

ประเด็นความเข้าใจคลาดเคลื่อน 3 ประการ ในการบริหารค่าตอบแทน

ISSUES OF 3 MISUNDERSTANDINGS IN COMPENSATION MANAGEMENT

วรรณวิชนี ถนอมชาติ¹Wanvicechanee Tanoamchard¹

Received 3 August 2021

Revised 14 December 2021

Accepted 23 December 2021

บทคัดย่อ

การบริหารค่าตอบแทนเป็นเรื่องที่ต้องอาศัยทั้งความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้อง ผู้ดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารค่าตอบแทนจำเป็นจะต้องมีความละเอียดรอบคอบในการตัดสินใจวางแผนและดำเนินการอย่างถูกต้องและถูกหลักการ ทั้งนี้เพื่อประสิทธิภาพสูงสุดในการตอบสนองต่อกลยุทธ์และเป้าประสงค์ขององค์การ และนำมาซึ่งการยอมรับของสมาชิกในองค์การทั้งทางด้านความเป็นธรรมและการจูงใจ อย่างไรก็ตามมีผู้เข้าใจแนวคิด หลักการในการบริหารค่าตอบแทนในทางที่ผิด ซึ่งนอกจากจะทำให้การบริหารค่าตอบแทนไม่บรรลุตามความประสงค์ขององค์การแล้ว ยังก่อให้เกิดวัฒนธรรมและแนวทางในการดำเนินการที่เกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทนที่ไม่เหมาะสมในองค์การสืบต่อไป นอกจากนั้นความเข้าใจผิดเกี่ยวกับค่าตอบแทนยังทำให้เกิดการบิดเบือนแนวคิด หลักการและแนวทางการปฏิบัติที่ถูกต้องก่อให้เกิดอุปสรรคในการสื่อสาร การวิพากษ์ ตลอดจนการนำไปใช้ประโยชน์ทางวิชาการ การค้นคว้าและวิจัยที่เกี่ยวข้องอีกด้วย บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอ 1) ประเด็นความเข้าใจคลาดเคลื่อนทางด้านค่าตอบแทน และ 2) แนวคิดและหลักการที่ถูกต้องเกี่ยวข้องกับค่าตอบแทน ผลจากการศึกษาพบว่า ประเด็นความเข้าใจคลาดเคลื่อนทางด้านค่าตอบแทนที่พบเห็นโดยทั่วไปมี 3 ประการ ได้แก่ 1) ค่าตอบแทนเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับตัวเงินเพียงอย่างเดียว 2) เงินเดือนเป็นค่าตอบแทนจูงใจในการทำงาน และ 3) โบนัสเป็นสวัสดิการประเภทหนึ่งขององค์การ ผู้เขียนบทความได้นำเสนอรายละเอียดของแนวคิดและหลักการที่ถูกต้องในประเด็นดังกล่าว สรุปได้ดังนี้ 1) ค่าตอบแทนสามารถเป็นได้ทั้งที่อยู่ในรูปแบบของตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินมีทั้งส่วนที่เกี่ยวข้องกับการทำงานโดยตรง เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส เบี้ยขยัน และไม่เกี่ยวข้องกับการทำงานโดยตรง เช่น เงินช่วยเหลือค่าครองชีพ เงินค่าอาหารกลางวัน เงินค่ารักษาพยาบาล และประกันชีวิต ทั้งนี้ ค่าตอบแทนยังรวมไปถึงสวัสดิการอีกด้วย 2) ค่าตอบแทนจูงใจนั้นเป็นสิ่งที่องค์การให้เป็นส่วนเพิ่มนอกเหนือจากเงินเดือน โดยองค์การต้องมีการจ่ายเงินเดือนตามพื้นฐานการตอบแทนการทำงานปกติให้ครบถ้วนก่อน และ 3) โบนัสไม่ใช่ค่าตอบแทนที่จัดอยู่ในกลุ่มประเภทสวัสดิการ และไม่มีผลผูกพันต่อการจ่ายของบริษัทในระยะเวลาการประเมินผลงานรอบถัดไป

คำสำคัญ: การบริหารค่าตอบแทน เงินเดือน ค่าตอบแทนจูงใจ โบนัส สวัสดิการ

¹ ผู้ช่วยศาสตราจารย์, ดร., คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา

Assistant Professor, Ph.D., Faculty of Management and Tourism, Burapha University

Corresponding Author Email: wanvice@buu.ac.th

Abstract

Compensation management requires both in- depth knowledge and correct understanding. People involved in compensation management need to be careful in making decisions, planning, and implementing them properly and theoretically. These are for maximum efficiency in responding to the strategies and objectives of the organization, and bring about the recognition of members of the organization in terms of fairness and motivation. However, there are some people misunderstand the right concepts and principles of the compensation management. This will obstruct the management of compensation, prevent the organization from achieving the organization's goals, and also create wrong culture and implementation for compensation management in the organization. This article aims to present 1) compensations misunderstandings and 2) straightforward concepts and principles of compensations. The results of the study found that there are three common misconceptions about compensations: 1) compensation is paid only in monetary form, 2) salary is an incentive, and 3) bonus is a type of organizational welfare. The author have detailed the concepts and principles that are valid on the issue. It can be summarized as follows: 1) compensations can be both in monetary and non-monetary forms. Monetary compensations include both directly related to work, such as salary, wages, bonuses, allowance, and not directly related to work, such as living allowance, medical expenses, and life insurance. It can be found that compensations also include benefits as well, 2) incentive compensations are what the organization gives in addition to salary. The organization must firstly pay the salary on the basis of compensation for standard work, and 3) bonus is not a compensation that is classified as a benefit category and there is no binding on the company's payment during the next performance evaluation period.

Keywords: Compensation Management, Salary, Incentive Pay, Bonus, Benefits

บทนำ

การบริหารค่าตอบแทนเป็นหน้าที่สำคัญขององค์กรไม่น้อยไปกว่าหน้าที่อื่น ๆ ทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เนื่องด้วยความคาดหวังของพนักงานที่เข้าทำงานในองค์กรต่างก็คือ การได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอและเป็นธรรมเพื่อแลกเปลี่ยนกับการทำงาน (Mondy & Mondy, 2012, p. 264) ค่าตอบแทนยังเป็นเครื่องมือในการจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานตามที่องค์กรได้คาดหวังไว้ (Zeuch, 2016, p. 843) ค่าตอบแทนมีหลายประเภทและมีวัตถุประสงค์ในการจ่ายที่แตกต่างกัน ค่าตอบแทนประเภทที่มีอิทธิพลต่อการจูงใจให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีและสร้างพฤติกรรมในการทำงานที่เหมาะสมในองค์กรเรียกว่า ค่าตอบแทนจูงใจ ในหลายองค์กรมีการนำเอาค่าตอบแทนจูงใจมาใช้เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้โดยหากพนักงานมีพฤติกรรมการทำงานที่ดีและเป็นไปตามที่องค์กรคาดหวังไว้พนักงานเหล่านั้น ก็จะได้รับค่าตอบแทนจูงใจเพื่อรักษาระดับพฤติกรรมในการทำงานนั้นไว้ ในขณะเดียวกันหากพนักงาน

ต้องการคำตอบแทนใจในระดับสูงขึ้นไปก็จะต้องมีความพยายามในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานที่ดีขึ้นเพื่อให้ตรงตามเป้าประสงค์ขององค์กร ท้ายที่สุดนั้นพฤติกรรมการทำงานที่ดีจะส่งผลในการยกระดับประสิทธิภาพในการทำงานนำมาซึ่งผลการปฏิบัติงานที่ดี (Newman, Gerhart, & Milkovich, 2017, p. 11) การบริหารคำตอบแทนที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพยังเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งเสริมให้องค์กรมีข้อได้เปรียบในการจูงใจและดึงดูดบุคคลผู้มีความรู้ความสามารถให้เข้าร่วมงานกับองค์กรและรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่ดีต่อไป (Berger & Berger, 2008, p. 8) ความสำคัญของการบริหารคำตอบแทนนั้นไม่ได้มีผลเฉพาะกับองค์กรและตัวพนักงานแต่ยังรวมถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดต่อองค์กร เช่น ผู้บริหารมีมุมมองว่าคำตอบแทนเป็นสิ่งที่สามารถจูงใจให้พนักงานทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้และยังเป็นเครื่องมือในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานให้มีความเหมาะสม ผู้ถือหุ้นส่วนใหญ่มีความเห็นว่าคำตอบแทนเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงสภาพการดำเนินงานกิจการของบริษัท และสังคมมองว่าคำตอบแทนมีผลต่อความเป็นอยู่และความเหลื่อมล้ำของประชาชน เป็นต้น (Newman, Gerhart, & Milkovich, 2017, pp. 5-12)

การบริหารคำตอบแทนเป็นเรื่องที่ต้องอาศัยทั้งความรู้และความเข้าใจที่ถูกต้อง ผู้ดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคำตอบแทนจะต้องมีความละเอียดรอบคอบในการตัดสินใจวางแผนและดำเนินการอย่างเหมาะสมและถูกหลักการ ทั้งนี้ เพื่อประสิทธิภาพสูงสุดในการตอบสนองต่อกลยุทธ์และเป้าประสงค์ขององค์กร และนำมาซึ่งการยอมรับของสมาชิกในองค์กรทั้งทางด้านความเป็นธรรมและการจูงใจ และสามารถสร้างความสามารถในการแข่งขันด้านคำตอบแทนกับคู่แข่งภายนอกได้ อย่างไรก็ตามมีผู้เข้าใจแนวคิดหลักการในการบริหารคำตอบแทนที่คลาดเคลื่อนไปจากความเป็นจริง ซึ่งนอกจากจะทำให้การบริหารคำตอบแทนไม่บรรลุตามเป้าประสงค์ขององค์กรแล้ว ยังอาจก่อให้เกิดการไม่ยอมรับของพนักงาน การขาดประสิทธิภาพในการดำเนินการ และสร้างวัฒนธรรมตลอดจนแนวทางในการดำเนินการที่เกี่ยวกับการบริหารคำตอบแทนที่ไม่เหมาะสมในองค์กรอีกด้วย

วัตถุประสงค์ของบทความ

1. เพื่อนำเสนอประเด็นความเข้าใจคลาดเคลื่อนทางด้านคำตอบแทน
2. เพื่อนำเสนอแนวคิดและหลักการที่ถูกต้องเกี่ยวข้องกับคำตอบแทน

การทบทวนวรรณกรรม

ความเข้าใจคลาดเคลื่อนเกี่ยวกับคำตอบแทนที่บทความนี้ได้นำเสนอประกอบไปด้วย ความเข้าใจว่า “คำตอบแทน” เป็นส่วนที่นายจ้างให้แก่ลูกจ้างในรูปของตัวเงินเท่านั้น เช่น เงินเดือน ค่าเบี้ยขยัน โบนัส เป็นต้น แต่ในความเป็นจริงแล้ว คำตอบแทนเป็นสิ่งที่ลูกจ้างได้รับเพื่อการแลกเปลี่ยนกับการทำงานให้กับนายจ้างโดยสามารถอยู่ในรูปของสิ่งตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินก็ได้เช่นเดียวกัน เช่น ค่าเช่าบ้าน ค่าอาหารกลางวัน ชุดพนักงาน เป็นต้น (Mondy & Mondy, 2012, p. 264; Newman, Gerhart, & Milkovich, 2017, pp. 13-17) นอกจากนั้นยังมีความเข้าใจผิดว่า “เงินเดือน” เป็นคำตอบแทนจูงใจในการทำงาน ซึ่งตามหลักการที่ถูกต้องนั้น “คำตอบแทนจูงใจ” เป็นคำตอบแทนที่องค์กรจ่ายให้กับพนักงานนอกเหนือจาก “คำตอบแทนปกติ” ที่พนักงานได้รับในการทำงาน (Berger & Berger, 2008, p. 205) ทั้งนี้ เงินเดือนเป็นคำตอบแทนปกติในการทำงาน ดังนั้น เงินเดือนจึงไม่คำตอบแทนจูงใจในการทำงาน และยังมีความเข้าใจว่า “โบนัส” เป็นสวัสดิการประเภทหนึ่งที่องค์กรให้กับพนักงาน ซึ่งตามหลักการแล้วโบนัสไม่ได้เป็นสวัสดิการของ

องค์การแต่เป็นคำตอบแทนใจประเภทหนึ่งที่ย้ายโดยผู้คิดหรือเชื่อมโยงกับผลงานทั้งในระดับองค์การ ระดับกลุ่มหรือระดับบุคคล (Milkovich, Newman, & Gerhart, 2014, p. 352) โดยหลักจรรยาบรรณทางวิชาการผู้เขียนบทความนี้ได้นำเสนอและระบุตัวอย่างหรือที่มาของบุคคลหรือองค์การที่เกิดความเข้าใจผิดพลาด ซึ่งจะก่อให้เกิดผลกระทบต่อการทำงานและความน่าเชื่อถือของบุคคลและขององค์การดังกล่าว แต่ผู้อ่านสามารถสืบค้นและหาข้อมูลได้จากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ด้วยตนเองซึ่งปรากฏให้เห็นโดยทั่วไป เช่น ในเว็บไซต์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หนังสือ บทความ การประชุมหรือการแสดงความคิดเห็นทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง

หลักการและแนวคิดที่ถูกต้องเกี่ยวกับคำตอบแทน

เพื่อสร้างให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องในการบริหารคำตอบแทนในประเด็นดังที่กล่าวมาข้างต้นนี้ บทความนี้จะอธิบายอย่างละเอียดถึง 1) แนวคิดและหลักการในการบริหารคำตอบแทน 2) ประเภทของคำตอบแทน 3) การจ่ายคำตอบแทนใจ และ 4) โบนัสและสวัสดิการ เพื่อนำเสนอว่าคำตอบแทนไม่ได้เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับตัวเงินเพียงอย่างเดียว คำตอบแทนใจเป็นสิ่งที่องค์การให้ส่วนเพิ่มนอกเหนือจากเงินเดือน และโบนัสไม่ใช่คำตอบแทนประเภทสวัสดิการ ตามลำดับ

1) แนวคิดและหลักการในการบริหารคำตอบแทน

ความคาดหวังพื้นฐานของพนักงานที่เข้าทำงานในองค์การก็คือการได้รับคำตอบแทนที่เพียงพอและเป็นธรรมเพื่อแลกเปลี่ยนกับการทำงาน (Mondy & Mondy, 2012, p. 265) คำตอบแทนมีหลายประเภท หลายองค์การมีการนำเอาคำตอบแทนมาใช้เป็นเครื่องมือในการจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานตามที่องค์การได้ตั้งไว้ ความสำคัญของคำตอบแทนนั้น ไม่ได้มีผลเฉพาะกับองค์การและตัวพนักงานแต่ยังรวมถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดต่อองค์การอีกด้วย เช่น ผู้ถือหุ้นทั่วไปพิจารณาว่าคำตอบแทนเป็นส่วนหนึ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงสภาพการดำเนินงานของบริษัท ในขณะที่สังคมภายนอกองค์การเห็นว่าคำตอบแทนมีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของคนในสังคม คุณภาพชีวิตในการทำงาน ตลอดจนความเป็นอยู่ของคนในสังคม เป็นต้น

การบริหารคำตอบแทนเป็นหน้าที่หนึ่งในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์การ การบริหารคำตอบแทนที่มีประสิทธิภาพจะสามารถนำพาให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานและบรรลุกลยุทธ์ขององค์การได้ (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2018, p. 426) การออกแบบระบบการบริหารคำตอบแทนที่ดีจะส่งผลให้เกิดการจูงใจบุคคลผู้มีความรู้ ความสามารถตามตำแหน่งงานที่องค์การต้องการเข้ามาสมัครงานและร่วมงานกับองค์การ นอกจากนั้น ยังสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการรักษาบุคลากรที่มีความรู้และความสามารถให้ทำงานคงอยู่กับองค์การสืบต่อไปอีกด้วย เมื่อองค์การเลือกใช้ส่วนประกอบการจ่ายคำตอบแทนที่จูงใจและเหมาะสมแล้วจะสามารถกระตุ้นการทำงานของพนักงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล การบริหารคำตอบแทน หมายถึง การวางแผนการจ่ายคำตอบแทนผ่านทางกลยุทธ์และนโยบายด้านคำตอบแทนขององค์การเพื่อนำไปสู่การจูงใจให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถและเพื่อบริหารค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนที่เกิดจากแรงงานอย่างเหมาะสม (Noe et al., 2018, pp. 462-465) นอกจากนั้น การบริหารคำตอบแทนยังครอบคลุมถึงการวางแผนการจัดระบบงานและการควบคุมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจ่ายคำตอบแทนทั้งทางตรงและทางอ้อมให้กับพนักงานเพื่อแลกเปลี่ยนกับการทำงานหรือผลการทำงานของพนักงานที่ได้ทำให้แก่องค์การ (Berger & Berger, 2008, pp. 3-11) โดยทั่วไปแล้ววัตถุประสงค์ในการบริหารคำตอบแทนประกอบด้วย 4 ประการ ได้แก่ 1) เพื่อให้ลูกจ้างทำงานให้เต็มความสามารถ การบริหารคำตอบแทนมีความสำคัญต่อองค์การเนื่องจากคำตอบแทนเป็นสิ่งที่ลูกจ้างจะได้รับเพื่อการแลกเปลี่ยนกับ

การทำงาน ดังนั้น การบริหารค่าตอบแทนที่เหมาะสมจะทำให้พนักงานหรือลูกจ้างในองค์กรทุ่มเทการทำงานอย่างเต็มความสามารถ ทั้งนี้ เพื่อจะได้รับค่าตอบแทนตามที่พวกเขาคาดหวังเช่น โบนัส ส่วนแบ่งกำไร หรือรางวัลต่าง ๆ ตามประสิทธิภาพในการทำงาน เป็นต้น (Noe et al., 2018, pp. 501-502) 2) เพื่อควบคุมต้นทุนทางด้านแรงงาน ค่าตอบแทนถือเป็นต้นทุนทางด้านแรงงานที่มีสัดส่วนสูงมากเมื่อเปรียบเทียบกับต้นทุนต่าง ๆ ขององค์กร (Zeuch, 2016, p. 848) ไม่ว่าองค์กรจะขายสินค้าหรือบริการได้หรือไม่ก็ตามองค์กรจะต้องจ่ายค่าตอบแทนในส่วนหนึ่งของเงินเดือนและสวัสดิการตามที่กฎหมายกำหนดให้กับพนักงานซึ่งถือเป็นต้นทุนคงที่และเป็นภาระผูกพันขององค์กร (Newman, Gerhart, & Milkovich, 2017, pp. 214-219) ในองค์กรที่มีการบริหารและวางแผนการจ่ายค่าตอบแทนโดยไม่คำนึงถึงต้นทุนและผลประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจะส่งผลกระทบต่อการควบคุมต้นทุนและนำมาซึ่งการลดลงของกำไรสุทธิขององค์กร ดังนั้น เพื่อให้องค์กรได้รับประโยชน์คุ้มค่าจากค่าตอบแทนที่ได้จ่ายให้กับพนักงาน องค์กรจึงมีความจำเป็นในการบริหารจัดการต้นทุนทางด้านค่าตอบแทนอย่างมีประสิทธิภาพ 3) เพื่อเป็นฐานในการว่าจ้าง การเลื่อนขั้นและเลื่อนตำแหน่ง การบริหารค่าตอบแทนอยู่บนพื้นฐานของการวิเคราะห์งานและการประเมินค่างาน การกำหนดโครงสร้างการจ่ายค่าตอบแทนในแต่ละตำแหน่งงานนั้น จะต้องอาศัยการบริหารค่าตอบแทนที่มีความชัดเจนและเป็นธรรมตลอดจนสอดคล้องกับนโยบายองค์กรในด้านต่าง ๆ ทั้งนี้ การบริหารค่าตอบแทนยังช่วยในการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งของพนักงานที่ทำงานมีประสิทธิภาพภายใต้โครงสร้างเงินเดือนที่เหมาะสมด้วย (Berger & Berger, 2008, pp. 560-561) 4) เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง การบริหารค่าตอบแทนมีความสำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้างในองค์กร (Ivancevich, 2019, p. 302) การบริหารค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและมีความชัดเจน ย่อมสร้างให้เกิดความเข้าใจอันดีและความพึงพอใจให้เกิดขึ้นทั้งฝ่ายนายจ้างและลูกจ้าง ในทางตรงกันข้าม การขาดการบริหารค่าตอบแทนที่ดีและไม่มีความเป็นธรรมจะทำให้เกิดข้อขัดแย้ง และอาจนำมาซึ่งข้อพิพาททางแรงงาน ส่งผลให้เกิดความเสียหายทั้งสองฝ่าย (Zeuch, 2016, pp. 796-809; Newman, Gerhart, & Milkovich, 2017, pp. 536-537)

การบริหารค่าตอบแทนนั้นจำเป็นจะต้องคำนึงถึงความเหมาะสมและความเป็นธรรมทั้งภายในและภายนอก ความเป็นธรรมในการบริหารค่าตอบแทนภายในองค์กรเป็นแนวทางที่ผู้บริหารองค์กรจะต้องคำนึงถึงอยู่เสมอควบคู่ไปกับการดำเนินนโยบายทางด้านการบริหารค่าตอบแทนในลักษณะต่าง ๆ ความเป็นธรรมภายในที่กล่าวนี้ เป็นการจ่ายค่าตอบแทนโดยการยึดหลักค่าของงานหรืออยู่บนพื้นฐานของความสามารถและคุณลักษณะเฉพาะที่เป็นประโยชน์ในการทำงานของบุคคล กล่าวได้ว่า พนักงานในองค์กรมีการเปรียบเทียบลักษณะงานและเงินค่าตอบแทนที่ตนเองได้รับกับงานและค่าตอบแทน ที่บุคคลอื่นในองค์กรได้รับ ซึ่งเมื่อมีการเปรียบเทียบแล้วพนักงาน พบว่างานของตนเองและของบุคคลอื่นในองค์กรที่มีลักษณะเดียวกันมีการจ่ายค่าตอบแทนที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานของตนเองได้รับการจ่ายที่น้อยกว่าแล้ว จะนำมาซึ่งความไม่พึงพอใจ การลดความตั้งใจในการทำงาน การเกิดข้อขัดแย้ง และการลาออกจากองค์กรในที่สุด (Snell & Bohlander, 2010, p. 415) ด้วยเหตุนี้ องค์กรจึงมีความจำเป็นที่จะต้องบริหารค่าตอบแทนให้อยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรม อย่างไรก็ตามในการบริหารค่าตอบแทนนั้น มิได้มองในมุมมองจำกัดอยู่เฉพาะภายในองค์กร แต่บริบทของการบริหารค่าตอบแทนนั้นยังครอบคลุมไปถึงการพิจารณาความสามารถในการแข่งขันด้านค่าตอบแทนกับคู่แข่งอื่นภายนอกองค์กรด้วย (Milkovich, Newman, & Gerhart, 2014, p. 215) ไม่ว่าจะเป็นในด้านการควบคุมต้นทุนแรงงาน ด้านการจูงใจและรักษาพนักงานกลุ่มเป้าหมายที่มีศักยภาพให้ทำงานให้แก่องค์กร สำหรับในแง่มุมมองของความเป็นธรรมภายนอกนั้น เป็นที่ยอมรับกันว่าพนักงานหรือ

สมาชิกขององค์การต่างมีการเปรียบเทียบค่าตอบแทนของตนเองกับค่าตอบแทนของบุคคลอื่นในตำแหน่งงาน และลักษณะงานคล้ายคลึงกันอยู่เสมอซึ่งในนี้รวมถึงการเปรียบเทียบภายนอกองค์การด้วย ดังนั้น การบริหารค่าตอบแทนจึงต้องคำนึงถึงการจ่ายขององค์การภายนอกโดยเฉพาะอย่างยิ่งการจ่ายของคู่แข่งในตลาด องค์การมีเครื่องมือในการทำให้ทราบถึงระดับการจ่ายของตนเองในตลาด นั่นคือ การสำรวจค่าตอบแทน (Mondy & Mondy, 2012, p. 268) ทั้งนี้ หากองค์การสามารถกำหนดค่าตอบแทนที่สามารถแข่งขันในตลาดได้แล้วก็จะสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันด้านค่าตอบแทนขององค์การได้มากยิ่งขึ้น ขีดความสามารถในการแข่งขันทางด้านการจ่ายค่าตอบแทนเป็นการพิจารณาถึงความสัมพันธ์หรือความเชื่อมโยงระหว่างการจ่ายในแต่ละองค์การ กล่าวคือ เป็นการเปรียบเทียบการจ่ายค่าตอบแทนระหว่างองค์การและคู่แข่งภายนอกอื่นที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน หรือมีลูกค้ากลุ่มเดียวกัน องค์การสามารถวางแผนการจ่ายค่าตอบแทนที่สอดคล้องและแข่งขันกับตลาดได้โดยการสำรวจค่าตอบแทน (Compensation survey) (Ivancevich, 2019, pp. 308-309) การสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันด้านค่าตอบแทนขององค์การสามารถดำเนินการผ่านการกำหนดระดับการจ่ายค่าตอบแทน (Pay level) และส่วนผสมการจ่ายค่าตอบแทน (Pay mix) ที่เหมาะสมสอดคล้องและสนับสนุนการดำเนินกลยุทธ์ขององค์การ (Ivancevich, 2019, p. 311; Milkovich, Newman, & Gerhart, 2014, p. 213) องค์การจะมีการเปรียบเทียบระดับการจ่ายค่าตอบแทนและส่วนผสมการจ่ายหรือรูปแบบค่าตอบแทนในแต่ละประเภทกับการจ่ายโดยทั่วไปของคู่แข่งในตลาด ซึ่งหากองค์การสามารถบริหารค่าตอบแทนได้จริงใจและสามารถบริหารต้นทุนค่าตอบแทนได้มีประสิทธิภาพเหนือกว่าคู่แข่งแล้ว จะนำมาซึ่งข้อได้เปรียบในการแข่งขันทั้งทางด้านการจูงใจคนที่มีศักยภาพเข้ามาร่วมงานกับองค์การและสามารถควบคุมต้นทุนค่าตอบแทนซึ่งจะทำให้เกิดส่วนต่างในผลกำไรเพิ่มขึ้น (Newman, Gerhart, & Milkovich, 2017, pp. 215-219; Zeuch, 2016, p. 848; Milkovich, Newman, & Gerhart, 2014, p. 200)

2) ประเภทของค่าตอบแทน

เนื่องจากค่าตอบแทนแต่ละประเภทมีลักษณะการจ่ายและวัตถุประสงค์ในการจ่ายที่แตกต่างกัน ค่าตอบแทนไม่ได้เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับตัวเงินเพียงอย่างเดียว ดังนั้นเพื่อทำความเข้าใจในส่วนดังกล่าวบทความนี้จึงได้เสนอรายละเอียดของความหมายและประเภทของค่าตอบแทนดังนี้ ค่าตอบแทน (Compensation) หมายถึง รางวัลทั้งหมดที่ลูกจ้างได้รับเพื่อแลกเปลี่ยนกับการทำงานให้กับนายจ้าง โดยมีวัตถุประสงค์ในการจ่ายเพื่อดึงดูด (Attract) รักษา (Retain) และจูงใจ (Motivate) พนักงาน ซึ่งอยู่ในรูปตัวเงิน เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส และไม่ใช้ตัวเงิน เช่น รถรับส่งพนักงาน บ้านพักอาศัย ชุดเครื่องแบบ อาหารกลางวัน เป็นต้น (Mondy & Mondy, 2012, p. 264; Newman, Gerhart, & Milkovich, 2017, p. 13) ค่าตอบแทนแบ่งออกได้เป็นหลายประเภทขึ้นอยู่กับหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการแบ่ง เช่น หากแบ่งตามรูปแบบของค่าตอบแทนก็สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน ในขณะที่แบ่งตามความสัมพันธ์หรือความเกี่ยวข้องต่อการทำงาน สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ ค่าตอบแทนทางตรงและค่าตอบแทนทางอ้อม ทั้งนี้ Mondy and Mondy (2012, p. 264) ได้นำเสนอการแบ่งประเภทของค่าตอบแทนที่ผสมผสานกันระหว่างค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน และความเกี่ยวข้องกับการทำงานทั้งทางตรงและทางอ้อมไว้ผ่านแผนภาพองค์ประกอบของค่าตอบแทนทั้งหมด (Components of a total compensation program) ดังภาพที่ 1

สภาพแวดล้อมภายนอก

สภาพแวดล้อมภายใน			
อยู่รูปของตัวเงิน		ไม่ใช้ตัวเงิน	
ทางตรง	ทางอ้อม(สวัสดิการและผลประโยชน์)	งาน	สภาพแวดล้อมของงาน
ค่าจ้าง	สวัสดิการตามที่กฎหมายกำหนด	-ความพึงพอใจในงาน	-นโยบายองค์การที่ดี
เงินเดือน	-เงินสนับสนุนผู้ว่างงานและเกษียณ	-การได้รับการยกย่อง	-ผู้บริหารมีความสามารถ
ส่วนแบ่งการขาย	-ค่าชดเชยเมื่อไม่มีงานทำ	-การประสบความสำเร็จ	-พนักงานมีความสามารถ
โบนัส	-การคุ้มครองอุบัติเหตุจากการทำงาน	-การเพิ่มความรับผิดชอบ	-เพื่อนร่วมงานที่ดี
	-การหยุดงานโดยได้รับค่าจ้าง	-โอกาสในการก้าวหน้า	-บทบาทที่เหมาะสม
	ผลประโยชน์ทางเลือก	-ความสุขในงาน	ในองค์การ
	-ค่าตอบแทนในเวลาที่ยืดงาน		-เงื่อนไขการทำงาน
	-การรักษาพยาบาล		ความยืดหยุ่นในการทำงาน
	-ประกันชีวิต		-เวลาการทำงานที่ยืดหยุ่น
	-แผนการเกษียณอายุ		-รวมเวลาการทำงาน
	-การคุ้มครองเนื่องจากทุพพลภาพ		ให้เหลือวันน้อยลง
	-แผนการจ่ายหุ้นให้พนักงาน		-การแบ่งงานกันทำ
	-เงินช่วยเหลือพนักงาน		-การทำงานที่บ้านหรือ
	(เช่น ค่าเลี้ยงดูบุตร ค่าอาหารกลางวัน)		ที่อื่นได้
	-เงินจ่ายส่วนเพิ่มในการทำงาน		-เลือกผลตอบแทนทาง
	(เช่น สภาวะอันตราย ชั่วโมงทำงานยาว)		การทำงานได้

ภาพที่ 1 องค์ประกอบของค่าตอบแทน

ที่มา : Mondy & Mondy, 2012, p. 264.

จากภาพที่ 1 สามารถสรุปได้ดังนี้ 1) ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Financial compensations) เป็นค่าตอบแทนที่นายจ้างให้แก่ลูกจ้างทั้งที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการปฏิบัติงานและรวมไปถึงการจ่ายที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการปฏิบัติงานของลูกจ้าง ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ส่วนมากสามารถจำแนกออกเป็น 2 ลักษณะ ตามความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ได้แก่ ค่าตอบแทนทางตรงที่เป็นตัวเงิน (Direct financial compensations) และค่าตอบแทนทางอ้อมที่เป็นตัวเงิน (Indirect financial compensations) ค่าตอบแทนทางตรงที่เป็นตัวเงิน หมายถึงรางวัลที่นายจ้างจ่ายให้แก่ลูกจ้างอยู่ในรูปของตัวเงินโดยเกี่ยวข้องโดยตรงกับการปฏิบัติงานของลูกจ้าง ประกอบด้วย ค่าจ้าง (Wages) เงินเดือน (Salaries) ส่วนแบ่งจากการขาย (Commission) และโบนัส (Bonuses) ค่าตอบแทนทางอ้อมที่เป็นตัวเงิน หมายถึง สิ่งที่นายจ้างจ่ายให้กับลูกจ้างอยู่ในรูปของตัวเงินซึ่งไม่ได้มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับการปฏิบัติงานของลูกจ้าง หรืออาจเรียกว่าเป็นสวัสดิการ (Benefits) ประกอบด้วย สวัสดิการตามที่กฎหมายกำหนด เช่น เงินสนับสนุนผู้ว่างงานและเกษียณ ค่าชดเชยเมื่อไม่มีงานทำ การคุ้มครองอุบัติเหตุจากการทำงาน และการหยุดงานโดยได้รับค่าจ้างเป็นต้น และสวัสดิการนอกเหนือจากกฎหมายกำหนดหรืออาจเรียกว่าผลประโยชน์ทางเลือกซึ่งนายจ้างให้ลูกจ้างด้วยความสมัครใจ เช่น ค่าตอบแทนในเวลาที่ยืดงาน การรักษาพยาบาล ประกันชีวิต แผนการเกษียณอายุ การคุ้มครองเนื่องจากทุพพลภาพ แผนการจ่ายหุ้นให้พนักงาน เงินช่วยเหลือพนักงาน และเงินจ่ายส่วนเพิ่มให้กับพนักงาน 2) ค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปของตัวเงิน (Nonfinancial compensations) เป็นสิ่งตอบแทนที่นายจ้างจ่ายให้แก่ลูกจ้างโดยไม่ได้อยู่ใน

รูปของตัวเงินเพื่อให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ ประกอบไปด้วย ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงานในองค์การที่พนักงานปฏิบัติอยู่ เช่น ความพึงพอใจในงาน การได้รับการยกย่อง การประสบความสำเร็จ การมีความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น โอกาสในการก้าวหน้า และความสุขในการทำงาน นอกจากนี้ ยังรวมไปถึงส่วนของสภาพแวดล้อมของงานในองค์การ เช่น นโยบายองค์การ ความสามารถของผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน บทบาทในองค์การ และเงื่อนไขในการทำงาน ตลอดจนความยืดหยุ่นในการทำงาน ซึ่งได้แก่ เวลาการทำงานที่ยืดหยุ่น วันทำงานที่น้อยลง การแบ่งงานกันทำ การทำงานที่บ้านหรือที่อื่นได้ และการเลือกผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงานได้

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่า ประเภหค่าตอบแทนที่กล่าวโดย Mondy and Mondy (2012, p. 264) นั้น แสดงให้เห็นถึงการแบ่งประเภหค่าตอบแทนตามหลักพื้นฐานโดยพิจารณาจากความเกี่ยวข้องในการทำงานของพนักงานซึ่งปฏิบัติงานในองค์การและมีความสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับการแบ่งประเภหของค่าตอบแทนของ Milkovich, Newman, and Gerhart (2014, pp. 13-14) ซึ่งได้มีการระบุว่าค่าตอบแทนนั้นสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภหใหญ่ ๆ คือ ค่าตอบแทนทางตรง (Direct pay) และค่าตอบแทนทางอ้อม (Indirect pay) ซึ่งค่าตอบแทนทางตรง หมายถึง เป็นค่าตอบแทนที่นายจ้างจ่ายให้แก่ลูกจ้างอันเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในองค์การ ซึ่งหากลูกจ้างไม่ได้ปฏิบัติงานก็จะไม่ได้รับค่าตอบแทนในส่วนดังกล่าวนี้ เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส สำหรับค่าตอบแทนทางอ้อม หมายถึง ค่าตอบแทนที่นายจ้างจ่ายให้แก่ลูกจ้างทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน โดยไม่ได้เกี่ยวข้องโดยตรงกับการปฏิบัติงานหรือผลการปฏิบัติงานของลูกจ้าง เช่น ค่าเช่าบ้าน รถรับส่ง ชุดเครื่องแบบพนักงาน เงินช่วยเหลือส่วนเพิ่ม เป็นต้น

ความหมายของค่าตอบแทนและประเภหของค่าตอบแทนที่กล่าวมาข้างต้นนี้ จึงสามารถสรุปได้ว่า ค่าตอบแทนเป็นรางวัลทั้งหมดที่พนักงานได้รับเพื่อแลกเปลี่ยนกับการทำงาน ซึ่งสามารถอยู่ในรูปแบบที่เป็นตัวเงินหรือไม่เป็นตัวเงินได้ทั้งสองลักษณะ นอกจากนี้ ยังรวมถึงสวัสดิการซึ่งเป็นสิ่งที่นายจ้างหรือองค์การให้กับลูกจ้างหรือพนักงานอันเนื่องมาจากสภาพการจ้างงานและการที่ลูกจ้างหรือพนักงานเข้าร่วมเป็นสมาชิกภาพขององค์การโดยไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการปฏิบัติงานและผลงานของลูกจ้างอีกด้วย

3) การจ่ายค่าตอบแทนจูงใจ

องค์การทุกแห่งคาดหวังให้พนักงานปฏิบัติงานในหน้าที่ที่องค์การได้กำหนดไว้ ซึ่งในการผลักดันและกระตุ้นพนักงานให้ทุ่มเทการทำงานและมีพฤติกรรมการทำงานที่ดีนั้น องค์การสามารถใช้ค่าตอบแทนเป็นเครื่องมือในการจูงใจโดยผ่านการให้รางวัล (Reward) ที่เหมาะสม ค่าตอบแทนจูงใจ เป็นค่าตอบแทนที่จ่ายนอกเหนือจากเงินเดือนหรือค่าตอบแทนปกติที่พนักงานได้รับในการทำงาน (Berger & Berger, 2008, p. 205) โดยทั่วไปแล้วค่าตอบแทนปกติที่พนักงานได้รับจากการทำงาน คือ เงินเดือน ทั้งนี้ เงินเดือนนั้นเป็นค่าตอบแทนคงที่ที่พนักงานได้รับในทุกเดือน ส่วนค่าตอบแทนจูงใจนั้นเป็นค่าตอบแทนส่วนเพิ่มที่นอกเหนือจากเงินเดือน มีการจ่ายโดยคำนึงถึงพฤติกรรมในการทำงานและผลการปฏิบัติงานควบคู่กันไป

การจ่ายค่าตอบแทนจูงใจนั้น เป็นการใช้สิ่งจูงใจด้านการเงิน (Finance incentives) หรืออาจไม่ใช่ตัวเงินในบางกรณี ด้วยการให้แก่พนักงานที่ทำงานได้เกินมาตรฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งเป็นวิธีการที่ดำเนินมานานแล้วตั้งแต่ยุคศตวรรษที่ 18 โดยเฟรดเดอริค เทเลอร์ (Frederick Taylor) เริ่มด้วยการให้ความสนใจกับมาตรฐานการทำงานรายวันที่ยุติธรรม หรือเรียกว่า Fair day's work และจ่ายเงินรางวัลตามนั้น โดยไม่ขึ้นอยู่กับปริมาณการที่คลุมเครือของหัวหน้างาน (Supervisor) อีกต่อไป แต่จะเป็นการตรวจสอบและสังเกตด้วยความรอบคอบ เป็นทางการ โดยใช้กระบวนการทางวิทยาศาสตร์ มีความเชื่อและแนวคิดว่าการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจมีผลต่อพฤติกรรมการทำงาน สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและจูงใจให้เกิดพฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสม ซึ่งหากพนักงานมีพฤติกรรมการทำงานที่ดีและเป็นไปตามที่องค์การคาดหวังไว้ เขาเหล่านั้น

ก็จะได้รับค่าตอบแทนสูงใจเพื่อรักษาระดับพฤติกรรมในการทำงานนั้นไว้ ในขณะที่เดียวกันหากเขาต้องการค่าตอบแทนสูงใจในระดับสูงขึ้นไป ก็จะต้องมีความพยายามในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานเพื่อให้ตรงตามเป้าประสงค์ขององค์กร ท้ายที่สุดนั้น พฤติกรรมการทำงานที่ดีจะส่งผลในการยกระดับประสิทธิภาพในการทำงานนำมาซึ่งผลการปฏิบัติงานที่ดี (Berger & Berger, 2008, p. 448; Zeuch, 2016, p. 878; Newman, Gerhart, & Milkovich, 2017, p. 328)

การจ่ายค่าตอบแทนสูงใจ (Incentive pay) หมายถึง รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนที่นอกเหนือจากเงินเดือนและมีการจ่ายเมื่อเกี่ยวข้องกับการทำงานที่เกินมาตรฐานที่กำหนดไว้ หรือกล่าวได้ว่าเป็นการจ่ายส่วนเพิ่มเติมจากค่าตอบแทนปกติเมื่อมีผลการปฏิบัติงานมีพฤติกรรมการทำงาน หรือมีศักยภาพในการทำงานที่เพิ่มขึ้น (Newman, Gerhart, & Milkovich, 2017, p. 348; Gerhart & Newman, 2020, p. 15) การออกแบบประเภทการจ่ายค่าตอบแทนสูงใจโดยทั่วไปแบ่งออกได้ 2 ลักษณะ คือ แผนการจ่ายเพื่อสูงใจระยะสั้น (Short-term incentive plans) และการจ่ายเพื่อสูงใจในระยะยาว (Long-term incentive plans) ซึ่งการจ่ายใน 2 ลักษณะดังกล่าวนี้ แบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ ตามแนวคิดของ Newman, Gerhart and Milkovich (2017, pp. 348-376) และ Gerhart and Newman (2020, pp. 359-373) ในการจ่ายค่าตอบแทนสูงใจในแต่ละระดับนั้นขึ้นอยู่กับขอบเขตและจุดมุ่งหมายในการจ่ายขององค์กร ได้แก่ ค่าตอบแทนสูงใจระดับบุคคล ค่าตอบแทนสูงใจระดับกลุ่ม และค่าตอบแทนสูงใจระดับองค์กร ดังนี้

1) ค่าตอบแทนสูงใจระดับบุคคล (individual incentive) หมายถึงการให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงานของบุคคล ประกอบด้วยวิธีการจ่ายในลักษณะต่าง ๆ ต่อไปนี้ (1) การจ่ายค่าตอบแทนที่อิงกับสมรรถนะและผลการปฏิบัติงาน (Merit) แนวคิดของการจ่ายค่าตอบแทนสูงใจในบางประเภทนั้นมีแนวโน้มที่จะใช้หลักการของการจ่ายค่าตอบแทนที่อิงกับสมรรถนะและผลการปฏิบัติงาน (Merit pay) หรือการจ่ายค่าตอบแทนโดยการเพิ่มหรือขึ้นเงินเดือน (Merit increases) เป็นการจ่ายเงินส่วนเพิ่มที่นอกเหนือจากเงินเดือนพื้นฐาน โดยองค์กรจะจ่ายเพื่อผลการทำงานที่ดี มีทักษะตามที่องค์กรคาดหวัง การจ่ายลักษณะนี้จะแตกต่างจากการจ่ายในรูปแบบอื่นเนื่องจากเมื่อมีการจ่ายแล้วจะถูกนำไปรวมอยู่ในฐานเงินเดือนทำให้ฐานเงินเดือนใหม่เพิ่มขึ้น แต่อย่างไรก็ตามการจ่ายค่าตอบแทนสูงใจเพื่อผลการปฏิบัติงานนั้นไม่จำเป็นต้องอยู่ในรูปแบบของการจ่ายแบบการจ่ายค่าตอบแทนที่อิงกับสมรรถนะและผลการปฏิบัติงาน (Merit) เพียงอย่างเดียว เช่น องค์กรอาจมีการจ่ายอยู่ในรูปของเงินสูงใจระยะสั้น คือ โบนัส (Bonus) ซึ่งการจ่ายโบนัสจะไม่ถูกนำไปรวมในฐานเงินเดือนเนื่องจากเป็นเพียงการจ่ายในลักษณะเหมาจ่ายโดยจ่ายเพียงก้อนเดียวตามผลงานและจบสิ้นไปไม่มีผลผูกพันกับองค์กรที่จะต้องจ่ายเป็นประจำเช่นเงินเดือน (Newman, Gerhart, & Milkovich, 2017, p. 350) (2) ค่าตอบแทนรายชิ้น (Piecework plan) เป็นการจ่ายเงินสูงใจเป็นสัดส่วนโดยตรงกับจำนวนชิ้นที่พนักงานผลิตได้โดยจะมีหลักประกันจำนวนอัตราผลงานชิ้นต่ารายวัน หากพนักงานผลิตได้จำนวนชิ้นมากเกินกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ชิ้นต่ารายวันเขาก็จะได้รับค่าตอบแทนมากขึ้นตามไปด้วยโดยคำนวณจากจำนวนผลผลิต x อัตราค่าตอบแทนต่อหน่วย (3) ค่าตอบแทนตามมาตรฐานชั่วโมงทำงาน (Standard hour plan) การจ่ายลักษณะนี้เน้นการบันทึกข้อมูลเป็นจำนวนมาตรฐานชั่วโมงของการทำงาน โดยมีการเปรียบเทียบมาตรฐานชั่วโมงการทำงานจากผลงานที่ได้ต่ออัตราการผลิตมาตรฐาน และ (4) การจ่ายค่าตอบแทนให้แก่พนักงานขาย (Sales incentive) การจ่ายค่าตอบแทนสูงใจระดับบุคคลนั้นมีการจ่ายเฉพาะในตำแหน่งงานพิเศษที่เป็นที่ยอมรับในตลาด ได้แก่ ตำแหน่งงานขาย (Sales position) ซึ่งตำแหน่งงานดังกล่าวจะมีรูปแบบเงินรางวัลสูงใจที่แตกต่างไปจากตำแหน่งงานทั่วไปเนื่องด้วยลักษณะงานที่มีความสำคัญเกี่ยวข้องกับรายได้ขององค์กรโดยตรง การออกแบบการจ่ายเพื่อสูงใจให้เขาทุ่มเทสร้างยอดขายให้เพิ่มขึ้น ขยายฐานลูกค้าให้กับองค์กร หรือ

พยายามลดสินค้าคงคลังลงได้ จึงทำให้องค์การต้องพิจารณากำหนดรูปแบบการจ่ายที่แตกต่างไปจากการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจระดับบุคคลทั่วไป (Cichelli, 2018, pp. 20-22)

2) ค่าตอบแทนจูงใจระดับกลุ่มหรือทีมงาน (Group or team incentive) การจ่ายค่าตอบแทนจูงใจในลักษณะนี้จะเน้นการทำงานเป็นทีม วัตถุประสงค์ของทีมงานหรือกลุ่มงานและนำมาจ่ายรางวัล ซึ่งการจ่ายรางวัลโดยทั่วไปมีหลายลักษณะขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายขององค์การ เช่น การจ่ายให้สมาชิกในกลุ่มเท่ากันหมดตามผลงานของสมาชิกที่ดีที่สุด การจ่ายเฉลี่ยเท่ากันทุกคนโดยนำผลงานของทุกคนมาเฉลี่ยกัน หรือการจ่ายให้แก่สมาชิกในกลุ่มเท่ากันหมดตามผลงานของสมาชิกที่ทำได้น้อยหรือต่ำสุด

3) ค่าตอบแทนจูงใจระดับองค์การ (Organization incentive) การจ่ายค่าตอบแทนจูงใจในลักษณะนี้จะมุ่งเน้นผลงานในภาพรวมขององค์การ มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทุกคนในองค์การร่วมแรงร่วมใจในการทำให้องค์การมียอดขายที่เพิ่มขึ้น ผลผลิตขององค์การเพิ่มขึ้น ประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์การดีขึ้น ตลอดจนยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์การ ประเภทการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจระดับองค์การ ได้แก่ 1) การจ่ายเมื่อประหยัดค่าใช้จ่ายได้ (Gainsharing) เป็นการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจเมื่อพนักงานสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนต่าง ๆ 2) การจ่ายแบบส่วนแบ่งกำไร (Profit sharing) เป็นการจ่ายส่วนแบ่งกำไรให้กับพนักงานเมื่อองค์การมีกำไรเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด การจ่ายในลักษณะดังกล่าวนี้จะต้องมีการกำหนดเป้าหมายการทำกำไรของบริษัทก่อนหลังจากนั้นก็มาตัดจ่ายส่วนแบ่งในรูปแบบเงินรางวัล โบนัส ให้กับพนักงาน 3) การปันหุ้น (Stock option) เป็นการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจให้พนักงานเมื่อพบว่าในภาพรวมขององค์การประสบความสำเร็จคล้ายกับการแบ่งผลกำไรแต่ใช้ในการจูงใจกลุ่มเล็กในองค์การขนาดใหญ่ บางครั้งวิธีนี้เราเรียกว่าการเป็นเจ้าของ (Ownership) เป็นการให้ออกาสพนักงานได้ซื้อหุ้นของบริษัทในราคาที่ต่ำกว่าราคาในตลาด ส่วนใหญ่ใช้ในการจูงใจผู้บริหาร การจ่ายแบบนี้จะทำให้พนักงานมีความรู้สึกเหมือนเป็นเจ้าของบริษัททำให้พนักงานทุ่มเทในการทำงาน

จากความหมายและลักษณะของการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจที่กล่าวมาแล้วข้างต้นนี้ สามารถสรุปได้ว่าเงินเดือนนั้น ไม่ใช่ค่าตอบแทนจูงใจแต่เป็นสิ่งที่ตอบแทนตามการทำงานตามมาตรฐานงานหรือภาระงานปกติของตำแหน่งงานนั้น ส่วนค่าตอบแทนจูงใจเป็นค่าตอบแทนที่นายจ้าง หรือองค์การจ่ายให้กับลูกจ้าง หรือพนักงานโดยเป็นส่วนเพิ่มขึ้นนอกเหนือจากการจ่ายเงินเดือน

4) โบนัสและสวัสดิการ

สวัสดิการ หมายถึงสิ่งตอบแทนที่นายจ้างให้กับลูกจ้างอันเนื่องมาจากสภาพการจ้างงานและการที่ลูกจ้างเข้าร่วมเป็นสมาชิกภาพขององค์การโดยไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการปฏิบัติงานและผลงานของลูกจ้างมีวัตถุประสงค์การให้เพื่อช่วยเหลือความเป็นอยู่ของลูกจ้าง ยกระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน และสร้างให้เกิดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี (Milkovich, Newman, & Gerhart, 2014, pp. 471-472) แต่จุดมุ่งหมายของการให้โบนัสนั้นเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานและผลการดำเนินงานขององค์การ (Mondy & Mondy, 2012, p. 276; Milkovich, Newman, & Gerhart, 2014, p. 14) ดังนั้น จึงเป็นไปได้เลยที่โบนัสจะถูกนำมารวมเป็นสวัสดิการที่นายจ้างพึงจ่ายให้แก่ลูกจ้างอันเนื่องมาจากการที่ลูกจ้างเป็นสมาชิกภาพขององค์การ

การจ่ายโบนัสเป็นการให้ค่าตอบแทนจูงใจในการทำงานรูปแบบหนึ่งโดยการให้เงินรางวัลเพื่อผลงานของพนักงานซึ่งสามารถปฏิบัติได้ตามแผนที่องค์การได้ตั้งไว้ภายในในรอบระยะเวลาที่กำหนด วัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการให้โบนัสก็คือให้เป็นเงินรางวัลผลงานของพนักงานเพื่อให้มีแรงจูงใจที่จะช่วยกันสร้างผลงานให้กับบริษัทต่อไป (Gerhart & Newman, 2020, p. 15) ส่วนมากโบนัสจะมีการจ่ายเมื่อครบกำหนดผลการปฏิบัติงานปลายปี 1 ครั้ง หรืออาจเรียกว่าการจ่ายโบนัสเมื่อสิ้นปี แต่มีบางองค์การอาจจะมีการกำหนดการจ่ายโบนัสที่รวดเร็วขึ้นโดยไม่ต้องรอให้ถึงสิ้นปี ซึ่งองค์การจะมีการกำหนดจ่ายปีละ 2 ครั้ง

คือ ช่วงระหว่างครึ่งปีแรกและครึ่งปีหลัง (Berger & Berger, 2008, p. 205) อย่างไรก็ตาม การจ่ายโบนัสในองค์การบางแห่งที่ต้องการกระตุ้นให้เกิดผลงานในระยะเวลาอันสั้นหรือมีรอบระยะเวลาในการแข่งขันกับคู่แข่งภายนอกในระยะเวลาที่จำกัดก็อาจขยับระยะเวลาการจ่ายโบนัสให้ใกล้เข้ามายิ่งขึ้นอีกได้ เช่น ต้องเร่งสร้างยอดขายให้เพิ่มขึ้นภายใน 3 เดือน ก็อาจจะมีการกำหนดระยะเวลาการจ่ายโบนัสที่กระชั้นชิดมากขึ้น โดยอาจจะจ่ายเป็นรายไตรมาสหรือราย 3 เดือน ก็เป็นได้ ทั้งนี้ ระยะเวลาการจ่ายโบนัสนั้นขึ้นอยู่กับเป้าหมายขององค์การว่าต้องการกระตุ้นหรือจูงใจให้เกิดผลการปฏิบัติงานในรอบระยะเวลาใดและจะทำการออกแบบการจ่ายให้เหมาะสมกับความต้องการและสนับสนุนให้เป้าหมายการดำเนินงานขององค์การมีความเป็นไปได้มากขึ้น การจ่ายโบนัสจะไม่ถูกนำไปรวมในฐานเงินเดือน เนื่องจากเป็นเพียงการจ่ายในลักษณะเหมาจ่ายจ่ายเพียงก้อนเดียวตามผลงานและจบสิ้นไป ไม่มีผลผูกพันกับองค์การที่จะต้องจ่ายเป็นประจำเช่นเงินเดือน (Newman, Gerhart, & Milkovich, 2017, p. 350) รูปแบบการจ่ายโบนัสโดยทั่วไปจะมีอยู่ด้วยกัน 2 รูปแบบ คือ การจ่ายโบนัสแบบคงที่ และการจ่ายโบนัสแบบผันแปรตามผลงาน (Milkovich, Newman, & Gerhart, 2014, pp. 350-352; Gerhart & Newman, 2020, pp. 352-353) 1) การจ่ายโบนัสแบบคงที่ มีลักษณะการจ่ายที่คงที่เป็นจำนวนเงินที่แน่นอน ไม่ว่าผลงานของผู้ปฏิบัติงานจะมีความแตกต่างกันในแต่ละบุคคลมากหรือน้อยเพียงใดทุกคนในองค์การจะได้รับเงินโบนัสจำนวนเท่ากัน โดยปกติแล้วโบนัสประเภทนี้จะจ่ายโดยตัดจากผลกำไรส่วนหนึ่งของบริษัทและแบ่งให้กับผู้ปฏิบัติงานเพื่อเป็นรางวัลในการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม ปัญหาที่พบจากการจ่ายโบนัสในลักษณะดังกล่าวนี้คือปัญหาจากความไม่พึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับเงินรางวัลไม่สอดคล้องกับความทุ่มเทและความพยายามในการทำงานที่แตกต่างกัน ผู้ปฏิบัติงานบางคนอาจจะเห็นว่าเขาขยันและมีความตั้งใจในการทำงานมากกว่าเพื่อนร่วมงานแต่ทำไมถึงได้รับโบนัสเท่ากับคนที่ไม่ขยันและยังมีผลงานที่ออกมาไม่ดีอีกด้วย จึงเป็นเรื่องจำเป็นสำหรับผู้บริหารองค์การที่จะต้องทำความเข้าใจในวัตถุประสงค์หลักที่องค์การต้องการจ่ายโบนัสในลักษณะดังกล่าวนี้ผู้บริหารบางองค์การอาจมีความต้องการให้สมาชิกองค์การทำงานร่วมกันเป็นทีม ไม่มีการแบ่งแยกผลการปฏิบัติงาน และไม่สร้างให้เกิดวัฒนธรรมการแข่งขันกันเองระหว่างผู้ปฏิบัติงานในองค์การ ก็อาจจะต้องสื่อสารค่านิยมและหลักการเหล่านี้ให้พนักงานทราบ โดยอาจให้เหตุผลถึงความมุ่งมั่นที่จะให้เกิดการทำงานร่วมกันเป็นทีมเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ขององค์การร่วมกัน โดยพิจารณาเห็นว่าทุกคนเป็นสมาชิกองค์การเหมือนกันก็เป็นได้ และ 2) การจ่ายโบนัสแบบผันแปรตามผลงาน การจ่ายโบนัสในลักษณะนี้จะพิจารณาจากผลงานของผู้ปฏิบัติงานในช่วงรอบระยะเวลาประเมินผลงานเป็นเกณฑ์ในการจ่าย ผู้ปฏิบัติงานที่ทำผลงานได้ดีก็จะได้รับโบนัสมากกว่าคนที่ทำผลงานที่ไม่ดีหรือน้อยกว่า โดยทั่วไปแล้วการจ่ายโบนัสแบบผันแปรตามผลงานจะมีตัวชี้วัดที่ชัดเจนมาพิจารณาประกอบการจ่าย ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับองค์การในการกำหนดความชัดเจนของการประเมินผลงานและการกำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสมสามารถวัดได้ มีความชัดเจน และประเมินได้จริง เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมในการจ่ายมากที่สุดนอกจากนั้นยังเป็นการสร้างกฎเกณฑ์ในการจ่ายโบนัสที่เป็นที่ยอมรับกันได้อย่างทั่วถึงภายในองค์การซึ่งจะช่วยลดปัญหาความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้นได้ วิธีการให้โบนัสตามผลงานส่วนใหญ่ก็จะผูกกับผลงานโดยตรง บางบริษัทก็ผูกเข้ากับตัวชี้วัดผลงานที่ตกลงกันไว้กับผู้ปฏิบัติงานตั้งแต่ต้นปี

อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันองค์การต่าง ๆ เริ่มตระหนักถึงบทบาทของการจ่ายแบบอิงกับสมรรถนะและผลการปฏิบัติงาน (Merit) และมีการนำเอามาประยุกต์โดยใช้เป็นหลักการในการคำนวณจำนวนเงินที่จะจ่ายเพื่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในรูปแบบอื่น เช่น การจ่ายโบนัสแต่อยู่ภายใต้หลักการของสมรรถนะและผลการปฏิบัติงาน (Merit) คือ เป็นการนำโบนัสมาคำนวณร่วมกับผลการปฏิบัติงานประจำปีของพนักงาน พนักงานอาจจะไม่ได้รับโบนัสในจำนวนเต็มที่ตามที่องค์การได้ระบุว่าจะให้แต่จะมีการนำมาคิดเป็นสัดส่วนกับผลการ

ทำงานร่วมด้วย ปัจจุบันโบนัสมีอยู่ในรูปของเงินจูงใจที่จ่ายเพื่อจูงใจให้บุคคลที่มีศักยภาพเข้าร่วมงานกับองค์กร เรียกว่า Sign-on bonus นิยมใช้กันในองค์กรชั้นนำทางประเทศแถบตะวันตก (WorlatWork, 2007, p. 362)

จากความหมายและลักษณะของสวัสดิการและโบนัสที่กล่าวมาแล้วข้างต้นนี้ สามารถสรุปได้ว่าสวัสดิการ หมายถึง สิ่งตอบแทนที่นายจ้างให้กับลูกจ้างอันเนื่องมาจากสภาพการจ้างงานและการที่ลูกจ้างเข้าร่วมเป็นสมาชิกภาพขององค์กรโดยไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการปฏิบัติงานและผลงานของลูกจ้าง ส่วนการจ่ายโบนัสเป็นการให้ค่าตอบแทนจูงใจในการทำงานรูปแบบหนึ่งโดยการให้เงินรางวัลเพื่อผลงานของพนักงานซึ่งสามารถปฏิบัติได้ตามแผนที่องค์กรได้ตั้งไว้ภายในในรอบระยะเวลาที่กำหนด จุดมุ่งหมายของการจ่ายโบนัสนั้นเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานและผลการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าโบนัสไม่ใช่ค่าตอบแทนประเภทสวัสดิการแต่เป็นค่าตอบแทนจูงใจประเภทหนึ่งขององค์กร

สรุปและอภิปรายผล

การบริหารค่าตอบแทนเป็นหน้าที่หนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กร การบริหารค่าตอบแทนที่มีประสิทธิภาพจะสามารถนำพาให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานได้และบรรลุกลยุทธ์ขององค์กรได้ การบริหารค่าตอบแทนต้องอาศัยทั้งความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องเพื่อประโยชน์ในการนำไปใช้งานสำหรับองค์กรและเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการ ค้นคว้าและวิจัย แนวคิดและหลักการบริหารค่าตอบแทนนั้นเป็นสากลและยึดถือหลักปฏิบัติเป็นแนวทางเดียวกันโดยมีการปรับประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของประเทศ สภาพแวดล้อม กฎหมาย สังคม ตลอดจนวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้อง หลักพื้นฐานที่ได้นำเสนอในบทความนี้เป็นหลักการ แนวคิดและแนวปฏิบัติที่ทั้งผู้ปฏิบัติงานทางด้านทรัพยากรมนุษย์และนักวิชาการควรจะต้องมีความเข้าใจ บทความนี้สรุปสาระสำคัญและตอบวัตถุประสงค์ของการนำเสนอความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับค่าตอบแทนและการบริหารค่าตอบแทน ดังนี้

1. ค่าตอบแทน เป็นรางวัลทั้งหมดที่ลูกจ้างได้รับเพื่อแลกเปลี่ยนกับการทำงานให้กับนายจ้าง ซึ่งอยู่ในรูปทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน นอกจากนั้น ยังรวมถึงสวัสดิการซึ่งเป็นค่าตอบแทนที่นายจ้างให้กับลูกจ้างอันเนื่องมาจากสภาพการจ้างงานและการที่ลูกจ้างเข้าร่วมเป็นสมาชิกภาพขององค์กรซึ่งให้โดยไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการปฏิบัติงานและผลงานของลูกจ้าง ซึ่งสอดคล้องกับการอธิบาย Mondy and Mondy, (2012, p.264) และ Newman, Gerhart and Milkovich (2017, p. 13)

2. ค่าตอบแทนจูงใจ เป็นรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนที่นอกเหนือจากเงินเดือนและมีการจ่ายเมื่อเกี่ยวข้องกับการทำงานที่เกินมาตรฐานที่กำหนดไว้ หรือกล่าวได้ว่าเป็นการจ่ายส่วนเพิ่มเติมจาก ค่าตอบแทนปกติเมื่อมีผลการปฏิบัติงานมีพฤติกรรมการทำงานหรือมีศักยภาพในการทำงานที่เพิ่มขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับการอธิบายของ Newman, Gerhart and Milkovich (2017, p. 348) และ Gerhart and Newman (2020, p. 15) ที่ระบุว่า การจ่ายค่าตอบแทนจูงใจ (Incentive pay) หมายถึง รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนที่นอกเหนือจากเงินเดือนและมีการจ่ายเมื่อเกี่ยวข้องกับการทำงานที่เกินมาตรฐานที่กำหนดไว้ และสอดคล้องกับการนิยามค่าตอบแทนจูงใจของ Berger and Berger (2008, p. 205) ซึ่งระบุว่า ค่าตอบแทนจูงใจ เป็นค่าตอบแทนที่จ่ายนอกเหนือจากเงินเดือนหรือค่าตอบแทนปกติที่พนักงานได้รับในการทำงาน

3. การจ่ายโบนัสเป็นการให้ค่าตอบแทนจูงใจในการทำงานรูปแบบหนึ่งโดยการให้เงินรางวัลเพื่อผลงานของพนักงานซึ่งสามารถปฏิบัติได้ตามแผนที่องค์กรได้ตั้งไว้ภายในในรอบระยะเวลาที่กำหนด การจ่ายโบนัสนี้จะไม่ถูกนำไปรวมในฐานเงินเดือนเนื่องจากเป็นเพียงการจ่ายในลักษณะเหมาจ่าย จ่ายเพียงก้อนเดียวตามผลงานและจบสิ้นไปไม่มีผลผูกพันกับองค์กรที่จะต้องจ่ายเป็นประจำเช่นเงินเดือน สอดคล้องกับแนวคิดของ Newman, Gerhart and Milkovich (2017, p. 350) ที่ระบุว่า การจ่ายโบนัสจะไม่ถูกนำไปรวมในฐาน

เงินเดือนเนื่องจากเป็นเพียงการจ่ายในลักษณะเหมาจ่ายโดยจ่ายเพียงก้อนเดียวตามผลงานและจบสิ้นไปไม่มีผลผูกพันกับองค์การที่จะต้องจ่ายเป็นประจำเช่นเงินเดือน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาไปใช้ประโยชน์

ผู้บริหารหน่วยงานและนักทรัพยากรมนุษย์ และนักวิชาการที่เกี่ยวข้อง ควรมีความเข้าใจในประเด็นของการบริหารค่าตอบแทน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การหลีกเลี่ยงความผิดพลาดของการบริหารงานและงานทางด้านวิชาการที่เกี่ยวข้องกับประเด็นทางด้านค่าตอบแทนที่บทความนี้ให้นำเสนอเอาไว้

2. ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

ในการศึกษาครั้งต่อไป อาจมีการรวบรวมประเด็นของความเข้าใจผิดพลาดและคลาดเคลื่อนทางด้านการบริหารค่าตอบแทนประเด็นอื่นๆ เพิ่มเติม หรืออาจมีการทำการวิจัยในเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพร่วมด้วย

เอกสารอ้างอิง

- Berger, L. A., & Berger, D. R. (2008). **Compensation Hanbook: A State-of-the-Art Guide to Compensation Strategy and Design** (5th ed.). United States: McGraw-Hill.
- Cichelli, D. J. (2018). **Compensation the Sales Fource** (3rd ed.). the United States of America: McGraw-Hill.
- Gerhart, B., & Newman, J. M. (2020). **Compensation** (13th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Ivancevich, J. M. (2019). **Human Resource Management** (12th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Milkovich, M., Newman, J., & Gerhart, B. (2014). **Compensation** (11th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Mondy, W. R., & Mondy, J. B. (2012). **Human Resource Management**. United States of America: Pearson Education.
- Newman, J. M., Gerhart, B., & Milkovich, G. T. (2017). **Compensation** (12th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Noe, A. R., Hollenbeck, R. J., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2018). **Human Resource Management** (11th ed.). New York : McGraw-Hill.
- Snell, S., & Bohlander, G. W. (2010). **Human Resource Management** (15th ed.). South-Western: Cengage Learning.
- WorlatWork. (2007). **The WorlatWork Handbook of Compensation, Benefits & Total Rewards**. New Jersey : John Wiley & Sons.
- Zeuch, M. (2016). **Handbook of Human Resource Management**. Murten : SpringerReference.

