

บทที่ 1

บทนำ



## แนวเหตุผล

จากปัจจัยที่สำคัญในการผลิต 4 ประการหรือที่เรียกว่า "4เอ็ม" อันประกอบด้วย คน (Man) เครื่องจักร (Machanic) วัสดุ (Material) และวิธีการ (Method) คงไม่อาจปฏิเสธได้ว่าปัจจัยด้านคน มีความสำคัญเหนือปัจจัยอื่น เพราะคนเป็นผู้ออกแบบ ควบคุม เลือกใช้ นำรุงรักษา และปรับปรุงแก้ไข ปัจจัยอื่นนั้นให้เกิดประสิทธิภาพต่อการเพิ่มอัตราผลผลิต (Productivity) ดังนั้นหากองค์กรใดประกอบด้วยบุคลากรที่มีความพร้อม มีความสามารถเหมาะสม มีความพึงพอใจในงาน และปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเทเอาใจใส่ ก็น่าเชื่อได้ว่าองค์กรนั้นจะสามารถบรรลุถึงความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรได้อย่างแน่นอน

การจ่ายค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน และเป็นธรรม เป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยในการชักจูงบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมให้มาร่วมงานในองค์กร และชำระรักษาบุคลากรเหล่านี้ไว้ ตลอดจนจนถึงการสร้าง ความพึงพอใจ และกระตุ้นใจให้ปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเท และด้วยเหตุที่เศรษฐกิจของประเทศไทยได้เจริญเติบโตและขยายตัวอย่างรวดเร็ว ใญ่หากการบริหารค่าตอบแทนยังทวีความสำคัญ ทำให้เกือบทุกองค์กรจะต้องมีการปรับปรุงหรือจัดระบบค่าตอบแทนอย่างมีหลักเกณฑ์มากยิ่งขึ้น

ทฤษฎีที่อธิบายผลของเงินหรือค่าตอบแทนที่มีผลต่อการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี คือทฤษฎีของ ออปซาล์และดันเน็ตต์ (Opsahl & Dunnette, 1966) ซึ่งได้สรุปไว้ดังนี้

1. เงินเป็นสิ่งล่อใจแบบมีเงื่อนไข (Money as a Conditioned Incentive) เงินเป็นสิ่งที่มีคุณค่าในฐานะเป็นสิ่งล่อใจอันเนื่องมาจากการนำไปเปรียบเทียบกับสิ่งล่อใจชนิดอื่น เช่น ตำแหน่ง เป็นต้น
2. เงินเป็นเครื่องเสริมแรงแบบมีเงื่อนไขที่นำไปสู่สิ่งอื่นได้ (Money as a Generalized Conditioned Reinforcer) ทฤษฎีนี้กล่าวว่า เนื่องจากเงินเป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์

กับเครื่องเสริมแรงพื้นฐาน(คือสิ่งที่สนองความต้องการ) เงินจึงเป็นสิ่งที่มีสถานะเป็นเครื่องเสริมแรงอันดับสอง(Second Reinforcer)

3. เงินเป็นเครื่องลดความวิตกกังวล (Money as a Anxiety Reducer) ที่คณะของทฤษฎีนี้คือการขาดเงินมักจะมีความสัมพันธ์กับปฏิกิริยาความวิตกกังวล(Anxiety reaction)ในสังคมของเรา ดังนั้นการขาดเงินจึงกลายเป็นสิ่งที่เรารู้สึกไม่พอใจต่อการตอบสนองความวิตกกังวล ดังนั้นเงินจึงทำหน้าที่เป็นเครื่องลดความวิตกกังวลได้ ถ้ามีเงินใช้ก็ไม่กระวนกระวาย

4. เงินเป็น"องค์ประกอบสุขอนามัย" (Money as a Hygiene Factor) ตามทัศนะของเฮอรัลด์ เบิร์กนั้น เงินเป็นองค์ประกอบสุขอนามัยตัวหนึ่งเป็นองค์ประกอบที่ทำให้คนไม่พอใจที่จะทำงาน(dissatisfier factors)ซึ่งเป็นสาเหตุอันเกิดจากสภาวะแวดล้อมโดยที่ไม่เกี่ยวข้องกับส่วนประกอบของงานที่ทำเลย ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่ฝ่ายจัดการสามารถป้องกันความไม่พอใจที่จะเกิดขึ้นได้ เงินเป็นปัจจัยสุขอนามัยอย่างหนึ่งซึ่งทำหน้าที่เบื้องต้นในฐานะเป็นตัวการที่ทำให้เกิดความไม่พอใจ(dissatisfier) กล่าวคือ ถ้าขาดเงินย่อมทำให้เกิดความไม่พอใจ อย่างไรก็ตามทัศนะของเฮอรัลด์ เบิร์กก็ยังเป็นที่น่าสงสัยว่าข้อมูลของเขาจะสนับสนุนสมมติฐานของเขาหรือไม่

9. เงินเป็นแนวทางของ"เครื่องมือ"(Money as a Means of Instrumentality) จากทฤษฎีของรูม(Vroom)นั้น เงินเป็นตัวประกอบอันเนื่องมาจากการเป็นเครื่องมือที่จะนำไปสู่ผลอันเป็นที่ต้องการ ตัวอย่างเช่นถ้าเรารู้ว่าเงินเป็นเครื่องมือที่จะนำไปสู่ความมั่นคงปลอดภัยอันเป็นเป้าหมายที่ต้องการแล้ว เงินก็จะเป็นองค์ประกอบทางด้านบวก(Positive valence) ดังนั้นการที่คนเรากระทำการใดๆเพื่อให้ได้เงินมานั้นก็จะ เป็นหน้าที่ของความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัยด้วยความคาดหวังว่าการกระทำใดๆเพื่อให้ได้เงินมานั้นจะก่อให้เกิดผลที่เป็นเงินตามมา

### วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาและพัฒนาระบบการบริหารค่าตอบแทนในโรงงานตัวอย่าง

## ขอบเขตการศึกษา

เสนอระบบการบริหารค่าตอบแทนของพนักงานตั้งแต่ระดับผู้จัดการฝ่ายลงมาในโรงงานตัวอย่าง

## ขั้นตอนและวิธีการดำเนินงานวิจัย

1. เลือกประเด็นปัญหา และกำหนดขอบเขตของงานวิจัยเบื้องต้น
2. สืบค้นเอกสารและรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง
3. กำหนดขอบเขตงานวิจัยให้ชัดเจน
4. ติดต่อองค์การที่จะศึกษา
5. เก็บข้อมูลจากฝ่ายงานที่รับผิดชอบในโรงงานตัวอย่าง
6. เสนอระบบการบริหารค่าตอบแทนในโรงงานตัวอย่างต่อผู้บริหารของโรงงานตัวอย่าง

โดยมีส่วนประกอบที่สำคัญดังนี้

- โครงสร้างการบริหารของโรงงาน
  - การวิเคราะห์งาน(Job Analysis) และแบบบรรยายลักษณะงาน(Job Description)
  - การประเมินค่างาน(Job Evaluation)
  - โครงสร้างค่าจ้างและเงินเดือน(Wage and Salary Structure)
  - แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน(Performance Appraisal)
  - สรุป
7. ทำรายงานวิทยานิพนธ์

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ให้ได้ระบบการบริหารค่าตอบแทนที่เป็นระบบมากขึ้นเพื่อเสนอต่อผู้บริหารของโรงงาน

ตัวอย่าง

2. เพื่อประโยชน์ต่อผู้สนใจ และผู้ที่ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทน หรือการบริหารทรัพยากรบุคคลต่อไป

### การสำรวจเอกสาร

สุรัตน์ ยุวกุฬิตานนท์, 2527

วิทยานิพนธ์นี้มุ่งศึกษาการประเมินค่างานของการไฟฟ้านครหลวง ปัญหาและอุปสรรคเมื่อการไฟฟ้านครหลวงได้นำเอาหลักวิธีการประเมินค่างานมาใช้ การศึกษาทำโดยการออกแบบสอบถามคณะกรรมการประเมินค่างานและพนักงานระดับบังคับบัญชา และสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการประเมินค่างาน ปัญหาสำคัญของการนำเอาการประเมินค่างานมาใช้ในการไฟฟ้านครหลวงคือ การเขียนคำบรรยายในตำแหน่งหรือคำบรรยายลักษณะงาน(Job Description)ยังไม่สมบูรณ์และไม่ชัดเจน ทำให้คณะกรรมการประเมินค่างานต้องใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจซึ่งทำให้ขาดความเที่ยงตรงได้

พรทิพย์ ยุทธโกวิท, 2527

วิทยานิพนธ์นี้ศึกษาการวิเคราะห์งานของบริษัทตัวแทนเจ้าของเรือในกรุงเทพมหานคร เป็นการศึกษาโดยมีสมมติฐานว่าการวิเคราะห์งานของบริษัทตัวแทนไม่มีครบทุกขั้นตอน เป็นต้นว่าการจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน การกำหนดคุณสมบัติพนักงาน การประเมินค่างาน อีกทั้งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะและขอบเขตของงานต่างๆรวมทั้งประเภทของบุคคลที่ทำงานนั้นๆ ในการศึกษาใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสังเกตการทำงาน การสัมภาษณ์และจากแบบสอบถาม ซึ่งข้อมูลส่วนหนึ่งจากแบบสอบถามได้นำมาแจกแจงแบบไดสแคร์ แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการวิเคราะห์งานและปัจจัยต่างๆ เช่น เงินทุน ระยะเวลาที่เปิดดำเนินกิจการ จำนวนพนักงาน และทำเลที่ตั้ง

ทรงชัย รัชต์ถาวรวงศ์, 2535

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ได้ทำการศึกษาปัญหาทางการบริหารของอุตสาหกรรมที่กำลังเติบโตและหาแนวทางการประยุกต์วิชาการทางด้านวิศวกรรมอุตสาหกรรมและการบริหารเพื่อการแก้ไข้ปัญหา ในโรงงานได้ใช้โรงงานทอแหและอวนเป็นกรณีศึกษา ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงาน และเครื่องจักรเป็นจำนวนมากในการผลิต ผลการศึกษาวิจัยพบว่าโรงงานประสบปัญหาหลายด้านด้วยกัน ปัญหาที่สำคัญๆได้แก่ ปัญหาการจัดองค์การ การบริหารงาน ซ่อมบำรุง ้ปัญหาแรงงาน ระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ ระบบบัญชี ปัญหาเหล่านี้เป็นปัญหาต่อการบริหารงาน ซึ่งมีสาเหตุมาจากโรงงานตัวอย่างมีอัตราการเติบโตสูงมาก การขยายตัวของโรงงานเป็นไปโดยฉับพลันโดยมิได้มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า จากสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นผู้วิจัยได้เสนอแนวทางในการแก้้ปัญหาที่สำคัญ 2 ด้าน คือ (1) การปรับปรุงโครงสร้างองค์การและกำหนดขอบข่ายหน้าที่(Authority) และความรับผิดชอบ(Responsibility)ที่เด่นชัดด้วยการจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน(Job Description) เพื่อให้โครงสร้างการบริหารมีการแบ่งเบาภาระงานของผู้บริหารคนเดียว (2) การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานซ่อมบำรุงและวางแผนบำรุงรักษาเครื่องทอแหอวน ในส่วนการปรับปรุงโครงสร้างองค์การตามที่เสนอแนะทำให้การบริหารมีความคล่องตัว และโครงสร้างมีการรองรับงานของเจ้าของกิจการ การประสานงานของฝ่ายงานต่างๆดีขึ้น

บุษบา เวศยาภรณ์, 2528

วิทยานิพนธ์นี้เป็นการศึกษาระบบการประเมินผลงานของหัวหน้ากลางระดับกลางในอุตสาหกรรมประกอบรถยนต์ในประเทศไทย และทัศนคติของพนักงานดังกล่าวที่มีต่อการประเมินผลงาน ตลอดจนถึงการศึกษาทางการประเมินผลงานและเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงและแก้ไข้ที่เกิดขึ้น การศึกษาทำโดยการออกแบบสอบถามและสัมภาษณ์หัวหน้างานระดับกลางของบริษัทต่างๆ โดยลักษณะคำถามเน้นที่กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์ แบบ และปัจจัยที่เลือกใช้ในการประเมิน การชี้แจงก่อนการประเมิน วิธีการประเมิน การชี้แจงผลการประเมินหรือการแจ้งผลการนำผลที่ได้จากการประเมินไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงานบุคคล และปัญหาที่เกิดขึ้น ปัญหาที่พบจาก

การประเมินผลคือไม่รัดกุมเท่าที่ควร การชี้แจงการประเมินก่อนการประเมินยังไม่ทั่วถึงและผู้ทำการประเมินยังใช้ความรู้สึกส่วนตัวในการพิจารณาประเมินผลอยู่บ้าง ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้วิจัยเสนอคือ ควรกำหนดการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานไว้เป็นจุดมุ่งหมายในการประเมินด้วย ควรกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานและชี้แจงให้พนักงานได้เข้าใจ กำหนดให้ผู้บังคับบัญชานำทิคผลงานหรือพฤติกรรมที่เด่นและบกพร่องอย่างสม่ำเสมอ ชี้แจงให้ผู้ทำการประเมินเข้าใจหลักและวิธีการประเมิน แจ้งผลการประเมินให้พนักงานได้รับทราบ และฝ่ายบุคคลควรนำผลการประเมินมาพิจารณาอีกครั้งเพื่อหาข้อบกพร่องและหาทางแก้ไข

ชงชัย สันติวงษ์, 2535

หนังสือ"การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน"ที่ให้ หลัก เทคนิค และ วิธีวิเคราะห์เพื่อจัดสร้างระบบการบริหารค่าจ้าง ในบทสุดท้ายเป็นกรณีศึกษาที่แสดงให้เห็นถึงกลไกของหลักและวิธีการการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน โดยในกรณีศึกษาเป็นการปรับปรุงโครงสร้างค่าจ้างและเงินเดือนของธนาคารพาณิชย์ขนาดกลางแห่งหนึ่งในประเทศไทย

พงษ์เพ็ญ จันทนะ, 2535

วิทยานิพนธ์นี้เป็นการศึกษาปัญหาในการบริหารองค์กรและระบบเอกสารที่มีการเติบโตอย่างรวดเร็ว ในเวลาของการบริหารองค์กรนั้นเป็นการศึกษาถึงสภาพทั่วไป โครงสร้างการบริหาร อำนาจหน้าที่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้รองรับกับการขยายตัวขององค์กรได้ โดยโรงงานตัวอย่างที่ศึกษาเป็นโรงงานผลิตชิ้นส่วนรถยนต์