



การจัดการทรัพยากรมนุษย์

Human Resource Management

รศ.ดร.ฤดี นิยมรัตน์

e-mail: reudee.ni@ssru.ac.th

Google Classroom รหัสชั้นเรียน 6cibeil

Web site: http://www.teacher.ssru.ac.th/reudee_ni/

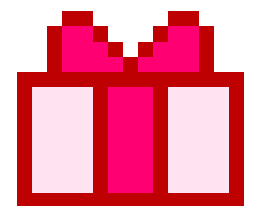
DLP: <https://ssrudlp.ssru.ac.th/>





บทที่ 6 การบริหารค่าตอบแทน

1. ความหมายของค่าตอบแทน
2. องค์ประกอบของค่าตอบแทน
3. หลักพื้นฐานในการกำหนดค่าตอบแทน
4. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อค่าตอบแทน
5. การปรับค่าจ้างเงินเดือน



ความหมายของค่าตอบแทนและค่าที่เกี่ยวข้อง

ค่าจ้าง

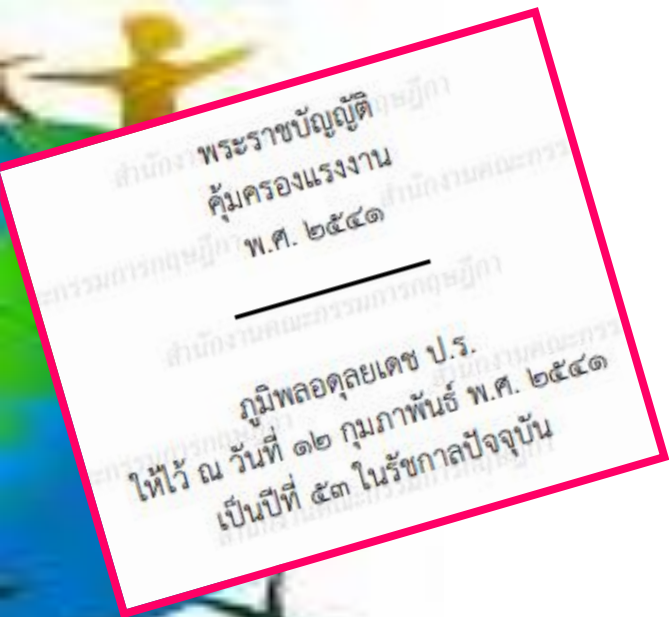
เงินที่นายจ้างและลูกจ้างตกลงกันจ่ายเป็นค่าตอบแทนในการทำงานตามสัญญาจ้างสำหรับระยะเวลาการทำงานปกติเป็นรายชั่วโมงรายวัน รายสัปดาห์ รายเดือน หรือระยะเวลาอื่น หรือจ่ายให้โดยคำนวณตามผลงานที่ลูกจ้างทำได้ใน **เวลาทำงานปกติ** ของวันทำงาน และให้หมายความรวมถึงเงินที่นายจ้างจ่ายให้แก่ลูกจ้างในวันหยุดและวันลาที่ลูกจ้างมิได้ทำงาน แต่ลูกจ้างมีสิทธิได้รับตามพระราชบัญญัตินี้

ค่าจ้างในวันทำงาน

ค่าจ้างที่จ่ายสำหรับการทำงานเต็มเวลาการทำงานปกติ

ค่าล่วงเวลา

เงินที่นายจ้างจ่ายให้แก่ลูกจ้างเป็นการตอบแทนการทำงานล่วงเวลาในวันทำงาน



ความหมายของค่าตอบแทนและคำที่เกี่ยวข้อง

ค่าชดเชย

เงินที่นายจ้างจ่ายให้แก่ลูกจ้างเมื่อเลิกจ้างนอกเหนือจากเงินประเภทอื่นซึ่งนายจ้างตกลงจ่ายให้แก่ลูกจ้าง

ค่าชดเชยพิเศษ

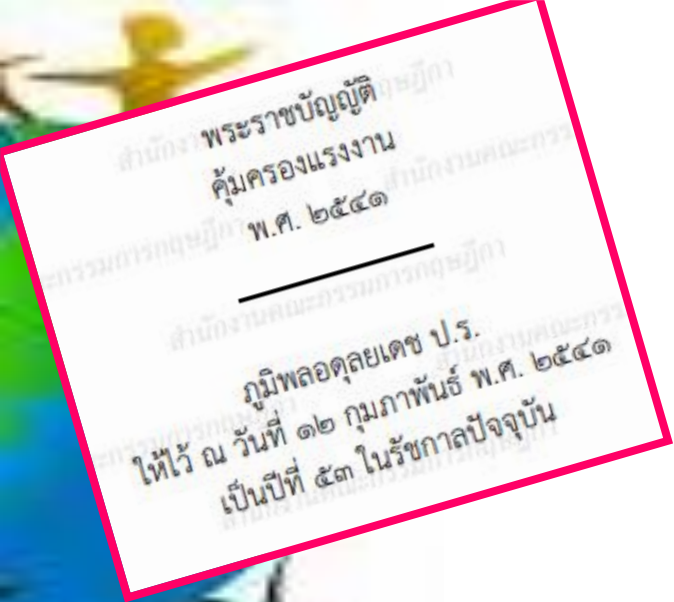
เงินที่นายจ้างจ่ายให้แก่ลูกจ้างเมื่อสัญญาจ้างสิ้นสุดลงเพราะมีเหตุกรณีพิเศษที่กำหนดในพระราชบัญญัตินี้

เงินสะสม

เงินที่ลูกจ้างจ่ายเข้ากองทุนสงเคราะห์ลูกจ้าง

เงินสมทบ

เงินที่นายจ้างจ่ายสมทบให้แก่ลูกจ้างเพื่อส่งเข้าสมทบกองทุนสงเคราะห์ลูกจ้าง



ความหมายของค่าตอบแทนและคำที่เกี่ยวข้อง

ค่าตอบแทน (Compensation)

- = เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าแรง และผลประโยชน์อื่น ซึ่งนายจ้างพึงจ่ายให้แก่ลูกจ้าง รวมทั้งเงินค่าทดแทนหรือชดใช้การสูญเสียต่างๆ
- = Remunerations for work performed or services rendered in the form of pay and allowances, salaries, wage, stipends. Fees and commissions, and bonuses and stock options.
- = Salaries, wages, employee benefits, and other financial advantages granted to employee for services rendered. Also, sums paid to employees for injuries or illness incurred on the job.



H

R

M

ความหมายของค่าตอบแทนและคำที่เกี่ยวข้อง

ค่าตอบแทน (compensation) รางวัลที่ได้จากการแลกเปลี่ยนกับการทำงาน

รายได้ (income) รายได้ทั้งหมดที่ได้รับ อาจไม่ใช่จากการทำงาน

เงินได้ (earning) เงินที่ได้จากการทำงานช่วงหนึ่ง

เงินได้ ตามประมวลรัษฎากร

1. เงินได้จากการจ้างแรงงาน

ได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้าง เบี้ยเลี้ยง โบนัส บำนาญ บำเหน็จ

2. เงินได้จากหน้าที่ หรือตำแหน่งที่ทำ หรือจากการทำงานให้

ได้แก่ ค่าธรรมเนียม นายหน้า ส่วนลด เงินอุดหนุน เบี้ยประชุม โบนัส ค่าเช่าบ้าน



H

R

M

ความหมายของค่าตอบแทนและคำที่เกี่ยวข้อง

Pay = ค่าจ้าง เงินเดือน

Salary = เงินเดือน

= ค่าตอบแทนโดยตรงที่จ่ายให้ทุกคาบเวลา รวมวันหยุด
อาจคิดเป็นปีหรือแบ่งจ่าย 1-2 ครั้งต่อเดือนก็ได้

Wage = ค่าจ้าง

= ค่าตอบแทนในวันและเวลาปกติ คิดตาม ระยะเวลา
หรือจำนวนสิ่งของที่ทำได้



ความหมายของค่าตอบแทนและค่าที่เกี่ยวข้อง

ค่าตอบแทนตามลักษณะการจ่าย

ค่าจ้าง เงินเดือน จ่ายเป็นประจำ มีปริมาณเท่ากันทุกรอบเวลา เช่น รายวัน รายสัปดาห์ รายเดือน

รางวัลและผลตอบแทนตามผลงาน พิจารณาอัตราการจ่ายแปรผันกับ ผลการปฏิบัติงานของพนักงานหรือผลการดำเนินงานโดยรวมขององค์กร

ค่าตอบแทนทางอ้อม หรือสิทธิประโยชน์ของพนักงาน จัดสรรสิทธิประโยชน์ให้แก่พนักงาน ทั้งสิทธิประโยชน์ตามกฎหมาย เช่น ประกันสังคม หรือสิทธิอื่นๆ เช่น รถรับส่งพนักงาน การให้กู้ยืม ล่วงหน้า เป็นต้น



ความหมายของค่าตอบแทนและค่าที่เกี่ยวข้อง

ค่าตอบแทน ประกอบด้วย

1. **ค่าจ้าง** (wage) คิดเป็นรายชั่วโมง
2. **เงินเดือน** (salary) คิดเป็นรายเดือน/ปี
3. **โบนัส** (bonuses) หรือรางวัลเหมาจ่าย (lump-sum payment) จ่ายครั้งเดียว
4. **ผลประโยชน์อื่น** (benefits)
 - ♥ เป็นรางวัลทุกรูปแบบซึ่งไม่ได้จ่ายโดยตรงให้กับพนักงาน
 - ♥ รางวัลซึ่งพนักงานได้รับเป็นผลจากการจ้างงานและตำแหน่งภายในองค์กร
 - ♥ ส่วนเพิ่มให้กับพนักงานหรือเรียกว่าสวัสดิการ เช่น การท่องเที่ยว ค่ารักษาพยาบาล การแบ่งกำไร แผนการศึกษา การให้ส่วนลดสำหรับผลิตภัณฑ์ของบริษัท เป็นต้น

Fringe benefits ได้แก่ **ผลประโยชน์อื่น**ที่นายจ้างให้แก่ลูกจ้าง เป็นการตอบแทนการทำงานนอกเหนือจากเงินเดือน มีแนวโน้มมากขึ้นเมื่อเทียบกับค่าจ้างเงินเดือน



ลักษณะการจ่ายค่าตอบแทน

1. **เป็นรูปเงินสดโดยตรง** (Direct financial payment) การจ่ายค่าตอบแทนในรูปของค่าจ้าง เงินเดือน ค่านายหน้า และโบนัสให้แก่พนักงาน มี 2 วิธี

1.1 ดูตามระยะเวลาการทำงานที่เพิ่มขึ้น (On increments of time) เช่น คนงานที่ใช้แรงงาน (Blue collar workers) มักได้รับการจ่ายค่าจ้าง (Wages) เป็นรายชั่วโมง รายวัน

ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานมืออาชีพ (White collar workers) ได้ค่าตอบแทนในรูปของเงินเดือน (Salary) จากช่วงระยะเวลาการทำงาน เช่นต่อสัปดาห์ ต่อเดือน ต่อปี



ลักษณะการจ่ายค่าตอบแทน

1.2 ดูผลการปฏิบัติงาน (On performance)

ดูตามชิ้นงาน นิยมใช้สำหรับการจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจ โดยพนักงานจะได้รับการคาดหวังว่าจะผลิตชิ้นงานได้เท่าไรในเวลา 1 ชั่วโมง รวมทั้งค่านายหน้า (Commission) ที่ผูกติดกับยอดขาย

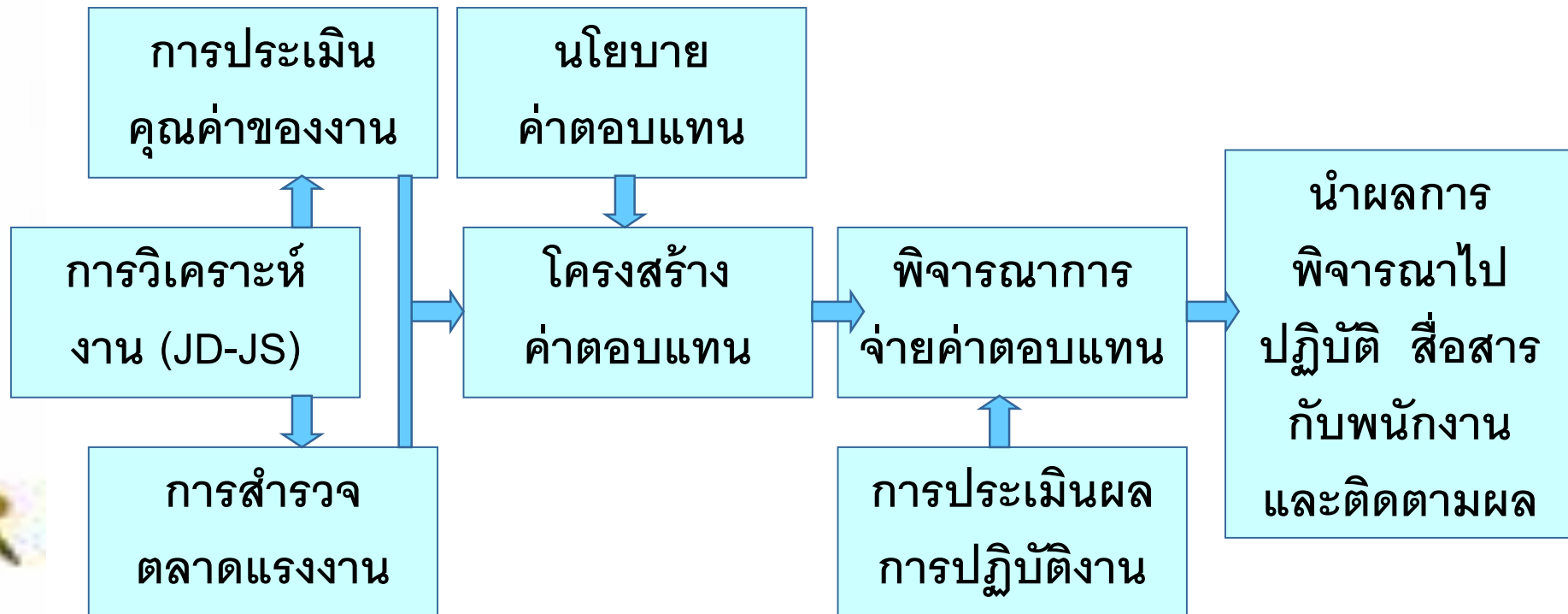
2. ค่าตอบแทนทางอ้อม (Indirect financial payment) ค่าตอบแทนในรูปของผลประโยชน์ เช่น การประกัน (Insurance) วันหยุดพักผ่อน (Vacation)

การบริหารค่าตอบแทน

= เงินเดือน + ผลประโยชน์ + ค่าตอบแทนทางสังคม



กระบวนการบริหารค่าตอบแทน





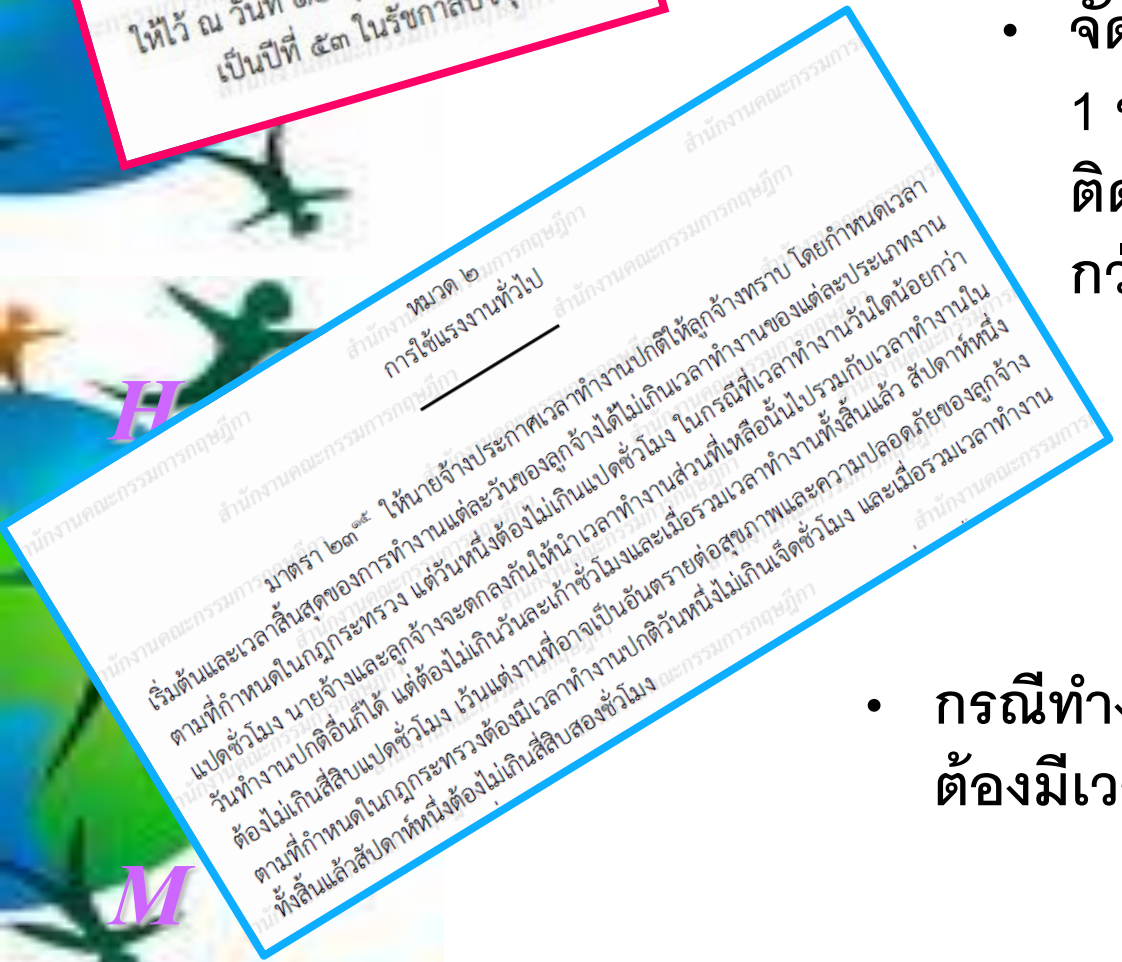
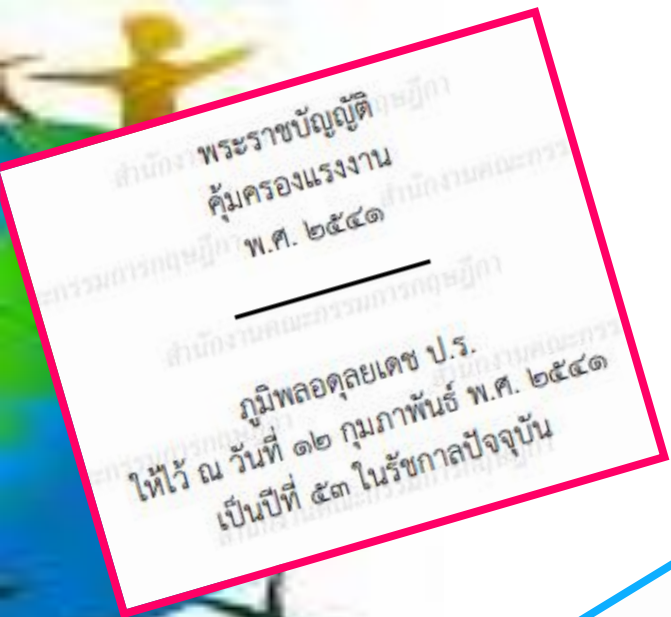
กฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองแรงงาน หมายถึง กฎหมายที่บัญญัติถึง สิทธิและหน้าที่ระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง โดยกำหนดมาตรฐานขั้นต่ำในการใช้แรงงานและการจ่ายค่าตอบแทนในการทำงาน

กฎหมายว่าด้วยแรงงานสัมพันธ์ เป็นกฎหมายที่กำหนดแนวทางปฏิบัติ ต่อกันระหว่างบุคคลสองฝ่าย คือ ฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้าง เพื่อให้บุคคลทั้งสองฝ่ายได้มีความเข้าใจอันดีต่อกัน

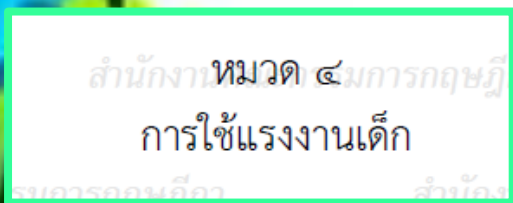
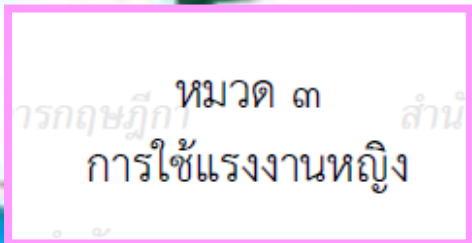
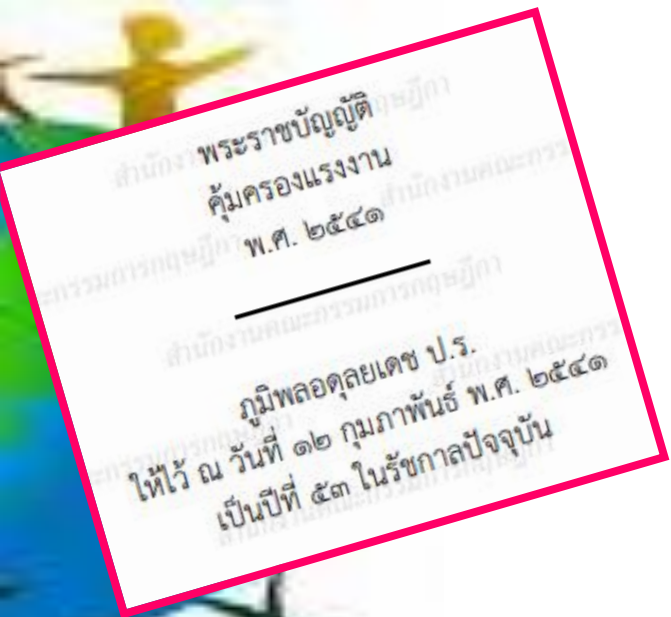
กฎหมายว่าด้วยพนักงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ กฎหมายดังกล่าวคือ พระราชบัญญัติพนักงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์พ.ศ. 2534 เป็นกฎหมาย ที่ว่าด้วยการคุ้มครองแรงงานและแรงงานสัมพันธ์ในภาครัฐวิสาหกิจ

กฎหมายความปลอดภัยในการทำงาน เป็นการกำหนดมาตรฐานขั้นต่ำ ให้สถานประกอบการถือปฏิบัติ เพื่อความปลอดภัยและสุขภาพ อนามัยที่ดีปราศจากอุบัติเหตุ และโรคเนื่องจากการทำงาน

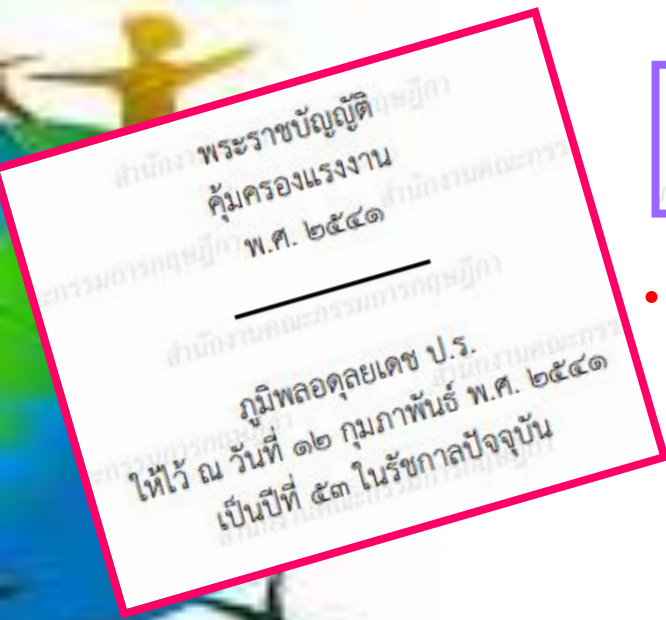
ประกาศหรือคำสั่งของกระทรวงแรงงาน และประกาศหรือคำสั่งของ กระทรวงมหาดไทย ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยในการ ทำงานที่ออกตามประกาศของคณะปฏิวัติฉบับที่ 103 ลงวันที่ 16 มีนาคม พ.ศ.2515 ให้ยังคงใช้ได้ต่อไปเท่าที่ไม่ขัดหรือแย้งกับ พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ.2541 ทั้งนี้จนกว่าจะมี กฎกระทรวง ระเบียบและประกาศ ที่ออกตามพระราชบัญญัตินี้ใช้ บังคับ"



- วันหนึ่งต้องไม่เกิน 8 ชั่วโมง ไม่เกิน 48 ชั่วโมงต่อสัปดาห์
- งานที่อาจเป็นอันตรายต่อสุขภาพและความปลอดภัยของลูกจ้าง เวลาทำงานปกติไม่เกิน 7 ชั่วโมง/วัน หรือไม่เกิน 42 ชั่วโมง/สัปดาห์
- จัดให้ลูกจ้างมีเวลาพักระหว่างการทำงานวันหนึ่งไม่น้อยกว่า 1 ชั่วโมงหลังจากที่ลูกจ้างทำงานมาแล้วไม่เกิน 5 ชั่วโมงติดต่อกัน อาจพักน้อยกว่าหนึ่งชั่วโมงต่อครั้ง แต่ต้องไม่น้อยกว่า 1 ชั่วโมง/วัน
- เวลาพักไม่นับรวมเป็นเวลาทำงาน เว้นแต่เวลาที่กินเป็นเวลาทำงานปกติ
- กรณีทำงานล่วงเวลาต่อจากเวลาทำงานปกติไม่น้อยกว่า 2 ชั่วโมง ต้องมีเวลาพักไม่น้อยกว่า 20 นาทีก่อนเริ่มทำงานล่วงเวลา



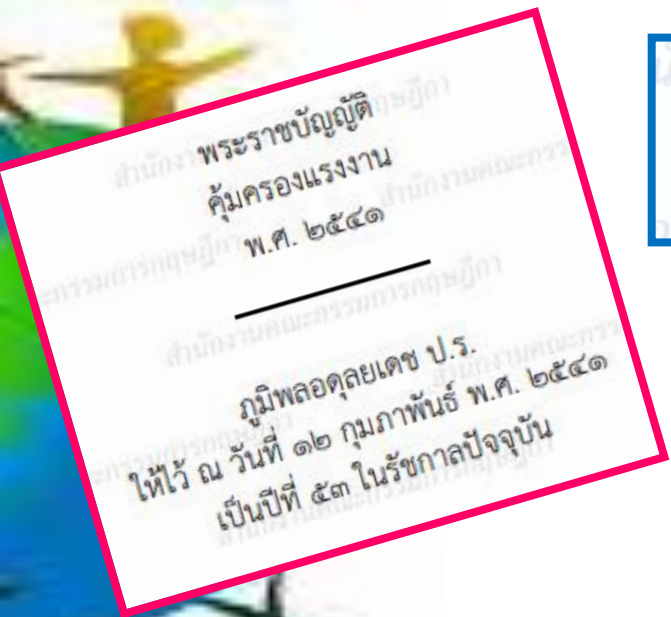
- ชั่วโมงการทำงานล่วงเวลาในวันทำงานปกติ รวมชั่วโมงการทำงานในวันหยุด และชั่วโมงการทำงานล่วงเวลาในวันหยุด รวมกันแล้ว ต้องไม่เกิน 36 ชั่วโมงต่อสัปดาห์
- ห้ามนายจ้างให้ลูกจ้างทำงานล่วงเวลาในงานที่อาจเป็นอันตรายต่อสุขภาพและความปลอดภัยของลูกจ้าง
- ห้ามนายจ้างให้ลูกจ้างซึ่งเป็นเด็กอายุต่ำกว่า 18 ปีทำงานล่วงเวลา
- ห้ามนายจ้างให้ลูกจ้างซึ่งเป็นหญิงมีครรภ์ทำงานล่วงเวลายกเว้น งานบางประเภท ได้แก่ งานในตำแหน่งบริหาร งานวิชาการ งานธุรการ งานบัญชีและการเงิน



สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา หมวด ๕ สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา
ค่าจ้าง ค่าล่วงเวลา ค่าทำงานในวันหยุด และค่าล่วงเวลาในวันหยุด
การกฤษฎีกา สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักงาน

- **ค่าล่วงเวลา**ไม่น้อยกว่าหนึ่งเท่าครึ่งของอัตราค่าจ้างต่อชั่วโมงในวันทำงาน ตามจำนวนชั่วโมงที่ทำ หรือไม่น้อยกว่าหนึ่งเท่าครึ่งของอัตราค่าจ้างต่อหน่วยในวันทำงานตามจำนวนผลงานที่ทำได้สำหรับลูกจ้างซึ่งได้รับค่าจ้างตามผลงานโดยคำนวณเป็นหน่วย
- ค่าจ้างในวันหยุด (**ประจำสัปดาห์ ตามประเพณี พักผ่อนประจำปี**) สำหรับผู้มีสิทธิ จ่ายเพิ่มขึ้นจากค่าจ้างไม่น้อยกว่า 1 เท่าของอัตราค่าจ้างต่อชั่วโมงในวันทำงาน ตามจำนวนชั่วโมงที่ทำหรือไม่น้อยกว่า 1 เท่าของอัตราค่าจ้างต่อหน่วยในวันทำงานตามจำนวนผลงานที่ทำได้
- ลูกจ้างที่**ไม่มีสิทธิ**ได้รับค่าจ้างในวันหยุด ให้จ่ายไม่น้อยกว่า 2 เท่าของอัตราค่าจ้างต่อชั่วโมงในวันทำงานตามจำนวนชั่วโมงที่ทำ หรือไม่น้อยกว่า 2 เท่าของอัตราค่าจ้างต่อหน่วยในวันทำงานตามจำนวนผลงานที่ทำได้
- **วันหยุด** จ่ายค่าล่วงเวลาไม่น้อยกว่า 3 เท่าของอัตราค่าจ้างต่อชั่วโมงในวันทำงานตามจำนวนชั่วโมงที่ทำ หรือไม่น้อยกว่า 3 เท่าของอัตราค่าจ้างต่อหน่วยในวันทำงานตามจำนวนผลงานที่ทำได้





หมวด ๑๑
ค่าชดเชย

1. ลูกจ้างมีสิทธิได้รับค่าชดเชย หากนายจ้างเลิกจ้าง โดยลูกจ้างไม่มี
ความผิดดังนี้

1) ลูกจ้างซึ่งทำงานติดต่อกันครบ 120 วันแต่ไม่ครบ 1 ปี มีสิทธิได้รับ
เท่ากับค่าจ้างอัตราสุดท้าย 30 วัน

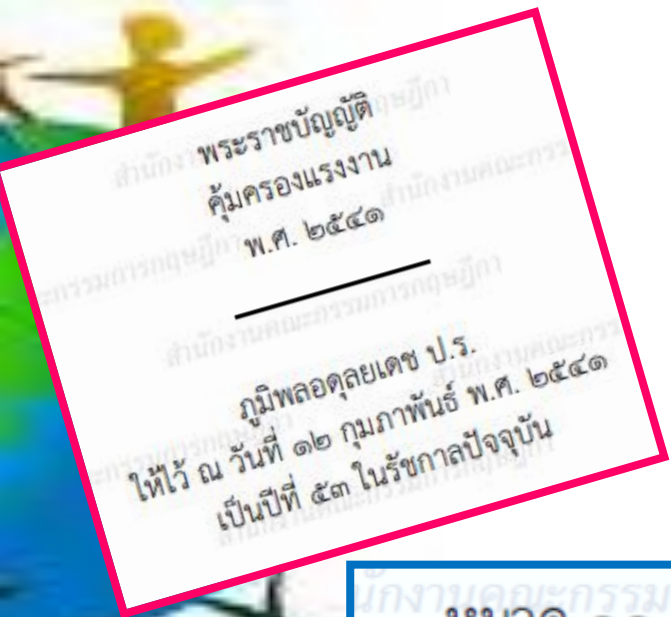
2) ลูกจ้างซึ่งทำงานติดต่อกันครบ 1 ปีแต่ไม่ครบ 3 ปี มีสิทธิได้รับ
เท่ากับค่าจ้างอัตราสุดท้าย 90 วัน

3) ลูกจ้างซึ่งทำงานติดต่อกันครบ 3 ปีแต่ไม่ครบ 6 ปี มีสิทธิได้รับ
เท่ากับค่าจ้างอัตราสุดท้าย 180 วัน

4) ลูกจ้างซึ่งทำงานติดต่อกันครบ 6 ปีแต่ไม่ครบ 10 ปี มีสิทธิได้รับ
เท่ากับค่าจ้างอัตราสุดท้าย 240 วัน

5) ลูกจ้างซึ่งทำงานติดต่อกันครบ 10 ปีขึ้นไป มีสิทธิได้รับเท่ากับค่าจ้าง
อัตราสุดท้าย 300 วัน





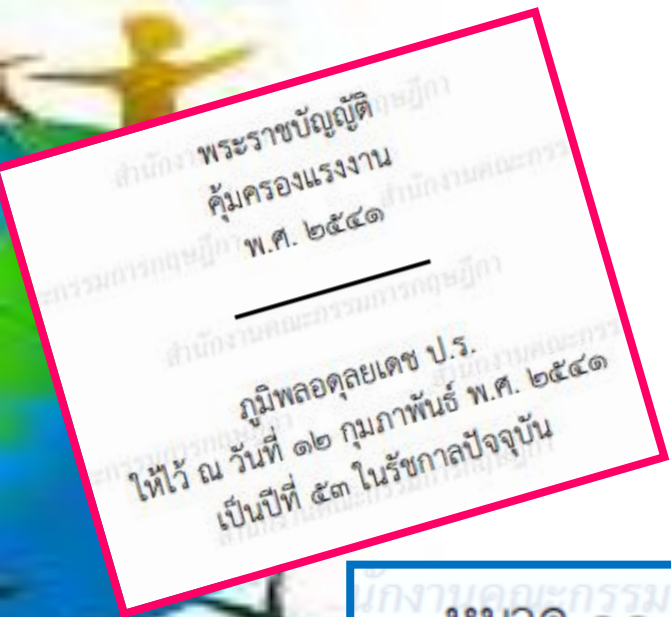
หมวด ๑๑
ค่าชดเชย

2. กรณีย้ายสถานประกอบการ นายจ้างต้องแจ้งให้แก่ลูกจ้างทราบล่วงหน้าไม่เกิน 30 วัน หากลูกจ้างไม่ต้องการไปทำงานด้วย ลูกจ้างมีสิทธิบอกเลิกสัญญา โดยได้รับค่าชดเชยพิเศษ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ของอัตราค่าชดเชยที่ลูกจ้างมีสิทธิได้รับ

3. ค่าชดเชยพิเศษ ในกรณีที่นายจ้างจะเลิกจ้างลูกจ้างเพราะเหตุปรับปรุงหน่วยงานกระบวนการผลิต การจำหน่ายหรือการบริการ อันเนื่องมาจากการนำเครื่องจักรมาใช้หรือเปลี่ยนแปลงเครื่องจักรหรือเทคโนโลยี หากนายจ้าง ไม่แจ้งล่วงหน้าหรือแจ้งล่วงหน้าน้อยกว่าระยะเวลา 60 วันนายจ้างต้องจ่ายค่าชดเชยพิเศษดังนี้

- 1) ลูกจ้างจะได้รับค่าบอกกล่าวล่วงหน้า 60 วัน
- 2) ลูกจ้างจะได้รับค่าชดเชยตามกฎหมาย
- 3) ลูกจ้างที่มีอายุงาน 6 ปีขึ้นไป มีสิทธิได้รับค่าชดเชยพิเศษปีละ 15 วัน เมื่อรวมค่าชดเชยทั้งหมดแล้วต้องไม่เกิน 360 วัน





หมวด ๑๑
ค่าชดเชย

นายจ้างไม่ต้องจ่ายค่าชดเชยให้แก่ลูกจ้างซึ่งเลิกจ้างในกรณีหนึ่งกรณีใดดังต่อไปนี้

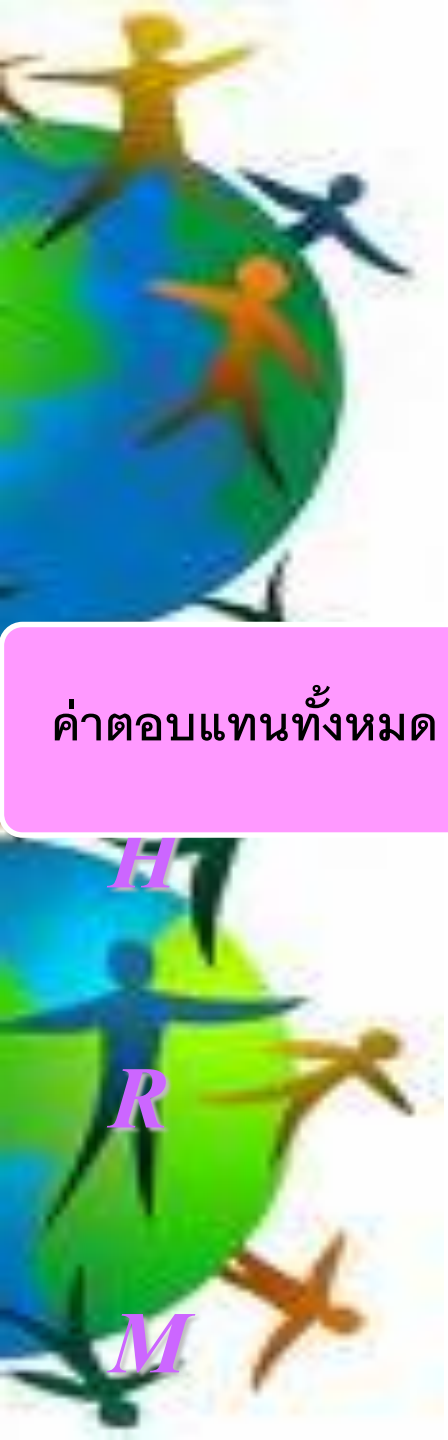
- (1) ทุจริตต่อหน้าที่หรือกระทำความผิดอาญาโดยเจตนาแก่นายจ้าง
- (2) จงใจทำให้นายจ้างได้รับความเสียหาย
- (3) ประมาทเลินเล่อเป็นเหตุให้นายจ้างได้รับความเสียหายอย่างร้ายแรง
- (4) ฝ่าฝืนข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงานหรือระเบียบหรือคำสั่งของนายจ้างอันชอบด้วยกฎหมายและเป็นธรรม และนายจ้างได้ตัดเตือนเป็นหนังสือแล้ว เว้นแต่กรณีที่ร้ายแรงนายจ้างไม่จำเป็นต้องตัดเตือน หนังสือเตือนให้มีผลบังคับใช้ได้ไม่เกินหนึ่งปี นับแต่วันที่ลูกจ้างได้กระทำความผิด
- (5) ละทิ้งหน้าที่เป็นเวลาสามวันทำงานติดต่อกันไม่ว่าจะมีวันหยุดคั่นหรือไม่ก็ตามโดยไม่มีสาเหตุอันสมควร
- (6) ได้รับโทษจำคุกตามคำพิพากษาถึงที่สุด เว้นแต่เป็นนักโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

H

R

M

องค์ประกอบของค่าตอบแทน



ค่าตอบแทนทั้งหมด

ค่าตอบแทนที่เป็นเงิน

ทางตรง = เงินเดือน ค่าจ้าง

ทางอ้อม = เงินช่วยเหลือ ค่าประกัน

ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน
(ผลประโยชน์)

ลักษณะงาน = น่าสนใจ โอกาสก้าวหน้า

สภาพแวดล้อมของงาน = การมีส่วนร่วม

ค่าตอบแทนด้านความสัมพันธ์

การยกย่องและให้ตำแหน่ง

การให้ความมั่นคง โอกาสในการเรียนรู้



วัตถุประสงค์ในการให้ค่าตอบแทน

- ดึงดูดบุคลากร จูงใจให้บุคคลเข้ามาร่วมงานกับองค์กร
- บริหารต้นทุน ค่าตอบแทนถือเป็นต้นทุนในการดำเนินธุรกิจ การกำหนดค่าตอบแทนที่มีประสิทธิภาพสามารถควบคุม ตรวจสอบและคาดการณ์ค่าใช้จ่ายขององค์กร
- จูงใจในการปฏิบัติงาน

หลักการพื้นฐานในการกำหนดค่าตอบแทน

1. เพียงพอต่อการเลี้ยงชีพ

2. ความเป็นธรรม หรือ จ่ายเท่ากันสำหรับงานเท่ากัน หรือ ความเสมอภาค โดยพิจารณาทั้งภายในองค์กร ภายนอกองค์กร และเป็นรายบุคคล

3. ความสามารถในการจ่ายขององค์กร

4. เหตุผลอื่น เช่น ความสมดุล ความมั่นคง ความเสี่ยง การจูงใจ



หลักความเท่าเทียม (Equity Theory)

- ความเท่าเทียมภายในองค์กร (Internal equity) การรับรู้ถึงความยุติธรรมของการจ่ายค่าตอบแทนภายในองค์กร
- ความเท่าเทียมภายนอกองค์กร (External equity) การรับรู้ถึงความยุติธรรมของการจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงานในองค์กรอื่น เมื่อเปรียบเทียบกับตำแหน่งงานของตนเอง

$$\frac{\text{ผลลัพธ์ (Outcome) }^{\text{เรา}}}{\text{ความทุ่มเท (Input)}} = \frac{\text{ผลลัพธ์ (Outcome) }^{\text{คนอื่น}}}{\text{ความทุ่มเท (Input)}}$$

$$\frac{\text{Outcome }^{\text{เรา}} \quad 12\%}{\text{Input} \quad 100\%} < \frac{\text{Outcome }^{\text{คนอื่น}} \quad 12\%}{\text{Input} \quad 70\%}$$

ถ้าเราทำงานมากกว่าแต่ได้ผลตอบแทนเท่ากับคนที่ทำงานน้อยกว่า
เราจะรู้สึกว่าจะเกิดความไม่ยุติธรรมขึ้น ดังนั้นจึงลดความทุ่มเทลง

ลักษณะการจ่ายค่าตอบแทน

- การจ่ายค่าตอบแทนคงที่กับค่าตอบแทนผันแปร
- การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานกับการจ่ายค่าตอบแทนตามสมาชิกภาพ
- การจ่ายค่าตอบแทนเป็นงานหรือเป็นบุคคล
- การจ่ายค่าตอบแทนโดยใช้ฐานของความรู้หรือฐานของทักษะ
- การจ่ายค่าตอบแทนระบบเดียวหรือมากกว่า 1 ระบบ (ผู้บริหารกับพนักงานทั่วไป)
- การจ่ายค่าตอบแทนสูงหรือต่ำกว่าตลาด
- การลงใจเป็นตัวเงินหรือไม่เป็นตัวเงิน
- การจ่ายค่าตอบแทนเป็นความลับหรือเปิดเผย
- การรวบอำนาจหรือกระจายอำนาจการตัดสินใจจ่ายค่าตอบแทน



การพิจารณาจ่ายค่าตอบแทน



โครงสร้างการจ่ายค่าตอบแทนบนฐานของงาน

Grade	Jobs	Number of Position	Pay/Hour
6	Chef	2	850 – 1,200
5	Manager	1	480 – 880
4	Assistant Manager	2	340 – 520
3	General Cook	5	300 – 360
3	Clerk	1	300 – 360
2	Server	40	280 – 320
2	Hostess	4	280 – 320
2	Cashier	3	280 – 320
1	Kitchen Helper	2	260 – 290
1	Dish Washer	3	260 – 290
1	Security Guard	2	260 – 290

1-ค่าตอบแทนบนฐานของงาน

(Job-based compensation)

พิจารณาจากคุณค่าของงาน
หรือตำแหน่งที่มีต่อองค์กร

H

R

M



โครงสร้างการจ่ายค่าตอบแทนบนฐานของทักษะ

การพิจารณาจ่ายค่าตอบแทน

Skills	Jobs	Pay
5	พัฒนาเมนูใหม่ๆและสามารถใช้ประโยชน์จากสิ่งของที่เหลือได้ (เช่น อาหาร) สามารถจัดการและควบคุมงานทั้งหมดได้	850 – 1,200
5	สามารถปรุงอาหารตามตำราอาหารและจัดเตรียมอาหารได้เป็นอย่างดี สามารถให้คำแนะนำเกี่ยวกับงานในครัวได้ สามารถตรวจสอบตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานอาหารได้	480 – 880
4	สามารถจัดการตารางอาหารและควบคุมคลังวัตถุดิบได้ สามารถสามารถบริหารงานในห้องอาหารได้เป็นอย่างดี	300 – 520
3	สามารถต้อนรับลูกค้าและจัดโต๊ะได้ สามารถนำอาหารขึ้นโต๊ะได้ สามารถช่วยเตรียมอาหารในครัวได้	280 – 320
2	สามารถล้างจานได้สะอาด สามารถทำความสะอาดโต๊ะได้	260 – 290

2-ค่าตอบแทนบนฐานของทักษะ

(Skill-based compensation)

พิจารณาจากทักษะความสามารถต่างๆ ที่สามารถสร้างคุณค่าแก่องค์กร

H
R
M

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อค่าตอบแทน

ปัจจัยภายใน

1. นโยบายค่าตอบแทน
2. ค่าของงาน
3. ค่าของคน
4. การเจรจาต่อรอง
5. ความสามารถในการจ่าย
6. ปรัชญาการบริหาร

ปัจจัยภายนอก

1. ระดับค่าจ้างทั่วไป
2. ตลาดแรงงาน (อุปสงค์ อุปทาน)
3. ระดับมาตรฐานการครองชีพ
4. กฎหมายค่าจ้างขั้นต่ำ
5. นโยบายของรัฐบาล

ปัจจัยภายใน



ปัจจัยภายใน



1. นโยบายค่าตอบแทน

นโยบายค่าตอบแทนองค์กร ครอบคลุม 3 ประการคือ

- ความเสมอภาคภายใน
- การแข่งขันกับภายนอก
- ผลการปฏิบัติงาน

2. ค่าของงาน (Job Evaluation)

Equal pay for work of equal value

การจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม

สำหรับการทำงานที่มีคุณค่าเท่าเทียมกัน



การประเมินค่าของงาน

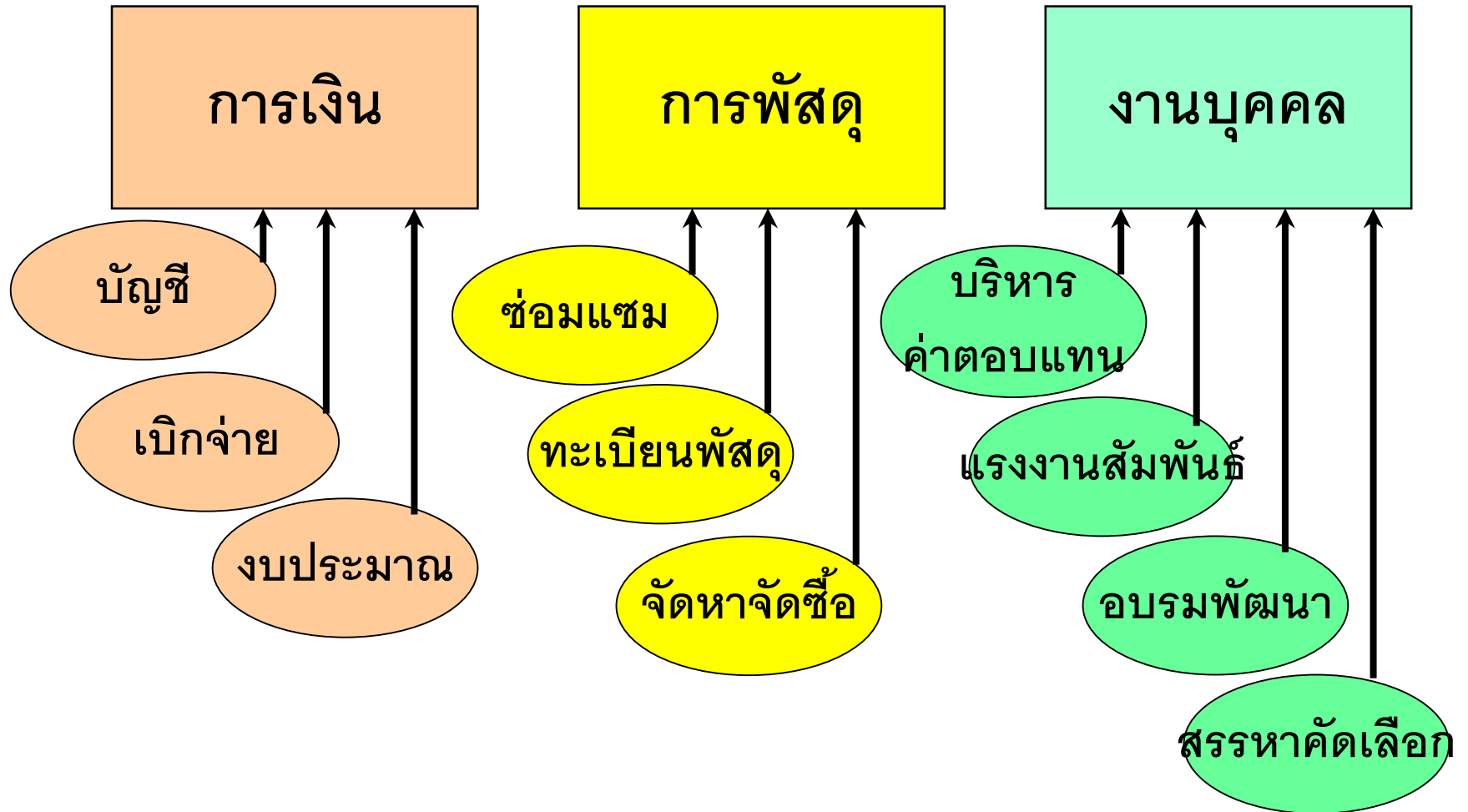
- เป็นการตีค่างานเพื่อนำมาเปรียบเทียบกับกันภายในองค์กร
- โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพิจารณาการจ่ายค่าตอบแทน
- การกำหนดค่าของงานและเป็นส่วนหนึ่งของระบบค่าตอบแทน

วิธีประเมินค่างาน

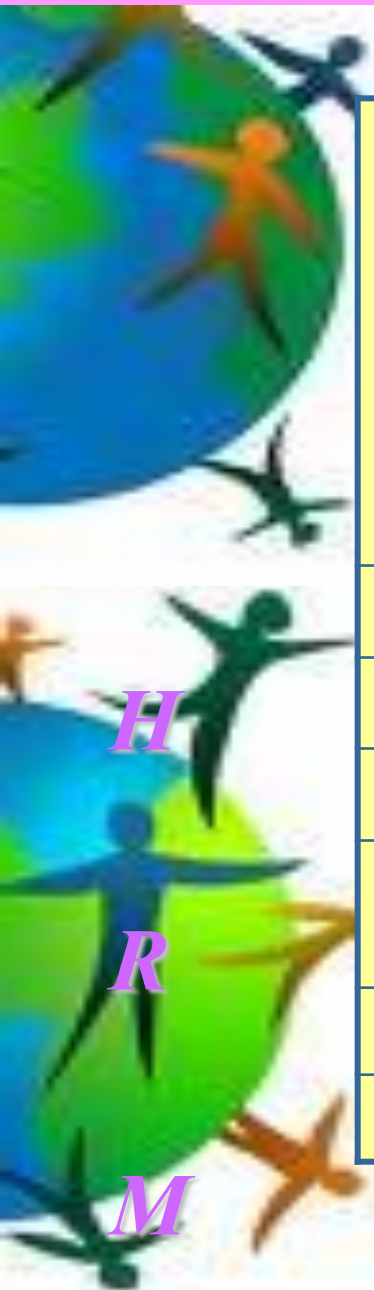
1. จัดลำดับ (ranking method)
2. จัดชั้นงาน หรือ การจำแนกตำแหน่ง (job grading / job classification)
3. เปรียบเทียบส่วนประกอบของงาน (factor comparison method)
4. ให้ค่าคะแนน (point method)



ตำแหน่ง	คณะกรรมการ			ค่าเฉลี่ย	อันดับ
	A	B	C		
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. พนักงาน	6	5	7	6.0	6



Key job	ปัจจัยที่ประเมินและอัตราค่าตอบแทน										รวมค่าตอบแทนบาท/ชม
	skill		responsibility		physical effort		mental effort		working conditions		
	ชั้น	อัตรา	ชั้น	อัตรา	ชั้น	อัตรา	ชั้น	อัตรา	ชั้น	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
พนักงานฝ่ายพัสดุ	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



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. ความอุตสาหะ (Effort)	12%	12	24	36	48	60
4. สภาพของงาน (Working condition)	8%	8	16	24	32	40

Supervisor : $250 + 120 + 36 + 24 = 430$

ปัจจัยภายใน



3. ค่าของคน

1. จ่ายตามผลการทำงาน
2. จ่ายตามอาวุโสในงาน
3. จ่ายตามระดับทักษะ
4. จ่ายตามประสบการณ์
5. จ่ายตามการเป็นสมาชิกขององค์กร
6. จ่ายตามศักยภาพบุคคล
7. อิทธิพลทางการเมือง
8. โชค

ปัจจัยภายนอก

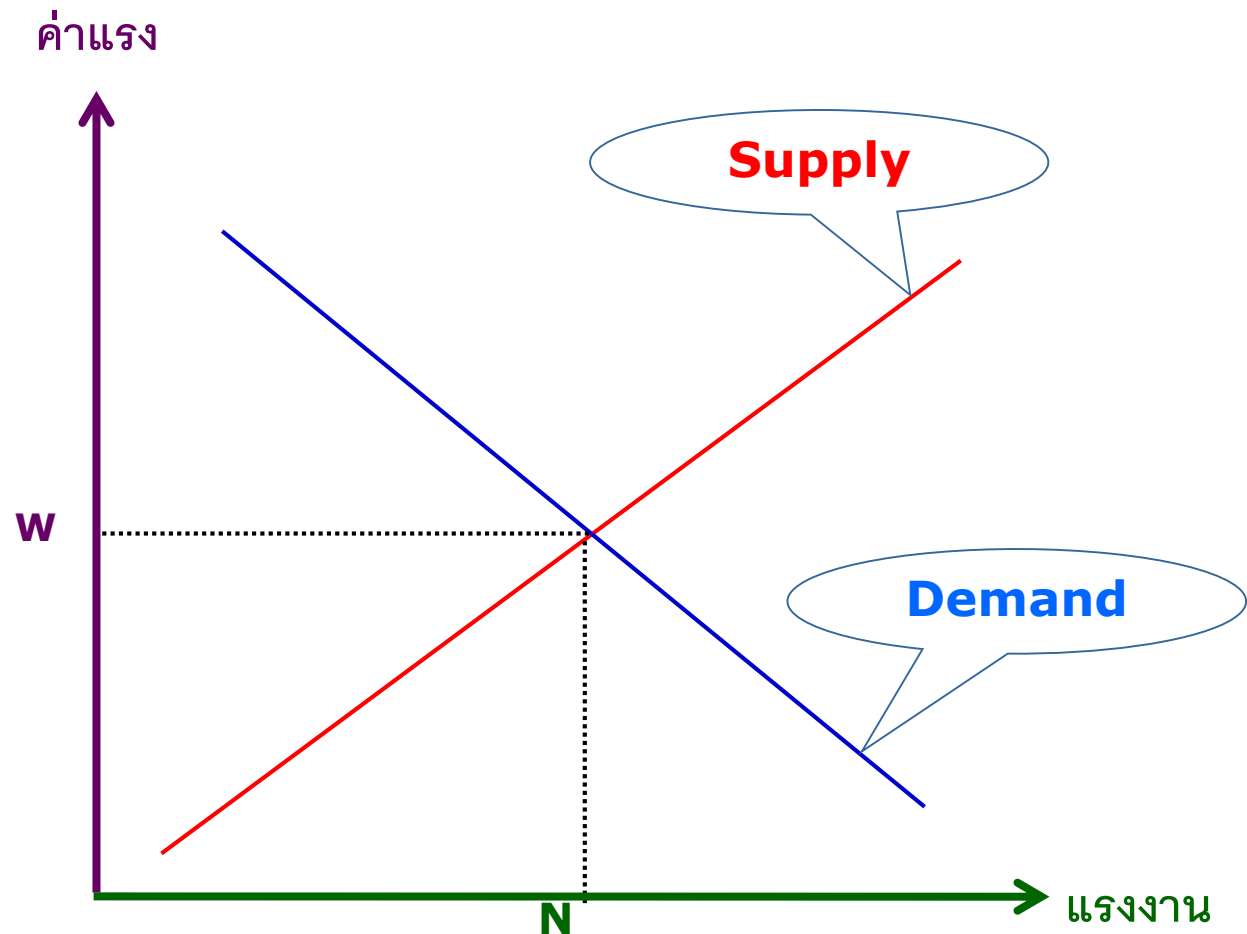
1. ระดับค่าจ้างทั่วไป
2. ตลาดแรงงาน (อุปสงค์ **อุปทาน**)
3. ระดับมาตรฐานการครองชีพ
4. กฎหมายค่าจ้างขั้นต่ำ
5. นโยบายของรัฐบาล

ตัวแบบตลาดแรงงาน (Labor Market Model)

อุปทานแรงงาน (Labor supply) หมายถึง **จำนวน**
แรงงาน ในตลาดแรงงานที่มีทักษะ **ความรู้**

ความสามารถ ตามที่องค์กรต้องการ

อุปสงค์แรงงาน (Labor demand) หมายถึง **จำนวน**
แรงงานที่องค์กรต้องการ ในอนาคต



หลักการที่ดีของการกำหนดค่าตอบแทน

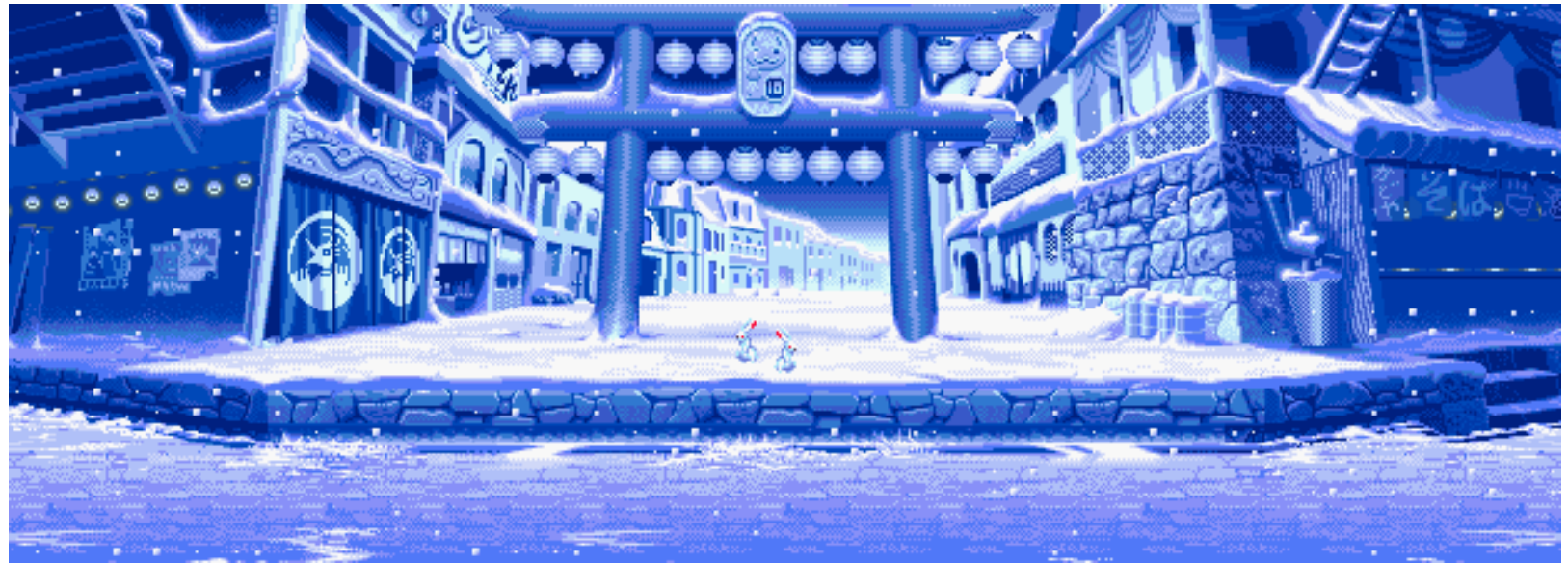
- หลักความพอเพียง (Adequacy) ต้องเพียงพอที่ลูกจ้างจะยังชีพอยู่ได้
- หลักความยุติธรรม (Equity) ทั้งค่าจ้างภายในองค์กร หรือเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น
- หลักดุลยภาพ (Balance) ความเหมาะสมระหว่างค่าจ้างและผลประโยชน์อื่น ๆ
- หลักควบคุม (Control) การควบคุมค่าใช้จ่ายเป็นสิ่งจำเป็น
- หลักความมั่นคง (Security) การให้ความคุ้มครองพนักงานต่ออันตรายและความเสี่ยง
- หลักล่อใจให้ทำงาน (Incentives) ค่าจ้างที่ดีจะล่อใจให้พนักงานขยันขันแข็ง สร้างงานให้บริษัท
- หลักการต่อรองค่าจ้างและค่าเหนื่อย (Pay-and Effort Bargain) ลูกจ้างจะเรียกร้องผลตอบแทนหรือค่าจ้างแลกกับค่าเหนื่อยของเขาที่ลงแรงไป
- หลักการยอมรับ (Acceptability) ต้องให้พนักงานได้มีโอกาสศึกษาและรับรู้ เพื่อให้เกิดการยอมรับและถือปฏิบัติ



การปรับค่าจ้างเงินเดือน

การปรับเงินเดือนประจำปี

salary increase / merit increase



การขึ้นค่าจ้างเงินเดือน องค์กรควรกำหนด

- ช่วงเวลาที่จะขึ้นค่าจ้างเงินเดือนชัดเจน
- ช่วงเวลาดำเนินการชัดเจน เช่น ทำงานเกินกว่า 8 เดือนจึงได้รับการพิจารณา
- เกณฑ์การพิจารณาชัดเจน

เกณฑ์ในการปรับเงินเดือนประจำปี

1. ความเป็นธรรมภายในองค์กร
2. ความเป็นธรรมภายนอกองค์กร
3. ระบบการจ่ายเงินเดือนเข้าใจง่าย
4. สะท้อนถึงผลการปฏิบัติงาน
5. แบบประเมินดี

การปรับค่าจ้างเงินเดือน

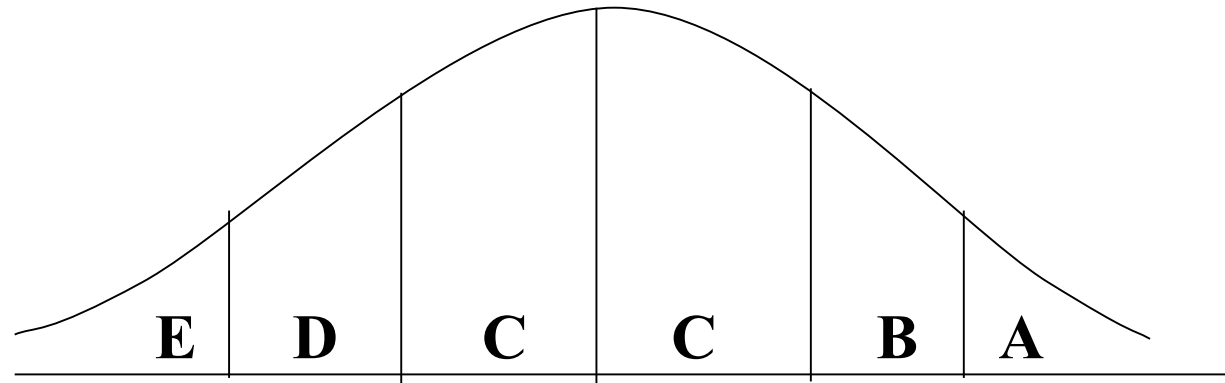
วิธีการปรับเงินเดือน

1. ปรับเป็นขั้น กำหนดจำนวนร้อยละของผู้ได้
2. ปรับเป็นร้อยละที่แน่นอน เท่ากันทุกคน
3. ปรับแบบช่วงค่าร้อยละ แต่ละคนมีการเพิ่มที่ร้อยละไม่เท่ากัน
4. ปรับเป็นตัวเลขเงินที่แน่นอน

ระบบการปรับเงินเดือน

1. ปรับแบบโควตา
2. ปรับตามผลงาน

ปรับเงินเดือนแบบโควตา (forced ranking)



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

ปรับเงินเดือนแบบโควตา (forced ranking)

- ยึดวิธีการทำงาน (management by means)
- ระดับผลงานมีการกระจายแบบปกติ
- เหมาะกับการมีพนักงานจำนวนมาก
- คนดี = คนไม่ดี
- เหมาะกับงานที่ใช้แรงมากกว่าสมอง
- ประเมินจากพฤติกรรมการทำงาน

- ผลงานใกล้เคียงกัน เท่ากัน ถูกปรับคนละครดับ
- คนดีมากๆ ถูกถ่วง
- ไม่เหมาะกับงานที่ยึดวัตถุประสงค์ (management by objective)
- ไม่เหมาะกับการประเมินงานบริหาร
- ไม่เหมาะกับการประเมินงานวิชาการ งานสร้างสรรค์





ปรับเงินเดือนตามผลงาน (Salary increase by performance)

- ⇒ แบ่งกลุ่มพนักงานตามภาระงาน (งานขาย งานสนับสนุน งานวิชาชีพ เป็นต้น)
- ⇒ แบ่งระดับพนักงาน (ระดับบริหาร ระดับปฏิบัติการ)
- ⇒ พิจารณาปรับเงินโดย

- ✓ เปรียบเทียบในกลุ่มเดียวกัน เกิดความเป็นธรรมภายใน
- ✓ ให้ความสำคัญกับผลงาน
- ✓ มีการตกลงเป้าหมายการทำงานกับหัวหน้าก่อนการประเมินผล

กฎหมายแรงงาน กับ นักศึกษาฝึกงาน

- ตำแหน่ง นักศึกษาฝึกงาน จะต้องเป็นบุคคลที่อายุ 15 ปีขึ้นไป เท่านั้น
- ทำได้ไม่เกิน 8 ชั่วโมง/วัน และมีเวลาพัก อย่างน้อย 1 ชั่วโมง/วัน
- ระยะเวลาฝึกงานไม่ต่ำกว่า 2 เดือน และไม่เกิน 1 ปี
- ใน "**สัญญาฝึกงาน**" ของนักศึกษาฝึกงาน จะต้องระบุขอบเขตการทำงานอย่างชัดเจน ซึ่งอาจรวมถึงเวลาการทำงาน เข้าออกงาน ค่าตอบแทน (ถ้ามี) และวันลา วันหยุด ที่นักศึกษาฝึกงานจะได้รับ เช่นเดียวกับ**สัญญาจ้าง**ในการทำงานจริง
- ห้ามให้นักศึกษาฝึกงาน ทำงานล่วงเวลา ทำงานในวันหยุด และ**ทำงานอันตราย** **สำหรับเด็ก** ตามที่กฎหมายกำหนด



พรบ. คຸ່ມครองแรงงาน : รายชื่อ**งานอันตราย**สำหรับเด็ก (อายุต่ำกว่า 18 ปี)

งานป้มโลหะ	งานสารเคมีอันตราย	งานดูแลผู้ป่วยโรคติดต่อ
งานเป่า หลอม หล่อ รีดโลหะ	งานที่ทำให้ห้องเย็นอุตสาหกรรมการผลิต หรือการถนอมอาหารโดยการทำเยือกแข็ง	งานในห้องชั้นสูตรโรค
งานใช้เลื่อยไฟฟ้า หรือเครื่องยนต์	งานผลิต หรือขนส่ง พลุ ดอกไม้เพลิง หรือ วัตถุระเบิดอื่น ๆ	งานที่ผลิต หรือขนส่งสารก่อ มะเร็ง
งานที่ใช้เครื่องเจาะกระแทก	งานขับรถยก หรือปั้นจั่น	งานโรงฆ่าสัตว์
งานที่ต้องทำบนที่สูง 10 เมตร ขึ้นไป	งานทำความสะอาดเครื่องจักรขณะทำงาน	งานในสถานที่เล่นการพนัน
งานเกี่ยวกับกัมมันตภาพรังสี	งานไต่ดิน ไตน้ำ หรือในอุโมงค์	งานในสถานที่ให้บริการ

หากได้รับอันตรายต่อทั้งร่างกายและจิตใจ หรือถึงแก่ความตาย
บริษัทจะถูกปรับ 4 แสน - 2 ล้านบาท หรือจำคุกไม่เกิน 4 ปี หรือทั้งจำทั้งปรับ



กฎหมายแรงงาน กับ ค่าจ้างนักศึกษาฝึกงาน

- การฝึกงานตามกฎหมายของกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน หรือตามที่สถาบันการศึกษาส่งมาฝึกงาน เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรการศึกษา บริษัทจะไม่จำเป็นต้องจ่ายค่าจ้าง และส่งเงินสมทบประกันสังคม
- หากบริษัทให้ค่าตอบแทน ให้เป็นไปตาม**สัญญาฝึกงาน**
 - หากระบุว่าเป็น**สัญญาจ้างงาน** ก็อิงตามกฎหมายแรงงาน มีอัตราค่าจ้างขั้นต่ำตามจังหวัด เหมือนพนักงานปกติ
 - ส่วนมาก บริษัทจ่ายเป็นค่าตอบแทน เรียกว่า "**เบี้ยเลี้ยง**" เพื่อตอบแทนการฝึก บริษัทจ่ายเงินตามกฎหมายเบี้ยเลี้ยงปกติ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ของอัตราค่าจ้างขั้นต่ำในจังหวัดนั้น ๆ



Q & A

Question & Answer

