

บทที่ 6

ค่าตอบแทน

ในองค์กรธุรกิจแต่ละแห่งจะมีการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบออกเป็นตำแหน่งงานต่างๆ เช่น ตำแหน่งนักบริหาร วิศวกร นักบัญชี นักการเงิน นักวางแผน นักการตลาด ช่างเทคนิค พนักงานขาย พนักงานธุรการ และพนักงานเดินเอกสาร เป็นต้น ดังนั้นองค์กรจึงต้องการบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและคุณสมบัติที่หลากหลายเข้ามาทำงาน การกำหนดค่าตอบแทนให้แก่ผู้ดำรงตำแหน่งเหล่านี้ องค์กรจะต้องพิจารณาว่ามีปัจจัยใดบ้างที่จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจและปฏิบัติงานในองค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งค่าตอบแทนที่กำหนดให้แก่พนักงานนั้น องค์กรจะต้องพิจารณาถึงอัตราที่สามารถแข่งขันกับองค์กรที่เป็นคู่แข่งได้ เนื่องจากการบริหารภายใต้สภาวะการแข่งขันที่เน้นประสิทธิภาพของต้นทุนโดยเปรียบเทียบกับ การกำหนดค่าตอบแทนที่สูงนั้นจะทำให้องค์กรเกิดความสิ้นเปลือง แต่ถ้ากำหนดค่าตอบแทนต่ำก็อาจทำให้สูญเสียบุคลากร เนื่องจากการลาออกไปทำงานในองค์กรของคู่แข่งที่เสนอค่าตอบแทนสูงกว่า

การบริหารค่าตอบแทนเป็นเงื่อนไขสำคัญที่ทำให้องค์กรมีโอกาสเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร และรักษาบุคลากรเหล่านั้นให้อยู่กับองค์กรตราบนานเท่านานที่ยังพึงพอใจในค่าตอบแทน ซึ่งเป็นอัตราแลกเปลี่ยนระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง การกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสม ยุติธรรม จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนสามารถดำเนินธุรกิจแข่งขันกับคู่แข่ง

การบริหารค่าตอบแทนเป็นขั้นตอนที่สำคัญในกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความเข้าใจในแนวคิด ทฤษฎี และปรัชญาเกี่ยวกับค่าตอบแทน ประเภทของค่าตอบแทน และกระบวนการจัดทำโครงสร้างค่าตอบแทน เพื่อประยุกต์ใช้อย่างมีประสิทธิภาพ (efficiency) และประสิทธิภาพผล (effectiveness)

ความหมายของค่าตอบแทน

ค่าตอบแทน (compensation) หมายถึงรางวัลตอบแทนทั้งหมดที่พนักงานได้รับ โดยการแลกเปลี่ยนกับการทำงาน หรือหมายถึงทุกรูปแบบของผลตอบแทนด้านการเงิน บริการ หรือ

ผลประโยชน์ที่พนักงานได้รับ ซึ่งถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างความสัมพันธ์ในการจ้างงาน ค่าตอบแทนแบ่งออกได้เป็น 4 ลักษณะคือ ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัสหรือรางวัลเหมาจ่าย และผลประโยชน์อื่นๆ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (กิ่งพร ทองไป, 2545, หน้า 9 – 11)

1. ค่าจ้าง (wage) เป็นค่าตอบแทนที่คำนวณจากอัตรารายชั่วโมง
2. เงินเดือน (salary) เป็นค่าตอบแทนที่จ่ายเป็นรายเดือนหรือรายปี
3. โบนัส (bonuses) หรือรางวัลเหมาจ่าย (lump-sum payment) เป็นรางวัลซึ่งถือเกณฑ์การจ่ายเพียงครั้งเดียวสำหรับผลการปฏิบัติงานระดับสูง
4. ผลประโยชน์อื่น (benefits) เป็นรางวัลที่ให้แกพนักงาน ซึ่งถือเกณฑ์การจ่ายเพียงครั้งเดียวสำหรับผลการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ ขององค์กร

นอกจากนี้ในอดีตยังมีการใช้คำว่าค่าจ้างและเงินเดือน (wage and salary) ในความหมายเดียวกับค่าตอบแทน โดยเฉพาะในประเทศไทยจะเห็นได้จากการประกาศกระทรวงมหาดไทย เรื่องการคุ้มครองแรงงานซึ่งประกาศเมื่อปี พ.ศ. 2515 ได้บัญญัติความหมายของค่าจ้างไว้ว่า “ค่าจ้าง หมายถึง เงิน หรือเงินและสิ่งของที่นายจ้างให้แก่ลูกจ้างเป็นการตอบแทนการทำงานในเวลาปกติของวันทำงาน หรือจ่ายให้โดยคำนวณผลงานของลูกจ้างทำได้หมายรวมถึงเงินหรือเงินและสิ่งของที่จ่ายให้ในวันหยุดซึ่งลูกจ้างไม่ได้ทำงานและในวันลาด้วย ทั้งนี้ไม่ว่าจะกำหนดจำนวนหรือจ่ายเป็นการตอบแทนในวิธีอย่างไรและไม่ว่าเรียกชื่ออย่างไร ตามบัญญัติดังกล่าว ค่าจ้างเป็นสิ่งเดียวกับเงินเดือน ต่างกันตรงที่เงินเดือนมีมาตรฐานการคำนวณจ่ายเป็นรายเดือนเท่านั้น การใช้คำว่าค่าจ้างและคำว่าเงินเดือนในความหมายเดียวกับค่าตอบแทนในอดีตเป็นสิ่งกระทำไม่ได้ เพราะค่าจ้างและเงินเดือนเป็นองค์ประกอบหลักของค่าตอบแทนทั้งหมดแต่ในปัจจุบันองค์กรได้มีการกำหนดค่าตอบแทนรูปแบบอื่นเพิ่มจากค่าจ้างและเงินเดือนอีกมากทำให้การใช้คำว่าค่าตอบแทน มีความหมายครอบคลุมมากกว่าค่าจ้างและเงินเดือน

ความหมายของค่าจ้างตามกฎหมายไทยในปัจจุบันจะจำกัดเฉพาะค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินเท่านั้นตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 ที่ระบุว่า ค่าจ้างหมายความว่าเงินที่นายจ้างและลูกจ้างตกลงกันจ่ายเป็นค่าตอบแทนในการทำงานตามสัญญาจ้างสำหรับเวลาการทำงานปกติเป็นรายชั่วโมง รายวัน รายสัปดาห์ รายเดือน หรือระยะเวลาอื่นหรือจ่ายให้โดยคำนวณตามผลงานที่ลูกจ้างทำได้ในเวลาทำงานปกติของวันทำงานและให้หมายรวมถึงเงินที่นายจ้างให้แก่ลูกจ้างในวันหยุดและวันลาที่ลูกจ้างมิได้ทำงาน แต่ลูกจ้างมีสิทธิได้รับตามพระราชบัญญัตินี้ ค่าจ้างตามพระราชบัญญัตินี้นายจ้างต้องจ่ายเป็นตัวเงินเท่านั้น นอกจากนี้ยังกำหนดให้การจ่ายค่าจ้างแก่ลูกจ้างต้องมีความเท่าเทียมกันไม่ว่าลูกจ้างจะเป็นชายหรือหญิง

(มาตรา 53) และกำหนดให้เงินที่จ่ายต้องเป็นเงินตราไทย เว้นแต่ได้รับความยินยอมจากลูกจ้างให้เป็นตัวเงินต่างประเทศ (มาตรา 54)

สำหรับคำที่มีความหมายใกล้เคียงแต่ไม่อาจใช้แทนคำว่าค่าตอบแทนได้ เพราะจะทำให้ความหมายผิดไปคือคำว่ารายได้ และคำว่าเงินได้

รายได้ (income) หมายถึงรายได้ทั้งหมดที่บุคคลได้รับ เช่นค่าตอบแทนจากการทำงาน ดอกเบี้ยจากการให้เงิน กู้เงิน เงินปันผลจากการลงทุนในหลักทรัพย์ ค่าเช่าจากการให้เช่าทรัพย์สิน เป็นต้น รายได้จึงมีความหมายมากกว่าค่าตอบแทนจากการทำงาน เนื่องจากมีที่มาจากแหล่งอื่นนอกจากการทำงาน

เงินได้ (earning) หมายถึงเงินที่ได้รับจากการทำงานในระยะเวลาระยะเวลาหนึ่ง อาจเป็น 1 วัน 1 เดือน หรือ 12 เดือน เช่นค่าล่วงเวลา เงินเดือน โบนัส ค่านายหน้าการขาย เป็นต้น เงินได้จึงมีความหมายมากกว่าค่าจ้างแต่ไม่ครอบคลุมค่าตอบแทนทางอ้อมอื่นๆ

การบริหารค่าตอบแทน (compensation management หรือ compensation administration) หมายถึงการพัฒนานโยบาย การวางแผน การจัดรูปแบบ และการนํานโยบายในการจ่ายค่าตอบแทนการทำงานของลูกจ้างไปปฏิบัติตามที่ผู้บริหารกำหนดไว้อย่างเป็นธรรม การบริหารค่าตอบแทนนี้เป็นคำที่ใช้ในความหมายเดียวกับการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน (wage and salary administration/management) ซึ่งในอดีตคำว่าการบริหารค่าจ้างและเงินเดือนเป็นที่นิยมใช้กันมาก เนื่องจากเป็นค่าตอบแทนพื้นฐานที่บุคคลได้รับจากการทำงานแต่ในปัจจุบันพัฒนาการทางวิชาชีพ การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความเจริญมากขึ้น ตลอดจนค่าตอบแทนทางอ้อมหลายประเภทมีบทบาทมากขึ้น ทำให้มีการใช้คำว่าการบริหารค่าตอบแทนมากขึ้น อย่างไรก็ตามผู้ที่นิยมใช้คำว่าการบริหารค่าจ้างและเงินเดือนสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล เป็นต้น

องค์ประกอบของค่าตอบแทนจากการทำงาน

ในองค์กรธุรกิจแต่ละแห่งจะมีการกำหนดค่าตอบแทนให้กับพนักงานในรูปแบบที่ต่างกัน ซึ่งในการกำหนดค่าตอบแทนนี้จะอยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรม ความพึงพอใจของพนักงานและความเหมาะสมเป็นสำคัญ ซึ่งสามารถกำหนดค่าตอบแทนได้ 2 ประเภทคือค่าตอบแทนทั้งหมด และค่าตอบแทนด้านความสัมพันธ์ โดยมีรายละเอียดดังนี้ (กิ่งพร ทองใบ, 2545, หน้า 11 – 13)

1. ค่าตอบแทนทั้งหมด (total compensation) เป็นผลตอบแทนที่พนักงานจะได้รับจากการทำงานทั้งหมด ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ชนิด คือค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน

1.1 ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (financial compensation) หมายถึงค่าตอบแทนที่จ่ายเป็นเงินให้พนักงาน ซึ่งแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

1.1.1 ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางตรง (direct financial compensation) ประกอบด้วยสิ่งตอบแทนที่มีฐานการจ่ายจากการทำงานหรือลูกจ้างทำ ได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส ค่านายหน้าการขาย (commission) เป็นต้น

1.1.2 ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางอ้อม (indirect financial compensation) เป็นสิ่งที่ลูกจ้างได้รับจากการเป็นลูกจ้างขององค์กรนอกเหนือจากค่าตอบแทนทางตรงเช่น การประกันสุขภาพ การประกันชีวิตและอุบัติเหตุ ค่ารักษาพยาบาล เงินประกันสังคม เงินช่วยเหลือ การศึกษาบุตร ค่าจ้างที่จ่ายให้ในขณะที่ลา เป็นต้น

1.2 ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน (non financial compensation) หมายถึง สิ่งของสิทธิประโยชน์หรือบริการต่างๆ ที่นายจ้างจัดให้แก่พนักงาน เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานและทำให้ลูกจ้างเกิดความพึงพอใจที่ได้รับจากการทำงานในองค์กรหรือกิจการของนายจ้าง ซึ่งแบ่งเป็น 2 ชนิดคือ

1.2.1 งาน (job) หมายถึงลักษณะของงานที่ทำให้ลูกจ้างพึงพอใจ เช่น ความน่าสนใจของงาน ความท้าทาย ความรับผิดชอบในงาน ความมีอิสระในการตัดสินใจ โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง ความก้าวหน้าในสายงาน การยกย่องยอมรับ ความภาคภูมิใจในงาน เป็นต้น

1.2.2 สภาพแวดล้อมของงาน (job environment) หมายถึงบรรยากาศในการทำงาน เช่น นโยบายค่าตอบแทนที่เหมาะสม ระบบการประเมินผลการปฏิบัติที่ยุติธรรม การบังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ ทีมงาน สภาพการทำงานที่ดีและปลอดภัย การยืดหยุ่นเวลาทำงาน และการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เป็นต้น

บุคคลแต่ละคนที่ทำงานให้แก่องค์กรหรือนายจ้างจะได้รับการพิจารณากำหนดค่าตอบแทนตามความเหมาะสมด้วยเหตุผลที่แตกต่างกันออกไป การกำหนดค่าตอบแทนการทำงานให้แก่บุคคลโดยปกติเป็นหน้าที่ของฝ่ายนายจ้าง หรือเกิดจากกระบวนการต่อรองระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง แต่ในประเทศที่กำลังพัฒนา รัฐบาลได้มีบทบาทช่วยเหลือเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมในการจ้างงาน โดยการกำหนดให้มีกฎหมายค่าจ้างขั้นต่ำใช้บังคับแก่การจ้างงาน

ภายในประเทศนั้นๆ ซึ่งค่าจ้างขั้นต่ำที่กำหนดขึ้นนั้นเป็นเพียงส่วนหนึ่งของค่าตอบแทนที่ถูกจ้างได้รับ

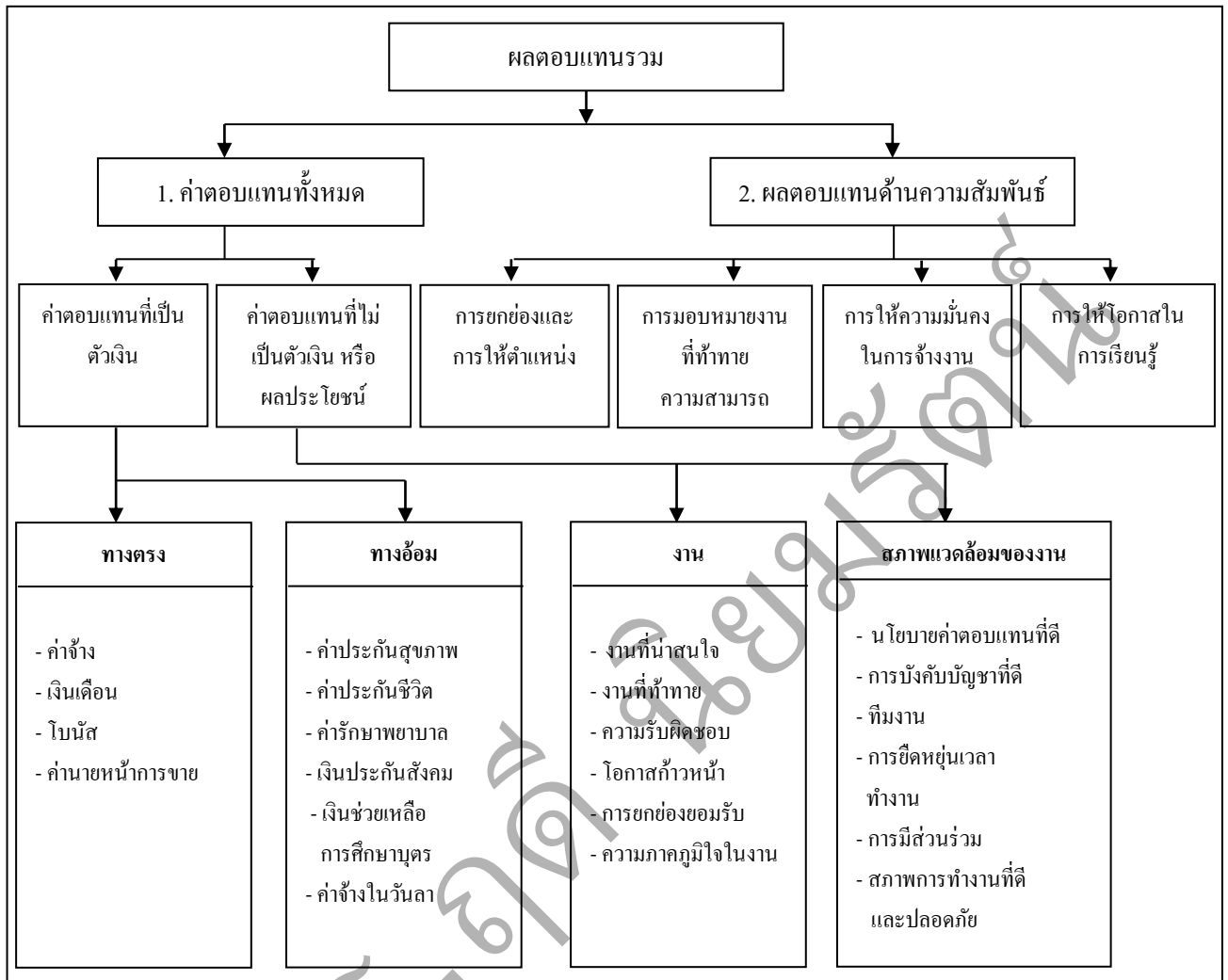
2. ค่าตอบแทนด้านความสัมพันธ์ (relational returns) หมายถึงผลตอบแทนของพนักงานที่ไม่สามารถบอกเป็นจำนวนได้ ซึ่งได้รับจากการจ้างงาน เช่น ความพึงพอใจทางด้านสังคม (social satisfaction) มนุษยสัมพันธ์ (friendship) หรือความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จ (accomplishment) ตัวอย่างของผลตอบแทนด้านความสัมพันธ์ที่สำคัญ ได้แก่

2.1 การยกย่องและการให้ตำแหน่ง (recognition and status) คือการที่พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล จนสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งพนักงานจะได้รับผลตอบแทนจากการปฏิบัติงานดังกล่าวที่นอกเหนือไปจากค่าจ้างและเงินเดือนประจำ โดยอาจจะอยู่ในรูปแบบของการให้ตำแหน่ง หรือการประกาศยกย่อง เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่พนักงานคนอื่น เป็นต้น

2.2 การมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ (challenging work) เป็นการให้ผลตอบแทนในรูปแบบของความเชื่อมั่นแก่พนักงานที่ปฏิบัติงานดี โดยมอบหมายงานที่สำคัญและท้าทายความสามารถมากกว่างานที่ทำประจำ

2.3 การให้ความมั่นคงในการจ้างงาน (employment security) เป็นการให้พนักงานเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและมั่นคงในงานที่ทำอยู่ ซึ่งอาจอยู่ในรูปแบบของเงินกองทุนพนักงานสวัสดิการ หรือการให้สิทธิพนักงานในการถือหุ้นขององค์กรได้ในอัตราพิเศษที่กำหนดไว้ เป็นต้น

2.4 การให้โอกาสในการเรียนรู้ (learning opportunities) เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้รับการฝึกอบรมทักษะด้านการปฏิบัติงาน โดยอาจเป็นการหมุนเวียนหน้าที่ความรับผิดชอบที่มีมากขึ้น การศึกษาดูงานที่ต่างประเทศ หรือให้ทุนเพื่อศึกษาต่อในสาขาเฉพาะด้าน เป็นต้น



ภาพที่ 6.1 องค์ประกอบของผลตอบแทนรวม
ที่มา (กิ่งพร ทองใบ, 2545, หน้า 12)

หลักพื้นฐานในการกำหนดค่าตอบแทน

องค์กรมีหน้าที่ในการกำหนดค่าตอบแทนให้กับลูกจ้างหรือพนักงานที่อยู่ในสังกัดของตน ในปัจจุบันค่าตอบแทนที่กำหนดขึ้นในองค์กรแต่ละแห่งเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้องค์กรมีโอกาสในการเลือกคนที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กรได้ด้วย กล่าวคือองค์กรที่ให้ค่าตอบแทนสูงกว่าย่อมจูงใจให้คนไปสมัครเพื่อรับการคัดเลือกเข้าทำงานมากกว่าองค์กรที่ให้ค่าตอบแทนต่ำ ดังนั้นเรื่องการบริหารค่าตอบแทนจึงถือว่าเป็นเครื่องมือในการแข่งขันอย่างหนึ่งระหว่างองค์กร อย่างไรก็ตามการกำหนดค่าตอบแทนขององค์กรต่างๆ มีลักษณะพื้นฐานพอสรุปเป็นหลักได้ 4 ประการคือ (กิ่งพร ทองใบ, 2545, หน้า 36 – 38)

1. กำหนดค่าตอบแทนให้เพียงพอที่พนักงานสามารถเลี้ยงชีพตนเองและครอบครัวได้ หลักการกำหนดค่าตอบแทนให้เพียงพอแก่ลูกจ้างหรือพนักงานในการเลี้ยงชีพตนเองตามควรแก่ ทัศนคติว่าเป็นหลักการเก่าแก่ที่เห็นได้ชัดเจนในการกำหนดค่าตอบแทนสำหรับการทำงานของ พนักงาน การกำหนดค่าตอบแทนในลักษณะนี้ต้องอาศัยการพิจารณาถึงระดับค่าครองชีพ โดย ทั่วๆ ไปของพนักงานประกอบ นอกจากนี้แล้วอาจต้องคำนึงถึงจำนวนคนที่จะต้องเลี้ยงดูใน ครอบครัว ซึ่งในการพิจารณากำหนดอัตราค่าจ้างขั้นต่ำในประเทศไทยฉบับแรก (ลงวันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2516) ได้กำหนดอัตราค่าจ้างขั้นต่ำไว้ให้เพียงพอแก่การที่พนักงานจะเลี้ยงชีพตนเอง และสมาชิกในครอบครัวอีก 2 คน แต่ในฉบับต่อๆ มาได้มีการเปลี่ยนแปลงเป็นอัตราที่เพียงพอ แก่การเลี้ยงชีพตนเองและสมาชิกในครอบครัวอีก 1 คน และในที่สุดก็เหลืออัตราที่เพียงพอแก่ การเลี้ยงชีพตามควรแก่สภาพของพนักงานเท่านั้น ซึ่งการที่ไม่ได้กำหนดถึงจำนวนคนใน ครอบครัวที่จะต้องเลี้ยงดูนี้ ทำให้การกำหนดค่าจ้างสำหรับพนักงานที่เป็นโสดกับพนักงานที่ แต่งงานแล้วไม่แตกต่างกัน สำหรับพนักงานที่แต่งงานแล้วและมีบุตรจึงมีปัญหว่าควรจะได้ อัตราค่าจ้างเท่าใดจึงเพียงพอ

ในเรื่องการกำหนดอัตราค่าตอบแทนให้เพียงพอแก่การเลี้ยงชีพยังมีปัญหาต่อไปอีกว่า ค่าจ้างที่พอจะดำรงชีพอยู่ได้มีความหมายเพียงใด และการกำหนดว่าอัตราค่าจ้างควรเป็นเท่าใดจึง จะเป็นการสมควรแก่สภาพ ทั้งนี้เพราะความจำเป็นของบุคคลแต่ละคนแตกต่างกันออกไป ซึ่ง ในเรื่องนี้ได้มีความพยายามในการสำรวจภาวะรายได้กับรายจ่ายของครอบครัว แต่ก็ยังมีปัญหาที่ ไม่ค่อยได้รับความร่วมมืออย่างแท้จริง เพราะปกติไม่ค่อยมีใครสนใจจดบันทึกว่าใช้จ่ายอะไรบ้าง อะไรเป็นสิ่งจำเป็น อะไรเป็นสิ่งไม่จำเป็น และบางคนก็เกรงว่าจะถูกเก็บภาษีเพิ่ม จึงทำให้ไม่ ได้ผลการสำรวจที่แท้จริงเท่าใดนัก และมักปรากฏว่ารายจ่ายมากกว่ารายได้อยู่เสมอ

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่าหลักการกำหนดค่าตอบแทนให้เพียงพอแก่การเลี้ยงชีพที่ แท้จริงยากจะกำหนดได้แน่นอน แต่หลักการดังกล่าวก็เป็นพื้นฐานได้อย่างกว้างๆ ที่จะใช้เป็น เกณฑ์ในการเจรจาต่อรองระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง สำหรับการกำหนดอัตราค่าตอบแทนหรือ ในการกำหนดโดยคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน (ในประเทศไทยเรียกว่าคณะกรรมการ ค่าจ้าง) หรือการกำหนดโดยอนุญาโตตุลาการที่จะพิจารณาวินิจฉัยชี้ขาดเรื่องค่าจ้าง

2. การกำหนดค่าตอบแทนโดยคำนึงถึงหลักความเป็นธรรม การกำหนดอัตรา ค่าตอบแทนที่แตกต่างกันสำหรับงานที่มีค่าเท่าๆ กันย่อมก่อให้เกิดปัญหาความไม่พอใจแก่ พนักงาน และมักจะมีการเรียกร้องให้มีการเพิ่มค่าตอบแทนให้เท่าๆ กัน สำหรับงานที่มีค่าเท่ากัน ซึ่งหลักการเช่นนี้ถือได้ว่าเป็นหลักความเป็นธรรมในการกำหนดค่าตอบแทน

ในกรณีที่การเคลื่อนย้ายของแรงงานเป็นไปโดยเสรีและสะดวก หลักการจ่ายค่าตอบแทนเท่ากันสำหรับงานที่มีคุณค่าเท่ากันย่อมใช้ได้ผล เพราะหากพนักงานในโรงงานแห่งหนึ่งได้ค่าจ้างวันละ 200 บาท แต่โรงงานอื่นๆ พนักงานที่ทำงานอย่างเดียวกันได้ค่าจ้างวันละ 160 บาท พนักงานที่ได้ค่าจ้างวันละ 160 บาท ก็ย่อมจะหาทางโยกย้ายไปทำงานในโรงงานที่จ่ายค่าจ้างให้วันละ 200 บาทหากมีโอกาส หรืออาจเรียกร้องให้นายจ้างขึ้นค่าจ้างสูงเท่ากัน โดยเฉพาะถ้าในอุตสาหกรรมใดมีสหภาพแรงงานและมีผู้แทนสหภาพแรงงานที่เข้มแข็ง ก็จะสามารถเจรจาให้เพิ่มค่าจ้างได้มากกว่าหรืออย่างน้อยก็เท่ากับที่อื่นได้ หากเกิดการเรียกร้องของฝ่ายลูกจ้างแต่ไม่สามารถตกลงกับฝ่ายนายจ้างได้ และลูกจ้างต่อเนื่องจนเกิดเป็นข้อพิพาทแรงงานที่ตกลงกันไม่ได้ ลูกจ้างนัดหยุดงานหรือนายจ้างปิดงานงดจ้าง ก็จะก่อให้เกิดความเสียหายแก่เศรษฐกิจของประเทศโดยรวมได้ หากสามารถตกลงได้ ฝ่ายนายจ้างยินยอมเพิ่มค่าตอบแทนให้แก่ลูกจ้างตามที่เรียกร้อง แต่พนักงานไม่อาจเพิ่มผลผลิตให้สูงขึ้นได้ก็ย่อมจะเป็นผลให้ต้นทุนการผลิตเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งกระทบให้ระดับราคาสินค้าในท้องตลาดสูงขึ้น ก็จะเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดภาวะเงินเฟ้อในประเทศได้

หลักการจ่ายค่าตอบแทนเท่ากันสำหรับงานที่มีค่าเท่ากัน (equal pay for equal work) นี้สามารถใช้กับพนักงานทุกระดับทั้งชายและหญิง แต่ปัญหาของการใช้หลักการนี้อยู่ที่ว่าการประเมินคุณค่าของงานที่จะใช้เป็นพื้นฐานสำหรับการกำหนดระดับค่าตอบแทนแบบนี้มีความเป็นธรรมมากน้อยแค่ไหน นอกจากนี้ยังมีปัญหาในเรื่องของอุปสงค์และอุปทานในตลาดแรงงาน กล่าวคือถ้าแรงงานในอุตสาหกรรมใดขาดแคลนมากก็ย่อมจะทำให้อัตราค่าตอบแทนสูงต่างจากอุตสาหกรรมที่มีแรงงานมาก ดังนั้นก็จะทำให้อัตราค่าตอบแทนต่ำได้

เป็นที่น่าสังเกตว่าในการกำหนดค่าจ้างขั้นต่ำในประเทศไทย แม้จะอาศัยหลักการจ่ายค่าตอบแทนเท่ากันสำหรับงานที่มีค่าเท่ากัน เห็นได้ว่าอัตราค่าจ้างขั้นต่ำสำหรับชายและหญิงเท่ากัน แต่เมื่อพิจารณาถึงอัตราค่าจ้างขั้นต่ำในแต่ละจังหวัดหรือแต่ละภูมิภาคแล้ว ก็จะมี ความแตกต่างกันกล่าวคือ อัตราค่าจ้างแรงงานขั้นต่ำสำหรับงานที่มีค่าเท่ากัน (หรืองานชนิดเดียวกัน) ที่กรุงเทพมหานครกับที่ต่างจังหวัดมีอัตราแตกต่างกัน โดยค่าจ้างขั้นต่ำของกรุงเทพมหานครสูงกว่า ทั้งนี้เนื่องจากการพิจารณาค่าครองชีพประกอบด้วยหลักความเป็นธรรมนี้อาจเรียกว่าหลักความเสมอภาค (equity) ซึ่งสามารถจำแนกได้เป็น 3 ประการคือ

2.1 ความเสมอภาคภายใน (internal equity) การจ่ายค่าแรงให้กับพนักงานตามลักษณะงานที่ทำ โดยเปรียบเทียบกับพนักงานคนอื่นๆ ภายในองค์กรเดียวกันที่มีระดับความ

รับผิดชอบและความยากง่ายของงานเทียบได้ในระดับเดียวกัน ก็ควรได้รับค่าตอบแทนที่เท่ากันตามหลักการงานเท่ากันจ่าย (เงิน) เท่ากัน

2.2 ความเสมอภาคภายนอก (external equity) หมายถึงการจ่ายค่าจ้างให้กับพนักงานภายในองค์กร โดยเปรียบเทียบกับพนักงานในองค์กรอื่นตามลักษณะของงานที่เหมือนกัน นอกจากความเสมอภาคภายในแล้ว ความเสมอภาคกับองค์กรภายนอกก็เป็นสิ่งที่จำเป็น โดยต้องกำหนดค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับการจ้างในตลาดแรงงาน อุปสงค์และอุปทานในตลาดแรงงานมีผลต่อการกำหนดค่าตอบแทนในตลาดแรงงาน แรงงานในสาขาที่มีอุปสงค์หรือความต้องการอย่างมาก ค่าตอบแทนย่อมสูงกว่าแรงงานในสาขาที่มีความต้องการน้อยหรือมีจำนวนแรงงานล้นเหลือ ดังนั้นการกำหนดค่าตอบแทนจำเป็นต้องมีการสำรวจค่าตอบแทนในตลาดแรงงาน แล้วกำหนดค่าตอบแทนให้สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้

2.3 ความเสมอภาครายบุคคล (individual equity) หมายถึงการสนับสนุนพนักงานเป็นรายบุคคล โดยการให้รางวัลสำหรับการปฏิบัติงาน และจะสัมพันธ์กับการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานที่สร้างขึ้น ซึ่งการกำหนดค่าตอบแทนต้องพิจารณาให้ความเป็นธรรมรายบุคคล เช่น ในระหว่างผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และทำงานในระดับความรับผิดชอบที่เท่าเทียมกัน ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีกว่า ย่อมได้รับค่าตอบแทนที่สูงกว่า หรือกล่าวได้ว่าการพิจารณาค่าตอบแทนต้องพิจารณาจากการปฏิบัติงานด้วย (pay for performance) นอกจากนี้ความเป็นธรรมรายบุคคลยังพิจารณาจากระยะเวลาในการทำงาน ผู้ที่ทำงานมานานกว่าย่อมต้องได้ค่าตอบแทนสูงกว่าผู้ที่เพิ่งเริ่มบรรจุเข้าทำงาน หรือหากมีประสบการณ์มาบรรจุเข้าทำงานก็ย่อมควรที่จะได้รับค่าตอบแทนสูงกว่าผู้ที่บรรจุเข้าทำงานโดยไม่มีประสบการณ์ เป็นต้น

3. การกำหนดค่าตอบแทนโดยคำนึงถึงความสามารถในการจ่ายขององค์กร (ability to pay) หมายถึงความสามารถขององค์กรในการจ่ายค่าจ้างให้ตามที่พนักงานต้องการจากกำไรส่วนที่เหลือ โดยความสามารถในการจ่ายค่าตอบแทนนี้จะถูกจำกัดโดยความสามารถของการแข่งขันในตลาดผลิตภัณฑ์นั้นๆ การจ่ายค่าตอบแทนถือเป็นต้นทุนที่นายจ้างต้องจ่ายให้กับแรงงานที่มาช่วยในการผลิต หากอัตราค่าตอบแทนสูง ต้นทุนการผลิตก็สูง ซึ่งจะมีผลทำให้ผลกำไรที่นายจ้างควรจะได้รับลดลงไป หากกำไรน้อย ฝ่ายนายจ้างก็ขาดการจูงใจในการลงทุนขยายกิจการ ซึ่งเป็นเหตุผลบางประการที่ทำให้อัตราค่าจ้างเพิ่มขึ้นไปอย่างช้าๆ ในองค์กรบางแห่ง

องค์กรแต่ละแห่งย่อมมีฐานะการเงินไม่เหมือนกัน ความสามารถในการจ่ายขององค์กรแต่ละแห่งจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะกำหนดอัตราค่าตอบแทนในองค์กรนั้นๆ กิจการที่มีความมั่นคงก็จะสามารถจ่ายค่าตอบแทนให้สูงกว่าอัตราที่กำหนดไว้ในตลาดแรงงาน ทำให้สามารถ

เลือกจ้างพนักงานที่มีความสามารถสูงได้ ซึ่งจะได้ประโยชน์จากผลของงานที่ดีกว่า ส่วนกิจการที่มีความสามารถในการจ่ายค่าจ้างก็มักจะจ่ายอัตราค่าตอบแทนต่ำซึ่งจะมีผลให้ได้แรงงานที่ไม่มีฝีมือเข้ามาทำงาน คุณภาพของงานที่ทำย่อมต่ำด้วย ปัญหาอย่างหนึ่งในเรื่องการกำหนดอัตราค่าตอบแทนโดยยึดหลักความสามารถในการจ่ายของแต่ละองค์กรก็คือ ควรจะให้แต่ละองค์กรมีอิสระในการกำหนดอัตราค่าตอบแทนขั้นต่ำของตนอย่างเสรี ภายใต้กลไกของอุปสงค์และอุปทานในตลาดแรงงานและความสามารถในการจ่ายขององค์กรหรือไม่ เพื่อที่จะมีการจ้างแรงงานมากที่สุดเท่าที่จะมากได้

โดยกิจการที่มีความสามารถในการจ่ายสูงก็จะจ่ายค่าตอบแทนในอัตราสูงแล้วได้แรงงานที่มีประสิทธิภาพสูงกว่า ส่วนองค์กรที่มีความสามารถในการจ่ายต่ำก็จ่ายค่าตอบแทนในอัตราต่ำแล้วได้แรงงานที่มีประสิทธิภาพการทำงานต่ำกว่าไปทำงานในทางปฏิบัติแล้วพบว่า แม้อัตราค่าจ้างบางแห่งสามารถจ่ายค่าจ้างได้มากกว่าคู่แข่งถึงร้อยละ 20-50 แต่ก็จะมีไม่มีใครทำเช่นนี้ โดยทั่วไปมักจะจ้างพนักงานในอัตราที่เท่ากันหรือมากกว่าเพียงเล็กน้อย ดังนั้น หากการกำหนดอัตราค่าตอบแทนเป็นไปอย่างเสรีแล้ว อัตราค่าตอบแทนจะอยู่ในระดับต่ำ โดยองค์กรต่างๆ จะกล่าวอ้างว่าตนมีความสามารถในการจ่ายแค่นั้น ซึ่งจะมีผลให้แรงงานได้รับความเดือดร้อนทางแก้ไขในเรื่องนี้ก็คือหน่วยงานของรัฐควรเข้ามาช่วยเหลือแรงงาน โดยการกำหนดอัตราค่าจ้างขั้นต่ำซึ่งเป็นอัตราที่เหมาะสมและอยู่ในความสามารถของธุรกิจที่จะจ่ายได้ แต่ก็ต้องยอมรับความจริงในเรื่องที่ว่า การกำหนดอัตราค่าจ้างขั้นต่ำโดยรัฐเช่นนี้อาจทำให้เกิดปัญหาการว่างงานในระบบเศรษฐกิจได้

ตามปกติแล้วหลักที่ใช้พิจารณาความสามารถในการจ่ายของแต่ละองค์กรดูได้จากงบการเงินของกิจการ โดยต้องอาศัยการวิเคราะห์จากผู้เชี่ยวชาญอย่างรอบคอบ นอกจากนี้อาจพิจารณาสถิติการจ้างงาน สถิติการผลิต แนวโน้ม การขาย ตลอดจนเศรษฐกิจของประเทศประกอบด้วย

4. การกำหนดค่าตอบแทนโดยคำนึงถึงเหตุผลอื่นๆ นอกจากการกำหนดค่าตอบแทนโดยคำนึงถึงความเพียงพอ ความเป็นธรรมและความสามารถในการจ่าย ซึ่งเป็นเหตุผลหลักแล้วยังมีเหตุผลอื่นๆ ที่อาจนำมาพิจารณาในการกำหนดค่าตอบแทนได้แก่

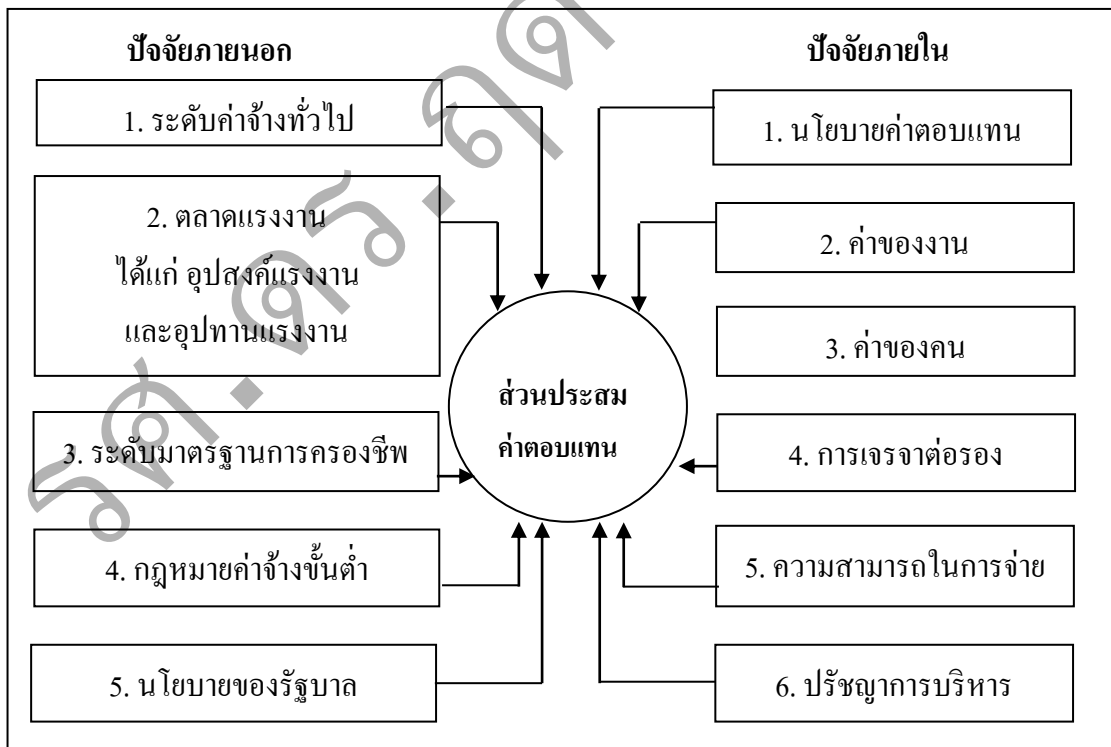
4.1 หลักความสมดุล (balance) การกำหนดค่าตอบแทนให้สมดุล พิจารณาได้หลายประการ เช่น ความสมดุลระหว่างสัดส่วนของรายจ่ายด้านบุคคลกับรายจ่ายด้านอื่นๆ ความสมดุลระหว่างค่าตอบแทนทางตรงและทางอ้อม และความสมดุลระหว่างงานกับเงิน เป็นต้น

4.2 หลักความมั่นคง (security) การกำหนดค่าตอบแทนต้องคำนึงถึงความมั่นคงในการดำรงชีวิต ซึ่งรวมถึงสุขภาพ ความปลอดภัย หรือความเสี่ยงในการทำงานของพนักงาน เช่น การกำหนดค่าตอบแทนเพิ่มพิเศษสำหรับงานที่เสี่ยงภัย การกำหนดสวัสดิการที่จำเป็น เช่น การประกันอุบัติเหตุ ประกันชีวิต ประกันสุขภาพ เป็นต้น

4.3 หลักการจูงใจ (incentive) การกำหนดค่าตอบแทนต้องคำนึงถึงการจูงใจให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เต็มความรู้ความสามารถและเต็มใจ ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ การกำหนดค่าตอบแทนทางอ้อมในรูปสวัสดิการต่างๆ ที่เป็นรางวัลหรือตัวเงิน เช่น โบนัส เบี้ยขยัน ตลอดจนแผนการจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจเป็นสิ่งที่นายจ้างควรพิจารณาจัดให้มีตามความเหมาะสม

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อค่าตอบแทน

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารค่าตอบแทนจำแนกตามความสามารถในการควบคุมของฝ่ายบริหารได้เป็น 2 ประเภท คือปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก (แสดงได้ตามภาพที่ 6.2) ซึ่งมีรายละเอียดของแต่ละปัจจัยดังต่อไปนี้ (กิ่งพร ทองใบ, 2545, หน้า 39 – 50)

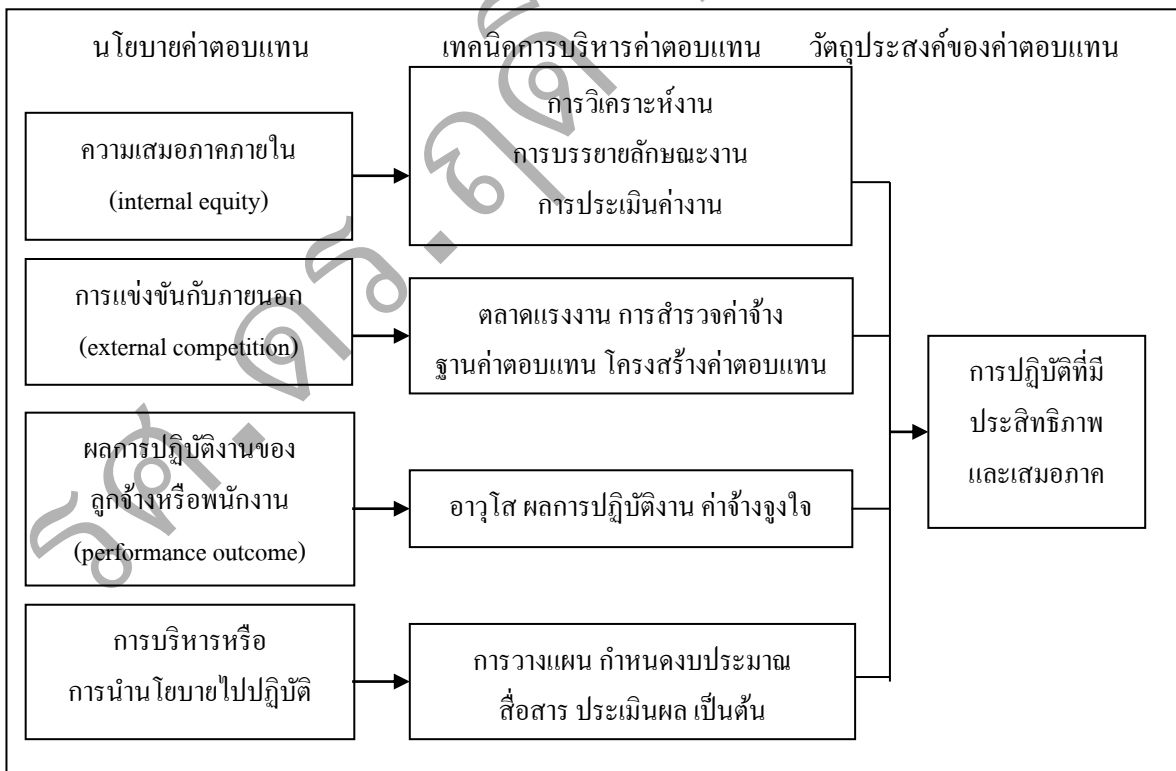


ภาพที่ 6.2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อค่าตอบแทน
ที่มา (กิ่งพร ทองใบ, 2545, หน้า 39)

1. ปัจจัยภายใน

ปัจจัยภายใน (internal factors) เป็นปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กรที่ฝ่ายบริหารสามารถควบคุมได้ ได้แก่ นโยบายค่าตอบแทน ค่าของงาน ค่าของคน การเจรจาต่อรอง ความสามารถในการจ่ายของกิจการ และปรัชญาของฝ่ายบริหาร โดยมีรายละเอียดของปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลต่อค่าตอบแทนทั้ง 6 ประการดังต่อไปนี้ (กิ่งพร ทองใบ, 2545, หน้า 41 – 46)

1.1 นโยบายด้านค่าตอบแทนขององค์กร (compensation policy) ในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดทางการจัดการสมัยใหม่ การกำหนดกลยุทธ์ทางด้านทรัพยากรมนุษย์จะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ร่วมขององค์กร ดังนั้นนโยบายองค์กรจึงเป็นปัจจัยที่ต้องนำมาพิจารณาว่า องค์กรมีนโยบายจ่ายค่าตอบแทนอย่างไร มีส่วนประกอบค่าตอบแทนทางตรงและทางอ้อมเป็นสัดส่วนเท่าไร กำหนดระดับการจ่ายค่าตอบแทนว่าจะเป็นผู้นำในการจ่ายค่าตอบแทนของตลาดแรงงาน หรืออยู่ในระดับแข่งขันกับตลาด หรือต่ำกว่าตลาด มีการพิจารณาขึ้นค่าตอบแทนปีละกี่ครั้ง เป็นต้น ดังแสดงแบบจำลองการบริหารค่าตอบแทนตามภาพที่ 6.3



ภาพที่ 6.3 แบบจำลองการบริหารค่าตอบแทน

ที่มา (กิ่งพร ทองใบ, 2545, หน้า 41)

จากภาพที่ 6.3 จะเห็นได้ว่านโยบายค่าตอบแทนที่สำคัญมี 4 ประการ ได้แก่ (1) ความเสมอภาคภายใน (2) การแข่งขันกับภายนอก (3) ผลการปฏิบัติการของลูกจ้างหรือพนักงาน และ (4) การบริหารหรือนำนโยบายไปปฏิบัติ ส่วนเทคนิคการบริหารค่าตอบแทนหรือวิธีการในการดำเนินงานด้านค่าตอบแทนเพื่อให้เป็นไปตามนโยบายแต่ละด้าน เช่น นโยบายความเสมอภาคภายใน เทคนิคที่ใช้เพื่อดำเนินการตามนโยบายนี้ได้แก่ การวิเคราะห์งาน การบรรยายลักษณะงาน การประเมินค่างาน และการจำแนกตำแหน่ง ทั้งนี้ นโยบายค่าตอบแทนและเทคนิคค่าตอบแทนเป็นสิ่งที่ฝ่ายจัดการต้องกำหนดขึ้นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการบริหารค่าตอบแทน โดยอาศัยกระบวนการทางการบริหาร ในการบริหารค่าตอบแทนอย่างมีประสิทธิภาพ นโยบายค่าตอบแทนจะถูกกำหนดขึ้นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการบริหารค่าตอบแทนที่ตั้งไว้ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดค่าตอบแทนที่สำคัญ มี 3 ประการดังนี้

1.1.1 ความเสมอภาคภายใน (internal equity) หมายถึงการจ่ายค่าแรงให้กับพนักงานตามลักษณะงานที่ทำ โดยเปรียบเทียบกับพนักงานคนอื่นๆ ภายในองค์กรเดียวกันที่มีระดับความรับผิดชอบและความยากง่ายของงานเทียบได้ในระดับเดียวกัน ก็ควรได้รับค่าตอบแทนที่เท่ากัน

1.1.2 การแข่งขันกับภายนอก (external competition) หมายถึงการจ่ายค่าจ้างให้กับพนักงานภายในองค์กร โดยเปรียบเทียบกับพนักงานในองค์กรอื่นตามลักษณะของงานที่เหมือนกัน นโยบายการจ่ายค่าตอบแทนที่ดีต้องคำนึงถึงการแข่งขันกับองค์กรภายนอก โดยอัตราค่าตอบแทนที่จัดทำขึ้นต้องพิจารณาให้มีความเท่าเทียมกับอัตราของกิจการอื่นๆ ในอุตสาหกรรมเดียวกัน เทคนิคที่ทำให้สามารถกำหนดค่าตอบแทนแข่งขันกับกิจการอื่นได้ คือ การสำรวจค่าตอบแทนหรือการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลอัตราการจ้างในตลาดแรงงาน แล้วนำมาใช้เป็นข้อมูลในการจัดทำโครงสร้างค่าตอบแทน

1.1.3 ผลการปฏิบัติงานของลูกจ้างหรือพนักงาน (performance outcome) การกำหนดค่าตอบแทนต้องให้ความยุติธรรมแก่ลูกจ้างด้วยการกำหนดค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานที่ลูกจ้างทำได้หรือการมีส่วนร่วมของลูกจ้างพนักงาน ตลอดจนมีการพิจารณากำหนดอัตราค่าจ้างจูงใจที่อาศัยมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เป็นที่ยอมรับของพนักงานโดยทั่วไป

การกำหนดนโยบายค่าตอบแทนต้องครอบคลุมปัจจัยสำคัญ 3 ประการดังกล่าวข้างต้น และเมื่อได้กำหนดนโยบายค่าตอบแทนขึ้นแล้ว การนำนโยบายค่าตอบแทนไปปฏิบัติให้บรรลุผลต้องอาศัยกระบวนการทางการบริหาร ซึ่งประกอบด้วย

- 1) การวางแผนค่าตอบแทนด้านต่างๆ
- 2) การกำหนดงบประมาณค่าตอบแทนเพื่อเป็นเครื่องมือในการวางแผน
- 3) การประสานงาน
- 4) การควบคุมการบริหารค่าตอบแทน
- 5) การจัดให้มีการสื่อสารนโยบายค่าตอบแทนให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องรับทราบ
เข้าใจ และยอมรับ

6) การดำเนินการในการประเมินผลการบริหารค่าตอบแทนเพื่อให้ได้ข้อมูล
เพื่อใช้ในการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานจริงกับวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

1.2 การประเมินค่าของงาน (job evaluation) หมายถึงขั้นตอนการออกแบบที่เป็นระบบ เพื่อช่วยในการกำหนดค่าแรงที่แตกต่างกันของนายจ้างแต่ละคน รวมถึงการจำแนกการเปรียบเทียบคุณค่าของงาน เพื่อให้สอดคล้องกับอิทธิพลภายในและภายนอกของตลาด การกำหนดค่าตอบแทนที่ต้องคำนึงถึงค่าของงาน โดยการจัดให้มีระบบประเมินค่างาน ศึกษาค่าของงานตำแหน่งต่างๆ เปรียบเทียบกันภายในองค์กร เพื่อให้เกิดความยุติธรรมตามหลักความเสมอภาคภายใน เมื่อได้ค่าของงานแล้วก็นำมาใช้ในการจำแนกประเภทงาน จัดกลุ่มเงินเดือน และกำหนดเงินเดือนหรือค่าตอบแทนสำหรับแต่ละกลุ่มต่อไป

1.3 ค่าของคน ปัจจัยด้านพนักงานที่ถูกนำมาพิจารณาในการกำหนดอัตราค่าตอบแทน ประกอบด้วยปัจจัย 8 ประการ ปัจจัยแต่ละด้านมีแนวทางพิจารณาดังนี้

1.3.1 การจ่ายตามผลการปฏิบัติงาน (performance) การที่จะทำให้พนักงานมีพฤติกรรมการทำงานตามที่ฝ่ายบริหารต้องการ เช่น มีความขยัน ปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ มีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการทำงาน ผู้บริหารต้องอาศัยการให้รางวัลตอบแทนที่เหมาะสมและต่อเนื่อง เพราะสิ่งที่ฝ่ายบริหารให้แก่พนักงานจะนำมาซึ่งสิ่งที่ฝ่ายบริหารได้รับตอบกลับมาเช่นเดียวกัน อุปสรรคในการบริหารงานในปัจจุบันเกิดจากการที่ฝ่ายบริหารไม่ได้จัดให้มีรางวัลตอบแทนการปฏิบัติงานตามที่พนักงานปรารถนาอย่างเหมาะสม จึงไม่สามารถทำให้พนักงานมีพฤติกรรมการทำงานตามเป้าหมายที่ฝ่ายบริหารต้องการ

ในปัจจุบันระดับการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศที่เพิ่มสูงขึ้นทำให้ประสิทธิภาพการทำงานของลูกค้าและพนักงานเป็นสิ่งจำเป็น ด้วยเหตุนี้เองการพิจารณาค่าตอบแทนโดยจ่ายตามผลการปฏิบัติงาน (pay for performance) เป็นสิ่งที่ถูกนำมาใช้อย่างกว้างขวางและรวดเร็วในตำแหน่งงานตั้งแต่ระดับบริหารระดับกลางลงมาถึงตำแหน่งพนักงานผู้ปฏิบัติ การจ่ายค่าตอบแทนผลการปฏิบัติงานนี้อาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าการจ่ายค่าตอบแทนแบบ

คุณธรรม (merit pay) การจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานนี้เป็นที่นิยมใช้แพร่หลายในประเทศอุตสาหกรรม เช่น ในสหรัฐอเมริกาและญี่ปุ่น ผลจากการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานทำให้องค์กรสามารถลดต้นทุนค่าตอบแทนทางตรงลงได้ และมีผลทำให้พนักงานมีความรับผิดชอบและผูกพันในงานเพิ่มขึ้น

รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานสำหรับงานแต่ละระดับอาจแตกต่างกันได้ตามความเหมาะสม เช่น ตำแหน่งงานบริหารระดับสูง เหมาะที่จะใช้รูปแบบการให้ส่วนแบ่งกำไร (profit sharing) ซึ่งการพิจารณาส่วนแบ่งกำไรจะคิดจากผลการปฏิบัติงานของกิจการโดยรวม ส่วนรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนสำหรับตำแหน่งบริหารระดับกลางและระดับต้น รวมถึงพนักงานระดับปฏิบัติการเหมาะที่จะใช้รูปแบบการจ่ายโบนัส ซึ่งพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานประจำปีรายบุคคล การพิจารณารูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานนี้แบ่งได้ 3 แนวทาง คือ

- 1) การจ่ายตามผลงานของกิจการ โดยรวม (overall performance)
- 2) การจ่ายตามผลงานของหน่วยงาน (business unit performance)
- 3) การจ่ายตามผลงานของพนักงานแต่ละบุคคล (individual performance)

ในการปฏิบัติอาจพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนโดยใช้แนวทาง 3 แนวนี้ผสมผสานกันก็ได้ รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานที่นิยมใช้กันมากที่สุดวิธีหนึ่งคือ การจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจ (incentive pay) ซึ่งเป็นการจ่ายค่าตอบแทนสำหรับผลการปฏิบัติงานที่สูงเกินกว่ามาตรฐานการปฏิบัติงานที่ตั้งไว้ การจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจทำให้พนักงานผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงานมากกว่าการขึ้นเงินเดือน ทำให้ค่าตอบแทนหลักในแต่ละปีลดลง ในขณะที่ประสิทธิภาพการทำงานเพิ่มสูงขึ้น อย่างไรก็ตามการจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจอาจมีผลทำให้ค่าตอบแทนหลักเพิ่มขึ้นได้ กรณีที่พนักงานมีผลการปฏิบัติงานเด่นจนได้รับการเลื่อนตำแหน่งและเลื่อนขึ้นเงินเดือน

ประโยชน์ของการจ่ายค่าตอบแทนตามผลปฏิบัติงานที่ชัดเจนมี 5 ประการได้แก่ เพิ่มความพอใจในงานแก่พนักงาน เพิ่มผลผลิตขององค์กรให้สูงขึ้น ลดการขาดงาน ลดการออกจากงาน และทำให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพงานของพนักงาน

1.3.2 การจ่ายตามอาวุโสในงาน (seniority) หมายถึงระยะเวลาในการทำงานในหน่วยงานหรือการดำรงตำแหน่งงาน หรือการปฏิบัติงานในหน่วยงาน การจ่ายตามอาวุโสในงานมักเป็นวิธีการจ่ายที่พนักงานเรียกร้องและมีความพึงพอใจมากกว่าการจ่ายตามผลงาน ซึ่งเป็นวิธีที่ฝ่ายบริหารพอใจ การที่ฝ่ายพนักงานพึงพอใจการจ่ายตามอาวุโสเพราะฝ่ายพนักงานหรือสหภาพ

แรงงานมักมีความเห็นว่าการจ่ายตามผลการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งยังนิยมประเมินด้วยผู้บริหารย่อมมีความเป็นอัตวิสัยของผู้บริหาร และอาจมีอคติความลำเอียงเกิดขึ้นได้ ในขณะที่การจ่ายตามอาวุโสในงานเป็นข้อมูลเชิงปริมาณที่เห็นได้ชัดเจนตามจำนวนปีที่ปฏิบัติงาน ซึ่งพนักงานได้สร้างผลงานสะสมไว้กับองค์กร แต่การจ่ายตามอาวุโสในงานสามารถจ่ายค่าตอบแทนได้ที่ระดับปานกลางหรือระดับเฉลี่ยเท่านั้น การจ่ายค่าตอบแทนในอัตราสูงกว่าระดับปานกลางยังคงต้องขึ้นกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นรายบุคคล

1.3.3 การจ่ายตามระดับทักษะ (skill – based pay) เป็นพิจารณากำหนดอัตราค่าตอบแทนจากระดับความรู้ความสามารถของพนักงาน โดยต้องเป็นความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานนั้นๆ วัตถุประสงค์ของการจ่ายค่าตอบแทนตามระดับทักษะคือเพื่อส่งเสริมให้กำลังใจพนักงานในการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอันจะทำให้องค์กรมีสมรรถนะการผลิตในระดับที่แข่งขันกับคู่แข่งได้

ปัจจุบันการลดขนาดกิจการและการยุบตำแหน่งบริหารระดับกลางลง ทำให้โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งถูกจำกัดลง การจ่ายตามระดับทักษะจึงเป็นช่องทางสำหรับตอบสนองความต้องการของพนักงาน เนื่องจากการจ่ายตามลักษณะการทำงานโดยตัวของงานเป็นสำคัญ การจ่ายตามระดับทักษะทำให้พนักงานตระหนักว่างานมีความสัมพันธ์กับระดับทักษะ อันจะทำให้เกิดประโยชน์ต่อพนักงานโดยได้รับค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินจากระดับทักษะที่ตนมีอยู่ คือการเพิ่มขึ้นของระดับทักษะทำให้พนักงานได้รับเงินเดือนเพิ่มขึ้น มีความมั่นคงในงานเพิ่มขึ้น มีความคล่องตัวในการเคลื่อนย้ายงาน และมีความพึงพอใจในงานสูงขึ้น เป็นต้น

การจ่ายค่าตอบแทนระดับทักษะนี้สามารถนำไปใช้กับงานที่มีลักษณะการทำงานเป็นกลุ่ม มีการขยายงานตามแนวตั้ง และมีการพัฒนาบุคลากร ซึ่งวิธีการจ่ายค่าตอบแทนตามทักษะนี้มีประโยชน์ทั้งต่อฝ่ายบริหารและฝ่ายพนักงาน

1.3.4 การจ่ายตามประสบการณ์ (experience) ประสบการณ์เป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสามารถในการทำงานของบุคคล ความรู้ ความสามารถตามวุฒิการศึกษาเป็นเพียงปัจจัยขั้นต้นที่ทำให้บุคคลสามารถทำงานได้ แต่ประสบการณ์จะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น โดยเฉพาะตำแหน่งงานในระดับบริหารซึ่งการทำงานต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ ผู้บริหารต้องมีประสบการณ์ทั้งในเรื่องที่เกี่ยวกับคน เกี่ยวกับงาน และการติดต่อสื่อสาร การจ่ายตามประสบการณ์จึงเป็นเรื่องที่ควรพิจารณาเป็นอย่างยิ่งสำหรับงานในระดับบริหาร

1.3.5 การจ่ายตามสมาชิกภาพในองค์กร (membership in the organization) เป็นการพิจารณาความแตกต่างของบุคคลโดยละเอียดคือบุคคลที่มีตำแหน่งไม่สูงแต่เป็นสมาชิกขององค์กรมายาวนาน ควรได้รับค่าตอบแทนทางอ้อมหรือสิทธิบางประการที่มากกว่าบุคคลที่มีตำแหน่งสูงที่เพิ่งเริ่มมาเป็นสมาชิกขององค์กร การจ่ายตามบทบาทสมาชิกในองค์กรมีวัตถุประสงค์เพื่อรักษาเสถียรภาพด้านจำนวนบุคลากรขององค์กรและส่งเสริมความจงรักภักดีต่อองค์กร

1.3.6 การจ่ายตามศักยภาพ (potential) ศักยภาพของบุคคลเกี่ยวข้องกับความสามารถที่จะทำงานที่ไม่เคยทำมาก่อน การพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนสำหรับพนักงานที่ไม่เคยทำงานมาก่อน ต้องพิจารณาจากปัจจัยที่แสดงถึงศักยภาพ เช่น การพิจารณาจากผลการศึกษาร่วมกัน โดยมีการแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างผลการศึกษากับศักยภาพในการทำงานคือ คนที่มีผลการศึกษาดีจะมีศักยภาพในการทำงานสูงด้วย เป็นต้น การจ่ายค่าตอบแทนโดยพิจารณาจากศักยภาพ ต้องพิจารณาลักษณะงานที่สัมพันธ์กับปัจจัยบ่งชี้ศักยภาพด้วย เช่นการพิจารณาผลการศึกษาเป็นปัจจัยบ่งชี้ศักยภาพสำหรับงานสอน งานวิจัย เป็นต้น

1.3.7 อิทธิพลทางการเมือง (political influence) เรามักจะได้ยินอยู่เสมอว่า ค่าของคน อยู่ที่เป็นคนของใคร ซึ่งมีความหมายในทำนองเดียวกับสำนวนภาษาอังกฤษที่ว่า “It's not what you know, it's who you know” (มันไม่สำคัญว่าคุณรู้อะไร มันสำคัญที่ว่าคุณรู้จักใคร) ปัจจัยเรื่องอิทธิพลทางการเมืองเป็นเรื่องที่ไม่อาจปฏิเสธได้ และการไม่พิจารณาถึงปัจจัยนี้อาจทำให้เกิดความเข้าใจที่ไม่ถูกต้อง เนื่องจากระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในทางปฏิบัติไม่อาจหลีกเลี่ยงความจริงที่ว่า ยังคงมีอิทธิพลของระบบอุปถัมภ์ในการพิจารณาสรรหาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมถึงการกำหนดค่าตอบแทนเป็นเรื่องธรรมดาที่ผู้บริหารที่มีอำนาจในเรื่องดังกล่าวจะพิจารณาพวกพ้องของตนหรือบุคคลที่เขารู้จักคุ้นเคยดีกว่าบุคคลอื่น ในส่วนของการกำหนดค่าตอบแทนอาจเป็นในลักษณะของการกำหนดค่าตอบแทนในระดับสูงกว่าระดับเริ่มต้น หรือการพิจารณาให้เงินเดือนในอัตราที่สูงกว่าผลการปฏิบัติงานจริง เป็นต้น

1.3.8 ความมีโชค (luck) เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้บุคคลได้รับค่าตอบแทนเพิ่มขึ้นได้ ขอเพียงให้อยู่ในตำแหน่งที่ถูกต้องและในเวลาที่ต้องเท่านั้น ตัวอย่างเช่น ได้รับการเลื่อนตำแหน่งแทนผู้ประสบอุบัติเหตุเสียชีวิต หรือเป็นช่วงโอกาสหรือจังหวะในการปรับเงินเดือนก็ทำให้บุคคลที่เข้าทำงานใหม่มีค่าตอบแทนสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว เป็นต้น

1.4 การเจรจาต่อรอง (collective bargaining) โดยปกติสภาพแรงงานจะมีบทบาทในการแสวงหาและคุ้มครองสิทธิประโยชน์ในการจ้างแทนพนักงานหรือลูกจ้างที่เป็นสมาชิกของ

สหภาพแรงงาน การเรียกร้องของสหภาพแรงงานในการเจรจาต่อรองด้วยกระบวนการเจรจาต่อรองระหว่างลูกจ้างหรือสหภาพแรงงานกับฝ่ายจัดการต้องเป็นไปตามขั้นตอนในพระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ จึงจะได้รับการคุ้มครองตามกฎหมาย การเจรจาต่อรองเพื่อขอเปลี่ยนแปลงค่าตอบแทนในอดีตมีแต่การขอขึ้นค่าตอบแทน โดยฝ่ายลูกจ้างหรือสหภาพแรงงานเป็นผู้เรียกร้องโดยอ้างความจำเป็นตามอัตราค่าครองชีพที่สูงขึ้น แต่ในสภาพเศรษฐกิจที่ถดถอย เช่นในปัจจุบัน ฝ่ายนายจ้างพยายามลดต้นทุนการจ้างแรงงานด้วยวิธีต่างๆ เช่น การชะลอการจ้างงานใหม่ การเกษียณอายุก่อนกำหนด (early retirement) รวมถึงการเลิกจ้าง (lay off) ซึ่งวิธีการเหล่านี้จะมีผลต่ออัตราการว่างงานที่สูงขึ้น จนอาจกลายเป็นปัญหาสังคมของประเทศได้ วิธีการหนึ่งที่จะนำมาใช้ในสถานการณ์เช่นนี้คือ การที่ฝ่ายนายจ้างควรเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับงบประมาณค่าตอบแทนของกิจการ เพื่อเจรจาต่อรองขอเปลี่ยนแปลงค่าตอบแทนลดลงให้สามารถรักษาจำนวนบุคลากรไว้ได้แทนการเลิกจ้าง ซึ่งจะทำได้สามารถลดปัญหาสังคมอันเนื่องมาจากการว่างงานได้

1.5 ความสามารถในการจ่าย (ability to pay) ความสามารถในการจ่ายของกิจการขึ้นอยู่กับขนาดของเงินทุน ประสิทธิภาพทางการผลิต และประสิทธิภาพทางการตลาดของกิจการ กิจการที่มีเงินทุนและรายได้มากก็ย่อมมีความสามารถในการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นต้นทุนได้สูงกว่ากิจการที่มีเงินทุนและรายได้น้อย

1.6 ปรัชญาการบริหาร (management philosophy) ความเชื่อและทัศนคติของฝ่ายบริหารย่อมมีอิทธิพลโดยตรงต่อการกำหนดค่าตอบแทนในองค์กร ปรัชญาทางการบริหารค่าตอบแทนมี 2 แนวคิดคือ

1.6.1 จ่ายให้น้อยที่สุด เพื่อมิให้เป็นภาระค่าใช้จ่ายต่อต้นทุนการผลิตที่สูงเกินไปอันเป็นอุปสรรคต่อการแข่งขัน ความอยู่รอด และความเจริญเติบโตขององค์กร

1.6.2 จ่ายให้มากพอ เพื่อจูงใจคนดีมีความสามารถให้ทำงานอยู่กับองค์กรด้วยความพึงพอใจและสร้างความเจริญแก่องค์กรต่อไป

การกำหนดค่าตอบแทนขององค์กรเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารมีทัศนคติและความเชื่ออย่างไร ผู้บริหารที่เชื่อในแนวคิดแรกย่อมกำหนดอัตราค่าตอบแทนที่ต่ำกว่าตลาด ซึ่งจะประสบปัญหาในการจ้างงานและธำรงรักษาบุคลากร ส่วนผู้บริหารที่เชื่อในแนวคิดที่สองย่อมพยายามกำหนดค่าตอบแทนให้อยู่ในดุลยภาพอันเหมาะสมกับความรับผิดชอบของฝ่ายบริหารที่มีต่อผู้ถือหุ้น ลูกจ้าง พนักงาน และรัฐบาล

2. ปัจจัยภายนอก

ปัจจัยภายนอก (external factors) เป็นปัจจัยแวดล้อมภายนอกกิจการที่ฝ่ายบริหารไม่สามารถควบคุมได้ ได้แก่ ระดับค่าจ้างทั่วไป อุปสงค์และอุปทานแรงงาน ระดับมาตรฐานการครองชีพ กฎหมายค่าจ้างขั้นต่ำ นโยบายของรัฐบาล ปัจจัยภายนอกนี้แม้ฝ่ายบริหารไม่สามารถควบคุมได้ แต่ก็ต้องทำการกำหนดค่าตอบแทนให้เหมาะสมสอดคล้องกับอิทธิพลของปัจจัยกลุ่มนี้ด้วย ปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลสำคัญในการกำหนดค่าตอบแทนการทำงานคือ (กึ่งพร ทองใบ, 2545, หน้า 46 – 50)

2.1 ระดับค่าจ้างทั่วไป เกิดจากการเปรียบเทียบรายได้และผลประโยชน์ตอบแทนการทำงานที่จะได้รับจากองค์กรแต่ละแห่ง แต่ละประเภทของผู้สำเร็จการศึกษา ในลักษณะเช่นนี้บุคคลย่อมเลือกองค์กรที่ให้ค่าตอบแทนทำงานสูงกว่าแห่งอื่น องค์กรภาคเอกชนจึงปรับปรุงอัตราค่าจ้างเริ่มต้นให้สูงกว่าทางราชการ และสูงกว่าองค์กรอื่นๆ หรืออย่างน้อยต้องสูงกว่าค่าจ้างขั้นต่ำที่ทางการกำหนดไว้ในแต่ละช่วงเวลา และอยู่ในระดับเดียวกับองค์กรแข่งขันในธุรกิจอุตสาหกรรมประเภทเดียวกัน และที่อยู่ในเขตภูมิภาคเดียวกัน จึงจะสามารถจูงใจคนที่มีความสามารถให้มาสมัครทำงานได้

ในวิธีการเช่นนี้องค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมภาคเอกชนบางแห่งจึงตั้งอัตราค่าตอบแทนการทำงานในการเริ่มจ้างบุคคลผู้มีวุฒิการศึกษาในระดับต่างๆ ไว้สูงกว่าแห่งอื่น โดยเป็นการให้เป็นตัวเงินสด และบางแห่งให้เป็นตัวเงินเท่าๆ กับแห่งอื่น แต่มีสวัสดิการผลประโยชน์อื่นๆ เสริมให้มากขึ้น เช่น ให้ค่าพาหนะ ค่าอาหารกลางวัน มีบริการรถรับส่งออกภาษีเงินได้ให้ลูกจ้างพนักงาน อย่างไรก็ตาม การให้ค่าตอบแทนการทำงานสูงกว่าแห่งอื่นหรือเท่าๆ กันนั้น ไม่เป็นการพอเพียง ฉะนั้นบางกิจการยังต้องใช้วิธีจูงใจในวิธีการจ่ายค่าตอบแทนการทำงานด้วย เช่น จ้างเป็นรายเดือนแทนการจ้างเป็นรายชั่วโมงหรือรายวัน เพื่อทำให้ผู้มาสมัครงานรู้สึกมีความมั่นคงในการที่จะได้รับค่าตอบแทนเป็นเงินเดือน และมีความภาคภูมิใจในศักดิ์ศรีในเบื้องต้นไปพร้อมๆ กันด้วย เป็นต้น

2.2 ตลาดแรงงาน (labor market) หมายถึงพื้นที่ด้านภูมิศาสตร์ซึ่งลูกจ้างได้รับการสรรหาสำหรับงานชิ้นใดชิ้นหนึ่ง หรือเป็นสถานที่ซึ่งประกอบด้วยแรงงานที่มีความหลากหลายในด้านทักษะ ฝีมือ รวมถึงองค์กรต่างๆ ที่มีความต้องการจ้างแรงงานเพื่อปฏิบัติงานโดยเฉพาะสามารถแยกส่วนประกอบของตลาดแรงงานออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

2.2.1 อุปสงค์แรงงาน (labor demand) หมายถึงระดับการจ้างงานที่องค์กรต้องการ ถ้าอัตราค่าจ้างสูงขึ้นจะทำให้อุปสงค์แรงงานลดลง หรือหมายถึงระดับการจ้างงานที่

องค์กรต้องการ หากมีการเพิ่มอัตราค่าแรงขึ้นจะทำให้ความต้องการแรงงานลดลง โดยให้ปัจจัยอื่นคงที่ ทฤษฎีที่อธิบายอุปสงค์แรงงาน ได้แก่ ทฤษฎีผลผลิตหน่วยสุดท้ายของแรงงาน กล่าวคือนายจ้างยังคงต้องการจ้างลูกจ้างเพิ่มขึ้นจนกระทั่งถึงหน่วยสุดท้าย ซึ่งมูลค่าของผลผลิตที่ได้จากการจ้างงานเพิ่มขึ้นเท่ากับค่าจ้างของลูกจ้างนั่นเอง

2.2.2 อุปทานแรงงาน (labor supply) หมายถึงจำนวนประชากรวัยแรงงานที่ประสงค์จะทำงานแต่ยังไม่มีการจ้างงาน จากนิยามนี้จะเห็นได้ว่าอุปทานแรงงานในประเทศหนึ่งๆ นั้นขึ้นอยู่กับจำนวนประชากรวัยทำงาน จำนวนชั่วโมงที่ประชากรวัยทำงานต้องการทำงาน ปริมาณความพยายามที่พนักงานใช้ในการทำงาน และระดับของการฝึกอบรมทักษะในงาน การศึกษาในองค์กรประกอบย่อยเหล่านี้พบว่ามีความสัมพันธ์กับการกำหนดค่าจ้าง เช่น ผู้ที่ประสงค์จะเป็นกำลังแรงงานมักต้องการการจูงใจเป็นตัวเงิน และผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมสูงมักไม่ประสงค์จะเกษียณอายุเร็ว เป็นต้น

ความตื่นตัวและความนิยมในความก้าวหน้ามีผลทำให้ค่าตอบแทนการทำงานของช่างและผู้มีความชำนาญเฉพาะทางด้านคอมพิวเตอร์สูงขึ้นอย่างมาก ประกอบกับสถาบันการศึกษาต่างๆ ไม่อาจปรับหลักสูตรการสอนให้สอดคล้องทันกับความต้องการของตลาดแรงงาน อุปทานจึงมีน้อยกว่าอุปสงค์ในตลาดแรงงาน จึงมีการแย่งซื้อตัวผู้ที่มีความรู้ความชำนาญกันมาก ทำให้ค่าตอบแทนการทำงานของกลุ่มผู้มีความชำนาญทางคอมพิวเตอร์มีอัตราสูงอยู่ระยะหนึ่ง และเมื่อสถาบันการศึกษา ภาครัฐบาล และเอกชนสามารถผลิตผู้มีความรู้ทางด้านคอมพิวเตอร์ได้มากขึ้นตามความต้องการของตลาดแรงงานแล้ว ค่าจ้างแรงงานของกลุ่มผู้ชำนาญทางคอมพิวเตอร์ก็อยู่ในระดับคงที่ ปรากฏการณ์ดังกล่าวเป็นที่สังเกตได้ชัดเจนในตลาดแรงงานในช่วงระยะปี พ.ศ. 2525 – 2535

ในปี พ.ศ. 2518 การไหลถ่ายแรงงานช่างฝีมือจากประเทศไปทำงานในประเทศแถบตะวันออกกลาง ซึ่งให้ค่าจ้างสูง 3 – 5 เท่าของค่าตอบแทนที่ได้รับในเมืองไทยเป็นการดึงดูดใจผู้ทำงาน อันเป็นเหตุให้ค่าตอบแทนของแรงงานช่างฝีมืออุตสาหกรรมประเภทต่างๆ สูงกว่าระดับปกติทั่วไป จากสถานการณ์ดังกล่าว ทำให้นายจ้างภาคธุรกิจอุตสาหกรรมต้องกำหนดค่าตอบแทนช่างฝีมือประเภทหายาก เช่น ช่างเชื่อมโลหะด้วยก๊าซ ช่างไฟฟ้าอิเล็กทรอนิกส์ ช่างซ่อมเครื่องจักรกลประเภทต่างๆ ให้สูงขึ้น เพื่อดึงดูดใจให้ช่างฝีมือดังกล่าวมาสมัครทำงาน และในขณะเดียวกันก็ยังคงปรับค่าตอบแทนการทำงานของช่างฝีมือที่จ้างไว้ทำงานแล้วนั้น ให้สูงขึ้นในระดับที่จะทำให้เกิดความพอใจที่จะทำงานอยู่ต่อไปอีกด้วย

ดังที่กล่าวมานี้จะเห็นได้ชัดว่าระดับค่าจ้างต่างๆ ไป อุปสงค์และอุปทานในตลาดแรงงานเป็นปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดอัตราค่าตอบแทนการทำงานขององค์กรเป็นอย่างมาก

2.3 ระดับมาตรฐานการครองชีพ เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า ดัชนีราคาผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงสูงขึ้นนั้นมีผลกระทบต่อการดำรงชีพของบุคคล มีผลกระทบต่อค่าตอบแทนในการจ้างแรงงาน เพราะราคาสินค้าอุปโภคบริโภคสูงขึ้นย่อมทำให้อำนาจการซื้อ (purchasing power) ลดลง มาตรฐานการครองชีพของบุคคลจึงลดลงหรือมีความอึดคักกว่าที่เป็นอยู่เดิม ดังนั้นจึงต้องมีการปรับค่าตอบแทนการทำงานของบุคคล เพื่อเป็นการช่วยเหลือการดำรงชีพมิให้เดือดร้อนจากการที่ดัชนีราคาผู้บริโภคสูงขึ้น และในการกำหนดค่าตอบแทนการทำงานให้เหมาะสมกับมาตรฐานการครองชีพวิธีหนึ่งนั้น มักนิยมนำเอาดัชนีราคาผู้บริโภคมาเป็นปัจจัยร่วมประกอบการพิจารณาด้วย รวมทั้งมีการให้เงินช่วยค่าครองชีพลูกจ้างพนักงาน โดยใช้สูตรการคำนวณดังนี้

$$\text{จำนวนเงินช่วยค่าครองชีพ} = \frac{\text{ดัชนีราคาผู้บริโภคที่เพิ่มขึ้น} \times \text{อัตราค่าตอบแทนโดยเฉลี่ยต่อเดือน}}{100}$$

จากสูตรดังกล่าวจะเห็นได้ว่า มาตรฐานการครองชีพและการเพิ่มขึ้นของดัชนีราคาผู้บริโภคเป็นปัจจัยซึ่งมีผลกระทบต่อการกำหนดอัตราค่าตอบแทนการทำงานเป็นอย่างมาก ข้อสังเกตในเรื่องการให้เงินเพิ่มช่วยค่าครองชีพขององค์กรธุรกิจเอกชน มีดังนี้

- 1) ไม่มีสูตรตายตัวในการคิดให้เงินเพิ่มค่าครองชีพ
- 2) บางกิจการให้ตามสูตรที่แสดงตัวอย่างไว้ ส่วนบางแห่งใช้สูตรคล้ายกัน แต่ใช้อัตราค่าจ้างขั้นต่ำที่ทางราชการกำหนดมาเป็นตัวคำนวณ (แทนการใช้อัตราค่าตอบแทนโดยเฉลี่ยต่อเดือนของพนักงานในองค์กร)
- 3) บางแห่งไม่ใช้สูตรใดๆ มาคิด แต่ให้ตามฐานะการเงินและความเหมาะสม เช่น คนละ 100 หรือ 200 หรือ 300 บาท และบางองค์กรให้เป็นอัตราร้อยละจากฐานเงินค่าตอบแทนเป็นรายเดือน เช่น อัตราร้อยละ 3 – 5 ของฐานเงินค่าตอบแทนเป็นรายเดือนของแต่ละคน

สำหรับวิธีการให้เงินช่วยค่าครองชีพ บางองค์กรให้รวมเข้าไปในเงินค่าตอบแทนเป็นรายเดือน บางแห่งให้โดยแยกต่างหากจากค่าตอบแทนเป็นรายเดือน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับนโยบายและความเหมาะสมของฐานะการเงินขององค์กร สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ และอิทธิพลแรงกดดันจากสภาพแรงงาน เป็นต้น

2.4 กฎหมายค่าจ้างขั้นต่ำ รัฐบาลมีภาระหน้าที่ต้องให้ความคุ้มครองแก่ลูกจ้างและผู้ใช้แรงงาน เพื่อให้ได้รับสิทธิอันพึงได้ตามความสมควรแก่อัตรา และเพื่อให้ นายจ้างได้ปฏิบัติต่อลูกจ้างตามสภาพการจ้างโดยเหมาะสม เพื่อการทำงานอยู่ร่วมกันโดยสันติ รัฐบาลจึงได้ออกกฎหมายเพื่อให้ทั้งลูกจ้างและนายจ้างได้รู้ถึงสิทธิและหน้าที่อันถูกต้องชอบธรรมของแต่ละฝ่าย โดยกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารค่าตอบแทน ได้แก่ ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ บรรพ 3 เอกเทศสัญญา ลักษณะ 6 จ้างแรงงาน พระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2518 พระราชบัญญัติประกันสังคม พ.ศ. 2533 พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 และกฎหมายค่าจ้างขั้นต่ำ ดังนั้นในการพิจารณาค่าตอบแทนและการบริหารค่าตอบแทนขององค์กร ต้องอยู่ในขอบเขตและบังคับของกฎหมายที่เกี่ยวข้องเหล่านี้ด้วย

2.5 นโยบายของรัฐบาล (government policy) รัฐบาลได้มีการกำหนดนโยบายค่าจ้างไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ซึ่งแผนพัฒนาฯ จัดเป็นแผนแม่บทในการบริหารประเทศ

การปรับค่าจ้างเงินเดือน

1. การปรับเงินเดือนประจำปี

การขึ้นค่าจ้างเงินเดือนประจำปี (salary increase / merit increase) หรือการปูนบำเหน็จความดีความชอบประจำปีเป็นผลตอบแทน หรือรางวัลที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมมากที่สุดที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับตอบแทนจากการปฏิบัติงานของตน รวมทั้งเป็นสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่างๆ ตั้งแต่ระดับผู้จัดการลงมาถึงพนักงานรายวัน ต่างให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกเป็นส่วนใหญ่ ดังแสดงคุณค่า (value) หรือสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานต้องการมากที่สุด 5 ลำดับแรกตามตารางที่ 6.1

ตารางที่ 6.1 คุณค่าที่ผู้ปฏิบัติงานต้องการ 5 ลำดับแรก

ลำดับที่	ผู้จัดการ (manager)	พนักงานในสายวิชาชีพ (professional)	เสมียน (clerical)	พนักงานรายชั่วโมง (hourly)
1	ค่าตอบแทนและสวัสดิการ	ความก้าวหน้า	ค่าตอบแทนและสวัสดิการ	ค่าตอบแทนและสวัสดิการ
2	ความก้าวหน้า	ค่าตอบแทนและสวัสดิการ	ความก้าวหน้า	ความมั่นคง
3	อำนาจในตำแหน่งงาน	ความท้าทายของงาน	การบังคับบัญชา	การเป็นที่ยอมรับ

ตารางที่ 6.1 คุณค่าที่ผู้ปฏิบัติงานต้องการ 5 ลำดับแรก (ต่อ)

ลำดับ ที่	ผู้จัดการ (manager)	พนักงานในสายวิชาชีพ (professional)	เสมียน (clerical)	พนักงานราย ชั่วโมง (hourly)
4	ความสำเร็จ	ทักษะใหม่ๆ	การเป็นที่ยอมรับ	การบังคับบัญชา
5	ความท้าทายของงาน	การบังคับบัญชา	ความมั่นคง	ความก้าวหน้า

ที่มา (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร, 2546, หน้า 156; อ้างอิงจาก Schieman, 1984)

นอกจากนี้ ผลตอบแทนหรือรางวัลต่างๆ ยังมีผลต่อการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ตามทฤษฎีความคาดหวัง (expectancy theory) อีกด้วย ดังนั้นการพิจารณาขึ้นค่าจ้างเงินเดือนจึงเป็นเรื่องที่ต้องพิจารณาและดำเนินการโดยรอบคอบให้เป็นอย่างดีเหมาะสมและยุติธรรม ทั้งนี้ผลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะใช้เป็นองค์ประกอบสำคัญในการพิจารณาคัดสินใจโดยผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานดีกว่า ทুমเท และอุทิศตนเองในการทำงานมากกว่า ควรจะได้รับผลตอบแทนมากกว่าผู้ที่ทำงานไปวันหนึ่งๆ แต่องค์กรจะต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความเที่ยงตรง แม่นยำ และเป็นที่ยอมรับได้ จึงจะสามารถทำให้การพิจารณาขึ้นค่าจ้างเงินเดือนเป็นไปอย่างเหมาะสมและยุติธรรม

ในการขึ้นค่าจ้างเงินเดือนประจำปี องค์กรควรมีระบบและกำหนดระเบียบปฏิบัติในเรื่องนี้ไว้ให้ชัดเจน สาระสำคัญที่ควรกำหนดได้มีดังนี้ (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร, 2546, หน้า 157 – 158)

- 1) กำหนดช่วงระยะเวลาในการขึ้นค่าจ้างเงินเดือน ส่วนใหญ่มักจะกำหนดไว้เป็น 1 ปี
- 2) กำหนดช่วงระยะเวลาดำเนินการ โดยอาจดำเนินการขึ้นค่าจ้างเงินเดือนพร้อมกันทั้งองค์กร หรือเมื่อพนักงานทำงานในตำแหน่งครบ 1 ปี
- 3) กำหนดปัจจัยหรือองค์ประกอบที่จะใช้เป็นพื้นฐานในการพิจารณาขึ้นค่าจ้างเงินเดือน เช่น ค่าผลการปฏิบัติงานประกอบกับตำแหน่งเงินเดือนในช่วงเงินเดือนของพนักงาน ค่าดัชนีค่าครองชีพ ราคาตลาด และวงเงินงบประมาณที่กำหนดไว้ เป็นต้น

ระบบการจ่ายเงินเดือนอย่างเป็นธรรม (merit pay system) เป็นที่ปรารถนาของพนักงานทุกคน แต่การบริหารเงินเดือนอย่างยุติธรรมตามหลักการจ่ายเงินเดือนตามผลงานเป็นการท้าทายความสามารถของผู้บริหาร และยังให้พนักงานยอมรับว่าเงินทุกบาทที่จ่ายนั้นสะท้อนให้เห็นคุณค่าของผลการปฏิบัติงาน (more pay more performance) ยิ่งยากเป็นทวีเท่า และความยากนี้คือภารกิจที่องค์กรได้มอบหมายให้ผู้จัดการฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์รับผิดชอบ ซึ่งความล้มเหลว

ของความเป็นธรรมในการจ่ายเงินเดือน มีสาเหตุที่พอจะสรุปได้ดังนี้คือ (ประเวศ มหารัตน์สกุล, 2545, หน้า 176)

1) งบประมาณในการปรับเงินเดือนมีจำนวนน้อย พิจารณาจากความสามารถในการจ่ายขององค์กร ในการบริหารเงินเดือนจะใช้ตัวเลขอัตราเงินเฟ้อ (inflation rate) เป็นตัวกำหนด กล่าวคือ ถ้าสัดส่วนงบประมาณการปรับเงินเดือนประจำปีเมื่อเทียบกับฐานเงินเดือนพนักงานทั้งหมดแล้วต่ำกว่าเงินเฟ้อแล้วถือว่าต่ำไป เพราะเท่ากับอำนาจการซื้อในการจ่ายประจำวัน ถูกกดลงไป

2) ผู้บังคับบัญชาไม่ให้ความสำคัญกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน บางคนต่อต้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และพิจารณาให้รางวัลตอบแทนตามความนึกคิดของตนเอง

3) ขาดความชัดเจนในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเงินที่ปรับและผลงาน กล่าวคือ อัตราหรือจำนวนเงินที่ปรับเพิ่มไม่มีความแตกต่างกันระหว่างผลการปฏิบัติงานดีและผลการปฏิบัติงานไม่ดี เช่น ผลการปฏิบัติงานดี ได้รับการปรับเงินเดือนเพิ่มร้อยละ 10 ผลงานไม่ดี ได้รับการปรับเงินเดือนเพิ่มร้อยละ 8

4) การปรับเพิ่มเงินเดือนไม่สอดคล้องกับโครงสร้างเงินเดือน

5) สัดส่วนที่ปรับเพิ่มเงินเดือน โดยเฉลี่ยต่ำกว่าสัดส่วนความเคลื่อนไหวของตลาด

อย่างไรก็ตามแม้การจ่ายเงินเดือนอย่างเป็นธรรมจะมีอุปสรรคมากเพียงใด แต่ก็ยังเป็นหลักการที่ควรได้รับการสนับสนุนให้ปฏิบัติให้เกิดผลเท่าที่จะทำได้ หากองค์กรได้ยึดมั่นในหลักการดังกล่าวแล้ว เชื่อว่าการบริหารงานโดยรวมจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น แนวทางในการพัฒนาการจ่ายเงินเดือนอย่างเป็นธรรม ต้องกระทำอย่างเป็นขั้นตอนและอาจต้องใช้เวลา ตัวอย่างของการพัฒนาแนวทางในการจ่ายเงินเดือนอย่างเป็นธรรม เช่น (ประเวศ มหารัตน์สกุล, 2545, หน้า 175 – 177)

1) ตั้งมาตรฐานงานไว้สูง มีลักษณะของความท้าทาย ไม่ใช่เป็นสิ่งที่สามัญปกติชนทั่วไปก็ทำได้ พนักงานที่จะบรรลุมาตรฐานนี้ได้ต้องใช้ความพยายามสูง

2) พัฒนาแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีความน่าเชื่อถือ และใช้ปัจจัยที่ตรงกับเนื้อหาสาระของงาน (reliability & validity) คุณสมบัติเฉพาะในการทำงาน (job specification) รวมทั้งผลลัพธ์ที่ใช้เป็นดัชนีชี้วัดความสำเร็จต้องชัดเจน (SMART goal)

3) ฝึกอบรมชี้แจงให้ผู้บังคับบัญชามีความรู้ความเข้าใจถึงหลักการและกระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งศิลปะในการชี้แจงผลงาน ทั้งส่วนดีและส่วนที่ต้องปรับปรุงแก้ไขให้ผู้บังคับบัญชา

4) การปรับเพิ่มเงินเดือนทุกกรณีต้องเป็นเรื่องของผลงานเท่านั้น จะไม่มีการปรับเงินเดือนให้เพราะความชอบส่วนตัว หรือจากการต่อรอง

5) ควรใช้อัตราการปรับเป็นช่วงค่า (rate range) มากกว่าการใช้เพียงค่าเดียว (rate point) เช่น อัตราการปรับเงินเดือนของระดับผลงานดีมาก เท่ากับร้อยละ 15 – 18 ไม่ควรใช้เพียงค่าเดียวเช่น ร้อยละ 15 ร้อยละ 16 หรือร้อยละ 18 เพราะทำให้ขาดความยืดหยุ่น

ระบบการบริหารเงินเดือนและค่าตอบแทน (salary administration) มีโครงสร้างพื้นฐานที่นับตั้งแต่การประเมินค่างาน การจัดทำโครงสร้างตำแหน่ง การจัดทำโครงสร้างเงินเดือน โครงสร้างเหล่านี้จะเกิดผลจริงในทางปฏิบัติก็ต่อเมื่อมีการนำไปใช้ในรูปของการจ่ายเงินเดือน และการปรับเงินเดือนประจำปี (payroll system) รวมทั้งการทำวิจัยเงินเดือนและค่าตอบแทน เพื่อให้ทราบถึงสภาพการจ่ายเงินเดือน ว่ายังทันสมัยและแข่งขันกับตลาดได้หรือไม่

ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร (personnel expenditure) เป็นต้นทุนสูงเมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายด้านอื่น และจะเพิ่มขึ้นทุกปี ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรเป็นสิ่งที่ต้องจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะเป็นความสัมพันธ์โดยตรงต่อขวัญและกำลังใจของพนักงานและจะส่งผลกระทบต่อการผลิตสินค้าและบริการทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ การที่ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายให้สมเหตุสมผลได้ สร้างปัญหาต่อการบริหารเงินเดือน กล่าวคือหากค่าใช้จ่ายเงินเดือนเพิ่มในอัตราโดยเฉลี่ยร้อยละ 8 – 12 ต่อปี ในขณะที่รายได้ขององค์กรเพิ่มในสัดส่วนค่อนข้างคงที่ เนื่องจากอยู่ในตลาดแข่งขันสมบูรณ์ การเพิ่มขึ้นของค่าใช้จ่ายด้านเงินเดือนเป็นการสะท้อนถึงศักยภาพการทำงาน และคุณภาพของการผลิตหรือไม่ หรือเป็นการเพิ่มตามกาลเวลา หรือตามตลาด หากผู้บริหารไม่สามารถพิสูจน์ได้ว่าการเพิ่มขึ้นของค่าใช้จ่ายด้านเงินเดือนเป็นการสะท้อนถึงผลิตภาพหรือความสามารถในการผลิต (productivity) ขององค์กรแล้ว เท่ากับเป็นสัญญาณสื่อให้เห็นความล้มเหลวขององค์กร เพื่อให้องค์กรมีความเชื่อมั่นว่าได้มีการบริหารเงินเดือนค่าตอบแทนอย่างมีประสิทธิภาพ เกณฑ์ที่ใช้ในการปรับเงินเดือนประจำปีมีดังนี้คือ (ประเวศ มหารัตน์สกุล, 2545, หน้า, 177 – 179)

1) ความเป็นธรรมภายใน ความเป็นธรรมในที่นี้หมายถึงเมื่อผลงานดีควรได้รับการปรับเงินเดือนดีด้วย และต้องมีการจัดกลุ่มค่าของงานให้เหมาะสม คือต้องแยกประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กับพนักงานระดับบริหาร ทั้งนี้เพราะค่างานต่างกัน ปกติจะมีการแยกแบบประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นคนละชุด

2) ความเป็นธรรมภายนอก หมายถึงการปรับเงินเดือน ควรคำนึงถึงความเคลื่อนไหว

การปรับเงินเดือนของตลาดในพื้นที่เดียวกัน โดยเฉพาะธุรกิจเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน

3) ระบบการจ่ายเงินเดือนต้องชัดเจนเข้าใจง่าย ไม่ซับซ้อน

4) ต้องมีความหมายในการสะท้อนถึงผลการปฏิบัติงาน โดยพนักงานต้องรู้ว่าเมื่อทำงานจนบรรลุเป้าหมายต้องได้รับรางวัลตอบแทน และยังสามารถเพิ่มผลิตภาพหรือความสามารถในการผลิตสินค้าและบริการย่อมได้รับการปรับเงินเดือนที่สูงขึ้น

5) แบบประเมินการปฏิบัติงานต้องมีคุณค่าเพียงพอในการใช้เป็นเครื่องมือตัดสินใจในการพิจารณาความรู้ความสามารถของพนักงาน

2. วิธีการปรับเงินเดือน

การปรับเงินเดือนมีหลายวิธี ตั้งแต่วิธีง่ายไม่เป็นระบบ และไม่คำนึงถึงผลงานจนถึงวิธีที่เป็นระบบและคำนึงถึงผลการปฏิบัติงานเป็นประการสำคัญ การบริหารเงินเดือนมีการนำหลักวิชาทางคณิตศาสตร์และสถิติมาใช้ ซึ่งจำแนกได้เป็น 4 วิธีดังต่อไปนี้ (ประเวศ มหารัตน์สกุล, 2545, หน้า, 180 – 181)

1) การปรับเงินเดือนเป็นขั้นของหน่วยงานราชการและวิสาหกิจ เช่น ส่วนราชการ กำหนดเป็นสัดส่วนไว้ว่าการปรับเงินเดือนประจำปี 2 ขั้นมีประมาณร้อยละ 15 ของจำนวนข้าราชการ หรือในปีหนึ่งๆ ไม่พิจารณาความดีความชอบเกิน 15 คนใน 100 คน และระบบนี้มีแพร่หลายในองค์กรธุรกิจเอกชน

2) ปรับเป็นร้อยละที่แน่นอน เช่นปรับให้ร้อยละ 5 ร้อยละ 10 หรือร้อยละ 15 ต่อคน กรณีนี้เงินที่ได้รับเพิ่มจะขึ้นอยู่กับฐานเงินเดือน เป็นการปรับเงินเดือนที่ให้ความสำคัญกับความอาวุโสของพนักงาน กล่าวคือในระดับงานเดียวกัน (job level) ซึ่งมีค่างานไม่ต่างกันนั้น เมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับเดียวกันสำหรับคนเก่าและคนใหม่ และองค์กรปรับเงินเดือนให้ร้อยละ 15 เท่ากัน เมื่อคำนวณเป็นเงินแล้วคนเก่าจะได้มากกว่าเพราะมีฐานเงินเดือนมากกว่า

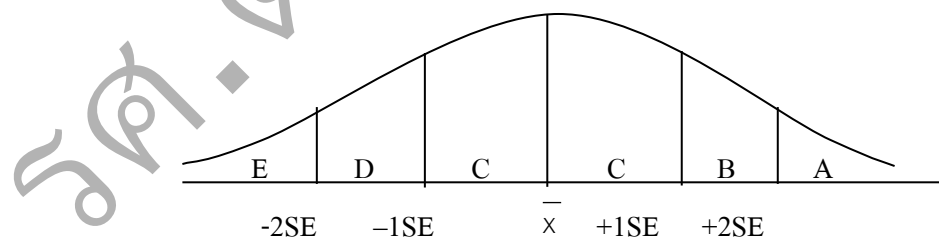
3) ปรับแบบช่วงค่าร้อยละ เช่น ร้อยละ 10 – 12 ร้อยละ 15 – 18 หรือร้อยละ 16 – 20 การปรับแบบนี้ต้องการความยืดหยุ่นสำหรับให้ผู้บังคับบัญชาเลือกและพิจารณาผลงานและฐานเงินเดือนประกอบกันแต่ต้องจัดการอย่างเป็นระบบ วิธีนี้จะช่วยลดจุดอ่อนของวิธีที่ 2 ได้ระดับหนึ่ง

4) ปรับเป็นตัวเลขแน่นอน (accord the board) เช่นปรับให้คนละ 100 บาทหรือ 500 บาท เป็นต้น การปรับวิธีนี้จะไม่คำนึงถึงความแตกต่างของผลงาน ส่วนใหญ่แล้วจะใช้กับการปรับค่าจ้างแรงงานขั้นต่ำ หรือการปรับฐานเงินเดือน

จากวิธีการปรับเงินเดือนทั้ง 4 วิธีที่กล่าวมาอาจจำแนกได้เป็น 2 ระบบคือ การจัดสรรไว้ก่อนล่วงหน้าหรือเรียกว่าระบบการปรับเงินเดือนแบบโควตา และระบบการปรับเงินเดือนตามผลงาน ซึ่งแต่ละระบบจะมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1 ระบบการปรับเงินเดือนแบบโควตา จากแนวคิดเดิมในการบริหารเงินเดือน ภายใต้ระบบการบริหารแบบยี่ดวิธีการทำงาน (management by means) หรือการทำงานที่ให้ความสำคัญกับพฤติกรรมมาก่อนผลลัพธ์ จะพิจารณาความสามารถในการทำงานของพนักงานตามลักษณะของการกระจายแบบปกติ (normal curve) ดังนั้นการจ่ายเงินเดือนก็ต้องมีการกระจายตามกลุ่มความสามารถของพนักงาน เรียกว่าแบบโควตา (forced ranking) ดังตัวอย่างต่อไปนี้ (ประเวศ มหารัตน์สกุล, 2545, หน้า, 182 – 183)

ระดับผลงาน	สัดส่วน (%)	จำนวนพนักงาน (ใน 50 คน)	การปรับเงินเดือน (%)
ดีมาก (A)	10	5	18 – 20
ดี (B)	20	10	15 – 17
มาตรฐาน (C)	40	20	12 – 14
พอใช้ (D)	20	10	9 – 11
ต้องปรับปรุง (E)	10	5	5 – 8



ระดับผลงาน	ปรับปรุง	พอใช้	มาตรฐาน	ดี	ดีมาก	
สัดส่วนผลงาน %	10	20	40	20	10	100
จำนวนพนักงาน (คน)	5	10	20	10	5	50
อัตราการปรับเงินเดือน %	5-8	9-11	12-14	15-17	18-20	(12-14) (e)

ปรับเงินเดือนเป็นขั้น	0	0.5	1	1.5	2	1 (e)
คะแนนผลงาน	< 50	50-60	61-75	76-85	> 86	61-75

หมายเหตุ - SE คือค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานโดยเฉลี่ย (Standard Deviation Estimation)

- การกระจายของผลงานอาจมีลักษณะไม่ปกติ เช่นอาจเบ้ซ้ายหรือเบ้ขวา ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับงบประมาณ จำนวนพนักงาน จำนวนผู้บังคับบัญชา รวมทั้งความน่าเชื่อถือของแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

การปรับเงินเดือนแบบโควตา จะจัดสรรตามสัดส่วนผลงานที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน และสัดส่วนผลงานจะแปรผันตามงบประมาณที่ได้รับอนุมัติจากองค์กร อย่างไรก็ตามระบบการปรับเงินเดือนแบบกำหนดโควตามีข้อดีดังต่อไปนี้ (ประเวศ มหารัตน์สกุล, 2545, หน้า, 189 - 192)

1) ง่ายต่อการทำความเข้าใจ เนื่องจากเป็นระบบที่องค์กรคุ้นเคยและใช้กันแพร่หลาย เพราะเป็นระบบที่มีการเรียนและศึกษาสืบทอดต่อกันมา

2) เหมาะสำหรับหน่วยงานที่มีจำนวนพนักงานมาก (Population, $N > 30$) ตามหลักสถิติแล้วจะมีแนวโน้มกระจายผลงานเป็นแบบปกติ โดยตั้งอยู่บนสมมุติฐานที่ความสามารถของพนักงานมีความแตกต่างกันมาก กล่าวคือเมื่อมีคนดีสัดส่วนเท่าใด คนไม่ดีก็ควรมีสัดส่วนใกล้เคียงกัน เหมาะสมสำหรับสมมุติฐานของความสามารถของคนในสังคมด้อยพัฒนาหรือกำลังพัฒนา แต่ถ้าเป็นสังคมที่พัฒนาแล้วระดับความสามารถของคนในสังคมจะไม่มี ความแตกต่างกัน ระบบโควตาจึงไม่เหมาะสม

3) เหมาะสำหรับงานที่ใช้แรงงานมากกว่างานที่ใช้สมอง

4) เหมาะสำหรับการบริหารงานที่ให้ความสำคัญกับวิธีทำงาน (management by means & regulations)

5) ควรประเมินผลการปฏิบัติงานโดยวัดจากพฤติกรรมการทำงาน

ข้อจำกัดของระบบการปรับเงินเดือนแบบโควตาได้แก่

1) พนักงานที่มีผลงานเท่ากัน อาจถูกปรับให้อยู่คนละระดับผลงานเนื่องจากถูกจำกัดด้วยโควตาเพราะพนักงานถูกบังคับ (forced) ให้คะแนนผลงานอยู่ในโควตา เพื่อไม่ให้เกินงบประมาณที่ได้รับ

2) พนักงานที่มีคะแนนผลงานใกล้เคียงกัน อาจจำเป็นต้องถูกปรับให้อยู่คนละระดับคะแนน ซึ่งส่งผลให้อัตราการปรับเงินเดือนแตกต่างกัน เช่น คะแนน 75 (มาตรฐาน) กับ 76 (ดี)

- 3) ผู้ที่ได้คะแนนประเมินดีกว่าคนกว่าคนอื่นๆ มาก จะถูกถ่วงโดยคนกลุ่มใหญ่และงบประมาณที่ตั้งไว้
- 4) การนำฐานเงินเดือนเดิมมาเป็นส่วนที่ใช้พิจารณาปรับเงินเดือนอาจทำให้เกิดความไม่ยุติธรรม กรณีที่ได้คะแนนผลงานเท่ากันและอยู่ในระดับงานเดียวกัน หรือแม้กระทั่งผลงานที่ได้รับต่างกันก็ไม่มี ความหมาย
- 5) ไม่เหมาะสมสำหรับการบริหารงานแบบยึดวัตถุประสงค์ (management by objective) หรือการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบยึดผลลัพธ์เป็นเป้าหมายในการทำงาน (result oriented)
- 6) ไม่เหมาะสมกับลักษณะงานบริหารที่ผู้บริหารต้องรับผิดชอบโดยตรงต่อนโยบายและภารกิจขององค์กร โดยเฉพาะพนักงานบริหารระดับสูง
- 7) ไม่เหมาะสมสำหรับงานที่มีลักษณะเป็นงานวิชาการ กึ่งวิชาการ และงานวิเคราะห์วิจัย หรืองานที่ต้องการความคิดริเริ่ม รวมทั้งงานค้นคว้าพัฒนา
- 8) ผู้บังคับบัญชาแต่ละคนมีมาตรฐานไม่เท่ากัน ในกรณีที่ใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดพฤติกรรมการทำงานและใช้ปัจจัยการประเมินผลการปฏิบัติงานเหมือนกัน เมื่อประเมินผลงานก็ได้มาตรฐานแตกต่างกัน กล่าวคือ ผู้บังคับบัญชาที่มีมาตรฐานสูงจะให้คะแนนต่ำกว่าผู้บังคับบัญชาที่มีมาตรฐานต่ำ เมื่อนำผลคะแนนของพนักงานที่ได้ไปจัดสรรตามระบบโควตา ย่อมทำให้มีการได้เปรียบเสียเปรียบ โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่มีผู้บังคับบัญชามาตรฐานสูงย่อมเสียเปรียบ

การบริหารงานแบบยึดวัตถุประสงค์จะนำไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จได้จะต้องอาศัยการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบยึดเอาผลลัพธ์เป็นเป้าหมายในการทำงาน การพัฒนาระบบการปรับเงินเดือนที่มีผลโดยตรงต่อความสำเร็จของงานจึงเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพและเป็นกลไกเสริมซึ่งกันและกันระหว่างการบริหาร โดยยึดวัตถุประสงค์และการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบยึดเอาผลลัพธ์โดยวิธีการทำงานอย่างมีเป้าหมาย

2.2 ระบบการปรับเงินเดือนตามผลงาน (salary increase by performance) การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช้แบบประเมินผลที่ให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน คะแนนผลงานที่ได้ทุกค่าคะแนนล้วนมีความหมายต่อเงินที่ปรับเพิ่ม วิธีนี้จะไม่มีการกำหนดโควตาล่วงหน้า และไม่สนใจว่าระดับผลงานจะมีการกระจายแบบปกติหรือไม่ แต่ที่สำคัญคือไม่ยึดอยู่กับฐานเงินเดือนพนักงานที่อยู่ในระดับงานที่ค่างานเท่ากัน ในการปรับ

เงินเดือนตามผลงานจะดำเนินการต่อเนื่องจากการรวบรวมคะแนนจากแบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผู้บังคับบัญชาได้ประเมินผลการปฏิบัติงานและส่งให้กับฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์จะดำเนินการเป็นลำดับต่อไปดังนี้ (ประเวศ มหารัตน์สกุล, 2545, หน้า 193 – 200)

2.2.1 ฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์ นำเสนองบประมาณปรับเงินเดือนปกติ (performance budget) ขออนุมัติจากกรรมการผู้จัดการ (managing director, MD) การกำหนดตัวเลขเป็นเท่าใดนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดงบประมาณ ฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์อาจนำเสนอเป็น 2 หรือ 3 ทางเลือก เพื่อให้กรรมการผู้จัดการตัดสินใจ งบประมาณที่ขออนุมัติจะถูกแยกเป็น 2 ระดับคือพนักงานระดับบริหารและปฏิบัติการ เพื่อให้สอดคล้องกับหลักการบริหารเงินเดือนที่ไม่ควรเปรียบเทียบผลงานในค่าของงานที่ต่างกันอย่างเห็นได้ชัด คืองานระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ ควรแยกออกจากกันในการประเมินผลงาน และการจัดงบประมาณแบ่งออกเป็นดังนี้

2.2.1.1 พนักงานระดับบริหาร ได้จำนวนเงินจำนวนหนึ่ง หรือร้อยละของฐานเงินเดือนพนักงานระดับบริหาร (สมมุติ 10.13%)

2.2.1.2 พนักงานระดับปฏิบัติงาน ได้จำนวนเงินจำนวนหนึ่ง หรือร้อยละของฐานเงินเดือนของพนักงานระดับปฏิบัติงาน (สมมุติ 12.75%)

2.2.1.3 งบประมาณปรับเงินเดือนรวม เมื่อเทียบกับฐานเงินเดือนรวมของพนักงานทั้งองค์กร (ร้อยละของฐานเงินเดือนรวม) (สมมุติ 11% ได้จากค่าเฉลี่ยข้อ 2.2.1.1 และ 2.2.1.2)

2.2.1.4 งบประมาณสำหรับผลงานพิเศษ (excellence performance) การกำหนดงบประมาณส่วนนี้เป็นอำนาจของกรรมการผู้จัดการ ซึ่งจะพิจารณาจัดสรรให้ตามผลงานของกลุ่มหรือฝ่ายงาน สมทบให้กับงบประมาณส่วนแรก (สมมุติให้เพิ่มอีก 2% เทียบกับฐานเงินเดือนรวม) งบประมาณส่วนนี้เปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับสูงจ่ายเพิ่มให้กับฝ่ายงานหรือหน่วยงานที่มีผลงานพิเศษ เช่นคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือแสวงหารายได้มากเป็นกรณีพิเศษ การใช้จ่ายงบประมาณส่วนนี้ต้องระมัดระวังเป็นพิเศษเพราะอาจส่งผลกระทบต่อบรรยากาศการทำงานเป็นกลุ่มคณะ (team work)

2.2.2 การขออนุมัติงบประมาณ ฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์ศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ รวมทั้งจำนวนเงินที่จะใช้ปรับเงินเดือนนำเสนอกรรมการผู้จัดการเพื่ออนุมัติ

2.2.3 การจัดสรรงบประมาณขึ้นเงินเดือนให้แก่แต่ละกลุ่มงาน

2.2.3.1 งบประมาณปรับเงินเดือนปกติ

- 1) ใช้สัดส่วน (%) ที่ได้รับอนุมัติจากกรรมการผู้จัดการ (MD) ฐานเงินเดือนของกลุ่มงาน จากข้อ 2.2.1.1 และ 2.2.1.2
- 2) เมื่อแต่ละกลุ่มงานได้งบประมาณจากข้อ 1) นำไปจัดสรรให้ฝ่ายงานโดยใช้ฐานของเงินเดือนเฉลี่ยต่อคนของแต่ละระดับของกลุ่มงาน คูณจำนวนพนักงานในฝ่ายงานนั้น

2.2.3.2 งบประมาณสำหรับผลงานพิเศษ (excellence performance budget) เมื่อกรรมการผู้จัดการอนุมัติให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งแล้ว ก็ให้จัดสรรและคำนวณเช่นเดียวกับข้อ 2.2.3.1

2.2.3.3 กระบวนการทั้งหมดจะดำเนินการจากฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยการอนุมัติของกรรมการผู้จัดการ

2.2.4 วิธีการปรับเงินเดือนประจำปี งบประมาณที่ได้จัดสรรลงตัวของแต่ละกลุ่มงานและฝ่ายงานแล้วนำไปแจกแจงตามค่าผลงานของแต่ละบุคคล โดยมีวิธีการต่อไปนี้

2.2.4.1 แบ่งกลุ่มพนักงานเพื่อการบริหารเงินเดือน โดยแบ่งตามลักษณะงาน เช่น กลุ่มงานขายโฆษณาและการตลาด กลุ่มงานวิชาชีพ ได้แก่ นักวิเคราะห์ วิจัย วิศวกร โปรแกรมเมอร์ และกลุ่มงานสนับสนุน ได้แก่ บัญชี การเงิน ชุมการ บุคคล และสำนักกรรมการผู้จัดการ เป็นต้น

2.2.4.2 ในแต่ละกลุ่มงานแบ่งพนักงานออกเป็น 2 ระดับคือ ระดับปฏิบัติการและระดับบริหาร

2.2.4.3 ข้อกำหนดและการคำนวณ

- 1) ภายได้ข้อกำหนดว่าพนักงานที่มีค่าผลงานที่ต่ำกว่าร้อยละ 50 จะไม่มีการปรับเงินเดือน โดยคะแนนผลงานขั้นต่ำสามารถปรับให้เหมาะสมในแต่ละปีนั้น เช่น ร้อยละ 50 ร้อยละ 55 หรือร้อยละ 60 ตามความเหมาะสม

- 2) การปรับเงินเดือนจะใช้ผลงานทั้งปีเป็นฐานปรับ ลด/เพิ่มตามสัดส่วนของอายุงานพนักงานที่ทำงานไม่ครบ 1 ปี จะไม่ได้รับการพิจารณาปรับเงินเดือนในปีนั้น แต่จะโอนผลงานไปรวมในปีถัดไป ให้ผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงานเสมือนว่าทำงานครบ 1 ปี

- 3) นำคะแนนที่แต่ละฝ่ายงานส่งมายังฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อแปลงค่าเป็นร้อยละ และนำไปคำนวณปรับเงินเดือน

ข้อดีของการปรับเงินเดือนตามผลงานมีดังต่อไปนี้

- 1) เป็นการปรับเงินเดือนประจำที่ให้ความสำคัญกับผลงานทุกค่า
- 2) คะแนนค่าผลงานหมายถึง จำนวนเงินที่ได้รับซึ่งจะไม่มีกำหนดโควตา
- 3) ไม่มีรายได้เปรียบเทียบกับระหว่างฝ่ายงานที่มีฐานเงินเดือนไม่เท่ากัน เพราะพนักงานทุกคนเมื่อได้ค่าผลงานเท่ากัน และอยู่ภายในกลุ่มงานเดียวกันที่มีค่างานเดียวกัน (Job level) จำนวนเงินที่ปรับเพิ่มย่อมเท่ากันด้วย ทำให้เกิดความเป็นธรรมภายในอย่างแท้จริง
- 4) ไม่มีมีการกำหนดช่วงคะแนนค่าผลงาน (range) เพื่อแปรค่าเป็นระดับผลงานในระดับใดระดับหนึ่ง (rank of performance) เพียงเพื่อมุ่งหวังให้ง่ายต่อการปรับเงินเดือนของฝ่ายบริหาร เหมือนกรณีของวิธีการปรับแบบกำหนดโควตา ดังนั้นหลักเกณฑ์ที่เสนอใหม่นี้ ในกรณีพนักงานที่มีคะแนนค่าผลงาน 75 คะแนน ย่อมได้จำนวนเงินมากกว่าพนักงานที่ได้คะแนนผลงาน 74 คะแนน และพนักงานที่ได้คะแนนค่าผลงาน 74 ย่อมได้จำนวนเงินที่ปรับมากกว่าพนักงานที่ได้คะแนนค่าผลงาน 73 เป็นต้น
- 5) ผู้บังคับบัญชามีอิสระในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยไม่ต้องเกรงว่าคะแนนผลงานเท่าไรจะมีค่าอยู่ในระดับ ดีมาก ดี หรือมาตรฐาน เพราะจะไม่มีการจัดกลุ่มคะแนนเพื่อปรับเงินเดือนจำนวนใดจำนวนหนึ่งเฉพาะ ทั้งนี้ถือว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาทุกค่าคะแนนล้วนมีความสำคัญ
- 6) เป็นการเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่มุ่งหวังความสำเร็จให้เกิดขึ้นได้จริงในภาคปฏิบัติ มิใช่มีการศึกษาในตำราเท่านั้น และประโยชน์ที่จะเกิดตามคือพนักงานจะมีความตื่นตัวและพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา
- 7) ป้องกันมิให้มีการได้เปรียบเสียเปรียบของผู้บังคับบัญชาที่มีผู้บังคับบัญชาที่มีมาตรฐานไม่เท่ากัน ทั้งนี้เพราะการกำหนดเป้าหมายเป็นเกณฑ์วัดความสำเร็จในการทำงานขึ้นอยู่กับพนักงานกำหนดด้วยตนเองเป็นพื้นฐานก่อนที่จะทำความตกลงกับผู้บังคับบัญชา
- 8) ต้องการให้พนักงานมุ่งทำงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองและ/หรือฝ่ายงานที่ตนเองสังกัดอย่างเต็มที่ ไม่ต้องเปรียบเทียบกับผู้อื่น ให้เปรียบเทียบกับเป้าหมายของตนเองหรือของฝ่ายงานที่ตนเองสังกัด

บทสรุป

คำตอบแทนหมายถึงรางวัลที่พนักงานได้รับจากการทำงานซึ่งเป็นทั้งค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส และผลประโยชน์อื่น รวมทั้งคำตอบแทนทางอ้อมต่างๆ เช่น การบริการ สวัสดิการ เป็นต้น

โดยค่าตอบแทนแบ่งได้เป็น 2 ประเภทคือ ค่าตอบแทนทั้งหมดที่มีทั้งค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ งาน และสภาพแวดล้อม ส่วนค่าตอบแทนอีกประเภทหนึ่ง ได้แก่ ผลตอบแทนด้านความสัมพันธ์ เช่น การยกย่องและการให้ตำแหน่ง การมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ การให้ความมั่นคงในการจ้าง เป็นต้น ในการกำหนดค่าตอบแทนมีหลักการพื้นฐาน 4 ประการคือ การกำหนดให้พนักงานเพียงพอต่อการเลี้ยงชีพตนและครอบครัวได้ การกำหนดโดยคำนึงถึงหลักความเป็นธรรม การกำหนดโดยคำนึงถึงความสามารถในการจ่ายขององค์กร และการกำหนดโดยคำนึงถึงเหตุผลอื่น ได้แก่ หลักความสมดุล หลักความมั่นคง และหลักการจูงใจ

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อค่าตอบแทนจำแนกได้เป็น 2 ประเภทคือ ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ซึ่งปัจจัยภายในองค์กรนั้นผู้บริหารสามารถควบคุมได้ ส่วนปัจจัยภายนอกองค์กรเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ ค่าตอบแทนที่เรียกว่าเงินเดือนนั้นจะมีการปรับทุกปีเรียกว่าปรับเงินเดือนประจำปี ซึ่งมีการนำหลักทางคณิตศาสตร์และสถิติมาใช้ในการดำเนินการ เช่น ปรับเป็นขั้น ปรับเป็นร้อยละที่แน่นอน ปรับเป็นช่วยค่าร้อยละ และปรับเป็นตัวเลขแน่นอน ทั้ง 4 วิธีดังกล่าวอยู่ภายใต้ระบบ 2 ระบบคือ ระบบโควตาและระบบตามผลงาน