

กลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนเพื่อรักษาและจูงใจพนักงาน :  
กรณีศึกษากลุ่มอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์

**Compensation Strategy for Retention and Motivation Employees :  
A Case Study of the Automotive Parts Industries**

สุริยะ พิบูลย์

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ)  
โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์  
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

พ.ศ. 2549

### บทคัดย่อ

ชื่อสารนิพนธ์	:	กลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนเพื่อรักษาและจูงใจพนักงาน : กรณีศึกษากลุ่มอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ Compensation Strategies for Retention and Motivation Employees : A Case Study of the Automotive Parts Industries
ชื่อผู้เขียน	:	สุริยะ พิบูลย์
ชื่อปริญญา	:	วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร)
ปีการศึกษา	:	2549

การศึกษาเรื่องกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนเพื่อรักษาและจูงใจพนักงานกรณีศึกษา : กลุ่มอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนของกลุ่มอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์เพื่อรักษาและจูงใจพนักงาน และเพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทน โดยมีบริษัทที่ยินดีให้เข้าไปศึกษาได้จำนวน 4 แห่ง

ในการศึกษาครั้งนี้ได้ทำการค้นคว้า ทบทวน และเรียบเรียงจากทฤษฎี เอกสารทางวิชาการ ต่างๆ รวมทั้งหนังสือ บทความ และงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งได้ใช้การสัมภาษณ์ถึงโครงสร้างต่อผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ โดยได้ยึดกรอบแนวคิดทางเลือกเชิงกลยุทธ์ Strategic Choices และตัวแบบการจ่ายค่าตอบแทน Pay Model ของ Milkovich & Newman (2005) เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาและตั้งคำถาม ซึ่งประกอบด้วยคำถามสองส่วน คือ ส่วนที่หนึ่ง เป็นส่วนทั่วไปจะสอบถามข้อมูลขององค์กร และข้อมูลส่วนตัวของผู้ให้สัมภาษณ์ ส่วนที่สอง เป็นกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนเพื่อรักษาและจูงใจพนักงาน จะสอบถามถึงกลยุทธ์ที่องค์กรใช้ในการบริหารค่าตอบแทนและผลที่ได้รับจากการกำหนดกลยุทธ์

ผลการศึกษาพบว่าบริษัททั้งสี่แห่งมีความเหมือนและแตกต่างกันในประเด็น ดังต่อไปนี้

1. กลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กร พบว่า

ผู้ที่กำหนดกลยุทธ์หรือนโยบายขององค์กรคือ ประธานบริษัท เท่านั้น โดยผู้บริหารระดับรองลงมาไม่ได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ มีเพียงหน้าที่ในการแปลงกลยุทธ์ดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติให้ได้ตามเป้าหมายทางกลยุทธ์เท่านั้น

2. กลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทน พบว่า

2.1 มีบริษัทสามแห่งให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนโดยถือเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ทางธุรกิจ

2.2 บริษัททั้งสี่แห่งมีเทคนิควิธีการบริหารค่าตอบแทนเหมือนกัน กล่าวคือ มีการจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน การจัดทำโครงสร้างตำแหน่ง และการเข้าร่วมการสำรวจค่าจ้าง / สวัสดิการ

2.3 ความสอดคล้องภายใน และการแข่งขันกับภายนอก เป็นนโยบายที่บริษัทสามแห่งเลือกใช้ในการบริหารค่าตอบแทน ในขณะที่การบริหารค่าตอบแทนโดยยึดหลักความสามารถในการจ่ายของบริษัท และความเพียงพอต่อการดำรงชีพของพนักงาน มีเพียงหนึ่งบริษัทเท่านั้น ที่กำหนดเป็นนโยบาย

2.4 องค์ประกอบหลักของการบริหารค่าตอบแทนของทั้งสี่บริษัทมีความเหมือนกัน คือ มีทั้งค่าตอบแทนทั้งหมดและค่าตอบแทนด้านความสัมพันธ์

2.5 ผลตอบแทนด้านความสัมพันธ์ที่บริษัททั้งสี่แห่งเลือกใช้ คือ การเลื่อนตำแหน่งงาน และการโอนย้ายพนักงานที่มีความสามารถให้รับผิดชอบงานที่ทำทลายความสามารถ

2.6 ประโยชน์ที่บริษัททั้งสี่แห่งได้รับจากการกำหนดกลยุทธ์ค่าตอบแทนจะไม่มี ความแตกต่างกันมากนัก โดยรวมแล้ว อาจกล่าวได้ว่าสามารถรักษาและจูงใจพนักงานได้เป็นอย่างดี ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานเพิ่มสูงขึ้น และเป็นผลให้องค์การมีกำไรเพิ่มมากขึ้น

## ABSTRACT

**Title** : Compensation Strategy for Retention and Motivation Employees:  
A Case Study of the Automotive Parts Industries

**Author** : Mr. Suriya Pibool

**Degree** : Master Degree of Science ( Human Resources Development )

**Year** : 2006

---

The objectives of this study are to study the compensation strategies and factors influenced in strategy formulation. There were only 4 companies permitted to study.

The study is a qualitative research using semi-structured interview. The questions had designed from Strategic Choice as well as the Pay Model of Milkovich & Newman (2005). There are two parts of questions, general questions, and compensation strategies.

The finding found both similar and different issues among those 4 companies ;

1. For Organizational business strategies :

Only the president of each company is responsible to set the business strategy , the other management will only cascade the set strategies to practices.

2. For compensation strategies :

2.1 Three companies have focused on compensation strategies and used them as parts of business strategies.

2.2 Those four companies deploy similarly compensation techniques in term of conducting job description , position classification and participation in salary & benefit survey.

2.3 There companies balance internal alignment and external competitive policies while there is only one company preferred to focus on ; ability to pay, and employees' sufficient living.

(4)

2.4 The composition of compensation of those four companies are similarly ; i.e. cover both total compensation and relational returns.

2.5 The relational returns those companies often use as a tool are ; promotion to higher position and transfer the talent employees to perform challenge responsibilities.

2.6 There make no different among those four companies regarding the consequence of their compensation strategies. They can retain and motivate employees, maximize employees' performance and lead to companies' profit.

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี เพราะได้รับความอนุเคราะห์จาก ผศ.ดร. กัลยาณี คุ้มมี อาจารย์ที่ปรึกษาภาคนิพนธ์ ที่ให้ความกรุณาแนะนำ ชี้แนะ ให้ข้อคิดเห็น ตรวจสอบ แก้ไข ข้อบกพร่อง จนกระทั่งเสร็จสมบูรณ์

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านของโครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาศาสตร์พยาบาล มหาวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ที่ได้ให้ความกรุณาในการถ่ายทอดความรู้ที่มีคุณค่าตลอดระยะเวลาของการศึกษา และยังขอขอบพระคุณเจ้าหน้าที่โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาศาสตร์พยาบาลทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือหลายสิ่งหลายอย่างตลอดระยะเวลาของการศึกษา

ขอขอบพระคุณท่านผู้บริหารงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรม ชิ้นส่วนยานยนต์ทั้งสี่บริษัท ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการเข้าไปสัมภาษณ์ และให้ข้อมูล เพื่อนำมาประกอบการศึกษาในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ คุณพัชรา ธนะสุนทร ที่ให้ความช่วยเหลือในการจัดพิมพ์ต้นฉบับเอกสาร ซึ่งต้องใช้ความอดทนและพยายามในการอ่านลายมือที่แสนยุ่งเหยิงของผู้ศึกษา และจัดพิมพ์ออกมาได้ตามที่ต้องการ

สุดท้ายนี้ ขอขอบคุณต่อครอบครัว ภรรยา และลูกๆ ที่เป็นกำลังใจอันสำคัญให้ผู้ศึกษาได้ฟันฝ่าอุปสรรคต่างๆ รวมถึงการที่ต้องเสียสละเวลาในวันหยุดที่พวกเราต้องทำกิจกรรมร่วมกันในครอบครัว เพื่อให้ผู้ศึกษาได้เข้าร่วมกิจกรรมทางการศึกษาค้นคว้าตลอดระยะเวลาของการศึกษา

สุริยะ พิบูลย์

3 กรกฎาคม 2549

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	(1)
ABSTRACT	(3)
กิตติกรรมประกาศ	(5)
สารบัญ	(5)
สารบัญภาพ	(7)
บทที่ 1	
บทนำ	1
ที่มาและแนวคิดในการศึกษา	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา	3
ขอบเขตและวิธีการศึกษา	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
บทที่ 2	
ทบทวนวรรณกรรม	4
ความหมายและการบริหารค่าตอบแทน	4
นโยบายค่าตอบแทน	8
เทคนิคการบริหารค่าตอบแทน	9
วัตถุประสงค์ของค่าตอบแทน	10
ทฤษฎีที่เกี่ยวกับค่าจ้าง	14
กลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทน	23
การพัฒนากลยุทธ์ผลตอบแทนรวม	26
ปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทน	31
ปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลต่อการบริหารค่าตอบแทน	32
ปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการบริหารค่าตอบแทน	38

	ปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนดระบบค่าตอบแทนที่ดี	40
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	42
<b>บทที่ 3</b>	<b>ระเบียบวิธีการวิจัย</b>	44
	กรอบแนวคิด	44
	นิยามศัพท์	46
	ขั้นตอนการศึกษา	47
	วิธีการศึกษา	48
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	48
	เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	49
	การวิเคราะห์ผลการศึกษา	49
<b>บทที่ 4</b>	<b>ผลการศึกษา</b>	50
	ข้อมูลทั่วไปขององค์กร	50
	ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์	51
	กลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กร	52
	กลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนและผลของการกำหนดกลยุทธ์	58
<b>บทที่ 5</b>	<b>สรุปอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ</b>	67
	สรุปและอภิปรายผลการศึกษา	67
	ข้อจำกัดในการศึกษา	70
	ข้อเสนอแนะ	70
<b>บรรณานุกรม</b>		72
<b>ภาคผนวก</b>		



## สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
2.1	ตัวแบบการจ่ายค่าตอบแทน	7
2.2	ค่าตอบแทนรวมจากการทำงาน	12
2.3	กลยุทธ์ค่าตอบแทนที่กำลังเปลี่ยนแปลง	24
2.4	ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารค่าตอบแทน	31
2.5	ปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการพิจารณา	32
3.1	กรอบแนวคิด Strategic Choices	45
3.2	กรอบแนวคิด Pay Model	46
4.1	ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์	52
4.2	สรุปประเด็นสำคัญเกี่ยวกับกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กร	63
4.3	สรุปประเด็นสำคัญเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทน	65
5.1	ผลดี และผลเสียของการกำหนดกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทน ของบริษัทกลุ่มตัวอย่าง	69