

สาขาวิชา.....วิศวกรรมอุตสาหกรรม.....

ปีการศึกษา.....2537.....

ลายมือชื่อนิสิต.....*Tawat Chanpipatanacha*.....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....*Jantana Jantar*.....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม.....*Prasert Ukkaraprat*.....

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ได้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความช่วยเหลืออย่างดียิ่งของ รศ. จันทนา จันทโร
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ อ. ประเสริฐ อัครประถมนรงค์ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วมวิทยานิพนธ์
และด้วยความเอื้อเฟื้อจาก คุณสุวรรณ แต่งอ่อน และ คุณโชคชัย นุญเล่าห์ เจ้าหน้าที่ของโรงงานตัวอย่าง
จึงขอขอบคุณมา ณ ที่นี้ด้วย

ท้ายนี้ ขอกราบขอบพระคุณ บิดา-มารดา ซึ่งสนับสนุนในด้านการเงินและให้กำลังใจแก่ผู้วิจัย
เสมอมาจนสำเร็จการศึกษา

นาย ธวัช ชาญพัฒนชัย



สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ฉ
กิตติกรรมประกาศ	ฅ
สารบัญตาราง	ญ
สารบัญภาพ	ณ
คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ	ต
บทที่	
1. บทนำ	1
2. การบริหารค่าตอบแทน	7
3. การศึกษาและปรับปรุงจัดระบบการบริหารค่าตอบแทน	36
4. สรุปการวิจัย	83
รายการอ้างอิง	88
ภาคผนวก	90
ประวัติผู้เขียน	206

สารบัญตาราง

		หน้า
ตารางที่ 2-1	ตัวอย่างการจัดอันดับงานโดยการเปรียบเทียบเป็นคู่	11
ตารางที่ 2-2	ตัวอย่างชิ้นงานและลักษณะงาน ประเภทงานสำนักงาน	12
ตารางที่ 2-3	ตัวอย่างการกำหนดค่าคะแนนในแต่ละระดับปัจจัยของแต่ละปัจจัย	14
ตารางที่ 2-4	ตัวอย่างคำบรรยายเกี่ยวกับปัจจัยและระดับของปัจจัยบางปัจจัยในตารางที่ 3-3 .	15
ตารางที่ 2-5	การจัดอันดับของงานหลักตามปัจจัย	17
ตารางที่ 2-6	ตัวอย่างการให้ค่าเงินตามปัจจัยต่างๆ	17
ตารางที่ 2-7	จัดอันดับของอัตราค่าจ้างตามปัจจัยต่างๆของงานหลัก	18
ตารางที่ 2-8	เปรียบเทียบลำดับที่ได้จากการพิจารณาความสำคัญและจากค่าเงิน	19
ตารางที่ 2-9	แสดงให้เห็นถึงการจัดลำดับตามปัจจัย	20
ตารางที่ 2-10	แสดงให้เห็นถึงการจัดลำดับปัจจัยที่มีอยู่ในงานต่างๆ	21
ตารางที่ 2-11	แสดงอัตราส่วนของปัจจัยต่องาน	23
ตารางที่ 2-12	แสดงค่าคะแนนของปัจจัยและงาน	24
ตารางที่ 2-12	แสดงช่วงห่าง 15 เปอร์เซ็นต์ของฐาน 100	25
ตารางที่ 2-13	ค่าคะแนนตามช่วงการเปรียบเทียบปัจจัย(factor comparison scale)	25
ตารางที่ 2-14	แสดง factor comparison scale สำหรับงานทั้ง3ตำแหน่ง	26
ตารางที่ 2-15	ตัวอย่างโครงสร้างค่าจ้าง/เงินเดือนแบบเป็นขั้น	28
ตารางที่ 3-1	สรุปข้อมูลอัตราค่าจ้าง/เงินเดือนโรงงานอื่นๆและโรงงานตัวอย่างตาม วุฒิการศึกษา	67
ตารางที่ 3-2	สรุปข้อมูลอัตราค่าจ้าง/เงินเดือนโรงงานอื่นๆตามตำแหน่งงาน	68
ตารางที่ 3-3	โครงสร้างค่าจ้าง/เงินเดือนแบบขั้นที่สร้างขึ้นสำหรับโรงงานตัวอย่าง	74

สารบัญภาพ

ภาพที่ 3-1	กระบวนการผลิตกระดาษ	39
ภาพที่ 3-2	แบบประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานปฏิบัติการของโรงงานตัวอย่าง	41
ภาพที่ 3-3	แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับผู้บังคับบัญชาชั้นต้นของโรงงาน ตัวอย่าง	42
ภาพที่ 3-4	โครงสร้างองค์การของโรงงานตัวอย่างหลังการปรับปรุง	44
ภาพที่ 3-5	กราฟแสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการศึกษากับช่วงค่าจ้าง/เงินเดือน ...	60
ภาพที่ 3-6	กราฟแสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านประสบการณ์กับช่วงค่าจ้าง/เงินเดือน ..	60
ภาพที่ 3-7	กราฟแสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านความรับผิดชอบกับช่วงค่าจ้าง/เงินเดือน	60
ภาพที่ 3-8	กราฟแสดงค่างานแยกตามระดับตำแหน่งงานและการจัดกลุ่มงาน	66
ภาพที่ 3-9	ลักษณะกราฟของข้อมูลที่ได้จากสมการลอการิทึม	72
ภาพที่ 3-10	แบบประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานปฏิบัติการที่ปรับปรุงใหม่	77
ภาพที่ 3-11	แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับผู้บังคับบัญชาชั้นต้นที่ปรับปรุงใหม่ ..	79