

## บทที่ 2

### วรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับรายละเอียดของการบริหารค่าตอบแทนเชิงกลยุทธ์ ตามลำดับดังนี้

1. ความหมาย ปรัชญา ทฤษฎีและหลักการของการบริหารค่าตอบแทน
2. ประวัติความเป็นมาของการบริหารค่าตอบแทนในประเทศไทย
3. การบริหารค่าตอบแทนเชิงกลยุทธ์
4. กิจกรรมสำคัญของการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน
  - การประเมินค่างาน
  - การจัดทำโครงสร้างค่าจ้าง
  - การจัดระดับงานเพื่อจ่ายค่าจ้างเงินเดือน
  - การสำรวจค่าจ้างและเงินเดือน
  - การจัดทำโครงสร้างค่าจ้างเงินเดือน
  - การประเมินผลการปฏิบัติงาน

#### ความหมายของการบริหารค่าตอบแทน

ค่าตอบแทน (compensation) เป็นค่าที่เข้าใจง่ายและถูกนำมาใช้อย่างตรงไปตรงมา ได้แก่ การจ่ายให้กับการทำงานเมื่อนายจ้างจ้างลูกจ้าง ในระยะแรกเรื่องของค่าตอบแทนไม่มีปัญหาอะไรมากนัก หากลูกจ้างทำงานครบเวลาที่กำหนด หรือได้ผลงานตามที่ตกลง นายจ้างก็จ่ายค่าตอบแทนให้กับลูกจ้าง แต่เมื่อเวลาผ่านไปแนวความคิดเกี่ยวกับค่าตอบแทน เริ่มจะยุ่งยากสลับซับซ้อนมากขึ้น คือองค์การขยายใหญ่ขึ้น รัฐบาลได้มาเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง ตลอดจนบทบาทของสหภาพแรงงานที่มีต่อการจ้างงาน ทำให้เรื่องของค่าตอบแทนมีความยุ่งยากกว่าอดีต

การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน (wage and salary administration) หมายถึง การวางแผนการจัดระบบงาน และการควบคุมกิจกรรม ที่ซึ่งเกี่ยวข้องกับการจ่ายผลตอบแทนทั้งที่เป็นประโยชน์ทางตรงและทางอ้อมให้กับพนักงาน ทั้งนี้เพื่อแลกกับผลงานหรือบริการที่พนักงานได้ทำให้ ในการกำหนดการจ่ายผลตอบแทนให้กับพนักงานนั้น ปัจจัยหลักที่ต้องยึดถือเป็นลำดับแรก คือ ความ

พอเพียง (adequately) และความยุติธรรม (equitable) แต่นอกเหนือจากนี้เกณฑ์ต่าง ๆ เช่น ความชำนาญ ความรับผิดชอบ สภาพแวดล้อมของงาน ผลผลิต ผลกำไร ต้นทุน รวมทั้งสภาวะภายนอกอื่น ๆ ต่างก็จะเป็นปัจจัยที่ต้องมีการพิจารณาด้วย

**การบริหารค่าตอบแทน** (compensation management หรือ compensation administration) หมายถึง การพัฒนานโยบาย การวางแผน การจัดรูปร่าง และการนำนโยบายในการจ่ายค่าตอบแทนการทำงานของลูกจ้าง ไปปฏิบัติตามที่ผู้บริหารกำหนดไว้อย่างเป็นธรรม การบริหารค่าตอบแทนนี้เป็นคำที่ใช้ในความหมายเดียวกับการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน (wage and salary administration /management) ซึ่งในอดีตคำว่า การบริหารค่าจ้างและเงินเดือนเป็นที่นิยมใช้กันมาก เนื่องจากเป็นค่าตอบแทนพื้นฐานที่บุคคลได้รับจากการทำงาน แต่ในปัจจุบันพัฒนาการทางวิชาชีพการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความเจริญมากขึ้น ตลอดจนค่าตอบแทนทางอ้อมหลายประเภทมีบทบาทมากขึ้น ทำให้มีการใช้คำว่า การบริหารค่าตอบแทนมากขึ้น อย่างไรก็ตามผู้ที่นิยมใช้คำว่า การบริหารค่าจ้างและเงินเดือนก็อาจจะเติมคำอื่นเพิ่มขึ้นให้มีความหมายครอบคลุมค่าตอบแทนทุกประเภท เช่น การบริหารค่าจ้าง เงินเดือนสวัสดิการ และประโยชน์เกื้อกูล เป็นต้น

จากความหมายของการบริหารค่าตอบแทนจะเห็นได้ว่า การบริหารในเรื่องนี้มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับลูกจ้างผู้ทำงานในโรงงาน พนักงานในสำนักงาน หัวหน้างานระดับต่างๆ พนักงานขาย พนักงานวิชาชีพ พนักงานเทคนิคและผู้บริหาร โดยฝ่ายจัดการ หรือฝ่ายจัดการร่วมกับลูกจ้าง หรือฝ่ายจัดการร่วมกับรัฐบาล เป็นผู้กำหนดค่าตอบแทนที่มีความเหมาะสมยุติธรรมแก่ฝ่ายนายจ้างและลูกจ้าง (กิ่งพร ทองใบ, 2545, หน้า 11)

## ความเป็นมาของการบริหารค่าตอบแทน

องค์ความรู้ของการบริหารค่าตอบแทนที่ใช้กันอยู่ทุกวันนี้เป็นองค์ความรู้ที่ได้มีการสั่งสมมาจากเหตุการณ์ต่าง ๆ ในอดีต ดังนั้นการที่จะเข้าใจถึงการบริหารค่าตอบแทนอย่างถูกต้อง ควรต้องมีการศึกษาประวัติศาสตร์เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง วิวัฒนาการของการจ่ายค่าตอบแทนแรงงาน รวมทั้งเหตุและผลที่นำมาซึ่งองค์ความรู้ของการบริหารค่าตอบแทนในปัจจุบัน

การบริหารค่าตอบแทนในช่วงเวลาต่าง ๆ ในอดีตมีลักษณะที่แตกต่างกัน ซึ่งแบ่งเป็น 3 ยุค คือ

1. ยุคแรกเริ่มก่อนการปฏิวัติอุตสาหกรรม การเปลี่ยนแปลงครั้งแรกในฐานะทางเศรษฐกิจของผู้ใช้แรงงานเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนระบบทาส มาเป็นระบบเจ้าแผ่นดินซึ่งทำให้ผู้ใช้แรงงานมีสิทธิมากขึ้นกว่าเดิม กล่าวคือ ผู้ใช้แรงงานที่เป็นข้าแผ่นดิน ตลอดจนครอบครัวของเขาจะสามารถจัดหาอาหาร ที่อยู่อาศัยและเครื่องนุ่งห่ม ได้อย่างน้อยก็พอเพียงกับการยังชีพ โดยเข้า

แผ่นดินจะต้องทำงานให้กับเจ้าของแผ่นดินที่คนอาศัยอยู่และส่งผลประโยชน์ส่วนหนึ่งให้กับเจ้าของที่ดิน โดยยึดตามประเพณีที่สืบทอดกันมาเป็นเกณฑ์ และส่วนที่เหลือก็นำมาจัดหาปัจจัยดำรงชีพของตนและครอบครัว

ในช่วงปลายของยุคแรกเริ่มนี้เป็นช่วงที่มีผู้ประกอบการเกิดขึ้น พวกนี้จะเป็นนักลงทุนโดยมีการนำเอาเครื่องจักรเครื่องมืออย่างง่าย ตลอดจนวัตถุดิบต่าง ๆ มาให้คนในครอบครัวหรือหมู่บ้านทำการผลิตสินค้าตามที่ตนชำนาญ ซึ่งมีลักษณะที่เรียกว่าเป็นอุตสาหกรรมในครัวเรือน การจ่ายค่าจ้างในช่วงนี้จะเป็นการจ่ายตามจำนวนผลผลิตที่ผลิตได้เป็นรายชิ้น ลักษณะของอุตสาหกรรมในครัวเรือนนี้ในปัจจุบันยังคงมีอยู่บ้างในชนบทบางแห่งของประเทศต่าง ๆ เช่น เยอรมัน สวิตเซอร์แลนด์ รวมทั้งประเทศไทยด้วย

2. ยุคหลังการปฏิวัติอุตสาหกรรมจนถึงสงครามโลกครั้งที่สอง ผลการปฏิวัติอุตสาหกรรมก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากต่อระบบเศรษฐกิจ มีการนำเครื่องจักรต่างๆ มาใช้ในการผลิต ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากระบบอุตสาหกรรมในครัวเรือนมาเป็นระบบอุตสาหกรรมที่มีการทำงานในโรงงาน ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้างเริ่มเปลี่ยนแปลงไป มีการตั้งโรงงานอุตสาหกรรมแยกออกจากบ้าน กลุ่มช่างอาชีพที่เคยเป็นที่รวมของช่างฝีมือกำหนดสถานะการทำงานและความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าของงานกับช่างฝีมือและช่างฝึกหัดไว้ ตลอดจนมีการกำหนดสถานะการทำงานและความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าของงานในสมาคมอาชีพเดียวกันแต่กลุ่มช่างอาชีพก็อยู่ได้ไม่นาน ในที่สุดก็สลายตัวไป

3. ยุคหลังสงครามโลกครั้งที่สองจนถึงปัจจุบัน หลังสงครามโลกครั้งที่สองเป็นต้นมาเป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อการบริหารค่าจ้างและเงินเดือนมากที่สุด เพราะในช่วงนี้เป็นช่วงที่มีเหตุการณ์ซึ่งกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาวิธีปฏิบัติในการบริหารอย่างเป็นระบบมากขึ้น และในช่วงนี้เองเป็นช่วงที่รัฐบาลเข้ามาแทรกแซงการกำหนดอัตราค่าจ้างและเงินเดือนของธุรกิจเอกชนอย่างมากด้วย (กึ่งพร ทองใบ, 2545, หน้า 17-19)

## ปรัชญา ทฤษฎีและหลักการของการบริหารค่าตอบแทน

ในทางวิชาการอาจกล่าวได้ว่า วิชาการทุกแขนงมีหลักปรัชญาพื้นฐานบางประการที่เป็นแก่นของวิชานั้น ๆ ปรัชญาเหล่านี้เป็นความเชื่อ หรือแนวความคิดที่มีเหตุผลและเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป และมีลักษณะคล้ายกับเป็นปรัชญาชีวิต ซึ่งแม้ว่าไม่อาจจะทดสอบความถูกต้องได้ด้วยวิธีเชิงวิทยาศาสตร์ แต่ก็สามารถศึกษาวิจัยและหาหลักฐานมายืนยันได้มากกว่าจะเป็นเพียงการคาดเดาโดยไม่มีหลักฐานใด ๆ มาอ้างอิง (กึ่งพร ทองใบ, 2545, หน้า 25-27)

## ปรัชญาพื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทน

ความเชื่อหรือแนวความคิดที่จัดเป็นปรัชญาพื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทน ได้แก่

1. หลักประสิทธิภาพ (efficiency) เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรในการบริหารค่าตอบแทน ซึ่งจะต้องคำนึงถึงความเหมาะสมและผลผลิต (output) ซึ่งจะได้รับจากพนักงาน โดยเปรียบเทียบกับความสามารถที่ถือเป็นปัจจัยนำเข้า (input) ของพนักงานอย่างมีเหตุผล (กึ่งพร ทองใบ, 2545, หน้า 25-27 อ้างอิงจาก Bateman & Snell, 1999, p. 1) ทั้งนี้เพื่อความอยู่รอด (survival) ขององค์กร จึงจำเป็นต้องมีการบริหารค่าตอบแทนที่ดี เพื่อส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพทางการบริหารต่อองค์กรและพนักงาน

2. ค่าตอบแทนต้องมีมูลค่า (value) ที่เหมาะสมกับลูกจ้าง งาน และนายจ้าง ค่าตอบแทนที่จ่ายให้กับลูกจ้างต้องมีมูลค่าเหมาะสมกับลูกจ้างและงานที่ลูกจ้างทำ รวมทั้งต้องเหมาะสมกับความสามารถในการจ่ายของนายจ้างด้วย การกำหนดมูลค่าของค่าตอบแทนต้องเป็นอย่างไรระบบสอดคล้อง โดยอาศัยหลักเหตุผลและคุณสมบัติของลูกจ้างในการทำงานเป็นปัจจัยในการพิจารณา อย่างไรก็ตาม กฎเกณฑ์ในการกำหนดมูลค่าของค่าตอบแทนสำหรับลูกจ้างแต่ละกลุ่มอาจแตกต่างกันไปบ้าง เช่น ค่าตอบแทนสำหรับลูกจ้างผู้เชี่ยวชาญย่อมแตกต่างไปจากค่าตอบแทนสำหรับลูกจ้างทั่วไป เป็นต้น

3. ค่าตอบแทนทางตรง (direct compensation) โดยเฉพาะค่าจ้างและเงินเดือนขึ้นอยู่กับผลผลิต (output) ของงานที่ลูกจ้างทำได้ แรงงานเป็นปัจจัยในการผลิต ดังนั้นค่าตอบแทนสำหรับแรงงานควรเป็นเท่าใดนั้นจึงขึ้นอยู่กับผลผลิตที่ทำได้

4. ค่าตอบแทนต้องจูงใจให้ลูกจ้างเกิดความพอใจในการทำงาน (job satisfaction) ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ทศนคติโดยทั่วไปของพนักงานที่มีต่อการทำงานของพนักงาน (กึ่งพร ทองใบ, 2545, หน้า 25-27 อ้างอิงจาก Robbins & Coulter, 1999, p. 23) ซึ่งความพึงพอใจที่เกิดขึ้นนั้นมีปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งคือ การมีค่าตอบแทนที่เหมาะสม ดังนั้น การจูงใจด้านค่าตอบแทนจึงเป็นการจูงใจที่ต้องนำมาใช้เพื่อสนองความต้องการและความจำเป็นของลูกจ้าง ทั้งนี้เพราะธรรมชาติของมนุษย์ย่อมต้องการบรรลุความต้องการของเขา การจูงใจทางเศรษฐกิจโดยใช้สิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงินและการจูงใจทางจิตวิทยาที่ใช้สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงิน ล้วนเป็นสิ่งที่ฝ่ายบริหารหรือนายจ้างจะต้องจัดให้มีขึ้นเพื่อความพอใจแก่ลูกจ้างในการทำงาน

5. ค่าตอบแทนต้องพอเพียงแก่มาตรฐานการครองชีพของลูกจ้าง โดยทั่ว ๆ ไปเงินเป็นสิ่งจูงใจที่มีความสำคัญเป็นอันดับแรกต่อลูกจ้าง เพราะเงินเป็นสิ่งที่ลูกจ้างสามารถนำไปจับจ่ายใช้

สอยเพื่อการดำรงชีวิตของเขาและครอบครัวได้ ดังนั้นค่าตอบแทนที่จ่ายให้แก่ลูกจ้างต้องคำนึงถึงความพอเพียงต่อมาตรฐานการครองชีพของลูกจ้างด้วย

6. ค่าตอบแทนทางอ้อม (indirect compensation) เป็นสิ่งที่ต้องพิจารณาประกอบกับค่าจ้างและเงินเดือน ค่าตอบแทนทางอ้อมหรือผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่ฝ่ายบริหารหรือฝ่ายนายจ้างจัดให้แก่ลูกจ้างเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญแก่ลูกจ้างเช่นเดียวกัน เพราะนอกจากค่าจ้างและเงินเดือนที่ลูกจ้างได้รับโดยตรงจากการทำงานแล้ว ค่าตอบแทนทางอ้อมหรือผลประโยชน์ต่าง ๆ จะเป็นสิ่งที่ช่วยให้ลูกจ้างได้รับความสะดวกสบายในการทำงาน ทั้งยังเป็นรายได้ส่วนเพิ่มจากการทำงาน of ลูกจ้างด้วย

7. ความมั่นคงในการทำงานเป็นสิ่งที่ลูกจ้างส่วนใหญ่ต้องการ ลูกจ้างส่วนใหญ่พอใจที่จะเป็นลูกจ้างในงานประจำที่มีความมั่นคงในการทำงานสูง แม้ว่าจะได้รับค่าตอบแทนต่ำกว่าลูกจ้างชั่วคราวที่ได้รับค่าตอบแทนสูงแต่ไม่มีความมั่นคงในการทำงาน

8. สภาพการทำงานที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานของลูกจ้าง ลูกจ้างส่วนใหญ่เข้าใจถึงความยุติธรรมและรู้จักประพฤติด้อย่างมีเหตุผล เมื่อเขาเห็นว่าฝ่ายบริหารหรือฝ่ายนายจ้างบริหารค่าตอบแทนอย่างมีเหตุผลและมีความรับผิดชอบ เช่น การที่ฝ่ายนายจ้างให้ลูกจ้างมีส่วนร่วมในการแบ่งปันผลกำไรเป็นการตอบแทนจากการที่ผลผลิตเพิ่มขึ้นเนื่องจากการทำงานเพิ่มขึ้นของลูกจ้าง เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ลูกจ้างอาจเกิดความท้อแท้ในการทำงานหากสภาพการทำงานมีลักษณะดังต่อไปนี้

- 8.1 งานดูเหมื่อนมีความมั่นคงน้อย
- 8.2 ไม่มีการตรวจสอบเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจก่อให้เกิดความไม่ปลอดภัยในการปฏิบัติงานได้
- 8.3 ลูกจ้างขาดความเชื่อมั่นในตัวนายจ้าง
- 8.4 การจ่ายค่าตอบแทนอย่างไม่ยุติธรรม และไม่เท่าเทียมกัน
- 8.5 นโยบายค่าตอบแทนไม่เป็นที่เข้าใจชัดเจนต่อลูกจ้าง
- 8.6 ฝ่ายนายจ้างไม่รักษาคำมั่นสัญญา ไม่ปฏิบัติตามคำพูดที่ให้ไว้แก่ลูกจ้าง
- 8.7 การตัดสินใจเกี่ยวกับงานหรือลูกจ้างเป็นไปตามอำเภอใจของฝ่ายบริหารและขาดความสม่ำเสมอ

9. การกำหนดอัตราค่าตอบแทนที่ได้รับการยอมรับ ต้องมีรากฐานมาจากการวัดและการประเมินที่ถูกต้อง ลูกจ้างจะไม่ยอมรับในอัตราค่าจ้างตอบแทนที่ได้กำหนดขึ้นมาจากการประเมินค่างานหรือจากการประเมินผลจากการปฏิบัติงานที่ไม่เหมาะสม อัตราที่ลูกจ้างจะยอมรับได้ต้องเป็นอัตราที่ได้มีการพิสูจน์หรือมีการแสดงให้เห็นแล้วว่า เป็นอัตราที่กำหนดขึ้นโดยได้ศึกษางานและการ

ปฏิบัติงานของลูกจ้างอย่างเพียงพอในช่วงระยะเวลาหนึ่งและเป็นที่ยอมรับของลูกจ้างว่า การวัดงานเพื่อใช้ในการเปรียบเทียบหรือการประเมินเป็นไปอย่างถูกต้องด้วย

10. การบริหารค่าตอบแทนต้องสามารถแก้ไขและป้องกันปัญหาด้านค่าตอบแทน ที่จะเกิดขึ้นได้ หน้าที่ของฝ่ายบริหารในการบริหารค่าตอบแทนก็คือ การรับผิดชอบต่อปัญหาด้านค่าตอบแทนที่เกิดขึ้น โดยการแก้ไขหรือป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นนั้น รากฐานสำคัญของการบริหารค่าตอบแทน คือ การจัดการเกี่ยวกับค่าตอบแทนอย่างถูกต้องและเป็นธรรมสำหรับลูกจ้าง นายจ้าง และสาธารณชนส่วนรวม

ปรัชญาเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทนทั้ง 10 ประการนี้จะปรากฏอยู่ในกระบวนการบริหารค่าตอบแทนขั้นตอนต่าง ๆ ได้แก่ การกำหนดแผนและนโยบายเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทน การวิเคราะห์งาน การประเมินค่างาน การกำหนดโครงสร้างค่าตอบแทน การประเมินการปฏิบัติงาน การจูงใจ และการควบคุมโครงการบริหารค่าตอบแทน ปรัชญาพื้นฐานเหล่านี้จะเป็นแนวทางสำหรับการกำหนดหลักเกณฑ์ในขั้นตอนต่าง ๆ

## ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทน

ในการศึกษาทฤษฎีโดยเฉพาะทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทนนั้นมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 2 ประการ คือ

1. เพื่อความกระจ่างชัดในเรื่องเกี่ยวกับสาเหตุของความสัมพันธ์ระหว่างค่าตอบแทนกับปัจจัยอื่นๆ
2. เพื่ออธิบายว่าค่าตอบแทนควรกำหนดอย่างไร

ดังได้กล่าวแล้วว่า ค่าตอบแทนเป็นเรื่องที่มีรายละเอียดและมีความซับซ้อน การพิจารณากำหนดค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์กับปัจจัยหลายประการ ดังนั้น นักทฤษฎีเกี่ยวกับค่าตอบแทนจึงต้องเผชิญกับงานใหญ่ งานดังกล่าวนี้ คือ การพิจารณาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับค่าตอบแทน และวิธีการกำหนดค่าตอบแทน การสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับค่าตอบแทน เป็นความพยายามของนักวิชาการหลายด้าน คือ 1. นักเศรษฐศาสตร์เป็นนักวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีค่าจ้าง (wage theory) ต่อเนื่องกันมายาวนาน 2. นักจิตวิทยาที่ศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจและพฤติกรรมองค์การที่มีผลกระทบต่อค่าตอบแทน 3. นักสังคมวิทยาที่ศึกษาเกี่ยวกับงานและความสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยน (work and exchange relationships) การศึกษาของนักวิชาการ 3 ประการนี้ มีจุดสนใจที่แตกต่างกัน ไม่อาจกล่าวได้ว่าแนวทางทฤษฎีของนักวิชาการประเภทใดมีความสำคัญยิ่งหย่อนไปกว่ากัน หากแต่นักวิชาการทั้ง 3 ประเภทเห็นพ้องต้องกันว่า จุดสนใจร่วมในการศึกษาเรื่องค่าตอบแทนก็คือ เรื่องความสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง ซึ่งเรียกว่า การ

แลกเปลี่ยนในการว่าจ้าง (an employment exchange) (กึ่งพร ทองใบ, 2545, หน้า 27 อ้างอิงจาก Belcher & Atchison, 1987, pp. 50-57)

นโยบายและการปฏิบัติเกี่ยวกับค่าตอบแทน มีรากฐานมาจากทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยที่กำหนดค่าตอบแทนและความสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยน ไม่ว่าผู้กำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับค่าตอบแทนจะให้ความสนใจต่อทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทนหรือไม่ก็ตาม ความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นสิ่งที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ดังนั้น ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีค่าจ้างจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญในการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับค่าตอบแทนทั้งยังทำให้การสื่อสารและการทำความเข้าใจระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างเป็นเรื่องง่ายขึ้น

ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทน จำแนกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ 1. ทฤษฎีค่าจ้างของนักเศรษฐศาสตร์ 2. ทฤษฎีพฤติกรรมของค่าจ้าง (behavioral theories of wages) ของนักจิตวิทยาและนักสังคมวิทยา

## ทฤษฎีค่าจ้าง

ทฤษฎีค่าจ้างมีระยะเวลาพัฒนาการมาประมาณ 200 ปีมาแล้ว นักทฤษฎีค่าจ้างได้ศึกษาถึงปัจจัยและมาตรฐานต่าง ๆ ในการกำหนดค่าจ้าง ทฤษฎีค่าจ้างเป็นแนวความคิดที่อธิบายถึงอัตราค่าจ้างที่เป็นอยู่ในวงการอุตสาหกรรมทั่วไปว่าทำไมอัตราค่าจ้างจึงเป็นเท่านั้นเท่านี้หรืออยู่ในระดับนั้นระดับนี้ ซึ่งนักเศรษฐศาสตร์สำนักงานต่าง ๆ ได้ทำการศึกษาวิจัยและตั้งทฤษฎีค่าจ้างไว้มากมาย ทฤษฎีเหล่านี้ในปัจจุบันเรียกว่า ทฤษฎีค่าจ้างแบบดั้งเดิม (historical theories)

เมื่อไม่นานมานี้ นักเศรษฐศาสตร์มีความสนใจตลาดแรงงาน มีผลทำให้เกิดแนวการศึกษาเกี่ยวกับค่าจ้างใน 3 แนวทาง คือ 1. แนวทางของเศรษฐศาสตร์แรงงาน (labor economics) 2. แนวทางของอุตสาหกรรมสัมพันธ์ (industrial relations) 3. เศรษฐศาสตร์สถาบัน (institutional economics) ดังนั้น ทฤษฎีค่าจ้างในที่นี้จะแยกเป็น 3 ประเภท คือ

1. ทฤษฎีค่าจ้างแบบดั้งเดิม (historical theories)
2. ทฤษฎีค่าจ้างตามทางเศรษฐศาสตร์แรงงาน (contemporary labor economics theories)
3. ทฤษฎีค่าจ้างตามแนวทางเศรษฐศาสตร์สถาบัน (contemporary institutional economics theories)

1. **ทฤษฎีค่าจ้างแบบดั้งเดิม (historical theories)** ทฤษฎีค่าจ้างประเภทนี้มีอยู่เป็นจำนวนมากซึ่งขอกกล่าวเฉพาะบางทฤษฎีที่มีความสำคัญเท่านั้นได้แก่

1.1 ทฤษฎีค่าจ้างพอประทังชีพได้ (subsistence wage theory) ตั้งแต่คริสต์ศตวรรษที่ 18 เป็นต้นมา เป็นช่วงที่อุตสาหกรรมเริ่มขยายตัวไปในยุโรป ระบบช่างฝีมือลดความสำคัญและ



เปิดทางให้แก่ระบบโรงงานเข้ามาแทนที่ ประกอบกับความคิดเห็นทางปรัชญาการเมืองและเศรษฐกิจในยุคนั้นเป็นแนวคิดแบบเสรีนิยม ซึ่งเห็นว่าไม่ควรเข้ามาแทรกแซงเศรษฐกิจโดยไม่จำเป็น ดังนั้นค่าจ้างจึงถูกปล่อยให้กำหนดขึ้นอย่างค่อนข้างเสรีโดยตลาดแรงงาน

นักเศรษฐศาสตร์ชาวฝรั่งเศส กลุ่มฟิซิโอแครท (physiocrats) คือ เทอร์โกท (turgot) และเคสเนย์ (quesney) เป็นผู้วางรากฐานทฤษฎีค่าจ้างระดับพอดำรงชีพ โดยกล่าวไว้พอสรุปได้ว่า “ค่าจ้างแรงงานในสังคมอุตสาหกรรม จะมีแนวโน้มที่จะอยู่ในระดับไม่ต่างไปจากระดับพอประทังชีพเสมอ คือ ลูกจ้างมีแนวโน้มจะได้รับค่าจ้างเพียงจำนวนเท่าที่จำเป็นสำหรับการเลี้ยงดูตนเองและครอบครัว ให้สามารถมีลูกหลานสืบต่อไปสำหรับเป็นกำลังแรงงานที่เพียงพอแก่สังคมในอนาคตเท่านั้น เมื่อใดที่ค่าจ้างเกิดสูงกว่าระดับพอประทังชีพ ขนาดของครอบครัวจะขยายออกไป ชนชั้นแรงงานก็จะเพิ่มขึ้น ทำให้ปริมาณเสนอขายแรงงานที่มากขึ้นค่อย ๆ ดึงเอาค่าจ้างลงมาสู่ระดับประทังชีพเช่นเดิม ตรงกันข้ามถ้าค่าจ้างเกิดต่ำกว่าระดับพอประทังชีพ ปริมาณเสนอขายแรงงานจะลดลงด้วย โรคภัยไข้เจ็บ การขาดอาหาร และอัตราการเกิดที่ต่ำจนอัตราค่าจ้างค่อย ๆ สูงขึ้นมาถึงระดับประทังชีพอีก

แนวคิดเรื่องค่าจ้างระดับพอประทังชีพได้แพร่เข้ามาในอังกฤษ ได้ถูกปรับปรุงและแก้ไขเพิ่มโดยนักเศรษฐศาสตร์คนสำคัญ ๆ เช่น อדם สมิท (Adam Smith) โทมัส อาร์ มัลทัส (Thomas R. Malthus) และผู้ที่มีบทบาทมากที่สุด คือ เดวิด ริคาร์โด (David Ricardo)

เป็นที่น่าสังเกตว่า ทฤษฎีค่าจ้างพอประทังชีพนี้มีข้อบกพร่องที่สำคัญอยู่บางประการซึ่งเห็นได้ชัดในการบริหารค่าตอบแทนในปัจจุบัน คือ แนวความคิดที่ว่า เมื่อค่าจ้างสูงขึ้นขนาดของครอบครัวจะขยายออกไปทำให้มีจำนวนแรงงานมากเกินไป ซึ่งในสังคมสมัยใหม่แล้ว เมื่อรายได้สูงขึ้น บุคคลนอกจากจะใช้รายได้นั้นแสวงหาความสุขให้แก่ตนเองและครอบครัวแล้ว ยังพยายามรักษาขนาดของครอบครัวให้พอเหมาะด้วย ทำให้แรงงานไม่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วจนเกิดผลเสียหาอย่างที่เราคาดไว้ นอกจากนี้ปริมาณอาหารที่ได้เพิ่มอย่างรวดเร็ว เนื่องจากการพัฒนาทางการเกษตร ทำให้ความกลัวว่าจำนวนแรงงานจะเพิ่มเร็วกว่าอาหารและทำให้เกิดความอดอยากนั้น ไม่เป็นความจริงตามที่คาดกันไว้

1.2 ทฤษฎีกองทุนค่าจ้าง (wages fund theory) ทฤษฎีนี้นักเศรษฐศาสตร์ในสมัยกลางคริสต์ศตวรรษที่ 19 ได้อธิบายได้ว่า ค่าจ้างถูกกำหนดโดยเงินทุนหมุนเวียนซึ่งเจ้าของธุรกิจได้กันเอาไว้ก่อนหนึ่ง สำหรับค่าจ้างหมุนเวียนนี้ได้มาจากเงินที่ผู้ประกอบการได้สะสมไว้ตั้งแต่ปีก่อน ๆ และจะต้องนำมาใช้ในด้านต่าง ๆ เช่น การจัดซื้อวัสดุ จ่ายค่าดอกเบี้ยและค่าเช่า นอกจากนี้จะกันไว้ส่วนหนึ่งสำหรับเป็นค่าจ้างแรงงาน



แนวความคิดที่ว่า ค่าจ้างขึ้นอยู่กับเงินทุนหมุนเวียนของกิจการนี้ เป็นประโยชน์สำหรับลูกจ้างและนายจ้างที่ไม่เห็นด้วยกับการเจรจาต่อรอง เพราะถ้านายจ้างเชื่อตามแนวความคิดนี้ก็จะกันเงินจำนวนหนึ่งไว้เป็นกองทุนค่าจ้าง นักเศรษฐศาสตร์ที่มีบทบาทสำคัญในทฤษฎีนี้คือ จอห์น สจิวท มิลล์ (John Stuart Mill)

ทฤษฎีกองทุนค่าจ้างของมิลล์ได้รับทั้งการ โจมตี และการสนับสนุนจากนักทฤษฎีคนอื่น ๆ เช่น วิลเลียม โทมัส ธอร์นตัน (William Thomas Thornton) ได้โจมตีว่า ทฤษฎีนี้ไม่สมบูรณ์ เพราะไม่สามารถบอกได้ถึงปริมาณแรงงานที่ต้องการ และในทางปฏิบัติจริง ๆ ก็ไม่มีธุรกิจใดที่จะกำหนดกองทุนค่าจ้างเอาไว้ล่วงหน้าก่อนการจ้างแรงงาน ทั้งเงินส่วนที่จ่ายเป็นค่าจ้างก็มีได้เป็นจำนวนคงที่ เพราะคงเพิ่มหรือลดได้ตามกำไร ข้อโต้แย้งของธอร์นตัน น่าเชื่อถือมาก จนมิลล์ยอมรับและเลิกแนวคิดกองทุนค่าจ้างไป อย่างไรก็ตาม ปรากฏว่ายังมีผู้เห็นด้วยกับทฤษฎีกองทุนค่าจ้างและพยายามหาเหตุผลมาสนับสนุนตลอดจนมีการปรับปรุงขึ้นมาใหม่ บุคคลสำคัญที่มีส่วนในเรื่องนี้คือ นัสสูอร์ ซีเนียร์ (Nassua Senior) ผู้มองเห็นว่ากองทุนค่าจ้างควรมองในลักษณะการเพิ่มผลผลิต กล่าวคือ ส่วนที่จะถูกจัดสรรมาให้แก่แรงงานผู้ทำการผลิตควรถูกกำหนดโดยประสิทธิภาพของแรงงานในการผลิต และจำนวนแรงงานที่ใช้ในการผลิต ซึ่งทฤษฎีดังกล่าวนี้มีลักษณะคล้ายกับทฤษฎีค่าจ้างสมัยใหม่

1.3 ทฤษฎีผลผลิตหน่วยสุดท้ายของแรงงาน (marginal productivity theory) ทฤษฎีผลผลิตหน่วยสุดท้ายของแรงงานได้รับความสนใจอย่างมากในต้นคริสต์ศตวรรษที่ 20 และได้ขยายปรับปรุงเรื่อยมา จนถึงปัจจุบัน นักเศรษฐศาสตร์ชาวอเมริกัน จอห์น เบทส์ คลาก (John Bates Clark) เป็นผู้พิจารณาเรื่องนี้เป็นคนแรก สาระของทฤษฎีนี้เน้นหนักในด้านอุปสงค์ของแรงงาน คือนายจ้างยังคงจ้างคนงานหรือลูกจ้างเพิ่มขึ้น จนกระทั่งถึงหน่วยสุดท้าย ซึ่งมูลค่าของผลผลิตที่ได้จากการที่จ้างคนงานเพิ่มขึ้นเท่ากับค่าจ้างคนงานคนนั้นเอง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ค่าจ้างที่นายจ้างจ่ายให้คนงานเท่ากับค่าของผลผลิตที่คนงานคนนั้นผลิตได้และเมื่อถึงจุดนี้แล้วนายจ้างจะไม่จ้างคนงานเพิ่มขึ้นอีก เพราะจะทำให้ค่าจ้างสูงกว่าคุณค่าของผลิตภัณฑ์ที่ผลิตได้ เมื่อค่าจ้างสูงขึ้นก็จะทำให้นายจ้างพยายามลดจำนวนคนงานลงโดยอาจจะนำเอาเครื่องจักรมาใช้แทนคนงาน เป็นต้น

ผู้สนับสนุนทฤษฎีผลผลิตหน่วยสุดท้ายของแรงงานหลายคนได้พยายามใช้แนวคิดของทฤษฎีนี้ตอบปัญหาเรื่องการว่างงานที่เกิดขึ้นในเศรษฐกิจเป็นระยะ ๆ ว่า เกิดขึ้นเนื่องจากลูกจ้างตั้งราคาค่าจ้างของตนไว้สูงกว่าระดับมูลค่าผลผลิตที่แรงงานก่อให้เกิดขึ้นนั่นเอง ดังนั้น นักเศรษฐศาสตร์เหล่านี้จึงเสนอแนะให้ค่าจ้างมีการเปลี่ยนแปลงได้ เพื่อให้สามารถปรับตัวเข้าดูสภาพ

ที่มีการจ้างงานเต็มที่โดยเร็ว กล่าวคือ เมื่อค่าจ้างลดลงมาเท่ากับมูลค่าผลผลิตหน่วยสุดท้ายของแรงงาน การว่างงานก็จะหมดไป

แนวความคิดของทฤษฎีนี้ยากจะนำมาใช้ได้เพราะในทางปฏิบัติไม่มีการแข่งขันที่สมบูรณ์ในระบบเศรษฐกิจ ยิ่งกว่านั้นยังเป็นการยากที่จะวัดมูลค่าผลผลิตของแรงงานคนหนึ่ง ๆ ได้ในกระบวนการผลิตที่เป็นไปอย่างสลับซับซ้อน

1.4 ทฤษฎีการต่อรองค่าจ้าง (bargaining theory of wage) เป็นการอธิบายถึงการกำหนดค่าจ้างที่ไม่ได้ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจหรือจุดยืนของนายจ้างแต่ฝ่ายเดียว แต่เป็นอัตราค่าจ้างที่ถูกกำหนดโดยการเจรจาต่อรองกันระหว่างฝ่ายจัดการและฝ่ายผู้แทนนายจ้าง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับอำนาจและความสามารถในการเจรจาของสถาบันทั้งสองฝ่าย จะสังเกตได้ว่า วิธีการนี้ลูกจ้างจะต้องเสี่ยงกับการว่างงาน และเมื่อเกิดการว่างงานขึ้นก็ทำให้ลูกจ้างต้องสูญเสียรายได้ ส่วนฝ่ายนายจ้างก็ต้องเสี่ยงกับการสูญเสียลูกจ้างที่มีความชำนาญในการทำงานหากมีเหตุการณ์ขัดแย้งเกิดขึ้น และจะมีผลทำให้กิจการต้องสูญเสียค่าใช้จ่ายในการคัดเลือกบรรจุคนงานใหม่ ซึ่งกว่าคนงานใหม่จะเป็นงานที่ต้องใช้เวลานาน นอกจากนี้ถ้าโรงงานที่มีเครื่องจักรมากย่อมไม่ปรารถนาที่จะปล่อยให้เครื่องจักรต้องปิดอยู่เฉยๆ เป็นการเสียโอกาสที่จะมีกำไรเพิ่มขึ้น นักเศรษฐศาสตร์ผู้มีบทบาทสำคัญในการสร้างทฤษฎีนี้ได้แก่ จอห์น เดวิดสัน (John Davidson) เบียทริกส์ เวบบ์ (Beatrice Webb) และจอห์น คลาก เป็นต้น

แนวความคิดตามทฤษฎีนี้มีที่ใช้ในทางปฏิบัติกันอยู่ทั่วไปในยุโรป และสหรัฐอเมริกา อย่างไรก็ตามในการต่อรองกันระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง อัตราสูงสุดที่นายจ้างจะกำหนดยอมขึ้นอยู่ กับปัจจัยหลายประการคือ ความมั่นคงของสถานประกอบการ อำนาจในการแข่งขันและการเสี่ยงที่จะเสียดุล ส่วนอัตราต่ำสุดก็ขึ้นอยู่กับความเข้มแข็งในการต่อรองของคนงานและจำนวนเงินทุนที่จะมีไว้ใช้จ่ายในกรณีที่เกิดการนัดหยุดงาน

1.5 ทฤษฎีว่าด้วยอำนาจในการซื้อ (purchasing power theory) ทฤษฎีนี้เห็นว่า ผลผลิตส่วนใหญ่ของอุตสาหกรรม ลูกจ้างและครอบครัวของอุตสาหกรรมนั่นเองที่ เป็นผู้บริโภค ถ้าค่าจ้างแรงงานสูงก็ย่อมมีความต้องการซื้อสินค้ามาก แต่ถ้าค่าจ้างต่ำก็จะทำให้อำนาจซื้อของลูกจ้างและครอบครัวต่ำ สินค้าก็จะขายได้ไม่หมดมีผลให้กิจการต้องลดการผลิตลง และอาจเป็นสาเหตุให้เกิดการว่างงาน ดังนั้น การลดค่าจ้างในระหว่างที่ภาวะตลาดตกต่ำ จะทำให้ความต้องการซื้อสินค้าลดลง และทำให้ภาวะการค้าตกต่ำยิ่งขึ้น ฉะนั้นในภาวะเช่นนี้จึงควรตรึงอัตราค่าจ้างไว้เพิ่มประโยชน์ทดแทนให้มากขึ้นและลดภาษีลง เพื่อเร่งให้มีอำนาจซื้อมากขึ้น

เป็นที่น่าสังเกตว่า ทฤษฎีนี้ไม่อาจใช้ได้ในกรณีที่เกิดภาวะเงินเฟ้อเพราะเสียดุลในต่างประเทศซึ่งเนื่องมาจากต้นทุนในการผลิตและราคาขายสูงเกินไป เมื่อเปรียบเทียบกับผู้ผลิตรายอื่น ๆ

จากทฤษฎีค่าจ้างที่กล่าวมาแล้วนี้ จะเห็นได้ว่า แต่ละทฤษฎีก็แสดงให้เห็นถึงแนวคิดเกี่ยวกับค่าจ้างและทักษะที่แตกต่างกัน แต่ก็ไม่มีทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งจะสามารถอธิบายได้ว่า ควรจะกำหนดค่าจ้างและเงินเดือนอย่างไร และเปลี่ยนแปลงได้อย่างไร ค่าจ้างและเงินเดือนควรเป็นเท่าใดจึงจะใช้ได้ในทุกสถานการณ์ เพราะปัจจัยที่กระทบค่าจ้างและเงินเดือนมีอยู่มากมาย จนอาจกล่าวได้ว่า ปัญหาเรื่องค่าจ้างและเงินเดือนมีส่วนเกี่ยวข้องกับกันอย่างใกล้ชิดกับระบบเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมของประเทศตลอดจนแนวคิดของสังคม ทฤษฎีค่าจ้างที่ใช้ได้อย่างเหมาะสมกับกิจการหนึ่งอาจใช้ไม่ได้กับอีกกิจการหนึ่งจึงจำเป็นที่จะต้องมีการนำเอาทฤษฎีเหล่านี้ไปประยุกต์ให้เหมาะสมกับสภาพของแต่ละกิจการเป็นสำคัญ

## 2. ทฤษฎีค่าจ้างตามแนวเศรษฐศาสตร์แรงงาน (contemporary labor economics theories)

นักเศรษฐศาสตร์มีความเห็นว่า ปัจจัยทางเศรษฐกิจในตลาดแรงงานมีผลกระทบต่อข้อกำหนดค่าจ้าง ดังนั้นในการกำหนดค่าจ้างต้องมีการศึกษาข้อมูลเชิงประจักษ์ของตลาดแรงงานในแต่ละช่วงเวลา ทฤษฎีค่าจ้างตามแนวเศรษฐศาสตร์แรงงาน ประกอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์เกี่ยวกับอุปทานแรงงาน อุปสงค์แรงงาน การเจรจาต่อรองร่วม โครงสร้างค่าจ้าง และระดับของค่าจ้างโดยทั่วไป

อุปสงค์แรงงาน (labor demand) หมายถึง ระดับการจ้างงานที่องค์การต้องการ การเพิ่มขึ้นของอัตราค่าจ้างจะทำให้เกิดอุปสงค์แรงงานหรือความต้องการจ้างงานของนายจ้างในอัตราค่าจ้างที่ต่างกัน หรือหมายถึงระดับการจ้างงานที่องค์การต้องการ หากมีการเพิ่มอัตราค่าแรงขึ้นจะทำให้ความต้องการแรงงานลดลง โดยให้ปัจจัยอื่น ๆ คงที่ (กึ่งพร ทองใบ, 2545, หน้า 28-32 อ้างอิงจาก Milkovich & Newman, 2002, p. 661) ทฤษฎีที่อธิบายอุปสงค์แรงงาน ได้แก่ ทฤษฎีผลผลิตหน่วยสุดท้ายของแรงงาน กล่าวคือ นายจ้างยังคงต้องการจ้างลูกจ้างเพิ่มขึ้นจนกระทั่งถึงหน่วยสุดท้าย ซึ่งมูลค่าของผลผลิตที่ได้จากการจ้างงานเพิ่มขึ้นเท่ากับค่าจ้างของลูกจ้างนั่นเอง

อุปทานแรงงาน (labor supply) หมายถึง จำนวนประชากรวัยแรงงานที่ประสงค์จะทำงาน และยังไม่มีการทำงาน จากนิยามนี้จะเห็นได้ว่า อุปทานแรงงานในประเทศหนึ่ง ๆ นั้นขึ้นอยู่กับจำนวนประชากรวัยทำงาน จำนวนชั่วโมงที่ประชากรวัยทำงานต้องการทำงาน จำนวนความพยายามที่พนักงานใช้ในการทำงาน และระดับของการฝึกอบรมทักษะในงาน การศึกษาในองค์ประกอบย่อยเหล่านี้ จะพบว่า มีความสัมพันธ์กับการกำหนดค่าจ้าง เช่น ผู้ที่ประสงค์จะเป็นกำลังแรงงานต้องได้ การจูงใจเป็นตัวเงิน และผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมสูงมักไม่ประสงค์จะเกษียณอายุเร็ว เป็นต้น

การเจรจาต่อรองร่วม (collective bargaining) หมายถึง การเจรจาระหว่างนายจ้างกับสหภาพแรงงานในการกำหนดอัตราค่าจ้างซึ่งโดยทั่วไปข้อเรียกร้องของสหภาพในเรื่องค่าจ้างมักจะเนื่องมาจากการการเปลี่ยนแปลงในอัตราค่าครองชีพมีผลทำให้ค่าจ้างที่ได้รับอยู่เดิมไม่เหมาะสม จึง

ยื่นข้อเรียกร้องให้นายจ้างได้มีการเจรจาตกลงเรื่องค่าจ้างกันใหม่ ด้วยเหตุนี้ จึงทำให้อัตราค่าจ้างมิได้ขึ้นอยู่กับเฉพาะอุปสงค์และอุปทานแรงงานเท่านั้น

โครงสร้างค่าจ้าง (wage structure) ทฤษฎีโครงสร้างค่าจ้างได้พยายามอธิบายถึงโครงสร้างค่าจ้างที่แตกต่างกันไปในแต่ละอาชีพ อุตสาหกรรม เขตภูมิศาสตร์และกลุ่ม

ระดับของค่าจ้างโดยทั่วไป (the general level of money wage) ระดับค่าจ้างโดยทั่วไปมีความสัมพันธ์กับวัฏจักรเศรษฐกิจกล่าวคือ ในระยะที่เศรษฐกิจถดถอยอัตราค่าจ้างย่อมต่ำกว่าในระยะที่เศรษฐกิจรุ่งเรือง ระดับของค่าจ้างโดยทั่วไปมีความสัมพันธ์กับอุปสงค์และอุปทานแรงงาน ตลอดจนการเจรจาต่อรองร่วม

**3. ทฤษฎีค่าจ้างตามแนวเศรษฐศาสตร์สถาบัน** (contemporary institutional economics theories) เศรษฐศาสตร์สถาบันก็สนใจศึกษาปัจจัยทางเศรษฐกิจในตลาดแรงงานเช่นเดียวกับเศรษฐศาสตร์แรงงาน จุดที่ต่างกันก็คือ เศรษฐศาสตร์สถาบันจะศึกษาวิเคราะห์ในขอบเขตที่กว้างขวางกว่าและจำกัดเงื่อนไขปัจจัยที่วิเคราะห์ กล่าวคือ การศึกษาอิทธิพลของสภาพเศรษฐกิจการเมือง จิตวิทยา สังคมและจริยธรรมที่มีผลต่อการกำหนดค่าจ้าง

แนวทางของนักเศรษฐศาสตร์สถาบันเน้นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมาก โดยสนใจวิเคราะห์รายละเอียดของความสัมพันธ์ของค่าจ้างกับปัจจัยอื่น ๆ ซึ่งผู้กำหนดค่าจ้างต้องพิจารณาโดยคำนึงถึงว่า อัตราค่าจ้างที่กำหนดขึ้นต้องพิจารณาถึงช่วงเวลา จำนวนและการกระจายของค่าจ้าง การยอมรับของสหภาพแรงงาน ประสิทธิภาพของแรงงาน การต่อรองค่าจ้าง ปัญหาในการจ้างงาน ชื่อเสียงของกิจการ การนัดหยุดงาน การควบคุมตามกฎหมายและแนวโน้มเกี่ยวกับงาน เป็นต้น นอกจากนี้ การกำหนดอัตราค่าจ้างตามแนวทางนี้ยังสนใจศึกษาอิทธิพลของฝ่ายนายจ้างที่มีต่อการกำหนดค่าจ้างด้วยปัจจัยที่มีใช้ทางเศรษฐกิจ เช่น วัตถุประสงค์ขององค์กร ทิศนคติของลูกจ้าง ความสัมพันธ์ของลูกจ้างและนายจ้าง นโยบายอาวุโสก็ถูกนำมาพิจารณาดูด้วยเช่นเดียวกัน

กล่าวโดยสรุปทฤษฎีค่าจ้างตามแนวเศรษฐศาสตร์สถาบัน มุ่งที่จะอธิบายปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อค่าจ้างอย่างกว้างขวาง ทั้งที่เป็นปัจจัยทางเศรษฐกิจและปัจจัยที่มีใช้ทางเศรษฐกิจ เพื่อที่จะใช้ในการกำหนดโครงสร้างค่าจ้างขององค์กร ทฤษฎีค่าจ้างในกลุ่มนี้ เช่น ทฤษฎีช่วงของค่าจ้างที่แตกต่างกัน (a rang theory of wage differentials) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงสาเหตุความแตกต่างกันของค่าจ้าง ซึ่งมีที่มาจากปัจจัย 3 ประเภท คือ 1. ปัจจัยต่อต้านการแข่งขัน (anticompetitiveness) 2. ปัจจัยอุปสรรค (impeditiveness) และ 3. ปัจจัยการแข่งขัน (competitiveness) ทฤษฎีของดันลอป (Dunlop's theory) ซึ่งอธิบายถึงกลุ่มงาน (job cluster) และอัตราค่าจ้างหลัก (key rates) ซึ่งเป็นเทคนิคที่ใช้ในการสำรวจค่าจ้างและการประเมินค่างาน เป็นต้น

## ทฤษฎีพฤติกรรมของค่าจ้าง

**ทฤษฎีพฤติกรรมของค่าจ้าง** เป็นผลจากการศึกษาวิจัยของนักจิตวิทยาและนักสังคมวิทยาในเรื่องการจ้างงานซึ่งเกี่ยวข้องกับกระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างการทำงานกับค่าตอบแทนที่ได้รับ โดยนักจิตวิทยามีทัศนคติต่อการจ้างงานว่าเป็นพฤติกรรมแลกเปลี่ยนโดยใช้เงินและสิ่งของอื่นที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจระหว่าง 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายนายจ้างและลูกจ้าง ส่วนนักสังคมวิทยามีทัศนะว่าการจ้างงานเป็นการแลกเปลี่ยนระหว่างปัจจัยนำเข้า (input) และผลผลิต (output) ระหว่างบุคคลซึ่งเกิดจากอิทธิพลทางพฤติกรรมที่ขึ้นอยู่กับระหว่างกันของกลุ่มบุคคลในสังคม

ทฤษฎีพฤติกรรมของค่าจ้างที่พัฒนาโดยนักจิตวิทยาได้แก่ ทฤษฎีจูงใจ (motivation theory) สำหรับทฤษฎีที่พัฒนาโดยนักสังคมวิทยา ได้แก่ ทฤษฎีประจักษ์ตน (self theory) ทฤษฎีประจักษ์อธิบายความแตกต่างโดยชี้ให้เห็นว่า บุคคลสามารถเรียนรู้ความหมายของเหตุการณ์หรือสิ่งต่าง ๆ โดยใช้ภาษา ความหมายจะเด่นชัดขึ้นโดยชี้ให้เห็นว่า บุคคลสามารถเรียนรู้ความหมายของเหตุการณ์หรือสิ่งต่าง ๆ โดยใช้ภาษา ความหมายจะเด่นชัดขึ้นจากความสัมพันธ์ของบุคคลกับกลุ่มการจูงใจจะมีผลต่อการสร้างเสริมทัศนคติ คุณค่า และบทบาทของบุคคลในกลุ่มต่าง ๆ ค่าตอบแทนเป็นสิ่งจูงใจที่นายจ้างใช้ในการเสริมสร้างทัศนคติ คุณค่า และบทบาทของบุคคลต่องานที่เขาทำ

สำหรับทฤษฎีจูงใจที่สำคัญและมักนำมาใช้ในการพิจารณาค่าตอบแทนขององค์กรต่าง ๆ คือ

1. ทฤษฎีลำดับขั้นตอนความต้องการ (Maslow's hierarchy of needs) อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) เป็นนักจิตวิทยาอยู่ที่มหาวิทยาลัยแบรนดีส์ ได้พัฒนาทฤษฎีการจูงใจที่รู้จักกันมากที่สุดทฤษฎีหนึ่ง มาสโลว์ระบุว่าบุคคลจะมีความต้องการที่เรียงลำดับจากระดับพื้นฐานมากที่สุดไปยังระดับสูงสุด กรอบข่ายของมาสโลว์จะอยู่บนพื้นฐานของสมมุติฐานรากฐานสามข้อคือ

2. บุคคลคือสิ่งมีชีวิตที่มีความต้องการ ความต้องการของบุคคลสามารถมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพวกเขาได้ ความต้องการที่ยังไม่ถูกตอบสนองเท่านั้นสามารถมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ความต้องการที่ถูกตอบสนองแล้วจะไม่ใช่สิ่งจูงใจ

3. ความต้องการของบุคคลจะถูกเรียงลำดับตามความสำคัญ หรือเป็นลำดับขั้นจากความต้องการพื้นฐาน (เช่น อาหารและที่อยู่อาศัย) ไปจนถึงความต้องการที่ซับซ้อน (เช่น ความสำเร็จ)

4. บุคคลจะก้าวไปสู่ความต้องการระดับต่อไปต่อ เมื่อความต้องการระดับต่ำลงมาได้ถูกตอบสนองอย่างดีแล้วเท่านั้น นั่นคือคนงานจะมุ่งการตอบสนองความต้องการสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัยก่อนก่อนที่จะถูกจูงใจให้มุ่งไปสู่การตอบสนองความต้องการทางสังคม

## ลำดับความต้องการของ มาสโลว์ (Maslow)

1. ความต้องการทางร่างกาย (physiological needs) ความต้องการทางร่างกายจะอยู่ลำดับต่ำที่สุด ความต้องการพื้นฐานมากที่สุดที่ระบุโดยมาสโลว์ ความต้องการเหล่านี้จะหมายถึงแรงผลักดันทางชีววิทยาพื้นฐาน เช่น ความต้องการอาหาร อากาศ น้ำ และที่อยู่อาศัย เพื่อตอบสนองความต้องการเหล่านี้ บริษัทจะต้องให้เงินเดือนอย่างเพียงพอแก่บุคคลที่พวกเขาจะรับภาระสภาพการดำรงชีวิตอยู่ได้ (เช่น อาหารและที่อยู่อาศัย)

2. ความต้องการความปลอดภัย (safety needs) ความต้องการความปลอดภัย ความต้องการลำดับที่สองของมาสโลว์ จะถูกกระตุ้นภายหลังจากที่ความต้องการทางร่างกายถูกตอบสนองแล้ว ความต้องการความปลอดภัยจะหมายถึงความต้องการสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยที่ปราศจากอันตรายทางร่างกายและจิตใจ บริษัทสามารถทำได้หลายสิ่งหลายอย่างเพื่อที่จะตอบสนองความต้องการความปลอดภัย ตัวอย่างเช่น ประกันชีวิตและสุขภาพ สภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย และข้อบังคับที่ยุติธรรมและสมควร

3. ความต้องการทางสังคม (social needs) ความต้องการทางสังคมคือความต้องการระดับสามที่ระบุโดยมาสโลว์ ความต้องการเหล่านี้จะถูกกระตุ้นภายหลังจากที่ความต้องการทางร่างกายและความปลอดภัยได้ถูกตอบสนองแล้ว ความต้องการทางสังคมจะหมายถึงความต้องการที่จะเกี่ยวพัน การมีเพื่อนและการถูกยอมรับโดยบุคคลอื่น เพื่อการตอบสนองความต้องการทางสังคม บริษัทอาจจะกระตุ้นการมีส่วนร่วมภายในกิจกรรมทางสังคม เช่น งานเลี้ยงของสำนักงาน ทีมฟุตบอลหรือโบว์ลิ่งของบริษัท

4. ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (esteem needs) ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียงคือความต้องการระดับที่สี่ ความต้องการเหล่านี้หมายถึงความต้องการของบุคคลที่จะสร้างการเคารพตนเองและการชมเชยจากบุคคลอื่น ความต้องการชื่อเสียงและการยกย่องจากบุคคลอื่นจะเป็นความต้องการประเภทนี้ ตัวอย่างเช่น พวกเขาอาจจะได้รับเชิญงานเลี้ยงเพื่อที่จะยกย่องความสำเร็จที่ดีเด่น การพิมพ์เรื่องราวภายในจดหมายข่าวของบริษัท เพื่อที่จะพรรณนาความสำเร็จของบุคคล การให้ที่จอดรถยนต์ส่วนบุคคล การให้รางวัลแก่การบริการที่ดี

5. ความต้องการความสมหวังของชีวิต (self actualization needs) ความต้องการความสมหวังของชีวิตคือความต้องการระดับสูงสุด บุคคลมักจะต้องการโอกาสที่จะคิดสร้างสรรค์ภายในงาน หรือพวกเขาอาจจะต้องการความเป็นอิสระและความรับผิดชอบ บริษัทได้พยายามจูงใจบุคคลเหล่านี้ด้วยการเสนอตำแหน่งที่ท้าทายแก่พวกเขา ความต้องการความสมหวังในชีวิตคือ ความต้องการที่จะบรรลุความสมหวังของตนเองด้วยการใช้ความสามารถ ทักษะ และศักยภาพเต็มที่

บุคคลที่ถูกงัดใจด้วยความต้องการความสมหวังของชีวิต จะแสวงหางานที่ทำทานความสามารถของพวกเขา การเปิดโอกาสให้พวกเขาใช้ความคิดสร้างสรรค์หรือการคิดค้นสิ่งใหม่ มาสโลว์เชื่อว่าความต้องการเหล่านี้จะถูกเรียงลำดับจาก “ต่ำสุด” ไปยัง “สูงสุด” มาสโลว์กล่าวว่าเมื่อต้องการ ณ ระดับ ต่ำสุด ร่างกายได้ถูกตอบสนองแล้ว ความต้องการ ณ ระดับที่ “สูงขึ้น” ต่อไป ความปลอดภัยจะมีความสำคัญมากที่สุด และต่อไปตามลำดับ



ภาพที่ 2 ลำดับความต้องการของมาสโลว์ (กิ่งพร ทองใบ, 2545, หน้า 33)

### หลักพื้นฐานในการกำหนดค่าตอบแทน

รัฐบาล สมาคมการค้า และองค์การธุรกิจต่างก็เป็นสถาบันที่มีหน้าที่ในการกำหนดค่าตอบแทนให้กับลูกจ้างหรือพนักงานที่อยู่ในสังกัดของตน ในปัจจุบันค่าตอบแทนที่กำหนดขึ้นในองค์กร แต่ละแห่ง เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้องค์กรมีโอกาสในการเลือกคนงานที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร ได้ด้วย กล่าวคือ องค์กรที่ให้ค่าตอบแทนสูงกว่าย่อมจูงใจให้คนไปสมัคร เพื่อรับการคัดเลือกเข้าทำงานมากกว่าองค์กรที่ให้ค่าตอบแทนต่ำ ดังนั้น เรื่องของการบริหารค่าตอบแทนจึงถือว่าเป็นเครื่องมือในการแข่งขันอย่างหนึ่งระหว่างองค์กร อย่างไรก็ตาม การกำหนดค่าตอบแทนขององค์กรต่าง ๆ ก็มีลักษณะพื้นฐานพอสรุปได้เป็นหลัก 4 ประการคือ



1. กำหนดค่าตอบแทนให้เพียงพอที่คนงานสามารถเลี้ยงชีพตนเองและครอบครัวได้ หลักการกำหนดค่าตอบแทนให้เพียงพอแก่ลูกจ้าง หรือคนงานในการเลี้ยงชีพตนเองตามแก่อัตราภาพ นับได้ว่าเป็นหลักการเก่าแก่ที่เห็นได้ชัดเจนในการกำหนดค่าตอบแทนสำหรับการทำงานของคนงาน การกำหนดค่าตอบแทนในลักษณะนี้ต้องอาศัยการพิจารณาถึงระดับค่าครองชีพโดยทั่ว ๆ ไปของคนงานประกอบด้วย นอกจากนี้แล้วอาจจะต้องคำนึงถึงจำนวนคนที่จะต้องเลี้ยงดูในครอบครัวด้วย ซึ่งในการพิจารณากำหนดอัตราค่าจ้างขั้นต่ำในประเทศไทยฉบับแรก (ลงวันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2516) ได้กำหนดอัตราค่าจ้างขั้นต่ำไว้ให้เพียงพอแก่การที่คนงานจะเลี้ยงชีพตนเองและสมาชิกในครอบครัวอีก 2 คน แต่ในฉบับต่อ ๆ มาได้มีการเปลี่ยนแปลงเป็นอัตราที่เพียงพอแก่การเลี้ยงชีพตนเองและสมาชิกในครอบครัวอีก 1 คนและในที่สุดก็เหลืออัตราที่เพียงพอแก่การเลี้ยงชีพตามควรแก่สภาพของคนงานเท่านั้น ซึ่งการที่ไม่มีกำหนดถึงจำนวนคนในครอบครัวที่ต้องเลี้ยงดูนี้ ทำให้การกำหนดค่าจ้างสำหรับคนงานที่เป็น สโตนกับคนงานที่แต่งงานแล้วไม่แตกต่างกัน ซึ่งสำหรับคนงานที่แต่งงานแล้วและมีบุตรจึงมีปัญหาว่า ควรจะได้รับอัตราค่าจ้างเท่าใด จึงเพียงพอแก่การเลี้ยงชีพตามอัตราภาพ ปัญหาเช่นนี้สำหรับองค์การธุรกิจในประเทศ เช่น ฝรั่งเศส อังกฤษ ออสเตรเลีย และนิวซีแลนด์ มีการให้เงินสงเคราะห์แก่ครอบครัวที่มีบุตรมาก โดยอาจได้มาจากเงินเพิ่มของนายจ้างเองแทนการกำหนดค่าจ้าง โดยถือจำนวนคนในครอบครัวที่ต้องดูแลรับผิดชอบ ซึ่งปัญหานี้ในทางราชการไทยก็ใช้วิธีการให้เงินช่วยเหลือการศึกษาบุตรเป็นรายหัวต่อเดือนแก่ข้าราชการและลูกจ้างประจำอยู่แล้ว

ในเรื่องการกำหนดอัตราค่าตอบแทน ให้เพียงพอแก่การเลี้ยงชีพ ยังมีปัญหาต่อไปอีกว่า “ค่า จ้างที่จะพอดำรงชีพอยู่ได้” มีความหมายเพียงใด และการกำหนดว่าอัตราค่าจ้างควรเป็นเท่าใด จึงจะเป็นการ “สมควรแก่สภาพ” ทั้งนี้เพราะความจำเป็นของบุคคลแต่ละคนมีความแตกต่างกันออกไป ซึ่งในเรื่องนี้ได้มีความพยายามในการสำรวจภาวะรายได้กับรายจ่ายของครอบครัว แต่ก็ยังมีปัญหาที่ไม่ค่อยได้รับความร่วมมืออย่างแท้จริง เพราะปกติก็ไม่ค่อยมีใครสนใจจดบันทึกว่าวัน ๆ ใช้จ่ายอะไรบ้าง อะไรเป็นสิ่งจำเป็น อะไรเป็นสิ่งไม่จำเป็น และบางคนก็เกรงว่าจะถูกเก็บภาษีเพิ่มจึงทำให้ผลการสำรวจไม่ได้ผลที่แท้จริงเท่าใดนัก และมักปรากฏว่า รายจ่ายมากกว่ารายได้อยู่เสมอ

2. การกำหนดค่าตอบแทนโดยคำนึงถึงหลักความเป็นธรรม การกำหนดอัตราค่าตอบแทนที่แตกต่างสำหรับงานที่มีค่าเท่าๆ กันย่อมก่อให้เกิดปัญหาความไม่พอใจแก่คนงาน และมักจะมีการเรียกร้องให้มีการเพิ่มค่าตอบแทนให้เท่า ๆ กัน สำหรับงานที่มีค่าเท่ากัน ซึ่งหลักการเช่นนี้ถือว่าเป็น “หลักความเป็นธรรม” ในการกำหนดค่าตอบแทน

ในกรณีที่การเคลื่อนย้ายของแรงงานเป็นไปโดยเสรีและสะดวก หลักการจ่ายค่าตอบแทนเท่ากัน สำหรับงานที่มีคุณค่าเท่ากันย่อมใช้ได้ผล เพราะถ้าหากคนงานในโรงงานแห่งหนึ่งได้ค่าจ้าง

วันละ 200 บาท แต่โรงงานอื่น ๆ คนงานที่ทำงานอย่างเดียวกันได้ค่าจ้างวันละ 160 บาท คนงานที่ได้ค่าจ้างวันละ 160 บาท ก็ย่อมจะหาทางโยกย้ายไปทำงานในโรงงานที่จ่ายค่าจ้างให้วันละ 200 บาท หากมีโอกาสหรืออาจเรียกร้องให้นายจ้างขึ้นค่าจ้างสูงเท่ากัน โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมใด มีสห-ภาพแรงงานและมีผู้แทนสหภาพแรงงานที่เข้มแข็ง ก็จะสามารถเจรจาให้เพิ่มค่าจ้างได้มากกว่าหรืออย่างน้อยก็เท่ากับที่อื่นได้ หากเกิดการเรียกร้องของฝ่ายลูกจ้างแต่ไม่สามารถตกลงกับฝ่ายนายจ้างได้ และลูกจ้างต่อเนื่องจนเกิดข้อพิพาทแรงงานที่ตกลงกันไม่ได้ ลูกจ้างนัดหยุดงานหรือฝ่ายนายจ้างยินยอมเพิ่มค่าตอบแทนให้ลูกจ้างตามที่เรียกร้อง แต่คนงานไม่อาจเพิ่มผลผลิตให้สูงขึ้นได้ด้วย ก็ย่อมจะเป็นผลให้ต้นทุนการผลิตเพิ่มสูงขึ้นซึ่งกระทบให้ระดับราคาสินค้าโดยทั่วไปในท้องตลาดสูงขึ้น ก็จะเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดภาวะเงินเฟ้อในประเทศได้ด้วย

หลักการจ่ายค่าตอบแทนเท่ากันสำหรับงานที่มีค่าเท่ากัน (equal pay for equal work) นี้สามารถใช้กับคนงานทุกระดับทั้งชายและหญิง แต่ปัญหาของการใช้หลักการนี้ก็มีอยู่ที่ว่า การประเมินคุณค่าของงานที่จะใช้เป็นพื้นฐานสำหรับการกำหนดระดับค่าตอบแทนแบบนี้มีความเป็นธรรมมากน้อยเพียงใด นอกจากนี้ยังมีปัญหาในเรื่องของอุปสงค์และอุปทานในตลาดแรงงานด้วย กล่าวคือ ถ้าแรงงานในอุตสาหกรรมใดขาดแคลนมากก็ย่อมจะทำให้อัตราค่าตอบแทนสูง ต่างจากอุตสาหกรรมที่มีแรงงานมาก ล้นงานก็จะทำให้อัตราค่าตอบแทนต่ำได้

เป็นที่น่าสังเกตว่าในการกำหนดค่าจ้างขั้นต่ำในประเทศไทย แม้จะอาศัยหลักการจ่ายค่าตอบแทนเท่ากันสำหรับงานที่มีค่าเท่ากัน เห็นได้ว่าอัตราค่าจ้างขั้นต่ำสำหรับชายและหญิงเท่ากัน แต่เมื่อพิจารณาถึงอัตราค่าจ้างขั้นต่ำในแต่ละจังหวัดหรือแต่ละภูมิภาคแล้ว ก็จะเห็นได้ว่า มีความแตกต่างกัน กล่าวคือ อัตราค่าจ้างแรงงานขั้นต่ำสำหรับงานที่มีค่าเท่ากัน (หรืองานชนิดเดียวกัน) ที่กรุงเทพมหานครกับที่บุรีรัมย์ มีอัตราที่แตกต่างกัน โดยอัตราค่าจ้างขั้นต่ำของกรุงเทพมหานครสูงกว่า ทั้งนี้เนื่องจากการพิจารณาค่าครองชีพในกรุงเทพมหานครสูงกว่าบุรีรัมย์ประกอบด้วย

หลักความเป็นธรรมนี้อาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า หลักความเสมอภาค (equity) ซึ่งสามารถจำแนกได้เป็น 3 ประการคือ

2.1 ความเสมอภาคภายใน (internal equity) การจ่ายค่าแรงให้กับพนักงานตามลักษณะงานที่ทำโดยเปรียบเทียบกับพนักงานคนอื่น ๆ ภายในองค์กรเดียวกันที่มีระดับความรับผิดชอบและความยากง่ายของงานเทียบได้ในระดับเดียวกัน ก็ควรได้รับค่าตอบแทนที่เท่ากัน (เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2548, หน้า 71 อ้างอิงจาก Byars & Rue, 1997, p. 536) ตามหลักการ “งานเท่ากันจ่าย (เงิน) เท่ากัน” (equal pay for equal work)

2.2 ความเสมอภาคภายนอก (external equity) หมายถึง การจ่ายค่าจ้างให้กับพนักงานภายในองค์กร โดยเปรียบเทียบกับพนักงานในองค์กรอื่นตามลักษณะของงานที่เหมือนกัน

(เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2548, หน้า 71 อ้างอิงจาก Byars & Rue, 1997, p. 536) นอกจากความเสมอภาคภายในแล้ว ความเสมอภาคขององค์การภายนอกก็เป็นสิ่งที่จำเป็น กล่าวคือ การกำหนดค่าตอบแทนต้องสอดคล้องกับการจ้างในตลาดแรงงานด้วย อุปสงค์และอุปทานในตลาดแรงงานมีผลต่อการกำหนดค่าตอบแทนในตลาดแรงงาน แรงงานในสาขาที่มีอุปสงค์หรือความต้องการอย่างมากในตลาดแรงงาน ค่าตอบแทนย่อมสูงกว่าแรงงานในสาขาที่มีความต้องการน้อย หรือมีจำนวนแรงงานล้นเหลือ ดังนั้น การกำหนดค่าตอบแทนจำเป็นจะต้องมีการสำรวจค่าตอบแทนในตลาดแรงงาน แล้วกำหนดค่าตอบแทนให้สามารถแข่งขันกับองค์การอื่นได้

2.3 ความเสมอภาครายบุคคล (individual equity) หมายถึง การสนับสนุนพนักงานเป็นรายบุคคลโดยการให้รางวัลสำหรับการปฏิบัติงาน และจะสัมพันธ์กับการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานที่สร้างขึ้น (เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2548, หน้า 71 อ้างอิงจาก Byars & Rue, 1997, p. 536) ซึ่งการกำหนดค่าตอบแทนต้องพิจารณาให้ความเป็นธรรมรายบุคคลด้วย เช่น ในระหว่างผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และทำงานในระดับความรับผิดชอบที่เท่าเทียมกัน ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีกว่าย่อมได้รับค่าตอบแทนที่สูงกว่า หรือกล่าวได้ว่า การพิจารณาค่าตอบแทนต้องพิจารณาจากการปฏิบัติงานด้วย (pay for performance) นอกจากนี้ ความเป็นธรรมรายบุคคลยังพิจารณาจากระยะเวลาในการทำงานด้วย ผู้ที่ทำงานมานานกว่าย่อมต้องได้รับค่าตอบแทนสูงกว่าผู้ที่เพิ่มเริ่มบรรจุเข้าทำงาน หรือหากมีประสบ การณ์มาบรรจุเข้าทำงานก็ย่อมที่จะได้รับค่าตอบแทนสูงกว่าผู้ที่บรรจุเข้าทำงานโดยไม่มีประสบ การณ์ เป็นต้น

3. การกำหนดค่าตอบแทนโดยคำนึงถึงความสามารถในการจ่ายขององค์การ (ability to pay) หมายถึง ความสามารถของบริษัทในการจ่ายค่าจ้างให้ตามที่พนักงานต้องการจากกำไรส่วนที่เหลือ โดยความสามารถในการจ่ายค่าตอบแทนนี้จะถูกจำกัดโดยความสามารถของการแข่งขันในตลาดผลิตภัณฑ์นั้น ๆ (เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2548, หน้า 71 อ้างอิงจาก Milkovich & Newman, 2002, p. 653) การจ่ายค่าตอบแทนถือเป็นต้นทุนที่นายจ้างต้องจ่ายให้กับแรงงานที่มาช่วยในการผลิต หากอัตราค่าตอบแทนสูง ต้นทุนการผลิตก็สูง ซึ่งจะมีผลทำให้กำไรที่นายจ้างควรจะได้รับลดลงไป หากกำไรน้อย ฝ่ายนายจ้างก็ขาดการจูงใจในการลงทุนขยายกิจการซึ่งเป็นเหตุผลบางประการที่ทำให้อัตราค่าจ้างเพิ่มขึ้นไปอย่างเชื่องช้าในองค์ การบางแห่ง

องค์การแต่ละแห่งย่อมมีฐานะการเงินไม่เหมือนกัน ความสามารถในการจ่าย (ability to pay) ขององค์การแต่ละแห่ง จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะกำหนดอัตราค่าตอบแทนในองค์การนั้น ๆ กิจการที่มีความมั่นคงก็จะสามารถจ่ายค่าตอบแทนได้สูงกว่าอัตราที่กำหนดไว้ในตลาดแรงงาน ทำให้สามารถเลือกจ้างคนงานที่มีความสามารถสูงได้ ซึ่งจะได้ประโยชน์จากผลงานของงานที่ดีกว่า ส่วนกิจการที่มีความสามารถในการจ่ายต่ำก็มักจะจ่ายอัตราค่าตอบแทนในระดับต่ำซึ่งจะมีผลให้ได้

แรงงานที่ไม่มีฝีมือเข้ามาทำงาน คุณภาพของงานที่ทำย่อมต่ำด้วย ปัญหาอย่างหนึ่งในเรื่องการกำหนดอัตราค่าตอบแทน โดยยึดหลักความสามารถในการจ่ายของแต่ละองค์กรก็คือ ควรจะให้แต่ละองค์กรมีอิสระในการกำหนดอัตราค่าตอบแทนขั้นต่ำของคนอย่างเสรี ภายใต้กลไกของอุปสงค์และอุปทานในตลาดแรงงานและความสามารถในการจ่ายขององค์กรหรือไม่ เพื่อที่จะมีการจ้างแรงงานมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยกิจการที่มีความสามารถในการจ่ายสูงก็จะจ่ายค่าตอบแทนในอัตราที่สูงแล้ว ได้แรงงานที่มีประสิทธิภาพการทำงานต่ำกว่าไปทำงาน ในทางปฏิบัติแล้วพบว่า แม้องค์กรบางแห่งสามารถจ่ายค่าจ้างได้มากกว่าคู่แข่งถึงร้อยละ 20-50 แต่ก็จะมีใครทำเช่นนั้น โดยทั่วไปมักจะจ้างคนงานในอัตราที่เท่ากันหรือมากกว่าเพียงเล็กน้อย ดังนั้นหากในการกำหนดอัตราค่าตอบแทนเป็นไปอย่างเสรีแล้ว อัตราค่าตอบแทนจะอยู่ในระดับต่ำ โดยองค์กรต่าง ๆ จะกล่าวอ้างว่าตนมีความสามารถในการจ่ายแค่นี้ซึ่งจะมีผลให้แรงงานได้รับความเดือดร้อน ทางแก้ไขในเรื่องนี้ก็คือ หน่วยงานของรัฐควรเข้ามาช่วยเหลือแรงงาน โดยการกำหนดอัตราค่าจ้างขั้นต่ำซึ่งเป็นอัตราที่เหมาะสมและอยู่ในความสามารถของธุรกิจที่จะจ่ายได้ แต่ต้องยอมรับความจริงในเรื่องที่ว่า การกำหนดอัตราค่าจ้างขั้นต่ำโดยรัฐเช่นนี้อาจทำให้เกิดปัญหาการว่างงานในระบบเศรษฐกิจได้

4. การกำหนดค่าตอบแทน โดยคำนึงถึงเหตุผลอื่นๆ นอกจากการกำหนดค่าตอบแทนโดยคำนึงถึงความเพียงพอ ความเป็นธรรมและความสามารถในการจ่ายซึ่งเป็นเหตุผลหลักแล้ว ยังมีเหตุผลอื่นๆ ที่อาจนำมาพิจารณาในการกำหนดค่าตอบแทนได้ คือ

4.1 หลักความสมดุล (balance) การกำหนดค่าตอบแทนให้สมดุล พิจารณาได้หลายประการ เช่น ความสมดุลระหว่างสัดส่วนของรายจ่ายด้านบุคคลกับรายจ่ายด้านอื่น ๆ ความสมดุลระหว่างค่าตอบแทนทางตรงและทางอ้อม และความสมดุลระหว่างงานกับเงิน เป็นต้น

4.2 หลักความมั่นคง (security) การกำหนดค่าตอบแทนต้องคำนึงถึงความมั่นคงในการดำรงชีวิตซึ่งรวมถึงสุขภาพ ความปลอดภัย หรือความเสี่ยงในการทำงานของพนักงานด้วย เช่น การกำหนดค่าตอบแทนเพิ่มพิเศษสำหรับงานที่เสี่ยงภัย การกำหนดสวัสดิการที่จำเป็น เช่น การประกันอุบัติเหตุ ประกันชีวิต ประกันสุขภาพ เป็นต้น

4.3 หลักการจูงใจ (incentive) การกำหนดค่าตอบแทนต้องคำนึงถึงการจูงใจให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพิ่มความรู้ความสามารถและเต็มใจ ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ การกำหนดค่าตอบแทนทางอ้อมในรูปสวัสดิการต่างๆ ที่เป็นรางวัลหรือตัวเงิน เช่น โบนัส เบี้ยขยัน ตลอดจนแผนการจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจเป็นสิ่งที่นายจ้างควรพิจารณาจัดให้มีความเหมาะสม

## การบริหารค่าตอบแทนเชิงกลยุทธ์

ดังที่ทราบแล้วว่าการทำงานมีอยู่สองลักษณะใหญ่ คือ การทำงานแบบมีการบริหารและการทำงานแบบไม่มีการบริหาร การทำงานแบบมีการบริหารนั้นต้องมีการกำหนดเป้าประสงค์ให้มีความชัดเจน เรียกการบริหารแบบนี้ว่า การบริหารสมัยใหม่ หรือเป็นการบริหารเชิงกลยุทธ์ (strategic management) การบริหารเชิงกลยุทธ์นั้น จะต้องมีการกำหนดสภาพที่มุ่งหวัง ซึ่งองค์กรอยากให้เกิดเรียกว่า วิสัยทัศน์ (vision) เป้าประสงค์ในระดับวิสัยทัศน์จะต้องมีความชัดเจนในระดับหนึ่งที่สัมผัสด้วยความคิด แต่ก็ยังมีลักษณะเป็นนามธรรมแปลเป็นภาษาชาวบ้าน คือ อยู่ในวิสัยที่จะเอื้อมได้ อย่างไรก็ตามวิสัยทัศน์ที่วาดขึ้นนั้นจะใช้เป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาเป้าหมาย (goal) หรืออาจเรียกว่าวัตถุประสงค์หลัก เป็นลำดับถัดไป เมื่อเป้าหมายบรรลุแล้วจะทำให้วิสัยทัศน์เป็นจริงได้ ก่อนที่เป้าประสงค์ในระดับวิสัยทัศน์จะบรรลุนั้น เป้าประสงค์ในระดับภารกิจหลักหรือพันธกิจต้องบรรลุก่อน (mission) แปลเป็นภาษาชาวบ้านคือ อยู่ในวิสัยที่จะคว้าเอามาได้

การบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นจะต้องมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning) และการวางแผนนั้นจะต้องอาศัยการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด (optimal mean) ดังความหมายของการวางแผนที่กล่าวถึงในหัวข้อที่แล้ว ก่อนที่จะตัดสินใจเลือกทางเลือกใดต้องผ่านกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายใน จุดอ่อนและจุดแข็งที่เป็นความเสี่ยงเปรียบและได้เปรียบของตนก่อน และตรวจสอบเหตุการณ์ภายนอกเพื่อดูโอกาสและภัยคุกคามตามหลักการวิเคราะห์ สวอท (SWOT analysis) หรืออาศัยหลักการรบของซุนหวู่ เป็นกรอบในการคิดวิเคราะห์ แผนงานที่ได้จึงจะมีลักษณะของความเป็นเชิงกลยุทธ์ อย่างไรก็ตาม ผู้วางแผนจะยึดแนวคิดของตะวันตกหรือตะวันออกก็ได้

การบริหารงานอย่างมีแบบแผนนั้นเป็นหลักประกันความสำเร็จได้ดีกว่าการบริหารงานที่ไม่มีแบบแผน เพราะอย่างน้อยจะเป็นเครื่องมือช่วยทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้เข้าใจตรงกัน โอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติงานก็จะลดลงด้วย (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2546, หน้า 22)

### 1. การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

บริหารเชิงกลยุทธ์ต้องอาศัยการตัดสินใจของผู้บริหารว่าจะเลือกวิธีการปฏิบัติงานอย่างไรที่คิดว่าเป็นทางเลือกที่ดีที่สุด (optimal mean) ข้อความจริงที่ไม่อาจละเลยได้ คือ การบริหารงานใดๆ ก็ตามจะต้องมีการตัดสินใจอยู่สามประเภท แต่ละประเภทมีลักษณะแตกต่างกันในสาระสำคัญ ดังต่อไปนี้

#### 1.1 การตัดสินใจเชิงปฏิบัติการ

เช่นการตัดสินใจในการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ การซ่อมแซมระบบ สาธารณูปโภค ฯลฯ ส่วนใหญ่จะมีระเบียบหรือคู่มือปฏิบัติงานอยู่แล้ว ภาษาอังกฤษเรียกว่า cookbook หรือ work instruction การตัดสินใจจะเป็นไปตามระเบียบกติกากำหนดไว้ชัดเจน และผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติได้เลยโดยไม่ต้องอาศัยการตีความ เช่น วิธีการจัดซื้อจัดจ้าง หรือข้อกำหนดหรือหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงินในแต่ละวัน หรือกระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน (workflow) เป็นต้น งานเกือบทั้งหมดเป็นงานที่ต้องปฏิบัติเป็นประจำทุกวัน ทุกสัปดาห์ ทุกเดือน หรือแม้ประจำปีก็ได้ ส่วนใหญ่แล้วจะเป็นการตัดสินใจของพนักงานในระดับปฏิบัติการถึงผู้บริหารระดับต้น ว่าสิ่งที่ตนเองกระทำนั้นสอดคล้องกับระเบียบกติกากำหนดไว้หรือไม่ เพื่อให้งานประจำดำเนินการไปอย่างปกติ และถือเป็นการมอบหมายงานในระดับปกติ

## 1.2 การตัดสินใจในเชิงบริหาร

เป็นการตัดสินใจในหลักการของความสมเหตุสมผลเพื่อจัดการในเรื่องงาน วัสดุ อุปกรณ์คนและเงิน หรือต้องการให้เป็นไปตามหลักการของการบริหารงานที่ดี (good governance) ได้แก่ หลักการมีส่วนร่วมของพนักงาน (participant) หลักความโปร่งใส (transparency) หลักนิติธรรม (legitimacy) หลักคุณธรรม (merit) หลักความคุ้มค่า (benefit/ cost) และหลักความรับผิดชอบ (accountability) องค์กรจะต้องจัดวางระบบบริหารจัดการให้สอดคล้องกับหลักการดังกล่าวข้างต้น และเพื่อความเข้าใจตรงกันในหลักการทั้งหมดที่ตรงกัน ขออธิบายความหมายโดยสรุป ดังนี้

1.2.1 หลักการมีส่วนร่วมของพนักงาน การบริหารสมัยใหม่นั้นต้องให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ตลอดจนการมีส่วนร่วมในการวางแผน ซึ่งเรารู้จักวิธีการสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงานให้มีการแสดงข้อคิดเห็นที่หลากหลาย เรียกว่าการประชุมระดมสมอง (brainstorming) หรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshop) เป็นการเอางานจริงไปทำนอกสถานที่ ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานมีความรู้สึกร่วมรับผิดชอบในความสำเร็จหรือล้มเหลวของงาน หรือในสำนักงานก็มีการปรึกษาหารือในเรื่องสำคัญๆ เกี่ยวกับนโยบาย แผนงาน หรือโครงการ หรือให้พนักงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นผ่านสื่อใดสื่อหนึ่ง ที่องค์กรได้พัฒนาระบบสนับสนุนการบริหารภายใน เช่น ระบบอินทราเน็ต (intranet) ระบบโน้ตบุ๊ก (lotus note) หรือแม้กระทั่งรับฟังความคิดเห็นก็ได้ทั้งนั้น วิธีการต่าง ๆ เช่นนี้ต่างจากการบริหารงานในอดีตที่มักจะเป็นการออกคำสั่งหรือบัญชาการมาจากเบื้องบนให้พนักงานระดับล่างปฏิบัติตามโดยคหบดีห้ามโต้แย้ง (top down) ซึ่งเป็นวิธีการบริหารงานที่ตรงกันข้ามกับวิธีที่ให้พนักงานมีส่วนร่วมตัดสินใจ

1.2.2 หลักความโปร่งใส จะครอบคลุมการบริหารจัดการ การงบประมาณทางการเงิน การบัญชี ตลอดจนการจัดซื้อจัดจ้างการใช้จ่ายทุกกรณี กล่าวคือ จะต้องวางระเบียบกติกากำหนดไว้



มีลักษณะของการมอบหมายงานและอำนาจการตัดสินใจไปสู่ระดับปฏิบัติเพียงใด และที่สำคัญต้องสามารถตรวจสอบได้ทุกเวลา การอนุมัติและการสั่งจ่ายเงินจะต้องไม่อยู่ภายใต้อำนาจของคนๆ เดียว นอกจากนี้เพื่อเป็นหลักประกันในเชิงป้องกันไว้ก่อนที่อาจจะเกิดปัญหาทางการบริหาร หลายองค์กรจึงนิยมตั้งคณะกรรมการตรวจสอบที่มีอิสระจากระบบบริหารปกติขององค์กร และเปลี่ยนแนวคิดการตรวจสอบภายในเสียใหม่ โดยให้มีการตรวจสอบภายในเชิงป้องกันแก้ไขมากกว่าที่จะจ้องจับ ผิดเช่นในอดีต

1.2.3 หลักนิติธรรม เป็นการบริหารงานที่มีความชัดเจนทั้งในหลักการและกระบวนการของการบริหาร คือ จะต้องมีการกำหนดกฎกติกาที่ใช้บังคับกับทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ไม่เลือกปฏิบัติ มิใช่ขึ้นอยู่กับความนึกคิดหรือความรู้สึกของคนใดคนหนึ่ง เช่น การบริหารค่าจ้างเงินเดือนจะต้องมีการกำหนดค่างาน (job value) หรือมาตรฐานงานที่ชัดเจน (job standard) กำหนดลักษณะเฉพาะของงานที่ชัดเจน (job specification) สามารถอธิบายถึงความแตกต่างของงานจากงานที่ง่ายถึงงานที่ยากตามลักษณะกิจการขององค์กร/ บริษัท โดยต้องมีโครงสร้างตำแหน่ง มีโครงสร้างค่าจ้างเงินเดือนที่ชัดเจน สอดคล้องกับค่าของงาน ฯลฯ ดังนั้น ระเบียบที่วางกรอบการบริหารงานนั้นจะเป็นระเบียบที่กำหนดหลักการ แนวทาง เช่น การจัดซื้อจัดจ้างจะบอกถึงเหตุผลและความจำเป็น ในการจัดซื้อจัดจ้าง อธิบายวิธีการจัดซื้อจัดจ้างแต่ละวิธีแตกต่างกันอย่างไร แต่ยังไม่บอกรายละเอียดว่ากระบวนการหรือขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้างมีลำดับขั้นตอนอย่างไร ซึ่งจะต้องไปกำหนดไว้ในคู่มือปฏิบัติงาน (cookbook or work instruction) อีกทอดหนึ่ง หรือในกรณีคู่มือการบริหารงานบุคคลจะบอกถึงหลักการ แนวคิดในการบริหารงานบุคคล โดยกำหนดโครงสร้างการบริหารองค์กร (organization chart) โครงสร้างค่าจ้างเงินเดือน (wage/ salary structure) โครงสร้างสวัสดิการที่บ่งบอกถึงประเภทของสวัสดิการรวมทั้งรายละเอียดถึงสิทธิ หลักเกณฑ์และวิธีการที่ได้มาซึ่งสิทธิ เหล่านี้ เป็นต้น ดังนั้น ความชัดเจนในระดับนี้เพียงพอสำหรับผู้บริหารจะใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจได้ ซึ่งเราเรียกระเบียบกฎกติกาจึงจะเป็นที่ยุติธรรม และเกิดความชอบธรรมตามมาหรือยุติเพราะเกิดความเป็นธรรมในการตัดสินใจ

1.2.4 หลักคุณธรรม โดยเฉพาะการตัดสินใจในงานจะต้องไม่นำมาปนเรื่องส่วนตัว ต้องแยกอารมณ์ความรู้สึกส่วนตัวออกจากงาน เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องคำนึงถึงความสามารถของพนักงานที่ปรากฏออกมาในรูปของผลลัพธ์จากการปฏิบัติงาน (result) หรือในรูปของผลผลิตและผลได้ (output และ outcome) เทียบกับมาตรฐานของงานที่กำหนดอย่างเป็นรูปธรรมและมีดัชนีชี้วัดผลงานนั้น (key performance indicators: KPI) ข้อควรพึงระวังคือ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ควรอย่างยิ่งให้มีการเปรียบเทียบผลงานระหว่างพนักงานด้วยกัน เพราะนอกจากจะขัดกับปรัชญาของการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว ยังจะนำมาซึ่งความขัดแย้ง



นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชาต้องอธิบายให้ได้ว่าผลงานที่พนักงานปฏิบัติได้นั้น เมื่อเทียบกับมาตรฐานงานที่เขารับผิดชอบแล้วเป็นอย่างไร ผ่านเกณฑ์มาตรฐานหรือไม่อย่างไร ในทางปฏิบัติเป็นความเข้าใจผิดอย่างใหญ่หลวงที่ผู้บังคับบัญชานำเอาผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนเปรียบเทียบกับลักษณะเช่นนี้ไม่ถือว่าเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงาน หากแต่เป็นการประกวดผลงานเสียมากกว่า ซึ่งผลของการประกวดจะมีนัยบ่งบอกถึงผู้ชนะและผู้แพ้ แต่การประเมินผลการปฏิบัติงานมิใช่เป็นการประกวดหาผู้แพ้และผู้ชนะ แต่มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการพัฒนาผู้ที่ยังทำงานได้ไม่ถึงมาตรฐาน และเป็นการให้รางวัลตอบแทนแก่ผู้ทำงานได้มาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐาน อีกด้านหนึ่งเป็นการส่งเสริมผู้ที่ทำงานเก่ง และเป็นแบบอย่างแก่พนักงานที่ทำงานไม่เก่งทางอ้อมอีกทางหนึ่งด้วย ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องอาศัยหลักคุณธรรมในการบริหารงาน โดยเฉพาะการบริหารงานทรัพยากรบุคคล

1.2.5 หลักความคุ้มค่า เป็นความหมายที่กินรวมเอาเกณฑ์ประสิทธิภาพ (efficiency) และเกณฑ์ประสิทธิผล (effectiveness) ในการปฏิบัติงานทุกขั้นตอนผู้ปฏิบัติงานต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับผลที่ได้ หรือเวลาที่เสียไปว่าคุ้มกันหรือไม่ โดยเมื่อคิดคำนวณแล้วปรากฏว่าค่าใช้จ่ายหรือเวลาที่เสียไปต่ำกว่าผู้อื่นแสดงว่ามีประสิทธิภาพ ความหมายโดยสรุปก็คือ เป็นการเปรียบเทียบผลงานที่ได้กับต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เสียไปต่อหน่วยต่ำที่สุด (B/C ratio: benefit = outputs . outcomes or results) ส่วนเกณฑ์ประสิทธิผลนั้นจะมุ่งคำนึงถึงผลที่ได้มากกว่า กล่าวคือบางครั้งการปฏิบัติงานอาจต้องใช้ค่าใช้จ่ายสูงจึงจะสัมฤทธิ์ผล เช่น งานวิจัย งานพัฒนา ในระยะเริ่มต้นนั้นต้องยอมลงทุนค่าใช้จ่ายต่อหน่วยที่สูงและอาจต้องใช้เวลาหลายปีกว่าจะเห็นผล หรือในกรณีการรบ การสงครามซึ่งต้องใช้ค่าใช้จ่ายสูง ดังกรณีสงครามปราบปรามผู้ก่อการร้ายสากล อัลกอ-อิดะ ที่สหรัฐอเมริกาต้องยกกองทัพไปโจมตีประเทศอัฟกานิสถาน งานเช่นนี้ต้องการสัมฤทธิ์ผลที่ต้องเอาชนะรัฐบาลตะลิบันให้ได้ แม้จะสูญเสียค่าใช้จ่ายมหาศาลก็ตาม หรือการลงทุนด้านความมั่นคงของประเทศแม้ใช้ค่าใช้จ่ายสูงแต่เมื่อเทียบกับความสงบสุขของประเทศ และประชาชนสามารถประกอบกิจการอาชีพได้อย่างปกติสุขถือว่าคุ้มค่าทีเดียว กรณีความสัมฤทธิ์ผลดังกล่าว เราเรียกว่า เกิดประสิทธิผล

1.2.6 หลักความรับผิดชอบ เป็นหลักการที่สำคัญสำหรับการบริหารงานสมัยใหม่ที่ผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารต้องมีความรับผิดชอบต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลว (account-tability) ซึ่งมีความหมายเกินความลึกมากกว่าการเอาใจใส่ในงานที่ทำ ดังกรณีการบริหารงานในอดีตยอมรับกันว่าเป็นความรับผิดชอบเช่นกัน (responsibility) ความรับผิดชอบต่อความสำเร็จหรือล้มเหลว ดังกล่าวมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับประเภทของการตัดสินใจหรือมองอีกแง่หนึ่งคือความมีอิสระต่อการตัดสินใจ และการตัดสินใจนั้นมีผลกระทบต่อความสำเร็จหรือขนาดของความสำเร็จที่จะเกิด

ตามมา (impact) กล่าวคือ ถ้าเป็นพนักงานจะมีความรับผิดชอบต่อระเบียบกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้ พนักงานต้องปฏิบัติตามระเบียบกฎเกณฑ์และข้อกำหนดที่วางไว้หากละเลยแล้วจะทำให้มีปัญหา ในทางปฏิบัติงาน เช่น งานล่าช้า สินค้าบริการไม่ได้มาตรฐาน สมควรจะได้รับโทษอย่างไร อาจเป็น โทษทางวินัย ทางแพ่งและ หรือทางอาญาแล้วแต่ความหนักเบาของความผิด ผู้ใดดำรงตำแหน่งเป็น ผู้บริหารแม้จะมีอิสระในการตัดสินใจมากกว่าพนักงานปฏิบัติการ แต่ต้องรับผิดชอบต่อผลกำไร- ขาดทุน การอยู่รอดขององค์กร รวมทั้งต้องทำให้เชื่อมั่นได้ว่าการบริหารงานขององค์กรเป็นไปตาม หลักทั้ง 6 ที่กล่าวมา

จะเห็นว่า การตัดสินใจเชิงการบริหารนั้น เป็นการตัดสินใจที่จะทำให้มั่นใจว่าองค์กร บริหารงานเป็นไปด้วยดี มั่นใจได้ว่าเกณฑ์ของธรรมาภิบาล ได้ถูกนำมาปฏิบัติอย่างครบถ้วน ผู้บริหารถ้าหากยึดหลักธรรมาภิบาลแล้ว ผลของการตัดสินใจจะทำให้เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายไม่ว่าจะเป็นผู้ประกอบการและพนักงาน ลูกจ้าง เพราะเป็นหลักการที่มุ่งผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน ถือเป็นการลดอคติทางการบริหารได้เป็นอย่างดี

### 1.3 การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (strategic decision)

เป็นการตัดสินใจที่จะกำหนดทิศทางดำเนินงานขององค์กร การอยู่รอดขององค์กร ซึ่ง เป็นการตัดสินใจในระดับส่วนใหญ่จะหลุดจากกรอบระเบียบปฏิบัติขององค์กร หากแต่เป็นการมองหา โอกาสทางธุรกิจ กฎระเบียบที่มีอยู่เป็นการเสริมข้อมูลอธิบายถึงสถานะและความพร้อมของตนเอง เท่านั้น กล่าวคือ ต้องใช้ข้อมูลที่มีอยู่ให้เป็นประโยชน์แก่การตัดสินใจเท่านั้นแต่จะไม่ใช้กฎระเบียบ ที่มีอยู่ปิดกั้นโอกาสธุรกิจขององค์กร การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์จะเป็นหัวใจของการวางแผนกลยุทธ์ และการบริหารเชิงกลยุทธ์ กล่าวคือ จะเป็นการตัดสินใจเลือกเอาทางเลือกที่เป็นประโยชน์กับ องค์กรมากที่สุด แสดงว่าผู้ที่ตัดสินใจเชิงกลยุทธ์นี้อาศัยความรู้ที่เป็นวิทยาศาสตร์ (ในที่นี้หมายถึง ข้อมูลข่าวสารที่ผ่านกระบวนการวิเคราะห์ประมวลผลแล้วกลายเป็นสถานะเป็นความรู้ (knowledge) จึงจะมีมูลค่าเพิ่มใช้ประโยชน์ได้จริง) ประกอบกับอาศัยประสบการณ์ที่ผ่านการ กู้ลองทบทวนทุกด้านอย่างรอบคอบแล้ว เพราะเชื่อว่าในยุคของการแข่งขันแบบไร้ขอบเขต ของโลกไร้พรมแดน ความรู้เท่านั้นจะเป็นปัจจัยชี้ขาด

การบริหารงานที่ต้องการยกระดับมาตรฐานกระบวนการบริหารงานภายใน และต้องการ เพิ่มโอกาสของการแข่งขันในเวทีโลกนั้น จึงได้มีการนำเอาระบบการบริหารคุณภาพเป็นกรอบ แนวทางในการบริหารงาน ทั้งนี้เพื่อเป้าหมายให้เกิดมาตรฐานเดียวกันทั่วโลก และเพื่อให้สินค้า และบริการที่ผลิตได้สามารถขายได้ทั่วโลกไม่ถูกกีดกัน (technical barrier) ถือว่าเป็นการตัดสินใจ เชิงกลยุทธ์เช่นกัน

การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ในการบริหารจัดการกระบวนการภายในตามหลักการบริหารอย่างมีคุณภาพนั้น ผู้บริหารต้องมุ่งเน้นการสร้างประสิทธิภาพ และคุณภาพในระบบบริหารงานภายใน ดังนี้

1) ระบบโครงสร้าง (structure system) ได้แก่ โครงสร้างองค์กร โครงสร้างการบริหาร เช่น โครงสร้างตำแหน่ง โครงสร้างค่าจ้างเงินเดือน และค่าตอบแทน

2) ระบบเทคโนโลยี (technology system) ได้แก่ การประยุกต์ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology) ในการจัดการขั้นตอนการบริหารงานภายใน ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบของระบบ LAN (local area network) หรือระบบอินทราเน็ต (intranet)

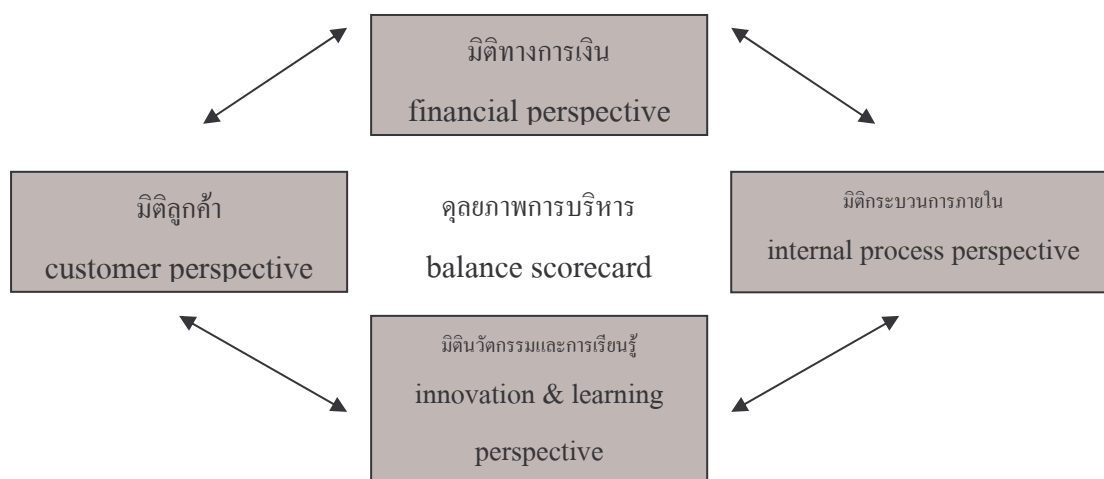
3) ระบบงาน (work system) ได้แก่ การวางระบบการบริหารงานผลิต การบริหารงานบัญชีการเงิน การบริหารงานพัสดุ และการตรวจสอบภายใน

4) ระบบทรัพยากรมนุษย์ (human resource system) ได้แก่ กระบวนการว่าสรรหาจ้าง การบริหารค่าจ้างเงินเดือน การพัฒนาพนักงาน วินัยและการลงโทษ

การตัดสินใจเพื่อความอยู่รอดขององค์กรแบบยั่งยืน (sustainable growth) ผู้บริหารต้องสลัดทิ้งความคิดการบริหารแบบดั้งเดิม และยอมรับเอาแนวคิดการบริหารสมัยใหม่ในการบริหารกิจการ การบริหารแบบเดิมจะให้ความสำคัญกับการบริหารทางการเงินมาก่อน โดยให้ความสำคัญกับความมั่งคั่งของสินทรัพย์ถาวร ความโอ้อ่าของสถานที่ทำงาน และจำนวนพนักงาน เช่น อสังหาริมทรัพย์ ปริมาณพนักงานจำนวนมาก ขนาดขององค์กร หรือมีจำนวนสาขามาก ฯลฯ โดยคิดว่าจะสามารถแปรสภาพเป็นเงินสดได้คล่อง (liquidity) ปัจจุบันสภาพความมั่งคั่งดังกล่าวไม่สามารถอธิบายถึงความอยู่รอดขององค์กรได้ เมื่อสภาพเศรษฐกิจของประเทศตกต่ำ หรือล่มสลายทรัพย์สินถาวรที่มีอยู่ไม่อาจเปลี่ยนเป็นเงินสดได้ตามต้องการ แล้วยังราคาตกต่ำกว่าเงินที่ลงทุนไปเสียอีก จึงได้บทสรุปว่า การที่องค์กรจะอยู่รอดแบบยั่งยืน ต้องบริหารงานให้มีเงินสดเหลืออยู่ในมือให้ได้จึงจะเป็นปัจจัยชี้ขาด มิใช่ปรากฏเพียงตัวเลขทางบัญชีเท่านั้น

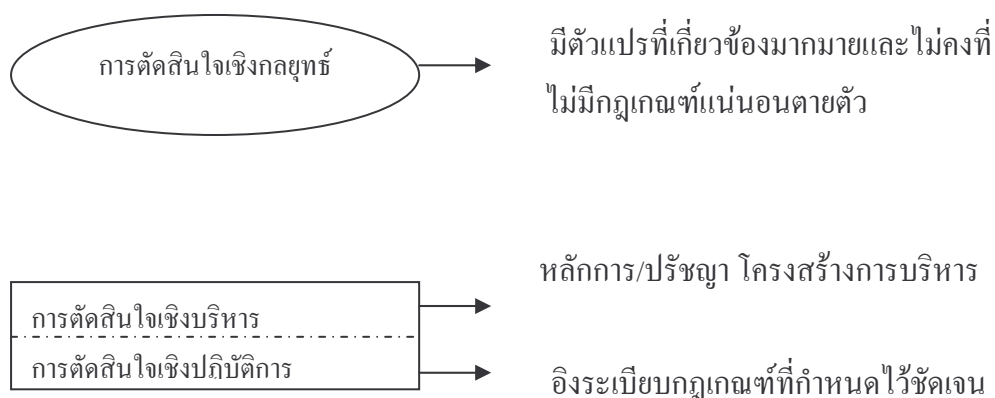
ไม่เพียงเท่านั้น ผู้บริหารควรรับเอาความคิดของ แคบแลน และนอร์ตัน (Robert S. Kaplan จาก Havard Business School และ David P. Norton. Norton & Company) ที่เสนอแนะว่า การบริหารจัดการองค์กรต้องทำให้เกิดความสมดุลของการพัฒนา ที่ชี้ให้เห็นว่า องค์กรจะอยู่รอดได้และเติบโตอย่างยั่งยืนนั้น จะต้องมีการบริหารมิใช่มุ่งเน้นเฉพาะด้านการเงินอย่างที่เป็นการในอดีต (financial perspective) ต้องมุ่งเน้นด้านอื่นอีก 3 ด้านไปพร้อมๆ กันด้วย ได้แก่ กระบวนการภายใน (internet process perspective) นวัตกรรมและการเรียนรู้ (innovation & leaning perspective) และลูกค้า (customer perspective) ซึ่ง แคบแลน และนอร์ตัน เรียกว่า คุณภาพทางการบริหาร แปลมาจากภาษาอังกฤษว่า balance scorecard ซึ่งอาจมิได้แปลตรงตัวเสียทีเดียว แต่ให้ความหมายได้

กระจำงที่ชี้ให้เห็นว่าการบริหารงานที่ยั่งยืนนั้นต้องคำนึงถึง 4 มิติ แต่มีนักบริหารนักวิชาการบางคน แปลว่า ถิขิตสมคูล ดั่งรูป



ภาพที่ 3 แสดงดุลยภาพทางการบริหารค่าจ้างเงินเดือนและค่าตอบแทนในกรอบคิดแบบ (balance scorecard model) (ประเวศน์ รัตน์มหาสกุล, 2546, หน้า 27)

การตัดสินใจทั้งสามระดับมิได้แยกออกจากกันอย่างเด็ดขาด ในบางสถานการณ์ต้องผสมผสานทั้งสามระดับมากบ้างน้อยบ้างคละเคล้าปะปนกันไป สุดแต่สภาพการณ์และความสามารถของผู้ตัดสินใจว่าจะให้น้ำหนักการตัดสินใจในระดับใด อธิบายขยายความก็คือถ้าให้พนักงานในระดับปฏิบัติการ ถึงผู้บริหารระดับกลางตัดสินใจ เรียกว่าการตัดสินใจเชิงปฏิบัติการและการตัดสินใจเชิงบริหาร โดยเขาจะอธิบายการตัดสินใจของเขาว่าเป็นไปตามกฎระเบียบขององค์กร ถือเป็น การตัดสินใจที่ถูกต้อง ใครตัดสินใจเป็นอื่นนอกจากกรอบระเบียบแล้วจะใช้ไม่ได้ ไม่เอาด้วย ถ้าให้ผู้บริหารระดับสูงตัดสินใจเขาจะตัดสินใจภายใต้กรอบกติกาได้ เมื่อเห็น โอกาสอยู่ข้างหน้าเขาจะเลือกโอกาสนั้นแล้วค่อยย้อนกลับมาแก้ไขกติกาที่ยอม แต่ถ้าเป็นผู้ประกอบการเขาจะให้น้ำหนักกับโอกาสทางธุรกิจข้างหน้าโดยไม่ยึดติดว่ากฎระเบียบจะเป็นอย่างไรเพราะถือว่ามีผู้บริหารระดับ สูง และระดับต้นคอยกำกับดูแลอยู่แล้ว แม้บางครั้งโอกาสธุรกิจข้างหน้ามิใช่ธุรกิจประเภทเดียวกันกับที่เป็นอยู่ในปัจจุบันเขาก็จะไม่ใส่ใจ เขาจะเลือกลงทุนในธุรกิจที่มีโอกาสและอาจจัดตั้งบริษัทขึ้นใหม่ เพื่อรองรับธุรกิจที่จะเกิดขึ้นในอนาคตที่ยอม



(ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2546, หน้า 28)

ภาพที่ 4 แสดงความสัมพันธ์ของระดับการตัดสินใจ

## 2. การบริหารเชิงกลยุทธ์และการบริหารที่ไม่ใช่เชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์นั้น หัวใจสำคัญของความเป็นกลยุทธ์ คือ ความพยายามกำหนดความมุ่งหวัง ความคาดหวังในอนาคตที่เป็นไปได้ให้เป็นรูปธรรมชัดเจนที่สุดเท่าที่จะทำได้ และการสร้างความชัดเจนดังกล่าว ดำเนินการภายใต้สภาพแวดล้อมทั้งภายในภายนอกโดยดูที่โอกาสที่จะทำได้เปรียบหรือสำเร็จ (opportunity: อะไรก็ตามที่อาจกลายเป็นจุดแข็งในอนาคต) และข้อจำกัดที่เป็นภัยคุกคามที่จะปิดกั้นความสำเร็จ (threats: อะไรก็ตามที่อาจกลายเป็นจุดอ่อนในอนาคต) โดยผ่านการวิเคราะห์อย่างรอบด้านประกอบกับการพิจารณาความพร้อมของตนเองไม่ว่าจะเป็นจุดอ่อน (weakness) และจุดแข็ง (strengths) แล้วจึงนำเอาหลักการและเทคนิคทางการบริหารมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานเป็นลำดับถัดไป เทคนิคการบริหารเป็นเชิงกลยุทธ์นอกจากที่กล่าวข้างต้นแล้ว เปรียบเทียบประเด็นในเห็นความแตกต่างระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์ และการบริหารที่ไม่ใช่เชิงกลยุทธ์ (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2546, หน้า 22) ดังภาพที่ 5

ไม่ใช่เชิงกลยุทธ์	เชิงกลยุทธ์
1. บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบไม่ชัดเจน	1. บทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบที่ชัดเจน
2. ไม่มีการวางแผนในการบริหารคน เงิน พัสดุ กำไรขาดทุน เป็นต้น	2. มีการวางแผนทั้งการบริหารคน เงิน พัสดุ กำไรขาดทุน เป็นต้น
3. ไม่มีข้อมูลในการตัดสินใจ หรือมีแต่ไม่เพียงพอ	3. มีข้อมูลที่เพียงพอในการตัดสินใจ
4. ไม่มีการมอบหมายงาน หรือมีแต่ไม่ชัดเจน	4. มีการมอบหมายงานอย่างชัดเจนให้พนักงานแต่ละระดับ
5. การวางแผนเป็นลักษณะของการเพิ่มเติมจากแผนเดิม (incremental planning หรือ normative planning)	5. มีการนำเทคนิคการวางแผนเชิงกลยุทธ์มาปรับใช้

ไม่ใช่เชิงกลยุทธ์	เชิงกลยุทธ์
<p>6. ผู้บริหารไม่มีทักษะในการบริหาร หรือใช้กฎเกณฑ์ทางเทคนิคมาบริหารคน</p> <p>7. ขาดความเชื่อมโยงวิธีการ และขั้นตอนในการบริหาร</p> <p>8. ถือว่าปัญหาของผู้อื่นมิใช่ปัญหาของตน</p> <p>9. การตัดสินใจไม่มีหลักการ</p> <p>10. เน้นการบริหารเรื่องการเงินมาก่อนเรื่องอื่น</p>	<p>6. ผู้บริหารมีความเข้าใจหลักการ เทคนิคการบริหาร และมีศิลปะที่จะปรับใช้หลักการและเทคนิคให้เหมาะสมกับสภาพการณ์</p> <p>7. มีความคิดเชิงระบบและมีความคิดเชิงบูรณาการ</p> <p>8. ร่วมกันแก้ปัญหา</p> <p>9. การตัดสินใจยึดหลักการธรรมาภิบาล</p> <p>10. ให้น้ำหนักความสำคัญไม่เฉพาะแต่การเงิน แต่ยังให้ความสำคัญกับ การเรียนรู้พัฒนา กระบวนการภายใน และลูกค้า ด้วย</p>
<p>วิธีการบริหาร</p> <p>ปฏิบัติตามกฎระเบียบไม่สนใจเป้าประสงค์ (compliance base)</p>	<p>วิธีการบริหาร</p> <p>มุ่งเน้นเป้าประสงค์ ให้กฎระเบียบเป็นเพียงเครื่องมือ มิใช่เป้าหมาย (value for management)</p>

#### ภาพที่ 5 การบริหารองค์การ

จะเห็นว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นต้องมีความชัดเจนในเกือบทุกเรื่องของการบริหารแม้แต่วิสัยทัศน์ที่ยังมีภาพเหมือนจริงที่เป็นนามธรรมก็ต้องทำให้มีความชัดเจนระดับหนึ่งที่ทุกคนเห็นเหมือนกัน โดยเฉพาะเรื่องของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ บทบาท การมอบหมายหน้าที่ และความรับผิดชอบ อะไรที่จะอธิบายความชัดเจนในเรื่องบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบ ได้แก่

- 1) โครงสร้างองค์กร (organization structure)
- 2) ขอบเขตหน้าที่ของหน่วยงาน (functional statement)
- 3) โครงสร้างตำแหน่ง (position structure)
- 4) โครงสร้างเงินเดือนค่าจ้าง (wage/ salary structure)
- 5) มาตรฐานระดับงาน (job standard) หรือค่างาน (job value)
- 6) คำบรรยายรายละเอียดลักษณะงาน (job description)
- 7) ลักษณะเฉพาะของตำแหน่งงาน (job specification) คุณสมบัติของผู้ที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน (qualification)
- 8) ระบบสวัสดิการ (fringe benefits)

9) เครื่องมือในการพัฒนาพนักงาน ได้แก่ แผนพัฒนากำลังคน (man power planning) แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance appraisal) และแบบประเมินผลเพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

ฝ่ายบริหารต้องไม่รีรอที่จะวางโครงสร้างพื้นฐานเหล่านี้ให้ชัดเจนก่อนที่จะดำเนินการวางระบบการบริหารด้านอื่นต่อไป แต่ในทางปฏิบัติจริงอาจต้องดำเนินการควบคู่ไปกับระบบอื่นเพียง แต่โครงสร้างพื้นฐานดังกล่าวควรดำเนินการโดยเร็ว และไม่จำเป็นต้องสมบูรณ์ทีเดียวในคราวเดียวกัน อาจจะมีการแก้ไขพัฒนาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปก็ไม่ใช่ว่าสิ่งเสียหายแต่ประการใด ตรงกันข้ามกลับเป็นมาตรการเสริมให้การบริหารงานมีความชัดเจนที่ทันต่อเหตุการณ์เสียอีก

### 3. วางแผนและกำหนดนโยบายบริหารค่าตอบแทนเชิงกลยุทธ์

ศึกษาแนวคิด หลักการ ทฤษฎี ในการกำหนดค่าตอบแทน การวิเคราะห์งาน การประเมินค่างาน โครงสร้างค่าจ้างและเงินเดือน การสำรวจค่าจ้างและเงินเดือน ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการบริหารค่าตอบแทน กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารค่าตอบแทน แนวทางการบริหารการกำหนดค่าตอบแทนเพื่อให้สัมพันธ์กับกลยุทธ์การแข่งขันขององค์กร

## ความสำคัญและความจำเป็นในการวางแผนบริหารค่าตอบแทน

ความสำคัญของการวางแผนบริหารค่าตอบแทน การวางแผน เป็นกระบวนการในการตัดสินใจเลือกว่า อะไรเป็นสิ่งที่เราต้องการจะทำและมีวิธีการหรือแนวทางอย่างไรที่จะทำให้สิ่งที่เราต้องการเกิดขึ้น การวางแผนเป็นหน้าที่ทางการบริหารซึ่งจะต้องมีการวิเคราะห์ ตัดสินใจ เลือกทางเลือกในการดำเนินงานเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยการวางแผนเป็นกิจกรรมที่กระทำขึ้นเป็นการล่วงหน้า เป็นการเตรียมการสำหรับอนาคต

การเตรียมการสำหรับอนาคตอย่างเป็นทางการขององค์กร จัดทำในรูปของการวางแผน 2 ประเภท คือ 1. กลยุทธ์ 2. แผนปฏิบัติ

**1. กลยุทธ์ค่าตอบแทน (compensation strategy)** เป็นแผนค่าตอบแทนในระยะยาวขององค์กรในขั้นที่จะทำให้องค์กรอยู่รอดและเจริญเติบโตภายในสิ่งแวดล้อมขององค์กรนั้นๆ การกำหนดกลยุทธ์ค่าตอบแทนเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูง ในการกำหนดแนวทางการปฏิบัติเกี่ยวกับค่าตอบแทนอย่างมีประสิทธิภาพ (effectiveness) โดยอาศัยข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการของบุคลากร และจุดยืนขององค์กร

การวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นการพัฒนามาจากภาพอนาคตที่ชัดเจนหรือวิสัยทัศน์พันธกิจที่แน่ชัด เป้าหมายที่เป็นรูปธรรมตามลำดับ ลำดับถัดมาจะต้องมีการวิเคราะห์ให้ได้กลยุทธ์ที่



เหมาะสมกับองค์กร แล้วจึงนำกลยุทธ์เหล่านั้นมาจัดทำเป็นแผนให้สอดคล้องกับความสามารถขององค์กร ซึ่งอาจจะปรากฏในรูปของแผนงานหรือโครงการก็ได้ กล่าวโดยสรุปแผนงานหรือโครงการที่พัฒนามาจากวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย เราเรียกว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์

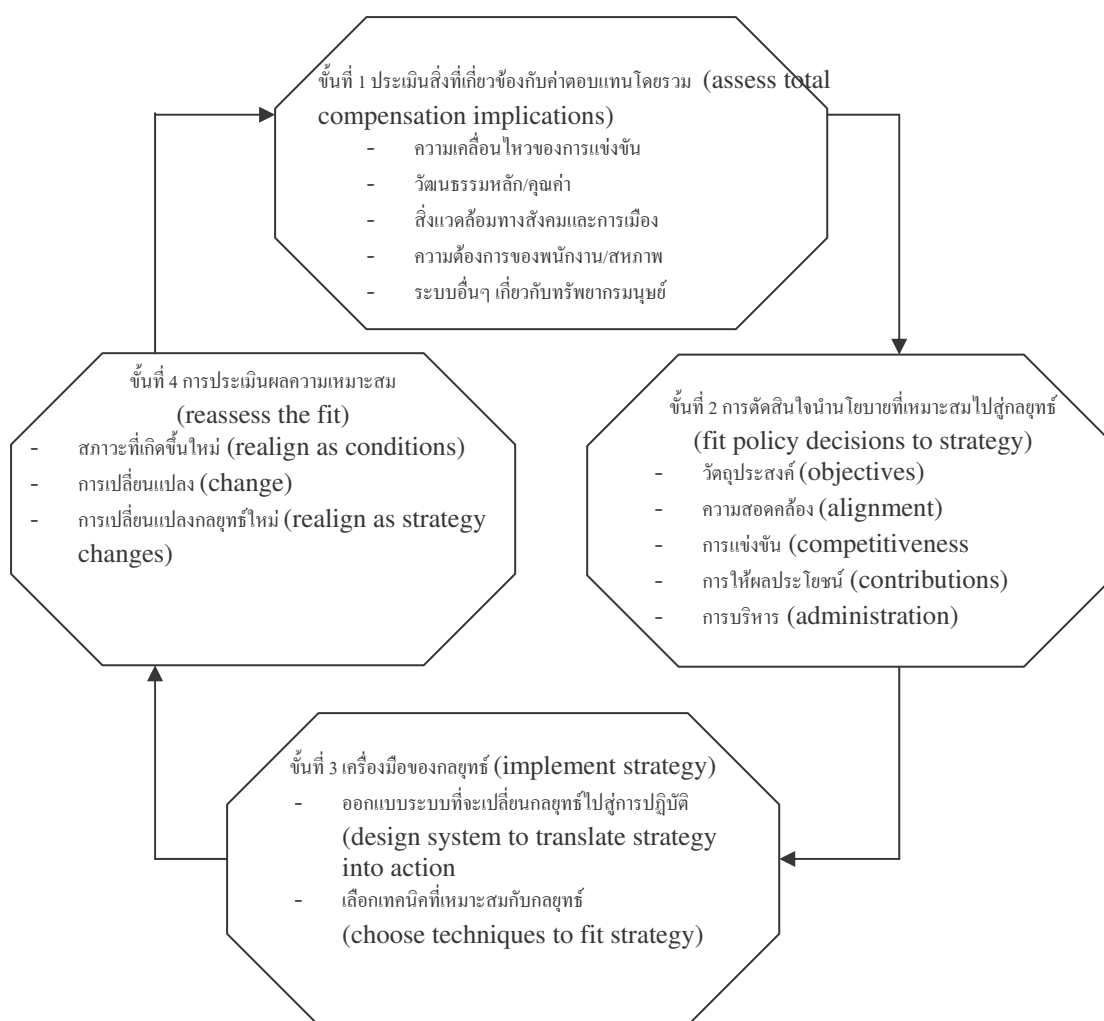
หลักใหญ่ใจความสำคัญของการวางแผนเชิงกลยุทธ์คือความพยายามค้นหาและสังเคราะห์ (synthesis) ใ้ได้ให้วิธีการแนวปฏิบัติที่ชัดเจน ในที่นี้เรียกว่าเป็นกลยุทธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์ (analysis) เป้าประสงค์ในระดับพันธกิจให้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในรูปของการวางแผนกลยุทธ์เป็นลำดับถัดไป กลยุทธ์ที่ได้จะต้องผ่านกระบวนการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง (รู้เรา) โอกาสและภัยคุกคาม (รู้เขา) โดยการวิเคราะห์นั้นจะต้องพิจารณาให้ครบทุกมิติของการบริหารงานสมัยใหม่ ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้ การคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ และลูกค้า ตามแนวคิดของแคปแลน และนอร์ตัน การวิเคราะห์จะต้องมิใช่เป็นการวิเคราะห์แบบแยกส่วน หากแต่เป็นการวิเคราะห์แบบบูรณาการ (integrated analysis) กล่าวโดยขยายความคือ นอกจากคำนึงถึงมิติดังกล่าวในทางกว้างแล้ว ยังต้องเชื่อมโยงเป้าประสงค์ในทางลึกด้วยโดยมองย้อนขึ้นไปตอบคำถามว่าเป็นการเสริมพันธกิจ เป้าหมาย และวิสัยทัศน์ให้เป็นจริงได้หรือไม่อย่างไร (realization)

ผู้บริหารและผู้ประกอบการต้องการให้องค์กรเติบโตแบบยั่งยืน ควรที่จะนำเอาแนวคิดการรบของอาจารย์ซุนและอาจารย์หวู่ “รู้เรารู้เขา รบร้อยครั้งมีแพ้พ่าย” หรือการวิเคราะห์สวอท (SWOT analysis) ผสมกับแนวคิดการบริหารแบบ “คุณภาพการบริหาร” ของแคปแลน และนอร์ตัน เมื่อผ่านกระบวนการวิเคราะห์และสังเคราะห์ดังกล่าวแล้ว ก็จะได้ชุดของวิธีการและแนวปฏิบัติที่พร้อมนำจัดทำเป็นแผนงานหรือโครงการเพื่อแตกรายละเอียดเป็นกลุ่มกิจกรรม (task) และกิจกรรม (activity) ซึ่งจะสามารถประเมินเพื่อคำนวณเป็นเม็ดเงิน กำลังคน วัสดุ อุปกรณ์และอื่นๆ ที่สัมผัสได้ เมื่อรวมกันเข้าเราเรียกว่า แผนงบประมาณ ลำดับต่อไปถึงขั้นนำไปปฏิบัติต้องกำหนดเวลาแล้วเสร็จ และผู้รับผิดชอบตามลำดับ อย่างไรก็ตาม หนึ่งมิติของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ มิติกระบวนการภายใน และกระบวนการภายในนี้จะกินความรวมเอากระบวนการบริหาร ระบบอาคารสถานที่ และงานธุรการทั่วไป การจะทำให้ระบบงานดังกล่าวเหล่านี้มีความหมายเชิงกลยุทธ์ จำเป็นต้องทำให้ระบบงานมีความชัดเจนสามารถอธิบายได้ และความชัดเจนของระบบเหล่านี้จะต้องสนับสนุนส่งเสริมให้เป้าหมายและวิสัยทัศน์เป็นจริงได้ มิใช่เป็นระบบที่ขัดแย้งหรือถ่วงเป้าหมายและวิสัยทัศน์ หากเป็นลักษณะของการขัดแย้งกันไม่ถือว่าเป็นเชิงกลยุทธ์

การจัดทำโครงสร้างค่าตอบแทนหรือบริหารค่าตอบแทนเชิงกลยุทธ์นั้นจะต้องมีความชัดเจนมีความยืดหยุ่นในการบริหารและสามารถแข่งขันกับตลาดได้ เมื่อโครงสร้างค่าจ้างเงินเดือนมีความชัดเจนแล้วจะมีส่วนอย่างมากในการป้องกันมิให้เกิดความไม่พอใจในการบริหารงาน

ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ความสับสนก็จะไม่เกิด แล้วยังมีความเป็นธรรมชาติในการจ่ายค่าจ้างเงินเดือนให้กับพนักงานโดยรวม การบริหารค่าจ้างเงินเดือนและค่าตอบแทนในทางปฏิบัติจริงจะเข้าใจได้ง่ายขึ้นเมื่อทราบความมุ่งหวังขององค์กร กล่าวคือ เมื่อองค์กรต้องการอะไรในอนาคตซึ่งจะถูกกำหนดเป็นวิสัยทัศน์แล้ว ถ้ายังไม่รู้ชัดเจนก็ต้องดูที่เป้าหมาย หรือนโยบายขององค์กร แล้วจึงมีการจัดวางผังองค์กรรองรับ (organization chart) การจัดผังองค์กรมองอีกมุมหนึ่งก็คือการจัดสรรอำนาจหน้าที่ และทรัพยากรในการบริหารนั่นเอง โดยจะเขียนออกมาในรูปของคำบรรยายขอบข่ายหน้าที่ของฝ่ายงาน ส่วนงาน (functional statement) ความสำคัญถัดลงมาคือโครงสร้างระดับตำแหน่งงาน (corporate title) เช่น ผู้จัดการฝ่าย ผู้จัดการส่วน หัวหน้าแผนก เป็นต้น กล่าวคือจะแบ่งระดับตำแหน่งงานทางการบริหารและการบังคับบัญชาออกเป็นกี่ระดับ โดยให้สอดคล้องกับลักษณะของโครงสร้างองค์กรว่าด้วยเป็นแบบสูง (tall organization) แบบกลาง (moderate organization) หรือแบบราบ (flat organization)

การจัดสรรอำนาจหน้าที่ดังกล่าวยังเป็นภาพรวมขององค์กร องค์กรจำเป็นต้องแบ่งหน้าที่และมอบหมาย (delegation) ไปยังตัวบุคคลในแต่ละตำแหน่งงาน ภาษาอังกฤษเรียกว่า functional title เช่น ผู้จัดการฝ่ายบัญชี ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผู้จัดการส่วนบัญชี เป็นต้น และการที่จะทราบว่าแต่ละตำแหน่งงานมีหน้าที่อะไรและมีความรับผิดชอบอย่างไรนั้น จึงเขียนออกมาในรูปของคำบรรยายรายละเอียดของงาน (job description) และต้องระบุคุณลักษณะเฉพาะของงานในตำแหน่งงานเหล่านั้นด้วย (job specification) เมื่อดำเนินการถึงขั้นตอนนี้แล้วถือว่าได้รายละเอียดกิจกรรมงานทั้งหมดขององค์กรเกือบจะสมบูรณ์ลำดับต่อไปจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องกำหนดมาตรฐานของระดับงาน (job level) อาจรวมเอาตำแหน่งงาน (function title) ที่มีลักษณะและความยากง่ายใกล้เคียงกันจัดเป็นกลุ่มงานหนึ่ง และจัดเป็นระดับของงานตามลำดับจากงานที่ง่ายไปยังงานที่ยากและซับซ้อนกันจัดเป็นกลุ่มงานหนึ่ง และจัดเป็นระดับของงานตามลำดับจากงานที่ง่ายไปยังงานที่ยากและซับซ้อนมากขึ้น และเมื่องานมีความซับซ้อนและยากมากขึ้นก็ต้องอาศัยผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถสูงขึ้นด้วย (high competence)



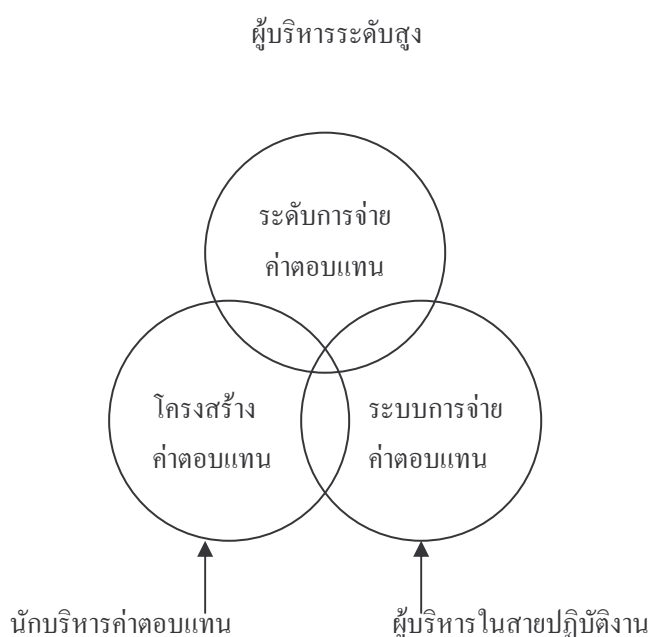
ภาพที่ 6 แสดงขั้นตอนที่สำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ค่าตอบแทน โดยรวม (Key steps to formulate a total compensation strategy) (กึ่งพร ทองใบ, 2545, หน้า 52 อ้างอิงจาก Milkovich & Newman, 2002, p. 34)

2. แผนปฏิบัติการค่าตอบแทน (compensation operations plan) เป็นแผนค่าตอบแทนในระยะสั้นซึ่งใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานประจำวันของหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านค่าตอบแทน การกำหนดแผนปฏิบัติการค่าตอบแทนเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับกลางและระดับต้น วัตถุประสงค์ของแผนปฏิบัติการมักมุ่งที่ประสิทธิภาพ (efficiency) ดังนั้น แผนปฏิบัติการค่าตอบแทนจึงกำหนดในรูปของระเบียบปฏิบัติและข้อบังคับในการจ่ายค่าตอบแทนเป็นสำคัญ

กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการค่าตอบแทน เป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการบริหารขององค์กรโดยรวม แผนทั้งสองประเภทนี้จะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ของค่าตอบแทน และช่วยบูรณาการวัตถุประสงค์ของค่าตอบแทนกับวัตถุประสงค์ขององค์กรให้บรรลุผลไปพร้อมกัน เพราะการกำหนดค่าตอบแทนที่ยุติธรรม เพียงพอ และเป็นที่ยอมรับจะช่วยดึงดูดให้คนมาทำงานกับองค์กร

และสามารถรักษารักษาบุคลากรไว้ได้ การที่สามารถจูงใจให้บุคคลกรทำงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถจะช่วยให้องค์การมีผลผลิตสูงโดยมีต้นทุนแรงงานต่ำ

แผนค่าตอบแทนในแต่ละองค์การจะแตกต่างกันไป องค์การแต่ละแห่งจะพัฒนากลยุทธ์ค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของตนเป็นสำคัญ การตัดสินใจด้านค่าตอบแทนในองค์การหนึ่ง ๆ นั้น ผู้บริหารในทุกระดับและทุกส่วนงานจะมีส่วนในการวางแผนแตกต่างกันไป โดยผู้บริหารระดับสูงจะตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ค่าตอบแทน โดยเฉพาะในเรื่องเกี่ยวกับระดับของการจ่ายค่าตอบแทน (pay level) ว่าองค์การมีนโยบายจะจ่ายเท่ากับสูงกว่าหรือต่ำกว่าอัตราค่าตอบแทนของตลาดสำหรับผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งหมายถึง ผู้บริหารในสายปฏิบัติการอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ฝ่ายบริหารค่าตอบแทน เป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดระบบการจ่ายค่าตอบแทน หรือ โครงสร้างค่าตอบแทน (pay structure) (กึ่งพร ทองใบ, 2545, หน้า 53 อ้างอิงจาก Belcher & Atchison, 1987, p. 419) ความสัมพันธ์ของผู้บริหารฝ่ายต่าง ๆ ในการตัดสินใจและวางแผนค่าตอบแทนแสดงได้ดังรูป



ภาพที่ 7 แสดงความสัมพันธ์ของผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารในสายปฏิบัติการและนักบริหารค่าตอบแทนในการตัดสินใจเรื่องค่าตอบแทน

## ความจำเป็นในการวางแผนบริหารค่าตอบแทน

โดยหลักการทั่วไปเป็นที่ยอมรับว่า เมื่อพิจารณาในระยะยาวแล้ว องค์กรยากที่จะประสบผลสำเร็จได้ หากแผนค่าตอบแทนไม่สามารถประสานกับระบบย่อยอื่น ๆ ในองค์กร การวางแผนบริหารค่าตอบแทนในสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร และหน้าที่อื่น ๆ ในองค์กรเป็นเรื่องที่จำเป็น

จุดอ่อนประการหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรส่วนใหญ่คือ การดำเนินการกิจหรือกิจกรรมต่าง ๆ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (ซึ่งรวมถึงกิจกรรมด้านค่าตอบแทนด้วย) มักมีลักษณะเป็นการทำงานเพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้าแบบวันต่อวัน โดยปราศจากขอบเขตแนวทางที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน รวมทั้งการขาดกลยุทธ์และการคาดคะเนผลในระยะยาว หน่วยงานที่รับผิดชอบบริหารค่าตอบแทนมีแนวโน้มที่จะทำงานตอบสนองความต้องการของฝ่ายอื่น ๆ และมีระบบการทำงานประจำที่น่าเบื่อหน่าย โดยแยกหน้าที่ของตนออกจากกระแสการดำเนินงานหลักด้านอื่นๆ ขององค์กร องค์กรหลายแห่งในปัจจุบันได้พยายามแก้ไขจุดอ่อนในเรื่องนี้ โดยการจ้างที่ปรึกษาจากภายนอกมาทำการวิเคราะห์งานและออกแบบระบบค่าตอบแทนให้ (กิงพร ทองใบ, 2545, หน้า 25-27 อ้างอิงจาก Balkin & Meija, 1987, pp. 329-330)

แนวโน้มชัดเจนที่ทำให้ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเห็นว่า กิจกรรมการบริหารค่าตอบแทนมีความสำคัญต่อองค์กรเกินกว่าที่จะปล่อยให้กิจกรรมดังกล่าวดำเนินไปโดยปราศจากการกำหนดทิศทางและแนวปฏิบัติ

แนวโน้มซึ่งเป็นสาเหตุจำเป็นในการวางแผนบริหารค่าตอบแทนที่สำคัญ มีดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ สภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น ลงทุนดำเนินธุรกิจต้องใช้ทุนสูง มีความเสี่ยงมากและเกี่ยวข้องกับพนักงานจำนวนมาก การบริหารค่าตอบแทนซึ่งเป็นเครื่องมือในการแลกเปลี่ยนสำหรับการจ้างงาน จำเป็นต้องได้รับการยกฐานะขึ้นมาเป็นนโยบายทางธุรกิจด้วย ทำให้หน่วยงานบริหารค่าตอบแทนจำเป็นต้องมีการวางแผนการบริหารค่าตอบแทน เพื่อเตรียมความพร้อมและช่วยลดความเสี่ยงหรือความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นล่วงหน้า ทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างราบรื่น ไม่หยุดชะงัก

2. การแข่งขันทางธุรกิจและการนำธุรกิจเข้าสู่ตลาดโลก การขยายตัวทางธุรกิจเข้าสู่ตลาดโลกส่งผลให้ธุรกิจมีการแข่งขันสูงยิ่งขึ้นการที่ธุรกิจจะเอาชนะคู่แข่งได้ต้องมีการจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยเฉพาะประสิทธิผลของต้นทุน (cost effectiveness) ต้นทุนแรงงานนับว่าเป็นต้นทุนหลักประการหนึ่งในต้นทุนการผลิต ซึ่งจำเป็นต้องมีการ

ควบคุม การวางแผนบริหารค่าตอบแทนจะช่วยให้การควบคุมต้นทุนแรงงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นมากขึ้น

3. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ดังได้กล่าวแล้วว่า ค่าตอบแทนเป็นเรื่องที่มีรายละเอียดมากและซับซ้อน การวางแผนค่าตอบแทนจึงเป็นงานใหญ่ที่ต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลจำนวนมาก ทั้งยังต้องการความถูกต้องและแม่นยำของข้อมูล เพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสมต่อไป พัฒนาการของระบบสารสนเทศทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (human resource system HRIS) หมายถึง วิธีการที่องค์การใช้เพื่อรวบรวม เก็บรักษา วิเคราะห์รายงานและประเมินข้อมูลที่เป็นลายลักษณ์อักษรและข้อมูลที่เป็นตัวเลขของประชากร งาน และต้นทุน (กึ่งพร ทองใบ, 2545, หน้า 25-27 อ้างอิงจาก Ivancevich, 1998, p. 708) โดยการนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการรวบรวมและประมวลผลข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งกิจ- กรรมค่าตอบแทน ทำให้การวางแผนค่าตอบแทนไม่ใช่เรื่องยากอีกต่อไป รวมทั้งวิทยาการความรู้ในเรื่องการวางแผนค่าตอบแทนก็ได้มีการศึกษาอบรมกันแพร่หลายมากขึ้น

สาเหตุสำคัญทั้ง 3 ประการข้างต้นนี้ เป็นอิทธิพลสำคัญที่ผลักดันให้มีการวางแผนการบริหารค่าตอบแทนเพื่อแสวงหาโอกาสในการดำเนินงานธุรกิจให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของกิจการต่อไป แม้ว่าการวางแผนเป็นเรื่องของอนาคตที่ยังมาไม่ถึง แต่ก็จะต้องมาถึงไม่ช้า หากผู้บริหารขาดการศึกษาข้อมูลในอดีตเพื่อนำมาคาดคะเนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตนั้น อาจทำให้เกิดความผิดพลาดซ้ำขึ้นได้ เรียกว่าประวัติศาสตร์ซ้ำรอย ดังนั้น การขาดการวางแผนเตรียมพร้อมอย่างมีประสิทธิภาพในปัจจุบันอาจจะทำให้ต้องประสบปัญหาในอนาคต หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง อนาคตตามที่มุ่งหวังจะเป็นของผู้ที่เตรียมพร้อมในวันนี้เท่านั้น

### แนวทางการวางแผนบริหารค่าตอบแทนเชิงกลยุทธ์

การวางแผนโดยทั่วไปเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ 2 เรื่องคือ

1. อะไรคือสิ่งที่ต้องการทำให้สำเร็จ
2. วิธีการที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จได้อย่างไร

การตัดสินใจว่า อะไรเป็นเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตัดสินใจต้องประเมินสถานการณ์แวดล้อมภายนอกองค์กรเพื่อหาโอกาสในการดำเนินงานและตั้งเป้าหมายที่พึงประสงค์ พร้อมทั้งการประเมินศักยภาพของสถานการณ์แวดล้อมภายในองค์กรเพื่อหาจุดเด่นหรือด้อยขององค์กร โดยการตั้งเป้าหมายจะต้องเป็นเป้าหมายที่ทำได้จริงตามศักยภาพหรือขีดความสามารถทางทรัพยากรบริหารภายในองค์กร สำหรับการตัดสินใจว่าวิธีการอย่างไรที่จะนำมาใช้ในการ

ดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้ตัดสินใจและวางแผนต้องอาศัยประเมินจากข้อเท็จจริง และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่มีอยู่

การวางแผนบริหารค่าตอบแทน ต้องอาศัยแนวทางการคิด วิเคราะห์ และตัดสินใจเพื่อหาคำตอบจากคำถาม 4 ประการต่อไปนี้ (กึ่งพร ทองใบ, 2545, หน้า 55 อ้างอิงจาก Belcher & Atchison, 1987, pp. 402-410) โดยมีรายละเอียดดังนี้

- 1) สถานภาพปัจจุบันของแผนการบริหารค่าตอบแทน
- 2) แผนการบริหารค่าตอบแทนที่ต้องการ
- 3) การพยากรณ์สภาพในอนาคต
- 4) การจัดทำแผนการบริหารค่าตอบแทนให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

1. สถานภาพปัจจุบันของแผนการบริหารค่าตอบแทน การทบทวนและตรวจสอบ สถานภาพปัจจุบันของแผนการบริหารค่าตอบแทนที่มีอยู่ เป็นสิ่งที่จำเป็นก่อนที่จะลงมือวางแผน สำหรับอนาคตต่อไป ซึ่งนักวางแผนต้องพิจารณาถึงประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1.1 ความรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของแผนการบริหารค่าตอบแทนโดยทั่วไปในตลาดแรงงาน นักวางแผนสามารถหาความสัมพันธ์ดังกล่าวได้จากการสำรวจค่าตอบแทนในตลาดแรงงาน เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับค่าตอบแทนที่องค์กรจ่ายให้แก่พนักงาน เพื่อหาตำแหน่งในการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กรเปรียบเทียบกับตลาดโดยทั่วไป ซึ่งการศึกษาในเรื่องนี้จะช่วยในการพิจารณาวางแผนค่าตอบแทนว่า ระดับการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กรมีความเหมาะสมหรือไม่ หากไม่เหมาะสมจะปรับปรุงอย่างไร

นอกจากการสำรวจค่าตอบแทนในตลาดแรงงานแล้ว หน่วยงานสรรหาและว่าจ้างขององค์กร การมักจะสนใจเกี่ยวกับอัตราเงินเดือนสำหรับการว่าจ้างงานใหม่ อันเป็นอัตราเริ่มต้นสำหรับการว่าจ้าง ซึ่งงานด้านการสรรหาต้องแข่งขันกับตลาดแรงงาน ทำให้ต้องมีข้อมูลที่ทันสมัย ทันต่อการเปลี่ยนแปลง หรือความเคลื่อนไหวของตลาดแรงงานอยู่เสมอ ปัญหาการสรรหาหรือว่าจ้างงานพนักงานที่มีคุณสมบัติไม่ตรงตามที่ต้องการประการหนึ่ง สืบเนื่องมาจากแผนค่าตอบแทนที่ไม่ดึงดูดใจ ซึ่งนักวางแผนค่าตอบแทนต้องพิจารณาหาทางแก้ไขต่อไป

1.2 ความรู้เกี่ยวกับโครงสร้างของงานและโครงสร้างค่าตอบแทน โครงสร้างค่าตอบแทนจะประกอบด้วย รายละเอียดเกี่ยวกับระดับตำแหน่ง ชั้นเงินเดือน และช่วงเงินเดือน ซึ่งนักวางแผนค่าตอบแทนต้องพิจารณาสิ่งเหล่านี้ให้เหมาะสมกับโครงสร้างของงานในองค์กร โดยพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของช่วงเงินเดือนกับความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน และจำนวนพนักงานที่ได้รับค่าตอบแทนในช่วงเดือนต่าง ๆ ว่ามีความเหมาะสมหรือไม่เพียงใด เช่น กรณีที่พบว่าพนักงานส่วนใหญ่ได้รับค่าตอบแทนอยู่ในขั้นต่ำของช่วงเงินเดือนในแต่ละระดับตำแหน่ง



$$\text{compa-ratio} = \frac{\text{อัตราเงินเดือนเฉลี่ยที่จ่ายจริง}}{\text{จุดกลางของช่วงเงินเดือน}}$$

ถ้าค่า compa-ratio เท่ากับ 1.10 แสดงว่า อัตราเงินเดือนเฉลี่ยจ่ายจริงสูงกว่าจุดกลางของช่วงเงินเดือนตามโครงสร้าง ซึ่งเป็นข้อชี้ให้เห็นกว้างแผนค่าตอบแทนต้องกลับไปพิจารณาอัตราค่าตอบแทนที่จ่ายจริงใหม่ เนื่องจากตามสมมติฐานของโครงสร้างค่าตอบแทน (หรือโครงสร้างเงินเดือน) ที่ดี จุดกลางของช่วงเงินเดือน ควรเท่ากับอัตราเงินเดือนเฉลี่ยที่จ่ายจริง การที่ compa-ratio มีค่าเกิน 1 ย่อมแสดงให้เห็นว่า องค์กรมีการตัดสินใจจ่ายค่าตอบแทนสูงกว่าเฉลี่ย ซึ่งอาจเนื่องจากหลายสาเหตุ อันเป็นความจำเป็นไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ แม้ว่าอัตราที่เกินกว่า 1 จะไม่ใช่สิ่งผิด แต่ก็ก็เป็นสิ่งที่บ่งชี้ทำให้เห็นกว้างแผนต้องระมัดระวัง

1.3 ความรู้เกี่ยวกับอัตราค่าตอบแทนของพนักงานแต่ละคน ข้อมูลอัตราค่าตอบแทนและค่าตอบแทนที่พนักงานแต่ละคนได้รับจริงจะทำให้ทราบถึงจำนวนเงินค่าตอบแทนโดยส่วนรวมขององค์กร และจำนวนค่าตอบแทนที่จ่ายจริงซึ่งสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนงบประมาณค่าตอบแทนต่อไป

2. แผนการบริหารค่าตอบแทนที่ต้องการ การพิจารณาวางแผนเกี่ยวกับแผนค่าตอบแทนที่ต้องการเป็นการตัดสินใจเรื่องนโยบายการบริหารค่าตอบแทนซึ่งมักจะกำหนดเป็น 3 ด้าน คือ (1) นโยบายระดับค่าตอบแทน (2) นโยบายระบบค่าตอบแทน (3) นโยบายโครงสร้างค่าตอบแทน โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1 นโยบายระดับค่าตอบแทน การกำหนดคนนโยบายระดับค่าตอบแทนจะพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับตลาดแรงงาน การตัดสินใจในเรื่องนี้ขึ้นอยู่กับว่า องค์กรต้องการเป็นผู้นำหรือผู้ตาม หรืออยู่ระดับเดียวกันกับองค์กรอื่น ๆ ในตลาดแรงงานเกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทน ซึ่งโดยทั่วไปองค์กรส่วนใหญ่มักเลือกคนนโยบายระดับค่าตอบแทนที่สูงกว่าองค์กรอื่น เพื่อโอกาสที่ดีกว่าในการเลือกบุคลากรที่มีความสามารถมาทำงานกับองค์กร และการชำระรักษาบุคลากรนั้นให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ

นโยบายระดับค่าตอบแทนนี้ เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจเกี่ยวกับการจำแนกตำแหน่งงานในองค์กร การด้วยตำแหน่งงานที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรอาจได้รับการพิจารณาให้มีระดับค่าตอบแทนที่สูงกว่าตำแหน่งงานด้านอื่นได้ การกำหนดคนนโยบายลักษณะนี้ต้องระวังปัญหาการแบ่งแยกกลุ่มของพนักงานด้วย

2.2 นโยบายระบบค่าตอบแทน การกำหนดคนนโยบายระบบค่าตอบแทนแก่พนักงานมีสิ่งที่จะต้องคำนึงถึงอย่างน้อย 2 ประการคือ 1. อัตราจ่ายค่าตอบแทนสำหรับพนักงานที่ว่างเข้ามาทำงานใหม่เป็นปีแรก 2. อัตราการเพิ่มค่าตอบแทน การพิจารณาในสองประการนี้อาศัยหลักความ

อาวุโส และการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งการดำเนินงานดังกล่าวต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้บริหารฝ่ายอื่น ๆ ในองค์กร

2.3 นโยบายโครงสร้างค่าตอบแทน การกำหนดนโยบายโครงสร้างค่าตอบแทนขององค์กรต้องพิจารณาอิทธิพลของปัจจัยที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้ค่าตอบแทนมีลักษณะที่ก่อให้เกิดความเสมอภาคภายใน สามารถแข่งขันกับองค์กรภายนอกได้ และเป็นที่ยอมรับของทั้งฝ่ายจัดการและพนักงาน การตัดสินใจเรื่องโครงสร้างค่าตอบแทนอาศัยข้อมูลจากการประเมินค่างาน การสำรวจค่าตอบแทนในตลาดแรงงาน ตลอดจนโครงสร้างของงานในองค์กรเป็นสำคัญ

### กิจกรรมสำคัญของการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน

องค์กรทุกแห่งมีกิจกรรมเกี่ยวกับค่าจ้าง ส่วนใหญ่พยายามทำให้เป็นระบบและประสานงานกัน เพื่อให้เป็นพื้นฐานที่ดีสำหรับการจ่ายค่าจ้างให้แก่พนักงาน กิจกรรมสำคัญ ๆ ของการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน มีดังต่อไปนี้ (เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2548, หน้า 116 อ้างอิงจาก Zollitsch & Langsner, 1970, pp. 7-10)

- การประเมินค่างาน
- การจัดทำโครงสร้างค่าจ้างและเงินเดือน
- การเขียนลักษณะเฉพาะของงานและการกำหนดค่างาน
- การจัดระดับงานเพื่อจ่ายค่าจ้างเงินเดือน
- การสำรวจค่าจ้างและเงินเดือน
- การจัดทำโครงสร้างค่าจ้าง
- การประเมินผลการปฏิบัติงาน

#### การประเมินค่างาน

การประเมินค่างาน (job evaluation) มีความเป็นมายาวนาน มีหลักการและทฤษฎีเป็นของตัวเอง มีกระบวนการ วิธีประเมิน การบริหารแผนและการทดสอบที่มีลักษณะเฉพาะ แต่การประเมินค่างานเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการกำหนดค่าตอบแทนหลัก ซึ่งเชื่อกันว่าเป็นเทคนิคในการวัดงาน (job measurement) เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมและความสอดคล้องกันภายในองค์กร

วัตถุประสงค์ใหญ่ของการประเมินค่างาน คือ การกำหนดค่าที่เป็นปรนัยให้กับงานหรือตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์กร แต่เพื่อความถูกต้อง ค่านี้จะต้องยุติธรรมและเป็นที่ยอมรับทั้งฝ่ายผู้บริหารและพนักงาน การประเมินค่างานมีวัตถุประสงค์เฉพาะอยู่ 8 ประการ คือ (เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2548, หน้า 116 อ้างอิงจาก Belcher, 1974, pp. 91-92)

1. เพื่อให้เกิดโครงสร้างค่าจ้างภายในที่มีประโยชน์ เพื่อลดความวุ่นวายที่เกิดจากเหตุการณ์บังเอิญ ประเพณี การเลือกที่รักมักที่ชังหรือการต่อต้านและทำให้โครงสร้างค่าจ้างมีเหตุผลมากขึ้น
2. เพื่อให้มีเครื่องมือเป็นที่ยอมรับกันในการกำหนดอัตราค่าจ้าง สำหรับงานที่ถูกสร้างขึ้นใหม่ หรืองานที่เปลี่ยนแปลงไป
3. เพื่อให้มีวิธีการเปรียบเทียบอัตราค่าจ้างที่เป็นจริงแก่องค์การผู้จ้างงาน
4. เพื่อให้มีพื้นฐานสำหรับการประเมินผลงานพนักงาน
5. เพื่อลดปัญหาข้อร้องเรียนเกี่ยวกับอัตราค่าจ้าง โดยลดประเด็นที่จะร้องเรียนและมีวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งซึ่งเป็นที่ยอมรับกัน
6. เพื่อให้เกิดแรงจูงใจแก่พนักงานที่ต้องการทำงานในระดับที่สูงขึ้น
7. เพื่อให้มีข้อเท็จจริงสำหรับการเจรจาค่าจ้าง
8. เพื่อให้มีข้อเท็จจริงเกี่ยวกับงานสำหรับการคัดเลือก ฝึกอบรม การย้ายและเลื่อนตำแหน่ง

#### ประโยชน์ของการประเมินค่างาน

เมื่อการประเมินค่างานเสร็จแล้ว จะเกิดประโยชน์ตามมาหลายด้าน คือ (เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2548, หน้า 116 อ้างอิงจาก Zollitsch & Langsner, 1970, pp. 147-148)

1. ช่วยในการตีราคางาน (assist in the pricing of jobs) การสำรวจค่างานขององค์การหนึ่งสามารถนำไปเปรียบเทียบกับค่างานและค่าจ้างขององค์การอื่นได้ ค่างานจึงเป็นหลักเกณฑ์ในการกำหนดค่าจ้างขององค์การและมีอิทธิพลต่อการกำหนดนโยบายค่าจ้างขององค์การ และเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการจ่ายค่าจ้างเท่ากันสำหรับการทำงานที่เท่ากัน
2. ช่วยให้เห็นพบและขจัดค่าจ้างที่ไม่เป็นธรรม ถ้าหากโครงสร้างค่าจ้างดีและมีความสมดุล จะช่วยแก้ปัญหาความไม่เป็นธรรมภายในฝ่ายหรือในโรงงานได้ การให้ทุกคนมาอยู่ในโครงสร้างเดียวกัน จะเป็นสิ่งที่ช่วยทำให้พนักงานเชื่อว่าไม่มีการเลือกที่รักมักที่ชัง สามารถขจัดข้อร้องเรียนและป้องกันความขัดแย้งระหว่างนายจ้างกับพนักงาน การประเมินค่างานจึงเป็นเครื่องมือที่ใช้ทั้งการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งระหว่างนายจ้างกับพนักงาน การประเมินค่างานจึงเป็นเครื่องมือที่ใช้ทั้งการจัดการกับปัญหาความไม่เป็นธรรมที่เกิดขึ้น หรือป้องกันการเกิดปัญหาความไม่เป็นธรรม
3. ทำให้มีระบบสำหรับประเมินค่าของงานที่ถูกสร้างขึ้นใหม่ วิธีการประเมินค่างานทุกวิธีจะประเมินค่าของงานที่เกิดขึ้นใหม่เป็นแบบเดียวกันทุกครั้ง การประเมินค่างานจึงเป็นเครื่องมือที่ยืดหยุ่น สามารถนำไปปรับเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของงานที่เกิดขึ้นอยู่ตลอด

4. ทำให้มีพื้นฐานสำหรับประเมินผลงาน ข้อมูลการประเมินค่างานจะเป็นพื้นฐานสำหรับการกำหนดมาตรฐานของผลงานและการจูงใจที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินผลงานและจ่ายค่าจ้างตามผลงาน

5. ช่วยในการทำหน้าที่อื่นของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ข้อมูลการประเมินค่างานเป็นพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การกำหนดคุณสมบัติของพนักงานเพื่อการคัดเลือก การจ้าง การฝึกอบรม การเลื่อนตำแหน่งและการให้คำปรึกษา

6. ช่วยในด้านอื่นที่ไม่ใช่ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ข้อมูลการประเมินค่างานเป็นพื้นฐานของการดำเนินการในด้านอื่น เช่น การวัดค่างาน การทำงานให้มีความง่าย การประมาณการต้นทุน การวัดความปลอดภัยและการกำหนดมาตรฐานการทำงาน

การประเมินค่างานมีประโยชน์ ทั้งด้านการปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างกันในองค์กร และการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน องค์กรทุกแห่งต้องมีการประเมินค่างาน ตั้งแต่งานระดับสูงไล่ลงไปจนถึงระดับต่ำ เพราะทุกองค์กรต้องการจ่ายค่าตอบแทนอย่างยุติธรรมตามความสำคัญของงาน การประเมินค่างานเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะให้การจ่ายค่าตอบแทนมีความยุติธรรม

#### กระบวนการประเมินค่างาน

การประเมินค่างานแม้จะมีหลายวิธี แต่มีองค์ประกอบคล้ายกัน อาจแบ่งกระบวนการประเมินค่าได้เป็น 4 ขั้น คือ (เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2548, หน้า 122 อ้างอิงจาก Belcher, 1974, pp. 88-90)

ขั้นแรก เป็นการศึกษางานในองค์กร โดยการวิเคราะห์งาน เพื่อศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับหน้าที่ ความรับผิดชอบและความสัมพันธ์ระหว่างงาน รวมถึงคุณสมบัติของบุคคลที่จะทำงานนั้นได้สำเร็จ ข้อมูลที่ได้นี้จะต้องวิเคราะห์และเขียนบันทึกเอาไว้โดยใช้ภาษาที่แน่ชัดและสอดคล้องกัน

ขั้นที่สอง เป็นการตัดสินใจว่าองค์การกำลังจะจ่ายเพื่ออะไร เป็นการกำหนดปัจจัยงานหรือปัจจัยค่าตอบแทน ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่องานหนึ่ง ๆ มากกว่าปัจจัยอื่น ๆ และเป็นเครื่องมือวัดและเปรียบเทียบตำแหน่งต่าง ๆ การเลือกปัจจัยค่าตอบแทนเป็นหัวใจของการประเมินค่างาน เพราะจะใช้เป็นเกณฑ์ในการเปรียบเทียบงานทั้งหมดขององค์กร นอกจากนี้จะเป็นเครื่องมือกำหนดความสูงต่ำของตำแหน่งงานแล้ว ยังช่วยบอกด้วยว่าผู้ดำรงตำแหน่งนั้นควรจะได้รับค่าตอบแทนเท่าใด

ขั้นที่สาม เป็นการเลือกระบบที่จะใช้ประเมิน ซึ่งต้องมั่นใจด้วยว่าเป็นระบบที่สามารถใช้ปัจจัยค่าตอบแทนเปรียบเทียบงานได้ การเลือกระบบจึงต้องสอดคล้องกับปัจจัยค่าตอบแทน วิธีที่ใช้ประเมินค่าหลัก ๆ มีอยู่ 4 วิธี คือ 1. การจัดลำดับ 2. การจำแนกตำแหน่ง 3. การให้คะแนน 4. การเปรียบเทียบปัจจัย ส่วนการปรับเปลี่ยนจากนี้มีหลายวิธี รวมทั้งอาจใช้วิธีหลัก ๆ หลายวิธีผสมกัน

ขั้นที่สี่ เป็นการเลือกระบบการประเมินค่างาน ตามขั้นตอนรายละเอียดของแต่ละวิธี

นักวิชาการด้านการบริหารค่าจ้างและเงินเดือนมีแนวคิดว่าการวัดงานกับความเป็นธรรม มีความสัมพันธ์กัน จึงได้พัฒนาเทคนิคการประเมินค่างานขึ้น การประเมินค่างานมีวิวัฒนาการมา ตั้งแต่สมัยก่อนหน้าที่จะมีการปฏิวัติอุตสาหกรรม แต่กว่าจะยอมรับกันได้ก็ใช้เวลาเกือบร้อยปีว่า การประเมินค่างานจะทำให้เกิดความเป็นธรรมโดยไม่มีการพิสูจน์หรือทดสอบ แต่ระยะหลังมีการ ตั้งข้อสงสัยเรื่องค่างานกับความเป็นธรรม จึงมีการศึกษาวิจัยมากขึ้น ประเด็นการวิจัยขยายออกไป เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างเงินกับแรงจูงใจ ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นธรรมของนายจ้างกับ ความเป็นธรรมของลูกจ้าง อย่างไรก็ตาม การประเมินค่างานไม่ใช่วิทยาศาสตร์ทั้งหมด เป็นเพียง วิธีการที่อิงหลักวิทยาศาสตร์ที่พยายามสร้างความเป็นปรนัยให้กับการวัดค่างาน การประเมินค่างาน ยังมีส่วนที่เป็นดุลพินิจอยู่มาก นับตั้งแต่การวิเคราะห์งาน การกำหนดคุณสมบัติของบุคคลในงาน การเลือกปัจจัยค่าตอบแทน การสร้างความเห็นพ้องร่วมกันของคณะกรรมการ เทคนิคและวิธีการ ประเมินค่างานจึงขึ้นอยู่กับประยุคต์ใช้ต้องมีการฝึกอบรมผู้ประเมินเพื่อหาทางลดอคติลง การประเมิน ค่างานจึงต้องมีพื้นฐานทางทฤษฎีที่พอเพียง

### การจัดทำโครงสร้างค่าจ้าง

การพัฒนาโครงสร้างค่าจ้างเป็นสิ่งที่กระทำภายใต้บริบทของนโยบาย และกลยุทธ์ค่าตอบแทนทั้งหมด ส่วนนโยบายค่าตอบแทนก็ต้องสอดคล้องกับภารกิจและกลยุทธ์ขององค์การอีกทั้ง นโยบายค่าตอบแทนยังต้องเป็นส่วนสำคัญของกลยุทธ์องค์การและสนับสนุนแผนทรัพยากรมนุษย์ ของหน่วยงาน

#### 1. การตัดสินใจกำหนดนโยบายเกี่ยวกับโครงสร้างค่าจ้าง

องค์การต้องตัดสินใจกำหนดแนวทางเพื่อจัดทำโครงสร้างค่าจ้าง ประเด็นสำคัญที่จะต้อง ตัดสินใจ ได้แก่ (เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2548, หน้า 162 อ้างอิงจาก Henderson, 1989, p.251)

1.1 ระดับค่าจ้างต่ำสุดและสูงสุด ซึ่งต้องพิจารณาจากความสามารถในการจ่ายของ องค์การ กฎหมาย อิทธิพลของสภาพแรงงานและแรงกดดันจากตลาดแรงงาน

1.2 ความสัมพันธ์ระหว่างระดับค่าจ้างโดยทั่วไป เช่น ระหว่างพนักงานในสำนักงานกับ โรงงาน ผู้บริหารระดับสูงกับระดับปฏิบัติการ คนงานกับหัวหน้างาน

1.3 ต้องตัดสินใจว่าโครงสร้างค่าจ้างควรเท่าตลาด สูงกว่าหรือต่ำกว่าตลาด

1.4 การแบ่งสัดส่วนค่าตอบแทนประเภทต่างๆ เช่น กำหนดสัดส่วนระหว่างค่าตอบแทน หลัก ผลประโยชน์เกื้อกูล การจ่ายตามระบบคุณธรรม และการจ่ายตามผลงาน

สำหรับผู้บริหารระดับสูงอาจต้องตัดสินใจกำหนดรายละเอียดเพิ่มเติม เช่น การกำหนด วงเงินการจ่ายค่าตอบแทนทั้งหมด จำนวนที่เพิ่มในปีถัดไป ใครเป็นคนเสนอและจะกำหนดจาก ปัจจัยใด จะจ่ายตามความอาวุโส ระบบคุณธรรมหรือค่าครองชีพ ถ้าจ่ายตามระบบคุณธรรมจะใช้

มาตรฐานผลงานใดวัดและใครจะเป็นคนประเมิน ทั้งหมดนี้ต้องกำหนดออกมาเป็นนโยบายพร้อม กับรายละเอียดและสื่อสารให้พนักงานเข้าใจทั่วองค์กร ยิ่งกว่านั้น ต้องพิจารณาด้วยว่าจะให้ข้อมูล ทั้งหมดโดยเปิดเผยหรือจะปกปิดไว้เป็นความลับ และเมื่อผู้บริหารระดับสูงกำหนดนโยบายได้แล้ว ก็จะต้องกำหนดแนวทางให้แผนกคำตอบแทนเพื่อไปกำหนดวิธีการปฏิบัติเพิ่มเติมอีก ประเด็นที่ แผนกคำตอบแทนจะต้องพิจารณาต่อ ได้แก่

- 1.) จะจ่ายค่าจ้างต่ำสุดเท่าไร จึงทำให้พนักงานที่มีคุณภาพอยากเข้ามาเป็นสมาชิก องค์กร
- 2.) จะให้ค่าจ้างแก่คนที่มีตำแหน่งอยู่ที่เท่าไร เขาจึงจะอยู่กับองค์กรต่อไป
- 3.) องค์กรต้องการเน้นความอาวุโสหรือผลงานตามระบบคุณธรรมในแผนการจ่ายค่า ตอบ แทนหลักหรือไม่
- 4.) จำเป็นหรือเป็นการดีกว่าหรือไม่ ที่จะมีค่าจ้างมากกว่าหนึ่งอัตราสำหรับพนักงานที่ทำ งานประเภทที่คล้ายๆ กัน
- 5.) ค่าตอบแทนหลักมีความแตกต่างกันเพียงพอ จากการแบ่งงานออกตามระดับความรู้ ทักษะ ความรับผิดชอบและหน้าที่แล้ว ใช่หรือไม่

### การวิเคราะห์โครงสร้างค่าจ้าง

วิเคราะห์โครงสร้างค่าจ้างโดยทั่วไป จะพิจารณาจากพื้นฐานของโครงสร้างค่าจ้าง 3 ด้าน คือ

1. ความกว้างของช่วงการจ่ายค่าจ้าง
2. จำนวนของระดับการจ่ายค่าจ้าง
3. การเหลื่อมกันของระดับ

นอกจากนั้นจะดูคุณสมบัติอื่น ๆ ของโครงสร้างค่าจ้าง เช่น ความชันของเส้นค่าจ้างความ ก้าวหน้าของค่ากลางของค่าจ้าง เป็นต้น

การพัฒนาโครงสร้างค่าจ้างเริ่มต้น โดยการนำค่างานและอัตราค่าจ้างของตลาดแรงงาน และของบริษัทมาเปรียบเทียบและปรับเข้าหากัน กำหนดเป็นเส้นนโยบายค่าจ้างของบริษัท หลังจากนั้น ก็กำหนดระดับและช่วงการจ่ายค่าจ้าง ซึ่งอาศัยค่ากลางของค่าจ้างเป็นหลัก ถัดไปก็จัด ความสัมพันธ์ระหว่างระดับและช่วงการจ่ายค่าจ้าง เช่น การเหลื่อมกันของระดับ การกำหนด ความก้าวหน้าของค่ากลาง การแบ่งขั้นในช่วงการจ่าย การกำหนดขั้นการจ่ายต่ำสุดและสูงสุด สรุป แล้วโครงสร้างค่าจ้างมาจากการประเมินค่างาน การสำรวจตลาดและนโยบายค่าจ้างขององค์กร เมื่อได้โครงสร้างค่าจ้างแล้วจึงนำเอาค่างานของบุคคลมาเทียบเพื่อกำหนดการจ่ายให้แก่บุคคล

รวมทั้งต้องพิจารณาการปรับค่าจ้างและการจ่ายเพิ่ม เช่น การจ่ายตามผลงาน ค่าครองชีพ ความอาวุโสและการจ่ายตามระบบคุณธรรม

### การเขียนลักษณะเฉพาะของงานและการกำหนดค่างาน

การเขียนคำบรรยายรายละเอียดลักษณะงานของแต่ละตำแหน่งงานก็เหมือนกับการกำหนดเนื้อหาสาระและเงื่อนไขของการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุ ส่วนการเขียนคุณสมบัติเฉพาะของตำแหน่งงาน ก็เหมือนกับการกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่มีสิทธิเสนอการประกวดราคาจัดซื้อจัดจ้างพัสดุ ดังนั้น การเขียนลักษณะเฉพาะของตำแหน่งงานไม่เพียงแต่มีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์เท่านั้น ยังมีความสำคัญต่อการบริหารงานขององค์กรในทุกระบบงาน

เมื่อเปรียบเทียบเนื้อหาของงานได้ตรงกับระดับ(ใด) ของปัจจัยแล้วให้เขียนอธิบายความหมายของงาน เป็นการเขียนอธิบายลักษณะเฉพาะและกำหนดค่าคะแนนของงานกำกับแต่ละปัจจัย (job-rating specification) ซึ่งส่วนใหญ่แล้วจะกำหนดไว้ท้ายของเอกสารคำบรรยายรายละเอียดลักษณะงาน (job description) ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการประเมินค่างานรวมทั้งควรต้องจัดทำตารางจัดลำดับค่าของงานเพื่อให้เห็นภาพรวมงานทั้งหมดขององค์กร (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2546, หน้า 149)

### 2. การเขียนลักษณะเฉพาะของงาน (writing job specifications)

1. ความถนัดและความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ที่จะดำเนินการหรือที่จะเรียนรู้สิ่งใดสิ่งหนึ่ง ชัดความสามารถดังกล่าวรวมทั้งความสามารถทางร่างกายหรือจิตใจการค้นหาคำถามของคนเป็นการหาว่าคนคนนั้นมีอะไรที่เป็นความสามารถพิเศษที่จะกระทำการหรือดำเนินการได้ คำว่าความสามารถหมายถึงความพร้อมที่จะพัฒนาในเรื่องนั้นโดยอาศัยการฝึกอบรมหรือประสบการณ์ ดังนั้น การที่คนมีความถนัดในเรื่องใดหมายความว่าบุคคลนั้นสามารถกระทำสิ่งนั้นได้ดีโดยการได้รับการอบรม

2. บุคลิกภาพและลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน คุณสมบัติที่สำคัญอย่างหนึ่งของคนก็คือบุคลิกภาพของคน บุคลิกภาพ คือคุณสมบัติที่คงที่ และเป็นระบบในการตอบสนองอย่างสัมพันธ์กัน ในความหมายโดยทั่วไปบุคลิกภาพหมายถึง กลุ่มของคุณสมบัติตั้งแต่ความมีเสน่ห์ในสังคมไปจนถึงความสามารถของบุคคลที่แสดงถึงบุคลิกภาพของคนก็ได้แก่ การแสดงตัว อารมณ์ ความเครียด การควบคุมตัวเอง ความไว้วางใจ ความกล้า ความฉลาด ความเป็นอิสระ และความสบายใจ เป็นต้น



3. วัตถุประสงค์ของการระบุลักษณะเฉพาะของงาน การใช้การระบุลักษณะงานสำหรับเป็นเครื่องมือของการบริหารงานบุคคลนั้น เป็นการใช้เพื่อวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

3.1 การวางแผนบุคลากร การระบุลักษณะเฉพาะของงาน จะแสดงให้เห็นถึงคุณสมบัติที่สำคัญของคน 3 อย่างคือ ความรู้ ความชำนาญ และความสามารถที่จำเป็นสำหรับการทำงาน

3.2 การสรรหาและการคัดเลือก จากข้อมูลในการวางแผนบุคลากรก็ทำให้ทราบว่า จะระบุรายละเอียดในใบสมัครงาน และหัวข้อของการทดสอบเพื่อคัดเลือกคนเข้าทำงานอะไรบ้าง

3.3 การสร้างโอกาสที่เท่าเทียมกันในการคัดเลือกคนเข้าทำงาน ข้อมูลที่นำมาจากแบบการระบุลักษณะเฉพาะของงานเพื่อสร้างความเท่าเทียมกันในการคัดเลือกบุคคลนั้น

3.4 การกำหนดค่าตอบแทน ข้อมูลที่ได้จากแบบระบุลักษณะงานที่นำมาใช้กำหนดค่าตอบแทนคือ ปัจจัยที่สำคัญในการกำหนดค่าตอบแทนให้กับการทำงาน

3.5 การประเมินการปฏิบัติงาน ข้อมูลที่สำคัญสำหรับการให้คำแนะนำพนักงานในการประเมินการปฏิบัติงานก็คือ ความรู้ ความชำนาญ และความสามารถที่ใช้งาน

3.6 การอบรมและการพัฒนา การจะระบุว่าพนักงานคนใดจำเป็นต้องมีการอบรมพัฒนานั้นก็ต้องพบว่าคุณสมบัติที่บุคคลนั้นมีอยู่ยังไม่เพียงพอกับการปฏิบัติงานจริง

4. วิธีการระบุลักษณะเฉพาะของงาน ในปัจจุบันยังไม่มีวิธีใดเป็นมาตรฐานพอที่จะยอมรับกันโดยทั่วไปใช้หาข้อมูลทางด้านลักษณะงานมีอยู่ 2 วิธีคือ วิธีมุ่งทำงานกับวิธีมุ่งที่คนปฏิบัติงาน

4.1 วิธีมุ่งทำงาน วิธีเริ่มที่โครงสร้างของงานคือหารายละเอียดในงานนั้น ต้องใช้คุณสมบัติอะไรบ้าง ที่จะทำให้สามารถทำงานนั้นปฏิบัติงานประเภทใดแล้วนำมาเปรียบเทียบกับความรู้ ความชำนาญ และความสามารถต่างๆ ที่มีอยู่แล้วในรายละเอียดข้อมูลขององค์การ

4.2 วิธีมุ่งที่คนปฏิบัติงาน วิธีนี้จะเริ่มจากการสำรวจคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานที่มีอยู่ในองค์การทั้งคุณสมบัติที่เกี่ยวกับงานและพฤติกรรมอื่นใดของคนแล้วนำเอารายละเอียดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานในองค์การมาเปรียบเทียบกับข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงาน

#### **การจัดระดับงานเพื่อจ่ายค่าจ้างเงินเดือน (organization chart)**

ความสัมพันธ์ระหว่างระดับงาน (job level: JL) และระดับตำแหน่งงาน (position level: PL) มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด กล่าวคือระดับงานจะมองงานเป็นกลุ่มตำแหน่งงานที่มีลักษณะงานไม่แตกต่างกันโดยใช้ปัจจัยในระดับเดียวกัน ซึ่งอาจประกอบด้วยตำแหน่งงานหนึ่งหรือหลายตำแหน่ง องค์การขนาดใหญ่อาจมีตำแหน่งงานจำนวนมาก และมีตำแหน่งงานหลายตำแหน่งที่มีระดับความยากง่ายไม่มีความแตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด จึงควรที่จะจัดเข้าเป็นระดับงานเดียวกัน หารใดก็ดีหากเป็นองค์การขนาดเล็กจำนวนตำแหน่งงานไม่มากนักและแต่ละตำแหน่งงานมีความ

ยากง่ายแตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด อาจถือเอาตำแหน่งงานเป็นระดับงาน ไม่ใช่สิ่งเสีย หายแต่ประการใด

ในทางปฏิบัติได้มีการนำเอาปัจจัยการบังคับบัญชา การมอบหมายงาน ความรับผิดชอบ และการประสานงานเป็นพื้นฐานในการจัดองค์กร จึงสะท้อนออกมาในรูปของตำแหน่งงานที่บ่งบอกถึงระดับความรับผิดชอบต่อองค์กร เช่น ตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ ตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่าย ตำแหน่งผู้จัดการฝ่าย ตำแหน่งผู้จัดการส่วน ฯลฯ ตำแหน่งเหล่านี้ยังไม่บ่งบอกถึงหน้าที่ซึ่งจะต้องนำเอาหน้าที่ ไปผนวกอีกที เรียกว่า ตำแหน่งงาน การนำเอาตำแหน่งทางองค์กรมาจัดโครงสร้างตำแหน่งงานที่สำคัญ ถือเป็นฐานรากของโครงสร้างตำแหน่งและโครงสร้างค่าจ้างเงินเดือน รวมทั้งการจัดระบบค่าตอบแทน ต่อจากการวางฐานรากแล้วก็จะนำเอาหน้าที่งานไปผนวกเข้า ก็จะทำให้ทราบขอบเขตภาระหน้าที่และความรับผิดชอบ เช่น ผู้อำนวยการฝ่ายบัญชี ผู้อำนวยการฝ่ายบุคคล ผู้จัดการส่วนบัญชี ฯลฯ

การประเมินค่างานเป็นกระบวนการหนึ่งที่ทำให้การจัดระดับค่างานมีความเหมาะสมมากขึ้น และเป็นการยืนยันว่าตำแหน่งที่กำหนดไว้นั้นสมเหตุสมผลหรือไม่อย่างไร ใดๆก็ดีเมื่อใช้งานไปได้ระยะหนึ่ง หรือองค์กรเติบโตขยายกิจการอาจจะมีการปรับแก้ไขให้สมบูรณ์ได้มากขึ้น และสามารถกระทำได้ตลอดเวลาตามความเหมาะสมจำเป็น ทั้งนี้เพราะการประเมินค่างานเป็นการศึกษาอย่างละเอียดทุกตำแหน่งงานทั้งในด้านของหน้าที่ความรับผิดชอบงาน ลักษณะเฉพาะของงาน กระบวนการปฏิบัติงาน การบังคับบัญชา และคุณสมบัติของผู้ที่เหมาะสมที่จะปฏิบัติงานในตำแหน่งเหล่านั้น ดังนั้น การทำให้ทราบว่าตำแหน่งงานแต่ละตำแหน่งสมควรจัดอยู่ในระดับงานใด นอกจากมีการนำเอาปัจจัยที่สื่อถึงค่างานมาเป็นเครื่องมือในการประเมินค่างานแล้วยังจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลภายนอกประกอบในการกำหนดค่างาน รวมทั้งต้องทราบด้วยว่าตลาดแรงงานภายนอกองค์กรนั้นมีการจ่ายค่าจ้างเงินเดือนและค่าตอบแทนสำหรับตำแหน่งที่เหมือนเท่าไร และอย่างไร ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการจัดทำสำรวจค่าจ้างเงินเดือนและค่าตอบแทน คือรู้จักสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรด้วย ทั้งนี้เพื่อหยั่งทราบสถานะการจ่ายค่าจ้างเงินเดือนและค่าตอบแทนว่าอยู่ในสถานะใด เช่น ต่ำกว่า แข่งขันได้ หรือเป็นผู้นำทางด้านค่าจ้างเงินเดือน เป็นต้น

วิธีนี้เป็นการจัดงานรวมเป็นกลุ่ม คือ งานที่มีลักษณะของความยากง่ายเหมือนกันอยู่ในกลุ่มเดียวกัน ปัจจัยที่กำหนดความยากง่ายก็มักจะได้แก่ ความรู้ ความชำนาญ ความรับผิดชอบและสภาพการทำงาน หากปัจจัยเหล่านี้อยู่ในระดับเดียวกัน ก็จะจัดงานเหล่านั้นอยู่ในกลุ่มเดียวกันดังตัวอย่างต่อไปนี้

งานระดับ 1 ได้แก่ งานที่จะต้องมีการควบคุมโดยตรง และผู้ปฏิบัติงานอาจไม่ต้องใช้การตัดสินใจเลย เช่น งานที่ทำซ้ำ ๆ เป็นประจำทุกวันและเป็นงานสำนักงาน หรือเป็นงานที่ใช้ฝีมือและความรู้เฉพาะซึ่งได้รับการอบรมเบื้องต้นมาแล้ว

งานระดับ 2 ได้แก่ งานที่มีลักษณะดังต่อไปนี้ เช่น ก. ผู้ปฏิบัติงานถูกควบคุมโดยตรง มีการตัดสินใจบ้างเป็นบางงานที่ทำซ้ำ ๆ เป็นประจำทุกวัน งานสำนักงาน งานธุรการ งานรายงานประจำปีโดยผู้ปฏิบัติมีฝีมือ มีพื้นความรู้เฉพาะซึ่งได้รับการอบรมเบื้องต้นมาแล้ว ข. สามารถทำงานอื่นที่มีความยาก ความรับผิดชอบ ความสำคัญ และคุณภาพที่เท่าเทียมกัน

งานระดับ 3 ได้แก่ งานที่มีลักษณะดังต่อไปนี้ เช่น ก. ต้องมีการควบคุมโดยตรงหรือควบคุมโดยทั่วไป เป็นงานในสำนักงาน งานธนาคาร งานรายงานประจำปี และงานฝีมือที่ระดับความยากอยู่บ้าง หรืองานที่ต้องอาศัยวิธีการทำงานเฉพาะโดยผู้ปฏิบัติที่ผ่านการอบรมมาแล้ว หรือมีความรู้เฉพาะด้านมาเป็นพิเศษจึงจะทำงานนั้นได้ และเป็นงานที่ต้องมีการตัดสินใจพอสมควร โดยยึดหลักนโยบายแนวปฏิบัติและวิธีการอย่างดี ข. สามารถทำงานอื่นที่มีความยาก ความรับผิดชอบ ความสำคัญ และคุณภาพที่เท่าเทียมกัน

#### **การสำรวจค่าจ้างเงินเดือนและค่าตอบแทน**

การสำรวจค่าจ้างและเงินเดือน หมายถึง กระบวนการที่มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับค่าจ้างและเงินเดือนต่าง ๆ ตลอดจนข้อมูลข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องคือ นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการจ่ายค่าตอบแทน วิธีการปฏิบัติ ตลอดจนแผนงานการจ่ายค่าตอบแทนต่าง ๆ ที่หน่วยงานอื่นในตลาดแรงงานได้ดำเนินการและถือปฏิบัติอยู่ ภายหลังจากที่ได้มีการเก็บข้อมูลดังกล่าวโดยวิธีการทำสำรวจได้จนครบถ้วนแล้ว กิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำต่อเนื่องไปอีก คือ การแยกประเภทข้อมูล การทำการวิเคราะห์ข้อมูล และการตีความข้อมูล ซึ่งข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับก็จะ เป็นประโยชน์ที่จะสามารถนำไปใช้งานในทางต่าง ๆ ได้ (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2546, หน้า 162)

#### **วัตถุประสงค์ของการสำรวจค่าจ้างและเงินเดือน**

1. เพื่อให้ได้ข้อมูลรายละเอียดที่พร้อมสมบูรณ์ยิ่งขึ้นเกี่ยวกับตำแหน่งงานใดตำแหน่งงานหนึ่งโดยเฉพาะ หรือหลายๆ ตำแหน่งงานที่ซึ่งกำลังเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงาน
2. เพื่อใช้สำหรับการทดสอบให้ทราบว่าโครงสร้างค่าตอบแทนของกิจการที่ใช้อยู่ มีความเหมาะสม สอดคล้องกับโครงสร้างค่าตอบแทนของตลาดโดยทั่วไปหรือไม่ การสำรวจค่าจ้าง จะช่วยให้บริษัทมีความมั่นใจว่าโครงสร้างค่าตอบแทนที่ใช้อยู่ไม่ต่ำกว่าของกิจการอื่น ๆ ในอุตสาหกรรม หรือธุรกิจ หรือที่ประกอบธุรกิจเดียวกัน

3. เพื่อค้นหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับอัตราเงินเดือนเริ่มต้นของพนักงานที่เข้าใหม่ในระดับต่าง ๆ ทั้งนี้ก็เพื่อให้กิจการสามารถเสนอเงินเดือนขั้นต้นที่จูงใจและสามารถแข่งขันกับธุรกิจอื่น ๆ ที่ต้อง การพนักงานกลุ่มเดียวกันดังกล่าวนี้ได้

4. เพื่อให้ทราบถึงความแตกต่างของค่าตอบแทนที่ได้รับจริงของกลุ่มตำแหน่งงานต่าง ๆ บางกลุ่มที่ต้องการทราบเป็นการเฉพาะ การสำรวจค่าจ้างและเงินเดือนในแง่ นี้ ก็เพื่อที่จะให้กิจการได้สามารถทราบชัดถึงความแตกต่างของอัตราค่าตอบแทนของตำแหน่งงานประเภทเดียวกัน

5. เพื่อให้สามารถได้ข้อมูลที่พร้อมสมบูรณ์เกี่ยวกับแผนการจ่ายผลประโยชน์ตอบแทนให้กับพนักงานต่าง ๆ (employee benefits) มีบ่อยครั้งซึ่งแม้ว่าการจ่ายค่าตอบแทนพื้นฐานจะไม่มี ความแตกต่างกันมากนักก็ตาม แต่หลาย ๆ กิจการที่ดำเนินธุรกิจอยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกันกับ คู่แข่งขันอื่น ๆ นั้น บางครั้งกลับขาดแคลนข้อมูลที่ไม่ทราบถึงการจ่ายตอบแทนที่เป็นผลประโยชน์เพิ่มเติมที่ให้กับพนักงาน

6. เพื่อให้ทราบข้อเท็จจริงที่สมบูรณ์ขึ้นเกี่ยวกับเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการคิดวิเคราะห์ โครงสร้างค่าตอบแทน เช่น ชั่วโมงการทำงาน ความถี่ของการทบทวนการจ่ายตอบแทน ระบบการขึ้นเงินเดือนแบบอัตโนมัติ

#### ประเภทของการสำรวจค่าจ้าง

- การสำรวจค่าจ้างตามพื้นที่
- การสำรวจค่าจ้างแยกตามอุตสาหกรรม
- การสำรวจค่าจ้างโดยสมาคมวิชาชีพ
- การสำรวจค่าจ้างโดยบริษัทที่ปรึกษาทางด้านการจัดการ

1. การสำรวจค่าจ้างและเงินเดือนตามพื้นที่ การทำการสำรวจค่าจ้างเพื่อให้ทราบถึงความ เป็นไปของค่าจ้างและเงินเดือนที่แตกต่างกันตามพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ ซึ่งส่วนมากการสำรวจค่าจ้าง แบบนี้มักจะกระทำโดยหน่วยงานทางราชการ เช่น กรมแรงงาน หรือสำนักงานสถิติแห่งชาติ

วัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบถึงความแตกต่างของอัตราค่าจ้างและเงินเดือนที่แตกต่างกันไป ตามพื้นที่ภูมิศาสตร์ซึ่งสภาพการจ้างงานตลอดจนสภาพเงื่อนไขความเป็นอยู่ของสิ่งแวดล้อมตลอด จนค่าครองชีพจะมีผลทำให้ค่าจ้างและเงินเดือนมีความแตกต่างกันไปในแต่ละภาค

2. การสำรวจค่าจ้างตามอุตสาหกรรม จะช่วยให้ทราบข้อมูลรายละเอียดตามอุตสาหกรรม ที่เกี่ยวข้องดังกล่าว อย่างไรก็ตาม โดยเหตุที่วิธีการสำรวจค่าจ้างตามอุตสาหกรรมเป็นเรื่องซึ่ง กระทำโดยยากและต้องใช้เวลา ดังนั้น การสำรวจแบบนี้มักกระทำนานๆ ครั้ง โดยเหตุดังกล่าวนี้เองจึงทำให้ผลของการสำรวจค่าจ้างที่แยกตามอุตสาหกรรมมักจะเป็นข้อมูลที่ล้าสมัย

3. การสำรวจค่าจ้างโดยสมาคมวิชาชีพ การให้บริการด้านข้อมูลให้กับกลุ่มบริษัทที่เป็นสมาชิกของสมาคม วิธีการจัดทำสำรวจส่วนมากมักจะเป็นการสำรวจกว้าง ๆ เพื่อให้ทราบถึงการจ่ายตอบแทนให้กับตำแหน่งต่าง ๆ ที่เป็นตำแหน่งที่สำคัญ ที่ซึ่งเป็นตำแหน่งงานหลักของกิจการทั้งหลายที่มักจะมีการจ้างกันโดยทั่วไป ทั้งนี้ เพื่อให้ทราบถึงความเป็นไปของอัตราค่าจ้างและเงินเดือนที่เป็นไปในขณะนั้น

4. การสำรวจค่าจ้างโดยบริษัทที่ปรึกษาทางธุรกิจ การสำรวจค่าจ้างของบริษัทที่ปรึกษาทางธุรกิจที่ซึ่งเกี่ยวข้องกับการขายข้อมูล รวมทั้งการให้บริการการปรึกษาเกี่ยวกับการจัดหานักบริหารหรือการปรับปรุงโครงสร้างค่าตอบแทนให้กับกิจการต่าง ๆ บริษัทที่ปรึกษาทางธุรกิจส่วนมากมักจะได้รับค่าบริการหรือได้รับค่าขอ โดยการวางจ้างให้ทำการสำรวจอัตราค่าจ้างและเงินเดือนและการจ่ายตอบแทนสวัสดิการต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อเสนอแนะเกี่ยวกับการปรับปรุงโครงสร้างค่าตอบแทนให้กับบริษัทที่ว่าจ้างดังกล่าว หรืออีกทางหนึ่งบริษัทที่ปรึกษาทางธุรกิจมักจะมีบริการในด้านการจัดหานักบริหารให้กับกิจการต่าง ๆ

#### ขั้นตอนของการจัดทำสำรวจค่าจ้างและเงินเดือน

1. การระบุขอบเขตของปัญหาที่ต้องการสำรวจ
2. การระบุขอบเขตของตลาดแรงงาน
3. การคัดเลือกตัวอย่างกิจการที่จะทำการสำรวจ
4. การคัดเลือกตำแหน่งต่างๆ ที่จะทำการสำรวจ
5. การดำเนินการสำรวจหาข้อมูล
6. การวิเคราะห์และตีความข้อมูล

การสำรวจค่าจ้างเงินเดือนและค่าตอบแทนเป็นวิธีการหนึ่งที่ทำให้ฝ่ายบริหารและพนักงานมีความมั่นใจว่าค่าจ้างเงินเดือนและค่าตอบแทนในรูปสวัสดิการที่องค์กรจ่ายให้สามารถแข่งขันกับตลาดได้ โดยเฉพาะองค์กรธุรกิจที่เหมือนกันหรือลักษณะธุรกิจคล้ายกันที่ตั้งอยู่ในพื้นที่เดียวกันหรือใกล้เคียงกัน (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2546, หน้า 163)

#### การจัดทำโครงสร้างค่าจ้าง

การจัดทำโครงสร้างค่าจ้างเงินเดือนได้เหมาะสมกับลักษณะองค์กรหรือไม่เพียงใด จำเป็นต้องจัดแบ่งกลุ่มงานให้ตรงกับลักษณะหน้าที่ในการปฏิบัติงาน โดยดูว่าเป็นลักษณะงานหลัก งานรอง หรืองานเชิงกลยุทธ์ เช่น งานวิจัยพัฒนา หรืองานการตลาด งานหลักจะแบ่งเป็นกี่กลุ่มงาน งานรองจะแบ่งเป็นกี่กลุ่ม ดังนั้นการจัดกลุ่มงาน (job family) นับว่าเป็นขั้นตอนเบื้องต้นที่สำคัญมาก และจำกระทำต่อเนื่องจากการวางรูปแบบขององค์กรบุคคล (organization chart) เช่น กลุ่มบริหารงานงานผลิต/ศิลปกรรม งานวิจัยพัฒนา งานธุรกิจสัมพันธ์ งานบุคคล เป็นต้น ลำดับการคิดต่อไปก็คือ

จะกำหนดโครงสร้างตำแหน่ง โครงสร้างค่าจ้างเงินเดือนออกเป็นกี่ยางาน โดยนำกลุ่มงานที่มีลักษณะงานคล้ายหรือใกล้เคียงกันควรเป็นสายงานเดียวกัน เช่น งานผลิต งานบริหาร งานวิจัย พัฒนาหรืองานวิชาการ

ผลจากการประเมินค่างาน เราจะได้โครงสร้างตำแหน่งงานที่เป็นปัจจุบัน เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำโครงสร้างค่าจ้างเงินเดือนเป็นลำดับถัดไป กล่าวคือ ก่อนที่จะดำเนินการประเมินค่างานฝ่ายบุคคลและผู้บริหารขององค์กรจะต้องทำการวิเคราะห์งานในองค์กรก่อน เพื่อรู้สภาพการบริหารค่าจ้างเงินเดือนและค่าตอบแทนที่เป็นอยู่ ทั้งนี้เพื่อรู้สภาพขององค์กรก่อน สอดคล้องตามตำราวิทยาศาสตร์การรบของขุนหัวนั่นเอง หรือเพื่อหยั่งทราบถึงจุดอ่อนจุดแข็งขององค์กรหรือรู้เราก่อนที่จะไปหยั่งรู้เขา เพื่อทราบความเป็นไปตลาดแรงงานภายนอกองค์กร

โครงสร้างตำแหน่งนอกจากจะเป็นโครงสร้างพื้นฐานสำหรับการจัดทำโครงสร้างค่าจ้างเงินเดือนแล้ว ยังเป็นประโยชน์ต่อการจัดระบบสายความก้าวหน้า และเมื่อนำแผนการฝึกอบรมบรรจุให้สอดคล้องเหมาะสมกับระดับตำแหน่งงานตามสายความก้าวหน้าแล้ว เราก็จะได้ระบบการพัฒนาพนักงานที่สมบูรณ์ (career development) จะเห็นว่าโครงสร้างค่าจ้างเงินเดือนและโครงสร้างตำแหน่งจะเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด (กิ่งพร ทองใบ, 2545, หน้า 87)

#### ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดทำโครงสร้างค่าจ้างเงินเดือน

การประเมินค่างาน เป็นกระบวนการพื้นฐานของการจัดทำโครงสร้างค่าจ้างเงินเดือนและค่าตอบแทน สำหรับในการจัดทำโครงสร้างค่าจ้างเงินเดือนมีองค์ประกอบที่ต้องพิจารณา ดังนี้

1. นโยบายการบริหารค่าจ้างเงินเดือนและค่าตอบแทน
2. อัตราการจ้างปัจจุบันขององค์กร
3. สภาพการจ่ายค่าจ้างเงินเดือนและค่าตอบแทนในพื้นที่เดียวกัน หรือพื้นที่ใกล้เคียงกัน
4. ความสามารถในการจ่าย
5. ตำแหน่งงานที่ต้องการขององค์กรสำหรับสาขาที่ขาดแคลนในตลาด

การจะปรับอัตราค่าจ้างเงินเดือนทุกระดับตำแหน่งงานให้เป็นผู้นำทางด้านค่าจ้างเงินเดือนอาจไม่มีความจำเป็น เพราะบางตำแหน่งมีปริมาณมากในตลาดแรงงาน กรณีเช่นนี้ไม่มีความจำเป็นต้องจ่ายค่าจ้างเงินเดือนสูงเกินความจำเป็น ในทางตรงกันข้ามบางตำแหน่งงานที่หายากในตลาดอาจจำเป็นต้องจ่ายค่าจ้างเงินเดือนในระดับที่สูงขึ้น ดังนั้น การกำหนดให้อัตราค่าจ้างเงินเดือนสูงสำหรับตำแหน่งงานที่หายากในตลาดไม่ใช่สิ่งที่เสียหายแต่ประการใด เพียงแต่ผู้ที่กำหนดค่าจ้างเงินเดือนต้องระลึกอยู่เสมอว่าการยกระดับค่าจ้างเงินเดือนบางระดับงานหรือตำแหน่งงานนั้น ต้องไม่ส่งผลกระทบต่อความเป็นธรรมภายใน ทั้งนี้เพื่อให้เหมาะสมกับองค์กรและสอดคล้องกับภาวะการจ้างของตลาด (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2546, หน้า 152)

### เกณฑ์พิจารณาค่าจ้างเงินเดือนที่เหมาะสม

ก่อนอื่นเราต้องทราบสถานภาพขององค์กรก่อนว่า ทำไมต้องมีการจัดทำโครงสร้างค่าจ้างเงินเดือนและต้องตอบคำถามเบื้องต้นเหล่านี้ให้ได้ก่อน

1. ตำแหน่งงานใดที่องค์กรต้องการมากที่สุด และต้องการลำดับถัดรองลงไป
2. ตำแหน่งงานตามข้อ 1 อัตราการจ้างขององค์กรเป็นอย่างไร
3. ตำแหน่งงานใดมีการลาออกมาก จนทำให้งานขาดความต่อเนื่อง ต้องวิเคราะห์ให้ได้ว่ามีสาเหตุมาจากอะไร แต่ถ้าอัตราค่าจ้างเงินเดือนสูงกว่าตลาด แต่มีการลาออกบ่อยอาจมาจากสาเหตุอื่นและต้องไปแก้ที่สาเหตุ มิใช่จะมุ่งแต่แก้ไขที่โครงสร้างค่าจ้างเงินเดือนแต่อย่างเดียว
4. ระบบการทำงานขององค์กร โดยเฉลี่ย สูงหรือต่ำกว่าตลาดเป็นสัดส่วนเท่าใด
5. สืบเนื่องจากข้อ 4 ถ้าจะจัดทำโครงสร้างฯ ให้สามารถแข่งขันกับตลาดได้ต้องใช้งบประมาณเท่าใด

6. หากมีงบประมาณจำกัดจะมีแผนกลยุทธ์ในการปรับอย่างไร เช่น อาจจะทำเป็น 2 จังหวะ หรือค่อย ๆ ปรับ หรือจะปรับพร้อมกับการปรับเงินเดือนประจำปี โดยต้องพิจารณาความเหมาะสมและความเป็นธรรมภายในอย่างละเอียด

7. การปรับค่าจ้างเงินเดือนจะต้องปรับทุกตำแหน่งในทุกระดับงานหรือไม่อย่างไร โดยต้องพิจารณาร่วมกับคำถามข้อที่ 1

เมื่อประมวลความเข้าใจและได้ภาพทั้งหมดแล้วจึงนำค่าเฉลี่ยการจ้างที่เป็นปัจจุบัน ตรงประเด็นนี้ขอขยายความให้เข้าใจปัญหาทางเทคนิค กล่าวคือ ค่าเฉลี่ยที่ได้จากการสำรวจมักจะเป็นค่าเฉลี่ยที่ล่วงเวลามา 1 ถึง 2 ปี หากจะใช้ค่าที่ได้โดยไม่มีการปรับเป็นค่าปัจจุบัน จะทำให้โครงสร้างฯที่ได้ไม่ทันสมัย จำเป็นต้องเอาสัดส่วนเฉลี่ยของการปรับเงินเดือนประจำปีของตลาดที่สำรวจได้คูณทุกค่า ดังนี้แล้วจึงจะทำให้ค่าเฉลี่ยที่ได้อาจพอเชื่อได้ว่าเป็นค่าที่เป็นปัจจุบันได้ (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2546, หน้า 155)

### การประเมินผลการปฏิบัติงาน

เมื่อได้โครงสร้างค่าจ้างเงินเดือนที่เป็นธรรมภายในและสามารถแข่งขันกับตลาดได้แล้ว ความสำเร็จไม่ได้อยู่ที่ตัวโครงสร้างเงินเดือนเท่านั้น หากแต่อยู่ที่การนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารค่าจ้างเงินเดือน ดังนั้นกระบวนการที่มีส่วนสำคัญในการปฏิบัติที่ต่อเนื่องจากการจัดทำหรือปรับโครงสร้างค่าจ้างเงินเดือนคือ การประเมินผลการปฏิบัติงานและการประเมินความเหมาะสมเพื่อพิจารณาเลื่อนระดับตำแหน่ง

การประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance appraisal) เป็นกระบวนการกำหนดความคาดหวังในการปฏิบัติงานของพนักงาน แล้วมีการวัดผล การประเมินผล และการบันทึกผลการ



ปฏิบัติงานให้สัมพันธ์กับความคาดหวังนั้น แล้วส่งเป็นข้อมูลย้อนกลับ ให้พวกเขาได้ทราบ (เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2541, หน้า 231 อ้างอิงจาก Mohrman & others, 1989, p. 443) โดยมีจุดมุ่งหมายหลัก เพื่อให้เป็นแรงกระตุ้นในทางบวกต่อการปฏิบัติงาน แต่อาจใช้ในจุดมุ่งหมายอื่นได้ด้วย เช่น การเพิ่มค่าจ้าง การวางแผนการปฏิบัติงานในอนาคต การกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมและการพัฒนา และการประเมินศักยภาพของบุคคลเพื่อเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น เป็นต้น (เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2548, หน้า 231 อ้างอิงจาก Bartol & others, 1998, p. 445) ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงท้าทายต่อบทบาททางการบริหารหลายประการ โดยเฉพาะการประเมินนั้นต้องมองหลายมิติ (multi-dimension) มีการประเมินที่หลากหลาย เช่น มีทั้งการประเมินที่เน้นพฤติกรรมและการประเมินที่เน้นผลลัพธ์ เป็นต้น (Cascio 1989) การประเมินที่เน้นพฤติกรรม (behavioral-orientation) มี 2 วิธีที่สำคัญคือ

1. วิธีมาตราประมาณค่าแบบกราฟฟิก (graphic rating scales) กำหนดเป็นรายการพฤติกรรมหรือคุณลักษณะทั่ว ๆ ไปไว้ในตาราง (เช่น การมาทำงาน คุณภาพของงาน ปริมาณงาน ความสัมพันธ์กับคนอื่น หรือความรู้ในงาน เป็นต้น) เพื่อใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ข้อดีสำหรับวิธีการนี้คือ รายการพฤติกรรมหรือคุณลักษณะมีลักษณะกว้าง ๆ สามารถยืดหยุ่นนำไปใช้กับงานอื่นที่แตกต่างกันได้ แต่ก็อาจมีความสับสนบางประการ เช่น บางพฤติกรรมหรือบางคุณลักษณะในงานที่แตกต่างกัน อาจจะแปลความหมายไม่ตรงกัน เช่น คำว่า "คุณภาพ" ของงานหนึ่งอาจแตกต่างจากของอีกงานหนึ่ง เป็นต้น ดังนั้นเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องดังกล่าว จึงได้มีการพัฒนาอีกวิธีการหนึ่งขึ้นมา คือ

2. วิธีมาตราประมาณค่าพฤติกรรมที่จัดแบ่งเป็นระดับชั้น (behaviorally anchored rating scales: BARS) โดยมีชุดของพฤติกรรมที่จัดตามลำดับชั้น (ทั้งสองวิธีการดูภาพประกอบ)

ปัจจัยประเมิน	ระดับการปฏิบัติงาน				
	ไม่พอใจ	มีเงื่อนไข	พอใจ	พอใจมาก	ดีเด่น
การมาทำงาน					
การเป็นที่พึงได้					
คุณภาพของงาน					
ปริมาณงาน					
ความสัมพันธ์กับคนอื่น					
ความรู้ในงาน					

ภาพที่ 8 แสดงวิธีการประเมินการปฏิบัติแบบมาตราประมาณค่าแบบกราฟฟิก (เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2548, หน้า 231 อ้างอิงจาก Bartol & others, 1998, p. 446)

การประเมินผลงานเป็นเทคนิคที่สำคัญของการจ่ายค่าตอบแทน โดยเฉพาะค่าตอบแทน จูงใจและการจ่ายตามระบบคุณธรรม ซึ่งต้องวัดจากผลงานเป็นหลัก แต่การประเมินผลงานยังใช้ ตัดสินใจในการบริหารทรัพยากรมนุษย์อื่น ๆ ได้ด้วย การประเมินผลงานส่วนมากมีองค์ประกอบที่ คล้ายกัน คือ มีมาตรฐานผลงาน การวัดผลงาน และอคติของผู้ประเมิน แต่อคติของผู้ประเมินจะมี ส่วนบิดเบือนผลการประเมิน ทางแก้ไขจึงต้องพัฒนามาตรฐานและเลือกวิธีประเมินที่เหมาะสม รวมทั้งการพัฒนาผู้ประเมิน

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ การบริหารค่าตอบแทนเท่าที่ศึกษาค้นคว้าได้ มีดังนี้

(นริศรา ร่มฉัตรเวทย์, 2547, บทคัดย่อ) “การศึกษาระดับการยอมรับระบบการจ่ายเงิน รางวัลตามผลงาน: กรณีศึกษาพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมน้ำตาล บริษัทกลุ่มวังขนาย”

การศึกษาเรื่อง “การศึกษาระดับการยอมรับระบบการจ่ายเงินรางวัลตามผลงาน: กรณีศึกษา พนักงานโรงงานอุตสาหกรรมน้ำตาล “บริษัทกลุ่มวังขนาย” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1. การยอมรับ ระบบการจ่ายเงินรางวัลตามผลงานของพนักงาน 2. ระดับการรับรู้ระบบการจ่ายเงินรางวัลตาม ผลงาน 3. ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อคุณลักษณะของระบบการจ่ายเงินรางวัลตาม ผลงาน 4. ลักษณะบุคคลในการยอมรับนวัตกรรมของพนักงาน 5. ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อการ ยอมรับระบบการจ่ายเงินรางวัลตามผลงานที่แตกต่างกันของพนักงาน กลุ่มประชากรที่ใช้ใน การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้คือ พนักงานประจำฝ่ายผลิต ฝ่ายบริหาร ฝ่ายจัดหาอ้อย ของโรงงานอุตสาหกรรม น้ำตาลบริษัทกลุ่มวังขนาย จำนวน 4 โรงงาน รวมทั้งสิ้น 185 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความแปรปรวน  $t$  test,  $F$  test และค่า สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน ผลการศึกษาพบว่า พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศชายที่ มีสถานภาพสมรสแล้ว มีอายุระหว่าง 39-45 ปี มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีตำแหน่งงานระดับ หัวหน้ากะ มีรายได้ 10,001-15,000 บาท มีอายุงานมากกว่า 11 ปีขึ้นไป ส่วนใหญ่มีลักษณะบุคคล ในการยอมรับนวัตกรรมเป็นแบบกลุ่มใหญ่ที่ใช้ผลิตภัณฑ์แรกเริ่มคือ ต้องมีการศึกษารายละเอียด ของคุณประโยชน์ ความเหมาะสมของราคา ด้วยความรอบคอบก่อนการตัดสินใจซื้อ โดยรวม พนักงานกลุ่มนี้มีการยอมรับระบบ pp อยู่ในขั้นประเมินค่า และจากการศึกษายังพบว่าปัจจัยส่วน บุคคลไม่มีผลต่อระดับการยอมรับระบบ pp ที่แตกต่างกันของพนักงาน ยกเว้นปัจจัยด้านรายได้ เพียงข้อเดียวที่มีผลต่อระดับการยอมรับระบบ pp ที่แตกต่างกันของพนักงาน และยังพบอีกว่าปัจจัย ด้านคุณลักษณะของระบบ pp มีความสัมพันธ์กับระดับการยอมรับของพนักงานมากที่สุด คือมี

ความสัมพันธ์กับการยอมรับระบบ pp อยู่ในระดับค่อนข้างสูง รองลงมาพบว่า ปัจจัยด้านการรับรู้มีความสัมพันธ์กับการยอมรับระบบของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการยอมรับระบบ pp ของพนักงาน น้อยที่สุด คือ ปัจจัยด้านลักษณะบุคคล ในการยอมรับนวัตกรรม

(พิสมัย บุญเจริญผล, 2541, บทคัดย่อ) “การศึกษาความสัมพันธ์ของค่าตอบแทนกับพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยเกริก”

วัตถุประสงค์ของการวิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ของค่าตอบแทนกับพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยเกริก เพื่อทราบถึงพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร ความพอใจต่อค่าตอบแทน และผลของค่าตอบแทนแบบต่าง ๆ ร่วมกับองค์ประกอบแวดล้อมในมหาวิทยาลัยเกริก และคุณสมบัติของบุคลากร ที่มีต่อพฤติกรรมการทำงานของอาจารย์และเจ้าหน้าที่

กลุ่มประชากรได้แก่อาจารย์และเจ้าหน้าที่ มีอาจารย์เจ้าหน้าที่และนักศึกษาเป็นผู้ประเมินค่าตัวแปรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยผ่านการสัมภาษณ์และแจกแบบสอบถามให้ตอบพร้อมทั้งสังเกตสืบหาความจริง ในการวิเคราะห์ได้วิเคราะห์ตามกรอบแนวคิดในการวิจัยที่กำหนดให้ ค่าตอบแทนและองค์ประกอบแวดล้อมของมหาวิทยาลัย เป็นตัวแปรอิสระภายนอก คุณสมบัติของบุคลากรเป็นตัวแปรอิสระภายใน และพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรเป็นตัวแปรตาม ในการวิเคราะห์ได้คำนวณค่าคะแนนกลางของตัวแปรต่าง ๆ แล้วนำมาพิจารณาความเกี่ยวข้องกัน

ผลการวิเคราะห์ปรากฏว่า ค่าตอบแทนที่มหาวิทยาลัยเกริกให้แก่บุคลากรไม่สามารถจูงใจให้พฤติกรรมการทำงานของบุคลากรดีเท่าที่มหาวิทยาลัยต้องการ เพราะปริมาณ และคุณภาพของค่าตอบแทนไม่ดีเท่าที่ควร รวมถึง องค์ประกอบแวดล้อมของมหาวิทยาลัย และคุณสมบัติของบุคลากรก็ไม่พร้อมที่จะช่วยให้บุคลากรมีพฤติกรรมการทำงานดีเท่าที่มหาวิทยาลัยต้องการ

(สำเนียง บุญมา, 2545, บทคัดย่อ) “ความพึงพอใจและความต้องการเกี่ยวกับสวัสดิการและค่าตอบแทนของบุคลากร มหาวิทยาลัยรามคำแหง”

การศึกษาเรื่องความพึงพอใจและความต้องการ เกี่ยวกับสวัสดิการและค่าตอบแทนของบุคลากร มหาวิทยาลัยรามคำแหงครั้งนี้ เป็นการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 359 คน ที่ถูกสุ่มมาจากบุคลากร มหาวิทยาลัยรามคำแหงทั้งหมด 3,832 คน ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ ที่กำหนดให้สายการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นตัวแบ่งชั้นภูมิของการสุ่มตัวอย่าง และใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม หรือค่าของสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.7154 เป็นเครื่องมือในการวิจัย ในการศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อต้องการทราบถึงระดับความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อสวัสดิการและค่าตอบแทนที่ได้รับทั้งในส่วนภาค รัฐ จัดให้ และในส่วนที่มหาวิทยาลัยรามคำแหงจัดให้แต่ละประเภท ตลอดจนต้องการศึกษาว่า

สถานภาพของบุคลากรอื่นประกอบด้วย เพศ สายการปฏิบัติงาน ประสบการณ์ในการทำงาน อัตราเงินเดือน และจำนวนผู้ที่อยู่ในอุปการะ จะมีความสัมพันธ์ กับคะแนนความพึงพอใจต่อสวัสดิการ และค่าตอบแทนที่ได้รับในแต่ละประเภทหรือไม่ โดยบุคลากรที่มีสถานภาพดังกล่าวแตกต่างกันจะมีคะแนนความพึงพอใจต่อสวัสดิการและค่าตอบแทนที่ได้รับแตกต่างกันหรือไม่ ทั้งนี้ ค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ข้างต้นได้จากการประมวลผลด้วยโปรแกรมสถิติเพื่องานวิจัยทางสังคมศาสตร์ หรือ spss for windows ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงมาตรฐาน และร้อยละสำหรับการบรรยายลักษณะของตัวแปรที่ศึกษา ตัวสถิติ  $t$  สำหรับการทดสอบความแตกต่างของคะแนนความพึงพอใจต่อสวัสดิการและค่าตอบแทนที่ได้รับแต่ละประเภท ระหว่างบุคลากรชายและหญิง ตัวสถิติ  $F$  จากการวิเคราะห์ความแปรปรวน สำหรับการทดสอบความแตกต่างของคะแนนความพึงพอใจต่อสวัสดิการและค่าตอบแทนที่ได้รับแต่ละประเภทระหว่างบุคลากรที่มีสายการปฏิบัติงาน ประสบการณ์ในการทำงาน อัตราเงินเดือน และจำนวนผู้ที่อยู่ในอุปการะแตกต่างกันแต่ละกลุ่ม และตัวสถิติ จากการทดสอบความเป็นอิสระของตัวแปร 2 ลักษณะ สำหรับการทดสอบความสัมพันธ์ ระหว่างคะแนนความพึงพอใจต่อสวัสดิการและค่าตอบแทนที่ได้รับแต่ละประเภท กับสถานภาพของบุคลากรทั้ง 5 สถานภาพ โดยผลจากการวิจัยในลักษณะสถิติพรรณนาปรากฏว่า คะแนนความพึงพอใจที่บุคลากรมีต่อสวัสดิการและค่าตอบแทนที่ได้รับแต่ละประเภทจากทั้งหมด 10 ประเภทที่ภาครัฐจัดให้และอีก 22 ประเภทที่มหาวิทยาลัยรามคำแหงจัดให้

(ยุทธชัย ทองประเสริฐ, 2538, หน้า 124) “ศึกษาค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกี่ยวกับในระบบราชการไทย”

ศึกษาลักษณะของค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกี่ยวกับลักษณะอย่างไร มีการกำหนดค่าตอบแทนอย่างไร และค่าตอบแทนของระบบข้าราชการไทยมีประเภทใดบ้าง และมีความเหมาะสมหรือไม่ ผลการศึกษาพบว่าค่าตอบแทนของระบบข้าราชการไทยมีลักษณะที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการจ้างงานไม่ปรับตัวให้ทันต่อสภาวะเศรษฐกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้เกิดช่องว่างความแตกต่างในเรื่องของค่าตอบแทนของภาครัฐและเอกชนเป็นอย่างมากบุคลากรในภาครัฐจึงย้ายลาออกไปสู่ภาคเอกชนมากขึ้นผลประโยชน์เกี่ยวกับของภาครัฐแม้ว่ามีจำนวนมากแต่ก็ไม่เพียงพอต่อความต้องการของข้าราชการหากไม่มีการควบคุมปริมาณข้าราชการที่เหมาะสมและเพิ่มจำนวนสวัสดิการค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกี่ยวกับให้มากขึ้นแล้วแนวโน้มที่ภาครัฐจะสูญเสียกำลังคนที่มีความรู้ความสามารถจะมีมากขึ้นอย่างแน่นอน

(สุรศักดิ์ สักดาเดชชัย, 2549, บทคัดย่อ) “ความพึงพอใจต่อค่าตอบแทนของผู้แทนยาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ”

วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงความพึงพอใจต่อค่าตอบแทนที่ได้รับของผู้แทนยา ในเขตการขายภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพส่วนตัวกับความพึงพอใจต่อค่าตอบแทนของผู้แทนยาในเขตการขายภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้วิธีการศึกษาในเชิงสำรวจจากกลุ่มตัวอย่างนี้ เช่น ผู้แทนยาที่ขายยาให้กับโรงพยาบาล ร้านขายยา และคลินิก ที่มีเขตการขายอยู่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 196 ราย โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าไคสแควร์ ผลการศึกษาพบว่าผู้แทนยาส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุที่ 25 – 30 ปี สถานภาพสมรสแล้ว การศึกษาในระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า มีประสบการณ์ในการทำงานเป็นผู้แทนยาประมาณ 1 – 5 ปี และเคยมีประสบการณ์ในการเปลี่ยนงาน ค่าตอบแทนที่ผู้แทนยาได้รับในด้านต่างๆ พบว่า ผู้แทนยาส่วนใหญ่มีรูปแบบการได้รับค่าตอบแทนจากบริษัทในรูปแบบเงินเดือนบวกค่านายหน้าบวกเงินรางวัลพิเศษบวกเงินประกันรายได้ล่วงหน้าบวกโบนัส มีอัตราเงินเดือนในปัจจุบันอยู่ในช่วงต่ำกว่า 7,000 บาท การกำหนดอัตราค่านายหน้าที่ผู้แทนยาได้รับส่วนมากกำหนดจากยอดเก็บเงิน และส่วนมากได้รับค่านายหน้าเฉลี่ยต่อเดือน 3,001 – 4,000 บาท มีลักษณะการจ่ายเงินรางวัลพิเศษโดยการจ่ายเป็นรายสามเดือน โดยผู้แทนยาได้รับเงินรางวัลพิเศษโดยเฉลี่ยต่อเดือนประมาณ 5,001 – 7,000 บาท ส่วนมากได้รับโบนัสปลายปี 1 เท่า และผู้แทนยาได้รับการคิดเงินประกันรายได้ล่วงหน้าจากยอดขาย สำหรับค่าใช้จ่ายและสวัสดิการที่ผู้แทนยาได้รับในด้านต่างๆ พบว่า ผู้แทนยาส่วนใหญ่สามารถเบิกค่าใช้จ่ายที่สามารถเบิกคืนจากบริษัทในส่วนค่าเบี้ยเลี้ยง ค่ายานพาหนะ และค่ารับรองลูกค้า การกำหนดการจ่ายค่าใช้จ่ายที่บริษัทจ่ายคืนให้กับผู้แทนยาส่วนมากจะจ่ายเป็นจำนวนเงินคงที่ โดยผู้แทนยาจะได้รับค่าเบี้ยเลี้ยงต่อวันประมาณ 401 – 500 บาท การกำหนดการจ่ายเกี่ยวกับยานพาหนะทางบริษัทจะจ่ายคืนให้ผู้แทนยาโดยจ่ายให้เป็นเงินก้อนที่คิดตามระยะทางที่ใช้รถ รวมค่าสึกหรอ และค่าบำรุงรักษารถด้วย โดย ค่าใช้จ่ายเฉพาะค่ายานพาหนะเดินทางที่ได้รับจะประมาณ 3,001 – 4,000 บาท ส่วนข้อกำหนดเรื่องการมีรถยนต์ส่วนตัวของผู้แทนยา ซึ่งส่วนมากทางบริษัทจะมีการกำหนดให้ผู้แทนยาจะต้องมีรถยนต์ส่วนตัว ซึ่งส่วนมากผู้แทนยาจะได้รับค่าสึกหรอและค่าบำรุงรักษารถ ส่วนค่ารับรองลูกค้าผู้แทนยาจะได้รับประมาณ 1,000 – 2,000 บาท และสวัสดิการที่ผู้แทนยาได้รับจากบริษัทส่วนมากจะได้รับเงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ความพึงพอใจต่อค่าตอบแทนของผู้แทนยาในด้านต่างๆ พบว่า ผู้แทนยาพึงพอใจต่อค่านายหน้า เงินรางวัลพิเศษ เงินประกันรายได้ล่วงหน้า ค่ายานพาหนะ และไม่พึงพอใจเงินเดือน ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่ารับรองลูกค้า สวัสดิการ ค่าตอบแทนรวม ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจต่อค่าตอบแทน กับประเภทผู้แทนยา และคุณลักษณะพื้นฐานของผู้แทนยา พบว่าความพึงพอใจด้านเงินเดือน ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่ารับรองลูกค้า ค่าตอบแทนรวมที่บริษัทจ่าย มีความสัมพันธ์กับ

ประเภทของผู้แทนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในขณะที่ความพึงพอใจด้านค่านายหน้า เงินรางวัลพิเศษ เงินประกันรายได้ล่วงหน้า การกำหนดลักษณะการจ่ายค่าใช้จ่าย การคิด ค่าใช้จ่าย เกี่ยวกับยานพาหนะ และสวัสดิการที่ได้รับ ไม่มีความสัมพันธ์กับประเภทของผู้แทนฯ และความพึงพอใจต่อค่าตอบแทน มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะพื้นฐานของผู้แทนฯ ในด้านระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ขณะที่คุณลักษณะพื้นฐานด้าน เพศ อายุ สถานภาพสมรส และประสบการณ์ในการเปลี่ยนงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจ ต่อค่าตอบแทน

### งานวิจัยต่างประเทศ

เมอร์ฟี เควิน สตีเฟน (Murphy, online, 2000) วิเคราะห์ค่าจ่ายเงินเดือนค่าจ้างมีผลกระทบต่ออัตราการเข้าออกของพนักงานในร้านอาหาร กรณีศึกษาร้านสเต็ก

ในธุรกิจร้านอาหารเป็นธุรกิจที่มีมายาวนานนั้น พบว่า มีอัตราการเข้าออกของพนักงานสูง มีค่าแรงต่ำ ไม่มีการควบคุมหรือการจัดการที่ดี สวัสดิการที่ได้รับก็ไม่มี ความพอใจ ปัญหาทั้งหลายเหล่านี้เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน

จุดประสงค์ของการศึกษาในหัวข้อนี้เพื่อเป็นการวางแผนการจ่ายค่าจ้างเงินเดือนของร้านสเต็ก และลดปัญหาอัตราการเข้าออกของพนักงานซึ่งไม่ใช่เฉพาะพนักงานระดับล่างเท่านั้น ปัญหานี้ยังเกิดขึ้นในระดับหุนส่วนธุรกิจ โดยเฉพาะผลสำรวจออกมาว่าผู้จัดการร้านก็มีอัตราการเข้าออกสูงเช่นเดียวกัน การศึกษาในครั้งนี้ได้ค้นหาข้อมูลถึงการจ่ายค่าจ้างเงินเดือนของร้านอาหารในปัจจุบันว่าเป็นอย่างไร มีความเหมาะสมหรือไม่ และค่าจ้างเงินเดือนมีส่วนเกี่ยวข้องกับอัตราการเข้าออกของพนักงานจริงหรือไม่