

การบริหารค่าตอบแทนเพื่อกระตุ้นการสร้างผลงานให้กับองค์กร Compensation Management to Stimulate Performance in Organizations

อินทิรา จันทรสอน (Inthira Chansorn)¹

วันที่รับบทความ : 29 กันยายน 2568 วันที่แก้ไขบทความ : 3 พฤศจิกายน 2568 วันที่ตอบรับตีพิมพ์บทความ : 10 พฤศจิกายน 2568

บทคัดย่อ

การบริหารค่าตอบแทน (Compensation Management) เป็นกลไกสำคัญในการส่งเสริมแรงจูงใจและประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการสร้างผลงานและความสามารถในการแข่งขันขององค์กร บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. อธิบายแนวคิดและความสำคัญของการบริหารค่าตอบแทนในบริบทการพัฒนาองค์กร 2. สังเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารค่าตอบแทนที่สามารถกระตุ้นการสร้างผลงาน และ 3. เสนอแนวทางการบริหารค่าตอบแทนที่สอดคล้องกับบริบทเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีในยุคปัจจุบัน โดยใช้วิธีการสังเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ นักวิชาการ และผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ ผ่านช่องทางสื่อสารทางออนไลน์ รวมถึงการทบทวนวรรณกรรมจากตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผลการวิเคราะห์พบว่า การบริหารค่าตอบแทนที่มีประสิทธิภาพควรพิจารณาจาก 4 ปัจจัยหลัก ได้แก่ 1. โครงสร้างและระบบค่าตอบแทนที่ชัดเจนและยืดหยุ่น 2. การประเมินค่างานและผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม 3. การสำรวจค่าตอบแทนในตลาดแรงงานเพื่อความสามารถในการแข่งขัน และ 4. การส่งเสริมทักษะ Hard Skills และ Soft Skills และความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลหรือปัญญาประดิษฐ์ (AI) ที่จำเป็นในยุคปัจจุบัน เพื่อสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง สรุปได้ว่าการบริหารค่าตอบแทนที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์องค์กรและบริบทสมัยใหม่จะช่วยสร้างความยั่งยืนในการเติบโตและเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ : การบริหารค่าตอบแทน แรงจูงใจของพนักงาน สวัสดิการและผลประโยชน์

Abstract

Compensation management is a strategic mechanism that enhances employee motivation and performance, contributing directly to organizational productivity and competitiveness. This article aimed to 1) explain the concept and significance of compensation management within the context of organizational development, 2) synthesize the key factors influencing compensation practices that support employee performance, and 3) propose compensation approaches that align with current economic, social, and technological conditions. This study employed qualitative synthesis based on interviews with entrepreneurs, human resource professionals, and academic experts conducted through online communication platforms, together with a review of relevant literature and empirical research. The analysis revealed four essential dimensions of effective compensation management: 1) a clear yet flexible compensation structure, 2) fair job evaluation and performance-based rewards, 3) labor market benchmarking to ensure competitiveness, and 4) the promotion of essential hard skills,

¹ สาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Department, Phranakhon Si Ayutthaya Rajabhat University) E-mail: inthira@aru.ac.th

soft skills, and competencies in digital technologies or artificial intelligence (AI) to foster continuous self-development. In conclusion, compensation strategies that are well-aligned with organizational goals and responsive to contemporary contexts can strengthen organizational capabilities and support sustainable growth.

Keywords: Compensation Management, Employee Motivation, Employee Benefits and Welfare

1. บทนำ

ประเทศไทยได้กำหนดยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี เพื่อวางรากฐานการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน โดยมีแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ดังกล่าว ซึ่งจัดทำโดย สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2566) โดยเน้นการพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีศักยภาพสูง สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่ และสร้างคุณค่าในระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ แผนฉบับนี้จึงครอบคลุม 4 มิติหลัก ได้แก่ 1. ด้านเศรษฐกิจ โดยการมุ่งเน้นการยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ส่งเสริมการลงทุน การวิจัยและนวัตกรรม รวมถึงการพัฒนาทักษะแรงงานให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานในอนาคต 2. มิติด้านสังคม โดยการเน้นการลดความเหลื่อมล้ำ สร้างโอกาสที่เท่าเทียม และพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน โดยเฉพาะการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการพัฒนาทุนมนุษย์อย่างรอบด้าน 3. มิติด้านสิ่งแวดล้อม เป็นการมุ่งสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การลดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ และการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม และ 4. มิติด้านการบริหารจัดการภาครัฐ โดยการส่งเสริมการบริหารจัดการที่มีธรรมาภิบาล โปร่งใส และมีประสิทธิภาพ โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและข้อมูลเป็นฐานในการตัดสินใจ

ในบริบทดังกล่าว การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะการบริหารค่าจ้างและสวัสดิการ จึงมีบทบาทสำคัญในการดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถเข้าสู่องค์กร และรักษากรอบการให้อยู่รอดผ่านวิกฤติและเติบโตอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด (2563) ได้กล่าวว่า การบริหารค่าจ้างและสวัสดิการให้ได้ดังกล่าวนั้น ต้องมีข้อมูลเพียงพอ เพื่อการตัดสินใจในการกำหนดกลยุทธ์ว่าควรจะไปทิศทางใด ในระดับไหน ปรับเรื่องอะไร มากน้อยเพียงใด ดังนั้นการสำรวจค่าตอบแทนของตลาดจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรในการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารค่าจ้าง

จากข้อมูลดังกล่าว ในบริบทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารค่าตอบแทนถือเป็นเครื่องมือกลยุทธ์ที่สามารถกระตุ้นแรงจูงใจ ส่งเสริมการสร้างผลงาน และรักษามูลค่าขององค์กรที่มีศักยภาพไว้กับองค์กร อันเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ดังกล่าว ดังนั้น เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาทุนมนุษย์ในระดับประเทศและตอบโจทย์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรในยุคปัจจุบัน บทความนี้จึงมุ่งศึกษาการบริหารค่าตอบแทนในเชิงกลยุทธ์ ในการสังเคราะห์ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการกระตุ้นการสร้างผลงานในองค์กร ได้แก่ โครงสร้างค่าตอบแทนที่ชัดเจนและยืดหยุ่นการประเมินผลการทำงานที่เป็นธรรม การสำรวจค่าตอบแทนในตลาดแรงงาน และการส่งเสริมทักษะต่างๆที่จำเป็นในยุคดิจิทัลหรือ AI และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ต่อไป

2. เนื้อหา

ความหมายค่าตอบแทน มีผู้ให้ความหมายของค่าแรงไว้ดังนี้

สมศักดิ์ เจตสุรกันต์ (2559) ได้กล่าวว่า ค่าตอบแทน คือ สิ่งที่ต้องการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กร ซึ่งรวมถึงค่าตอบแทนทั้งทางตรงและทางอ้อม ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ทั้งนี้เพื่อเป็นการตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่ รวมทั้งเพื่อจูงใจในการปฏิบัติงาน และรวมถึงการส่งเสริมขวัญกำลังใจและเสริมสร้างฐานะความเป็นอยู่ของผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

Gary (2000) ได้กล่าวว่า ค่าตอบแทนหมายถึง สิ่งที่มีมูลค่าที่เป็นตัวเงินและรวมถึงรางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงิน (Nonfinancial Reward) ที่ต้องการหรือนายจ้าง ได้ดำเนินการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่พนักงาน หรือลูกจ้าง เพื่อตอบ

แทนผลการปฏิบัติงาน ในการแลกเปลี่ยนกับความรู้ ความชำนาญการ ความรับผิดชอบ และรวมถึงการใช้กำลังกายและ การใช้กำลังสมองของตัวพนักงาน ในการทุ่มเทและมอบให้กับองค์กร

Khan et al. (2011) ได้กล่าวว่า การบริหารค่าตอบแทนเป็นการรวมรูปแบบในการจ่ายค่าตอบแทนต่างๆ ให้กับ บุคลากร โดยการบริหารค่าตอบแทนเป็นเครื่องมือหนึ่งทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรใช้เพื่อดึงดูดและธำรง รักษาบุคลากรที่มีคุณค่าต่อองค์กรไว้ โดยค่าตอบแทนนั้นแบ่งเป็นค่าตอบแทนทั้งในรูปแบบการเงินและไม่ใช้การเงิน

จากความหมายของนักวิชาการที่ได้อธิบายไว้ ผู้เขียน จึงสรุปได้ว่า ค่าตอบแทน เป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญในการ บริหารทรัพยากรบุคคลที่ต้องมีการวางแผนให้สอดคล้องกับกลยุทธ์โครงสร้างของแต่ละองค์กรเนื่องจากค่าตอบแทน เป็นสิ่งที่องค์กรให้แก่ผู้ปฏิบัติงานตามบริบทของภารกิจที่ตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายรวมทั้ง เป็นการสร้างแรงจูงใจสวัสดิการในการในการปฏิบัติงานในการกำหนดค่าตอบแทนจำเป็นต้องพิจารณาปัจจัยสำคัญ เกี่ยวกับค่าครองชีพ ค่าของงาน ลักษณะของประสิทธิภาพงาน และอัตราค่าตอบแทนในตลาดแรงงาน และรวมถึง เงื่อนไขกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

องค์ประกอบของค่าตอบแทน

ในการบริหารค่าตอบแทนของพนักงานนั้น ต้องพิจารณาถึงองค์ประกอบ โดยทางผู้เขียนขอสรุปองค์ประกอบ ของค่าตอบแทน ได้สังเคราะห์จากองค์ความรู้จากหนังสือ ตำรา เอกสารทางวิชาการ พบว่า องค์ประกอบของ ค่าตอบแทน มีดังนี้

1. ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน

1.1 ค่าจ้างและเงินเดือน (Wages & Salaries) เป็นรายได้ที่พนักงานได้รับเป็นประจำในช่วงระยะเวลา กำหนด ซึ่งค่าตอบแทนในส่วนนี้เป็นรายได้หลักของผู้ปฏิบัติงานสำหรับการทำงานตามหน้าที่ ที่รับผิดชอบ ค่าจ้างมักใช้ กับผู้ปฏิบัติงานที่ใช้แรงงาน อาจเป็นรายชั่วโมง รายวัน หรือรายเดือน แต่ถ้าเป็นเงินเดือนมักใช้กับผู้ปฏิบัติงานใน สำนักงาน วิชาชีพ หรือการบริหาร และจ่ายเป็นรายเดือน

1.2 เงินรางวัลโบนัส (Bonuses) เป็นเงินรางวัลที่มีการจ่ายให้กับพนักงาน ซึ่งแสดงให้เห็นถึงรายได้พิเศษ โดยปกติจะให้ปีละ 1 ครั้ง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผลประกอบการขององค์กรนั้นๆ

2. ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน (Nonfinancial Compensation) ประกอบด้วยสิ่งที่ทำให้ลูกจ้างมีความพึง พอใจที่จะได้รับการทำงานในองค์กร ซึ่งประกอบด้วยสภาวะแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่ส่งผลให้พนักงานทำงานได้ดีขึ้น เช่น สนับสนุนเครื่องมือที่ทันสมัยในการทำงาน สถานที่ทำงานมีสภาพแวดล้อมที่ดี มี ความสะอาดสวยงาม ปลอดภัย การเดินทางคมนาคมมีความสะดวกและนอกจากนี้การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพของ หน่วยงานก็เป็นส่วนที่มีความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น การปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความยุติธรรม การจัดทำประกาศแห่งความสำเร็จให้กับพนักงานที่มีผลงาน ตามที่บริษัทได้กำหนดระดับผลงานไว้ เพื่อให้มีความภูมิใจ ในความสำเร็จที่ทำได้ และพนักงานปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรได้อย่างมีความสุข

ความสำคัญในการกำหนดค่าตอบแทน

1. มาตรฐานการครองชีพและค่าครองชีพ เป็นปัจจัยที่ต้องพิจารณา เพื่อนำมากำหนดค่าตอบแทนระดับต่าง ๆ เพื่อให้เพียงพอต่อการดำรงชีพในสังคมและมีความเพียงพอต่อการมีมาตรฐานการครองชีพที่เหมาะสม และเมื่อค่าครอง ชีพเปลี่ยนแปลงไป จำเป็นต้องพิจารณาปรับปรุงค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับค่าครองชีพที่มีความเปลี่ยนแปลงในแต่ละ ช่วงเวลาและสภาพทางเศรษฐกิจด้วย

2. ค่าของงาน เป็นการกำหนดค่าตอบแทนของตำแหน่งงานหนึ่งๆ โดยมีการพิจารณาจากการประเมินค่างาน (Job Evaluation) โดยประเมินจากปัจจัยต่างๆ เช่น ตามลักษณะความรับผิดชอบ การกำหนดโครงสร้างเงินเดือน ต้องมีความสอดคล้องกับหลักการประเมินค่างาน นอกจากนี้ ถ้าสภาพการทำงานที่เสี่ยงภัยอันตราย องค์กรควรมี การพิจารณาเพิ่มเติมในการกำหนดค่าตอบแทนด้วย เพื่อเป็นการสร้างความมั่นคง ปลอดภัย ตลอดจนการจูงใจใน ตำแหน่งงาน

3. อัตราค่าตอบแทนในตลาดแรงงาน ควรมีการกำหนดให้เหมาะสมจะสามารถดึงดูดบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ เข้ามาร่วมงานกับองค์กรได้ ควรพิจารณาความจำเป็นในการแข่งขันกับองค์กรอื่นด้วย โดยมีการเปรียบเทียบกับตลาดแรงงานในกลุ่มเดียวกัน มีการกำหนดค่าตอบแทนที่เป็นธรรมจะต้องคำนึงถึงในส่วนของเงินเดือน อัตราค่าตอบแทนที่จ่าย รวมทั้งสวัสดิการต่างๆ ในตลาดแรงงานเปรียบเทียบ ประกอบการอ้างอิงด้วย

การกำหนดปัจจัยในการบริหารค่าตอบแทน

การกำหนดปัจจัยในการบริหารค่าตอบแทน หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์องค์ประกอบที่มีผลต่อการจัดสรรผลตอบแทนให้แก่บุคลากรในองค์กรอย่างเป็นธรรมและมีประสิทธิภาพ โดยพิจารณาทั้งด้านโครงสร้างงานความรับผิดชอบ ทักษะที่จำเป็น สภาพตลาดแรงงานและความต้องการของพนักงานในบริษัทที่เปลี่ยนแปลง โดยงานวิจัยของฐานิดา มั่นคง และวิไลวรรณ อิศรเดช (2565) ได้กล่าวว่า การจัดสวัสดิการโดยอิงจากการมีส่วนร่วมของชุมชนและการวิเคราะห์ความต้องการของสมาชิกเป็นกลไกสำคัญในการสร้างความมั่นคงและแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งสะท้อนถึงความสำคัญของการออกแบบผลประโยชน์ที่ตอบโจทย์คุณภาพชีวิตของบุคลากร ขณะที่ เกียรติก้อง มูลเมือง และคณะ (2566) ในงานวิจัย เรื่อง ปัญหาและอุปสรรคของการจัดสวัสดิการสังคมในองค์การบริหารส่วนตำบล ได้ชี้ว่า การจัดสวัสดิการที่ไม่สอดคล้องกับโครงสร้างงานและขาดข้อมูลเปรียบเทียบจากตลาดแรงงานภายนอก เป็นอุปสรรคต่อการดึงดูดและรักษาศักยภาพบุคลากรในองค์กรท้องถิ่น และตามแนวคิดของ Taylor (1991) การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานจะช่วยกระตุ้นให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเน้นการกำหนดมาตรฐานงานและผลตอบแทนที่ชัดเจนเพื่อสร้างแรงจูงใจในการเพิ่มผลผลิต จากแนวคิดดังกล่าว สามารถสังเคราะห์เป็น 4 ปัจจัยได้ ดังนี้

1. การสำรวจค่าตอบแทนในตลาดแรงงาน (Conduct Survey) ในการทำการสำรวจค่าตอบแทนในตลาดแรงงาน ผู้เขียนได้ทำการสังเคราะห์ ข้อมูลได้ ดังนี้

1.1 คัดเลือกตำแหน่งที่จะทำการสำรวจ

1.2 กำหนดตลาดแรงงานที่จะสำรวจ ว่าตลาดแรงงานนั้น หมายถึง แหล่งที่นายจ้างต้องการหาลูกจ้างเป็นส่วนให้ โดยปกติตลาดแรงงานจะประกอบไปด้วย ระดับท้องถิ่น สรรหาจากคนในท้องถิ่น, ระดับภูมิภาค ขอบเขตจะมีความกว้างกว่าระดับท้องถิ่น ประเภทของพนักงานในกลุ่มนี้ ได้แก่ กลุ่มพนักงานเทคนิค บริหารทั่วไป สาขาวิชาชีพ ระดับประเทศ มีเป็นจำนวนน้อย มักเป็นกลุ่มบริหาร และวิชาชีพที่ใช้ทักษะ เช่น แพทย์ อาจารย์มหาวิทยาลัย ผู้บริหาร เป็นต้น

1.3 การเลือกองค์กรที่จะสำรวจ โดยปกติควรมีลักษณะดังนี้ องค์กรที่มีจำนวนตำแหน่งในประเภทที่จะสำรวจมาก เป็นองค์กรที่ทำกิจการ หรืออุตสาหกรรมเดียวกัน เป็นคู่แข่งในการจ้างแรงงาน เป็นองค์กรที่มีระบบค่าตอบแทนที่มีความคล้ายๆ กัน เป็นองค์กรที่มีขนาดต่าง ๆ กัน และการสำรวจ ขึ้นอยู่กับความเหมาะสม เช่น จำนวนตัวอย่าง และระดับของตลาด

1.4 การกำหนดข้อมูลที่ต้องทำการสำรวจ นอกจากข้อมูลทั่วไปแล้ว ข้อมูลสำคัญที่ควรต้องทราบ ได้แก่ เงินเดือนพนักงานแรกบรรจุตามวุฒิของผู้ไม่มีประสบการณ์ เงินเดือนของตำแหน่งที่เทียบเคียงกันได้ (ระดับเดียวกัน) โดยเฉพาะตำแหน่งวิชาชีพเดียวกับตำแหน่งหลักที่ดำเนินการคัดเลือก ซึ่งข้อมูลอัตราเงินเดือนที่สำรวจนี้จะใช้อัตราเงินเดือนของพนักงาน ที่ได้รับจริง ไม่ใช้อัตราเงินเดือนตามโครงสร้าง

2. การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) โดยการนำข้อมูลเกี่ยวกับงานในองค์การมารวบรวมรายละเอียดตามตำแหน่งงาน เพื่อจะได้ทราบถึงรายละเอียดของงานทั้งหมดที่มีในองค์การและความสัมพันธ์ของงานกับเป้าหมายขององค์การ โดยข้อมูลที่น่าวิเคราะห์ค่างานประกอบด้วย หน้าที่ความรับผิดชอบ (Job Description) คือ การกำหนดขอบเขตของงานที่ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งงานต่างๆต้องรับผิดชอบ รวมถึงการกำหนดคุณสมบัติที่จะต้องใช้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นด้วย และต้องมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบนี้บรรยายลักษณะงานที่ชัดเจน หรืออาจกำหนดเป็นหัวข้อเพื่อบรรยายลักษณะงานให้ครบถ้วน ในส่วนของการประเมินค่างาน (Job Evaluation) โดยวิธีการประเมินค่างานที่นิยมใช้มาก คือ วิธีการให้คะแนน องค์ประกอบ การประเมินค่างานไม่ว่าจะโดยวิธีใดก็ตาม จะทำให้

ผู้ประเมินทราบถึงลำดับความยากง่ายของงาน ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่ง รวมทั้งองค์ประกอบอื่น ๆ ของตำแหน่ง เพื่อให้สามารถนำไปกำหนดตำแหน่งงานต่าง ๆ ที่มีความแตกต่างกันให้ลดหลั่นกันลงไปตามระดับต่าง ๆ

3. สวัสดิการ (Welfare) และประโยชน์เกื้อกูล ซึ่งเป็นแรงจูงใจ หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่องค์กรจัดให้แก่ผู้ปฏิบัติงานนอกเหนือจากเงินเดือนที่ได้รับ โดยสวัสดิการนี้อาจกำหนดให้เป็นเงินหรือเป็นสิทธิบางอย่าง หรืออาจเป็นสิ่งของก็ได้ โดยสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลที่องค์กรกำหนดให้พนักงานในปัจจุบัน มีความแตกต่างตามความเหมาะสม ซึ่งการจัดสวัสดิการขึ้นอยู่กับบริบทของธุรกิจและองค์กรนั้น ๆ

4. การจัดทำโครงสร้างเงินเดือน (Salary Structure) โดยการกำหนดอัตราค่าจ้าง สำหรับการว่าจ้างบุคคลในตำแหน่งงานต่าง ๆ อย่างชัดเจนโดยมีการวิเคราะห์จัดทำโครงสร้างเงินเดือน จ่ายอัตราต่ำสุด ที่เท่าใด อัตราสูงสุดไม่เกินจำนวนเท่าใด ตลอดจนการจัดทำระเบียบวิธีการปรับเงินเดือน โดยมีการประเมินผลการปฏิบัติตามความรู้ความสามารถ และเป็นธรรมมาประกอบในการนำมาจัดทำโครงสร้างเงินเดือน

ดังนั้น การกำหนดปัจจัยในการบริหารค่าจ้างและการปฏิบัติตามขั้นตอนการบริหารค่าจ้างจึงมีความสำคัญในการปฏิบัติงาน จึงจำเป็นที่จะต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ เหมาะสมและเป็นธรรม เพื่อให้เงินเดือนหรือค่าจ้างเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการบริหารองค์กร และกระตุ้นการสร้างผลงานให้กับองค์กรได้อย่างสัมฤทธิ์ผล

การตัดสินใจประเด็นการกำหนดโครงสร้างค่าตอบแทนขององค์กร

การตัดสินใจเกี่ยวกับการกำหนดค่าตอบแทนของพนักงาน องค์กรส่วนใหญ่จึงมักมีโครงสร้างค่าตอบแทน เพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับค่าตอบแทนของพนักงานในองค์กรในการทำงานที่ง่ายและเป็นระบบมากขึ้น โดยจะต้องมีการพิจารณาประเด็นในส่วนของกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เช่น กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับค่าแรงขั้นต่ำ การจ่ายค่าล่วงเวลารวมถึงการจ่ายค่าตอบแทนให้พนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกันสำหรับบุคคลที่ปฏิบัติงานแบบเดียวกัน ประเด็นในส่วนของการตลาดแรงงานเป็นอย่างไร เป้าหมายขององค์กร ต้องการพนักงานที่มีคุณภาพมาร่วมงาน หรือความต้องการในการควบคุมค่าใช้จ่ายให้ต่ำที่สุด หรือเป้าหมายในการนำมาปฏิบัติตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งทั้งหมดนี้จะนำไปสู่การตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดทำโครงสร้างค่าตอบแทนขององค์กร ตามตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 ประเด็นที่เกี่ยวข้องในการตัดสินใจกำหนดโครงสร้างค่าตอบแทนขององค์กร

กฎหมายที่เกี่ยวข้อง	แรงกดดันจากตลาดที่เกี่ยวข้อง	เป้าหมายขององค์กร
- ค่าแรงขั้นต่ำ - ค่าล่วงเวลา - กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการไม่ใช้แรงงานเด็กในงานบางประเภท - การจ่ายค่าตอบแทนให้พนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน สำหรับบุคคลที่ปฏิบัติงานแบบเดียวกัน	- ผลกระทบที่เกิดจากตลาดของตัวสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ (เช่น ตลาดของตัวสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ที่องค์กรหรือบริษัทผลิตมีคู่แข่งกันมากน้อยเพียงใด) - ผลกระทบที่เกิดจากตลาดแรงงาน (เช่น ตลาดแรงงานมีอัตราการว่างงานสูงหรือต่ำ มากน้อยเพียงใด)	- ต้องการพนักงานที่มีคุณภาพสูงเข้ามาปฏิบัติงานด้วย - ต้องการควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่ายต่างๆ ลงให้ต่ำที่สุด - ต้องการให้เกิดความยุติธรรมและความเท่าเทียมกันในองค์กร - ต้องการให้เป็นไปตามข้อกำหนดกฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ที่มา : จตุรงค์ นภาธร, 2562

หลักการกำหนดค่าตอบแทน

การกำหนดค่าตอบแทน (Compensation Determination) หมายถึง กระบวนการวางแผนและจัดระบบผลตอบแทนให้แก่บุคลากรในองค์กรอย่างเป็นธรรมและมีประสิทธิภาพ โดยพิจารณาจากหลายปัจจัย เช่น ลักษณะงาน ระดับความรับผิดชอบ ทักษะที่จำเป็น สภาพตลาดแรงงาน ระดับความรับผิดชอบ ทักษะที่จำเป็น สภาพตลาดแรงงาน และงบประมาณที่มีอยู่ การกำหนดค่าตอบแทนไม่ใช่เพียงการกำหนดตัวเลขเงินเดือนเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการออกแบบ

โครงสร้างค่าตอบแทนที่สามารถสร้างแรงจูงใจ รักษาความผูกพันและส่งเสริมความมั่นคงในการทำงานของบุคลากรในระยะยาว โดยมีนักวิชาการได้ทำการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักการกำหนดค่าตอบแทนไว้ดังนี้

สุภาวดี ศรีมันตะ (2560) พบว่า การบริหารค่าตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงิน (เงินเดือน ค่าตอบแทนพิเศษ เงินโบนัส ประจําปี สวัสดิการสิทธิประโยชน์ และไม่เป็นตัวเงิน) (งาน ความก้าวหน้าในสายอาชีพการยกย่องยอมรับความภาคภูมิใจในงาน และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน) เป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและมีผลต่อการปฏิบัติงาน

ณัฐวลัญช์ โพธิ์โพธิ์ (2565) พบว่า ปัจจัยค่าตอบแทนในบริษัทเอกชนรูปแบบใดส่งผลต่อความจงรักภักดีในองค์กรของ พนักงานเจนเนอรัลเรชั่นวาย โดยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพึงพอใจในปัจจัยต่าง ๆ โดยรวมอยู่ในความพึงพอใจระดับมาก หากเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับค่าตอบแทนเชิงความสัมพันธ์จากการทำงาน (Relation Returns From Work) เป็นอันดับแรก รองลงมา คือค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Cash Compensation) และผลประโยชน์ที่เกื้อกูล (Welfare Benefits) ตามลำดับ

ดังนั้น ผู้เขียนจึงสรุปได้ว่า หลักสำคัญในการกำหนดค่าตอบแทน ประกอบด้วย

1. หลักความพอเพียง โดยการกำหนดค่าตอบแทนถือเป็นความรับผิดชอบทางสังคมของนายจ้าง ดังนั้นนายจ้างควรมีการกำหนดอัตราค่าจ้างอย่างน้อยระดับต่ำสุดที่ลูกจ้างควรได้รับที่เพียงพอต่อการดำรงชีพ
2. หลักความเป็นธรรม คือ จะต้องมีความเท่าเทียมกัน สำหรับพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถ วุฒิและประสบการณ์ที่เหมือนกันหรือใกล้เคียงกัน ทำงานในระดับความรับผิดชอบ ความยากง่ายของงานที่เทียบเคียงกันได้ โดยยึดหลักความเป็นธรรมทั้งภายในและภายนอก
3. ความสมดุล อาจพิจารณาได้หลายประการ เช่น ความสมดุลระหว่างสัดส่วนของรายจ่าย ด้านบุคลากรกับรายจ่ายด้านอื่นๆ และความสมดุลยังอาจหมายถึงความสมดุลระหว่างค่าตอบแทนที่ได้รับกับภาระงานที่ได้รับด้วย
4. แรงจูงใจ ควรคำนึงการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีคุณภาพของงานที่ดีขึ้น เช่น การกำหนดให้มีการเลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือนตามผลการปฏิบัติงานในแต่ละปี การให้เงินรางวัลหรือโบนัส การให้ค่าตอบแทนพิเศษสำหรับบางลักษณะงาน เช่น การให้เบี่ยขยันในการทำงานและการกำหนดเงินเดือนแต่ละระดับให้มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ เพื่อจูงใจให้พนักงานมีการพัฒนาตนเองและพร้อมรับกับตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไป
5. ความมั่นคง การกำหนดค่าตอบแทนต้องคำนึงถึงความมั่นคงในการดำรงชีพ โดยรวมถึงสุขภาพของพนักงาน ความปลอดภัย ความเสี่ยงในการทำงานของพนักงานด้วย
6. การควบคุม ต้องสามารถควบคุมให้อยู่ภายใต้งบประมาณที่กำหนด ซึ่งต้องมีความเหมาะสมกับความสามารถในการจ่าย เพื่อเป็นการบริหารต้นทุนในการผลิตให้อยู่ในขอบเขต และยังสามารถขยายกิจการเพื่อความก้าวหน้าขององค์กรได้

ผลกระทบด้านเศรษฐกิจต่อค่าตอบแทนของพนักงาน

ผลกระทบด้านเศรษฐกิจต่อค่าตอบแทนของพนักงานในตลาดแรงงานไทยสะท้อนผ่านการเปลี่ยนแปลงของอัตราเงินเฟ้อ ต้นทุนการผลิต และภาวะชะลอตัวทางเศรษฐกิจ ซึ่งส่งผลให้ค่าจ้างที่แท้จริงลดลงแม้มีการปรับขึ้นค่าจ้างในเชิงตัวเลข โดยเฉพาะในภาคบริการและอุตสาหกรรมที่ต้องเผชิญกับการแข่งขันด้านต้นทุนและพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การตลาดของสินค้าและบริการจึงมีบทบาทสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ค่าตอบแทนเพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันและดึงดูดแรงงานที่มีคุณภาพ ข้อมูลจากกระทรวงแรงงาน (2567) อัตราค่าตอบแทนเฉลี่ยของตลาดมีความแตกต่างตามภูมิภาคและประเภทกิจการ เพื่อสะท้อนต้นทุนชีวิตที่แท้จริงของแรงงานในแต่ละพื้นที่ ขณะเดียวกัน รณชาติ ผาดีหัตถกร (2567) จากธนาคารแห่งประเทศไทยชี้ว่า สัดส่วนรายได้แรงงานเมื่อเทียบผลิตภาพแรงงานมีแนวโน้มลดลง โดยเฉพาะในภาคที่มีการใช้ทุนเข้มข้น ส่งผลให้ค่าตอบแทนไม่สะท้อนมูลค่าที่แท้จริงของแรงงาน การตัดสินใจเกี่ยวกับค่าตอบแทน ต้องมีการพิจารณาจากแรงกดดันจากตลาดที่เกี่ยวข้องกับตลาดของสินค้าหรือบริการและตลาดแรงงาน ดังนี้

1. ตลาดของสินค้าหรือบริการ หมายถึงองค์การที่เป็นคู่แข่งของเราในการผลิตสินค้าในตลาด ที่อยู่ในตลาดที่มีลูกค้ากลุ่มเดียวกัน ซึ่งการประสบความสำเร็จในตลาดของตัวสินค้าหรือบริการนั้น องค์การของเราต้องสามารถจำหน่ายสินค้าในปริมาณและราคาที่จะทำให้องค์การนั้นได้กำไร อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ อย่างไรก็ตาม สิ่งสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อราคาสินค้าขององค์การ ก็คือ ต้นทุนในการผลิตสินค้าที่จำหน่ายไปยังลูกค้า และต้นทุนที่สำคัญประการหนึ่งในการผลิตสินค้า ก็คือ ต้นทุนค่าแรงงาน ดังนั้นองค์การที่ต้องการจะดึงดูดพนักงานที่มีคุณภาพสูงให้เข้ามาปฏิบัติงาน ก็ต้องพยายามชักจูงลูกค้าให้เลือกซื้อสินค้า เพื่อที่องค์การจะสามารถที่จะจ่ายค่าตอบแทนในอัตราที่สูงให้แก่พนักงานได้

2. ตลาดแรงงาน หมายถึง คู่แข่งขันขององค์การในตลาดแรงงาน ได้แก่ องค์การที่ผลิตสินค้าที่มีรูปแบบคล้ายคลึงกับสินค้าหรือบริการของเรา เราต้องศึกษาข้อมูลและนำมาเปรียบเทียบในการจัดทำโครงสร้างเงินเดือน และนำข้อมูลการวิเคราะห์ส่วสติการ ค่าครองชีพของตลาดแรงงานในพื้นที่นั้น ๆ มาประกอบการพิจารณาในการทำข้อมูล

3. ระดับของค่าตอบแทน การที่องค์การจะพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนในอัตราที่สูงกว่า เท่ากับ หรือต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของตลาดย่อมขึ้นอยู่กับว่า องค์การเท่านั้นที่จะมองพนักงานในองค์การลักษณะใด อย่างไร ถ้าองค์การมองว่าพนักงานในองค์การมีคุณค่าและมีคุณภาพสูง ก็ย่อมยินดีที่จะจ่ายค่าตอบแทนในอัตราที่สูง

4. การดำเนินการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับอัตราค่าตอบแทนเฉลี่ยของตลาด โดยการใช้ผลสำรวจค่าตอบแทนขององค์การในอุตสาหกรรมนั้น ๆ หรือในพื้นที่ มาใช้ในการเทียบเคียง ซึ่งผลสำรวจจะเป็นการกำหนดอัตราค่าตอบแทนขององค์การที่เป็นคู่แข่ง ทั้งนี้้องค์การบางแห่งอาจต้องดำเนินการสำรวจค่าตอบแทน หรือค่าจ้างเฉลี่ยในตลาดในการนำผลสำรวจมาวิเคราะห์ข้อมูลในการบริหารค่าตอบแทน

ดังนั้นในแต่ละองค์การ ผู้เขียนได้ทำการสังเคราะห์ข้อมูลสรุปได้ว่า ควรมีการพิจารณาว่าจะดำเนินการสำรวจข้อมูลเกี่ยวกับอัตราเงินเดือน ในการนำข้อมูลมาจัดทำโครงสร้างเงินเดือน โดยพิจารณา เปรียบเทียบกับบริษัทคู่แข่งในตลาดแรงงาน และบริหารด้วยความยุติธรรมและความเสมอภาคในการจ่ายค่าตอบแทน และผลกระทบทางเศรษฐกิจต่อค่าตอบแทนของพนักงาน ต้องมีการพิจารณาอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับตลาดแรงงานในปัจจุบัน

ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการบริหารค่าตอบแทนในปัจจุบัน

โดยผู้เขียนได้ทำการสังเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์ข้อมูลช่องทางการสื่อสารทางแอปพลิเคชัน โดยการสัมภาษณ์แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ 1. ผู้ประกอบการ 2. นักวิชาการ สถาบันการศึกษา หน่วยงานภาครัฐ และ 3. ผู้ปฏิบัติงานในสายงานทรัพยากรมนุษย์ ได้ดังนี้

กลุ่มผู้ประกอบการ

เทอดพงษ์ หงษ์หิรัญเรือง (การสื่อสารส่วนบุคคล, 6 มีนาคม 2568) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการบริหารค่าตอบแทนในปัจจุบัน ควรมีการวางแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับตลาดแรงงาน มีการจัดทำโครงสร้างเงินเดือนที่ชัดเจนและมีสวัสดิการที่เป็นแรงจูงใจ สำหรับการบริหารค่าตอบแทนที่เหมาะสมจะทำให้เราสามารถดึงดูดบุคลากรที่มีคุณภาพมี Competency ที่ดี มาร่วมสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล อันส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน

ธณพรหม ชุนงาม (การสื่อสารส่วนบุคคล, 6 มีนาคม 2568) กล่าวว่า ปัจจัยที่สำคัญ ประกอบด้วย 1. เงินเดือนขั้นพื้นฐานที่ต้องมีความสัมพันธ์กับประสบการณ์ในการทำงาน 2. โบนัสพิเศษที่ดูจากผลการปฏิบัติงานที่สามารถสร้างผลกำไรให้กับธุรกิจได้ 3. ต้องดูจากอัตราเงินเดือนของคู่แข่งที่ทำให้เราสามารถพิจารณาได้อย่างเหมาะสมในการให้ค่าตอบแทนแก่พนักงาน 4. บทบาทหน้าที่ หรือ Job Description ที่กำหนดให้สามารถทำได้ตามค่าจ้างที่กำหนดหรือไม่ 5. ต้องพิจารณาการดูจากกฎหมายของแรงงานด้วยว่ามีความเหมาะสมสอดคล้องกับกฎหมายหรือไม่ 6. การสื่อสารให้ข้อมูลกับพนักงานในเรื่องของ Career Parts ต้องมีความชัดเจนตั้งแต่เริ่มต้น และ 7. ผลประกอบการของธุรกิจโดยรวมต้องพิจารณาว่ามีผลกำไรที่เกิดขึ้นจริง

กลุ่มนักวิชาการ

ไพโรจน์ พิภพเอกสิทธิ์ (การสื่อสารส่วนบุคคล, 6 มีนาคม 2568) กล่าวว่า สำหรับปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการบริหารค่าตอบแทน ดังนี้ 1. ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กรและนโยบายค่าตอบแทน 2. ปัจจัยด้านบุคคลและพฤติกรรม

ของพนักงาน 3. ปัจจัยด้านเศรษฐกิจและแรงงาน 4. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรและคุณค่าขององค์กร และ 5. ปัจจัยด้านกฎหมายและข้อบังคับ

สรวยชัย อนันท์วิจักขณ์ (การสื่อสารส่วนบุคคล, 6 มีนาคม 2568) กล่าวว่า ปัจจัยที่สำคัญในการบริหารค่าตอบแทน มองในเรื่องที่สำคัญ ดังต่อไปนี้ เรื่องความเป็นธรรมในการปรับให้เหมาะสม ได้แก่ ความเหมาะสมของหน้าที่ความรับผิดชอบ ทักษะผลงาน ตลอดจนความเป็นธรรมที่เทียบกับภายนอก เช่น ตลาดแรงงาน การพิจารณาถึงค่าตอบแทนตามกฎหมายแรงงานที่กำหนดไว้ขั้นต่ำ หรือการเทียบกับค่าแรงงานรายวันกับรายเดือนที่จำเป็นต้องมีความแตกต่างกันตามบริบทของหน้าที่การทำงานที่ต่างกัน นอกจากนี้จะต้องเปรียบเทียบกับความสามารถในการแข่งขันทักษะที่ต้องการในตลาดแรงงานโดยการกำหนดให้ชัดเจนว่าเราต้องการอยู่ในตำแหน่งที่เท่าไร และเราสามารถที่จะรับในการจ่ายค่าตอบแทนได้ขนาดไหน ตลอดจนศักยภาพส่วนบุคคลที่สะท้อนออกมาจากผลงานของแต่ละบุคคล ตลอดจนการพิจารณาปัจจัยที่เป็นผลตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน สวัสดิการความเป็นอยู่หรือปัจจัยดำรงอยู่ต่อขององค์กร เช่น ขวัญกำลังใจ เพื่อเพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน การมีส่วนร่วมพนักงาน ในองค์กร ตลอดจนวัฒนธรรมองค์กรที่ดี ทั้ง 2 ส่วน ได้แก่ ปัจจัยที่เป็นตัวเงินและที่ไม่เป็นตัวเงินนั้นถึงจะต้องมีความสมดุลกัน

เกษม สุระกา (การสื่อสารส่วนบุคคล, 6 มีนาคม 2568) กล่าวว่า ปัจจัยที่สำคัญในการบริหารค่าตอบแทน ต้องคำนึงถึงความเป็นธรรม ความสามารถในการแข่งขัน ทักษะต่างๆ การสร้างแรงจูงใจของบุคลากร การมีสวัสดิการที่เหมาะสม ตลอดจนความยั่งยืนของงบประมาณ ความโปร่งใส และการปรับตัวต่อภาวะเศรษฐกิจ หากสามารถออกแบบระบบที่เหมาะสม ก็จะช่วยให้องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน สามารถดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กลุ่มปฏิบัติงานสายทรัพยากรมนุษย์

กมลศรี นามวงศ์ภักดี (การสื่อสารส่วนบุคคล, 6 มีนาคม 2568) กล่าวว่า ความเท่าเทียม เสมอภาคในการปรับอัตราขึ้นบันได ส่งเสริมตามความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ทักษะเฉพาะสายงานตำแหน่งงาน ความรู้ทางด้านดิจิทัลหรือ AI และโครงสร้างค่าจ้างที่ไม่ต่ำกว่าตลาดแรงงาน ซึ่งสามารถแข่งขันกับคู่ธุรกิจได้ และการจัดสวัสดิการที่เหมาะสมในการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และสร้างผลงานให้กับองค์กรได้เป็นอย่างดี

สุกัญญา ทองจันทิก (การสื่อสารส่วนบุคคล, 6 มีนาคม 2568) กล่าวว่า สำหรับปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการบริหารค่าตอบแทน ได้แก่ 1. โครงสร้างเงินเดือนที่เหมาะสม โดยกำหนดฐานเงินเดือน (Base Salary) ตามตำแหน่งงานและประสบการณ์ และสวัสดิการสิทธิประโยชน์ ที่ช่วยเพิ่มคุณค่าของค่าตอบแทนโดยรวม 2. ความสอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร การกำหนดค่าตอบแทนที่ช่วยรักษาและพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถ 3. ความสามารถในการจ่ายขององค์กร ได้แก่ ค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับงบประมาณและความสามารถทางการเงินขององค์กร เพื่อไม่ให้กระทบต่อความมั่นคงทางธุรกิจ และ 4. การปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับ ต้องสอดคล้องกับกฎหมายแรงงาน เช่น ค่าจ้างขั้นต่ำ จำนวนชั่วโมงในการทำงาน และสวัสดิการที่พึงมี ตลอดจนการป้องกันความเสี่ยงด้านกฎหมายและแรงงานสัมพันธ์ที่อาจเกิดจากการกำหนดค่าตอบแทนที่ไม่เป็นธรรม

จากปัจจัยที่มีความสำคัญในการบริหารค่าตอบแทนในปัจจุบัน ผู้เขียน ได้ทำการสรุปข้อมูลจากการสัมภาษณ์ทางแอปพลิเคชันไลน์ กับกลุ่มผู้ประกอบการ กลุ่มนักวิชาการ กลุ่มปฏิบัติงานสายทรัพยากรมนุษย์ แนวคิดที่เกี่ยวข้อง พบว่า ปัจจัยในการบริหารค่าตอบแทนที่องค์กรควรให้ความสำคัญ ได้แก่ 1. การจัดทำโครงสร้างเงินเดือนที่ชัดเจน 2. การประเมินค่างานและผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม 3. การสำรวจค่าแรงในตลาดแรงงาน เพื่อความสามารถในการแข่งขัน และ 4. การพัฒนาทักษะ Hard Skills และ Soft Skills ตลอดจนเทคโนโลยีดิจิทัลและ AI เพื่อสร้างสรรค์ผลงานที่มีประสิทธิภาพและความน่าเชื่อถือ เพื่อเป็นการยกระดับคุณภาพของงานไปสู่การขับเคลื่อนนวัตกรรมและมาตรฐานผลงานอย่างสัมฤทธิ์ผลให้กับองค์กรต่อไป

ความสัมพันธ์ระหว่างค่าตอบแทนกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ค่าตอบแทนเป็นองค์ประกอบสำคัญในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีบทบาทในการดึงดูดรักษาและส่งเสริมพฤติกรรมของบุคลากรให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร โดยเฉพาะในยุคที่การแข่งขันด้านแรงงานทวีความเข้มข้น การกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสมจึงต้องอาศัยการวิเคราะห์ค่าจ้าง (Job Evaluation) เพื่อจัดลำดับความสำคัญของงานจากข้อมูลทั้งภายในและภายนอกองค์กร อันนำไปสู่การกำหนดค่าจ้างที่เป็นธรรมและโปร่งใส โดยอาภรณ์ ภูวพิพันธุ์ (2566) ได้กล่าวว่า การออกแบบค่าตอบแทนที่สอดคล้องกับศักยภาพและเป้าหมายขององค์กร จะช่วยส่งเสริมพฤติกรรมที่พึงประสงค์และสร้างแรงจูงใจ ให้บุคลากรได้ทำงานอย่างมีความสุขและมีประสิทธิภาพ

ดังนั้นการบริหารค่าตอบแทนจึงไม่ใช่เพียงการกำหนดตัวเลขค่าจ้าง แต่เป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่สามารถกระตุ้นให้เกิดการสร้างผลงานที่มีคุณภาพ รักษาคนเก่งไว้กับองค์กร และส่งเสริมการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน

3. บทสรุป

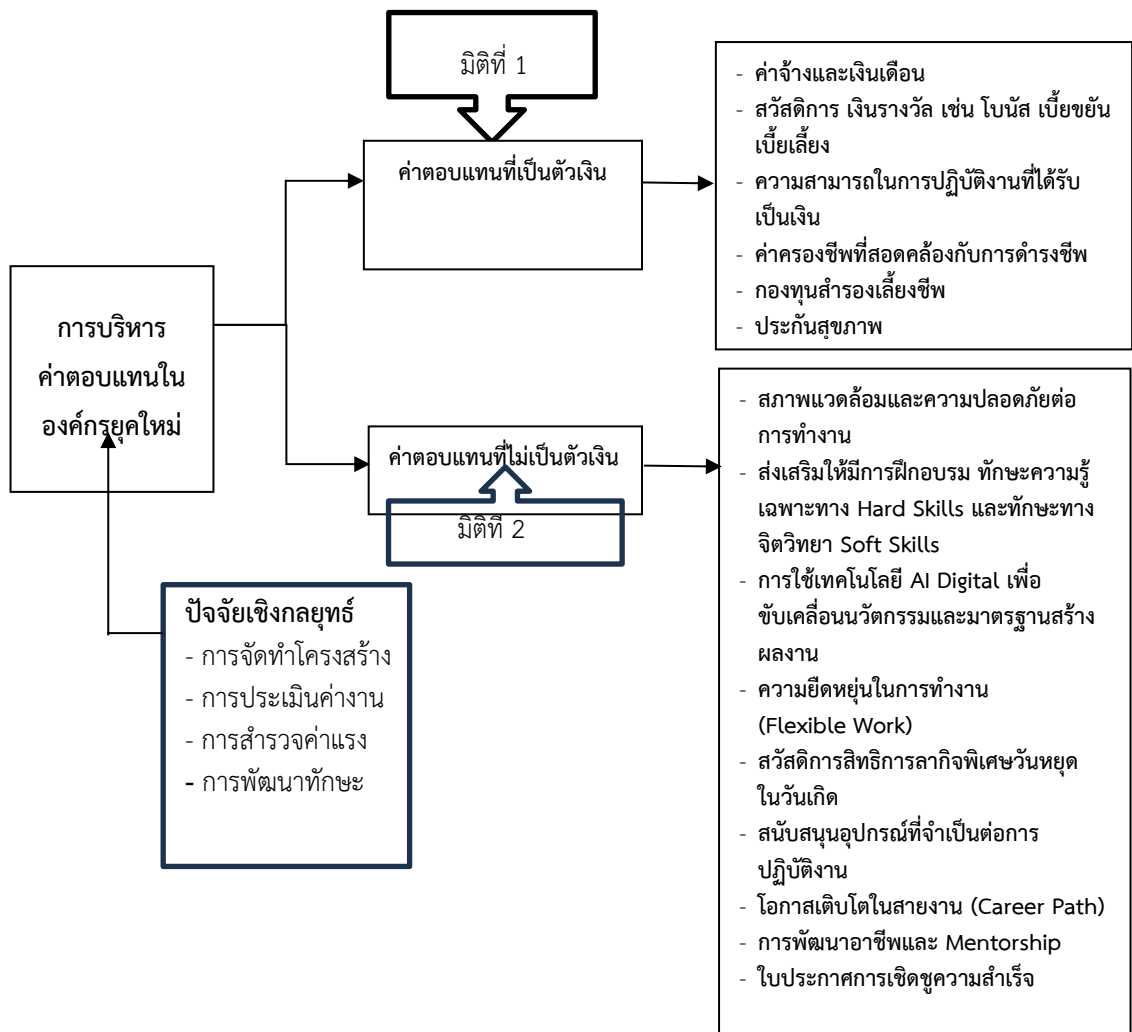
การบริหารค่าตอบแทนเป็นกลไกเชิงกลยุทธ์ที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยมุ่งเน้นการจูงใจส่งเสริมพฤติกรรมและรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพไว้กับองค์กรอย่างยั่งยืน ในบริบทของการสร้าง เพื่อกระตุ้นการสร้างผลงานให้กับองค์กร จึงเป็นสิ่งที่หลายองค์กรควรให้ความสำคัญในการกำหนดนโยบายและวิธีการจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงานที่ครอบคลุมเรื่องต่าง ๆ โดยคำนึงถึงปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร ดังนี้

1. การจัดทำโครงสร้างเงินเดือนที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดความโปร่งใสและความยุติธรรมในการบริหารค่าตอบแทน โดยกำหนดระดับเงินเดือนตามตำแหน่งงานและความรับผิดชอบอย่างเป็นระบบ
2. การประเมินค่าจ้างและผลการปฏิบัติงาน ใช้เป็นเกณฑ์ ในการกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสม โดยอิงจากผลสัมฤทธิ์ของงานและผลสัมฤทธิ์ที่บุคลากรสร้างขึ้น
3. การสำรวจอัตราค่าจ้าง ในตลาดแรงงาน เพื่อเปรียบเทียบและปรับค่าตอบแทนให้มีความสามารถในการแข่งขันกับองค์กรอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน
4. การพัฒนาทักษะเฉพาะทาง (Hard Skills) รวมถึงการส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ (AI) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพ
5. การออกแบบค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กร โดยคำนึงถึงโครงสร้างองค์กร กลยุทธ์ธุรกิจ และแนวโน้มการทำงานยุคใหม่ เช่น Gig Economy, Hybrid Work และ Digital Transformation

การบริหารค่าตอบแทนจึงมีไม่เพียงการกำหนดอัตราค่าจ้าง แต่เป็นเครื่องมือเชิงบริหารที่สะท้อนถึงความสามารถในการดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีคุณค่า พร้อมทั้งส่งเสริมให้เกิดการสร้างผลงานที่มีความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรในระยะยาว การออกแบบระบบค่าตอบแทนที่มีความยืดหยุ่น ทันสมัย และตอบสนองต่อบริบททางเศรษฐกิจและสังคม จะช่วยให้องค์กรสามารถสร้างความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนได้อย่างเป็นรูปธรรม

4. องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

ผลสัมฤทธิ์ที่ได้ศึกษา โดยใช้วิธีการสังเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ นักวิชาการ และผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ ผ่านช่องทางการสื่อสารทางแอปพลิเคชัน รวมถึงการทบทวนวรรณกรรมจากตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผลการศึกษาสามารถนำเสนอ กรอบแนวคิดองค์ประกอบใหม่ในการบริหารค่าตอบแทน ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดองค์ประกอบการบริหารค่าตอบแทน องค์ความรู้ใหม่

จากภาพที่ 1 การบริหารค่าตอบแทนเพื่อกระตุ้นการสร้างผลงานขององค์กรในยุคสมัยใหม่ จำเป็นต้องเริ่มต้นจากการวางเสาหลักเชิงกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยมีปัจจัย 4 ประการ ได้แก่ 1. การจัดทำโครงสร้างเงินเดือนที่ชัดเจน เพื่อสร้างความโปร่งใสและเป็นมาตรฐาน 2. การประเมินค่างานและผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม เพื่อให้มั่นใจในความเป็นธรรมภายใน 3. การสำรวจค่าแรงในตลาดแรงงานเพื่อความสามารถในการแข่งขัน และ 4. การพัฒนาทักษะ Hard Skills และ Soft Skills ตลอดจนเทคโนโลยี AI เพื่อยกระดับศักยภาพความพร้อมของพนักงานในการสร้างนวัตกรรมด้วยการยึดหลักการพื้นฐานเหล่านี้ องค์กรจึงสามารถก้าวเข้าสู่การบริหารจัดการ “มูลค่ารวมของค่าตอบแทน” (Total Rewards) อย่างมีกลยุทธ์ ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนผลงาน และสำหรับกรอบแนวคิดองค์ประกอบการบริหารค่าตอบแทน องค์ความรู้ใหม่ที่ได้นำมาแบ่งออกเป็นสองมิติเข้าด้วยกันอย่างสมดุล มิติแรก คือ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Tangible Financial Rewards) ทำหน้าที่เป็นรากฐานของความมั่นคงและแรงจูงใจพื้นฐาน ประกอบด้วยค่าจ้างและเงินเดือน ที่ต้องสอดคล้องกับโครงสร้างและผลการประเมินค่างาน สวัสดิการและเงินรางวัล เช่น โบนัส เบี้ยขยัน ที่เชื่อมโยงกับการปฏิบัติงานและผลประโยชน์เพื่อกระตุ้นให้เกิดความมุ่งมั่นในการบรรลุเป้าหมาย ขณะที่กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ประกันสุขภาพ และค่าครองชีพที่สอดคล้องกับการดำรงชีพ สร้างความมั่นใจในความมั่นคงระยะยาว ส่วนความสามารถในการปฏิบัติงานได้รับเป็นตัวเงิน เป็นกลไกในการวัดและตอบแทน

ผลผลิตเชิงรุกโดยตรง มิติที่สอง คือ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Intangible Non- Financial Rewards) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความผูกพันและธำรงรักษาพนักงานในระยะยาว องค์ประกอบในมิตินี้เริ่มต้นด้วยการจัดสภาพแวดล้อมและความปลอดภัยต่อการทำงานที่ได้มาตรฐาน พร้อมทั้งการสนับสนุน อุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ตามมาด้วยการลงทุนในการพัฒนาศักยภาพผ่านการฝึกอบรมทั้งทักษะเฉพาะทาง Hard Skills เช่น การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี AI Digital และ Soft Skills ทักษะทางจิตวิทยา การนำเสนอ ความยืดหยุ่นในการทำงาน (Flexible Work) ถือเป็นกลยุทธ์สำคัญในการสร้างสมดุลชีวิตและการทำงาน ส่วนสวัสดิการสิทธิการลาพักผ่อนพิเศษวันหยุดในวันเกิด เป็นการแสดงความใส่ใจในระดับบุคคล และที่สำคัญยิ่ง คือ โอกาสเติบโตในสายงาน (Career Path) ที่ชัดเจน พร้อมการสนับสนุนผ่าน การพัฒนาอาชีพและ Mentorship ตลอดจนการให้ใบประกาศการเชิดชูความสำเร็จ ซึ่งเป็นแรงจูงใจเชิงบวกทางจิตใจที่ทรงพลัง ดังนั้นการประยุกต์ใช้กรอบแนวคิดนี้ย่อมมีประสิทธิภาพส่งผลต่อการกระตุ้นต่อการสร้างผลงานให้กับองค์กร

ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ที่เป็นประโยชน์ในการที่องค์กรจะนำไปปรับใช้ มีดังนี้ 1. การพัฒนาดัชนีชี้วัดผลกระทบ (KPIs) ที่ครอบคลุมทั้งค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน เพื่อประเมินผลตอบแทนจากการลงทุนในทุนมนุษย์ 2. การกำหนดกลไกการทบทวนโครงสร้างค่าตอบแทนอย่างสม่ำเสมอ โดยใช้ข้อมูลการสำรวจค่าแรงในตลาด และ ข้อเสนอแนะจากพนักงาน เพื่อสร้างความยืดหยุ่นและการปรับตัว และ 3. การสื่อสารคุณค่ารวมของค่าตอบแทนอย่างโปร่งใสและต่อเนื่อง เพื่อให้พนักงานตระหนักถึงมูลค่ารวมที่แท้จริง ซึ่งจะนำมาซึ่งความสุขในการทำงาน การเกื้อกูลที่ดีต่อกัน และการธำรงรักษาพนักงานคุณภาพให้อยู่คู่กับองค์กรได้อย่างยั่งยืนตลอดไป

5. เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงแรงงาน. (2567). *พัฒนาดัชนีมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจภาคแรงงาน เร่งสร้างงานลดค่าใช้จ่าย เพิ่มทักษะ*.
<https://www.mol.go.th/news/พัฒนาดัชนีมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจภาคแรงงาน-เร่งสร้างงาน-ลดค่าใช้จ่าย-เพิ่มทักษะ>
- เกียรติก้อง มูลเมือง, ปาณิสร์กัญญ์ เจิมพิพัฒน์, และบุญมาก กันหาสาย. (2566). ปัญหาและอุปสรรคของการจัดสวัสดิการสังคมในองค์การบริหารส่วนตำบล. *วารสารวิจัยวิชาการ*, 7(4), 99-112.
- จตุรงค์ นภาธร. (2562). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์: หลักการ ทฤษฎี และแนวปฏิบัติ*. สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ฐานิดา มั่นคง, และวิไลวรรณ อิศรเดช. (2565). การบริหารจัดการกลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์เพื่อสวัสดิการชุมชนอย่างยั่งยืน. *วารสารวิจัยวิชาการ*, 5(1), 67-80.
- ณัฐพลญ์ โพธิ์ไพจิตร. (2565). *ปัจจัยค่าตอบแทนในบริษัทเอกชนรูปแบบใดส่งผลต่อความจงรักภักดีในองค์กรของพนักงานเจนเนอเรชันวาย* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ]. มหาวิทยาลัยมหิดล.
- บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด. (2563). *ผลการสำรวจค่าจ้างและ HR Benchmark ปี 2563/2564*.
- รณชาติ ผาติหัตถกร. (2567). *สัดส่วนรายได้แรงงานของไทย: พัฒนาการและปัจจัยที่ส่งผลกระทบ*.
<https://www.bot.or.th/th/research-and-publications/research/economic-pulse/economic-pulse-202408.html>
- สมศักดิ์ เจตสุรกันต์. (2559). *เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 1-7 (พิมพ์ครั้งที่ 4)*. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2566). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 พ.ศ.2566-2570*. <https://www.nesdc.go.th/the-national-economic-and-social-development-plan/the-thirteenth-plan-2023-2027/>
- สุภาวดี ศรีมันตะ. (2560). *การบริหารค่าตอบแทนที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการสายงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย กรุงเทพมหานคร* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ]. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

อาภรณ์ ฐวิทย์พันธุ์. (2566). *คู่มือการกำหนดสมรรถนะตามลักษณะงาน ภาคปฏิบัติ*. ไทยสกีลล์พลัส.

Gary, D. (2000). *Human resource management* (8th ed.). Prentice Hall.

Khan, R. I., Aslam, H. D., & Lodhi, I. (2011). Compensation management: A strategic conduit towards achieving employee retention and job satisfaction in banking sector of Pakistan. *International Journal of Human Resource Studies*, 1(1), 89.

Taylor, F. W. (1991). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers.