

บทที่ 9

การกำหนดค่าตอบแทน

บุคคลทุกคนเมื่อตัดสินใจเข้าร่วมงานกับองค์กร ปฏิบัติงานให้กับองค์กรก็ย่อมต้องการค่าตอบแทนในการทำงาน บุคคลที่มีความรู้ความสามารถก็มีแนวโน้มว่าจะต้องปฏิบัติงานมาก หรือมีภาระรับผิดชอบมากและสร้างผลผลิตหรือผลงานในระดับที่มีประสิทธิภาพสูงให้กับองค์กร ฉะนั้นเขาย่อมต้องคาดหวังว่าจะได้รับค่าตอบแทนในระดับที่น่าพอใจ ปัญหาที่องค์กรจะต้องเผชิญและต้องตัดสินใจคือ จะทำอะไรจึงจะจ่ายค่าตอบแทนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ซึ่งหมายความว่า การจ่ายต้องคุ้มค่าเมื่อเทียบกับค่าตอบแทนซึ่งถือเป็นต้นทุนที่องค์กรต้องเสียไป แต่ก็ต้องเป็นการจ่ายที่ผู้รับหรือตัวพนักงานผู้ปฏิบัติงานเองก็ต้องพึงพอใจด้วยเช่นกัน มิฉะนั้นจะเกิดปัญหาหรือผลเสียต่างๆ ตามมา เราจึงควรต้องเรียนรู้และทำความเข้าใจเกี่ยวกับค่าตอบแทนมากขึ้น ดังจะกล่าวถึงในหัวข้อต่างๆ ต่อไปนี้

ความหมายของค่าตอบแทน

นักวิชาการได้ให้ความหมายค่าตอบแทนในเชิงวิชาการไว้หลากหลาย ดังนี้

ค่าตอบแทน หมายถึง การให้ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจในรูปแบบต่างๆ เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน เงินชดเชย หรือผลประโยชน์อย่างอื่นที่องค์กรให้แก่บุคลากรเพื่อเป็นการตอบแทนการทำงานของบุคคล (ณัฐพันธุ์ เจริญนันท์, 2542, หน้า 238)

ค่าตอบแทน หมายถึง การจ่ายให้กับการทำงาน อาจเรียกเป็นค่าจ้างหรือเงินเดือนก็ได้ เงินค่าจ้าง หมายถึง เงินที่คนงานได้รับโดยถือเกณฑ์จำนวนชั่วโมงที่ทำงาน ค่าจ้างจะขึ้นลงตามชั่วโมงทำงาน ส่วนเงินเดือน ได้แก่ รายได้ที่ได้ประจำ ในจำนวนคงที่ไม่เปลี่ยนแปลงไปตามจำนวนชั่วโมงทำงานหรือจำนวนผลผลิต โดยปกติขึ้นอยู่กับระยะเวลาการทำงาน (เสนาะ ตีเขาว์, 2543, หน้า 144)

ค่าตอบแทน หมายถึง สิ่งที่องค์กรหรือหน่วยงานจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อเป็นสิ่งตอบแทนในการทำงานให้องค์กร โดยทั่วไปมักหมายถึงค่าตอบแทนโดยปกติ ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยที่เป็นตัวเงินกับปัจจัยที่ไม่เป็นตัวเงิน (บรรยงค์ โตจินดา, 2543, หน้า 247)

นอกจากนี้ ยังมีผู้ให้ความหมายของการบริหารค่าตอบแทนว่าเป็น การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน ซึ่งให้ความหมายว่า หมายถึง การวางแผน การจัดระบบงานและการควบคุมกิจกรรม ที่ซึ่งเกี่ยวข้องกับการจ่ายผลตอบแทนทั้งที่เป็นประโยชน์ทางตรงและทางอ้อมให้กับพนักงาน ทั้งนี้เพื่อ แลกกับผลงานหรือบริการที่พนักงานได้ทำให้ (ธงชัย สันติวงษ์, 2540, หน้า 1)

การบริหารค่าจ้างและเงินเดือนหรือค่าตอบแทน หมายถึง การวางแผนการจัดรูปงานและการควบคุมกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทนทั้งทางตรงและทางอ้อมให้แก่ลูกจ้าง ซึ่งทำงานหรือให้บริการตามที่ได้ตกลงกันไว้ (บรรยงค์ โตจินดา, 2543, หน้า 257)

กล่าวโดยสรุป คือ ค่าตอบแทน (Compensation) หมายถึง สิ่งที่จ่ายให้กับบุคลากรเพื่อ ทดแทนการทำงานของบุคลากร ซึ่งอาจอยู่ในรูปของตัวเงินหรือไม่ใช่ตัวเงินก็ได้ การให้เป็นตัวเงิน อาจอยู่ในรูปแบบต่างๆ เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง เงินชดเชย บำเหน็จ บำนาญ เป็นต้น ส่วนการให้ใน ลักษณะไม่ใช่ตัวเงินได้แก่ ผลประโยชน์ สวัสดิการ หรือการให้บริการต่างๆกับพนักงานในรูปแบบที่ ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น รถรับส่ง การบริการด้านสุขภาพ ให้การประกันต่างๆ เป็นต้น

คำว่าค่าตอบแทนจากความหมายของศัพท์ภาษาอังกฤษ Compensation ข้างต้น หมายถึง ตัวเงินหรืออาจไม่ใช่ตัวเงินก็ได้ แต่ตามกฎหมายของประเทศไทยนั้น ค่าตอบแทน ซึ่งหมายถึง ค่าจ้างหรือเงินเดือนนั้น ต้องเป็นตัวเงินเท่านั้น นายจ้างหรือตามกฎหมาย เรียกว่า “ผู้ว่าจ้าง” เมื่อ ตกลงจะให้พนักงานที่รับเข้ามาใหม่เข้ามาทำงานให้กับองค์กรซึ่งพนักงานใหม่ที่เข้ามานี้ ตาม กฎหมาย เรียกว่า “ลูกจ้าง” และนายจ้างจะทำ “สัญญาจ้าง” กับลูกจ้างก่อนที่จะทำงานให้ ซึ่งใน สัญญาจ้างจะระบุ ถึง “ค่าจ้าง” ที่ลูกจ้างจะได้รับตามพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 คำสำคัญต่างๆข้างต้น จะได้กล่าวถึงความหมายไว้ ดังนี้ (กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน, 2547, หน้า 2)

ลูกจ้าง หมายความว่า ผู้ซึ่งตกลงทำงานให้นายจ้างโดยรับค่าจ้างไม่ว่าจะเรียกชื่ออย่างไร

ผู้ว่าจ้าง หมายความว่า ผู้ซึ่งตกลงว่าจ้างบุคคลอีกบุคคลหนึ่งให้ดำเนินงานทั้งหมดหรือแต่ บางส่วนของงานใดเพื่อประโยชน์แก่ตน โดยจะจ่ายสินจ้างตอบแทนผลสำเร็จแห่งการงานที่ทำนั้น

สัญญาจ้าง หมายความว่า สัญญาไม่ว่าเป็นหนังสือหรือด้วยวาจาระบุชัดเจน หรือเป็นที่เข้าใจโดยปริยาย ซึ่งบุคคลหนึ่งเรียกว่าลูกจ้างตกลงจะทำงานให้แก่บุคคลอีกบุคคลหนึ่งเรียกว่านายจ้างและนายจ้างตกลงจะให้ค่าจ้างตลอดเวลาที่ทำงานให้

ค่าจ้าง หมายความว่า เงิน ที่นายจ้างและลูกจ้างตกลงกันจ่ายเป็นค่าตอบแทนในการทำงานตามสัญญาจ้างสำหรับระยะเวลาการทำงานปกติเป็นรายชั่วโมง รายวัน รายสัปดาห์ รายเดือน หรือระยะเวลาอื่น หรือจ่ายให้โดยคำนวณตามผลงานที่ลูกจ้างทำได้ในเวลาทำงานปกติของวันทำงาน และให้หมายความรวมถึงเงินที่นายจ้างจ่ายให้แก่ลูกจ้างในวันหยุดและวันลาที่ลูกจ้างมิได้ทำงาน แต่ลูกจ้างมีสิทธิได้รับตามพระราชบัญญัติ

ใน “สัญญาจ้าง” ที่นายจ้างและลูกจ้างมีข้อผูกพันต่อกันนั้น จะใช้คำว่า “ค่าจ้าง” แทนคำว่า “ค่าตอบแทน” ซึ่งหมายความรวมถึง ทั้งเงินค่าจ้าง (Wage) คือการจ่ายเป็นรายชั่วโมง และเงินเดือน (Salary) คือการจ่ายแบบเหมาจ่าย (ดูหัวข้อประเภทของค่าตอบแทน) องค์การจำเป็นต้องมีการจ่ายค่าตอบแทนหรือค่าจ้างหรือเงินเดือนให้กับบุคคลที่เข้ามาทำงานเนื่องจากวัตถุประสงค์ต่อไปนี้

วัตถุประสงค์ของการจ่ายค่าตอบแทน

การจ่ายค่าตอบแทนขององค์การ มีวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

1. **เพื่อดึงดูดบุคคลทั่วไปเข้ามาทำงานในองค์การ**
เนื่องจากทุกคนย่อมต้องการค่าตอบแทนในการทำงาน ฉะนั้นหากองค์การต้องการให้บุคคลต่าง ๆ เข้ามาร่วมงานด้วยก็ต้องมีการจ่ายค่าตอบแทนให้ในระดับที่บุคคลนั้น ๆ พอใจ เป็นระดับที่รับได้
2. **เพื่อควบคุมต้นทุนค่าแรงงาน**
องค์การจะต้องกำหนดค่าตอบแทนอย่างมีหลักเกณฑ์และต้องมีการวางแผนไว้ก่อน เพื่อที่องค์การจะสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายไว้ได้ เนื่องจากค่าตอบแทนของพนักงานในองค์การก็คือค่าใช้จ่ายอย่างหนึ่งขององค์การนั่นเอง
3. **เพื่อจูงใจพนักงานให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ**

ค่าตอบแทนมีหลายชนิด หลายประเภท หลายชนิดที่การสร้างผลผลิตและผลงานของพนักงานมีอิทธิพลต่อการจ่ายค่าตอบแทนไม่ว่าทางตรงก็ทางอ้อม ดังนั้นพนักงานจึงพยายามที่จะทำงานมากขึ้น เพื่อจะได้ค่าตอบแทนมากขึ้น

4. เพื่อสร้างความพอใจรักษาพนักงานให้อยู่ในองค์กรต่อไป

การจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม สมเหตุสมผล คือมีความยุติธรรมและพอเพียง ทำให้พนักงานทำงานด้วยความพอใจ ไม่มีการลาออกหรือการร้องทุกข์ และพอใจที่จะอยู่กับองค์กรต่อไปนาน ๆ เป็นการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรอย่างหนึ่งที่สำคัญ

ทฤษฎีค่าจ้าง

แม้ปัจจุบันความก้าวหน้าทางอุตสาหกรรมได้เจริญรุดหน้าไปมากก็ตาม แต่ทฤษฎีค่าจ้างก็ยังคงต้องอาศัยความรู้ตามทฤษฎีค่าจ้างที่เคยใช้มาในอดีต นำมาผสมผสานกับความรู้สมัยใหม่ แต่ก็มีบางส่วนที่เราก็ยังคงใช้ความรู้จากทฤษฎีเดิม ทฤษฎีค่าจ้างที่สำคัญ (ธงชัย สันติวงษ์, 2540, หน้า 12) สามารถสรุปได้ดังนี้

1. ทฤษฎีค่าจ้างที่ยุติธรรม (The Just Price Wage)

ทฤษฎีนี้มีความคิดว่า ค่าจ้างซึ่งสามารถช่วยให้ผู้ทำงานดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างเหมาะสมใกล้เคียงกับลักษณะของงานที่ทำอยู่ หรืออยู่ในระดับเดียวกันกับระดับขั้นฐานะที่เขาดำรงชีพอยู่ ดังนั้น ตามแนวทางนี้หากบุคคลใดได้ทำงานในตำแหน่งที่สำคัญขึ้น ค่าจ้างที่ยุติธรรมของเขาก็จะต้องสูงขึ้นเท่าเทียมกันด้วย ทฤษฎีค่าจ้างนี้ ถือได้ว่าเป็นทฤษฎีเก่าแก่ที่มีมาช้านานแล้วในสังคมเศรษฐกิจสมัยเดิมตั้งแต่ยุคโบราณจนกระทั่งมาถึงยุคกลางที่มีการจ้างแรงงานมากขึ้น การต้องมีวิธีกำหนดราคาค่าแรงงานจึงมีความสำคัญในสมัยนั้น แต่ระดับการจ่ายในระยะแรกส่วนมากยังอยู่ในระดับต่ำโดยถือหลักเพียงเพื่อให้สามารถดำรงชีพอยู่ได้ตามควร และยังไม่สัมพันธ์กับต้นทุนผลผลิตแต่อย่างใด

2. ทฤษฎีค่าจ้างในสมัยเดิม (Classical Wage Theory)

ทฤษฎีค่าจ้างที่ยุติธรรมได้อยู่ในความนิยมเรื่อยมาจนกระทั่งปี ค.ศ. 1870 ซึ่งอยู่ในระยะนั้นนักเศรษฐศาสตร์เริ่มเห็นความสำคัญของต้นทุนด้านแรงงาน ว่าเป็นปัจจัยการผลิตที่มีความสำคัญมากขึ้น จึงได้พยายามหาวิธีการจ่ายค่าตอบแทนค่าจ้างที่ตีขึ้นกว่าแบบเดิมซึ่งเคยใช้มา ทฤษฎีมี 2 ทฤษฎี คือ

2.1 ทฤษฎีค่าจ้างที่อยู่รอด (The Subsistence Wage Theory) ทฤษฎีนี้พยายาม

เชื่อมโยงค่าจ้างให้สัมพันธ์กับประชากร จำนวนแรงงาน และการอยู่รอด หลักการของทฤษฎีก็คือ ในระยะยาวแล้ว ค่าจ้างจะต้องปรับตัวตามธรรมชาติจนอยู่ในระดับที่จะช่วยให้แรงงานอยู่รอดได้ ซึ่งเมื่อ

มีแรงงานน้อย ค่าจ้างสูง ก็จะเป็นการจูงใจให้มีการผลิตแรงงานเพิ่มเข้ามา และจะมีผลให้ค่าแรงงานตกต่ำลงอีกหมุนเวียนกันไป เป็นวัฏจักร ทฤษฎีนี้จะมีใช้บ้างเฉพาะในสังคมที่มีการพัฒนาน้อยเท่านั้น

2.2 ทฤษฎีค่าจ้างตามกองทุนค่าจ้าง (Wage Fund Theory) ถือหลักว่า นายจ้างต่างจะมีกองทุนจำนวนหนึ่งสำหรับการจ่ายค่าจ้าง และส่วนแบ่งของพนักงานแต่ละคนจะมีเท่าใดนั้นจะกระทำโดยการแบ่งเฉลี่ยออกตามจำนวนพนักงาน ดังนั้น ค่าจ้างจึงขึ้นลงตามการขยายตัวเติบโตของประชากร หรือตามขนาดของกองทุน หรือทั้ง 2 กรณี

ทฤษฎีค่าจ้างสมัยเดิมทั้ง 2 กรณีต่างก็มีจุดอ่อนที่ไม่เปิดโอกาสให้พนักงานได้ยกระดับตนเองไปสู่ขั้นฐานะที่มีความเป็นอยู่ดีขึ้น

3. ทฤษฎีค่าจ้างผลผลิต (Productivity Theory)

ทฤษฎีนี้ จุดสนใจอยู่ที่การพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่าง ค่าจ้าง ผลผลิต และการจ้างงาน เป็นสำคัญ ในการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างค่าจ้างกับผลผลิตนี้ นักทฤษฎีต่างก็พยายามดูถึงประสิทธิภาพผลผลิตของแรงงานเป็นตัวหลัก และจะอาศัยตัวผลผลิตนี้เป็นฐานสำหรับการจ่ายค่าจ้าง โดยคิดตามค่าของงานที่ทำออกมาได้นั้นเอง แบ่งเป็น 2 ทฤษฎีย่อย คือ

3.1 ทฤษฎีค่าจ้างตามผลผลิตสุดท้าย ค่าจ้างที่จ่ายให้พนักงานจะเท่ากับมูลค่าของผลผลิตส่วนที่เพิ่มเติมขึ้นมาจากผลผลิตรวมตามปกติที่ทำได้(ทั้งนี้โดยถือว่าผลผลิตจากปัจจัยอื่น ๆ ล้วนคงที่) มูลค่าของผลผลิตที่คนงานทำได้นั้น การพิจารณาจะทำโดยพิจารณาจากผลตอบแทนที่นายจ้างได้รับมาอันเนื่องจากผลผลิตคนงานที่สูงขึ้น สภาพการจ้างงานจะมีลักษณะ คือ จากการจ้างคนงานเข้ามาแต่ละคนนั้นจะทำให้ผลผลิตเพิ่มสูงขึ้นจะกระทั่งถึงจุดหนึ่งที่ผลได้จะลดต่ำลง ดังนั้นนายจ้างยังคงสามารถจ้างงานได้ตราบเท่าที่ค่าจ้างที่จ่ายยังคงน้อยกว่ารายได้ที่ได้รับจากการขายผลผลิตที่ผลิตเพิ่มขึ้น

3.2 ทฤษฎีประสิทธิภาพผลผลิต ทฤษฎีนี้ยอมเปิดโอกาสให้พนักงานแต่ละคนแสดงความสามารถเพิ่ม(หรือลด)ค่าจ้างของตน ตามประสิทธิภาพผลผลิตที่ตนทำได้ ทฤษฎีนี้มีข้อสมมติว่า เมื่อใดที่คนงานได้รับโอกาสให้ทำการเพิ่มผลผลิตให้สูงกว่าผลงานมาตรฐานที่ตั้งไว้แล้ว ดังนั้นรายได้ของคน ๆ นั้นก็จะเพิ่มสูงขึ้นตามกัน ในทางตรงข้าม หากผลงานที่ทำได้มีระดับต่ำกว่ามาตรฐานแล้ว ดังนั้น รายได้ของคน ๆ นั้นก็จะคงระดับอย่างเดิมหรือลดต่ำกว่าระดับถัวเฉลี่ย โดยสรุป ค่าจ้างตามผลผลิตนี้มุ่งพยายามที่จะสัมพันธ์ค่าจ้างและเงินเดือนให้เป็นไปตามผลผลิตที่ทำได้เป็นสำคัญ

4. ทฤษฎีค่าจ้างจากผลของการเจรจาต่อรอง (Bargaining Theory of Wage)

ทฤษฎีนี้มีข้อสมมติว่า แท้จริงแล้วค่าจ้างของงานระดับต่าง ๆ จะมีหลายอัตรา โดยจะมี

การกระจายเป็นส่วนหนึ่งของอัตราค่าจ้างหลายๆอัตราด้วยกัน โดยระดับสูงสุดก็จะเป็นค่าจ้างสูงสุดที่นายจ้างเต็มใจจะจ่าย และระดับต่ำสุดคือค่าจ้างต่ำสุดที่ซึ่งคนงานจะเต็มใจรับ ในการนี้นายจ้างและลูกจ้างก็จะทำการต่อรองกันเพื่อกำหนดค่าจ้างที่แท้จริงขึ้นภายในช่วงดังกล่าว ทั้งนี้เพื่อนำเอาอัตราที่ต่อรองกันนั้นมาจ่ายให้กับคนงาน ดังนั้น ค่าจ้างจึงเท่ากับเกิดจากอำนาจการเจรจาต่อรองกันในทางเศรษฐกิจของฝ่ายนายจ้างและลูกจ้าง ทฤษฎีนี้เท่ากับเป็นการปรับปรุงทฤษฎีค่าจ้างตามผลผลิตสุดท้าย โดยได้มีการนำเอาสภาพแรงงานเข้ามา และในเวลาเดียวกันก็ยังคงอยู่ในกรอบของทฤษฎีประสิทธิภาพผลผลิตด้วย

5. ทฤษฎีค่าจ้างอื่นๆ

ซึ่งได้มีการพัฒนามาเป็นระยะ และมักจะเป็นพื้นฐานที่ฝ่ายนายจ้างและลูกจ้างมักจะนำมาต่อรองกัน มีชื่อเรียกแตกต่างกันไป คือ

5.1 ทฤษฎีค่าจ้างตามการอุปโภคบริโภค

5.2 ทฤษฎีค่าจ้างตามกฎหมายของอุปสงค์และอุปทาน

5.3 ทฤษฎีค่าจ้างตามแนวคิดพฤติกรรมศาสตร์ ทฤษฎีนี้จะพิจารณาระดับค่าจ้างของกิจการ มีการกำหนดโครงสร้างค่าจ้าง การพิจารณาค่าจ้างเฉพาะบุคคล และการกำหนดค่าจ้างให้เป็นเครื่องมือจูงใจด้วย

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดค่าตอบแทน

1. ปัจจัยทั่วไป

1.1 ระดับค่าจ้างทั่วไป องค์กรจะต้องคำนึงถึงองค์กรอื่นๆด้วย ว่ามีระดับค่าจ้างในตำแหน่งต่างๆ อยู่ระดับเท่าใด หรือในแต่ละคุณวุฒิการศึกษา ได้ค่าจ้างอยู่ระดับเท่าใด ซึ่งองค์กรจะมีทางเลือกได้ 3 แนวทาง ดังจะกล่าวในหัวข้อ “ทางเลือกในการตัดสินใจเมื่อเปรียบเทียบกับค่าจ้างทั่วไป”

1.2 ความสามารถในการจ่าย องค์กรต้องพิจารณาความสามารถของตนเอง ว่าสามารถจ่ายได้ในระดับใด หนึ่งความสามารถในการจ่ายขององค์กรจะสอดคล้องกับ “ผลผลิตขององค์กร” องค์กรมีผลผลิตมาก ก็ย่อมได้ผลกำไรมาก ทำให้ความสามารถในการจ่ายมากขึ้นด้วย

1.3 ลักษณะของงานโดยใช้การประเมินค่างาน ต้องคำนึงถึงลักษณะของงานเป็นเรื่อง

หลักว่า งานใดควรจะได้ค่าตอบแทนมากกว่างานใด ซึ่งพิจารณาจากลักษณะของงาน โดยใช้วิธีการ “ประเมินค่างาน” เป็นเครื่องมือหาค่าตอบแทนออกมาเป็นรายชั่วโมงอย่างมีหลักเกณฑ์

1.4 ค่าครองชีพ องค์กรจะกำหนดค่าตอบแทนอย่างไรนั้นต้องคำนึงถึงค่าครองชีพด้วย เพราะการจ่ายจะต้องจ่ายอย่างเพียงพอ ให้นักงานสามารถดำรงชีพอยู่ได้ตามสมควรกับสภาพสังคม หรือในแหล่งชุมชนนั้น ๆ เนื่องจากบางชุมชนหรือบางจังหวัดมีค่าครองชีพสูงต่ำแตกต่างกัน

1.5 หน่วยงานอื่น ๆ อันได้แก่ สหภาพแรงงาน มีอิทธิพลต่ออำนาจการต่อรอง หรือหน่วยงานของรัฐ ที่ดูแลข้อกำหนดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับแรงงาน องค์กรจะต้องคำนึงถึงและปฏิบัติตาม มิให้ผิดกฎหมาย เช่น การจ่ายค่าแรงขั้นต่ำ การจ้างแรงงานเด็ก แรงงานต่างด้าว เป็นต้น

2. ปัจจัยด้านพนักงาน

2.1 การปฏิบัติงานของแต่ละคน การปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน แสดงถึงขีดความสามารถในการทำงาน การจะจ่ายให้ยุติธรรมจึงควรคำนึงถึงผลงานที่ปฏิบัติออกมาด้วยว่าทำงานดีเพียงใด อีกทั้งเป็นการส่งเสริมให้คนปฏิบัติงานดีขึ้น สร้างขวัญกำลังใจให้กับคนทำงาน

2.2 ความอาวุโสและประสบการณ์ นอกจากความสามารถในการทำงานแล้ว องค์กรควรให้ความสำคัญกับความอาวุโส คือผู้มาก่อน-มาหลัง สำหรับผู้ที่เข้าทำงานในองค์กรก่อน มีแนวโน้มมีประสบการณ์มากกว่า ควรจะได้รับค่าตอบแทนมากกว่า หากมีการพิจารณาเพิ่มค่าตอบแทน

2.3 คุณวุฒิการศึกษา ปัจจุบันสังคมยังให้ความสำคัญกับวุฒิกศศึกษามากยิ่งขึ้น ผู้มีคุณวุฒียิ่งสูงยิ่งดี ได้รับการยอมรับในสังคม และควรได้ค่าตอบแทนมากกว่า แม้จะเริ่มเข้างานพร้อมกันก็ตาม

ทางเลือกในการตัดสินใจเมื่อเปรียบเทียบกับค่าจ้างทั่วไป

จากปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดค่าตอบแทนนั้น สิ่งหนึ่งที่ต้องพิจารณาคือระดับค่าจ้างทั่วไป ขององค์กรอื่นๆ ว่าส่วนใหญ่ให้กันอยู่ในระดับเท่าใด เพราะองค์กรอยู่ในสังคมที่ต้องมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับองค์กรอื่นๆ รวมทั้งการแข่งขันด้วย เมื่อองค์กรต้องกำหนดค่าตอบแทน องค์กรตัดสินใจทำได้ 3 แนวทาง คือ

1. จ่ายให้ระดับต่ำกว่าองค์กรอื่นๆ

ตำแหน่งเดียวกัน แต่ลักษณะงานอาจไม่เท่ากัน เมื่อเห็นว่าลักษณะงานง่ายกว่า หรือ

องค์กรมีความสามารถจ่ายได้เท่านี้ หรือองค์กรอาจมีสวัสดิการด้านอื่นมากกว่าองค์กรอื่น ๆ ดังนั้นองค์กรอาจตัดสินใจจ่ายให้ต่ำกว่าองค์กรอื่น ๆ ก็ได้

2. จ่ายให้ระดับสูงกว่าองค์กรอื่น ๆ

หากองค์กรต้องการสร้างภาพลักษณ์ที่เหนือกว่าองค์กรอื่น ๆ หรือต้องการคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถสูงกว่าทั่วไป หรือเน้นที่ตัวเงิน ไม่เน้นการให้สวัสดิการ หรือเนื้องานมีมากกว่าในตำแหน่งเดียวกัน องค์กรก็อาจใช้วิธีการจ่ายให้สูงกว่าองค์กรอื่น ๆ

3. จ่ายให้ระดับเท่ากับองค์กรอื่น ๆ

องค์กรอาจไม่สามารถจะจ่ายให้ต่ำกว่าได้ หรือไม่สามารถจ่ายให้สูงกว่าได้ เนื่องจากเหตุผลต่าง ๆ องค์กรจึงต้องจ่ายให้ในระดับมาตรฐานทั่วไป เพื่อคงระดับของการแข่งขันเอาไว้

การสำรวจค่าจ้าง

การจะกำหนดค่าตอบแทนหรือค่าจ้างเงินเดือนให้กับพนักงานทุกคนในองค์กรนั้น เป็นปัญหาสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เพราะจะต้องจ่ายให้เพียงพอ และเป็นธรรม เพื่อให้พนักงานทุกคนพึงพอใจ ลดปัญหาเรื่องการร้องทุกข์ การจ่ายค่าตอบแทนจะต้องสัมพันธ์กับผลผลิตของพนักงานแต่ละคน อีกทั้งต้องมีความสอดคล้องกับตลาดแรงงานหรือไม่ต่างไปจากองค์กรอื่น ๆ ดังนั้นการสำรวจค่าจ้างเงินเดือนจึงเป็นกิจกรรมหนึ่งที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะต้องจัดทำ

1. ขั้นตอนการสำรวจค่าจ้าง

แบ่งเป็น 3 ขั้นตอนใหญ่ ๆ คือ (นพ ศรีบุญนาค ,2546, หน้า 45)

1.1 การวางแผนการสำรวจ ประกอบด้วยกิจกรรม ดังต่อไปนี้

1.1.1 การกำหนดจุดมุ่งหมาย

1.1.2 การกำหนดเขตและประเภทขององค์กรที่จะสำรวจ

1.1.3 สุ่มเลือกองค์กรที่อยู่ในขอบเขตการสำรวจ

1.1.4 พิจารณาเลือกตำแหน่งงานที่จะสำรวจ

1.1.5 กำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับข้อเท็จจริงที่ต้องการ

1.1.6 เลือกใช้เครื่องมือหรือวิธีการที่ถูกต้องในการรวบรวมข้อมูล

1.2 การสำรวจ ประกอบด้วยกิจกรรม ดังต่อไปนี้

1.2.1 ติดต่อขอความร่วมมือจากองค์กรที่เกี่ยวข้อง

1.2.2 รวบรวมข้อมูล

1.2.3 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งงานแต่ละตำแหน่งในเชิงเปรียบเทียบ

1.3 การเสนอผลการสำรวจ ประกอบด้วยกิจกรรม ดังต่อไปนี้

1.3.1 ข้อมูลเกี่ยวกับค่าจ้างเงินเดือน

1.3.2 ข้อมูลเกี่ยวกับแนวปฏิบัติต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับค่าจ้างเงินเดือน

2. วิธีการรวบรวมข้อมูล

เป็นการหาข้อมูลทั่วไปเสมือนการทำวิจัย ได้แก่

2.1 การสังเกต

2.2 การใช้แบบสอบถาม

2.3 การสัมภาษณ์

2.4 การสำรวจจากเอกสารต่างๆ

2.5 การสำรวจจากเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

นอกจากการสำรวจค่าจ้างองค์กรทั่วไปแล้ว ปัจจัยที่สำคัญหรือเป็นตัวหลักในการกำหนดค่าตอบแทนขององค์กร ก็คือ การพิจารณาลักษณะความยากง่ายของงาน โดยใช้วิธี “การประเมินค่างาน” ซึ่งได้กล่าวถึงไปแล้วใน บทที่ 2 การวิเคราะห์งาน

การกำหนดโครงสร้างการจ่ายค่าจ้างเงินเดือน

การกำหนดโครงสร้างค่าจ้างเงินเดือนหรือค่าตอบแทน เป็นสิ่งสำคัญเพราะเป็นต้นทุนค่าใช้จ่ายขององค์กร การกำหนดโครงสร้างเป็นการตีราคางาน (Job Pricing) ซึ่งกระทำหลังจากการสำรวจค่าจ้าง (Wage Survey) ทั้งนี้เพราะข้อมูลที่ได้ช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดค่าตอบแทนได้อย่างเหมาะสม การกำหนดโครงสร้างค่าจ้างเงินเดือน จะเกี่ยวข้องกับขั้นตอนที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. การกำหนดชั้นของงาน

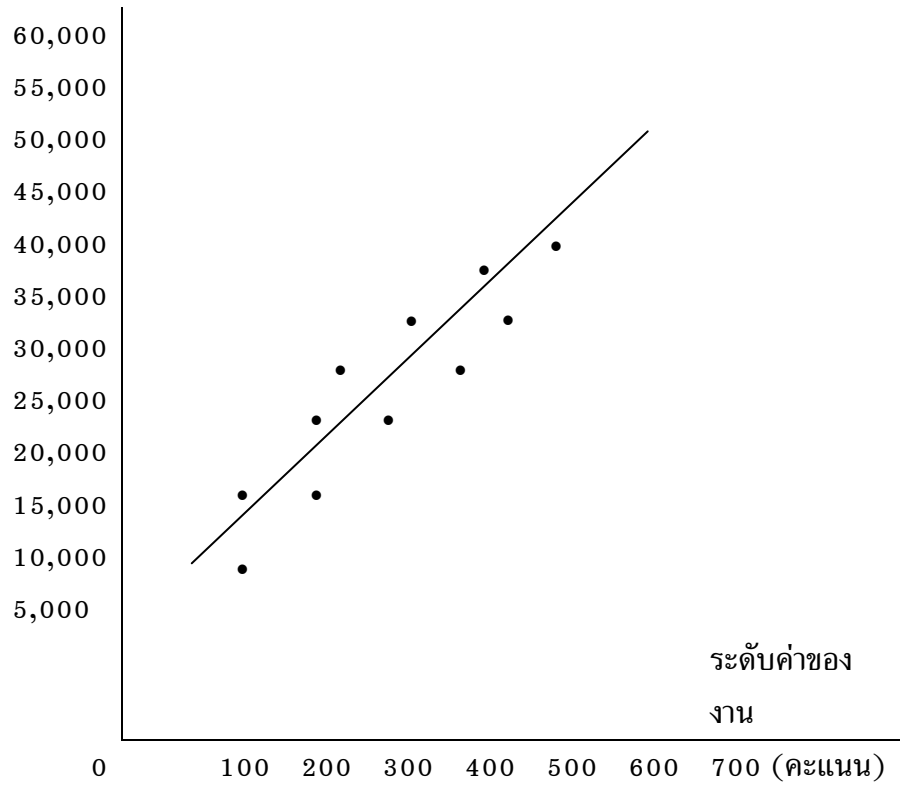
การกำหนดชั้นของงาน (Job Classes) ซึ่ง หมายถึง “การรวมกลุ่มงานทั้งหมดขององค์กรเข้าไว้ด้วยกันและงานที่นำมารวมกลุ่มกันนั้นจะมีความยากง่ายของงานเหมือนกัน” การกำหนดชั้นของงานก็เพื่อต้องการกำหนดเงินเดือนหรือช่วงของเงินเดือนให้แก่พนักงานทั้งหมดในองค์กร

2. การกำหนดอัตราค่าจ้าง

การกำหนดอัตราค่าจ้าง (Wage Rate) เมื่อมีการกำหนดชั้นของงานแล้ว ก็จะมีการลงจุดค่าคะแนนที่ได้จากการประเมินค่างานและอัตราค่าจ้างในปัจจุบัน (Current Wage Rate) ของงานแต่ละงานตามตัวอย่าง ภาพที่ กราฟแสดงอัตราค่าจ้างโดยเฉลี่ยและระดับค่าคะแนนด้วยเส้นอัตราค่าจ้างเฉลี่ย (เส้นแนวโน้ม) ซึ่งเส้นนี้อาจต่ำกว่า เท่ากัน หรือสูงกว่าองค์กรอื่น ๆ ก็ได้

3. การปรับปรุงอัตราค่าจ้างเงินเดือน

การปรับปรุงอัตราค่าจ้างเงินเดือนให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร ตลอดจนหลักเกณฑ์หรือมาตรฐานต่างๆที่เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อค่าจ้างเงินเดือน เพื่อให้การจ่ายค่าจ้างและเงินเดือนมีความเหมาะสมกับสภาพสังคมและมีความเหมาะสมเป็นธรรม



รูปภาพที่ 18 กราฟแสดงอัตราค่าจ้างโดยเฉลี่ยและระดับค่าคะแนนด้วยเส้นอัตราค่าจ้างเฉลี่ย (เส้นแนวโน้ม)

ที่มา (นพ ศรีบุญนาค, 2546, หน้า 53)

ประเภทของคำตอบแทน

การแบ่งประเภทของคำตอบแทนมีเกณฑ์ในการแบ่งหลาย ๆ ด้าน ดังนี้

1. แบ่งตามแหล่งที่มาของคำตอบแทน
ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ ภายในกับภายนอกตัวบุคคล

1.1 ค่าตอบแทน/รางวัล ภายในตัวพนักงาน ได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน ต่างๆ เช่น บำเหน็จ บำนาญ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ค่าชมเชย และความสำเร็จที่คนงานหรือพนักงานได้รับจากองค์กร ซึ่งที่มาของรางวัลมาจากภายนอกตัวพนักงานเอง

1.2 ค่าตอบแทน/รางวัล ภายนอกตัวพนักงาน ได้แก่ รางวัลที่คนงานหรือพนักงาน ให้แก่ตัวเองอันเกี่ยวกับการทำงาน เช่น ความพึงพอใจ ความภาคภูมิใจ และความรู้สึกที่ดีต่างๆ

2. แบ่งตามชนิดของสิ่งที่จ่ายค่าตอบแทน

ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ เป็นตัวเงินกับไม่ใช่ตัวเงิน

2.1 ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน แบ่งออกเป็น (บรรยงค์ โตจินดา, 2543, หน้า 248-249)

2.1.1 ค่าจ้าง (Wage) มีความหมายเดียวกับที่แคบกว่าคำว่า ค่าตอบแทน เพราะหมายถึง การจ่ายค่าตอบแทนเฉพาะเป็นตัวเงินเท่านั้น ค่าจ้างคำนวณจากฐานของเวลา เช่น จ่ายเป็นรายวัน รายชั่วโมง หรือคำนวณจากจำนวนชิ้นงานที่ผลิตได้

2.1.2 เงินเดือน (Salary) เป็นการจ่ายเหมาเป็นรายเดือน ไม่ได้คิดค่าหน่วยเวลาทำงานหรือต่อหน่วยชิ้นงานที่ผลิตได้

2.1.3 ค่านายหน้า (Commission) มักจะใช้ในการจ่ายค่าตอบแทนให้พนักงานขาย คล้ายกับค่าจ้างตามผลงาน แต่ค่านายหน้าคิดจากยอดเงินไม่ใช่คิดจากผลผลิต

2.1.4 โบนัส (Bonus) เป็นค่าตอบแทนพิเศษมี 2 แบบ คือโบนัสเนื่องจากมีผลงานที่ดี นับเป็นการจ่ายแบบจูงใจอย่างหนึ่ง กับอีกแบบหนึ่งเป็นโบนัสที่จ่ายให้ในโอกาสพิเศษโดยไม่มีข้อผูกพัน เช่น ปีใหม่ ตรุษจีน คริสต์มาส เป็นต้น

2.1.5 รายรับ (Earning) เป็นจำนวนเงินทั้งหมดที่พนักงานได้รับ รวมทั้งค่าล่วงเวลา ค่านายหน้า โบนัส และอื่นๆ ฉะนั้นรายรับอาจจะมากกว่าเงินเดือนหรือค่าจ้าง

2.1.6 ค่าจ้างที่แท้จริง (Real Wage) หมายถึงอำนาจซื้อ เป็นการกล่าวถึงค่าจ้างเพื่อเปรียบเทียบกับค่าครองชีพ

2.1.7 การปรับค่าจ้าง (Escalator) เกี่ยวเนื่องกับคำว่าค่าจ้างที่แท้จริง คือ เป็นการ

ปรับค่าจ้างโดยอัตโนมัติ อาจจะเนื่องมาจากค่าครองชีพ หรือมีปัจจัยอื่นที่ตกลงกันได้ ถ้าปัจจัยนั้นเปลี่ยนแปลง ค่าจ้างก็ต้องปรับปรุงตาม

2.1.8 กองทุนทรัพย์ (Estate-building Plan) เป็นเงินสะสมที่เก็บออมไว้ให้ลูกจ้าง โดยรวมเป็นกองทุน เพื่อให้ลูกจ้างได้กู้ยืม

2.2 ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน มีได้ในหลายรูปแบบ ได้แก่

2.2.1 ภาพลักษณ์ขององค์กร ชื่อเสียงขององค์กร ทำให้พนักงานมีความภาคภูมิใจในองค์กร และมีขวัญกำลังใจในการทำงานที่ดี

2.2.1 สภาพแวดล้อมบรรยากาศที่สวยงามในองค์กรทำให้ทำงานอย่างมีความสุข

2.2.2 การได้รับสิทธิพิเศษเฉพาะพนักงาน เช่น สิทธิต่างๆเกี่ยวกับเรื่องต่อไปนี้

1. ได้รับบริการด้านสุขภาพ
 2. ได้รับโครงการประกันภัยต่างๆ
 3. การรับคำปรึกษาด้านกฎหมาย
 4. การพักผ่อนท่องเที่ยว
 5. การเบิกค่าพาหนะ
 6. การใช้โทรศัพท์มือถือ
 7. การเบิกค่าที่พักหรือให้ที่อยู่อาศัย
 8. การรับบริการอาหารและโรงอาหาร
 9. การใช้สถานที่เล่นกีฬา
 10. การให้ทุนการศึกษา
 11. การใช้ที่จอดรถ
 12. การมีรถรับส่ง
 13. การใช้บริการห้องสมุดและยืมหนังสือ
 14. สินค้ำราคาพิเศษ
- ฯลฯ

3. แบ่งตามหลักเหตุผล ความเสมอภาคและความเหมาะสม

คำตอบแทนแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ประกอบกันดังนี้ (ณัฐพันธ์ เซจรรันนท์, 2542, 239)

3.1 คำตอบแทนเนื่องจากความสำคัญของงาน คำตอบแทนในลักษณะนี้จะเป็นคำตอบแทนตามปกติที่ให้แก่บุคคล เนื่องจากผลการปฏิบัติงานโดยตรงที่บุคคลกระทำให้แก่องค์กร เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง และค่าล่วงเวลา เป็นต้น

3.2 คำตอบแทนเพื่อจูงใจ คำตอบแทนเพื่อจูงใจให้เขาปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถ เช่น การให้เงินตอบแทนเมื่อสิ้นปี หรือที่เรียกว่า โบนัส (Bonus) ส่วนแบ่งกำไร ส่วนแบ่งผลผลิต เป็นต้น

3.3 คำตอบแทนพิเศษ คำตอบแทนพิเศษ คำตอบแทนในลักษณะนี้จะให้แก่บุคคลที่มีคุณสมบัติสำคัญตามที่องค์กรต้องการ เช่น ปฏิบัติงานมานาน หรือเงินตอบแทนสำหรับการปฏิบัติงานบางประเภท เป็นต้น

3.4 ผลประโยชน์อื่น ผลประโยชน์อื่น ผลประโยชน์พิเศษที่องค์กรให้แก่บุคลากร เช่น การให้ค่าแรงในวันหยุด การจ่ายค่าประกันชีวิตพนักงาน การสนับสนุนกิจกรรมสันทนาการของบุคลากร การจ่ายค่าเล่าเรียนบุตร เป็นต้น

4. แบ่งตามตำแหน่งหน้าที่

สำหรับการจ่ายตามตำแหน่งหน้าที่จะกล่าวถึงเฉพาะในส่วนของคำตอบแทนที่เป็นตัวเงินเท่านั้น แบ่งออกเป็น 2 ประเภทตามลักษณะของตำแหน่งหน้าที่ คือ

4.1 ค่าจ้าง (Wage) หมายถึงการจ่ายให้โดยพิจารณาจากจำนวนชั่วโมงที่ทำงาน หรือตามชิ้นงานที่ทำได้ จะใช้กับกลุ่มคนที่ทำงานในโรงงาน ที่เราเรียกว่า “Blue Collar” หรือ กลุ่มที่ไม่ใช่ระดับหัวหน้างาน ที่เราเรียกว่า “Non-supervisor”

4.2 เงินเดือน (Salary) เป็นการจ่ายแบบเหมาจ่าย ให้กับกลุ่มคนที่ทำงานในสำนักงานหรือผู้บริหารระดับต่างๆ เรียกว่า “White Collar” หรือใช้กับกลุ่มนักวิชาการ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญในสายอาชีพต่างๆ ซึ่งเราเรียกว่าเป็น “Professional”

การจ่ายค่าตอบแทน เป็นการจ่ายเพื่อตอบแทนที่พนักงานทำงานให้องค์กร การจ่ายแบบเงินเดือน อาจไม่ได้ช่วยกระตุ้นให้พนักงานมีความกระตือรือร้นที่จะทำงานมากยิ่งขึ้น ดังนั้นถ้าต้องการจะกระตุ้นให้พนักงานมีความพยายามที่จะทำงานมากยิ่งขึ้นนั้น จะต้องใช้วิธี การจ่ายแบบจูงใจ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ ได้แก่ (เสนาะ ดิยาวี, 2543, หน้า 167)

1. การจ่ายตามจำนวนที่ผลิตได้

เป็นวิธีการจ่ายตามชิ้นงาน (Piece-rate) แต่คนงานจะได้รับค่าจ้างขั้นต่ำ หากเขาทำงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ถ้าทำงานได้เกินกว่ามาตรฐานส่วนที่เกินก็จะได้เพิ่มขึ้นตามส่วน สมมุติว่าคนงานจะต้องทำอย่างน้อยวันละ 5 ชั่วโมง อัตราค่าจ้างชั่วโมงละ 30 บาท ตามมาตรฐานคนงานคนหนึ่งจะทำงานได้ 15 ชิ้น หรืออัตราค่าจ้างมาตรฐานตามชิ้นก็คือชิ้นละ 2 บาท สมมุติว่านาย ก ทำงาน 5 ชั่วโมง ได้งานจำนวน 70 ชิ้น นาย ข ได้งาน 90 ชิ้น โดยใช้เวลาเท่ากัน การคำนวณค่าจ้างเป็นดังนี้

นาย ก ทำงาน 5 ชั่วโมง ได้งาน 70 ชิ้น แต่มาตรฐาน นาย ก ควรทำงานได้ $5 * 15 = 75$ ชิ้น นาย ก ทำงานไม่ถึงมาตรฐาน ฉะนั้นเขาจะได้ค่าจ้างขั้นต่ำ สำหรับการทำงาน 5 ชั่วโมงคือ $30 * 5 = 150$ บาท (หากคิดตามผลงานเขาจะได้ $70 * 2 = 140$ บาท)

นาย ข ทำงาน 5 ชั่วโมง ได้งาน 90 ชิ้น ฉะนั้นจึงเกินมาตรฐานไป $90 - 75 = 15$ ชิ้น การคิดค่าจ้างจึงคิดตามจำนวนที่ผลิตได้คือ $90 * 2 = 180$ บาท อัตราขั้นต่ำสำหรับทำงาน 5 ชั่วโมงคือ 150 บาท ฉะนั้น นาย ข ได้ค่าจ้างรวม 180 บาท ซึ่งมีส่วนที่เป็นค่าจ้างจูงใจใน $180 - 150 = 30$ บาท

2. การจ่ายตามเวลา

การผลิตที่ไม่อาจนับจำนวนหน่วยที่ผลิตได้ก็ใช้วิธีการคิดค่าจ้างตามเวลาซึ่งอาจเป็นเวลาจริงหรือเวลามาตรฐาน การคิดตามเวลาส่วนใหญ่พิจารณาเวลาที่ประหยัดได้ วิธีที่สำคัญก็คือ การจ่ายตามชั่วโมงมาตรฐาน การคิดค่าจ้างแบบนี้คล้ายกับคิดตามชิ้น แต่ใช้เวลาเป็นเกณฑ์ คือ มีมาตรฐานของงานกำหนดขึ้นสำหรับเป็นหลักคำนวณ คนงานจะต้องทำงานให้ได้ตามมาตรฐานหรือสูงกว่าจึงจะได้ค่าจ้างเพิ่ม แต่ถ้าทำได้ต่ำกว่ามาตรฐานก็จะได้เพียงค่าจ้างขั้นต่ำเท่านั้น สมมุติว่าค่าจ้างมาตรฐานชั่วโมงละ 20 บาท เวลาหนึ่งชั่วโมงผลิตสินค้าได้ 4 ชิ้น เวลาทำงานต่อวัน 5 ชั่วโมงหรือหนึ่งวันผลิตได้ 20 ชิ้น ค่าจ้างขั้นต่ำต่อวัน $5 * 20 = 100$ บาท นาย ก ทำงาน 5 ชั่วโมง ได้งาน 24 ชิ้น นาย ข ทำงาน 5 ชั่วโมง ได้งาน 18 ชิ้น การคำนวณค่าจ้างมีดังนี้

นาย ก ทำงาน 5 ชั่วโมง ได้งาน 24 ชิ้น สมรรถภาพของนาย ก สูงกว่ามาตรฐาน 20%
 $((100/5) * 6 = 120\%)$ นาย ก ประหยัดเวลาได้ 1 ชั่วโมง ค่าจ้าง นาย ก คือ

ค่าจ้างขั้นต่ำ $5 * 20$	100 บาท
ประหยัดเวลา 1 ชั่วโมง $1 * 20$	20 บาท
ค่าจ้างรวม	120 บาท

นาย ข ทำงาน 5 ชั่วโมง ได้งาน 18 ชิ้น ต่ำกว่ามาตรฐานนาย ข จะได้ค่าจ้างขั้นต่ำ คือ $5 * 20 = 100$ บาท

หมายเหตุ ค่าจ้างขั้นต่ำเป็นค่าจ้างค่าจ้างสมมติ ไม่ใช่อัตราค่าจ้างตามกฎหมายปัจจุบัน

3. การให้มีส่วนในกำไร

เมื่อคนงานรู้ว่าผลงานของตนเองจะมีผลต่อรายได้ของเขาด้วย หากเขาทำงานดีก็จะทำให้กำไรสูงขึ้นซึ่งเขาจะมีส่วนแบ่งในกำไรอีกต่อหนึ่ง วิธีการให้คนงานมีส่วนร่วมในผลกำไรของบริษัทอาจแยกได้ 3 วิธี ตามลักษณะของการจ่าย คือ

3.1 จ่ายให้ในปัจจุบัน คือจ่ายเงินสดเป็นเช็ค หรือหุ้นให้กับคนงานเมื่อมีผลกำไร ซึ่งอาจจ่ายเป็นรายเดือน รายไตรมาส ครึ่งปี หรือปีละครั้งก็ได้ วิธีนี้เป็นวิธีที่เก่าที่สุด และยังคงเป็นที่นิยมกันอยู่ในปัจจุบัน

3.2 จ่ายให้ในอนาคต กำไรที่จะแบ่งให้เป็นส่วนของคนงานจะถูกบันทึกไว้หรือเครดิตบัญชีคนงาน และจะจ่ายก็ต่อเมื่อคนงานออกจากงาน ตาย ไร้ความสามารถ หรือเลิกจ้าง ในบางกรณีอาจเก็บเงินกำไรนั้นเป็นบัญชีเงินฝากโดยคนงานอาจถอนเงินนั้นได้ตามจำนวนที่กำหนดไว้เป็นปีๆไป

3.3 ส่วนหนึ่งจ่ายให้ปัจจุบันอีกส่วนหนึ่งจ่ายให้ในอนาคต คือรวมทั้งวิธีที่หนึ่งและสองเข้าด้วยกัน นอกจากนี้วิธีทั้งสามแล้วยังมีวิธีปลีกย่อยอื่นอีกซึ่งตั้งชื่อตามชื่อผู้ที่เกี่ยวข้อง คือ Kaiser Steel Sharing Plan วิธีนี้คือหากการดำเนินงานของบริษัทสามารถทำให้ลดต้นทุนลงได้ อันเนื่องมาจากการทำงานที่มีประสิทธิภาพดีขึ้น ส่วนลดได้นั้นซึ่งจะทำให้กำไรมากขึ้นจะแบ่งให้คนงาน 32.5% และแบ่งให้บริษัท 67.5% และวิธี Scanlon Plan คือต้นทุนที่ประหยัดได้เนื่องจากคนงานทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นจะแบ่งออกเป็นสองส่วน คือส่วนแรกเป็นของคนงาน 75% และส่วนที่สอง 25% เป็นของบริษัท ส่วนที่เป็นของคนงานจะจ่ายให้ทันที 75% ที่เหลือเก็บไว้เพื่อป้องกันการเพิ่มขึ้นในต้นทุนแรงงาน หากไม่มีการเพิ่มขึ้นส่วนที่กันไว้ 25% ก็จะจ่ายให้คนงานในตอนสิ้นปี

กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์

การพิจารณาค่าจ้างเงินเดือนหรือค่าตอบแทนจะต้องอยู่ภายใต้กรอบที่กฎหมายกำหนดด้วย ฉะนั้นเราจึงต้องติดตามข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการจ่ายค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ต่างๆที่ นายจ้างและลูกจ้างควรต้องทราบ สำหรับในบทนี้ จะกล่าวถึง 2 ส่วนหลักๆ ได้แก่

1. อัตราค่าจ้างขั้นต่ำปัจจุบัน

ซึ่งก็สามารถเปลี่ยนแปลงได้เรื่อยๆ ดังนั้นจึงต้องติดตามข่าวสารจากกระทรวงแรงงาน เรื่องการประกาศขึ้นค่าแรงงานขั้นต่ำ เพื่อที่องค์กรจะได้ปฏิบัติให้ถูกต้องตามกฎหมาย และ ลูกจ้างเองจะได้สามารถรักษาสวัสดิการที่เกี่ยวข้องกับค่าแรงที่ตนควรได้

2. วันหยุดต่างๆ

วันหยุดมีหลายประเภท ทั้งในฐานะองค์การจะต้องรู้สิทธิ์ที่ตนจะต้องให้กับลูกจ้าง เกี่ยวกับเรื่องของวันหยุด และในฐานะลูกจ้างเองก็จะต้องรู้สิทธิของตนว่าสามารถมีวันหยุดได้บ้าง และหยุดได้มากน้อยเพียงใด

ตารางที่ 5 แสดงอัตราค่าจ้างขั้นต่ำใหม่ ซึ่งจะเริ่มประกาศให้มีผลใช้บังคับ ตั้งแต่วันที่ ๑ มกราคม ๒๕๔๙

1. อัตราค่าจ้างขั้นต่ำปัจจุบัน

ค่าจ้างขั้นต่ำ	พื้นที่
184	กรุงเทพมหานคร นนทบุรี นครปฐม ปทุมธานี สมุทรปราการ และสมุทรสาคร
181	ภูเก็ต
166	ชลบุรี
163	สระบุรี
158	นครราชสีมา
155	เชียงใหม่ พังงา พระนครศรีอยุธยา ระนอง และระยอง
153	ฉะเชิงเทรา
151	กาญจนบุรี กระบี่ และลพบุรี
150	จันทบุรี เพชรบุรี และสมุทรสงคราม
148	ตรัง และอ่างทอง
147	ประจวบคีรีขันธ์ ปราจีนบุรี ราชบุรี สระแก้ว และสิงห์บุรี
145	ชุมพร ตรานต์ ลำปาง ลำพูน สุโขทัย สุพรรณบุรี และอุตรธานี
144	กาฬสินธุ์ ขอนแก่น นครพนม นครศรีธรรมราช นราธิวาส บุรีรัมย์ ปัตตานี ยะลา เลย สงขลา สตูล และหนองคาย
143	กำแพงเพชร ตาก นครนายก นครสวรรค์ พัทลุง พิจิตรโลก เพชรบูรณ์ สุราษฎร์ธานี และอุตรดิตถ์
142	ชัยนาท ชัยภูมิ เชียงราย มหาสารคาม มุกดาหาร ยโสธร ร้อยเอ็ด ศรีสะเกษ สกลนคร หนองบัวลำภู และอุทัยธานี
141	พิจิตร แม่ฮ่องสอน สุรินทร์ อุบลราชธานี และอำนาจเจริญ
140	น่าน พะเยา และแพร่

ที่มา (กระทรวงแรงงาน, 2548)

2. วันหยุดต่างๆ

หมวด 2

การใช้แรงงานทั่วไป

มาตรา 28 ให้นายจ้างจัดให้ลูกจ้างมีวันหยุดประจำสัปดาห์ สัปดาห์หนึ่งไม่น้อยกว่าหนึ่งวัน โดยวันหยุดประจำสัปดาห์ต้องมีระยะห่างกันไม่เกินหกวัน นายจ้างและลูกจ้างอาจตกลงกันล่วงหน้า กำหนดให้มีวันหยุดประจำสัปดาห์วันใดก็ได้

ในกรณีที่ลูกจ้างทำงานโรงแรม งานขนส่ง งานในป่า งานในที่ทุรกันดาร หรืองานอื่นตามที่กำหนดในกฎกระทรวง นายจ้างและลูกจ้างอาจตกลงกันล่วงหน้าสะสมวันหยุดประจำสัปดาห์และเลื่อนไปหยุดเมื่อใดก็ได้ แต่ต้องอยู่ในระยะเวลาสี่สัปดาห์ติดต่อกัน

มาตรา 29 ให้นายจ้างประกาศกำหนดวันหยุดตามประเพณีให้ลูกจ้างทราบเป็นการล่วงหน้า ปีหนึ่งไม่น้อยกว่าสิบสามวันโดยรวมวันแรงงานแห่งชาติตามที่รัฐมนตรีประกาศกำหนด

ให้นายจ้างพิจารณากำหนดวันหยุดตามประเพณีจากวันหยุดราชการประจำปี วันหยุดทางศาสนา หรือขนบธรรมเนียมประเพณีแห่งท้องถิ่น

ในกรณีที่วันหยุดตามประเพณีวันใดตรงกับวันหยุดประจำสัปดาห์ของลูกจ้าง ให้ลูกจ้างได้หยุดชดเชยวันหยุดตามประเพณีในวันทำงานถัดไป

ในกรณีที่นายจ้างไม่อาจให้ลูกจ้างหยุดตามประเพณีได้ เนื่องจากลูกจ้างทำงานที่มีลักษณะหรือสภาพของงานตามที่กำหนดในกฎกระทรวง ให้นายจ้างตกลงกับลูกจ้างว่าจะหยุดในวันอื่นชดเชยวันหยุดตามประเพณีหรือนายจ้างจะจ่ายค่าทำงานในวันหยุดให้ก็ได้

มาตรา 30 ลูกจ้างซึ่งทำงานติดต่อกันมาแล้วครบหนึ่งปีมีสิทธิหยุดพักผ่อนประจำปีได้ปีหนึ่งไม่น้อยกว่าหกวันทำงาน โดยให้นายจ้างเป็นผู้กำหนดวันหยุดดังกล่าวให้แก่ลูกจ้างล่วงหน้าหรือกำหนดให้ตามที่นายจ้างและลูกจ้างตกลงกัน

ในปีต่อมานายจ้างอาจกำหนดวันหยุดพักผ่อนประจำปีให้แก่ลูกจ้างมากกว่าหกวันทำงานก็ได้ นายจ้างและลูกจ้างอาจตกลงกันล่วงหน้าให้สะสมและเลื่อนวันหยุดพักผ่อนประจำปีที่ยังมิได้หยุดในปีนั้นรวมเข้ากับปีต่อไปได้

สำหรับลูกจ้างซึ่งทำงานยังไม่ครบหนึ่งปี นายจ้างอาจกำหนดวันหยุดพักผ่อนประจำปีให้แก่ลูกจ้างโดยคำนวณให้ตามส่วนก็ได้

หมวด 5
ค่าจ้าง ค่าล่วงเวลา ค่าทำงานในวันหยุด
และค่าล่วงเวลาในวันหยุด

มาตรา 55 ให้นายจ้างจ่ายค่าจ้าง ค่าล่วงเวลา ค่าทำงานในวันหยุด ค่าล่วงเวลาในวันหยุด และเงินผลประโยชน์อื่นเนื่องในการจ้างให้แก่ลูกจ้าง ณ สถานที่ทำงานของลูกจ้างถ้าจะจ่าย ณ สถานที่อื่นหรือด้วยวิธีอื่นต้องได้รับการยินยอมจากลูกจ้าง

มาตรา 56 ให้นายจ้างจ่ายค่าจ้างให้แก่ลูกจ้างเท่ากับค่าจ้างในวันทำงานสำหรับวันหยุดต่อไปนี้

- (1) วันหยุดประจำสัปดาห์ เว้นแต่ลูกจ้างซึ่งได้รับค่าจ้างรายวัน รายชั่วโมง หรือตามผลงาน โดยคำนวณเป็นหน่วย
- (2) วันหยุดตามประเพณี
- (3) วันหยุดพักผ่อนประจำปี

มาตรา 57 ให้นายจ้างจ่ายค่าจ้างให้แก่ลูกจ้างในวันลาป่วยตามมาตรา 32 เท่ากับอัตราค่าจ้างในวันทำงานตลอดระยะเวลาที่ลา แต่ปีหนึ่งต้องไม่เกินสามสิบวันทำงาน

ในกรณีที่ลูกจ้างใช้สิทธิลาเพื่อทำหมั้นตามมาตรา 33 ให้นายจ้างจ่ายค่าจ้างให้แก่ลูกจ้างในวันลาวันนั้นด้วย

มาตรา 58 ให้นายจ้างจ่ายค่าจ้างให้แก่ลูกจ้างในวันลาเพื่อรับราชการทหารตามมาตรา 35 เท่ากับค่าจ้างในวันทำงานตลอดระยะเวลาที่ลา แต่ปีหนึ่งต้องไม่เกินหกสิบวัน

มาตรา 59 ให้นายจ้างจ่ายค่าจ้างให้แก่ลูกจ้างซึ่งเป็นหญิงในวันลาเพื่อคลอดบุตรเท่ากับค่าจ้างในวันทำงานตลอดระยะเวลาที่ลา แต่ไม่เกินสี่สิบห้าวัน

มาตรา 60 เพื่อประโยชน์แก่การจ่ายค่าจ้างตามมาตรา 56 มาตรา 57 มาตรา 58 มาตรา 59 มาตรา 71 และมาตรา 72 ในกรณีที่ลูกจ้างได้รับค่าจ้างตามผลงานโดยคำนวณเป็นหน่วย ให้นายจ้างจ่ายค่าจ้างในวันหยุดหรือวันลาเท่ากับค่าจ้างโดยเฉลี่ยในวันทำงานที่ลูกจ้างได้รับในงวดการจ่ายค่าจ้างก่อนวันหยุดหรือวันลานั้น

มาตรา 61 ในกรณีที่นายจ้างให้ลูกจ้างทำงานล่วงเวลาในวันทำงานให้นายจ้างจ่ายค่าล่วงเวลาให้แก่ลูกจ้างในอัตราไม่น้อยกว่าหนึ่งเท่าครึ่งของอัตราค่าจ้างต่อชั่วโมงในวันทำงานตามจำนวนชั่วโมงที่ทำ หรือไม่น้อยกว่าหนึ่งเท่าครึ่งของอัตราค่าจ้างต่อหน่วยในวันทำงานตามจำนวนผลงานที่ทำได้สำหรับลูกจ้างซึ่งได้รับค่าจ้างตามผลงานโดยคำนวณเป็นหน่วย

มาตรา 62 ในกรณีที่นายจ้างให้ลูกจ้างทำงานในวันหยุดตามมาตรา 28 มาตรา 29 หรือ มาตรา 30 ให้นายจ้างจ่ายค่าทำงานในวันหยุดให้แก่ลูกจ้างในอัตรา ดังต่อไปนี้

(1) สำหรับลูกจ้างซึ่งมีสิทธิได้รับค่าจ้างในวันหยุด ให้จ่ายเพิ่มขึ้นจากค่าจ้างอีกไม่น้อยกว่า หนึ่งเท่าของ

อัตราค่าจ้างต่อชั่วโมงในวันทำงานตามจำนวนชั่วโมงที่ทำหรือไม่น้อยกว่าหนึ่งเท่าของอัตราค่าจ้างต่อ หน่วยในวันทำงานตามจำนวนผลงานที่ทำได้สำหรับลูกจ้างซึ่งได้รับค่าจ้างตามผลงานโดยคำนวณเป็น หน่วย

(2) สำหรับลูกจ้างซึ่งไม่มีสิทธิได้รับค่าจ้างในวันหยุด ให้จ่ายไม่น้อยกว่าสองเท่าของอัตราค่าจ้างต่อชั่วโมง

โมงในวันทำงานตามจำนวนชั่วโมงที่ทำ หรือไม่น้อยกว่าสองเท่าของอัตราค่าจ้างต่อหน่วยในวันทำงาน ตามจำนวนผลงานที่ทำได้สำหรับลูกจ้างซึ่งได้รับค่าจ้างตามผลงานโดยคำนวณเป็นหน่วย

มาตรา 63 ในกรณีที่นายจ้างให้ลูกจ้างทำงานล่วงเวลาในวันหยุด ให้นายจ้างจ่ายค่า ล่วงเวลาในวันหยุดให้แก่ลูกจ้างในอัตราไม่น้อยกว่าสามเท่าของอัตราค่าจ้างต่อชั่วโมงในวันทำงาน ตามจำนวนชั่วโมงที่ทำหรือไม่น้อยกว่าสามเท่าของอัตราค่าจ้างต่อหน่วยในวันทำงานตามจำนวน ผลงานที่ทำได้สำหรับลูกจ้างซึ่งได้รับค่าจ้างตามผลงานโดยคำนวณเป็นหน่วย

ที่มา (พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541, 2547, หน้า 7-8, 12-13)

สรุปสาระสำคัญของบทที่ 9

ค่าตอบแทน (Compensation) หมายถึง สิ่งที่จ่ายให้กับบุคลากรเพื่อทดแทนการทำงานของ บุคลากร ซึ่งอาจอยู่ในรูปของตัวเงินหรือไม่ใช้ตัวเงินก็ได้ แต่ค่าตอบแทนที่นายจ้างจะต้องจ่ายให้กับ ลูกจ้างตามกฎหมายเรียกว่า “ค่าจ้าง” นั้น ต้องเป็นตัวเงินเท่านั้น การจ่ายค่าตอบแทนมีวัตถุประสงค์ เพื่อ (1) ดึงดูดคนให้เข้ามาทำงานในองค์กร (2) เพื่อองค์กรสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายได้ (3) เพื่อจูงใจให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และ (4) เพื่อสร้างความพอใจให้กับพนักงาน ส่วน ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจ่ายค่าจ้างมีทั้งปัจจัยทั่วไป เช่น ระดับค่าจ้างทั่วไป ความสามารถในการจ่าย

ขององค์การ และลักษณะของเนื้องานในแต่ละตำแหน่ง เป็นต้น และปัจจัยที่ตัวพนักงานเองว่ามีคุณสมบัติเช่นใด การจ่ายค่าจ้างขององค์การแต่ละแห่งแตกต่างกันไปตามโครงสร้างการจ่ายของแต่ละองค์การ ขึ้นอยู่กับปัจจัยแวดล้อมที่จำกัดของแต่ละองค์การ และประเภทของค่าตอบแทนมีหลายประเภทขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่ใช้ในการแบ่ง เช่นหากแบ่งตามชนิดของสิ่งที่จ่าย แบ่งเป็นค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เป็นต้น

คำถามท้ายบท

1. คำว่าค่าตอบแทน ตามความหมายทางวิชาการ กับความหมายตามกฎหมายของไทย เหมือนหรือต่างกันอย่างไร
2. องค์กรต้องมีการกำหนดค่าตอบแทน เพื่อวัตถุประสงค์ใดบ้าง
3. การกำหนดค่าตอบแทนขององค์กรมีปัจจัยใดบ้างที่เกี่ยวข้อง
4. การสำรวจค่าจ้างมีขั้นตอนอย่างไร
5. การแบ่งประเภทของค่าตอบแทนหากแบ่งตามชนิดของสิ่งที่จ่าย แบ่งได้เป็นกี่ประเภท อะไรบ้าง
6. การแบ่งประเภทของค่าตอบแทนหากแบ่งตามลักษณะของกลุ่มของค่าตอบแทนแบ่งได้ เป็นกี่ประเภท อะไรบ้าง
7. การจ่ายค่าตอบแทนแบบค่าจ้าง (Wage) และเงินเดือน (Salary) แตกต่างกันอย่างไร
8. การจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจ มีการจ่ายแบบใดบ้าง
9. จงอธิบายวิธีการคำนวณการจ่ายค่าตอบแทนตามจำนวนที่ผลิตได้ ยกตัวอย่างการคำนวณ
10. ปัจจุบันค่าแรงขั้นต่ำในจังหวัดกรุงเทพฯ เป็นกี่บาท และจังหวัดที่นักศึกษาอาศัยอยู่เป็นกี่บาท

เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

1. ณีภูวนันท์ เขจรนันท์. (2542). การจัดการทรัพยากรบุคคล (พิมพ์ครั้งที่ 2).
กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
2. ธงชัย สันติวงษ์. (2540). การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน (พิมพ์ครั้งที่ 5).
กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
3. นพ ศรีบุญนาถ. (2546). การคัดเลือกบุคคลและการบริหารค่าตอบแทน.
กรุงเทพฯ: สุตรไพศาล.
4. นพ ศรีบุญนาถ. (2546). การบริหารค่าจ้างและค่าตอบแทน. กรุงเทพฯ: สุตร
ไพศาล.
5. บรรยงค์ โตจินดา. (2543). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: รวมสาส์น (1977).
6. เสนาะ ดิยาวี. (2543). การบริหารงานบุคคล (พิมพ์ครั้งที่ 12). กรุงเทพฯ: โรง
พิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
7. สวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน, กรม. (2547). พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ.
2541. กรุงเทพฯ: บางกอกบล๊อค.
8. แรงงาน, กระทรวง. (2548). ค่าจ้างแรงงานขั้นต่ำ. [online]. Available HTTP:
http://www.mol.go.th/statistic_01html