



บทที่ 5

การบริหารค่าตอบแทน (COMPENSATION MANAGEMENT)

การบริหารค่าตอบแทน



การให้ผลประโยชน์เพื่อเป็นสิ่งตอบแทนให้กับบุคลากรที่ได้ทำงานให้กับองค์การ
ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญในด้านการจูงใจพณง.ในองค์การ
และมีผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการบริหารต้นทุน
ซึ่งองค์การต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ และความสำคัญเกี่ยวกับค่าตอบแทน
เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพอย่างรอบด้าน



ความสำคัญต่อบุคคล เป็นส่วนสำคัญในการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถให้เข้ามา
ร่วมงานกับองค์กร หรือค่าตอบแทนที่จะสร้างแรงจูงใจให้พนาง. มีความจงรักภักดี
ต่อองค์กร ทำงานให้ได้งานที่มีปสภ.และประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

ความสำคัญต่อองค์กร มีผลเรื่องต้นทุนขององค์กร รวมทั้งยังสร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากร
หากได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม จะป้องกันปัญหาในด้านต่างๆ
เช่น การลาออก การไม่ตั้งใจทำงาน และเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้มีความสัมพันธ์ที่ดี
ระหว่างองค์กรและพนาง.เมื่อทั้ง 2 ฝ่ายปฏิบัติตามข้อตกลงตามขอบเขตที่รับผิดชอบ

ความสำคัญต่อสังคม หากต้นทุนของสินค้าและบริการสูงขึ้นเพราะค่าตอบแทน อาจมีการจ้างงานลดลง
การลงทุนลดลง แต่หากมีการบริหารค่าตอบแทนที่มีปสภ.ทั้งจากองค์กรและพนาง.
จะส่งผลให้เศรษฐกิจเจริญเติบโต ทำให้รายได้ประชาชาติเพิ่มสูงขึ้น

วัตถุประสงค์



- เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ
- เพื่อก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน
- เพื่อควบคุมต้นทุนทางด้านแรงงาน
- เพื่อการวางแผน วิเคราะห์และแก้ปัญหา
ด้านการบริหารค่าตอบแทนได้อย่างมีประสิทธิภาพ.
- เพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักง.และผู้บริหาร

ประเภทของค่าตอบแทน

1 ค่าตอบแทนรูปแบบตัวเงิน



1.1 ทางตรง : ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส คอมมิชชั่น

1.2 ทางอ้อม : ค่ารักษาพยาบาล แผนประกันภัย สวัสดิการสังคม
รถยนต์ประจำตำแหน่ง

2 ค่าตอบแทนรูปแบบมิใช่ตัวเงิน



- งาน : ความน่าสนใจ ความรับผิดชอบ ความท้าทาย
ความสำคัญ อิสระในการทำงาน
- โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ
- สภาพแวดล้อมในการทำงาน: การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน
- ความปลอดภัยในการทำงาน

ส่วนประกอบของค่าตอบแทน

ค่าจ้างและเงินเดือน (Wage and Salary)



ค่าตอบแทนที่องค์การจ่ายให้ผู้ปฏิบัติงาน เป็นรายได้ประจำทุกเดือน

ค่าจูงใจ (Wage Incentive)



ค่าตอบแทนที่จัดให้เป็นพิเศษเพื่อจูงใจให้มีการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น เช่น การให้รางวัลพิเศษในการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง

ประโยชน์เกื้อกูล (Fringe benefit)



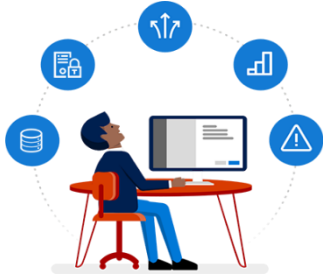
ค่าตอบแทนที่องค์การจัดให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน นอกเหนือจากค่าจ้าง เงินเดือนและค่าจูงใจ เพื่อสนับสนุนให้การทำงานดีขึ้น ทำให้มีความรู้สึกมั่นคงในการทำงานกับองค์การ

การประเมินค่างาน (Job evaluation)



กระบวนการเปรียบเทียบค่าของงานต่างๆในองค์การ
โดยมีจุดมุ่งหมายในการกำหนดโครงสร้างค่าตอบแทนให้กับงาน

การประเมินค่าของงานจะใช้ข้อมูลต่างๆ ที่ได้ในการวิเคราะห์งาน
มาหาความสัมพันธ์กับค่าตอบแทนที่จะจ่ายให้กับพนักงาน
การประเมินค่างานเป็นการประเมิน เนื้อหาของงาน (Job Content)
หรือค่าของงานเฉพาะอย่าง (Tasks)
ไม่ใช่ การประเมินของบุคคลในการทำงาน



วิธีการประเมินค่างาน

- ① การจัดลำดับงาน (Job Ranking Method)
- ② การจับคู่เปรียบเทียบ (Paired Comparison Ranking Method)
- ③ การจำแนกกลุ่มงาน (Job grading / Classification Method)
- ④ การให้แต้มหรือการให้คะแนน (Point Rating Method)
- ⑤ การเปรียบเทียบปัจจัย (Factor Comparison Method)

1 การจัดลำดับงาน (JOB RANKING METHOD)

เปรียบเทียบภาพรวมระหว่างงานกับงาน ไม่มีการให้คะแนน
โดยเรียงลำดับแบบอนุกรม (Job Series Rank) จัดเรียงตามลำดับ
ไม่ต้องการความละเอียดมาก

ความสำคัญของงาน ความยาก-ง่าย ปริมาณงาน และความรับผิดชอบ
ตามรายละเอียดหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งสะดวก เข้าใจง่าย
เหมาะกับองค์การขนาดเล็ก มีตำแหน่งไม่มาก

ตำแหน่ง	คณะกรรมการ			ค่าเฉลี่ย	อันดับ
	ก	ข	ค		
1. พนักงานลงบัญชีด้วยเครื่อง	3	3	4	3.3	3
2. พนักงานบัญชี	4	7	2	4.3	4
3. พนักงานสารบัญชี	9	9	10	9.3	9
4. พนักงานระเบียบคำสั่ง	5	8	5	6.0	6
5.พนักงานบันทึกข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์	8	6	6	7.3	8
6. พนักงานส่งเอกสาร	10	10	9	9.7	10
7. เลขานุการ	1	1	1	1.0	1
8. พนักงานจัดทำเอกสาร	2	2	3	2.2	2
9. พนักงานต้อนรับ	7	4	6	5.7	5
10. พนักงานธุรการ	6	5	7	6.0	6

๒ การจับคู่เปรียบเทียบ (Paired Comparison Ranking Method)

เป็นวิธีการประเมินค่างานในลักษณะส่วนรวมคล้ายกับการจัดลำดับงาน แต่มีความละเอียดและเป็นระบบมากกว่า ใช้ในกรณีที่ตำแหน่งงานมีจำนวนมาก ดำเนินการโดย

นำงานของแต่ละตำแหน่งมาเปรียบเทียบกับงานของตำแหน่งอื่น ๆ โดยประเมินเป็นคู่ ๆ



กำหนดคะแนนตามความสำคัญ



รวมผลของคะแนนที่ได้



เปรียบเทียบทั้งหมดมาจัดเรียงเพื่อกำหนดตำแหน่งต่อไป

Job		A	B	C	D	Total	Rank
A	PA	X	1	0	0	1	3 rd =
B	Techn.		X	0	0	1	3 rd =
C	MD			X	2	6	1 st
D	Sales Mngr.				X	2	2 nd

3 การจำแนกกลุ่มงาน (Job Grading / Classification Method)

เป็นวิธีการประเมินค่างานของแต่ละตำแหน่งในลักษณะส่วนรวม
เช่นเดียวกับการจัดลำดับงานและการจับคู่เปรียบเทียบกัน
แต่มีวิธีดำเนินการไปในลักษณะตรงข้ามกัน



4 การให้แต้มหรือการให้คะแนน (POINT RATING METHOD)

ให้คะแนนแก่ปัจจัยต่าง ๆ ตามน้ำหนักคะแนนแต่ละปัจจัยที่กำหนดในงาน

ปัจจัยที่ใช้ให้คะแนน

- ✓ ทักษะ การศึกษา ประสบการณ์ (Skill)
- ✓ ความอดุสาหะ (Effort)
- ✓ ความรับผิดชอบ (Responsibility)
- ✓ สภาพการทำงาน (Working conditions)

ปัจจัย	น้ำหนัก (Weight)	ระดับของปัจจัย (Degree of factors)				
		1	2	3	4	5
1.ทักษะ (Skill)	50%	50	100	150	200	250
2.ความรับผิดชอบ (Responsibility)	30%	30	60	90	120	150
3.ความอดุสาหะ (Effort)	12%	12	24	36	48	60
4.สภาพของงาน (Working condition)	8%	8	16	24	32	40

5 การเปรียบเทียบปัจจัย (FACTOR COMPARISON METHOD)

นำงานมาพิจารณาเปรียบเทียบ
โดยประเมินตามปัจจัยหลัก
ที่เป็นส่วนประกอบของงาน

- ✓ ความชำนาญงาน (Skill)
- ✓ ความรับผิดชอบ (Responsibility)
- ✓ การใช้แรงงาน (Physical effort)
- ✓ การใช้ความคิด (Mental effort)
- ✓ สภาพของงาน (Working conditions)

Key job	FACTORS				
	Skill	Responsibility	Physical effort	Mental effort	Working conditions
หัวหน้าโรงงาน	1	1	8	1	2
วิศวกรเครื่องจักร	2	2	1	2	1
ช่างไฟฟ้า	4	3	2	3	3
พนักงานคุมเครื่องจักร	3	4	3	4	4
พนักงานฝ่ายพัสดุ	5	5	7	5	5
พนักงานทำความสะอาด	6	6	6	6	6
พนักงานขับรถ	7	8	4	7	7
ยาม	8	7	5	8	8

Key job	ปัจจัยที่ประเมินและอัตราค่าตอบแทน										รวม ค่า ตอบ แทน (บาท/ ชม.)
	Skill		Responsibili ty		Physical effort		Mental effort		Working conditions		
	ขั้น	อัตรา	ขั้น	อัตรา	ขั้น	อัตรา	ขั้น	อัตรา	ขั้น	อัตรา	
หัวหน้าโรงงาน	1	6.4	1	6.6	8	5.5	1	8.0	2	6.6	33.1
วิศวกรเครื่องจักร	2	6.0	2	6.3	1	7.25	2	7.5	1	6.75	33.8
ช่างไฟฟ้า	4	5.2	3	6.0	2	7.0	3	7.0	3	6.45	31.65
พนักงานคุมเครื่องจักร	3	5.6	4	5.7	3	6.75	4	6.5	4	6.3	30.85
พนักงานพัสดุ	5	4.8	5	5.4	7	5.75	5	6.0	5	6.15	28.1
ยาม	8	3.6	7	4.8	5	6.25	8	4.5	8	5.7	24.85

JOB EVALUATION

NON-QUANTITATIVE METHODS

RANKING

- เปรียบเทียบภาพรวม
- จัดลำดับความสำคัญ

JOB vs JOB

GRADE DESCRIPTION

- กำหนดมาตรฐานของงานแต่ละระดับไว้
- เปรียบเทียบงานกับมาตรฐาน
- จัดลำดับความสำคัญ

JOB vs DESCRIPTION

QUANTITATIVE METHODS

FACTOR COMPARISON

- กำหนดปัจจัยที่ใช้วัด
- เปรียบเทียบงานแต่ละงานในแต่ละปัจจัย
- จัดลำดับความสำคัญ

JOB vs JOB
ในแต่ละปัจจัย

POINT RATING

- กำหนดปัจจัยที่ใช้วัด
- กำหนดมาตรฐานของแต่ละปัจจัย
- กำหนดคะแนนของแต่ละระดับในแต่ละปัจจัย
- เปรียบเทียบงานแต่ละงานในแต่ละปัจจัย
- จัดลำดับความสำคัญ

JOB vs DESCRIPTION
ในแต่ละปัจจัย

ขอบเขตของค่าตอบแทน (Pay ranges)



กำหนดค่าตอบแทนในระดับ

- ต่ำกว่าองค์กรอื่น
- เดียวกัน
- สูงกว่าองค์กรอื่น

รูปแบบการกำหนดค่าตอบแทน



➤ จ่ายตามความอาวุโส (Seniority- based Pay)



➤ จ่ายตามประสิทธิภาพ (Pay for Performance)



➤ จ่ายตามความสามารถ (Skill-based Pay)

ผลประโยชน์อื่น ๆ (Fringe benefits)



- ความต้องการส่วนบุคคล
- ความสัมพันธ์ในงาน
- ความพึงพอใจต่อการทำงาน



แนวโน้มการจ่ายค่าตอบแทน

- การจ้างงานแบบ Outsource
- งานเป็นโอกาสในการพัฒนาบุคคล
- สิ่งสนับสนุนคุณภาพชีวิต
- ชุมชนการทำงานระดับโลก
- ค่าตอบแทนที่จับต้องไม่ได้
- ค่าตอบแทนผันแปร
- การสื่อสารเรื่องการจ่ายค่าตอบแทน