

# บทที่ 9

## การบริหารค่าตอบแทนและ การสร้างแรงจูงใจ

# ความหมายของการบริหารค่าตอบแทน

กระบวนการวางแผน จัดการ ควบคุม และออกแบบระบบค่าตอบแทนทั้งในส่วนที่เป็นตัวเงิน (เช่น เงินเดือน โบนัส) และไม่ใช่ตัวเงิน (เช่น สวัสดิการต่างๆ) ที่องค์กรจ่ายให้แก่พนักงาน เพื่อให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงาน มีความพึงพอใจ และรู้สึกมั่นคง พร้อมทั้งสนับสนุนให้องค์กรสามารถดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถไว้ได้

# วัตถุประสงค์ของการบริหารค่าตอบแทน

ค่าตอบแทนเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นที่มาของรายได้พนักงานและได้ต้นทุนการดำเนินการขององค์การ ค่าตอบแทนมีผลต่อการจูงใจเพราะอาจทำให้พนักงานทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้ ค่าตอบแทนยังเป็นปัจจัยสำคัญของการหางานใหม่

วัตถุประสงค์หลัก ๆ ของการบริหารค่าตอบแทนสามารถแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

# 1. วัตถุประสงค์ต่อตัวองค์กร

1. ดึงดูดและสร้างไว้ซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพ
2. สร้างความเป็นธรรมแก่บุคลากร
3. สร้างแรงจูงใจในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน
4. สร้างพฤติกรรมที่ดีให้แก่บุคลากร
5. รักษาระดับของขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร
6. ควบคุมเพดานค่าใช้จ่ายของค่าตอบแทน



## 2. วัตถุประสงค์ต่อตัวบุคลากร

1. เพื่อสามารถมองเห็นถึงความเป็นธรรม
2. ทำให้สามารถเปรียบเทียบระบบของการให้ค่าตอบแทน นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงรูปแบบของค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตัวบุคลากรเอง



# ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) และ การบริหารค่าตอบแทน

การบริหารค่าตอบแทนเป็นส่วนสำคัญของ HRM ที่ใช้เพื่อตอบแทนพนักงาน กำหนดเงินเดือนให้สอดคล้องกับคุณสมบัติ ความสามารถ และตำแหน่งงาน พร้อมจัดสวัสดิการและผลประโยชน์อื่น ๆ เพื่อดึงดูด รักษา และสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรที่มีศักยภาพ ซึ่งเป็นกลยุทธ์หลักขององค์กรในการสร้างทีมที่แข็งแกร่งและบรรลุเป้าหมาย.

# บทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM)

- **การสรรหาและรักษาบุคลากร** : HRM มีหน้าที่ในการดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถและรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพให้อยู่กับองค์กรในระยะยาว
- **การพัฒนาพนักงาน** : HRM มีส่วนในการพัฒนาทักษะและความสามารถของพนักงาน เพื่อให้พร้อมสำหรับตำแหน่งที่สูงขึ้น
- **การบริหารผลการปฏิบัติงาน** : HRM ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อให้การให้ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เป็นไปอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม

## บทบาทของการบริหารค่าตอบแทน

- **การกำหนดเงินเดือน :** กำหนดเงินเดือนและค่าจ้างให้เหมาะสมกับคุณสมบัติ ความรู้ ประสบการณ์ และความสามารถของพนักงานแต่ละคน
- **การจัดสวัสดิการและผลประโยชน์ :** จัดสรรสวัสดิการพื้นฐานที่กฎหมายกำหนด เช่น การประกันสุขภาพ การประกันชีวิต รวมถึงสวัสดิการเพิ่มเติม เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของพนักงาน
- **การสร้างแรงจูงใจ :** การให้ค่าตอบแทนที่น่าพอใจและสวัสดิการที่ดี เป็นแรงจูงใจสำคัญที่ทำให้พนักงานทุ่มเทกับการทำงานและอยู่กับองค์กรนานขึ้น

## ขอบเขตของค่าตอบแทน (Pay ranges)

ช่วงของเงินเดือนต่ำสุดและสูงสุดสำหรับตำแหน่งงานต่างๆ ที่กำหนดโดยองค์กร เพื่อให้การจ่ายเงินเดือนมีความยุติธรรม ยืดหยุ่น และดึงดูดพนักงานที่มีคุณภาพ โดยพนักงานจะได้รับเงินเดือนภายในขอบเขตที่กำหนดนี้ ซึ่งอาจปรับตามประสบการณ์ ทักษะ หรือผลการปฏิบัติงาน

## ความสำคัญของขอบเขตค่าตอบแทน

- ดึงดูดพนักงาน : ช่วยให้องค์กรสามารถแข่งขันในตลาดแรงงานเพื่อดึงดูดผู้สมัครที่มีความสามารถ
- จูงใจพนักงาน : พนักงานมีโอกาสดำเนินการในเรื่องของเงินเดือนภายในขอบเขตที่กำหนดได้มากขึ้น
- สร้างความยุติธรรม : เป็นส่วนหนึ่งของโครงสร้างค่าตอบแทนที่ทำให้การจ่ายเงินเดือนมีความเป็นระบบ และสมเหตุสมผลกับตำแหน่งงาน
- ควบคุมต้นทุน : ช่วยให้องค์กรสามารถบริหารจัดการค่าใช้จ่ายด้านค่าจ้างและสวัสดิการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## องค์ประกอบของขอบเขตค่าตอบแทน

- เงินเดือนต่ำสุด (Minimum) : เป็นค่าตอบแทนเริ่มต้นสำหรับผู้ที่เพิ่งเข้ามาทำงานในตำแหน่งนั้นๆ
- เงินเดือนสูงสุด (Maximum) : เป็นเพดานสูงสุดของเงินเดือนที่สามารถจ่ายให้พนักงานในตำแหน่งนั้นๆ ได้
- Range Spread : คือความกว้างของขอบเขตค่าตอบแทน ยิ่ง Range Spread กว้าง พนักงานก็ยิ่งมีโอกาสปรับขึ้นเงินเดือนได้มาก

# รูปแบบของการกำหนดค่าตอบแทน

รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนแบ่งออกเป็น 3 ประเภทหลัก คือ

1. ค่าตอบแทนโดยตรง (Direct Compensation) เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง และโบนัส
2. ค่าตอบแทนโดยอ้อม (Indirect Compensation) เช่น สวัสดิการ สิทธิประโยชน์ และวันหยุด
3. การจ่ายตามผลงาน (Performance-based Pay) ที่ผูกการจ่ายเงินเข้ากับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อสร้างแรงจูงใจให้บรรลุเป้าหมายและพัฒนาศักยภาพ

# ประเภทของรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทน

รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนแบ่งออกเป็น 3 ประเภทหลัก คือ

## 1. ค่าตอบแทนโดยตรง (Direct Compensation)

- เงินเดือน/ค่าจ้าง (Salary/Wages) : เป็นค่าตอบแทนพื้นฐานที่จ่ายเป็นรายเดือน รายสัปดาห์ หรือตามชั่วโมงทำงาน
- โบนัส (Bonus) : การจ่ายเงินพิเศษตามผลการปฏิบัติงานที่บรรลุเป้าหมายหรือเกินกว่าที่ตั้งไว้
- ค่าคอมมิชชั่น (Commission) : ค่าตอบแทนที่จ่ายเป็นเปอร์เซ็นต์หรือตามจำนวนที่ขายได้ ซึ่งพบมากในงานขาย
- ค่าทำงานนอกเวลา (Overtime Pay) : ค่าตอบแทนพิเศษสำหรับการทำงานเกินเวลาที่กำหนด
- เบี้ยเลี้ยง (Allowances) : เงินที่จ่ายประจำเพื่อเป็นค่าใช้จ่าย เช่น ค่าเดินทาง ค่าอาหาร

## 2. ค่าตอบแทนโดยอ้อม (Indirect Compensation)

- **สวัสดิการ (Benefits/Perks):** สิ่งที่อำนวยความสะดวกและสนับสนุนพนักงาน เช่น ประกันสุขภาพ ประกันชีวิต ประกันสังคม
- **การหยุดงาน (Paid Time Off) :** การให้วันลาหยุดที่ได้รับค่าตอบแทน เช่น วันหยุดพักผ่อนประจำปี ลาป่วย ลาพักร้อน
- **ผลประโยชน์อื่นๆ:** เงินสมทบกองทุนเกษียณอายุ ค่าเช่าบ้าน หรือส่วนลดผลิตภัณฑ์

### 3. การจ่ายตามผลงาน (Performance-based Pay หรือ P4P)

- การจ่ายตามผลงาน (Pay for Performance): รูปแบบที่จ่ายค่าตอบแทนเพิ่มขึ้นเมื่อพนักงานบรรลุเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน
- การจ่ายตามทักษะ (Skill-based Pay) : การให้ค่าตอบแทนสูงขึ้นตามทักษะและความเชี่ยวชาญที่พนักงานพัฒนา
- การปรับเงินเดือนตามผลงาน (Merit Pay) : การเพิ่มเงินเดือนประจำอย่างถาวรให้พนักงานที่มีผลงานดีเยี่ยมอย่างสม่ำเสมอ
- การจ่ายเงินตามประสิทธิภาพการทำงาน (Pay for Performance) : เป็นการให้แรงจูงใจทางการเงินที่เชื่อมโยงกับผลการดำเนินงานของแต่ละบุคคลหรือทีม

## การให้ผลประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ

เงิน ไม่ใช่ปัจจัยเดียวที่จูงใจบุคลากรในการทำงาน แต่สิ่งที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมของมนุษย์ คือ องค์กรและงาน จะมีลักษณะเป็นองค์การทางสังคม มีการพึ่งพามีความสัมพันธ์ต่อกัน ได้รับความสนใจจากหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน การให้อิสระ การอะลุ่มอะล่วย มีความเชื่อ ค่านิยม มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

สิ่งแวดล้อมในองค์การก็เป็นปัจจัยหลักอีกปัจจัยหนึ่งที่สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่บุคลากร หรือเป็นอิทธิพลที่สำคัญในการตัดสินใจลาออกของบุคลากรได้อีกด้วย นอกจากนี้ผลประโยชน์เมื่อองค์การให้ความสำคัญกับการจัดการสิ่งแวดล้อมในองค์การนั้นก็ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรด้วย

เมื่อองค์การมีการจัดการสิ่งแวดล้อมที่ดีก็จะทำให้บุคลากรมีความรู้สึกพึงพอใจต่อการทำงานเนื่องจาก รู้สึกปลอดภัยจากอันตรายที่อาจจะเกิดขึ้นจากการทำงาน ลดอัตราการลาป่วยหรือขาดงาน ลดปัญหาการจ่ายสินไหมทดแทนให้กับบุคลากรที่ได้รับบาดเจ็บจากการทำงาน ประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากการมีสมาธิกับงาน เพิ่มประสิทธิผลของผลผลิตต่าง ๆ ได้เนื่องจากการจัดระเบียบการทำงานในองค์การเป็นแบบแผน

.....

**Thank you**

