



บทที่ 4

### สรุปการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาถึงสภาพและปัญหาการจัดการด้านค่าตอบแทนของโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางแห่งหนึ่ง และได้ทำการวิเคราะห์เพื่อจัดหาวิธีการ, ระเบียบ เพื่อแก้ไขจุดบกพร่องเสนอต่อโรงงานฯ โดยสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

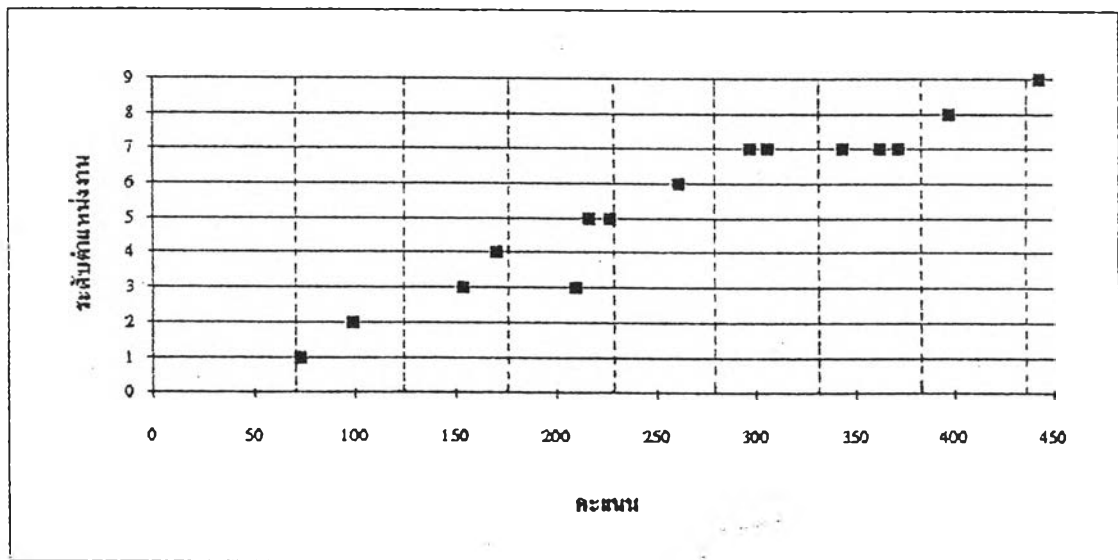
1. การวิจัยเพื่อจัดหาวิธีการ และระบบการบริหารค่าตอบแทนได้ดำเนินการตามขั้นตอนหลักๆ ดังนี้ การวิเคราะห์งานและจัดทำแบบบรรยายลักษณะงาน, การประเมินค่างาน, สำรวจอัตราค่าจ้าง/เงินเดือนของโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางแห่งอื่น, แบบฟอร์มและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานและวิเคราะห์ผล

2. การวิเคราะห์งานได้ใช้วิธีการออกแบบสอบถาม การสัมภาษณ์ และการสังเกตการประกอบกัน โดยปัญหาที่พบในขั้นตอนนี้ คือ พนักงานหลายคนไม่สามารถให้ข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามได้เนื่องจากขาดทักษะการอ่าน การเขียนที่ดี จึงแก้ปัญหาโดยการสัมภาษณ์ตามแบบสอบถาม

3. การประเมินค่างานใช้วิธีการให้ค่าคะแนน (Point Method) ซึ่งเป็นวิธีเชิงปริมาณวิธีการหนึ่ง และปัจจัยที่ใช้ในการประเมินมี 3 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านการศึกษา ปัจจัยด้านประสบการณ์ และ ปัจจัยด้านความรับผิดชอบขั้นต่ำที่จำเป็นเพื่อให้สามารถทำงานนั้นๆ ได้ดี การหาน้ำหนักของปัจจัย (Weight of factor) ใช้วิธียกกำลังสองน้อยที่สุด (Least square) โดยหาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (b) ของความสัมพันธ์ระหว่างระดับปัจจัย (Factor Levels) และช่วงอัตราเงินเดือน (Salary Grade) และนำค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของแต่ละปัจจัยที่ได้มาหาเป็นสัดส่วนกัน จะได้เป็นค่าน้ำหนักปัจจัยที่ใช้ในการหาคะแนนแต่ละปัจจัยต่อไป ซึ่งได้ผลการคำนวณน้ำหนักของปัจจัยเท่ากับ 0.34, 0.19 และ 0.47 ตามลำดับ คิดเป็นคะแนน 170, 95 และ 235 คะแนนตามลำดับ และจากการสอบถามความเห็นของพนักงานว่าเห็นด้วยกับการให้ปัจจัยทั้งสามหรือไม่ (ดูภาคผนวก) ปรากฏว่าพนักงานเห็นด้วยอย่างมาก และเห็นด้วย 45.55 และ 57.45 เปอร์เซ็นต์ และเมื่อให้ลำดับความสำคัญของ 3 ปัจจัยดังกล่าว ปรากฏว่าลักษณะงานที่รับผิดชอบ, ประสบการณ์ฯ และการศึกษา มีคะแนนรวมเป็นอันดับ 1, 2 และ 3 ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับอันดับของน้ำหนักปัจจัยที่ได้เพียงอันดับเดียว ส่วนประสบการณ์และการศึกษามี

อันดับสลับกัน แต่อย่างไรก็ตาม ความเห็นของพนักงานในเรื่องดังกล่าวไม่สามารถสรุปได้ว่าอันดับน้ำหนักปัจจัยที่ทำได้ไม่เหมาะสม เพราะความเห็นของพนักงานมีลักษณะขึ้นกับสภาพส่วนตัวของพนักงานแต่ละคน เช่น พนักงานที่วุฒิการศึกษาไม่สูงจะให้ความสำคัญกับประสบการณ์มาก และ ให้ความสำคัญกับการศึกษาค่อนข้างต่ำ ขณะที่พนักงานที่มีระดับตำแหน่งจะให้ความสำคัญกับลักษณะงานที่รับผิดชอบมาก เป็นต้น

4. ในการจัดกลุ่มพนักงานโดยใช้ผลการประเมินค่างาน ได้จัดออกเป็น 8 กลุ่ม โดยมีช่วงคะแนนแต่ละกลุ่มเท่ากับ 51 คะแนนเท่ากันทุกกลุ่ม ได้ผลแสดงเป็นภาพดังนี้



โดยระดับตำแหน่งงานให้ 1, 2 และ 3 แทนพนักงานปฏิบัติการไร้ฝีมือ(Unskilled Labours), กึ่งฝีมือ(Semiskilled Labour), ฝีมือ(Skilled Labours) ตามลำดับ, 4 แทนพนักงานระดับรองหัวหน้าสาย/กะ, 5 แทนพนักงานในตำแหน่งหัวหน้าสาย/กะ, 6 แทนพนักงานในตำแหน่งรองหัวหน้าแผนก, 7 แทนพนักงานในตำแหน่งหัวหน้าแผนก, 8 แทนพนักงานในตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย และ 9 แทนพนักงานในตำแหน่งผู้จัดการฝ่าย

5. การสำรวจอัตราค่าจ้าง/เงินเดือนของโรงงานขนาดกลางแห่งอื่นๆ เพื่อนำมาพิจารณาจัดทำโครงสร้างค่าจ้าง/เงินเดือน ในครั้งแรกได้ออกแบบสำรวจข้อมูลกับโรงงานอุตสาหกรรมผลิตรถจักรยานขนาดกลาง 16 แห่ง แต่ไม่ได้รับความร่วมมือเท่าที่ควร จึงได้ให้ข้อมูลจากการสำรวจขององค์การสหภาพแห่งชาติช่างแห่งประเทศไทย ที่ได้จัดทำไว้เมื่อเดือนพฤษภาคม 2537 โดยกำหนดให้ข้อมูลของโรงงานขนาดกลาง(พนักงาน 100 - 500 คน)เท่านั้น

และจากการสอบถามความเห็นของพนักงาน พนักงานเห็นด้วยกับการที่ให้มีการสำรวจ อัตราค่าจ้าง/เงินเดือนของตำแหน่งงานต่างๆในโรงงานแห่งอื่นๆว่าเป็นอย่างไร และกำหนดให้สอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการสำรวจ โดย 44.68 เปอร์เซ็นต์ เห็นด้วยอย่างมาก และ 46.81 เปอร์เซ็นต์ เห็นด้วย

6. โครงสร้างค่าจ้าง/เงินเดือน ที่จัดทำขึ้นเพื่อเสนอต่อโรงงานฯได้ทั้งโครงสร้างแบบเป็นขั้น (Step Rate Structure) และโครงสร้างแบบช่วง (Range Structure) โดยใช้ข้อมูลจากการสำรวจโดยองค์การสหภาพแรงงานแห่งประเทศไทย การจัดทำโครงสร้างนอกจากใช้ผลการประเมินค่างานและการจัดกลุ่มงานแล้ว ได้จัดทำโดยแยกตามสาขาของวุฒิการศึกษา (ระดับปริญญาตรี) ด้วย เพื่อให้ อัตราค่าจ้าง/เงินเดือนที่กำหนดขึ้นมีความสอดคล้องกับสถานการณ์จ่าย/การจ้างขององค์กรเอกชนโดยทั่วไป

เกณฑ์ในการพิจารณาจัดทำโครงสร้างฯ ประกอบด้วย

- พิจารณาแยกตามวุฒิการศึกษาและสาขาวิชา แม้จากการประเมินค่างานจะจัดอยู่ในกลุ่มเดียวกันก็ตาม เพื่อให้ได้อัตราเงินเดือนที่เหมาะสมที่สุด
  - ค่าจ้าง/เงินเดือนต่ำสุดของแต่ละกลุ่ม กำหนดจากอัตราเงินเดือนตามวุฒิการศึกษา หรือกำหนดจากข้อกำหนดของคณะมนตรีด้านประสบการณ์ แล้วแต่กรณี
  - อัตราการปรับหรือขึ้นขั้นและค่าประจำตำแหน่ง ได้จากอัตราการปรับเฉลี่ยของโรงงาน ตัวอย่างในระยะ 2 ปีที่ผ่านมา ยกเว้นพนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนอัตราการปรับเงินเดือนประจำปีเสียใหม่ เพราะอัตราเดิมค่อนข้างต่ำมาก
  - อัตราค่าจ้าง/เงินเดือนตามวุฒิการศึกษา ใช้ข้อมูลจากการสำรวจขององค์การสหภาพแรงงานฯ ซึ่งเป็นอัตราที่สูงกว่าอัตราของโรงงานตัวอย่างในปัจจุบัน
  - อัตราค่าจ้าง/เงินเดือน ตามหลักการแล้วจะกำหนดค่ากลาง (Mid-Point) ของแต่ละกลุ่มด้วยค่าเปอร์เซ็นต์โพล์ที่ 50 จากข้อมูลสำรวจค่าจ้าง/เงินเดือนขององค์กรอื่นๆ แต่หากกำหนดตามหลักการดังกล่าวแล้วจะได้อัตราสูงสุดที่ค่อนข้างต่ำ ทำให้ในเวลาไม่กี่ปีพนักงานก็จะได้ถึงระดับสูงสุดของกลุ่มและจะหยุดอยู่ที่เท่านั้น ดังนั้นจึงกำหนดจากระยะเวลาที่พนักงานจะทำงานจากได้เงินเดือนต่ำสุดของกลุ่มจนได้เงินเดือนขั้นสูงสุดแทน โดยยกประมาณให้เป็นระยะเวลา 20 ปีทุกกลุ่มทุกสาขาการศึกษา
- จากการจัดทำโครงสร้างเงินเดือนของพนักงานที่มีวุฒิปริญญาตรี ได้กำหนดสมการเพื่อใช้ในการหาอัตราเงินเดือน ดังนี้

สาขาทางสังคมศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ สมการเป็นดังนี้

$$Y = c(1.10)^t$$

โดยที่  $Y$  = เงินเดือนพนักงาน

$c$  = เงินเดือนเริ่มต้น

$t$  = ระยะเวลาทำงาน(ปี)

$d$  = ค่าประจำตำแหน่ง

สาขาทางวิศวกรรมศาสตร์ และบัญชี สมการเป็นดังนี้

วิศวกรรมศาสตร์

$$100i = (9.5)(0.6)^t + 10$$

$$\text{และ } Y = 13000(1+i) + d$$

บัญชี

$$100i = (12)(0.6)^t + 10$$

$$\text{และ } Y = 8000(1+i) + d$$

โดยที่  $i$  = เปอร์เซ็นต์การปรับส่วนหนึ่งร้อย

$a, b$  = ค่าคงที่

$Y$  = เงินเดือนพนักงาน

$c$  = เงินเดือนเริ่มต้น

$t$  = ระยะเวลาทำงาน(ปี)

$d$  = ค่าประจำตำแหน่ง

7. แบบฟอร์มของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้ทำการปรับปรุงแบบประเมินจากแบบเดิม ที่ใช้อยู่ให้มีความสมบูรณ์ขึ้น เพื่อลดความผิดพลาดที่เกิดจากการที่ผู้ประเมินคลุมเครือหรือเข้าใจนิยามหรือขอบเขตเกณฑ์ประเมินที่แตกต่างกัน ทำให้ผลการประเมินมีความผิดพลาดจากความไม่ตั้งใจมาก ในการปรับปรุงได้เพิ่มส่วนอธิบายลักษณะพฤติกรรมในระดับต่างๆของเกณฑ์ประเมินสำหรับแบบประเมินของพนักงานปฏิบัติการ และเพิ่มส่วนอธิบายความหมายของเกณฑ์ต่างๆสำหรับแบบประเมินของพนักงานระดับบริหารชั้นต้น และจากการนำไปให้ผู้ประเมินไปทดลองใช้ และสอบถามความเห็น ปรากฏว่าพนักงานที่เป็นผู้ประเมินเห็นว่าแบบประเมินที่ปรับปรุงช่วยให้การประเมินสะดวกขึ้นเพราะมีความเข้าใจในหัวข้อหรือนิยามแต่ละระดับปัจจัยที่ดีขึ้น โดยเห็นด้วยอย่างมาก 26.67 เปอร์เซ็นต์ และเห็นว่าช่วยได้นอควร

73.33 เปอร์เซ็นต์ และเห็นว่าช่วยลดปัญหาจากมาตรฐานการประเมินที่ต่างกันของผู้ประเมินแต่ละคน  
ได้ โดยเห็นว่าช่วยได้มาก 33.33 เปอร์เซ็นต์ ช่วยได้น้อย 53.33 เปอร์เซ็นต์