

Sean

**ปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนของธุรกิจเครื่องนุ่งห่มและสิ่งทอ
ในจังหวัดนครปฐม**

นางสาววรรณ ชานาห้วยตะโก

**การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช**

พ.ศ. 2553

**Factors Affecting Compensation Strategy of Textile Business
in Nakorn Pathom Province**

Miss Wanna Chawnahuaytako

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Business Administration
School of Management Science
Sukhothai Thammathirat Open University

2010

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนของธุรกิจ
เครื่องนุ่งห่มและสิ่งทอในจังหวัดนครปฐม
ชื่อและนามสกุล นางสาววรรณา ชาวนาห้วยตะโก
แขนงวิชา บริหารธุรกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ

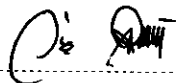
การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 11 พฤศจิกายน 2553

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. วินัย รังสินันท์)



(รองศาสตราจารย์อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ชื่อการศึกษา คั่นคว่ำอิสระ บังคับที่มีผลต่อกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนของธุรกิจเครื่องนุ่งห่ม
และสิ่งทอในจังหวัดนครปฐม

ผู้ศึกษา นางสาววรรณ ชานาห้วยตะโก รหัสนักศึกษา 2513003711 ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ ปีการศึกษา 2553

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) บังคับที่มีผลต่อกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนของธุรกิจเครื่องนุ่งห่มและสิ่งทอในจังหวัดนครปฐม (2) เปรียบเทียบบังคับที่มีผลต่อกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนของธุรกิจเครื่องนุ่งห่มและสิ่งทอในจังหวัดนครปฐม จำแนกตามลักษณะทางประชากรศาสตร์ (3) เสนอแนะแนวทางการใช้กลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนของธุรกิจเครื่องนุ่งห่มและสิ่งทอในจังหวัดนครปฐม

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานจำนวน 135 คน จากโรงงานอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มและสิ่งทอในจังหวัดนครปฐม เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีความเที่ยง 0.95 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว และการทดสอบความแตกต่างรายคู่

ผลการศึกษา พบว่า (1) พนักงานในธุรกิจเครื่องนุ่งห่มและสิ่งทอมีระดับความคิดเห็นต่อบังคับที่มีผลต่อกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทน อยู่ในระดับปานกลาง และในส่วนของบังคับด้านการมีความสมดุลภายในอยู่ในระดับน้อย (2) ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของพนักงาน ในเรื่องเพศ อายุ สถานะภาพสมรส ระยะเวลาในการทำงาน ในองค์กร ระดับการศึกษา ระดับรายได้ และตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อบังคับที่มีผลต่อกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทน โดยรวม ไม่แตกต่างกัน (3) เสนอแนะให้ผู้บริหารกำหนดกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทน โดยมุ่งเน้นที่การกำหนดค่าตอบแทนให้สามารถสร้างความพึงพอใจและคุณภาพชีวิตการทำงานให้แก่บุคลากรในองค์กร พร้อมไปกับการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ศักยภาพ และมีนวัตกรรมสมัยใหม่

คำสำคัญ บังคับที่มีผล กลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทน ธุรกิจเครื่องนุ่งห่มและสิ่งทอ

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความช่วยเหลือและการสนับสนุนจาก รองศาสตราจารย์ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระหลัก และรองศาสตราจารย์ ดร.วินัย รั้งสิมันท์ รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยเจ้าพระยา ที่ได้กรุณาสละเวลาให้ความช่วยเหลือ ให้คำแนะนำและคำปรึกษา รวมถึงติดตามและให้กำลังใจในการศึกษาค้นคว้าอิสระอย่างใกล้ชิดจนประสบความสำเร็จได้ ผู้ศึกษาต้องขอกราบขอบพระคุณทั้งสองท่าน มา ณ โอกาสนี้

ผู้ศึกษาขอขอบคุณทุกคนในครอบครัว ที่มีความรักและความเข้าใจ คอยสนับสนุนและเป็นกำลังใจมาโดยตลอด และขอขอบคุณเพื่อนๆ นักศึกษา เพื่อนๆ ร่วมงาน น้องๆ ที่คอยให้ความช่วยเหลือ คอยถามไถ่ความคืบหน้ารวมถึงช่วยแจกแบบสอบถาม ตลอดจนผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในครั้งนี้

สุดท้ายนี้ ผู้ศึกษาขออุทิศประโยชน์และคุณความดีต่างๆ อันเกิดจากการศึกษาครั้งนี้แด่ผู้มีพระคุณทุกท่านที่กล่าวมาแล้วข้างต้น และผู้มีพระคุณท่านอื่นๆ ที่ไม่ได้กล่าวถึงในที่นี้

วรรณฯ ชานนาห้วยตะโก

ตุลาคม 2553

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญตาราง	ข
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การศึกษา	3
กรอบแนวคิดการศึกษา	3
สมมติฐานการศึกษา	5
ขอบเขตการศึกษา	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	7
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	8
ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทน	18
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทน	30
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	78
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	82
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	82
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	83
การเก็บรวบรวมข้อมูล	84
การวิเคราะห์ข้อมูล	85
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	86
ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	86
ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนของธุรกิจ เครื่องนุ่งห่มและสิ่งทอในจังหวัดนครปฐม	91

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลที่มีต่อ ปัจจัยที่มีผลกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนของธุรกิจเครื่องนุ่งห่มและสิ่งทอ ในจังหวัดนครปฐม.....	96
บทที่ 5 สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	118
สรุปการศึกษา	118
อภิปรายผล	121
ข้อเสนอแนะ	127
บรรณานุกรม	130
ภาคผนวก	132
ก การหาค่าความตรงและความเที่ยง การตรวจสอบความเชื่อถือได้.....	133
ข แบบสอบถาม.....	139
ประวัติผู้ศึกษา	147

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1	ความถี่และร้อยละของข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานในกลุ่มตัวอย่าง ... 87
ตารางที่ 4.2	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและผลของระดับความคิดเห็นของพนักงาน ในธุรกิจอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มและสิ่งทอในจังหวัดนครปฐม ที่มีต่อ ปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์บริหารค่าตอบแทน โดยรวมและจำแนกเป็นรายด้าน 91
ตารางที่ 4.3	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและผลของระดับความคิดเห็นของพนักงาน ในธุรกิจอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มและสิ่งทอในจังหวัดนครปฐม ที่มีต่อ ปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์บริหารค่าตอบแทน ด้านการมีความสมดุลภายใน 92
ตารางที่ 4.4	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและผลของระดับความคิดเห็นของพนักงาน ในธุรกิจอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มและสิ่งทอในจังหวัดนครปฐม ที่มีต่อ ปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์บริหารค่าตอบแทน ด้านการแข่งขันกับภายนอก 93
ตารางที่ 4.5	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและผลของระดับความคิดเห็นของพนักงาน ในธุรกิจอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มและสิ่งทอในจังหวัดนครปฐม ที่มีต่อ ปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์บริหารค่าตอบแทน ด้านการให้พนักงานทุ่มเท การทำงาน 94
ตารางที่ 4.6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและผลของระดับความคิดเห็นของพนักงาน ในธุรกิจอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มและสิ่งทอในจังหวัดนครปฐม ที่มีต่อ ปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์บริหารค่าตอบแทน ด้านการบริหารงาน 95
ตารางที่ 4.7	เปรียบเทียบระดับปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์บริหารค่าตอบแทน 97
ตารางที่ 4.8	เปรียบเทียบระดับปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์บริหารค่าตอบแทน จำแนกตามเพศ 97
ตารางที่ 4.9	เปรียบเทียบระดับปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์บริหารค่าตอบแทน จำแนกตามระดับการศึกษา 98
ตารางที่ 4.10	ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนระดับปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์บริหารค่าตอบแทน จำแนกตามอายุ 98
ตารางที่ 4.11	ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนระดับปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์บริหารค่าตอบแทน จำแนกตามสถานภาพการสมรส 99
ตารางที่ 4.12	ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนระดับปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์บริหารค่าตอบแทน จำแนกตามระยะเวลาที่ทำงาน 100

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนระดับปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์บริหารค่าตอบแทน จำแนกตามระดับรายได้	101
ตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนระดับปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์บริหารค่าตอบแทน จำแนกตามตำแหน่งงาน	102
ตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนระดับปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์บริหารค่าตอบแทน จำแนกตามขนาดขององค์กร	103
ตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนระดับปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์บริหารค่าตอบแทน จำแนกตามลักษณะขององค์กร	104
ตารางที่ 4.17 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์ บริหารค่าตอบแทน โดยรวม จำแนกตามลักษณะขององค์กร	105
ตารางที่ 4.18 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์ บริหารค่าตอบแทน ด้านการมีความสมดุลภายใน จำแนกตามลักษณะ ขององค์กร	105
ตารางที่ 4.19 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์ บริหารค่าตอบแทน ด้านการบริหารงาน จำแนกตามลักษณะขององค์กร	106
ตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนระดับปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์บริหารค่าตอบแทน จำแนกตามความสามารถในการบริหารและการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กร	107
ตารางที่ 4.21 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์ บริหารค่าตอบแทน โดยรวม จำแนกตามความสามารถในการบริหารและ การจ่ายค่าตอบแทนขององค์กร	108
ตารางที่ 4.22 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์ บริหารค่าตอบแทนด้านการมีความสมดุลภายใน จำแนกตามความสามารถ ในการบริหารและการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กร	109
ตารางที่ 4.23 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์ บริหารค่าตอบแทนด้านการแข่งขันกับภายนอก จำแนกตามความสามารถ ในการบริหารและการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กร	110

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.24 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์ บริหารค่าตอบแทนด้านการให้พนักงานทุ่มเทการทำงาน จำแนกตามความ สามารถในการบริหารและการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กร	111
ตารางที่ 4.25 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์ บริหารค่าตอบแทนด้านการบริหารงาน จำแนกตามความสามารถในการบริหาร และการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กร	111
ตารางที่ 4.26 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนระดับปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์บริหารค่าตอบแทน จำแนกตามประสิทธิภาพในการบริหารงานขององค์กร	112
ตารางที่ 4.27 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์ บริหารค่าตอบแทนโดยรวม จำแนกตามประสิทธิภาพในการบริหารงาน ขององค์กร	113
ตารางที่ 4.28 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์ บริหารค่าตอบแทนด้านการมีความสมดุลภายใน จำแนกตามประสิทธิภาพ ในการบริหารงานขององค์กร	114
ตารางที่ 4.29 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์ บริหารค่าตอบแทนด้านการแข่งขันกับภายนอก จำแนกตามประสิทธิภาพ ในการบริหารงานขององค์กร	115
ตารางที่ 4.30 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์ บริหารค่าตอบแทนด้านการให้พนักงานทุ่มเทการทำงาน จำแนกตาม ประสิทธิภาพในการบริหารงานขององค์กร	116
ตารางที่ 4.31 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์ บริหารค่าตอบแทนด้านการบริหารงาน จำแนกตามประสิทธิภาพในการ บริหารงานขององค์กร	116

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา	4
ภาพที่ 2.1 แสดงลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์	26
ภาพที่ 2.2 แสดงทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg	28
ภาพที่ 2.3 แสดงแนวคิดทฤษฎีความเสมอภาค	29
ภาพที่ 2.4 แสดงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อส่วนประสมค่าตอบแทน	35
ภาพที่ 2.5 แสดงแบบจำลองการบริหารค่าตอบแทน	37
ภาพที่ 2.6 การวางแผนกลยุทธ์รางวัลจูงใจกับบริบทขององค์กรจาก “ค่าตอบแทนตามผลสำเร็จ”	50
ภาพที่ 2.7 กำหนดกลยุทธ์ก่อน โครงสร้างค่าตอบแทน	52
ภาพที่ 2.8 การพัฒนาโครงสร้างค่าตอบแทนประยุกต์	53
ภาพที่ 2.9 การจ่ายค่าตอบแทน	55
ภาพที่ 2.10 แสดงขั้นตอนที่สำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ค่าตอบแทน โดยรวม	63
ภาพที่ 2.11 แสดงความสัมพันธ์ของผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารในสายปฏิบัติงานและ นักบริหารค่าตอบแทนในการตัดสินใจเรื่องค่าตอบแทน	65
ภาพที่ 2.12 แสดงปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการพิจารณาค่าตอบแทน	68
ภาพที่ 2.13 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ระดับบริษัทกับกลยุทธ์การปฏิบัติหน้าที่ ด้านค่าตอบแทน	73

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในองค์กรธุรกิจแต่ละแห่งจะมีการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบออกเป็นตำแหน่งงานต่างๆ ดังนั้นจึงต้องหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและคุณสมบัติที่หลากหลาย เข้ามาทำงานซึ่งการกำหนดค่าตอบแทนให้แก่ผู้ดำรงตำแหน่งเหล่านี้ องค์กรจะต้องพิจารณาปัจจัยใดบ้างที่จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจ และปฏิบัติงานให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งค่าตอบแทนดังกล่าวที่กำหนดให้แก่พนักงานนั้น องค์กรจะต้องพิจารณาถึงอัตราที่สามารถแข่งขันกับองค์กรที่เป็นคู่แข่งด้วย เนื่องจากการบริหารภายใต้ภาวะการแข่งขันที่เน้นประสิทธิภาพของต้นทุน โดยเปรียบเทียบกับกำหนดค่าตอบแทนที่สูงนั้นจะทำให้องค์กรเกิดความไม่ประหยัด แต่ถ้ากำหนดค่าตอบแทนที่ต่ำอาจทำให้เกิดการสูญเสียบุคลากรเนื่องจากมีการลาออกไปทำงานในองค์กรของคู่แข่งที่เสนอค่าตอบแทนที่สูงกว่า จึงเห็นได้ว่าการบริหารในเรื่องนี้มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับลูกจ้าง ผู้ทำงานในโรงงาน พนักงานในสำนักงาน หัวหน้าระดับต่างๆ พนักงานขาย พนักงานวิชาชีพ พนักงานเทคนิคและผู้บริหาร โดยฝ่ายจัดการและฝ่ายจัดการร่วมกับลูกจ้างเป็นผู้กำหนดค่าตอบแทนที่มีความเหมาะสมยุคธรรมแก่ฝ่ายนายจ้างและลูกจ้าง (กิ่งพร ทองใบ, 2545: 9)

ในสถานการณ์ปัจจุบันที่มีการแข่งขันทางธุรกิจอย่างรุนแรงส่งผลให้องค์กรต้องดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้สามารถดำรงอยู่ เจริญเติบโต และมีพัฒนาการอย่างต่อเนื่อง โดยปัจจัยที่จะทำให้องค์กรดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ พนักงานที่มีศักยภาพสูงที่มีความจงรักภักดีต่อองค์กร เต็มใจที่จะทุ่มเทความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกับองค์กร องค์กรทุกองค์กรจึงพยายามที่จะพัฒนาพนักงานให้มีศักยภาพสูงขึ้นเพื่อที่จะปฏิบัติงานให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สร้างความเจริญก้าวหน้าให้กับองค์กร ดังนั้น ทุกองค์กรจึงพยายามวางแผนฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพของพนักงานเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตและให้เกิดผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร

เรื่องที่เป็นหัวใจสำคัญที่จะนำธุรกิจไปสู่ความเจริญเติบโตและประสบความสำเร็จตามเป้าหมายธุรกิจที่ได้กำหนดไว้ นั้น เป็นเรื่องของการบริหารและการจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร และเรื่องที่สำคัญสำหรับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ก็หนีไปไม่พ้นเรื่องของการบริหารจัดการค่าจ้าง ค่าตอบแทน และสวัสดิการสำหรับพนักงาน

ค่าจ้างหรือเงินเดือน หรือค่าตอบแทนเป็นเรื่องสำคัญที่สุดของผู้บริหารหรือพนักงาน เพราะทุกคนทำงานก็หวังถึงรายได้หรือค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ซึ่งเรามักจะเรียกว่า “ค่าจ้างหรือเงินเดือน” แต่สิ่งที่ยากที่สุดของผู้บริหารคือ องค์กรควรจะกำหนดอัตราค่าตอบแทนมากน้อยแค่ไหน เท่าไรจึงจะเหมาะสมทั้งภายในองค์กรและแข่งขันกับตลาดภายนอกได้ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ให้ใช้ค่าตอบแทนเป็นสิ่งดึงดูดให้คนดี มีความสามารถมาสู่องค์กรและอยู่เติบโตไปพร้อมกับการขยายและเติบโตของธุรกิจ

การบริหารค่าตอบแทน กรอบของการมองมักจะมุ่งไปที่ความสำคัญของรางวัลหรือค่าตอบแทนในรูปของตัวเงิน ซึ่งองค์กรให้กับผู้ปฏิบัติงานเป็นหลัก เช่น เงินเดือน โบนัส ค่าตอบแทนการทำงานล่วงเวลา เป็นต้น แต่การศึกษาครั้งนี้กรอบของการบริหารค่าตอบแทนจะมุ่งเน้นที่การบริหารค่าตอบแทน 5 ลักษณะ คือ ความเป็นธรรมในการบริหารค่าตอบแทน (ความเป็นธรรมภายในองค์กร ความเป็นธรรมเทียบกับภายนอกองค์กร และความเป็นธรรมของบุคคล) ต้องส่งเสริมให้พนักงานเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ต้องสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และการนำมาใช้บริหารได้อย่างเหมาะสม

การบริหารค่าตอบแทนจึงเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในตัวของมันเอง โดยเป็นศาสตร์ในแง่ที่มีหลักการ แนวทาง วิธีการที่ชัดเจน สามารถศึกษาหาความรู้ได้อย่างลึกซึ้งตามที่องค์กรต้องการขณะที่เป็นศิลป์ในแง่ที่องค์กรจะทำอย่างไร เพื่อจัดวางองค์ประกอบของค่าตอบแทนให้เหมาะสม มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับสถานภาพและทิศทางขององค์กร และผู้ปฏิบัติงานซึ่งมีความคาดหวังที่ต่างกันไป โดยให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งในธุรกิจ และกระตุ้นให้เกิดความมุ่งมั่นทุ่มเทของผู้ปฏิบัติงานในการทำงานเพื่อองค์กร ได้อย่างต่อเนื่องด้วย

2. วัตถุประสงค์การศึกษา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ดังนี้

2.1 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์บริหารค่าตอบแทนของธุรกิจเครื่องนุ่งห่มและสิ่งทอในจังหวัดนครปฐม

2.2 เพื่อเปรียบเทียบระดับปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์บริหารค่าตอบแทนของธุรกิจเครื่องนุ่งห่มและสิ่งทอในจังหวัดนครปฐมจำแนกตามลักษณะทางประชากรศาสตร์และลักษณะขององค์กร

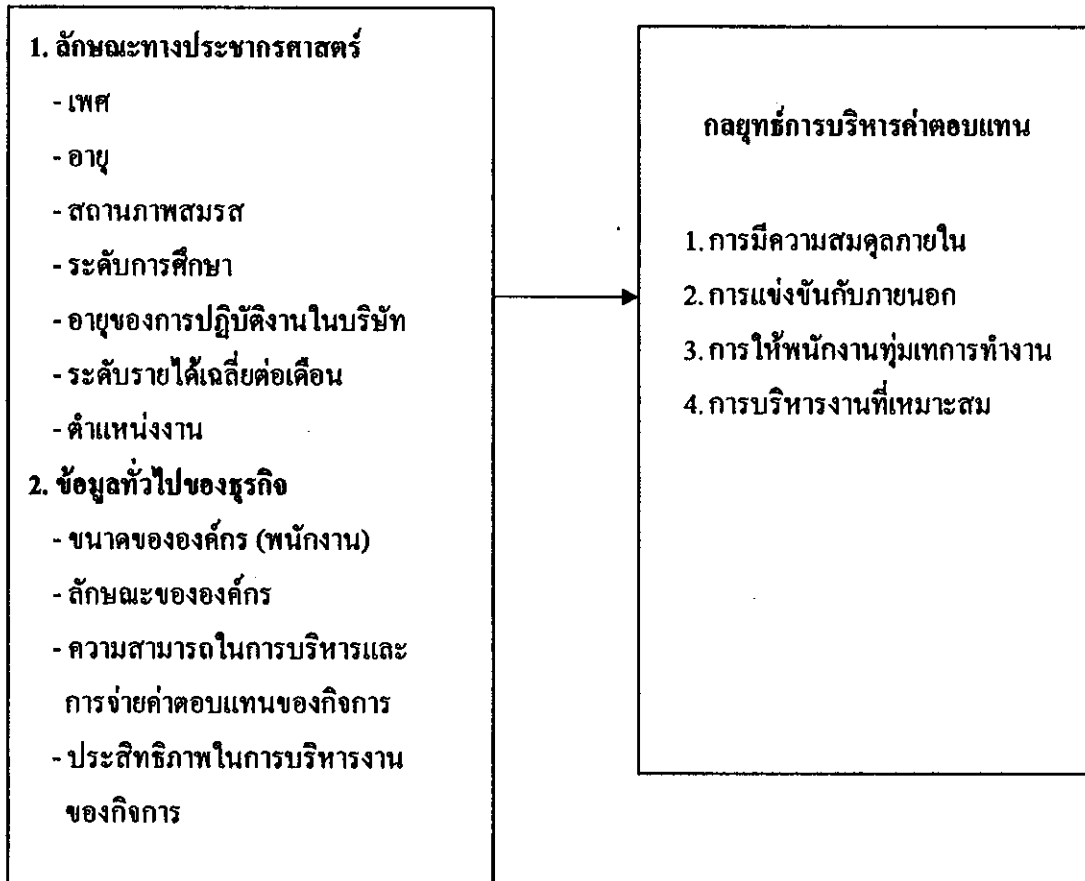
2.3 เพื่อเสนอแนะแนวทางการใช้กลยุทธ์บริหารค่าตอบแทนของธุรกิจเครื่องนุ่งห่มและสิ่งทอในจังหวัดนครปฐม

3. กรอบแนวคิดการศึกษา

การศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนของธุรกิจเครื่องนุ่งห่มและสิ่งทอในจังหวัดนครปฐม” ผู้ศึกษาได้ดำเนินการวิจัยโดยอาศัยทฤษฎีและหลักการเกี่ยวกับปรัชญาพื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทน ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทน ทฤษฎีค่าจ้าง ทฤษฎีพฤติกรรมของกับค่าจ้าง หลักพื้นฐานในการกำหนดค่าตอบแทนโดยตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยมีดังต่อไปนี้

ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา

4. สมมติฐานการศึกษา

- 4.1 ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการบริหารค่าตอบแทนอยู่ในระดับต่ำ
- 4.2 ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของพนักงานที่แตกต่างกันมีผลต่อกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนที่แตกต่างกัน
- 4.3 ลักษณะขององค์กรที่แตกต่างกันมีผลต่อกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนที่แตกต่างกัน

5. ขอบเขตการศึกษา

ขอบเขตเนื้อหา

การศึกษาครั้งนี้ ขอบเขตกลุ่มเป้าหมายคือ พนักงานของธุรกิจเครื่องนุ่งห่มและสิ่งทอ ในจังหวัดนครปฐม โดยจะมุ่งศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทน เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องที่จะใช้ประโยชน์เพื่อการวางแผนด้านบุคลากรให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร ในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และความร่วมมือในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการซึ่งจะส่งผลให้บริษัทประสบความสำเร็จในการดำเนินงานต่อไปในอนาคต

ขอบเขตของตัวแปรต่างๆ ดังนี้

ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) ได้แก่

- 1) ลักษณะทางประชากรศาสตร์ ได้แก่
 - เพศ
 - อายุ
 - สถานภาพสมรส
 - ระดับการศึกษา
 - อายุของการปฏิบัติงานในบริษัท
 - ระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือน
 - ตำแหน่งงาน

- 2) ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจ ได้แก่
- ขนาดขององค์กร (จำนวนพนักงาน)
 - ลักษณะขององค์กร
 - ความสามารถในการบริหารและการจ่ายค่าตอบแทนของกิจการ
 - ประสิทธิภาพในการบริหารงานของกิจการ

ตัวแปรตาม (Dependent Variable) คือ ปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทน

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

ปัจจัยที่มีผลต่อ หมายถึง ปัจจัยที่มีอิทธิพลหรือตั้งกระตุ้นที่มีผลต่อการบริหารค่าตอบแทน

กลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทน หมายถึง การพัฒนานโยบาย การวางแผน การจัดรูปร่าง และการนำนโยบายในการจ่ายค่าตอบแทนการทำงานของลูกจ้าง ไปปฏิบัติตามที่ผู้บริหารกำหนดไว้ อย่างเป็นธรรมชาติ

ธุรกิจเครื่องนุ่งห่มและสิ่งทอ เป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ที่ประกอบด้วยอุตสาหกรรมย่อยๆ หลายส่วนประกอบ ตั้งแต่ คั้นน้ำ คือ อุตสาหกรรมการผลิตเส้นใย ใช้เงินทุนและเทคโนโลยีระดับสูง ใช้แรงงานไม่มาก อุตสาหกรรมกลางน้ำ คือ การปั่นด้าย การทอผ้า การดักผ้า อุตสาหกรรมฟอกย้อม พิมพ์ และตกแต่งสำเร็จ ต่อเนื่องจนถึงอุตสาหกรรมปลายน้ำ คือ อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มและเสื้อผ้าสำเร็จรูป โรงงานส่วนมากร้อยละ 90 ที่เป็นโรงงานขนาดกลางและเล็ก และใช้แรงงานเป็นจำนวนมาก

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลการศึกษาครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มเพื่อการส่งออก ดังนี้

7.1 เป็นแนวทางในการวางแผนการบริหารค่าตอบแทนของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มและสิ่งทอในจังหวัดนครปฐม

7.2 เป็นแนวทางปรับปรุงและกำหนดกลยุทธ์ พัฒนาระบบค่าตอบแทนและรวมทั้งระบบการปฏิบัติงานต่างๆ ในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

7.3 ทำให้ทราบระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทน เพื่อให้แก้ปัญหาได้ถูกต้องตรงประเด็นมากขึ้น

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนของธุรกิจเครื่องนุ่งห่มและสิ่งทอ ในจังหวัดนครปฐม ผู้วิจัยได้จัดทำโดยอาศัยแนวคิดเชิงทฤษฎี วรรณกรรม และเอกสารทางวิชาการ ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ สามารถทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ออกมาเป็นประเด็นสำคัญได้ คือ

1. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารค่าตอบแทน
2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทน
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในองค์การธุรกิจแต่ละแห่งจะมีการจัดตำแหน่งที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบแตกต่างกัน และต้องการบุคคลที่มีคุณสมบัติหลากหลายเข้ามาทำงาน เช่น ตำแหน่งนักบริหาร วิศวกร นักบัญชี นักการเงิน นักวางแผน นักการตลาด ช่างเทคนิค พนักงานขาย พนักงานธุรการ และพนักงานเดินเอกสาร เป็นต้น การกำหนดค่าตอบแทนให้แก่ผู้ดำรงตำแหน่งเหล่านี้ต้องพิจารณาจากปัจจัยใดบ้าง จึงจะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจและปฏิบัติงานให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และเมื่อพิจารณาค่าตอบแทนที่กำหนดให้แก่พนักงาน ในองค์การยังพบอีกว่าการกำหนดค่าตอบแทนต้องพิจารณาอัตราที่สามารถแข่งขันกับองค์การที่เป็นคู่แข่งกันด้วย เนื่องจากในสภาวะการณ์ของการบริหารภายใต้ภาวะการณ์แข่งขันที่เน้นประสิทธิภาพของต้นทุน โดยเปรียบเทียบ การกำหนดค่าตอบแทนที่สูงจะทำให้องค์การไม่ประหยัด หากแต่การกำหนดค่าตอบแทนที่ต่ำก็อาจทำให้เกิดการสูญเสียบุคลากรเนื่องจากการลาออกไปทำงานในองค์การของคู่แข่งกันที่เสนอค่าตอบแทนที่สูงกว่า

การบริหารค่าตอบแทนเป็นเงื่อนไขสำคัญที่ทำให้้องค์การมีโอกาสเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานในองค์การ และซำรงรักษาให้บุคลากรเหล่านั้นอยู่กับองค์การ ตราบเท่าที่ยังพึงพอใจในค่าตอบแทน ซึ่งเป็นอัตราแลกเปลี่ยนระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างในการจ้างงาน การกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสม ยุติธรรมจะทำให้การดำเนินงานของ้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนสามารถดำเนินธุรกิจ แข่งขันกับคู่แข่งกันได้

การบริหารค่าตอบแทนเป็นขั้นตอนทางเลือกที่สำคัญในกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความเข้าใจในแนวคิด ทฤษฎี และปรัชญาเกี่ยวกับค่าตอบแทน ประเภทของค่าตอบแทนและกระบวนการจัดทำโครงสร้างค่าตอบแทน เพื่อที่จะประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสมต่อไป

ความหมายของค่าตอบแทน

Byars and Ure (1997: 533) ได้ให้ความหมายของค่าตอบแทน (Compensation) หมายถึง รางวัลตอบแทนทั้งหมดที่พนักงานได้รับ โดยแลกเปลี่ยนกับการทำงาน ซึ่งเป็นไปในการทำงานเดียวกันกับ Milkovich and Newman (2002: 4) ที่ให้ความหมายของค่าตอบแทนไว้ว่า หมายถึงทุกรูปแบบของผลตอบแทนด้วยการเงิน บริการ หรือผลประโยชน์อื่นๆ ที่พนักงานได้รับ ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างความสัมพันธ์ในการจ้างงาน

สำหรับประเทศไทย คำว่า ค่าตอบแทน ในอดีตจะจำกัดอยู่เพียงค่าจ้างและเงินเดือน เป็นส่วนใหญ่ ดังจะเห็นได้จากประกาศกระทรวงมหาดไทยเรื่องการคุ้มครองแรงงาน ซึ่งประกาศในปี พ.ศ. 2515 ได้บัญญัติความหมายของค่าจ้างไว้ว่า หมายถึง “เงินหรือเงินและสิ่งของที่นายจ้างให้แก่ลูกจ้างตอบแทนการทำงานตามปกติของวันทำงาน หรือจ่ายให้โดยการประเมินผลงานที่ลูกจ้างทำได้ หมายรวมถึง เงินหรือเงินและสิ่งของที่นายจ้างให้ในวันหยุดซึ่งลูกจ้างไม่ได้ทำงาน และในวันลาด้วย ทั้งนี้ไม่ว่าจะกำหนดจำนวนหรือจ่ายเป็นการตอบแทนในวิธีอย่างไร และไม่ว่าจะเรียกชื่ออย่างไร” ตามบัญญัติดังกล่าว ค่าจ้างมีความหมายเหมือนกับเงินเดือน ต่างกันที่ฐานในการคำนวณโดยเงินเดือนคำนวณจ่ายเป็นช่วงเวลารายเดือน หรือรายปีเท่านั้น

การใช้คำว่า “ค่าจ้างและเงินเดือน” แทนคำว่า “ค่าตอบแทน” ในอดีตเป็นสิ่งที่กระทำได้เนื่องจากค่าจ้างและเงินเดือนเป็นองค์ประกอบหลักของค่าตอบแทนทั้งหมด แต่ในปัจจุบันองค์การต่างๆ ได้มีการกำหนดรูปแบบของค่าตอบแทนอื่น นอกเหนือจากค่าจ้างและเงินเดือนทำให้การใช้คำว่า ค่าตอบแทน มีความหมายครอบคลุมกว่า ค่าจ้างและเงินเดือน

อนึ่ง ความหมายของค่าจ้างตามที่บัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 ที่ว่า “ค่าจ้าง หมายความว่า เงินที่นายจ้างและลูกจ้างตกลงจ่ายเป็นค่าตอบแทนในการทำงานตามสัญญาจ้าง สำหรับระยะเวลาการทำงานปกติเป็นรายชั่วโมง รายวัน รายสัปดาห์ รายเดือน หรือระยะเวลาอื่นๆ หรือจ่ายให้โดยคำนวณตามผลงานที่ลูกจ้างทำได้ในเวลาทำงานปกติของวันทำงาน และให้หมายรวมถึง เงินที่นายจ้างให้แก่ลูกจ้างในวันหยุดและวันเวลาที่ลูกจ้างมิได้ทำงาน แต่ลูกจ้างมีสิทธิได้รับตามพระราชบัญญัตินี้” จะเห็นได้ว่าค่าจ้างตามบัญญัตินี้ เป็นค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินเท่านั้น

นอกจากนี้พระราชบัญญัตินี้ยังได้กำหนดให้การจ่ายค่าจ้างแก่ลูกจ้างต้องมีความเท่าเทียมกันไม่ว่าลูกจ้างจะเป็นชายหรือหญิง (มาตรา 53) และกำหนดให้เงินที่จ่ายต้องเป็นเงินตราไทย เว้นแต่ได้รับความยินยอมจากลูกจ้างให้จ่ายเป็นตัวเงิน หรือเงินตราต่างประเทศ (มาตรา 54)

โดยสรุปความหมายของค่าตอบแทนสมัยใหม่ มีความครอบคลุมรูปแบบและประเภทของการจ่ายค่าตอบแทนการทำงาน ที่นายจ้างแลกเปลี่ยนการทำงานของลูกจ้างหรือพนักงานเพิ่มขึ้น จากค่าจ้างและเงินเดือน ที่เป็นค่าตอบแทนที่เป็นค่าเงินทางตรง เพิ่มเป็นค่าตอบแทนที่เป็นค่าเงินทางอ้อม และค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินอื่นๆ

ความหมายของการบริหารค่าตอบแทน

การบริหารค่าตอบแทน (Compensation Management หรือ Compensation Administration) หมายถึง การพัฒนานโยบาย การวางแผน การจัดรูปร่าง และการนำนโยบายในการจ่ายค่าตอบแทนการทำงานของลูกจ้าง ไปปฏิบัติตามที่ผู้บริหารกำหนด ไว้อย่างเป็นธรรม การบริหารค่าตอบแทนนี้เป็นคำที่ใช้ในความหมายเกี่ยวกับการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน (Wage and Salary Administration/Management) ซึ่งในอดีตคำว่า การบริหารค่าจ้างและเงินเดือนเป็นที่นิยมใช้กันมาก เนื่องจากเป็นค่าตอบแทนพื้นฐานที่บุคคลได้รับจากการทำงาน แต่ในปัจจุบันพัฒนาการทางวิชาชีพการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความเจริญมากขึ้น ตลอดจนค่าตอบแทนทางอ้อมหลายประเภทมีบทบาทมากขึ้น ทำให้มีการใช้คำว่า การบริหารค่าตอบแทนมากขึ้น อย่างไรก็ตามผู้ที่นิยมใช้คำว่า การบริหารค่าจ้างและเงินเดือนก็อาจจะเดิมอื่นเพิ่มขึ้นครอบคลุมค่าตอบแทนทุกประเภท เช่น การบริหารค่าจ้างเงินเดือน สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล เป็นต้น

จากความหมายของการบริหารค่าตอบแทน จะเห็นได้ว่า การบริหารในเรื่องนี้มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับลูกจ้างผู้ทำงานในโรงงาน พนักงานในสำนักงาน หัวหน้างานระดับต่างๆ พนักงานขาย พนักงานวิชาชีพ พนักงานเทคนิค และผู้บริหาร โดยฝ่ายจัดการร่วมกับลูกจ้างหรือฝ่ายจัดการร่วมกับรัฐบาล เป็นผู้กำหนดค่าตอบแทนที่มีความเหมาะสมยุติธรรมแก่ฝ่ายนายจ้างและลูกจ้าง

ความสำคัญของการบริหารค่าตอบแทน

ในทางปฏิบัติฝ่ายบริหารหรือนายจ้างของกิจการต่างๆ ได้พยายามคิดค้นระบบและจัดทำแผนงานประเภทต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจ่ายค่าตอบแทน ทั้งนี้เพื่อให้มีระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่มีประสิทธิภาพและยุติธรรมต่อพนักงาน แต่ในการจัดทำแผนกำหนดการจ่ายค่าตอบแทนต้องใช้อยุติธรรมของผู้บริหารประกอบการตัดสินใจด้วย ทำให้ลูกจ้างเกิดความสงสัยใน

การกำหนดการจ่ายค่าตอบแทนอยู่เสมอๆ ถูกจ้างมักจะเรียกร้องและกล่าวอ้างว่าตนไม่ได้รับค่าตอบแทนที่เป็นธรรม เพราะนายจ้างหรือองค์การคิดถึงแต่ผลประโยชน์ส่วนตัวเป็นสำคัญ รัฐบาลจึงได้เข้าไปมีบทบาทในการกำหนดอัตราค่าจ้างขั้นต่ำ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นหลักประกันแก่ประชาชนและผู้ใ้แรงงาน

ทั้งนี้เรื่องของการกำหนดค่าตอบแทนเป็นสิ่งที่มีความสำคัญไม่เฉพาะกับนายจ้างเท่านั้นแต่มีความสำคัญต่อประเทศโดยรวมด้วย ความสำคัญของการบริหารค่าตอบแทนมีดังนี้

1. ความสำคัญต่อพนักงาน (Employees)

ค่าตอบแทนเป็นสิ่งจูงใจเบื้องต้นให้พนักงานปฏิบัติงานและพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนทำให้พนักงานมีอำนาจซื้อ เป็นสิ่งที่กำหนดมาตรฐานการครองชีพ ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกมั่นคง แสดงถึงฐานะทางสังคม และเป็นเครื่องตอบสนองความต้องการพื้นฐานที่จำเป็นต่อการดำรงชีพของพนักงาน พนักงานต้องการทราบอัตราค่าตอบแทนที่ตนจะได้รับเมื่อเริ่มทำงานและอัตราที่สูงขึ้นเมื่อทำงานต่อไป เพื่อใช้ในการวางแผนค่าใช้จ่ายและการดำรงชีพ รวมทั้งต้องการทราบถึงความก้าวหน้าในงาน ดังนั้น การบริหารค่าตอบแทนจำเป็นต้องตอบสนองความต้องการพนักงานในด้านส่วนตัว ครอบครัว และการดำรงชีวิตในสังคม

2. ความสำคัญต่อองค์การ (Organization)

ค่าตอบแทนที่มีความสำคัญต่อองค์การหรือนายจ้าง เพราะค่าตอบแทนที่องค์การจ่ายให้แก่พนักงานเป็นค่าใช้จ่ายที่เป็นส่วนต้นทุนการผลิต การขาย และบริการของกิจการ กิจการจะสามารถแข่งขันกับกิจการอื่นๆ ได้นั้นจะต้องมีการควบคุมต้นทุนแรงงานให้มีอัตราส่วนเหมาะสมกับผลผลิตหรือยอดขายที่ทำได้ หากการกำหนดต้นทุนแรงงานไม่เหมาะสม นายจ้างอาจได้รับการเรียกร้องจากพนักงานซึ่งมีผลต่อแรงงานสัมพันธ์ในกิจการหลายแห่ง เมื่อพนักงานไม่พอใจในเรื่องค่าตอบแทน อาจก่อให้เกิดปัญหาการนัดหยุดงาน ซึ่งอาจเป็นผลเสียหายร้ายแรงต่อกิจการ หากองค์การหรือนายจ้างประสงค์จะให้พนักงานมีความพอใจในการทำงานอยู่กับองค์การก็จำเป็นต้องมีการบริหารค่าตอบแทนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีทั้งค่าตอบแทนทางตรงและทางอ้อมอย่างเพียงพอ การจ่ายค่าตอบแทนไม่เหมาะสมอาจก่อให้เกิดปัญหาต่างๆ เช่น ปัญหาเกี่ยวกับการขาดขวัญและกำลังใจของพนักงาน ปัญหาการออกจากงานสูง และการขาดงานทำให้ต้นทุนการผลิตหรือการขายต่อหน่วยสูงขึ้น งานมีปริมาณหรือคุณภาพต่ำลง กล่าวโดยสรุปได้ว่าความสำเร็จขององค์การส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการบริหารค่าตอบแทนอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ความสำเร็จต่อผู้ถือหุ้น (Stockholders)

คำตอบแทนถือว่าเป็นค่าใช้จ่ายที่เป็นตัวเงินที่สำคัญของกิจการซึ่งจะส่งผลกระทบต่อโดยตรงต่อผู้ถือหุ้น กล่าวคือ หากกิจการมีการจ่ายคำตอบแทนพนักงานเป็นจำนวนมากก็จะทำให้กำไรที่เป็นตัวเงินที่จะนำมาจ่ายเป็นเงินปันผลหรือ โบนัสให้แก่ผู้ถือหุ้นมีน้อยลง นอกจากนี้ ยังส่งผลต่อผู้ลงทุนที่จะมาซื้อหุ้นของกิจการด้วย เพราะผู้ลงทุนจะพิจารณาถึงผลตอบแทนที่จะได้รับ

4. ความสำเร็จต่อผู้จัดการ (Managers) หรือผู้บริหาร (Administrators)

ผู้จัดการหรือผู้บริหาร เป็นผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดคำตอบแทนให้กับพนักงาน ซึ่งคำตอบแทนนี้จะมีอิทธิพลโดยตรงต่อความสำเร็จขององค์กร 2 ประการ คือ

(1) คำตอบแทนถือเป็นค่าใช้จ่ายหลักขององค์กร ดังนั้น ผู้จัดการจึงต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดอัตราคำตอบแทนตามความสามารถของพนักงาน โดยต้องคำนึงถึงอิทธิพลจากภายนอกของอัตราค่าแรงงาน โดยทั่วไปรวมถึงอัตราของคู่แข่งด้วย

(2) ผู้จัดการต้องพิจารณาการจ่ายคำตอบแทนที่จะมีอิทธิพลหรือจูงใจพฤติกรรมของพนักงาน และการปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานในเรื่องทัศนคติที่มีต่อลูกค้า ความเต็มใจที่จะเรียนรู้ทักษะและนวัตกรรมใหม่ๆ ในการทำงาน

5. ความสำเร็จต่อสังคมโดยรวม (Society)

คำตอบแทนมีความสำคัญของสังคมโดยรวมในด้านต่างๆ ดังนี้

(1) ทางเศรษฐกิจ คำตอบแทนที่กิจการจ่ายให้พนักงานจัดเป็นต้นทุนของกิจการ คำตอบแทนมีความสัมพันธ์กับต้นทุนของสินค้า การเปลี่ยนแปลงอัตราคำตอบแทนจะมีผลกระทบทำให้ต้นทุนของสินค้าเพิ่มสูงขึ้น มีผลทำให้ระดับราคาสินค้าโดยทั่วไปสูงขึ้น ถ้าอัตราคำตอบแทนสูงขึ้นมากกว่าการเพิ่มผลผลิตของพนักงานแล้วจะทำให้เกิดภาวะเงินเฟ้อขึ้นได้ หรืออีกด้านหนึ่ง คำตอบแทนมีผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจคือก่อให้เกิดการลงทุนการจ้างงานและทำให้รายได้ประชาชาติเพิ่มขึ้น

(2) ทางสังคม คำตอบแทนที่ถูกจ้างได้รับจะก่อให้เกิดอำนาจซื้อ โดยถูกจ้างสามารถนำคำตอบแทนที่ตนได้รับมาใช้จ่ายซื้อเพื่อซื้อสินค้าและบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของตน การที่ถูกจ้างมีสภาพการครองชีพที่ดีได้นั้นขึ้นอยู่กับที่ได้รับคำตอบแทนที่เพียงพอ แต่ถ้าเกิดภาวะเศรษฐกิจตกต่ำนายจ้างอาจต้องปลดคนงานออกหรือเลิกจ้าง ทำให้เกิดปัญหาการว่างงานขึ้น ลูกจ้างบางส่วนก็ขาดรายได้ ทำให้มีอำนาจซื้อน้อยลง ถ้าความต้องการพื้นฐานที่จำเป็นของผู้ว่างงานยังคงมีอยู่ก็อาจก่อให้เกิดปัญหาอาชญากรรมขึ้นได้

(3) **ทางการเมือง** ผู้ใช้แรงงานนับเป็นกลุ่มกดดันที่สำคัญทางการเมืองกลุ่มหนึ่ง การเรียกร้องของกลุ่มนี้อาจมีผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองและกฎหมายขึ้นได้ เนื่องจากผู้ใช้แรงงานมีจำนวนมากหากพรรคการเมืองใดได้รับการสนับสนุนจากกลุ่มผู้ใช้แรงงานก็จะมีเสถียรภาพสูงเพราะมีฐานกำลังที่มั่นคง

ความสำคัญของการคัดค้านทั้ง 5 ประการนี้ ล้วนเป็นเหตุผลสำคัญในการแสวงหาความรู้และการทำความเข้าใจในเรื่องการบริหารค่าตอบแทน เพื่อจะนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้ อย่างเหมาะสม ตอบสนองความต้องการของผู้เกี่ยวข้องได้อย่างเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางต่อไป

วัตถุประสงค์ของการบริหารค่าตอบแทน

การบริหารค่าตอบแทนเป็นเรื่องที่ละเอียดและซับซ้อน ส่วนหนึ่งเนื่องมาจากองค์การหรือฝ่ายจัดการมีวัตถุประสงค์ที่จะใช้ค่าตอบแทนเป็นเครื่องมือทางการบริหารในการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างให้เป็นที่พึงพอใจร่วมกันในระดับหนึ่ง โดยฝ่ายนายจ้างมักต้องการให้เกิดความสัมพันธ์ในด้านความร่วมมือในอันที่จะกระตุ้นให้ลูกจ้างทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

วัตถุประสงค์หลักของการบริหารค่าตอบแทนมี 4 ประการ ดังนี้

1. เพื่อจูงใจให้ลูกจ้างปฏิบัติงานเต็มความสามารถ เป็นที่ทราบกันว่าโดยปกติแล้วมีลูกจ้างน้อยคนที่จะทำงานให้แก่นายจ้างอย่างเต็มความสามารถ นักอุตสาหกรรมเชื่อว่ามีลูกจ้างบางส่วนเท่านั้นที่รู้จักการปฏิบัติงานอย่างถูกต้องและไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ ดังนั้นฝ่ายนายจ้างจำเป็นต้องหาวิธีที่จะชักจูงและให้กำลังใจแก่ลูกจ้างในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเขาอย่างเต็มความสามารถและไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพของเขาด้วย

2. เพื่อควบคุมต้นทุนทางด้านแรงงาน ในกรณีที่กิจการอยู่ในสภาพที่มีการแข่งขันกับกิจการอื่นๆ ภายในระบบเศรษฐกิจ การควบคุมต้นทุนของกิจการเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากต่อกิจการ เพราะกำไรสุทธิของกิจการจะมากน้อยแค่ไหนขึ้นอยู่กับว่ากิจการสามารถควบคุมต้นทุนได้ดีเพียงใด และในบรรดาต้นทุนต่างๆ ของกิจการ ต้นทุนที่เกิดจากการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่ลูกจ้างเป็นต้นทุนที่มีจำนวนมากอย่างหนึ่ง ดังนั้นจึงต้องมีการวางแผนนโยบายและแนวปฏิบัติในการจ่ายค่าตอบแทนแก่ลูกจ้างอย่างเหมาะสม เพื่อให้กิจการได้รับผลประโยชน์คุ้มค่าจากต้นทุนด้านแรงงานที่จ่ายไป

3. เพื่อเป็นฐานสำหรับการว่าจ้าง การใช้ประโยชน์ และการเลื่อนขั้น ในการบริหารค่าตอบแทนจะมีขั้นตอนเกี่ยวกับการวิเคราะห์งาน ประเมินค่างานและมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่จะใช้สำหรับวัดผลการปฏิบัติงานให้แก่องค์การ และเป็นสิ่งที่จะสื่อสารให้ลูกจ้างเข้าใจ

ถึงหน้าที่ของตนเองเพื่อปฏิบัติการกิจการที่ได้รับมอบหมายอย่างถูกต้องและเป็นประโยชน์แก่กิจการ รวมทั้งเป็นฐานสำหรับพิจารณาเลื่อนขั้น ตำแหน่งและค่าตอบแทนสำหรับลูกจ้างที่ปฏิบัติงานดี

4. เพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างลูกจ้างกับนายจ้าง การบริหารค่าตอบแทนที่ดีจะส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างลูกจ้างกับนายจ้าง เพราะการบริหารค่าตอบแทนให้แก่ลูกจ้างอย่างเป็นธรรม ข่อมก่อให้เกิดความพอใจทั้งฝ่ายลูกจ้างและนายจ้าง การทำงานก็เป็นไปอย่างราบรื่น แต่ในทางตรงกันข้ามหากการบริหารค่าตอบแทนเป็นไปอย่างไม่เป็นธรรม จะทำให้ลูกจ้างเกิดความไม่พอใจ และอาจมีการนัดหยุดงานได้ สิ่งเหล่านี้จะทำให้เกิดความเสียหายแก่นายจ้างทั้งในด้านการผลิต การบริหาร และชื่อเสียงขององค์การ

ความเป็นมาของการบริหารค่าตอบแทน

องค์ความรู้ของการบริหารค่าตอบแทนที่ใช้กันอยู่ทุกวันนี้เป็นองค์ความรู้ที่ได้มีการสั่งสมมาจากเหตุการณ์ต่างๆ ในอดีต ดังนั้นการที่จะเข้าใจถึงการบริหารค่าตอบแทนอย่างถูกต้อง ความต้องศึกษาประวัติศาสตร์เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง วิวัฒนาการของการจ่ายค่าตอบแทนแรงงาน รวมทั้งเหตุและผลที่นำมาซึ่งองค์ความรู้ของการบริหารค่าตอบแทนในปัจจุบัน

การบริหารค่าตอบแทนในช่วงเวลาต่างๆ ในอดีตมีลักษณะที่แตกต่างกัน ซึ่งแบ่งเป็น 3 ยุค คือ

1. ยุคแรกเริ่มก่อนการปฏิวัติอุตสาหกรรม

การเปลี่ยนแปลงครั้งแรกในฐานะทางเศรษฐกิจของผู้ใช้แรงงานเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนระบบทาส (Slavery) มาเป็นระบบเจ้าแผ่นดิน (Serfdom) ซึ่งทำให้ผู้ใช้แรงงานมีสิทธิมากขึ้นกว่าเดิม กล่าวคือ ผู้ใช้แรงงานที่เป็นข้าแผ่นดิน ตลอดจนครอบครัวของเขาจะสามารถจัดหาอาหารที่อยู่อาศัยและเครื่องนุ่งห่ม ได้อย่างน้อยก็พอเพียงกับการยังชีพ โดยข้าแผ่นดินจะต้องทำงานให้กับเจ้าของแผ่นดินที่ตนอาศัยอยู่และส่งผลประโยชน์ส่วนหนึ่งให้กับเจ้าของที่ดิน โดยยึดตามประเพณีที่สืบทอดกันมาเป็นเกณฑ์ และส่วนที่เหลือก็นำมาจัดหาปัจจัยดำรงชีพของตนและครอบครัว

การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและการเมืองเข้าสู่ยุคของประชาธิปไตย ทำให้ระบบทาสและข้าแผ่นดินสูญสลายไป ในด้านแรงงานผู้ใช้แรงงานก็ได้รับอิสระมากขึ้น และได้กลายเป็นกลุ่มช่างอาชีพ (Craft Guilds) และกลุ่มพ่อค้า (Merchant Guilds) รายได้กลุ่มนี้จะมีมากขึ้น มีการมุ่งหวังกำไรจากการลงทุน โดยจะมีการจ้างเด็กๆ มาเป็นลูกมือในการทำงาน ค่าตอบแทนหลักที่ลูกจ้างได้รับจากการทำงานคือค่าจ้าง ซึ่งนายจ้างพยายามที่จะประหยัดค่าจ้างโดยที่ค่าจ้างในสมัยนี้จะเป็นไปตามทฤษฎีค่าจ้างพอประทังชีพได้เท่านั้น

ในช่วงปลายของยุคแรกเริ่มนี้เป็นช่วงที่มีผู้ประกอบการ (Entrepreneur) เกิดขึ้น พวกนี้จะเป็นนักลงทุนโดยมีการนำเอาเครื่องจักรเครื่องมืออย่างง่าย ตลอดจนวัตถุดิบต่างๆ มาให้คนในครอบครัวหรือหมู่บ้านทำการผลิตสินค้าตามที่ตนชำนาญ ซึ่งมีลักษณะที่เรียกว่าเป็นอุตสาหกรรมในครัวเรือน (The Cottage-trade Systems) การจ่ายค่าจ้างในช่วงนี้จะเป็นจ่ายตามจำนวนผลผลิตที่ผลิตได้เป็นรายชิ้น (Piece-rate) ลักษณะของอุตสาหกรรมในครัวเรือนนี้ในปัจจุบันยังคงมีอยู่บ้างในชนบทบางแห่งของประเทศต่างๆ เช่น เยอรมัน สวิตเซอร์แลนด์ รวมทั้งประเทศไทยด้วย

2. ยุคหลังการปฏิวัติอุตสาหกรรมจนถึงสงครามโลกครั้งที่สอง

ผลการปฏิวัติอุตสาหกรรมก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากต่อระบบเศรษฐกิจ มีการนำเครื่องจักรต่างๆ มาใช้ในการผลิต ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากระบบอุตสาหกรรมในครัวเรือนมาเป็นระบบอุตสาหกรรมที่มีการทำงานในโรงงาน ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้างเริ่มเปลี่ยนแปลงไปมีการตั้งโรงงานอุตสาหกรรมแยกออกจากบ้าน กลุ่มช่างอาชีพที่เคยเป็นที่รวมของช่างฝีมือกำหนดสถานะการทำงานและความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างของงานกับช่างฝีมือและช่างฝึกหัดไว้ตลอดจนมีการกำหนดสถานะการทำงานและความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าของงานในสมาคมอาชีพเดียวกันแต่กลุ่มช่างอาชีพก็อยู่ได้ไม่นาน ในที่สุดก็สลายตัวไป การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในระยะนี้คือ

2.1 ตลาดขยายตัวกว้างขวางมากขึ้น

2.2 มีการใช้เครื่องจักรแทนแรงงานคนมากขึ้นเพื่อผลิตสินค้าให้ได้ปริมาณเพิ่มขึ้น ปัญหาการผลิตเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม โดยเป็นปัญหาด้านเทคโนโลยีมากขึ้น

2.3 การเป็นเจ้าของงานเป็นไปได้ยากเพราะต้องมีทุนมาก

2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าของงานกับลูกจ้างห่างเหินกันมากขึ้น เพราะมีกฎเกณฑ์และข้อกำหนดมากขึ้นทำให้ขาดความเป็นกันเอง

2.5 ลูกจ้างเปลี่ยนแปลงทัศนคติ แบ่งฝายกับนายจ้างอย่างชัดเจน และมีความรู้สึกว่าคุณเอารัดเอาเปรียบ มีการตั้งสหภาพแรงงานและองค์การของลูกจ้างมากขึ้น เพื่อเจรจาต่อรองกับนายจ้าง

2.6 นายจ้างพยายามใช้เทคนิคและวิธีการต่างๆ ที่จะดึงดูดและชักจูงให้ลูกจ้างทำงานกับองค์กรอย่างเต็มใจ ทางด้านค่าจ้างและเงินเดือน เริ่มมีการให้ผลประโยชน์และสวัสดิการอื่นๆ เพิ่มขึ้นเพื่อจูงใจลูกจ้างมากขึ้น

การกำหนดค่าตอบแทนในยุคนี้ เป็นผลมาจากการเจรจาต่อรองระหว่างลูกจ้างกับนายจ้าง โดยพยายามให้เกิดความเป็นธรรมแก่ทั้งสองฝ่าย ค่าจ้างหรือเงินเดือนที่ลูกจ้างได้รับต้องเพียงพอในการสร้างอำนาจซื้อสิ่งจำเป็นต่อการดำรงชีวิตของลูกจ้าง ขณะเดียวกันก็ต้องอยู่ในระดับที่นายจ้างสามารถที่จะจ่ายได้ด้วย

3. ยุคหลังสงครามโลกครั้งที่สองจนถึงปัจจุบัน

หลังสงครามโลกครั้งที่สองเป็นต้นมาเป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อการบริหารค่าจ้างและเงินเดือนมากที่สุด เพราะในช่วงนี้เป็นช่วงที่มีเหตุการณ์ซึ่งกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาวิธีปฏิบัติในการบริหารอย่างเป็นระบบมากขึ้น และในช่วงนี้เองเป็นช่วงที่รัฐบาลเข้ามาแทรกแซงการกำหนดอัตราค่าจ้างและเงินเดือนของธุรกิจเอกชนอย่างมากด้วย

ในช่วงแรกของสงครามโลกครั้งที่สอง มีการนัดหยุดงานของลูกจ้างบ่อยครั้ง เนื่องจากเหตุผลเกี่ยวกับความไม่พอใจในค่าจ้างและเงินเดือน ซึ่งเป็นค่าตอบแทนพื้นฐานในการทำงาน การนัดหยุดงานเช่นนี้ก่อให้เกิดความสูญเสียต่อระบบเศรษฐกิจโดยรวม จึงทำให้ฝ่ายจัดการพยายามที่จะแสวงหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับค่าจ้างและเงินเดือน โดยรวบรวมข้อมูลที่ได้มาจากการเจรจาต่อรองกับสหภาพแรงงาน และนำข้อมูลเหล่านี้มาใช้พิจารณาปรับปรุงเกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจ การกำหนดอัตราค่าจ้างตามระบบคุณธรรมและการประเมินค่างาน ซึ่งเป็นหลักการที่ได้มีการศึกษารวบรวมไว้ก่อนยุคนี้มาใช้เป็นระบบในการบริหารค่าจ้างและเงินเดือนต่างๆ ไป และสืบเนื่องจากการนัดหยุดงานดังกล่าว ทำให้รัฐบาลเข้ามามีส่วนในการช่วยเหลือลูกจ้างไม่ให้เสียเปรียบแก่นายจ้าง โดยการกำหนดอัตราค่าจ้างขั้นต่ำ (Minimum Wage) ให้ยึดเป็นแนวปฏิบัติในการจ่ายค่าจ้างให้กับลูกจ้างขึ้น เพื่อใช้บังคับกับธุรกิจต่างๆ ไป

ประวัติความเป็นมาของการบริหารค่าตอบแทนในประเทศไทย

สำหรับความเป็นมาของการบริหารค่าตอบแทนในประเทศไทย ต้องมองย้อนกลับไป ในสมัยอยุธยาและต้นรัตนโกสินทร์ ซึ่งมีการปกครองแบบสมบูรณาญาสิทธิราช กษัตริย์เป็นพระเจ้าแผ่นดิน หมายถึงเจ้าของแผ่นดินทั้งสิ้นในอาณาจักร ซึ่งนับรวมถึงข้าแผ่นดิน ที่เป็นราษฎรทั้งหลาย ไม่มีการจ้างงาน โดยจ่ายค่าตอบแทนเป็นเงิน แต่จะใช้เกณฑ์แรงงานทำงานถือเป็นการตอบแทนคุณแผ่นดิน ข้าราชการจะถูกจ่ายค่าตอบแทนเป็นศักดินา คือ ที่ดิน และแรงงานคิดที่ดินนั้น คนไทยทุกคนจะมีสังกัดตามที่ดิน ศักดินา และถูกเกณฑ์เป็นไพร่เลข ไพร่สม มีชาวต่างประเทศเท่านั้นที่ถูกเกณฑ์แรงงาน ชาวต่างประเทศเหล่านี้ เช่นพวกขมุ จีน ขอม จะทำหน้าที่ค้าขายเร่รอน

แรงงานรับจ้างในประเทศไทยเกิดขึ้นตั้งแต่รัชกาลที่ 3 เป็นแรงงานรับจ้างในไร่อ้อย และโรงงานท่อนอ้อย แรงงานเหล่านี้ส่วนใหญ่เป็นชาวจีน นอกจากนั้นก็เป็นคนงานตามอู่ต่อเรือ ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมในยุคนั้น แรงงานไทยที่อยู่ในภาคบริการ ก็เป็นเสมือนตามห้างฝรั่ง แต่ก็จำนวนน้อยอยู่

การจ้างแรงงานครั้งสำคัญที่บันทึกไว้เกิดขึ้นเมื่อไทยเปิดประเทศการค้ากับตะวันตกในสมัยรัชกาลที่ 4 ไทยเป็นอยู่ส่งออกข้าวสู่ต่างประเทศ จากการที่ขายข้าวเป็นจำนวนมาก รัฐ (คือพระเจ้าแผ่นดิน) จึงต้องทำนาแปลงใหญ่เพื่อให้ได้ข้าวพอเพียงสำหรับการส่งออก มีการบุกเบิกทุ่งรังสิต ซึ่งเป็นที่ราบกว้างใหญ่ที่เป็นนาข้าวขนาดใหญ่ และเริ่มมีการจ้างแรงงานต่างชาติในการปลูกข้าว ขนข้าวเปลือกลงเรือซึ่งส่วนใหญ่เป็นชาวจีนซึ่งแรงงานกูลิจินเหล่านี้ถือเป็นแรงงานพวกแรกของไทย เมื่อรัชกาลที่ 5 ทรงประกาศเลิกทาส ทาสส่วนหนึ่งก็เข้าสู่แรงงาน รวมทั้งรัชกาลที่ 5 ทรงปรับปรุงระบบราชการครั้งใหญ่ มีการกำหนดเงินเดือนให้ข้าราชการแทนศักดินา มีธุรกิจเอกชนเกิดขึ้นธุรกิจรายใหญ่จะเป็นของชาวต่างชาติ เช่น อังกฤษ มีการจ้างคนไทยเป็นพนักงานรายเดือน แต่ยังไม่มียกกฎหมายที่เกี่ยวกับค่าจ้างเงินเดือน/แรงงาน ออกมาโดยเฉพาะ นายจ้างเป็นผู้กำหนดแต่ฝ่ายเดียว

มีบันทึกเกี่ยวกับการสไตรค์ของคนงานในปี 2465-66 จากระบบสมบูรณาญาสิทธิราช มาสู่การปกครองระบบประชาธิปไตย มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทางการเมืองหลายครั้ง ครั้งสำคัญที่เกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทนคือในเดือนกุมภาพันธ์ 2516 ได้มีประกาศกระทรวงมหาดไทย เรื่อง ค่าจ้างขั้นต่ำขึ้นเป็นครั้งแรก มีพระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ฉบับ 2518 ออกใช้ในช่วงนั้น ลูกจ้างได้มีบทบาทอย่างมากในการเรียกร้องค่าตอบแทน สหภาพแรงงานหลายสหภาพได้เติบโต ในช่วง 2516-2518 เช่นสหภาพแรงงานแห่งประเทศไทย (ในปี 2516 เป็นปีที่หยุดงานมากครั้งที่สุดในประวัติศาสตร์ไทยคือหยุดงานถึง 501 ครั้ง มีคนงานที่ทำงานหยุดงานถึง 177,877 คน)

การดูแลเรื่องค่าจ้าง และแรงงานสัมพันธ์อยู่ในความรับผิดชอบของกรมแรงงาน กระทรวงมหาดไทย จนกระทั่งได้แยกกรมแรงงานออกเป็นกระทรวงแรงงาน และตั้งกรมขึ้นมาดูแลการจ้างงานต่างๆ โดยเฉพาะในปัจจุบัน

สำหรับการบริหารค่าตอบแทนในธุรกิจ ไทยได้รับอิทธิพลจากแนวคิดการจ่ายค่าตอบแทนจากตะวันตกค่อนข้างมากเช่นเดียวกับแนวคิดด้านการจัดการ บริษัทใหญ่ๆ หลายแห่งใช้วิธีคำนวณกิจกรรมตามขั้นตอนของการบริหารค่าตอบแทน เช่น การประเมินค่างาน เป็นต้น มีการสำรวจโครงสร้างค่าจ้าง โดยสมาคมวิชาชีพต่างๆ เพื่อเป็นบรรทัดฐานในการจ่ายค่าตอบแทน และขณะนี้ธุรกิจไทยก็ถูกกระทบจากกระแสโลกาภิวัตน์ให้ปรับตัวเพื่อความอยู่รอดท่ามกลางสภาวะการแข่งขันในสังคมโลกเช่นเดียวกัน ทำให้การบริหารค่าตอบแทนแหลมคมมีความคิดหลากหลายขึ้น

ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทน

ทฤษฎีในความหมายอย่างกว้าง หมายถึง กรอบความคิดที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบขององค์ความรู้ในลักษณะของตัวแบบต่างๆ โดยมุ่งเน้นความสำคัญที่ความสอดคล้องของเนื้อหาสาระในทฤษฎี ส่วนทฤษฎีในความหมายเฉพาะเจาะจง หมายถึง กลุ่มของข้อทฤษฎีซึ่งเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ในรูปของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลหรือเพื่อพรรณนาหรือพยากรณ์ ปรากฏการณ์นั้นๆ ด้วย ในการศึกษาทฤษฎีโดยเฉพาะทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทนนั้นมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 2 ประการคือ

1. เพื่อความกระจ่างชัดในเรื่องเกี่ยวกับสาเหตุของความสัมพันธ์ระหว่างค่าตอบแทนกับปัจจัยอื่นๆ

2. เพื่ออธิบายว่าค่าตอบแทนควรกำหนดอย่างไร

ดังได้กล่าวแล้วว่า ค่าตอบแทนเป็นเรื่องที่มีรายละเอียดและมีความซับซ้อน การพิจารณากำหนดค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์กับปัจจัยหลายประการ ดังนั้น นักทฤษฎีเกี่ยวกับค่าตอบแทนจึงต้องเผชิญกับงานใหญ่ งานดังกล่าวนี้ คือ การพิจารณาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับค่าตอบแทน และวิธีการกำหนดค่าตอบแทน การสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับค่าตอบแทน เป็นความพยายามของนักวิชาการหลายด้าน คือ 1) นักเศรษฐศาสตร์เป็นนักวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีค่าจ้าง (Wage Theory) ต่อเนื่องกันมายาวนาน 2) นักจิตวิทยาที่ศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจและพฤติกรรมองค์การที่มีผลกระทบต่อค่าตอบแทน 3) นักสังคมวิทยาที่ศึกษาเกี่ยวกับงานและความสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยน (Work and Exchange Relationships) การศึกษาของนักวิชาการ 3 ประการนี้ มีจุดสนใจที่แตกต่างกัน ไม่อาจกล่าวได้ว่าแนวทางทฤษฎีของนักวิชาการประเภทใดมีความสำคัญยิ่งย่อนไปกว่ากัน หากแต่นักวิชาการทั้ง 3 ประเภทเห็นพ้องต้องกันว่า จุดสนใจร่วมในการศึกษาเรื่องค่าตอบแทนก็คือ เรื่องความสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง ซึ่งเรียกว่า การแลกเปลี่ยนในการว่าจ้าง (An Employment Exchange) (กึ่งพร ทองใบ, 2545: 27 อ้างอิงจาก Belcher & Atchison, 1987: p. 50-57)

นโยบายและการปฏิบัติเกี่ยวกับค่าตอบแทน มีรากฐานมาจากทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยที่กำหนดค่าตอบแทนและความสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยน ไม่ว่าผู้กำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับค่าตอบแทนจะให้ความสนใจต่อทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทนหรือไม่ก็ตาม ความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นสิ่งที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ดังนั้น ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีค่าจ้างจึงเป็นสิ่งที่มิใช่ประโยชน์ในการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับค่าตอบแทนทั้งยังทำให้การสื่อสารและ

การทำความเข้าใจระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างเป็นเรื่องง่ายขึ้น ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทน
จำแนกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ 1) ทฤษฎีค่าจ้างของนักเศรษฐศาสตร์ 2) ทฤษฎีพฤติกรรมของค่าจ้าง
(Behavioral Theories of Wages) ของนักจิตวิทยาและนักสังคมวิทยา

ทฤษฎีค่าจ้าง

ทฤษฎีค่าจ้างมีระยะเวลาพัฒนาการมาประมาณ 200 ปีมาแล้ว นักทฤษฎีค่าจ้างได้ศึกษา
ถึงปัจจัยและมาตรฐานต่างๆ ในการกำหนดค่าจ้าง ทฤษฎีค่าจ้างเป็นแนวความคิดที่อธิบายถึงอัตรา
ค่าจ้างที่เป็นอยู่ในวงการอุตสาหกรรมทั่วไป ว่าทำไมอัตราค่าจ้างจึงเป็นเท่านั้นเท่านี้หรืออยู่ใน
ระดับนั้นระดับนี้ ซึ่งนักเศรษฐศาสตร์สำนักต่างๆ ได้ทำการศึกษาวิจัยและตั้งทฤษฎีค่าจ้างไว้
มากมาย ทฤษฎีเหล่านี้ในปัจจุบันเรียกว่า ทฤษฎีค่าจ้างแบบเดิม (Historical Theories)

เมื่อไม่นานมานี้ นักเศรษฐศาสตร์มีความสนใจตลาดแรงงาน มีผลทำให้เกิดแนวการ
ศึกษาเกี่ยวกับค่าจ้างใน 3 แนวทาง คือ 1) แนวทางของเศรษฐศาสตร์แรงงาน (Labor Economics)
2) แนวทางของอุตสาหกรรมสัมพันธ์ (Industrial Relation) และ 3) เศรษฐศาสตร์สถาบัน (Institutional
Economics) ดังนั้น ทฤษฎีค่าจ้างในที่นี้จะแยกเป็น 3 ประเภทคือ

1. ทฤษฎีค่าจ้างแบบเดิม (Historical Theories)
2. ทฤษฎีค่าจ้างตามทางเศรษฐศาสตร์แรงงาน (Contemporary Labor Economics
Theories)
3. ทฤษฎีค่าจ้างตามแนวทางเศรษฐศาสตร์สถาบัน (Contemporary Institutional
Economics Theories)

1. ทฤษฎีค่าจ้างแบบเดิม (Historical Theories)

ทฤษฎีค่าจ้างประเภทนี้มีอยู่เป็นจำนวนมาก ซึ่งจะขอกล่าวเฉพาะบางทฤษฎีที่มี
ความสำคัญเท่านั้น ได้แก่

1) **ทฤษฎีค่าจ้างพอประทังชีพได้ (Subsistence Wage Theory)** ตั้งแต่คริสต์
ศตวรรษที่ 18 เป็นต้นมาเป็นช่วงที่อุตสาหกรรมเริ่มขยายตัวไปในยุโรป ระบบช่างฝีมือลด
ความสำคัญและเปิดทางให้แก่ระบบโรงงานเข้ามาแทนที่ ประกอบกับความคิดเห็นทางปรัชญา
การเมืองและเศรษฐกิจในยุคนั้นเป็นแนวคิดแบบเสรีนิยม ซึ่งเห็นว่ารัฐไม่ควรเข้ามาแทรกแซง
เศรษฐกิจโดยไม่จำเป็น ดังนั้น ค่าจ้างจึงถูกปล่อยให้กำหนดขึ้นอย่างค่อนข้างเสรีโดยตลาดแรงงาน

นักเศรษฐศาสตร์ชาวฝรั่งเศส กลุ่มฟิซิโอแครท (Physiocrats) คือ เทอร์โกท์
(Turgot) และเคสเนย์ (Quesney) เป็นผู้วางรากฐานทฤษฎีค่าจ้างระดับพอประทังชีพ โดยกล่าวไว้พอ
สรุปได้ว่า “ค่าจ้างแรงงานในสังคมอุตสาหกรรม จะมีแนวโน้มที่จะอยู่ในระดับไม่ต่างไปจากระดับ
พอประทังชีพเสมอ คือ ลูกจ้างมีแนวโน้มจะได้รับค่าจ้างเพียงจำนวนเท่าที่จำเป็นสำหรับการเลี้ยงดู

ตนเองและครอบครัว ให้สามารถมีลูกหลานสืบต่อไปสำหรับเป็นกำลังแรงงานที่เพียงพอแก่สังคม ในอนาคตเท่านั้น เมื่อใดที่ค่าจ้างเกิดสูงกว่าระดับพอประทังชีพ ขนาดของครอบครัวจะขยายออกไป ชนชั้นแรงงานก็จะเพิ่มขึ้น ทำให้ปริมาณเสนอขายแรงงานที่มีมากขึ้นเรื่อยๆ สูงขึ้นมาถึงระดับพอประทังชีพอีก”

แนวคิดเรื่องค่าจ้างระดับพอประทังชีพได้แพร่เข้ามาในอังกฤษ ได้ถูกปรับปรุง และแก้ไขเพิ่มเติมโดยนักเศรษฐศาสตร์คนสำคัญๆ เช่น อัดัม สมิท (Adam Smith) โทมัส อาร์ มัลทัส (Thomas R. Malthus) และผู้ที่มีบทบาทมากที่สุดคือ เดวิด ริคาร์โด (David Ricardo)

2) ทฤษฎีกองทุนค่าจ้าง (Wages Fund Theory) ทฤษฎีนี้นักเศรษฐศาสตร์ใน สมัยกลางคริสต์ศตวรรษที่ 19 ได้อธิบายไว้ว่า ค่าจ้างถูกกำหนดโดยเงินทุนหมุนเวียนซึ่งเจ้าของ ธุรกิจได้กันเอาไว้ก่อนหนึ่งสำหรับค่าจ้างเงินทุนหมุนเวียนนี้ ได้มาจากเงินที่ผู้ประกอบการได้ สะสมไว้ตั้งแต่ปีก่อนๆ และจะต้องนำมาใช้ในด้านต่างๆ เช่น การจัดซื้อวัสดุ จ่ายค่าดอกเบี้ยและค่า เช่า นอกจากนี้จะกันไว้ส่วนหนึ่งสำหรับเป็นค่าจ้างแรงงาน

แนวความคิดที่ว่า ค่าจ้างขึ้นอยู่กับเงินทุนหมุนเวียนของกิจการนี้ เป็น ประโยชน์สำหรับลูกจ้างและนายจ้างที่ไม่เห็นด้วยกับการเจรจาต่อรอง เพราะถ้านายจ้างเชื่อตาม แนวความคิดนี้ก็จะได้เงินจำนวนหนึ่งไว้เป็นกองทุนค่าจ้าง นักเศรษฐศาสตร์ที่มีบทบาทสำคัญใน ทฤษฎีนี้ คือ จอห์น สจิวท มิลล์ (John Stuart Mill)

ทฤษฎีกองทุนค่าจ้างของมิลล์ได้รับทั้งการ โจมตีและการสนับสนุนจากนัก ทฤษฎีอื่นๆ เช่น วิลเลียม โทมัส ธอร์นตัน (William Thomas Thornton) ได้โจมตีว่า ทฤษฎีนี้ไม่ สมบูรณ์เพราะไม่สามารถบอกได้ถึงปริมาณแรงงานที่ต้องการ และในทางปฏิบัติจริงๆ ก็ไม่มีธุรกิจ ใดที่จะกำหนดกองทุนค่าจ้างเอาไว้ล่วงหน้าก่อนการจ้างแรงงาน ทั้งเงินส่วนที่จ่ายเป็นค่าจ้างก็มีได้ เป็นจำนวนคงที่และคงเพิ่มหรือลดได้ตามกำไร ข้อโต้แย้งของธอร์นตันน่าเชื่อถือมากจนมิลล์ ยอมรับและเลิกแนวคิดของกองทุนค่าจ้างไป อย่างไรก็ตามปรากฏว่ายังมีผู้เห็นด้วยกับทฤษฎี กองทุนค่าจ้างและพยายามหาเหตุผลมาสนับสนุนตลอดจนมีการปรับปรุงขึ้นใหม่ บุคคลสำคัญที่มี ส่วนในเรื่องนี้คือ นัสเซอร์ ซีเนียร์ (Nassau Senior) ผู้มองเห็นว่ากองทุนค่าจ้างควรมองในลักษณะ การเพิ่มผลผลิตกล่าวคือ ส่วนที่จะถูกจัดสรรมาให้แก่แรงงานผู้ทำการผลิตควรถูกกำหนด โดย ประสิทธิภาพของแรงงานในการผลิต และจำนวนแรงงานที่ใช้ในการผลิตซึ่งทฤษฎีดังกล่าวนี้มี ลักษณะคล้ายกับค่าจ้างสมัยใหม่

3) ทฤษฎีผลผลิตหน่วยสุดท้ายของแรงงาน (Marginal Productivity Theory)

ทฤษฎีนี้ได้รับความสนใจอย่างมากในต้นคริสต์ศตวรรษที่ 20 และขยายปรับปรุงเรื่อยมาจนถึงปัจจุบันนักเศรษฐศาสตร์ชาวอเมริกัน จอห์น เบทส์ คลาก (John Bates Clark) เป็นผู้พิจารณาเรื่องนี้เป็นคนแรก สารของทฤษฎีนี้เน้นหนักในด้านอุปสงค์ของแรงงาน คือ นายจ้างยังคงจ้างคนงานหรือลูกจ้างเพิ่มขึ้นจนกระทั่งถึงหน่วยสุดท้าย ซึ่งมูลค่าของผลผลิตที่ได้จากการที่จ้างคนงานหรือลูกจ้างเพิ่มขึ้นเท่ากับค่าจ้างคนงานคนนั้นเองหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ค่าจ้างที่นายจ้างจ่ายให้คนงานเท่ากับค่าของผลผลิตที่คนงานคนนั้นผลิต และเมื่อถึงจุดนี้แล้วนายจ้างจะไม่จ้างคนงานเพิ่มขึ้นอีก เพราะจะทำให้ค่าจ้างสูงกว่ามูลค่าของผลิตภัณฑ์ที่ผลิตได้ เมื่อค่าจ้างสูงขึ้นก็จะทำให้นายจ้างพยายามลดจำนวนคนงานลงโดยอาจจะนำเอาเครื่องจักรมาใช้แทนคนงาน เป็นต้น

ผู้สนับสนุนทฤษฎีผลผลิตหน่วยสุดท้ายของแรงงานหลายคนได้พยายามใช้แนวคิดทฤษฎีนี้ ตอบปัญหาเรื่องการว่างงานที่เกิดขึ้นในเศรษฐกิจเป็นระยะๆ ว่า เกิดขึ้นเนื่องจากลูกจ้างตั้งราคาค่าจ้างของตนเองไว้สูงกว่าระดับมูลค่าผลผลิตที่แรงงานก่อให้เกิดขึ้นนั่นเอง ดังนั้นนักเศรษฐศาสตร์เหล่านี้จึงเสนอแนะให้ค่าจ้างมีการเปลี่ยนแปลงได้ เพื่อให้สามารถปรับตัวเข้าคู่สภาพที่มีการจ้างงานเต็มที่โดยเร็ว กล่าวคือ เมื่อค่าจ้างลดลงมาเท่ากับมูลค่าผลผลิตหน่วยสุดท้ายของแรงงาน การว่างงานก็จะหมดไป

แนวความคิดของทฤษฎีนี้ยากจะนำมาใช้ได้เพราะในทางปฏิบัติไม่มีการแข่งขันที่สมบูรณ์ระบบเศรษฐกิจ ยิ่งกว่านั้นยังเป็นการยากที่จะวัดมูลค่าผลผลิตของคนงานคนหนึ่งๆ ได้ในกระบวนการผลิตที่เป็นไปอย่างสลับซับซ้อน

4) ทฤษฎีการต่อรองค่าจ้าง (Bargaining Theory of Wage)

เป็นการอธิบายถึงการกำหนดค่าจ้างที่ไม่ได้ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจหรือจุดยืนของนายจ้างแต่ฝ่ายเดียว แต่เป็นอัตราค่าจ้างที่ถูกกำหนดโดยการเจรจาต่อรองกันระหว่างฝ่ายจัดการและฝ่ายผู้แทนของลูกจ้าง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับอำนาจและความสามารถในการเจรจาของสถาบันทั้งสองฝ่าย จะสังเกตได้ว่า วิธีการนี้ลูกจ้างจะต้องเสี่ยงกับการว่างงาน และเมื่อเกิดการว่างงานขึ้นก็ทำให้ลูกจ้างต้องสูญเสียรายได้ ส่วนฝ่ายนายจ้างก็ต้องเสี่ยงกับการสูญเสียลูกจ้างที่มีความชำนาญในการทำงานหากมีเหตุการณ์ขัดแย้งเกิดขึ้น และจะมีผลทำให้กิจการต้องสูญเสียค่าใช้จ่ายในการคัดเลือกบรรจุคนงานใหม่ซึ่งกว่าคนงานใหม่จะเป็นงานก็ต้องใช้เวลานาน นอกจากนี้ถ้าเป็นโรงงานที่มีเครื่องจักรมากย่อมไม่ปรารถนาที่จะปล่อยให้เครื่องจักรต้องปิดอยู่เฉยๆ เป็นการเสียโอกาสที่จะมีกำไรเพิ่มขึ้น นักเศรษฐศาสตร์ผู้มีบทบาทสำคัญในการสร้างทฤษฎีนี้ได้แก่ จอห์น เดวิดสัน (John Davidson) เบียทริคส์ เวบบ์ (Beatrice Webbs) และจอห์น คลาก เป็นต้น

แนวความคิดตามทฤษฎีนี้มีที่ใช้ในทางปฏิบัติกันอยู่ทั่วไปในยุโรป และสหรัฐอเมริกา อย่างไรก็ตามในการต่อรองกันระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง อัตราสูงสุดที่นายจ้างจะกำหนดยอมขึ้นอยู่กับการปัจจัยหลายประการคือ ความมั่นคงของสถานประกอบการ อำนาจในการแข่งขันและการเสี่ยงที่จะเสียดุลยาค ส่วนอัตราต่ำสุดก็ขึ้นอยู่กับความเข้มแข็งในการต่อรองของแรงงานและจำนวนเงินทุนที่มีไว้ใช้จ่ายในกรณีที่เกิดการนัดหยุดงาน

5) ทฤษฎีว่าด้วยอำนาจในการซื้อ (Purchasing Power Theory) ทฤษฎีนี้เห็นว่าผลผลิตส่วนใหญ่ของอุตสาหกรรม ลูกจ้างและครอบครัวของอุตสาหกรรมนั่นเองที่เป็นผู้บริโภค ถ้าค่าจ้างแรงงานสูงก็ย่อมมีความต้องการซื้อสินค้ามาก แต่ถ้าค่าจ้างต่ำก็ทำให้เกิดการว่างงาน ดังนั้นการลดค่าจ้างในระหว่างที่ภาวะตลาดตกต่ำ จะทำให้ความต้องการซื้อสินค้าลดลง และทำให้ภาวะการค้าตกต่ำยิ่งขึ้น ฉะนั้นในภาวะเช่นนี้จึงควรตรึงครองอัตราค่าจ้างไว้เพิ่มประโยชน์ทดแทนให้มากขึ้นและลดภาษีลงเพื่อเร่งให้มีอำนาจซื้อเพิ่มขึ้น

เป็นที่น่าสังเกตว่า ทฤษฎีนี้ไม่อาจใช้ได้ในการกรณีที่เกิดภาวะเงินเฟ้อเพราะเสียดุลยาคในต่างประเทศ เนื่องจากต้นทุนในการผลิตและราคาขายสูงเกินไป เมื่อเปรียบเทียบกับผู้ผลิตรายอื่นๆ

จากทฤษฎีค่าจ้างที่กล่าวมาแล้วนี้ จะเห็นได้ว่า แต่ละทฤษฎีก็แสดงให้เห็นถึงแนวคิดเกี่ยวกับค่าจ้างในทัศนะที่แตกต่างกัน แต่ก็ไม่มีทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งจะสามารถอธิบายได้ว่า ควรจะกำหนดค่าจ้างและเงินเดือนอย่างไรและเปลี่ยนแปลงได้อย่างไร ค่าจ้างและเงินเดือนควรเป็นเท่าใด จึงจะใช้ได้ในทุกสถานการณ์ เพราะปัจจัยที่กระทบต่อค่าจ้างและเงินเดือนมีอยู่มากมายจนอาจกล่าวได้ว่าปัญหาเรื่องค่าจ้างและเงินเดือน มีส่วนเกี่ยวข้องกับอย่างใกล้ชิดกับระบบเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมของประเทศตลอดจนแนวคิดของสังคม ทฤษฎีค่าจ้างที่ใช้ได้อย่างเหมาะสมกับกิจการหนึ่งอาจใช้ไม่ได้กับกิจการหนึ่งจึงจำเป็นที่จะต้องมีการนำเอาทฤษฎีเหล่านี้ไปประยุกต์ให้เหมาะสมกับสภาพของแต่ละกิจการเป็นสำคัญ

2. ทฤษฎีค่าจ้างตามแนวเศรษฐศาสตร์แรงงาน (Contemporary Labor Economics Theories)

นักเศรษฐศาสตร์มีความเห็นว่า ปัจจัยทางเศรษฐกิจในตลาดแรงงานมีผลกระทบต่อ การกำหนดค่าจ้าง ดังนั้นในการกำหนดค่าจ้างต้องมีการศึกษาข้อมูลเชิงประจักษ์ของตลาดแรงงานในแต่ละช่วงเวลา ทฤษฎีค่าจ้างแนวเศรษฐศาสตร์แรงงาน ประกอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ที่เกี่ยวกับอุปทานแรงงาน อุปสงค์แรงงาน การเจรจาต่อรองร่วม โครงสร้างค่าจ้างและระดับของค่าจ้างโดยทั่วไป

อุปสงค์แรงงาน (Labor Demand) หมายถึง ระดับการจ้างงานที่องค์การต้องการ การเพิ่มขึ้นของอัตราค่าจ้างทำให้เกิดอุปสงค์แรงงาน หรือความต้องการจ้างงานของนายจ้างใน อัตราค่าจ้างที่ต่างกัน หรือหมายถึงระดับการจ้างงานที่องค์การต้องการ หากมีการเพิ่มอัตราค่าแรง ขึ้นจะทำให้ความต้องการแรงงานลดลง โดยให้ปัจจัยอื่นๆ คงที่ (Milkovich and Newman, 2002: 661) ทฤษฎีที่อธิบายอุปสงค์แรงงาน ได้แก่ ทฤษฎีผลผลิตหน่วยสุดท้ายของแรงงาน กล่าวคือ นายจ้างยังคงต้องการจ้างลูกจ้างเพิ่มขึ้นจนกระทั่งถึงหน่วยสุดท้าย ซึ่งมูลค่าของผลผลิตที่ได้จากการ จ้างงานเพิ่มขึ้นเท่ากับค่าจ้างของลูกจ้างนั่นเอง

อุปทานแรงงาน (Labor Supply) หมายถึง จำนวนประชากรวัยแรงงานที่ประสงค์ จะทำงานและยังไม่มียางานทำ จากนิยามนี้จะเห็นได้ว่า อุปทานแรงงานในประเทศหนึ่งๆ นั้นขึ้นอยู่กับ จำนวนประชากรวัยทำงาน จำนวนชั่วโมงที่ประชากรวัยทำงานต้องการทำงาน จำนวนความ พยายามที่พนักงานใช้ในการทำงาน และระดับของการฝึกอบรม ทักษะในการทำงาน การศึกษาใน องค์ประกอบย่อยเหล่านี้ จะพบว่า มีความสัมพันธ์กับการกำหนดค่าจ้าง เช่น ผู้ที่ประสงค์จะเป็น กำลังแรงงานต้องได้การจูงใจเป็นตัวเงิน และผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมสูงมักไม่ประสงค์จะเกษียณอายุ เร็ว เป็นต้น

การเจรจาต่อรองร่วม (Collective Bargaining) หมายถึง การเจรจาระหว่างนายจ้าง กับสหภาพแรงงานในการกำหนดอัตราค่าจ้าง ซึ่งโดยทั่วไปข้อเรียกร้องของสหภาพในเรื่องค่าจ้าง มักจะมาจากการเปลี่ยนแปลงในอัตราค่าครองชีพมีผลทำให้ค่าจ้างที่ได้รับอยู่เดิมไม่เหมาะสมจึงยื่น ข้อเรียกร้องให้นายจ้างได้มีการเจรจาดกลงเรื่องค่าจ้างกันใหม่ ด้วยเหตุนี้ จึงทำให้อัตราค่าจ้างมิได้ ขึ้นอยู่กับเฉพาะอุปสงค์และอุปทานแรงงานเท่านั้น

โครงสร้างค่าจ้าง (Wage Structure) ทฤษฎีโครงสร้างค่าจ้างได้พยายามอธิบายถึง โครงสร้างค่าจ้างที่แตกต่างกันไปในแต่ละอาชีพ อุตสาหกรรม เขตภูมิศาสตร์และกลุ่ม

ระดับของค่าจ้างโดยทั่วไป (The General Level of Money Wage) ระดับค่าจ้างโดย ทั่วไปมีความสัมพันธ์กับวัฏจักรเศรษฐกิจ กล่าวคือ ในระยะที่เศรษฐกิจถดถอยอัตราค่าจ้างย่อมต่ำ กว่าในระยะที่เศรษฐกิจรุ่งเรือง ระดับของค่าจ้างโดยทั่วไปมีความสัมพันธ์กับอุปสงค์และอุปทาน แรงงานตลอดจนการเจรจาต่อรองร่วม

3. ทฤษฎีค่าจ้างตามแนวเศรษฐศาสตร์สถาบัน (Contemporary Institutional Economics Theories)

เศรษฐศาสตร์สถาบันก็สนใจศึกษาปัจจัยทางเศรษฐกิจในตลาดแรงงาน เช่นเดียวกับเศรษฐศาสตร์แรงงาน จุดที่ต่างกันก็คือ เศรษฐศาสตร์สถาบันจะศึกษาวิเคราะห์ในขอบเขตที่กว้างขวางกว่าและจำกัดเงื่อนไขปัจจัยที่วิเคราะห์กล่าวคือ การศึกษาอิทธิพลของสภาพเศรษฐกิจ การเมือง จิตวิทยา สังคม และจริยธรรมที่มีผลต่อการกำหนดค่าจ้าง

แนวทางของนักเศรษฐศาสตร์สถาบันเน้นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมาก โดยสนใจวิเคราะห์รายละเอียดของความสัมพันธ์ของค่าจ้างกับปัจจัยอื่นๆ ซึ่งผู้กำหนดค่าจ้างต้องพิจารณาโดยคำนึงถึงว่า อัตราค่าจ้างที่กำหนดขึ้นต้องพิจารณาถึงช่วงเวลา จำนวนและการกระจายของค่าจ้าง การยอมรับของสหภาพแรงงาน ประสิทธิภาพของแรงงาน การต่อรองค่าจ้าง ปัญหาในการจ้างงาน ชื่อเสียงของกิจการ การนัดหยุดงาน การควบคุมตามกฎหมาย และแนวโน้มเกี่ยวกับงาน เป็นต้น นอกจากนี้ยังสนใจศึกษาอิทธิพลของฝ่ายนายจ้างที่มีต่อการกำหนดค่าจ้างด้วย ปัจจัยที่มีใช้ทางเศรษฐกิจ เช่น วัตถุประสงค์ขององค์กร ทักษะคติของลูกจ้าง ความสัมพันธ์ของลูกจ้างและนายจ้าง นโยบายอาวุโสก็ถูกนำมาพิจารณาด้วยเช่นเดียวกัน

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีค่าจ้างตามแนวเศรษฐศาสตร์สถาบัน มุ่งที่จะอธิบายปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อค่าจ้างอย่างกว้างขวาง ทั้งที่เป็นปัจจัยทางเศรษฐกิจและปัจจัยที่มีใช้ทางเศรษฐกิจ เพื่อที่จะใช้ในการกำหนดโครงสร้างค่าจ้างขององค์กร ทฤษฎีค่าจ้างในกลุ่มนี้ เช่น ทฤษฎีช่วงของค่าจ้างที่แตกต่างกัน (Anticompetitiveness) ปัจจัยอุปสรรค (Impeditiveness) และปัจจัยการแข่งขัน (Competitiveness) ทฤษฎีของคันลอป (Dunlop's theory) ซึ่งอธิบายถึงกลุ่มงาน (Job cluster) และอัตราค่าจ้างหลัก (Key rates) ซึ่งเป็นเทคนิคที่ใช้ในการสำรวจค่าจ้างและการประเมินค่าจ้าง เป็นต้น

ทฤษฎีพฤติกรรมของค่าจ้าง

ทฤษฎีพฤติกรรมของค่าจ้าง เป็นผลจากการศึกษาวิจัยของนักจิตวิทยาและนักสังคมวิทยาในเรื่องการจ้างงาน ซึ่งเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนระหว่างการทำงานกับค่าตอบแทนที่ได้รับ โดยนักจิตวิทยามีทัศนะต่อการจ้างงานว่าเป็นพฤติกรรมแลกเปลี่ยนโดยใช้เงินและสิ่งของอื่นที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจระหว่าง 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายนายจ้างและลูกจ้าง ส่วนนักสังคมวิทยามีทัศนะว่าการจ้างงานเป็นการแลกเปลี่ยนระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) และผลผลิต (Output) ระหว่างบุคคลซึ่งเกิดจากอิทธิพลทางพฤติกรรมที่ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ของกลุ่มบุคคลในสังคม

ทฤษฎีพฤติกรรมของค่าจ้างที่พัฒนาโดยนักจิตวิทยา ได้แก่ ทฤษฎีจูงใจ (Motivation Theory) สำหรับทฤษฎีที่พัฒนาโดยนักสังคมวิทยา ได้แก่ ทฤษฎีประจักษ์ตน (Self Theory) ทฤษฎีประจักษ์ตนอธิบายความแตกต่างของกลุ่ม โดยชี้ให้เห็นว่า บุคคลสามารถเรียนรู้ความหมายของเหตุการณ์หรือสิ่งต่างๆ โดยใช้ภาษา ความหมายจะเด่นชัดขึ้นจากความสัมพันธ์ของบุคคลกับกลุ่มการจูงใจจะมีผลต่อการสร้างเสริมทัศนคติ คุณค่า และบทบาทของบุคคลในกลุ่มต่างๆ ค่าตอบแทนเป็นสิ่งจูงใจที่นายจ้างใช้ในการเสริมสร้างทัศนคติ คุณค่า และบทบาทของบุคคลต่องานที่เขาทำ

สำหรับทฤษฎีจูงใจที่สำคัญและมักนำมาใช้ในการพิจารณาค่าตอบแทนของบุคคลต่องานที่เขาทำ

1. ทฤษฎีลำดับขั้นตอนความต้องการ (Maslow's Hierarchy of Needs)

อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) ได้กล่าวถึงความต้องการว่าเป็นสาเหตุในการกำหนดพฤติกรรมของมนุษย์ บุคคลมีความต้องการหลายประการและไม่มีสิ้นสุด ความต้องการของบุคคลมีความสำคัญแตกต่างกันและสามารถจัดลำดับได้โดยบุคคลจะแสวงหาความต้องการที่มีความสำคัญที่สุดก่อน เมื่อความต้องการนั้นได้รับการบำบัดแล้วจะไม่ใช่สิ่งจูงใจอีกต่อไป บุคคลจะเริ่มสนใจในความต้องการขั้นอื่นๆ ต่อไปอีก ลำดับขั้นความต้องการแบ่งได้เป็น 5 ระดับ จากสูงไปต่ำ (ดังภาพที่ 2.1) โดยมีรายละเอียดดังนี้

- ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการพื้นฐานเพื่อความ
- อยู่รอดของชีวิต ความต้องการในขั้นนี้ได้แก่ ความต้องการในปัจจัยสี่ ความต้องการพักผ่อน เป็นต้น
- ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety Needs) เป็นความต้องการด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน และความต้องการที่จะได้รับความคุ้มครองจากอันตรายที่จะมีต่อร่างกาย เช่น อุบัติเหตุ หรือความไม่ปลอดภัยจากการทำงาน
- ความต้องการการยอมรับและความรัก (Social Needs) เป็นความต้องการให้สมาชิกในกลุ่มทำงานยอมรับว่ามีความสำคัญต่อกลุ่ม รวมทั้งการได้รับความรักจากสมาชิกในกลุ่ม
- ความต้องการความนับถือและสถานะทางสังคม (Esteem Needs) เป็นความพยายามที่จะมีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับบุคคลอื่น รวมทั้งความต้องการมีอำนาจ และชื่อเสียงเกียรติยศ

■ ความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต (Self-Actualization Needs) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของแต่ละบุคคลที่ต้องการได้รับการยกย่องเป็นพิเศษหรือประสบความสำเร็จสูงสุดในการทำงานหรือการดำรงชีวิต

แนวความคิดเรื่องลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ สามารถประยุกต์ใช้ในการพิจารณากลยุทธ์บริหารค่าตอบแทน กล่าวคือ ในการกำหนดค่าตอบแทนต้องกำหนดให้เพียงพออย่างความต้องการของลูกจ้าง กล่าวคืออย่างน้อยก็ต้องเพียงพอในการดำรงชีพตามความต้องการขั้นพื้นฐานของร่างกาย ในกรณีที่เป็งานทุกๆ ไป หากเป็นงานที่มีความเสี่ยงสูงก็ต้องกำหนดค่าตอบแทนที่สูงขึ้นด้วย



ภาพที่ 2.1 แสดงลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs)

2. ทฤษฎีคาดหวังในการจูงใจ: ทฤษฎี Vroom (Vroom Theory)

วิกเตอร์ เฮช วรูม (Victor H. Vroom) กล่าวว่าไว้ว่า บุคคลจะประพฤติหรือกระทำเมื่อรู้ว่าการกระทำนั้นจะนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ แรงจูงใจของบุคคลใดบุคคลหนึ่งเป็นผลที่เกิดขึ้นจากรางวัลที่มีอยู่ รางวัลจะถูกใช้ป็นสิ่งจูงใจหรือบุคคลให้ปฏิบัติงาน

ทฤษฎีความคาดหวังนี้มีประโยชน์ในการอธิบายพฤติกรรมของคนในการทำงาน ทั้งยังให้แนวคิดเกี่ยวกับการกำหนดค่าตอบแทนการทำงานของพนักงาน โดยค่าตอบแทนการทำงานของพนักงานที่กำหนดจะต้องมีจำนวนที่เหมาะสมกับความคาดหวังของลูกจ้างหรือพนักงานที่ทำงานในองค์กร

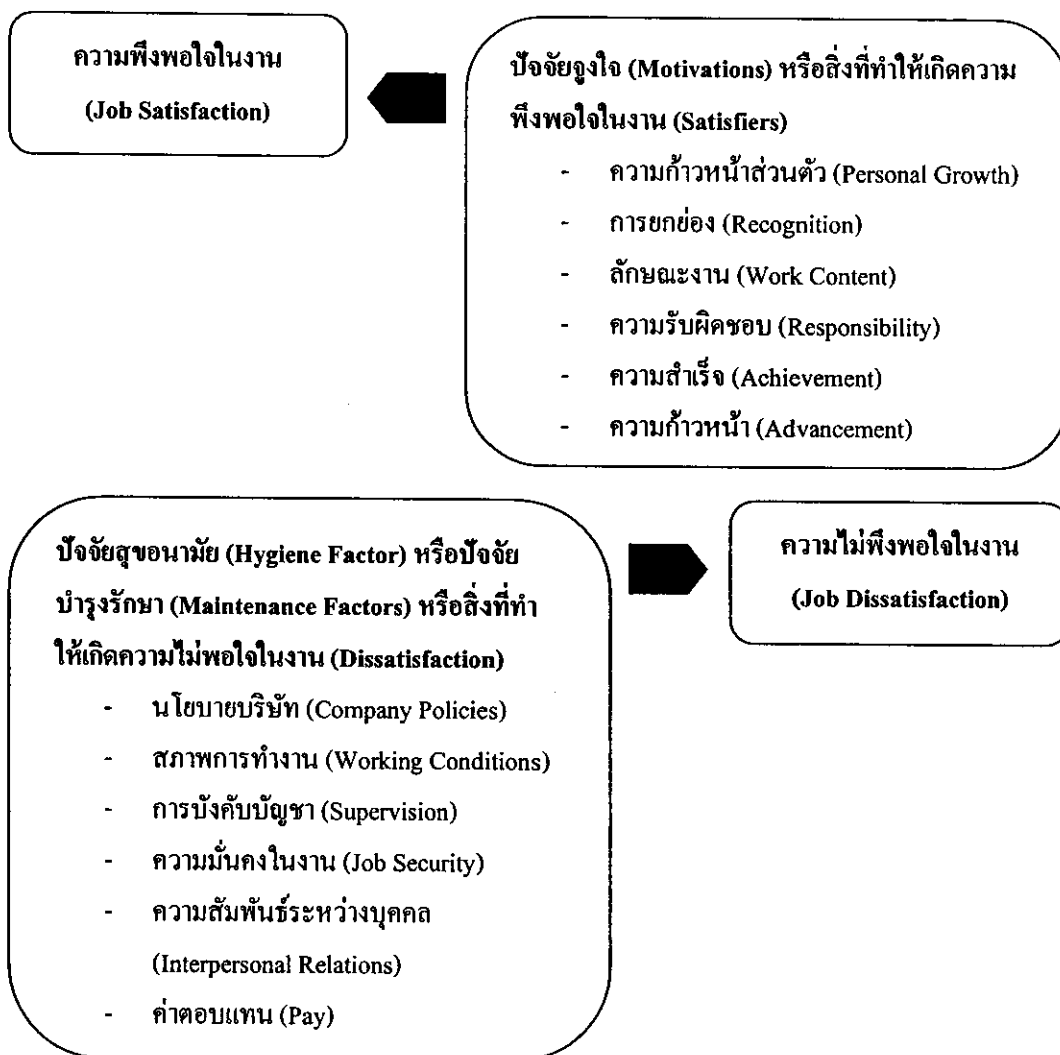
3. ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (Herzberg's Two-Factor Theory)

เฟรดเคอริก เฮอร์ซเบิร์ก (Ferderick Herzberg) กล่าวว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมของมนุษย์มี 2 อย่าง คือ

- **ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors)** ปัจจัยเหล่านี้เป็นปัจจัยที่จำเป็นต้องมีในองค์กร หากไม่มีจะทำให้ลูกจ้างหรือพนักงานเกิดความไม่พอใจในการทำงาน ได้แก่ เงินเดือน การควบคุมบังคับบัญชา สภาพแวดล้อมขององค์กรและความมั่นคงในงาน เป็นต้น หากขาดการกำหนดสิ่งเหล่านี้ให้แก่ลูกจ้างหรือคนงานอย่างเหมาะสมอาจเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดการละทิ้งงานหรือการเลือกทำงานได้

- **ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors)** เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดการจูงใจในการทำงานอย่างแท้จริง ได้แก่ ความรับผิดชอบในงาน การเลื่อนขั้นตำแหน่ง การยอมรับนับถือ และโอกาสที่จะก้าวหน้าในการทำงาน

ตามแนวคิดของเฮอร์เบิร์ก จะเห็นได้ว่า “เงินเดือน” เป็นสิ่งที่สามารถใช้ในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานของคนงานได้ หากการกำหนดเงินเดือนไม่เป็นไปอย่างเหมาะสมหรือยุติธรรม จะทำให้เกิดความไม่พอใจในการทำงานได้ แต่เงินเดือนก็ไม่ใช่ว่าสิ่งเดียวที่จะทำให้คนเต็มใจทำงาน จำเป็นต้องมีปัจจัยอื่น ๆ ประกอบด้วย เช่น โอกาสที่จะก้าวหน้า ความรับผิดชอบ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น



ภาพที่ 2.2 แสดงทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (Herzberg's Two-factor Theory)

4. ทฤษฎีแรงจูงใจทางด้านความสำเร็จ

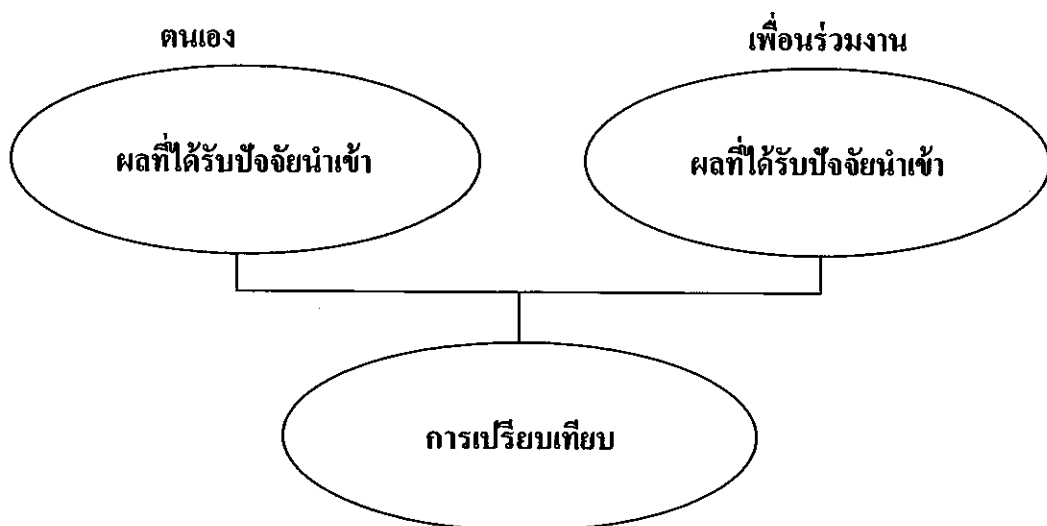
เดวิด แมคเคลแลนด์ (David McClelland) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ พบว่า มนุษย์มีความต้องการจำแนกได้เป็น 3 อย่าง คือ

- ความต้องการบรรลุผลสำเร็จ (Need for Achievement (n-Ach))
- ความต้องการทางสังคม (Need for Affiliation (n-Aff))
- ความต้องการอำนาจ (Need for Power (n-Pow))

แมคเคอตันค์เน้นความต้องการบรรลุผลสำเร็จโดยกล่าวว่า มนุษย์มีความต้องการทางด้านความสำเร็จต่างกัน สิ่งที่มีอิทธิพลต่อ (n-Ach) คือ สภาพแวดล้อมทางสังคม ครอบครัว วัฒนธรรม และการฝึกอบรม เมื่อพิจารณาตามแนวความคิดของแมคเคอตันค์พบว่า การที่บุคคลทำงานในกิจการที่มีความมั่นคงได้รับค่าตอบแทนสูง จัดเป็นผลสำเร็จอย่างหนึ่งของคน จะเห็นได้ดังคำสั่งสอนในวัฒนธรรมที่สอนให้ “คนทำมาหากิน” “มีอาชีพเป็นหลังแหล่ง” “หากินเลี้ยงปากเลี้ยงท้อง” ดังนั้น หากมีธุรกิจการบริหารค่าตอบแทนที่มี สามารถตอบแทนการทำงานได้อย่างเหมาะสมและมีส่วนให้คนงานสามารถบรรลุผลสำเร็จตามความต้องการของเขาได้ ก็ย่อมจะทำให้คนงานมีกำลังใจดีและเต็มใจในการทำงานให้กับองค์กรเต็มความรู้ความสามารถของเขา

5. ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory)

สเตซี เจ. อัดัมส์ (Stacy J. Adams) เสนอแนวคิดที่คนเราทุกคนมีแนวโน้มที่จะประเมินความสามารถในสิ่งที่ควรได้รับเสมอ คือ จะดูว่าระหว่างผลที่ตนเองได้รับเป็นอัตราส่วนอย่างไร เมื่อเปรียบเทียบกับความพยายามซึ่งเป็นปัจจัยนำเข้าของตน เมื่อได้รู้อัตราส่วนของตนเองแล้วจะนำไปเปรียบเทียบกับอัตราส่วนของเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ที่ทำงานเหมือนกัน เพื่อให้รู้ว่าสิ่งตอบแทนที่ได้รับมีความเสมอภาคกันหรือไม่ แนวความคิดของทฤษฎีความเสมอภาคนี้แสดงดังภาพที่ 3



ภาพที่ 2.3 แสดงแนวคิดทฤษฎีความเสมอภาค

ในการเปรียบเทียบถ้าพบว่า สิ่งตอบแทนไม่มีความเสมอภาค คนงานก็จะทำในสิ่งที่คิดว่าเป็นข้อแลกเปลี่ยนที่ยุติธรรมหรือเหมาะสม เช่น ถ้าพบว่าตนเองได้เปรียบโดยได้รับค่าตอบแทนมากกว่าก็อาจจะเพิ่มปัจจัยนำเข้า คือ การทำงานเพิ่มขึ้น ในทางตรงข้ามหากพบว่าตนเองเสียเปรียบก็จะลดการทำงานของตนเองหรืออาจเรียกร้องค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น

ทฤษฎีความเสมอภาคนี้เป็นประโยชน์ในการกำหนดค่าตอบแทนของฝ่ายบริหาร คือ ทำให้รู้ว่าการกำหนดค่าตอบแทนไม่เสมอภาคมีผลกระทบต่อความต้องการของคนภายในองค์การทำให้มีการแสวงหาความยุติธรรม ดังนั้น ฝ่ายบริหารจึงควรสร้างกฎเกณฑ์หรือวิธีการที่จะสร้างความเสมอภาคในการจ่ายค่าตอบแทนแก่พนักงานของตน

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทน

หลักการพื้นฐานในการกำหนดค่าตอบแทน

ทฤษฎีที่เป็นที่ยอมรับและนำมาใช้กันอย่างแพร่หลาย จัดเป็นทฤษฎีที่มีความแข็งแกร่งและคงทนต่อการพิสูจน์เชิงประจักษ์ จนทำให้ต้องปฏิบัติตามแนวคิดทางทฤษฎี กลายเป็นกฎ (Rule) หรือหลักการ (Principle) ที่ปฏิบัติกันโดยทั่วไป (ประจักษ์ เปี่ยมสมบูรณ์, 2548)

รัฐบาล สมาคมการค้า และองค์การต่างก็เป็นสถาบันที่มีหน้าที่ในการกำหนดค่าตอบแทนให้กับลูกจ้างหรือพนักงานที่อยู่ในสังกัดของตน ในปัจจุบันค่าตอบแทนที่กำหนดขึ้นในองค์การแต่ละแห่งเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้องค์การมีโอกาสในการเลือกคนงานที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานในองค์การได้ด้วย กล่าวคือ องค์การที่ให้ค่าตอบแทนสูงกว่าย่อมจูงใจให้คนไปสมัครเพื่อรับการคัดเลือกเข้าทำงานมากกว่าองค์การที่ให้ค่าตอบแทนต่ำ ดังนั้นเรื่องของการบริหารค่าตอบแทนจึงถือว่าเป็นเครื่องมือในการแข่งขันอย่างหนึ่งระหว่างองค์การ อย่างไรก็ตาม การกำหนดค่าตอบแทนขององค์การต่าง ๆ ก็มีลักษณะพื้นฐานพอสรุปเป็นหลักการได้ 4 ประการคือ

1. กำหนดค่าตอบแทนให้เพียงพอที่คนงานสามารถเลี้ยงชีพตนเองและครอบครัวได้

หลักกำหนดค่าตอบแทนให้เพียงพอแก่ลูกจ้างหรือคนงานในการเลี้ยงชีพตนเองตามควรแก่อัตรา นับได้ว่าเป็นหลักการเก่าแก่ที่เห็นได้ชัดเจนในการกำหนดค่าตอบแทนสำหรับการทำงานของคนงาน การกำหนดค่าตอบแทนในลักษณะนี้ต้องอาศัยการพิจารณาถึงระดับค่าครองชีพโดยทั่วไปของคนงานประกอบด้วย นอกจากนี้แล้วอาจต้องคำนึงถึงจำนวนคนที่จะต้องเลี้ยงดูในครอบครัวด้วย ซึ่งในการพิจารณากำหนดอัตราค่าจ้างขั้นต่ำในประเทศไทยฉบับแรก (ลงวันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2516) ได้กำหนดอัตราค่าจ้างขั้นต่ำไว้ให้เพียงพอแก่การที่คนงานจะเลี้ยงชีพตนเองและ

สมาชิกในครอบครัวอีก 1 คน และในที่สุดก็เหลืออัตราที่เพียงพอแก่การเลี้ยงชีพตามควรแก่อัศภาพของแรงงานเท่านั้น ซึ่งการที่ไม่ได้กำหนดถึงจำนวนคนในครอบครัวที่จะต้องเลี้ยงดูนี้ทำให้การกำหนดค่าจ้างสำหรับคนงานที่เป็น โศคกับคนงานที่แต่งงานแล้วไม่แตกต่างกัน ซึ่งสำหรับคนงานที่แต่งงานแล้วและมีบุตรจึงมีปัญหาว่า ควรจะได้อัตราค่าจ้างเท่าใด จึงเพียงพอแก่การเลี้ยงชีพตามอัศภาพ ปัญหาเช่นนี้สำหรับองค์การธุรกิจในต่างประเทศ เช่น ฝรั่งเศส อังกฤษ ออสเตรเลีย และ นิวซีแลนด์ ได้ถือจำนวนคนในครอบครัวที่ต้องดูแลรับผิดชอบ ซึ่งปัญหานี้ในทางราชการไทยก็ใช้วิธีการให้เงินช่วยเหลือการศึกษานูตรเป็นรายหัวต่อเดือนแก่ข้าราชการและลูกจ้างประจำอยู่แล้ว

ในการกำหนดอัตราค่าตอบแทนให้เพียงพอแก่การเลี้ยงชีพยังมีปัญหาต่อไปอีกว่า “ค่าจ้างที่พอจะดำรงชีพอยู่ได้” มีความหมายเพียงใด แบบการกำหนดว่าอัตราค่าจ้างควรเป็นเท่าใด จึงจะเป็นการ “สมควรแก่อัศภาพ” ทั้งนี้เพราะความจำเป็นของบุคคลแต่ละคนมีความแตกต่างกันออกไป ซึ่งในเรื่องนี้ได้มีความพยายามในการสำรวจภาวะรายรับรายจ่ายของครอบครัว แต่ก็ยังมีปัญหาที่ไม่ค่อยได้รับความร่วมมืออย่างแท้จริง เพราะปกติก็ไม่ค่อยมีใครสนใจฉบับที่กว่าวันๆ ใช้จ่ายอะไรบ้าง อะไรเป็นสิ่งจำเป็น อะไรเป็นสิ่งไม่จำเป็น และบางคนที่เกรงว่าจะถูกเก็บภาษีเพิ่มจึงทำให้ผลการสำรวจไม่ได้ผลที่แท้จริงเท่าใดนัก และมักปรากฏรายจ่ายมากกว่ารายได้อยู่เสมอ

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่าหลักการกำหนดค่าตอบแทนให้เพียงพอแก่การเลี้ยงชีพที่แท้จริงยากจะกำหนดได้แน่นอน แต่หลักการดังกล่าวเป็นพื้นฐาน ได้อย่างกว้างๆ ที่จะใช้เป็นเกณฑ์ในการเจรจาต่อรองระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง สำหรับการกำหนดอัตราค่าตอบแทนหรือในการกำหนดโดยคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน (ในไทยเรียกว่าคณะกรรมการค่าจ้าง) หรือการกำหนดโดยอนุญาโตตุลาการที่จะพิจารณาวินิจฉัยชี้ขาดเรื่องค่าจ้าง

2. การกำหนดค่าตอบแทนโดยคำนึงถึงหลักความเป็นธรรม

การกำหนดอัตราค่าตอบแทนที่แตกต่างกันสำหรับงานที่มีค่าเท่ากันๆ กันย่อมก่อให้เกิดปัญหาความไม่พอใจแก่คนงานและมักจะมีการเรียกร้องให้มีการเพิ่มค่าตอบแทนให้เท่าๆ กัน สำหรับงานที่มีค่าเท่ากัน ซึ่งหลักการเช่นนี้ถือว่าเป็น “หลักความเป็นธรรม” ในการกำหนดค่าตอบแทน

ในกรณีที่มีการเคลื่อนย้ายของแรงงานเป็นไปโดยเสรีและสะดวก หลักการจ่ายค่าตอบแทนเท่ากันสำหรับงานที่มีคุณค่าเท่ากันย่อมใช้ได้ผล เพราะถ้าหากคนงานในโรงงานแห่งหนึ่งได้ค่าจ้างวันละ 200 บาท แต่โรงงานอื่นๆ คนงานที่ทำงานอย่างเดียวกันได้ค่าจ้างวันละ 160 บาท คนงานที่ได้ค่าจ้างวันละ 160 บาท ก็ย่อมจะหาทางโยกย้ายไปทำงานในโรงงานที่จ่ายค่าจ้างให้วันละ 200 บาท หากมีโอกาสหรืออาจเรียกร้องให้นายจ้างขึ้นค่าจ้างสูงเท่ากัน โดยเฉพาะถ้าในอุตสาหกรรมใดมีสภาพแรงงานและมีผู้แทนสภาพแรงงานที่เข้มแข็ง ก็จะสามารถเจรจาให้เพิ่ม

ค่าจ้างได้มากกว่าหรืออย่างน้อยก็เท่ากับที่อื่นได้ หากเกิดการเรียกร้องของฝ่ายลูกจ้างแต่ไม่สามารถตกลงกับฝ่ายนายจ้างได้ และลูกจ้างต่อเนื่องจนเกิดเป็นข้อพิพาทแรงงานที่ตกลงกันไม่ได้ ลูกจ้างนัดหยุดงานหรือฝ่ายนายจ้างปิดงานงคจ้าง ก็จะก่อให้เกิดความเสียหายแก่เศรษฐกิจของประเทศโดยส่วนรวมได้ แต่ถ้าสามารถตกลงได้ ฝ่ายนายจ้างยินยอมเพิ่มค่าตอบแทนให้แก่ลูกจ้างตามที่เรียกร้อง แต่คนงานไม่อาจเพิ่มผลผลิตให้สูงขึ้น ได้ด้วยก็ย่อมจะเป็นผลให้ต้นทุนการผลิตเพิ่มสูงขึ้นซึ่งกระทบให้ระดับราคาสินค้าโดยทั่วไป ในท้องตลาดสูงขึ้น ก็จะเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดภาวะเงินเฟ้อในประเทศได้ด้วย

หลักการจ่ายค่าตอบแทนเท่ากันสำหรับงานที่มีค่าเท่ากัน (Equal Pay for Equal Work) นี้สามารถใช้กับคนงานทุกระดับทั้งชายและหญิง แต่ปัญหาของการใช้หลักการนี้ก็มิได้อยู่ว่าการประเมินคุณค่าของงานที่ใช้เป็นพื้นฐาน สำหรับการกำหนดระดับค่าตอบแทนแบบนี้ก็มีความเป็นมาไม่น้อยแค่นั้น นอกจากนี้ยังมีปัญหาในเรื่องของอุปสงค์และอุปทานในตลาดแรงงานด้วย กล่าวคือ ถ้าแรงงานในอุตสาหกรรมใดขาดแคลนมากก็ย่อมจะทำให้อัตราค่าตอบแทนสูงต่างจากอุตสาหกรรมที่มีแรงงานมาก ล้นงานก็จะทำให้อัตราค่าตอบแทนต่ำได้

เป็นที่น่าสังเกตว่าในการกำหนดค่าจ้างขั้นต่ำในประเทศไทย แม้จะอาศัยหลักการจ่ายค่าตอบแทนเท่ากันสำหรับงานที่มีค่าเท่ากัน เห็นได้ว่าอัตราค่าจ้างขั้นต่ำสำหรับชายและหญิงเท่ากันแต่เมื่อพิจารณาถึงอัตราค่าจ้างขั้นต่ำในแต่ละจังหวัดหรือแต่ละภูมิภาคแล้วก็จะเห็นได้ว่ามีความแตกต่างกัน กล่าวคือ อัตราค่าจ้างแรงงานขั้นต่ำสำหรับงานที่มีค่าเท่ากัน (หรืองานชนิดเดียวกัน) ที่กรุงเทพมหานครกับบุรีรัมย์ มีอัตราที่แตกต่างกัน โดยอัตราค่าจ้างขั้นต่ำของกรุงเทพมหานครสูงกว่า ทั้งเนื่องจากการพิจารณาค่าครองชีพในกรุงเทพมหานครสูงกว่าบุรีรัมย์ประกอบด้วย

หลักความเป็นธรรมนี้อาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า หลักความเสมอภาค (Equity) ซึ่งสามารถจำแนกได้เป็น 3 ประการ คือ

1) ความเสมอภาคภายใน (Internal Equity) การจ่ายค่าแรงให้กับพนักงานตามลักษณะงานที่ทำ โดยเปรียบเทียบกับพนักงานคนอื่นๆ ภายในองค์กรเดียวกันที่มีระดับความรับผิดชอบและความยากง่ายของงานเทียบได้ในระดับเดียวกัน ก็ควรได้รับค่าตอบแทนที่เท่ากัน (Byars and Rue, 1997: 536) ตามหลักการ “งานเท่ากันจ่าย (เงิน) เท่ากัน” (Equal Pay for Equal Work)

2) ความเสมอภาคภายนอก (External Equity) หมายถึง การจ่ายค่าจ้างให้กับพนักงานภายในองค์กร โดยเปรียบเทียบกับพนักงานในองค์กรอื่นตามลักษณะของงานที่เหมือนกัน (Byars and Rue, 1997: 535) นอกจากความเสมอภาคภายในแล้ว ความเสมอภาคกับ

องค์การภายนอกก็เป็นสิ่งที่จำเป็น กล่าวคือ การกำหนดค่าตอบแทนต้องสอดคล้องกับค่าจ้างในตลาดแรงงานด้วย อุปสงค์และอุปทานในตลาดแรงงานมีผลต่อการกำหนดค่าตอบแทนในตลาดแรงงาน แรงงานในสาขาที่มีอุปสงค์หรือความต้องการอย่างมากในตลาดแรงงาน ค่าตอบแทนย่อมสูงกว่าแรงงานในสาขาที่มีความต้องการน้อย หรือมีจำนวนแรงงานล้นเหลือ ดังนั้น การกำหนดค่าตอบแทนจำเป็นต้องมีการสำรวจค่าตอบแทนในตลาดแรงงาน แล้วกำหนดค่าตอบแทนให้สามารถแข่งขันกับองค์การอื่นได้

3) ความเสมอภาครายบุคคล (Individual Equity) หมายถึง การสนับสนุนพนักงานเป็นรายบุคคล โดยการให้รางวัลสำหรับการปฏิบัติงาน และจะสัมพันธ์กับการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานที่สร้างขึ้น (Byars and Rue, 1997: 536) ซึ่งการกำหนดค่าตอบแทนต้องพิจารณาให้ความเป็นธรรมรายบุคคลด้วย เช่น ในระหว่างผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และทำงานในระดับความรับผิดชอบที่เท่าเทียมกัน ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีกว่าย่อมได้รับค่าตอบแทนที่สูงกว่า หรือกล่าวได้ว่า การพิจารณาค่าตอบแทนต้องพิจารณาจากการปฏิบัติงานด้วย (Pay for Performance) นอกจากนี้ความเป็นธรรมรายบุคคลยังพิจารณาจากระยะเวลาในการทำงานด้วย ผู้ที่ทำงานมานานกว่าย่อมต้องได้ค่าตอบแทนสูงกว่าผู้ที่เพิ่งเริ่มบรรจุเข้าทำงาน หรือหากมีประสบการณ์มาบรรจุเข้าทำงานก็ย่อมควรที่จะได้รับค่าตอบแทนสูงกว่าผู้ที่บรรจุเข้าทำงานโดยไม่มีประสบการณ์ เป็นต้น

3. การกำหนดค่าตอบแทนโดยคำนึงถึงความสามารถในการจ่ายขององค์การ (Ability to Pay) หมายถึง ความสามารถของบริษัทในการจ่ายค่าจ้างให้ตามที่พนักงานต้องการจากกำไรส่วนที่เหลือโดยความสามารถในการจ่ายค่าตอบแทนนี้จะถูกจำกัดโดยความสามารถของการแข่งขันในตลาดผลิตภัณฑ์นั้นๆ (Milkovich and Newman, 2002: 653) การจ่ายค่าตอบแทนถือเป็นต้นทุนที่นายจ้างต้องจ่ายให้กับแรงงานที่มาช่วยในการผลิต หากอัตราค่าตอบแทนสูง ต้นทุนการผลิตก็สูง ซึ่งจะมีผลให้กำไรที่นายจ้างควรจะได้รับลดลงไป หากกำไรน้อย ฝ่ายนายจ้างก็ขาดการสนใจในการลงทุนขยายกิจการ ซึ่งเป็นเหตุผลบางประการที่ทำให้อัตราค่าจ้างเพิ่มขึ้นไปอย่างเชื่องช้าในองค์การบางแห่ง

องค์การแต่ละแห่งย่อมมีฐานการเงินไม่เหมือนกัน ความสามารถในการจ่าย (Ability to Pay) ขององค์การแต่ละแห่ง จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะกำหนดอัตราค่าตอบแทนในองค์การนั้นๆ กิจการที่มีความมั่นคงก็จะสามารถจ่ายค่าตอบแทนได้สูงกว่าอัตราที่กำหนดไว้ในตลาดแรงงาน ทำให้สามารถเลือกจ้างคนงานที่มีความสามารถสูงได้ ซึ่งจะได้ประโยชน์จากคุณภาพของงานที่ดีกว่า ส่วนกิจการที่มีความสามารถในการจ่ายต่ำก็มักจะจ่ายอัตราค่าตอบแทนในระดับต่ำ ซึ่งจะมีผลให้ได้แรงงานที่ไม่มีฝีมือเข้ามาทำงาน คุณภาพของงานที่ทำย่อมต่ำด้วย ปัญหาอย่างหนึ่ง

ในเรื่องการกำหนดอัตราค่าตอบแทนโดยยึดหลักความสามารถในการจ่ายของแต่ละองค์กรก็ควรจะให้แต่ละองค์กรมีอิสระในการกำหนดอัตราค่าตอบแทนขั้นต่ำของคนอย่างเสรี ภายใต้กลไกของอุปสงค์และอุปทานในตลาดแรงงานและความสามารถในการจ่ายขององค์กรหรือไม่ เพื่อที่จะมีการจ้างแรงงานมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยกิจการที่มีความสามารถในการจ่ายสูงก็จะจ่ายค่าตอบแทนในอัตราที่ต่ำแล้วได้แรงงานที่มีประสิทธิภาพการทำงานต่ำกว่าไปทำงาน ในทางปฏิบัติพบว่า แม้้องค์กรบางแห่งสามารถจ่ายค่าจ้างได้มากกว่าคู่แข่งถึงร้อยละ 20-25 แต่ก็จะมีใครทำเช่นนี้ โดยทั่วไปมักจะจ้างคนงานในอัตราที่เท่ากันหรือมากกว่าเพียงเล็กน้อย ดังนั้น หากการกำหนดอัตราค่าตอบแทนเป็นไปอย่างเสรีแล้ว อัตราค่าตอบแทนจะอยู่ในระดับที่ต่ำโดยองค์กรต่างๆ จะกล่าวอ้างว่าตนเองมีความสามารถในการจ่ายแค่นั้น ซึ่งจะมีผลให้แรงงานได้รับความเดือนร้อน ทางแก้ไขในเรื่องนี้ก็คือหน่วยงานของรัฐควรเข้ามาช่วยเหลือแรงงาน โดยการกำหนดอัตราค่าจ้างขั้นต่ำซึ่งเป็นอัตราที่เหมาะสมและอยู่ในความสามารถของธุรกิจที่จะจ่ายได้แต่ก็ต้องยอมรับความจริงในเรื่องนี้ว่า การกำหนดอัตราค่าจ้างขั้นต่ำโดยรัฐเช่นนี้อาจทำให้เกิดปัญหาการว่างงานในระบบเศรษฐกิจได้

ดังที่กล่าวมานี้อาจมีข้อสงสัยอยู่ว่า จะใช้อะไรเป็นหลักพิจารณาว่า ความสามารถในการจ่ายของแต่ละองค์กรเป็นเท่าใด เรื่องนี้ตามปกติแล้ว ความสามารถในการจ่ายของหน่วยงานธุรกิจสามารถดูได้จากงบการเงินของกิจการ โดยต้องอาศัยการวิเคราะห์จากผู้เชี่ยวชาญอย่างรอบคอบ นอกจากนี้อาจพิจารณาสถิติการจ้างงาน สถิติการผลิต แนวโน้มการขาย ตลอดจนเศรษฐกิจของประเทศประกอบด้วย

4. การกำหนดค่าตอบแทนโดยคำนึงถึงเหตุผลอื่นๆ

นอกจากการกำหนดค่าตอบแทนโดยคำนึงถึงความเพียงพอ ความเป็นธรรม และความสามารถในการจ่าย ซึ่งเป็นเหตุผลหลักแล้ว ยังมีหลักเหตุผลอื่นๆ ที่อาจนำมาพิจารณาในการกำหนดค่าตอบแทนได้ คือ

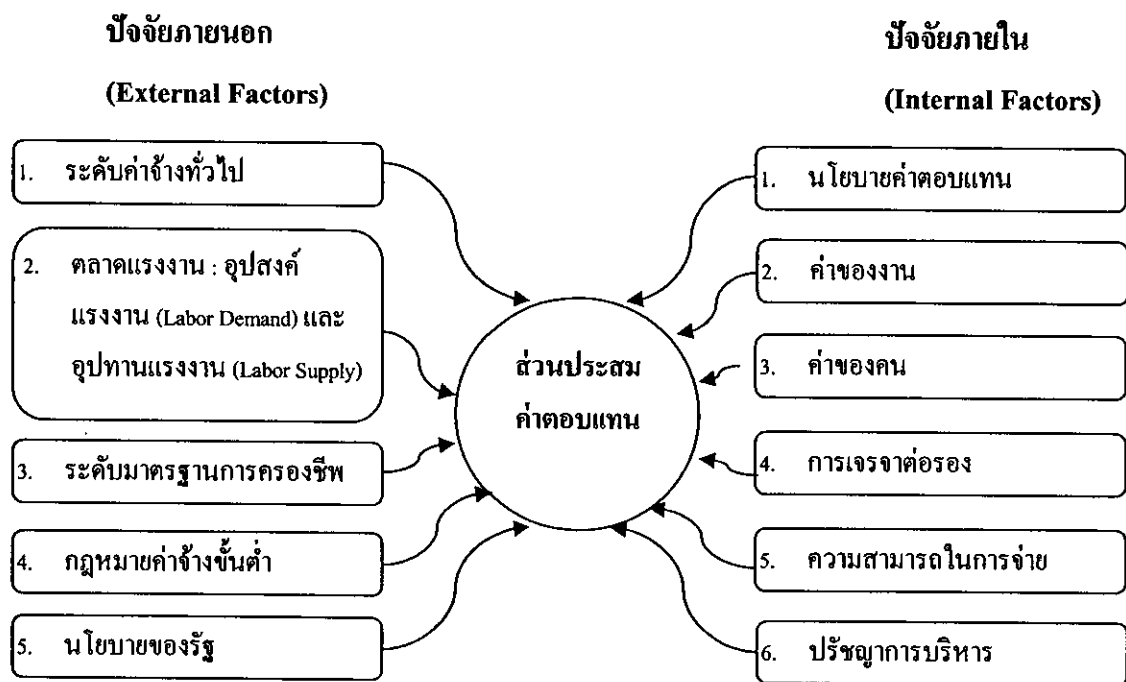
1) หลักความสมดุล (Balance) การกำหนดค่าตอบแทนให้สมดุล พิจารณาได้หลายประการ เช่น ความสมดุลระหว่างสัดส่วนของรายจ่ายด้านบุคคลกับรายจ่ายด้านอื่นๆ ความสมดุลระหว่างค่าตอบแทนทางตรงและทางอ้อม และความสมดุลระหว่างงานกับเงิน เป็นต้น

2) หลักความมั่นคง (Security) การกำหนดค่าตอบแทนต้องคำนึงถึงความมั่นคงในการดำรงชีวิตซึ่งรวมถึงสุขภาพ ความปลอดภัย หรือความเสี่ยงในการทำงานของพนักงานด้วย เช่น การกำหนดค่าตอบแทนเพิ่มพิเศษสำหรับงานที่เสี่ยงภัย การกำหนดสวัสดิการที่จำเป็น เช่น การประกันอุบัติเหตุ ประกันชีวิต ประกันสุขภาพ เป็นต้น

3) หลักการจูงใจ (Incentive) การกำหนดค่าตอบแทนต้องคำนึงถึงการจูงใจให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพิ่มความรู้ความสามารถและเต็มใจ ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ การกำหนดค่าตอบแทนทางอ้อมในรูปสวัสดิการต่างๆ ที่เป็นรางวัลหรือตัวเงิน เช่น โบนัส เบี้ยขยัน ตลอดจนแผนการจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจเป็นสิ่งที่นายจ้างควรพิจารณาจัดให้มีตามความเหมาะสม

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อส่วนประสมค่าตอบแทน

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารค่าตอบแทนจำแนกตามความสามารถในการควบคุมของฝ่ายบริหารได้เป็น 2 ประเภท ดังภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 แสดงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อส่วนประสมค่าตอบแทน

จากภาพที่ 2.4 จะเห็นได้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อส่วนประสมค่าตอบแทนที่องค์กรหนึ่งกำหนดขึ้นนั้นสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

■ **ปัจจัยภายใน (Internal Factors)** เป็นปัจจัยล้อมภายในกิจการที่ฝ่ายบริหารสามารถควบคุมได้ ได้แก่ นโยบายตอบแทน ค่าของงาน ค่าของคน และความสามารถในการจ่ายของกิจการ การเจรจาต่อรอง ประสิทธิภาพการผลิต การตลาด และปรัชญาของฝ่ายบริหาร

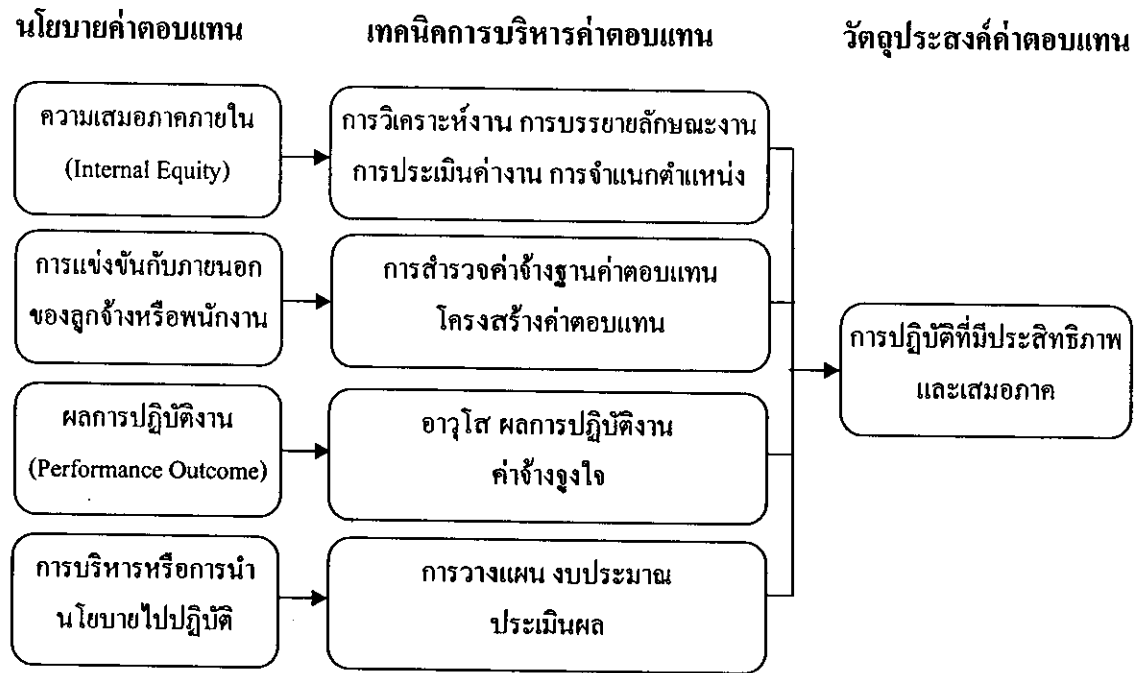
▪ **ปัจจัยภายนอก (External Factors)** เป็นปัจจัยแวดล้อมภายนอกกิจการที่ฝ่ายบริหารไม่สามารถควบคุมได้ ได้แก่ ระดับค่าจ้างทั่วไป อุปสงค์และอุปทานแรงงาน ระดับมาตรฐานการครองชีพ กฎหมายค่าจ้างขั้นต่ำ นโยบายของรัฐบาล ปัจจัยภายนอกนี้แม้ฝ่ายบริหารไม่สามารถควบคุมได้ แต่ก็ต้องทำการกำหนดค่าตอบแทนให้เหมาะสมสอดคล้องกับอิทธิพลของปัจจัยกลุ่มนี้ด้วย

ปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลต่อส่วนประสมค่าตอบแทน

ปัจจัยภายในองค์การที่มีอิทธิพลต่อส่วนประสมค่าตอบแทน ประกอบด้วยปัจจัย 3 ด้าน ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านลักษณะองค์การ พิจารณาจากนโยบายค่าตอบแทนและความสามารถในการจ่าย (Ability to Pay) 2) ปัจจัยด้านลักษณะงาน อาศัยการพิจารณาจากการวิเคราะห์และประเมินค่างาน และ 3) ปัจจัยด้านพนักงาน พิจารณาจากลักษณะของบุคคล 8 ประการ โดยมีรายละเอียดดังนี้

I. นโยบายด้านค่าตอบแทน (Compensation Policy) ขององค์การ

ในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดทางการจัดการสมัยใหม่การกำหนดกลยุทธ์ทางด้านทรัพยากรมนุษย์จะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ร่วมขององค์การ ดังนั้น นโยบายขององค์การจึงเป็นปัจจัยที่ต้องนำมาพิจารณาว่าองค์การมีนโยบายจ่ายค่าตอบแทนอย่างไร มีส่วนประสมของค่าตอบแทนทางตรงและทางอ้อมเป็นสัดส่วนอย่างไร กำหนดระดับการจ่ายค่าตอบแทนว่าจะเป็นผู้นำในการจ่ายค่าตอบแทนของตลาดแรงงาน หรืออยู่ในระดับแข่งขันกับตลาด หรือต่ำกว่าตลาด มีการพิจารณาขึ้นค่าตอบแทนปีละกี่ครั้งเป็นต้น ดังภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 แสดงแบบจำลองการบริหารค่าตอบแทน

จากภาพที่ 2.5 จะเห็นได้ว่านโยบายค่าตอบแทนที่สำคัญมี 4 ประการ ได้แก่ (1) ความเสมอภาคภายใน (2) แข่งขันกับภายนอก (3) ผลการปฏิบัติงานของลูกจ้างหรือพนักงาน (4) การบริหารหรือการนำนโยบายไปปฏิบัติ ส่วนเทคนิคการบริหารค่าตอบแทนหรือวิธีการในการดำเนินงานด้านค่าตอบแทนเพื่อให้เป็นไปตามนโยบายแต่ละด้าน เช่น นโยบายความเสมอภาคภายในเทคนิคที่ใช้เพื่อดำเนินนโยบายนี้ ได้แก่ การวิเคราะห์งาน การบรรยายลักษณะงาน การประเมินค่างาน และการจำแนกตำแหน่ง นโยบายค่าตอบแทนและเทคนิคค่าตอบแทนเป็นสิ่งที่ฝ่ายจัดการต้องกำหนดขึ้นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการบริหารค่าตอบแทน โดยอาศัยกระบวนการทางการบริหารประกอบด้วยการวางแผนค่าตอบแทน การกำหนดงบประมาณ การสื่อสาร และการประเมินผลโครงการค่าตอบแทน

ในการบริหารค่าตอบแทนอย่างมีประสิทธิภาพ นโยบายค่าตอบแทนจะถูกกำหนดขึ้นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการบริหารค่าตอบแทนที่ตั้งไว้ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดค่าตอบแทนที่สำคัญ มีดังนี้

1) ความเสมอภาคภายใน (Internal Equity) หมายถึง การจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงานตามลักษณะงานที่ทำโดยเปรียบเทียบกับพนักงานคนอื่นๆ ภายในองค์กรเดียวกันที่มีระดับความรับผิดชอบและความยากง่ายของงานเปรียบได้ในระดับเดียวกัน ก็ควรได้รับค่าตอบแทนที่เท่ากัน (Byars and Rue, 1997: 536) ตามหลักการ “งานเท่ากันจ่ายเท่ากัน” (Equal Pay Equal Work)

2) การแข่งขันกับภายนอก (External Competition) หมายถึง การจ่ายค่าจ้างให้กับพนักงานภายในองค์กร โดยเปรียบเทียบกับพนักงานองค์กรอื่นตามลักษณะของงานที่เหมือนกัน (Byars and Rue, 1997: 535) นโยบายการจ่ายค่าตอบแทนที่ดีต้องคำนึงถึงการแข่งขันกับองค์กรภายนอก โดยอัตราค่าตอบแทนที่จัดทำขึ้นต้องพิจารณาให้มีความเท่าเทียมกับอัตราของกิจการอื่นๆ ในอุตสาหกรรมเดียวกัน เทคนิคที่ทำให้สามารถกำหนดค่าตอบแทนแข่งขันกับกิจการอื่นได้ คือ การสำรวจค่าตอบแทน หรือการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลอัตราจ้างในตลาดแรงงาน แล้วนำมาใช้เป็นข้อมูลในการจัดทำโครงสร้างค่าตอบแทน

3) ผลการปฏิบัติงานของลูกจ้างหรือพนักงาน (Performance Outcome) การกำหนดค่าตอบแทนต้องให้ความสำคัญแก่ลูกจ้าง ด้วยการกำหนดค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานที่ลูกจ้างทำได้ หรือการมีส่วนร่วมของลูกจ้างพนักงาน ตลอดจนมีการพิจารณากำหนดอัตราค่าจ้างสูงที่อาศัยมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เป็นที่ยอมรับของพนักงาน โดยทั่วไป

การกำหนดนโยบายค่าตอบแทนต้องครอบคลุมปัจจัยสำคัญ 3 ประการ ดังกล่าวข้างต้นและเมื่อได้กำหนดนโยบายค่าตอบแทนขึ้นแล้ว การนำนโยบายค่าตอบแทนไปปฏิบัติให้บรรลุผลต้องอาศัยกระบวนการทางการบริหาร ซึ่งประกอบด้วย (1) การวางแผนค่าตอบแทนด้านต่างๆ (2) การกำหนดงบประมาณค่าตอบแทนเพื่อเป็นเครื่องมือในการวางแผน (3) การประสานงาน (4) การควบคุมการบริหารค่าตอบแทน (5) การจัดให้มีการสื่อสารนโยบายค่าตอบแทนให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องรับทราบเข้าใจ และยอมรับ (6) การดำเนินการในการประเมินผลการบริหารค่าตอบแทน เพื่อให้ได้ข้อมูลเพื่อใช้ในการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานจริงกับวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

2. การประเมินค่าของงาน (Job Evaluation)

หมายถึงขั้นตอนการออกแบบที่เป็นระบบ เพื่อช่วยในการกำหนดค่าแรงที่แตกต่างกันของนายจ้างแต่ละคน รวมถึงการจำแนก การเปรียบเทียบคุณค่างาน เพื่อให้สอดคล้องกับอิทธิพลภายในและภายนอกของตลาด ซึ่งประกอบด้วยการวัดค่างาน การมีส่วนร่วมของพนักงาน และถูกต้องตามกฎหมาย (Milkovich and Newman, 2002: 661) การกำหนดค่าตอบแทนต้องคำนึงถึงค่าของงาน โดยการจัดให้มีระบบประเมินค่างาน ศึกษาค่าของงานตำแหน่งต่างๆ เปรียบเทียบกัน

ภายในองค์การ เพื่อให้เกิดความยุติธรรมตามหลักความเสมอภาคภายใน เมื่อได้ค่าของงานแล้วก็นำมาใช้ในการจำแนกประเภทงาน จัดกลุ่มเงินเดือน และกำหนดเงินเดือนหรือค่าตอบแทนสำหรับแต่ละกลุ่มต่อไป

3. ค่าของคน

ปัจจัยด้านพนักงานที่ถูกนำมาพิจารณาในการกำหนดอัตราค่าตอบแทน ประกอบด้วยปัจจัย 8 ประการ ดังนี้ (1) ผลการปฏิบัติงาน (Performance) (2) ความอาวุโสในงาน (Seniority) (3) ระดับทักษะ (Skill-based Pay) (4) ประสบการณ์ (Experience) (5) สมาชิกภาพในองค์การ (Membership in the organization) (6) ศักยภาพ (Potential) (7) อิทธิพลทางการเมือง (Political Influence) (8) ความมีโชค (Luck) ซึ่งปัจจัยแต่ละด้านมีแนวทางพิจารณาดังนี้

1) การจ่ายตามผลการปฏิบัติงาน การที่จะทำให้พนักงานมีพฤติกรรมการทำงานตามที่ฝ่ายบริหารต้องการ เช่น มีความขยัน ปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ มีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการทำงานที่ผู้บริหารได้รับตอบกลับมาเช่นเดียวกัน อุปสรรคในการบริหารงานในปัจจุบันเกิดจากการที่ฝ่ายบริหารไม่ได้จัดให้มีรางวัลตอบแทนการปฏิบัติงานตามที่พนักงานปรารถนาอย่างเหมาะสม จึงไม่สามารถทำให้พนักงานมีพฤติกรรมในการทำงานตามเป้าหมายที่ฝ่ายบริหารต้องการ

หนึ่งในปัจจุบันระดับการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศที่เพิ่มสูงขึ้น ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานของลูกค้าและพนักงานเป็นสิ่งจำเป็น ด้วยเหตุนี้เองการพิจารณา กำหนดอัตราค่าตอบแทนโดยจ่ายตามผลการปฏิบัติงาน (Pay for Performance) เป็นสิ่งที่ถูกนำมาใช้อย่างกว้างขวางและรวดเร็วในตำแหน่งงานตั้งแต่ระดับกลางลงมาถึงตำแหน่งพนักงานปฏิบัติ การจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานนี้อาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าการจ่ายค่าตอบแทนแบบคุณธรรม (Merit Pay) การจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานนี้เป็นที่นิยมใช้อย่างแพร่หลายถึงร้อยละ 70 ขององค์การประเภทต่างๆ ในสหรัฐอเมริกา แรงกดดันจากการแข่งขันทางการค้าทั้งในและต่างประเทศมีผลกระทบต่อการทำงานเปลี่ยนแปลงในวิธีการทำงานเป็นกลุ่ม จึงมีการเปลี่ยนแปลงการกำหนดอัตราค่าตอบแทนมาเป็นระบบการจ่ายผลการปฏิบัติงานแทน

รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน สำหรับงานแต่ละระดับอาจแตกต่างกันได้ตามความเหมาะสม เช่น ตำแหน่งงานบริหารระดับสูง เหมาะที่จะใช้รูปแบบการให้ส่วนแบ่งกำไร (Profit Sharing) ซึ่งการพิจารณาส่วนแบ่งกำไรจะคิดจากผลการปฏิบัติงานของกิจการโดยรวม ส่วนรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนสำหรับตำแหน่งบริหารระดับกลางและระดับต้น

รวมถึงพนักงานระดับปฏิบัติการเหมาะที่จะใช้รูปแบบการจ่าย โบนัส ซึ่งพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานประจำปีรายบุคคล การพิจารณารูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานนี้แบ่งได้ 3 แนวทาง คือ

- การจ่ายตามผลงานของกิจการ โดยรวม (Overall performance)
- การจ่ายตามผลงานของหน่วยงาน (Business unit performance)
- การจ่ายตามผลงานของพนักงานแต่ละบุคคล (Individual performance)

ในการปฏิบัติอาจพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนโดยใช้แนวทาง 3 แนวนี้ผสมผสานกันก็ได้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนผลการปฏิบัติงานที่นิยมใช้กันมากที่สุดอีกวิธีหนึ่งคือการจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจ (Incentive Pay) ซึ่งเป็นการจ่ายค่าตอบแทนสำหรับผลการปฏิบัติงานที่สูงเกินกว่ามาตรฐานการปฏิบัติงานที่ตั้งไว้ การจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจให้พนักงานผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงานมากกว่าการขึ้นเงินเดือน ทำให้ค่าตอบแทนหลักในแต่ละปีลดลงในขณะที่ประสิทธิภาพการทำงานเพิ่มสูงขึ้น อย่างไรก็ตาม การจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจอาจมีผลทำให้ค่าตอบแทนหลักเพิ่มขึ้นได้ กรณีที่พนักงานมีผลการปฏิบัติงานเด่นจนได้รับการเลื่อนตำแหน่งและเลื่อนขึ้นเงินเดือน

ประโยชน์ของการจ่ายค่าตอบแทนตามผลปฏิบัติงานที่ชัดเจนมี 5 ประการ ได้แก่ (1) เพิ่มความพอใจในงานแก่พนักงาน (2) เพิ่มผลผลิตขององค์กรให้สูงขึ้น (3) ลดการขาดงาน (4) ลดการลาออกจางาน (5) ทำให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพของพนักงาน

2) การจ่ายตามอาวุโส (Seniority) หมายถึง ระยะเวลาในการทำงานในหน่วยงาน หรือการดำรงตำแหน่งงาน หรือการปฏิบัติงานในหน่วยงาน การจ่ายตามอาวุโสในงานมักเป็นวิธีการจ่ายที่พนักงานเรียกร้อง และมีความพึงพอใจมากกว่าการจ่ายตามผลงาน ซึ่งเป็นวิธีการที่ฝ่ายบริหารพอใจ การที่ฝ่ายพนักงานพึงพอใจการจ่ายตามอาวุโส เพราะฝ่ายพนักงานหรือสหภาพแรงงานมักมีความเห็นว่าการจ่ายตามผลการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งยังนิยมประเมินด้วยผู้บริหารย่อมมีความเป็นอัตวิสัยของผู้บริหารและอาจมีอคติความลำเอียงเกิดขึ้นได้ ในขณะที่การจ่ายตามอาวุโสในงานเป็นข้อมูลเชิงปริมาณที่เห็นได้ชัดตามจำนวนปีที่ปฏิบัติงาน ซึ่งพนักงานได้สร้างผลงานสะสมไว้กับองค์กร

อย่างไรก็ตามเป็นที่เห็นพ้องกันว่า การจ่ายตามอาวุโสในงานสามารถจ่ายค่าตอบแทนได้ที่ระดับปานกลางหรือระดับเฉลี่ยเท่านั้น การจ่ายค่าตอบแทนในอัตราที่สูงกว่าระดับปานกลางยังคงต้องขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นรายบุคคล

3) การจ่ายตามระดับทักษะ (Skill-based Pay) เป็นการพิจารณากำหนดอัตราค่าตอบแทนระดับความรู้ความสามารถของพนักงาน โดยต้องเป็นความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานนั้นๆ วัตถุประสงค์ของการจ่ายค่าตอบแทนตามระดับทักษะ คือ เพื่อส่งเสริมให้กำลังใจพนักงานในการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการปฏิบัติอันจะทำให้องค์กรมีสมรรถนะการผลิตในระดับที่แข่งขันกับคู่แข่งได้

ปัจจุบันการลดขนาดกิจการและการยุบตำแหน่งบริหารระดับกลางลง ทำให้โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งจำกัดลง การจ่ายตามระดับทักษะจึงเป็นช่องทางสำหรับตอบสนองความต้องการของพนักงาน เนื่องจากการจ่ายตามระดับทักษะการทำงานโดยตัวของงานเองเป็นสิ่งสำคัญ อนึ่งการจ่ายตามระดับทักษะ ทำให้พนักงานตระหนักว่างานมีความสัมพันธ์กับระดับทักษะอันจะทำให้เกิดประโยชน์ต่อพนักงาน โดยได้รับค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินจากระดับทักษะที่จับมืออยู่ กล่าวคือ การเพิ่มขึ้นของระดับทักษะทำให้พนักงานได้รับเงินเดือนเพิ่มขึ้นมีความมั่นคงในงานเพิ่มขึ้น มีความคล่องตัวในการเคลื่อนย้ายงาน และมีความพึงพอใจในงานสูงขึ้น เป็นต้น

การจ่ายค่าตอบแทนระดับทักษะนี้สามารถนำไปใช้ได้กับงานที่มีลักษณะการทำงานเป็นกลุ่มมีการขยายงานตามแนวตั้ง และมีการพัฒนาบุคลากร ซึ่งวิธีการจ่ายค่าตอบแทนตามระดับทักษะนี้มีประโยชน์ทั้งต่อฝ่ายบริหารและฝ่ายพนักงาน

4) การจ่ายตามประสบการณ์ (Experience) ประสบการณ์เป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสามารถในการทำงานของบุคคล ความรู้ ความสามารถตามวุฒิการศึกษาเป็นเพียงปัจจัยขั้นต้นที่ทำให้บุคคลสามารถทำงานได้ แต่ประสบการณ์จะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น โดยเฉพาะตำแหน่งงานในระดับบริหาร ซึ่งการทำงานต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ ผู้บริหารต้องมีประสบการณ์ทั้งในเรื่องที่เกี่ยวกับคน เกี่ยวกับงาน และการติดต่อสื่อสาร การจ่ายตามประสบการณ์จึงเป็นเรื่องที่ควรพิจารณาเป็นอย่างยิ่งสำหรับงานในระดับบริหาร

5) สมาชิกภาพในองค์กร (Membership in the organization) เป็นการพิจารณาความแตกต่างของบุคคลโดยละเอียดอีกประการหนึ่ง บุคคลที่มีตำแหน่งขั้นต้นแต่เป็นสมาชิกขององค์กรมายาวนาน ควรได้รับค่าตอบแทนทางอ้อมหรือสิทธิบางประการที่มากกว่าบุคคลที่มีตำแหน่งสูงแต่เพิ่งเริ่มมาเป็นสมาชิกขององค์กร การจ่ายตามบทบาทสมาชิกภาพในองค์กรมีวัตถุประสงค์เพื่อรักษาเสถียรภาพด้านจำนวนบุคลากรขององค์กรและส่งเสริมความจงรักภักดีต่อองค์กร

6) การจ่ายตามศักยภาพ (Potential) ศักยภาพของบุคคลเกี่ยวข้องกับความสามารถที่จะทำงานที่ไม่เคยทำมาก่อน การพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนสำหรับพนักงานที่ไม่เคยทำงานมาก่อนต้องพิจารณาจากปัจจัยที่แสดงถึงศักยภาพ เช่น การพิจารณาจากผลการศึกษา เป็นต้น โดยมีการแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างผลการศึกษากับศักยภาพในการทำงาน กล่าวคือ คนที่มีผลการศึกษาคงจะมีศักยภาพในการทำงานสูงด้วย เป็นต้น

7) อิทธิพลทางการเมือง (Political Influence) เรามักจะได้ยินอยู่เสมอว่า “ค่าของคนอยู่ที่เป็นคนของใคร” ซึ่งมีความหมายในทำนองเดียวกันกับสำนวนภาษาอังกฤษที่ว่า “It’s not what you know, it’s who you know” (มันไม่สำคัญว่าคุณรู้อะไร มันสำคัญที่ว่าคุณรู้จักใคร)

ปัจจัยเรื่องอิทธิพลทางการเมืองเป็นเรื่องที่ไม่อาจปฏิเสธได้ และการไม่พิจารณาถึงปัจจัยนี้ อาจทำให้เกิดความเข้าใจที่ไม่ถูกต้อง เนื่องจากระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทางปฏิบัติไม่อาจหลีกเลี่ยงความจริงที่ว่า ยังคงมีอิทธิพลของระบบอุปถัมภ์ในการพิจารณาสรรหาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมถึงการกำหนดค่าตอบแทน เป็นเรื่องธรรมดาที่ผู้บริหารที่มีอำนาจในเรื่องดังกล่าวจะพิจารณาญาติสนิทมิตรสหายที่เป็นพวกพ้องของตน หรือบุคคลที่เขารู้จักคุ้นเคยดีกว่าบุคคลอื่น ในส่วนของการกำหนดค่าตอบแทนอาจเป็นในลักษณะของการกำหนดค่าตอบแทนในระดับสูงกว่าระดับเริ่มต้น หรือการพิจารณาให้เงินเดือนในอัตราที่สูงกว่าผลการปฏิบัติงานจริง เป็นต้น

8) ความมีโชค (Luck) เรื่องของความมีโชค หรือความเฮงก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้บุคคลได้รับค่าตอบแทนเพิ่มขึ้นด้วย ขอเพียงให้อยู่ในตำแหน่งที่ถูกต้องและในเวลาที่ต้องการเท่านั้น ตัวอย่างเช่น สักดาเป็นพนักงานในแผนกจัดซื้อ ซึ่งทำงานในแผนกนี้มาได้ 5 ปี หลังจากจบการศึกษาปริญญาตรีทางบริหารธุรกิจ นอกจากบุญอนันต์ซึ่งเป็นผู้จัดการแผนกจัดซื้อและทำงานตำแหน่งนี้มานานถึง 20 ปี พนักงานคนอื่นๆ ในแผนกจัดซื้อล้วนแล้วแต่เป็นพนักงานใหม่เพิ่งมีอายุงาน 1-2 ปี และไม่มีประสบการณ์ในงานจัดซื้อมาก่อน เมื่อบุญอนันต์ประสบอุบัติเหตุเสียชีวิต จึงนับเป็นโชคคิของสักดาที่มีความเหมาะสมที่สุดที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้จัดการแผนกจัดซื้อ อย่างที่ไม่เคยคาดฝันมาก่อนว่าจะได้รับเป็นผู้จัดการแผนกที่อายุน้อยที่สุด คือ 27 ปี เท่านั้น นอกจากสถานการณ์ดังกล่าวแล้วยังมีสถานการณ์อื่นๆ เช่น ช่วงโอกาสหรือจังหวะในการปรับเงินเดือน ก็ทำให้บุคคลที่เข้ามาใหม่มีค่าตอบแทนสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว เป็นต้น

1. การเจรจาต่อรอง (Collective Bargaining)

โดยปกติสหภาพแรงงานจะมีบทบาทในการแสวงหาและคุ้มครองสิทธิประโยชน์ในการจ้างแทนคนงาน หรือลูกจ้างที่เป็นสมาชิกของสหภาพแรงงาน การเรียกร้องของสหภาพแรงงานส่วนใหญ่เป็นเรื่องเกี่ยวกับค่าตอบแทน ดังนั้น ในการพิจารณาค่าตอบแทนต้องพิจารณาถึงบทบาทของสหภาพแรงงานในการเจรจาต่อรองด้วย กระบวนการเจรจาต่อรองระหว่างลูกจ้างหรือสหภาพแรงงานกับฝ่ายจัดการ ต้องเป็นไปตามขั้นตอนในพระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์จึงจะได้รับการคุ้มครองตามกฎหมาย การเจรจาต่อรองเพื่อขอเปลี่ยนแปลงค่าตอบแทนในอดีตมีแต่การขอขึ้นค่าตอบแทน โดยฝ่ายลูกจ้างหรือสหภาพแรงงานเป็นผู้เรียกร้องโดยอ้างความจำเป็นตามอัตราค่าครองชีพที่สูงขึ้น แต่ในสภาพเศรษฐกิจที่ถดถอยเช่นในปัจจุบัน ฝ่ายนายจ้างพยายามลดต้นทุนการจ้างแรงงานด้วยวิธีต่างๆ เช่น การชะลอการจ้างงานใหม่ การเกษียณอายุก่อนกำหนด (Early Retirement) รวมถึงการเลิกจ้าง (Lay Offs) ซึ่งวิธีการเหล่านี้จะมีผลต่ออัตราการว่างงานที่สูงขึ้น จนกลายเป็นปัญหาสังคมของประเทศได้ วิธีการหนึ่งที่จะควรนำมาใช้ในสถานการณ์เช่นนี้ คือ การที่ฝ่ายนายจ้างควรเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับงบประมาณค่าตอบแทนของกิจการ เพื่อเจรจาต่อรองเปลี่ยนแปลงค่าตอบแทนลดลงให้สามารถรักษางานวนบุคลากรไว้ได้แทนการเลิกจ้าง ซึ่งจะช่วยให้สามารถลดปัญหาสังคมอันเนื่องมาจากการว่างงานของประเทศไทยได้

2. ความสามารถในการจ่าย (Ability to Pay)

ความสามารถในการจ่ายของกิจการขึ้นอยู่กับขนาดของเงินทุน ประสิทธิภาพของการผลิตและประสิทธิภาพทางการตลาดของกิจการ กิจการที่มีเงินทุนและรายได้มากก็ย่อมมีความสามารถในการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นต้นทุนได้สูงกว่ากิจการที่มีเงินทุนรายได้น้อย

3. ปรัชญาการบริหาร (Management Philosophy)

ความเชื่อและทัศนคติของฝ่ายบริหารย่อมมีอิทธิพลโดยตรงต่อการกำหนดค่าตอบแทนในองค์กร ปรัชญาทางการบริหารค่าตอบแทนมี 2 แนวคิด คือ

- **จ่ายให้น้อยที่สุด** เพื่อมิให้เป็นภาระค่าใช้จ่ายต่อต้นทุนการผลิตที่สูงเกินไป อันเป็นอุปสรรคต่อการแข่งขัน ความอยู่รอด และความเจริญเติบโตขององค์กร
- **จ่ายให้มากที่สุด** เพื่อมุ่งใจคนค้มีความสามารถให้ทำงานอยู่กับองค์กรด้วยความพึงพอใจและสร้างความเจริญแก่องค์กรต่อไป

การกำหนดค่าตอบแทนขององค์กรเป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารมีทัศนคติและความเชื่ออย่างไร ผู้บริหารที่เชื่อในแนวคิดแรกย่อมกำหนดอัตราค่าตอบแทนที่ต่ำกว่าตลาดซึ่งประสบปัญหาในการจ้างงานและการธำรงรักษาบุคลากร ส่วนผู้บริหารที่เชื่อในแนวคิดที่สองย่อมพยายามกำหนดค่าตอบแทนให้อยู่ในดุลยภาพอันเหมาะสมกับความรับผิดชอบของฝ่ายบริหารที่มีต่อผู้ถือหุ้น ลูกจ้าง พนักงาน และรัฐบาล

ปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อส่วนประสมค่าตอบแทน

ในธุรกิจอุตสาหกรรมภาคเอกชนนั้นอยู่ในลักษณะการแข่งขันเสรี และการแข่งขันเป็นไปอย่างรุนแรงรวดเร็ว ไม่เฉพาะทางด้านการผลิต การขาย และการบริการเท่านั้น แต่ยังรวมทั้งในด้านการมีไว้และใช้แรงงานทรัพยากรมนุษย์อีกด้วย

สำหรับในด้านการใช้คนทำงานนั้น ในทุกองค์กร โดยเฉพาะองค์กรคู่แข่งกันทางการค้าและการผลิตมุ่งหมายที่จะได้คนดีมีความสามารถสูงเข้ามาทำงาน โดยต้องการคนที่มีคุณภาพทั้งด้านฝีมือความชำนาญ และความประพฤติ ปฏิบัติตามระเบียบวินัย ซื่อสัตย์ จงรักภักดี และขยันหมั่นเพียร เพื่อจะได้ลดปัญหาความยุ่งยากทางการปกครองบังคับบัญชา และลดค่าใช้จ่ายทางด้านการศึกษาและการพัฒนาศักยภาพความก้าวหน้าของบุคคล โดยเหตุแห่งจุดมุ่งหมายมีดังนี้ การคัดเลือกสรรหาจึงต้องรอบคอบและต้องมีสิ่งดึงดูดใจให้คนที่มีความสามารถมีความประพฤติดีมาสมัครงาน เพื่อจะได้คัดเลือกคน “ใจซื่อมือดี” ที่เหมาะสมที่สุดไว้ทำงานตามประสงค์ต่อไป

1. ระดับค่าจ้างทั่วไป

เมื่อบุคคลจบการศึกษาจากสถาบันการศึกษาระดับหนึ่งๆ ที่พร้อมจะทำงานได้แล้ว ก็จะเริ่มวางแผนชีวิตว่าจะเข้าทำงานกับองค์กรใด บางคนต้องการงานที่มีเกียรติและมั่นคง เช่นเป็นข้าราชการหรือพนักงานรัฐวิสาหกิจ ซึ่งเป็นที่ทราบกันโดยทั่วไปว่าการเริ่มจ้างบุคคลเริ่มต้นนั้นมีอัตราค่าตอบแทนการทำงานตามวุฒิการศึกษาซึ่งวางไว้เป็นมาตรฐาน ส่วนบางคนต้องการทำงานกับองค์กรธุรกิจภาคเอกชน โดยมุ่งหวังที่จะมีรายได้และงานที่ทำให้หายความสามารถโดยจะเปรียบเทียบค่าตอบแทนการทำงานที่จะได้รับจากองค์กรภาคเอกชนกับทางราชการ ส่วนใหญ่แล้วธุรกิจอุตสาหกรรมภาคเอกชนจะมีการทำงานตามอัตราชั่วโมงการทำงานต่อสัปดาห์มากกว่างานของข้าราชการ หรือรัฐวิสาหกิจ ดังนั้น การให้ค่าตอบแทนการทำงานก็ย่อมต้องสูงกว่าอัตราค่าจ้างเริ่มต้นของทางราชการที่กำหนดไว้ตามระดับคุณวุฒิการศึกษาต่างๆ ทั้งนี้เพื่อเป็นการจูงใจให้บุคคลหันเหความสนใจมาทำงานกับภาคเอกชนให้มากขึ้น แต่เดิมเรามีคำกล่าวที่ว่า “สิบพ่อค้าไม่เท่าหนึ่งพระยาเลี้ยง” คือทำงานกับราชการนั้นดีกว่าทำงานกับพ่อค้าวานิชภาคเอกชน แต่ปัจจุบันความคิด

ดังกล่าวเปลี่ยนแปลงไปมาก เพราะความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของธุรกิจอุตสาหกรรมภาคเอกชน และการมีรายได้ดี จึงมีค่ากล่าวกลับกันกับสมัยเดิมๆ เป็นว่า “สิบพระยาเลี้ยวไม่เท่าหนึ่งพ่อค้า” โดยมุมมองเปรียบเทียบรายได้ที่ได้จากภาคเอกชนที่สูงกว่าที่ทางราชการกำหนด

ในการที่ผู้จบการศึกษาระดับต่างๆ ส่วนใหญ่มุ่งมาทำงานภาคเอกชนนั้น ก็จะมองเปรียบเทียบรายได้และผลประโยชน์ตอบแทนการทำงานที่จะได้รับจากองค์กรแต่ละแห่งแต่ละประเภทด้วยเช่นเดียวกัน ในลักษณะเช่นนี้บุคคลย่อมเลือกองค์กรบริษัทห้างร้านที่ให้ค่าตอบแทนการทำงานที่สูงกว่าแห่งอื่นๆ

องค์กรบริษัทห้างร้านภาคเอกชน จึงต้องปรับปรุงอัตราการจ้างเริ่มต้นให้สูงกว่าทางราชการ และสูงกว่าบริษัทห้างร้านอื่นๆ หรืออย่างน้อยต้องสูงกว่าค่าจ้างขั้นต่ำที่ทางการกำหนดไว้ในแต่ละช่วงเวลา และอยู่ในระดับเดียวกันกับบริษัทห้างร้านคู่แข่งกันในธุรกิจอุตสาหกรรมประเภทเดียวกัน จึงสามารถดึงดูดคนที่มีความสามารถให้มาสมัครทำงานได้

ในวิธีการเช่นนี้องค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมภาคเอกชนบางแห่ง จึงต้องมีอัตราค่าตอบแทนการทำงานในการเริ่มจ้างบุคคลผู้มีวุฒิการศึกษาระดับต่างๆ ไว้สูงกว่าแห่งอื่น โดยเป็นการให้เป็นตัวเงินสด และบางแห่งให้เป็นตัวเงินเท่าๆ กับแห่งอื่น แต่มีสวัสดิการผลประโยชน์อื่นๆ เสริมให้มากขึ้น เช่น ให้พาหนะ ค่าอาหารกลางวัน มีบริหารรถรับส่ง ออกภาษีเงินได้ให้ลูกจ้างพนักงานอย่างไรก็ตามการให้ค่าตอบแทนการทำงานสูงกว่าแห่งอื่นหรือเท่าๆ กันนั้นไม่เป็นการพอเพียง ฉะนั้นบางกิจการยังต้องใช้วิธีจูงใจในวิธีการจ่ายค่าตอบแทนการทำงานด้วย เช่น จ้างรายเดือนแทนที่จะจ้างเป็นรายชั่วโมงหรือรายวัน เพื่อให้ผู้มาสมัครงานรู้สึกมีความมั่นคงในการที่จะได้รับค่าตอบแทนเป็นเงินเดือน และมีความภาคภูมิใจในศักดิ์ศรีอันเป็นเกียรติศักดิ์ของมนุษย์ในเบื้องต้นไปพร้อมๆ กันด้วย เป็นต้น

2. ตลาดแรงงาน (Labor Market)

หมายถึง พื้นที่ด้านภูมิศาสตร์ซึ่งถูกจ้างได้รับการสรรหาสำหรับงานชิ้นใดชิ้นหนึ่ง (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2543: 547) หรือเป็นสถานที่ซึ่งประกอบด้วยแรงงานที่มีความหลากหลายในด้านทักษะ ฝีมือ รวมถึงองค์กรต่างๆ ที่มีความต้องการจ้างแรงงานเพื่อปฏิบัติงาน โดยเฉพาะซึ่งสามารถแยกส่วนประกอบของตลาดแรงงานออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

1) อุปสงค์แรงงาน (Labor Demand) หมายถึง ระดับการจ้างงานที่องค์กรต้องการถ้าอัตราค่าจ้างสูงขึ้นจะทำให้อุปสงค์แรงงานลดลง หรือหมายถึง ระดับการจ้างงานที่องค์กรต้องการหากเพิ่มอัตราค่าแรงขึ้นจะทำให้ความต้องการแรงงานลดลง โดยให้ปัจจัยอื่นคงที่ (Milkovich and Newman, 2002 : 661) ทฤษฎีที่อธิบายอุปสงค์แรงงาน ได้แก่ ทฤษฎีผลผลิตหน่วยสุดท้ายของแรงงาน กล่าวคือ นายจ้างยังคงต้องการจ้างลูกจ้างเพิ่มขึ้นจนกระทั่งถึงหน่วยสุดท้าย ซึ่งมูลค่าของผลผลิตที่ได้จากการจ้างงานเพิ่มขึ้นเท่ากับค่าจ้างลูกจ้างนั่นเอง

อุปสงค์แรงงานขึ้นอยู่กับภาวะเศรษฐกิจโดยทั่วไป หากภาวะเศรษฐกิจเจริญรุ่งเรืองมีความต้องการสินค้าบริการมากจะทำให้ธุรกิจต่างๆ มีความต้องการจ้างแรงงานเพิ่มขึ้นตรงกันข้ามหากเศรษฐกิจฝืดเคือง ถดถอยจะทำให้มีภาวะเศรษฐกิจตกต่ำที่เรียกว่าฟองสบู่แตกของไทยในช่วงปี 2540-43 ความต้องการจ้างแรงงานก็ลดลง

2) อุปทานแรงงาน (Labor Supply) หมายถึง จำนวนประชากรวัยแรงงานที่ประสงค์จะทำงานแต่ยังไม่มีการทำงาน จากนิยามนี้จะเห็นได้ว่าอุปทานแรงงานในประเทศหนึ่งๆ นั้นขึ้นอยู่กับจำนวนประชากรวัยทำงาน จำนวนชั่วโมงที่ประชากรวัยทำงานต้องการทำงาน จำนวนความพยายามที่พนักงานใช้ในการทำงาน และระดับของการฝึกอบรมทักษะในงาน การศึกษาในองค์ประกอบย่อยเหล่านี้พบว่ามีความสัมพันธ์กับการกำหนดค่าจ้าง เช่น ผู้ที่ประสงค์จะเป็นกำลังแรงงานมักต้องการการจ้างเป็นตัวแทน และผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมสูงมักไม่ประสงค์จะเกษียณอายุเร็ว เป็นต้น

อนึ่ง ความตื่นตัวและความนิยมในความก้าวหน้าของแรงงาน ด้วยการศึกษามีวุฒิการศึกษาสูงขึ้น โดยเฉพาะสาขาทางคอมพิวเตอร์และผู้มีความชำนาญเฉพาะด้านทางคอมพิวเตอร์สูงขึ้นอย่างมาก ประกอบกับสถาบันการศึกษาต่างๆ ไม่อาจปรับหลักสูตรการสอนให้สอดคล้องทันกับความต้องการของตลาดแรงงาน อุปทานจึงมีน้อยกว่าอุปสงค์ในตลาดแรงงาน จึงมีการแข่งขันตัวผู้ที่มีความรู้ความชำนาญกันมาก ทำให้ค่าตอบแทนการทำงานของกลุ่มผู้มีความชำนาญทางคอมพิวเตอร์มีอัตราสูงอยู่ระยะหนึ่ง และเมื่อสถาบันการศึกษา ภาครัฐบาล และเอกชนสามารถผลิตผู้มีความรู้ทางด้านคอมพิวเตอร์ เช่น โปรแกรมเมอร์ ซึ่งเขียนระบบข้อมูลต่างๆ ซ่างคอมพิวเตอร์ ซ่างไฟฟ้า อิเล็กทรอนิกส์ ฯลฯ ได้มากขึ้นตามความต้องการของตลาดแรงงานแล้ว ค่าจ้างแรงงานของกลุ่มผู้ชำนาญทางคอมพิวเตอร์ก็อยู่ในระดับคงที่

ดังที่กล่าวมานี้ จะเห็นได้ชัดว่าระดับค่าจ้างต่างๆ ไป อุปสงค์และอุปทานในตลาดแรงงานเป็นปัจจัยภายนอกองค์การที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดอัตราค่าตอบแทนการทำงานขององค์การเป็นอย่างมาก

3. ระดับมาตรฐานการครองชีพ

เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า ดัชนีราคาผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงสูงขึ้นนั้นมีผลกระทบต่อการค้าปลีกของบุคคล กล่าวคือ มีผลกระทบต่อค่าตอบแทนในการจ้างแรงงาน เพราะราคาสินค้าอุปโภคและบริโภคสูงขึ้นย่อมทำให้อำนาจการซื้อ (Purchasing Power) ลดลง มาตรฐานการครองชีพของบุคคลจึงลดลงมีความอึดอัดกว่าที่เป็นอยู่เดิม ดังนั้นจึงต้องมีการปรับค่าตอบแทนการทำงานของบุคคล เพื่อเป็นการช่วยเหลือการค้าปลีกของบุคคล เพื่อเป็นการช่วยเหลือการค้าปลีกของบุคคลมิให้เดือดร้อนจากการที่ดัชนีราคาผู้บริโภคสูงขึ้นด้วย และในการกำหนดค่าตอบแทนการทำงานให้เหมาะสมกับมาตรฐานการครองชีพวิธีหนึ่งนั้น มักนิยมนำเอาดัชนีราคาผู้บริโภคมาเป็นปัจจัยร่วมประกอบการพิจารณาค่า

ทั้งนี้ เพื่อให้พนักงานทุมเทกำลังกาย กำลังใจทำงานอย่างเต็มความสามารถและมีความจงรักภักดีต่อองค์กร จึงมีการให้เงินช่วยค่าครองชีพลูกจ้างพนักงาน โดยใช้สูตรการคำนวณดังนี้

จำนวนเงินช่วยค่าครองชีพ = ดัชนีราคาผู้บริโภคที่เพิ่มขึ้น x อัตราค่าตอบแทนโดยเฉลี่ยต่อเดือน

100

จะเห็นได้ว่า มาตรฐานการครองชีพและการเพิ่มขึ้นของดัชนีราคาผู้บริโภคเป็นปัจจัยซึ่งมีผลกระทบต่อข้อกำหนดอัตราค่าตอบแทนการทำงานเป็นอย่างมาก

4. กฎหมายค่าจ้างขั้นต่ำ

การปกครองประเทศด้วยระบอบประชาธิปไตยนั้น รัฐบาลมักจะมีภาระผูกพันกับประชาชนที่เลือกตั้งคณะรัฐบาลมาบริหารประเทศ เป็นเสมือนสัญญาประชาคมที่รัฐบาลจะต้องดูแลความเป็นอยู่ของประชาชนให้ “อยู่เป็นสุข” พันภาวะ “อยู่ร้อนนอนทุกข์” การที่จะเป็นดังนั้นได้ ทางหนึ่งก็คือ รัฐบาลต้องสร้างงานให้ประชาชนมีอาชีพและมีรายได้เลี้ยงตัวเองและครอบครัว และต้องพยายามยกระดับรายได้ต่อหัวของประชากรให้สูงขึ้น อันเป็นการพัฒนาประเทศในด้านต่างๆ ประกอบกันไป พร้อมกันนั้นก็ต้องเปิดโอกาสเสรีให้มีการลงทุนและการจ้างงาน โดยรักษาความยุติธรรม เป็นธรรม ให้เกิดความสงบเรียบร้อยในวงการธุรกิจอุตสาหกรรม เพื่อผลของการจัดเก็บภาษีจากรายได้ของการลงทุนทำธุรกิจอุตสาหกรรมและรายได้จากค่าจ้างแรงงาน

รัฐบาลมีภาระหน้าที่ต้องให้ความคุ้มครองแก่ลูกจ้างและผู้ใช้แรงงาน เพื่อให้ได้รับสิทธิอันพึงได้ตามความสมควรแต่อดีตภาพ และเพื่อให้นายจ้างได้ปฏิบัติต่อลูกจ้างตามสภาพการจ้างโดยเหมาะสมเพื่อการทำงานอยู่ร่วมกันโดยสันติ รัฐบาลจึงได้ออกกฎหมายเพื่อให้ลูกจ้างและนายจ้างได้รู้ถึงสิทธิและหน้าที่อันถูกต้องชอบธรรมของแต่ละฝ่าย กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการ

บริหารค่าตอบแทน ได้แก่ ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ บรรพ 3 เอกเทศสัญญา ลักษณะ 6
จ้างแรงงาน, พระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2518, พระราชบัญญัติประกันสังคม พ.ศ. 2533,
พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 และกฎหมายค่าจ้างขั้นต่ำ ดังนั้นในการพิจารณากำหนด
ค่าตอบแทนและบริการค่าตอบแทนขององค์กร ต้องอยู่ในขอบเขตและข้อบังคับของกฎหมาย
ที่เกี่ยวข้องเหล่านี้ด้วย

5. นโยบายของรัฐบาล (Government Policy)

รัฐบาลได้มีการกำหนดนโยบายค่าจ้างไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม
แห่งชาติด้วยซึ่งแผนพัฒนาฯ จัดเป็นแผนแม่บทในการบริหารประเทศ เช่น ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจ
และสังคมแห่งชาติฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2520-2524) ได้กำหนดนโยบายและแนวทางในการแก้ไขปัญหา
ของรัฐไว้ดังนี้

- 1) ปรับอัตราค่าจ้างขั้นต่ำให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของค่าครองชีพ
- 2) พิจารณากำหนดอัตราค่าจ้างขั้นต่ำและค่าตอบแทนประเภทอื่นๆ ตามประเภท
ของอุตสาหกรรมและระดับฝีมือแรงงาน

- 3) เร่งรัดให้มีการควบคุมดูแลให้มาตรฐานการปรับค่าจ้างขั้นต่ำ ครอบคลุมตามที่
- 4) กฎหมายแบ่งไว้
- 5) ให้มีการวิเคราะห์วิจัยเกี่ยวกับ โครงสร้างค่าจ้างของรัฐเอกชนและเกษตรกร
- 6) เปรียบเทียบกับค่าครองชีพ

การที่รัฐกำหนดแนวนโยบายเรื่องค่าจ้างดังกล่าว ทำให้มีการจัดตั้งคณะกรรมการ
ค่าจ้างขั้นต่ำและสภาที่ปรึกษาเพื่อการพัฒนาแรงงานแห่งชาติขึ้นเพื่อรับผิดชอบและประสานงานใน
ด้านนี้ให้บรรลุเป้าหมายสืบมาจนถึงในปัจจุบัน

กลยุทธ์ค่าตอบแทน

การออกแบบโครงสร้างค่าจ้างหรือค่าตอบแทน แต่เพียงอย่างเดียวคงจะไม่สามารถเกิด
ประสิทธิภาพได้อย่างเต็มที่ ดังนั้นวิธีการที่จะออกแบบโครงสร้างค่าจ้างที่ดี ควรให้มีความเชื่อมโยง
เข้ากับกลยุทธ์ธุรกิจ การบริหารทรัพยากรบุคคล โดยเฉพาะในด้านระบบรางวัลใจ (Reward
Management)

การวางแผนกลยุทธ์รางวัลใจ

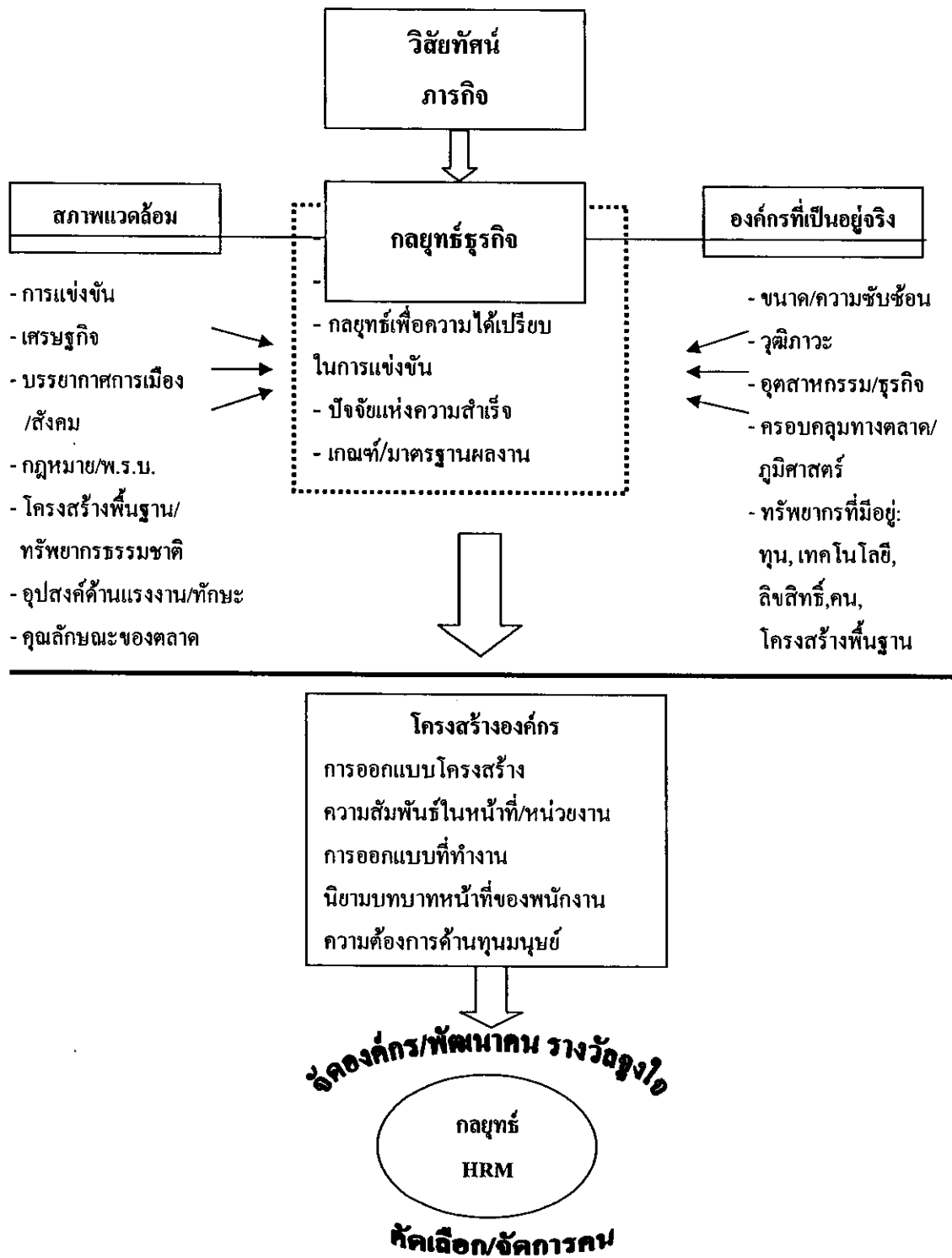
ตามที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นว่าการบริหารค่าตอบแทนนั้นจะรวมเป็นส่วนหนึ่งใน
ระบบรางวัลใจ และในปัจจุบันจะอยู่ในระบบการจัดการผลงาน ดังนั้นหากสามารถเชื่อมโยงเข้า
กับบริบทขององค์กรได้ จะทำให้การบริหารค่าจ้างมีกรอบทิศทางที่ชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติ
ได้อย่างได้ผล สำหรับกรอบการวางแผนกลยุทธ์รางวัลใจกับบริบทขององค์กร แสดงได้ดังภาพที่

ในส่วนแรก บริบทขององค์กรจะเป็นการวิเคราะห์วิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรว่าจะเป็นไปได้ในทิศทางแบบใดในอนาคต หรือธุรกิจอะไรที่ต้องการจะไปให้ถึง โดยอาจจะได้มาซึ่งแรงขับเคลื่อนทางกลยุทธ์ เช่น ความสามารถของธุรกิจ พื้นที่ใกล้เคียงของธุรกิจ เป็นต้น

ส่วนที่สอง เป็นการกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจที่อยู่ภายใต้วิสัยทัศน์และภารกิจของบริษัท โดยพิจารณาจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของธุรกิจ เช่น การแข่งขันเศรษฐกิจ บรรยากาศการเมือง/สังคม/กฎหมาย/พ.ร.บ.ต่างๆ ด้านแรงงาน โครงสร้างพื้นฐาน (ด้านสาธารณูปโภค) อุปสงค์ด้านแรงงาน/ทักษะ และคุณลักษณะภายนอกกับการวิเคราะห์สภาพขององค์กรที่เป็นอยู่จริง เช่น ขนาด/ความซับซ้อน/วุฒิภาวะ อุตสาหกรรม/ธุรกิจ ความครอบคลุมทางตลาด/ภูมิศาสตร์ ทรัพยากรที่มีอยู่ เช่น ทุน เทคโนโลยี ลิขสิทธิ์ทางปัญญา คน เป็นต้น

จะทำให้สรุปเป็น วัตถุประสงค์ ความสามารถหลักของธุรกิจ กลยุทธ์เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน ปัจจัยแห่งความสำเร็จ เกณฑ์/มาตรฐาน ผลงาน

ส่วนที่สาม เป็นการกำหนดโครงสร้างองค์กรที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ธุรกิจ อาทิ การออกแบบโครงสร้าง ความสัมพันธ์ในหน้าที่หน่วยงาน การออกแบบที่ทำงาน นิยามบทบาทหน้าที่ของพนักงาน และความต้องการด้านทุนมนุษย์แล้วจึงมากำหนดกลยุทธ์ HRM (Human Resource Management) ซึ่งในภาพรวมคือ เรื่องการคัดเลือก/การจัดการคน/พัฒนาคน และรางวัลจูงใจ



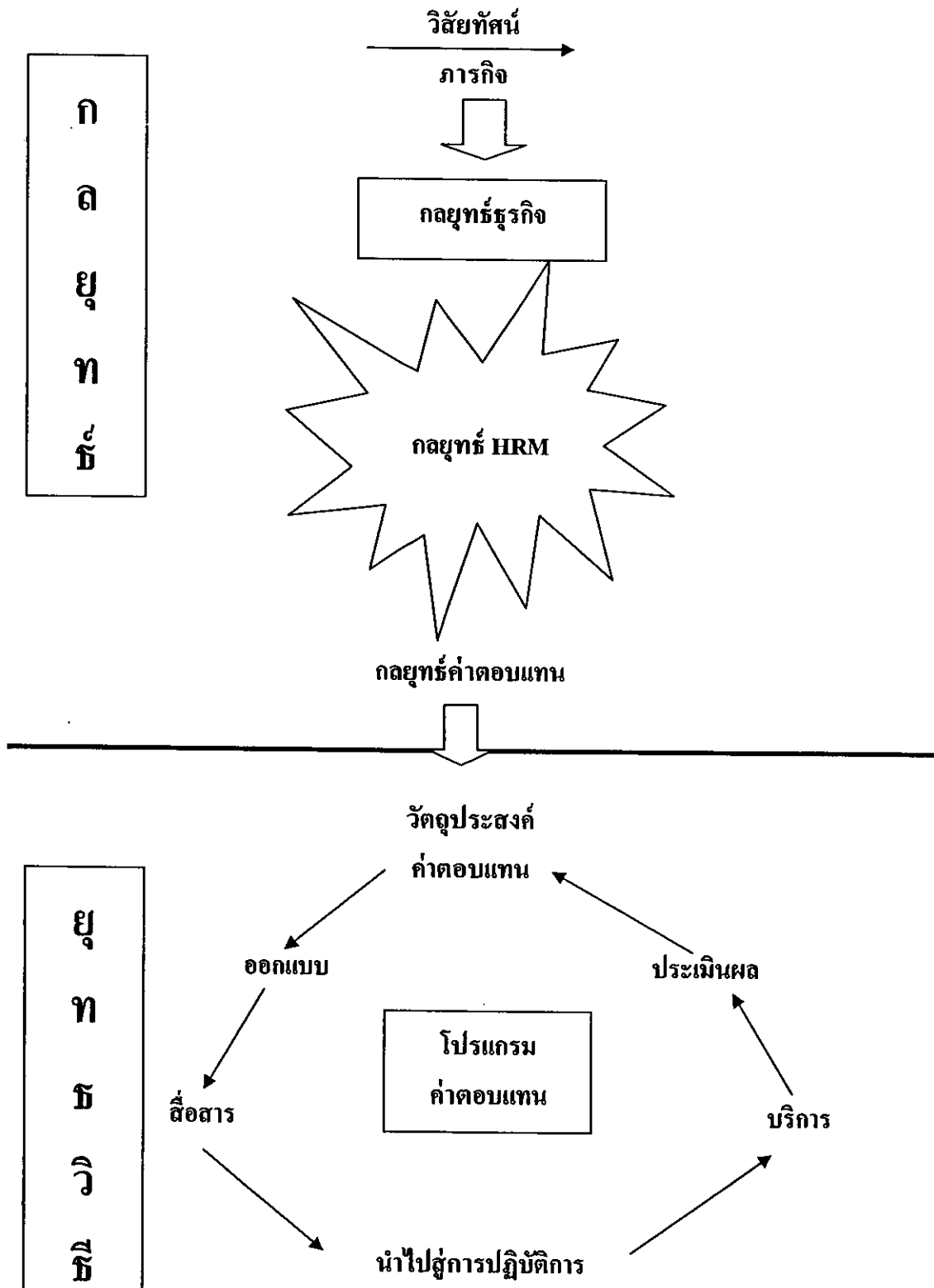
ภาพที่ 2.6 การวางแผนกลยุทธ์รางวัลสูงใจกับบริบทขององค์กรจาก “คำตอบแทนตามผลสำเร็จ”
 คณีย์ เทียนพุด P.32

กำหนดกลยุทธ์ก่อนโครงสร้างค่าตอบแทน

ดังนั้น สิ่งที่อธิบายไว้ในภาพที่ 2.6 การวางกลยุทธ์รางวัลจูงใจกับบริบทขององค์กร โดยสรุปแล้วคือส่วนของการนำวิสัยทัศน์และภารกิจ แปลความเป็นกลยุทธ์ธุรกิจ หลังจากนั้นจึงมา กำหนดกลยุทธ์ HRM และกลยุทธ์ค่าจ้าง ซึ่งในส่วนนี้อาจเรียกว่า กลยุทธ์ก่อนโครงสร้างค่าตอบแทน ส่วนในด้านการกำหนดโปรแกรมค่าตอบแทน ถือเป็นส่วนยุทธวิธี (Tactic) นำไปสู่ การปฏิบัติ การบริหาร และประเมินผล โปรแกรมค่าตอบแทน ซึ่งสรุปเป็นภาพที่ 7 กำหนดกลยุทธ์ ก่อนโครงสร้างค่าตอบแทน

องค์ประกอบของโครงสร้างค่าตอบแทน

ในระบบของโครงสร้างค่าจ้าง บางครั้งอาจเรียกว่า ค่าตอบแทนก็ได้ ถ้าเรียกว่า ค่าตอบแทนจะเห็นได้ชัดว่ามีอยู่ 2 ลักษณะ คือ ค่าตอบแทนทางตรงและค่าตอบแทนทางอ้อม แต่ใน ทศวรรษใหม่นี้มักจะพิจารณาอยู่ในรูปของระบบรางวัลจูงใจ (Reward Management) ซึ่งครอบคลุม มากกว่าเรื่องของค่าจ้าง/ค่าตอบแทน อย่างไรก็ตามในขั้นนี้ยังจะอธิบายในรูปแบบที่ยังไม่ขยายไปสู่ ระบบรางวัลจูงใจ โดยอธิบายตามภาพที่ 2.7 ของโครงสร้างค่าตอบแทน



ภาพที่ 2.7 กำหนดกลยุทธ์ก่อนโครงสร้างค่าตอบแทน

การกำหนดค่าตอบแทนที่มีประสิทธิภาพ

ต้องพิจารณาจากปัจจัยต่างๆ ที่จัดเป็นปัจจัยเหตุ ซึ่งได้แก่ สภาพแวดล้อมทางการบริหารที่เข้ามามีผลกระทบ และเป็นที่มาของการปรับปรุงและพัฒนาค่าตอบแทนให้เกิดความสมดุลในระบบสภาพแวดล้อม โดยพิจารณาได้จาก 2 ปัจจัย คือ

1. ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร การกำหนดค่าตอบแทนขององค์กรจะพิจารณาปัจจัย ดังนี้

- สภาพทางค่านเศรษฐกิจของสังคมและค่าครองชีพ
 - การเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน
 - ข้อกำหนดตามกฎหมายแรงงาน
 - นโยบายและการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงการจ่ายของกลุ่มแข่งขัน หรือกลุ่มธุรกิจที่ตั้งอยู่ในละแวกเดียวกัน
 - ผลการสำรวจค่าจ้างและเงินเดือนประจำปีที่ทำโดยองค์กรต่างๆ ที่เชื่อถือได้
- เป็นต้น

2. ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ การพิจารณาปัญหาที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับระบบการจ่ายค่าตอบแทน เช่น

- อัตราการเข้า-ออกของพนักงาน
- การไม่สามารถรักษาบุคลากรที่มีฝีมือไว้ได้
- อัตราการจ่ายเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือกลุ่มองค์กรในธุรกิจเดียวกันซึ่งมีความจำเป็นจะต้องใช้บุคลากรที่มีความรู้และทักษะการทำงานที่ใกล้เคียงกัน หรือกลุ่มธุรกิจที่ตั้งอยู่ในละแวกเดียวกัน ที่อาจจะให้องค์กรเราสูญเสียกำลังคน
- ความคิดเห็น เสี่ยงเรียกร้องของพนักงานหรือสภาพแรงงาน
- ความมีประสิทธิภาพหรือความเที่ยงตรงของระบบการประเมินผลงานที่แสดงถึงผลงานของบุคลากรแต่ละบุคคล ได้อย่างชัดเจน
- ประเด็นอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

การบริหารค่าตอบแทนในเชิงกลยุทธ์

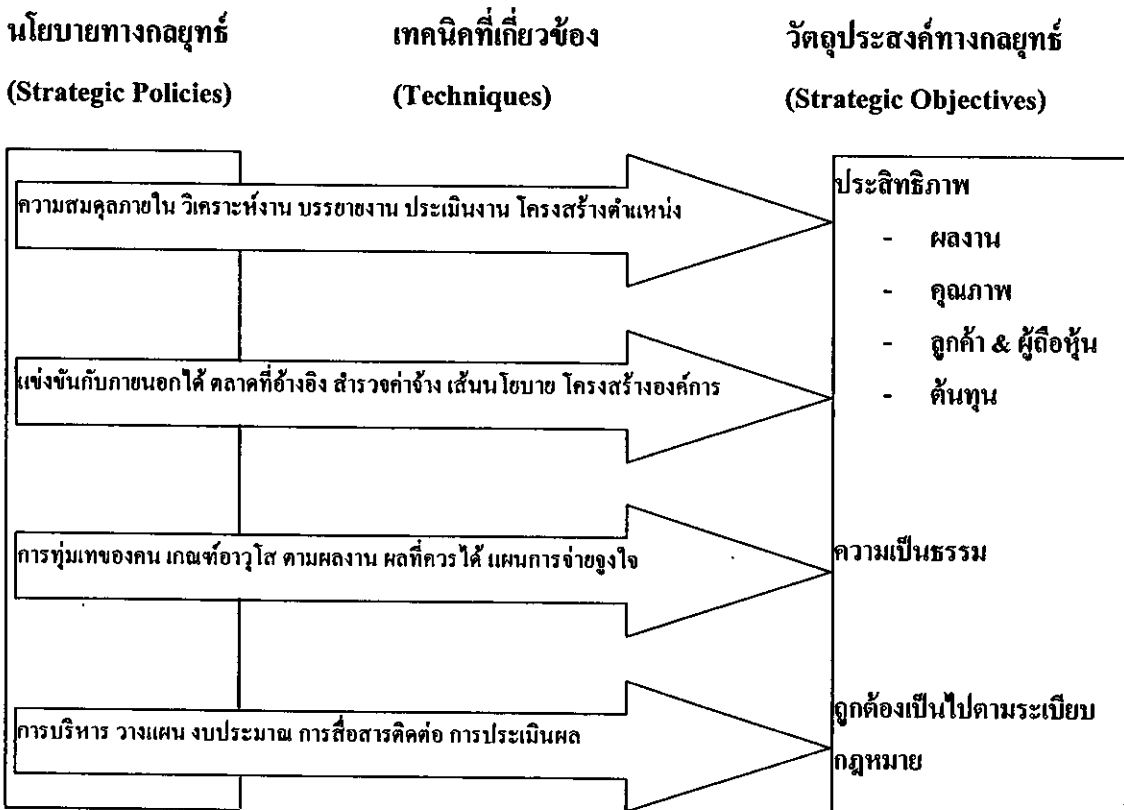
การบริหารค่าตอบแทน โดยมีการนำปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งจากภายในและภายนอกมาเป็นองค์ประกอบในการกำหนดแนวทางการบริหารจัดการจึงทำให้การบริหารค่าตอบแทนกลายเป็นการบริหารค่าตอบแทนในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Compensation) เพื่อให้ระบบค่าตอบแทนมีความสอดคล้องและมีความสามารถในการจัดการกับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น สนองเป้าหมาย นโยบายการดำเนินงานและความต้องการในเชิงธุรกิจขององค์กร

รูปแบบของการจ่ายค่าตอบแทน

การพิจารณาจัดระบบค่าตอบแทนที่ดีนั้น ในทางปฏิบัติควรที่จะได้มีกรอบของการพิจารณาที่เป็นรูปแบบ ที่ซึ่งจะช่วยให้การวิเคราะห์และจัดทำมีความถูกต้องรอบคอบและสมบูรณ์ครบถ้วน ใช้การได้สอดคล้องกับเงื่อนไขของสภาวะแวดล้อมต่างๆ ที่เป็นอยู่

Milkovich and Jerry (2002) รูปแบบการวิเคราะห์ที่ดีที่จะให้ได้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนจะประกอบด้วย ส่วนประกอบที่เป็นขอบเขตการพิจารณา 3 ประการ ที่ครอบคลุมรวมเอาปัจจัยสำคัญประการต่างๆ ไว้ คือ

1. วัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ (The Strategic Objectives) ที่ใช้เป็นพื้นฐานสำหรับการจัดออกแบบระบบค่าตอบแทน
2. นโยบายทางกลยุทธ์ (The Strategic Policies) ที่ใช้เป็นพื้นฐานสำหรับการจัดออกแบบระบบค่าตอบแทน
3. เทคนิคที่ใช้ (The Techniques) ในการวิเคราะห์จัดทำค่าตอบแทน



ภาพที่ 2.9 การจ่ายค่าตอบแทน

1. วัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ของค่าตอบแทน หมายถึง วัตถุประสงค์พื้นฐานที่สำคัญของระบบค่าตอบแทนที่ออกแบบจัดขึ้น ที่จะต้องมีสิ่งสำคัญประกอบด้วยประสิทธิภาพ ความยุติธรรมและความถูกต้องสอดคล้องกับกฎหมายและระเบียบ ทั้งนี้ส่วนที่สำคัญที่สุดคือประสิทธิภาพ ซึ่งจะประกอบด้วย

1.1 ผลงานที่ได้ดีขึ้นกว่าเดิม

1.2 การสามารถควบคุมต้นทุนด้านแรงงานให้อยู่ในระดับที่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้

สำหรับวัตถุประสงค์ด้านความเป็นธรรม คือ การประกันว่าพนักงานทุกคนจะได้รับความยุติธรรมเท่าเทียมกันในเรื่องต่างๆ ทั้งในแง่ของการรับรู้ถึงงานที่พนักงานทุ่มเททำให้กับกิจการที่มีมากน้อยต่างกัน โดยจะมีการจ่ายค่าตอบแทนสูงกว่าสำหรับคนที่ทำงานได้ดีกว่า สำหรับวัตถุประสงค์ทางด้าน “การปฏิบัติถูกต้องตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับ” นั้น หมายถึง การไม่หลีกเลี่ยงและมองข้ามกฎระเบียบและข้อบังคับทางกฎหมายทั้งหลายที่ออกมา แต่จะมีการติดตามเอาใจใส่ปรับการทำงานให้ทันกับกฎระเบียบต่างๆ ที่มีการปรับปรุงและออกมาใหม่ตลอดเวลาด้วย

ในทางปฏิบัติ ถ้าหากองค์กรใด ได้มีการปรับระบบค่าตอบแทนให้เข้าได้กับวัตถุประสงค์ขององค์กรก็ย่อมแสดงว่า นโยบายการจ่ายตอบแทนต่างๆ ที่กำหนดตามหลังมานั้น ต่างก็จะเท่าเทียมกันและสู้กับคู่แข่งชั้น พร้อมกับจะสามารถมีช่องทางโอกาสที่จะปรับปรุงให้ดีขึ้น สอดคล้องกับทักษะ ความรู้ ความสามารถที่เพิ่มสูงขึ้นด้วย ซึ่งท้ายที่สุดแล้ว ก็อาจมีผลทำให้ระบบค่าตอบแทนที่ออกแบบจัดทำขึ้นเกิดความแตกต่างจากที่จัดทำไว้ในครั้งแรก ที่เริ่มจากมุ่งผลงานเพียงอย่างเดียวก็ได้ กล่าวโดยสรุปคือ การมีวัตถุประสงค์ที่ต่างกันนั้นเองย่อมจะทำให้กลายเป็นเครื่องมือทำให้มีการออกแบบระบบค่าตอบแทนที่แตกต่างกันไปด้วย

2. นโยบายทางกลยุทธ์ของค่าตอบแทน กิจการทุกแห่งที่แตกต่างจะต้องมีการตัดสินใจเลือกนโยบายที่จะใช้ถือเป็นกลยุทธ์ที่ตื้นนั้น ควรจะต้องมีการรวบรวมเอาสิ่งที่เป็นนโยบายที่สำคัญให้มีไว้อย่างครบถ้วนทั้ง 4 ประการ คือ

2.1 การต้องมีความความสอดคล้องกันภายใน (Internal Alignment)

2.2 การต้องใช้แข่งขันกับภายนอกได้ (External Competitiveness)

2.3 การช่วยส่งเสริมให้พนักงานทุ่มเททำงานให้ (Employee Contributions)

2.4 การสะดวกและง่ายต่อการบริหารและใช้งาน (Administration)

นโยบายทั้ง 4 แนวทางมีรายละเอียด ดังนี้

1. การมีความสมดุลภายใน หมายถึง การสามารถเปรียบเทียบกันได้ระหว่างตำแหน่งต่างๆ หรือระดับของความชำนาญต่างๆ ภายในองค์กร นั่นคือ ทั้งงานทุกงานและทักษะของคนทุกคน ต่างจะต้องสามารถนำมาเทียบกันได้ว่า ได้มีการทุ่มเททำให้กับวัตถุประสงค์องค์การได้มากน้อยแตกต่างกันเพียงใด

ความสมดุลภายในนี้ทางปฏิบัติ หมายถึง อัตราค่าตอบแทนต่างๆ ที่จ่ายให้กับพนักงานที่ทำงานได้เท่ากัน กับที่จ่ายค่าตอบแทนให้กับคนที่ซึ่งทำงานที่มีความแตกต่างกันด้วย นโยบายความสมดุลนี้ โดยปกติแล้วจะกระทบต่อวัตถุประสงค์ของการจ่ายค่าตอบแทนทั้ง 3 ประการ คือ

1.1 ในเชิงของความสัมพันธ์ภายในองค์กรของการจ่ายค่าตอบแทน จะกระทบต่อการตัดสินใจที่จะยังคงอยู่กับกิจการต่อไป

1.2 เปิดช่องให้เกิดความคล่องตัวสำหรับการลงทุนให้มีการอบรมพัฒนาพนักงานมากขึ้น เป็นกลไกให้พนักงานแสวงหาความรับผิดชอบสูงขึ้น

2. การแข่งขันกับภายนอกได้ ในแง่ของการแข่งขันกับภายนอกได้นี้ หมายถึง การเปรียบเทียบค่าตอบแทนของกิจการกับองค์การอื่นๆ ที่อยู่ภายนอก โดยเฉพาะคู่แข่ง การพิจารณาตัดสินใจจัดระบบค่าตอบแทนให้แข่งขันได้กับภายนอกด้วย 2 ปัจจัยว่าจ่ายมาแค่ไหนและจ่ายในรูปแบบใดนี้ จะมีผลกระทบโดยตรงกับวัตถุประสงค์ใน 2 ด้าน คือ

2.1 เพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถจัดหาและรักษาพนักงานที่เก่งและมีความสามารถสูงให้อยู่ได้

2.2 เพื่อควบคุมต้นทุนเอาไว้ได้ ทั้งนี้ก็เพื่อหวังให้ราคาสินค้าและบริการที่ผลิตออกขายยังคงสามารถแข่งขันต่อไปได้ ด้วยเหตุนี้เองจะเห็นได้ชัดเจนว่า นโยบายการให้การแข่งขันกับภายนอกได้นี้ จะมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานกับความยุติธรรมโดยตรงและในการดำเนินการดังกล่าวก็จะต้องทำไปโดยมีความถูกต้องตามกฎหมายด้วยเช่นกัน

3. การให้พนักงานทุ่มเททำงาน

นโยบายข้อนี้ หมายถึง การมุ่งเน้นที่ตัวผลงานที่ทำได้เปรียบเทียบกัน นั่นคือ การพิจารณาให้มีการจ่ายที่แตกต่างกัน ไปตามผลงานที่ทำได้มากน้อยต่างกัน โดยจ่ายให้สูงกว่าสำหรับผู้ที่ทำผลงานได้ดีกว่าและ/หรือให้มากตามอาวุโสที่มีสูงกว่า หรือการพิจารณาว่าควรให้พนักงานได้รับผลตอบแทนจากความสำเร็จผลทางการเงินด้วยการจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจเป็น

สัดส่วนตามผลกำไรหรือไม่ ทั้งนี้ หลักการสำคัญที่ต้องยึดถือกันจะต้องอยู่ในแนวทางที่เป็นเหตุผลที่ดี คือ ทีมงานที่ทำผลงานได้ดีกว่า ช่อมสมควรได้รับค่าตอบแทนมากกว่าทีมงานที่ทำผลงานได้ต่ำกว่า

เหตุที่มีการเน้นย้ำถึงการจ่ายที่จะต้องสอดคล้องเป็นไปตามผลงานที่ทำได้นั้น ก็เพราะสิ่งนี้มีผลต่อทัศนคติของพนักงานกับพฤติกรรมการทำงาน โดยตรง ในการปฏิบัติธุรกิจจำนวนมากต่างมีนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนโดยเน้นสัมพันธ์กับผลงานที่ทำได้นั้น ส่วนมากต่างจะมีวิธีการจ่ายตอบแทนในแบบที่มีการจูงใจและให้ตามผลงานจริงที่ทำได้ (Incentives & Merit Pay) เป็นสำคัญ

4. การบริหารที่เหมาะสม

นโยบายในด้านบริหารนี้นับเป็นนโยบายประการสุดท้ายที่จะต้องจ่ายต่อการบริหารและในขณะนำมาใช้งานด้วย ความหมายของนโยบายข้อนี้ จะหมายถึงทั้งสองด้าน คือ สามารถเลือกรูปแบบ ส่วนประกอบและชนิดของการจ่ายได้อย่างเหมาะสมสามารถนำมาใช้ในการดำเนินการได้ไม่ยุ่งยากและไม่เสียค่าใช้จ่ายมากเกินไป ซึ่งการจะทำได้นั้น ความสำคัญจะย้อนกลับมาที่ตัวนักบริหารเองที่จะต้องมีความรู้เกี่ยวกับความสามารถในการที่จะเลือกออกแบบและนำเอาระบบการจ่ายค่าตอบแทนไปใช้ปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง ซึ่งทักษะที่ต้อมีนั้นนอกจากจะต้องมีความรู้ทางเทคนิควิชาการที่จะเลือกชนิดการจ่ายได้ตรงกับความต้องการแล้ว ยังจะมีทักษะในฐานะผู้นำที่จะต้องสื่อสารให้พนักงานเข้าใจได้และยอมรับระบบที่ได้เอามาใช้

ขั้นตอนของการบริหารค่าตอบแทน

การบริหารค่าตอบแทนประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอน ได้แก่

1. การออกแบบและการวิเคราะห์งานและตำแหน่ง (Job and Position Design and Analysis) เป็นการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับงานและตำแหน่งงานต่างๆ ในองค์กรซึ่งผลจากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการออกแบบงานและการวิเคราะห์งาน จะนำมาจัดทำเอกสารสำคัญ 2 ประเภทคือ

1.1 คำบรรยายลักษณะงาน หรือแบบกำหนดหน้าที่งาน (Job Description) หมายถึงการสรุปลักษณะของงานที่สำคัญ โดยจำแนกและอธิบายถึงรายละเอียดของงานโดยทั่วไป ความรับผิดชอบในหน้าที่ ผลผลิตและคุณลักษณะของพนักงานที่ต้องการเพื่อปฏิบัติงาน (Milkovich and Newman, 2002: 661) หรือหมายถึงเอกสารซึ่งแสดงการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงาน

หน้าที่และความรับผิดชอบของงาน เป็นข้อความที่กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งอธิบายรายละเอียดของงานว่า งานนั้นมีหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างไรบ้าง โดยระบุชื่อ ตำแหน่งงาน คำสรุปเกี่ยวกับงาน (Job Summary) หน้าที่งานหลัก หน้าที่งานรอง และความสัมพันธ์กับงานอื่นๆ ซึ่งระบุข้อความที่กล่าวถึงลักษณะของงานเท่านั้น (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2543: 440)

1.2 การกำหนดคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งงาน (Job Specification) หมายถึง เอกสารที่เป็นโครงสร้างในการกำหนดคุณสมบัติของบุคคลที่จะปฏิบัติงานในแต่ละหน้าที่ โดยเฉพาะ (Mondy and Noe, 2005: 95) หรือหมายถึง การกำหนดคุณสมบัติที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานตามลักษณะงานที่กำหนดไว้ในคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) จะจัดทำขึ้นหลังจากทำคำบรรยายลักษณะงานแล้ว โดยระบุถึงคุณสมบัติประจำตำแหน่ง ได้แก่ เพศ อายุ ความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ และคุณสมบัติอื่นๆ ที่จะทำงานนั้น ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2543: 449)

2. การประเมินค่างาน (Job Evaluation) หมายถึง ขั้นตอนการออกแบบที่เป็นระบบ เพื่อช่วยในการกำหนดค่าแรงงานที่แตกต่างกันของนายจ้างแต่ละคน รวมถึงการจำแนก การเปรียบเทียบคุณค่าของงาน เพื่อให้สอดคล้องกับอิทธิพลภายในและภายนอกของตลาด ซึ่งประกอบด้วย การวัด การประชุม และถูกต้องตามกฎหมาย (Milkovich and Newman, 2002: 661) การกำหนดค่าตอบแทนต้องคำนึงถึงค่าของงาน โดยการจัดให้มีระบบประเมินค่างาน ศึกษาค่าของงานตำแหน่งต่างๆ เปรียบเทียบกันภายในองค์กร เพื่อให้เกิดความยุติธรรมตามหลักความเสมอภาคภายใน เมื่อได้ค่าของงานแล้วก็นำมาใช้ในการจำแนกประเภทงาน จัดกลุ่มเงินเดือนและกำหนดเงินเดือน หรือค่าตอบแทนสำหรับแต่ละกลุ่มต่อไป เป็นการหาค่าสัมพันธ์ของงานหรือตำแหน่งงานต่างๆ ภายในองค์กรเดียวกัน เพื่อก่อให้เกิดความเสมอภาคภายในองค์กร (Internal Equity)

3. การสำรวจค่าตอบแทน (Compensation Survey) เป็นการศึกษาค่าตอบแทนเกี่ยวกับค่าตอบแทนในตลาดแรงงาน เพื่อก่อให้เกิดความเสมอภาคภายนอกองค์กร (External Equity) หรือเพื่อการแข่งขันกับองค์กรภายนอก

4. การออกแบบโครงสร้างค่าตอบแทน (Compensation Structure Design) เป็นการนำข้อมูลจากการประเมินค่างานและการสำรวจค่าตอบแทนมากำหนดโครงสร้างค่าตอบแทนให้แก่ตำแหน่งงานระดับต่างๆ ในองค์กรรวมทั้งการกำหนดช่วงเงินเดือน และขั้นเงินเดือน

5. การนำนโยบายและแผนค่าตอบแทนไปปฏิบัติ (Compensation Implementation) หมายถึง การปฏิบัติตามนโยบายและแผนค่าตอบแทนที่ได้กำหนดไว้ รวมถึงการควบคุมให้เป็นไปตามนโยบายและแผนด้วย

ความสำคัญและความจำเป็นในการวางแผนบริหารค่าตอบแทน

ความสำคัญของการบริหารค่าตอบแทน การวางแผน เป็นกระบวนการในการตัดสินใจเลือกกว่าอะไรเป็นสิ่งที่เราต้องการจะทำและมีวิธีการหรือแนวทางอย่างไรที่จะทำให้สิ่งที่เราต้องการเกิดขึ้น การวางแผนเป็นหน้าที่ทางการบริหารซึ่งจะต้องมีการวิเคราะห์ คัดเลือก เลือกทางเลือกในการดำเนินงานเพื่อให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยการวางแผนเป็นกิจกรรมที่กระทำขึ้นเป็นการล่วงหน้าเป็นการเตรียมการสำหรับอนาคต

การเตรียมการสำหรับอนาคตอย่างเป็นทางการขององค์การ จัดทำในรูปของการวางแผน 2 ประเภท คือ

1. กลยุทธ์ค่าตอบแทน (Compensation Strategy) เป็นแผนค่าตอบแทนในระยะยาวขององค์การในขั้นที่จะทำให้องค์การอยู่รอดและเจริญเติบโตภายในสิ่งแวดล้อมขององค์การนั้นๆ การกำหนดกลยุทธ์ค่าตอบแทนเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูง ในการกำหนดแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับค่าตอบแทนอย่างมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) โดยอาศัยข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการของบุคลากรและจุดยืนขององค์การ

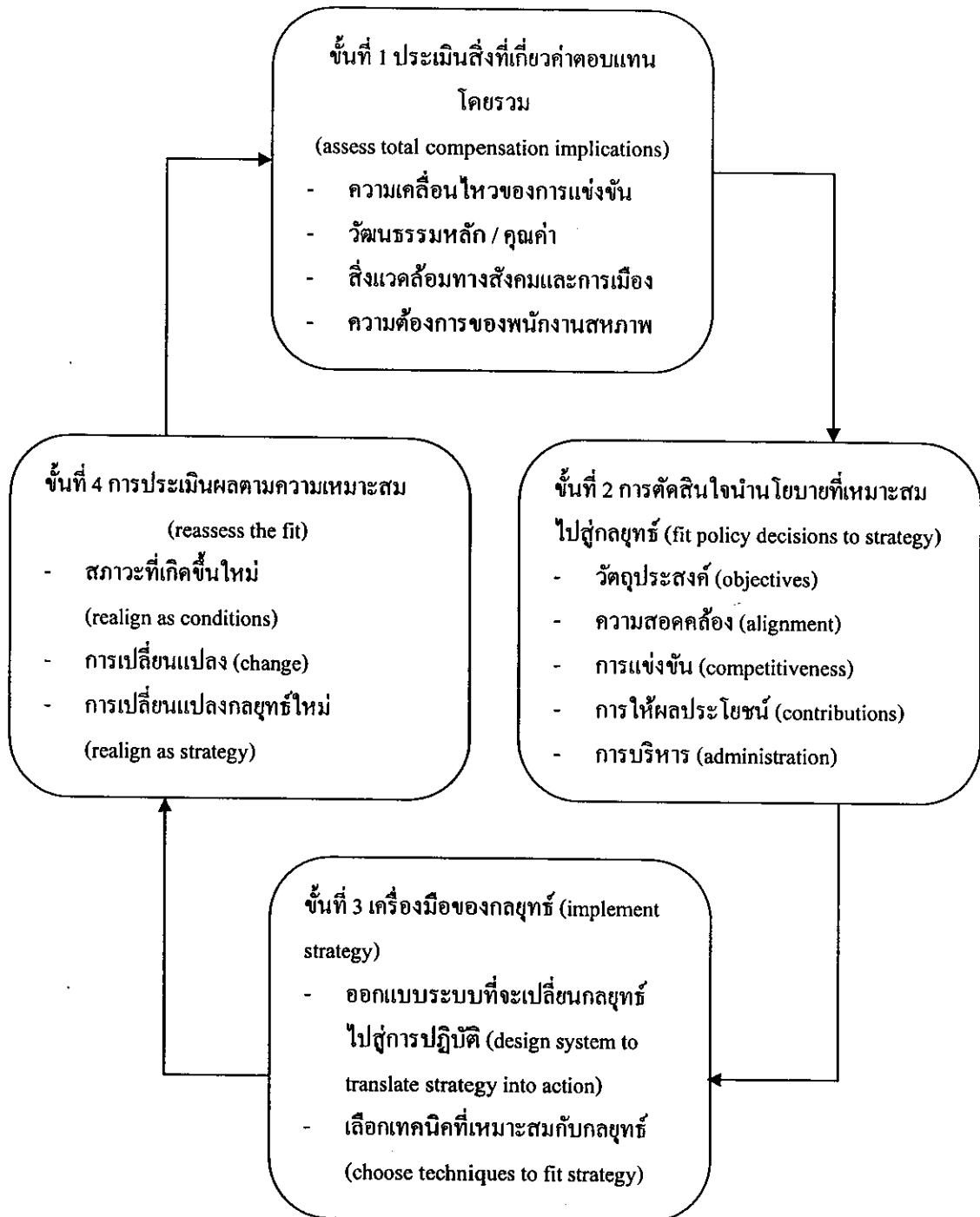
การวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นการพัฒนามาจากภาพอนาคตที่ชัดเจนหรือวิสัยทัศน์พันธกิจที่แน่ชัด เป้าหมายที่เป็นรูปธรรมตามลำดับ ลำดับถัดมาจะต้องมีการวิเคราะห์ให้ได้กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กร แล้วจึงนำกลยุทธ์เหล่านั้นมาจัดทำเป็นแผนให้สอดคล้องกับความสามารถขององค์กร ซึ่งอาจจะปรากฏในรูปของแผนงานหรือโครงการก็ได้ กล่าวโดยสรุปแผนงานหรือโครงการที่พัฒนามาจากวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย เราเรียกว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์

หลักใหญ่ใจความสำคัญของการวางแผนเชิงกลยุทธ์คือความพยายามค้นหาและสังเคราะห์ (Synthesis) ได้ให้วิธีการแนวปฏิบัติที่ชัดเจน ในที่นี้เรียกว่าเป็นกลยุทธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์ (Analysis) เป้าประสงค์ในระดับพันธกิจให้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในรูปของการวางแผนกลยุทธ์เป็นลำดับถัดไป กลยุทธ์ที่ได้จะต้องผ่านกระบวนการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง (รู้เรา) โอกาสและภัยคุกคาม (รู้เขา) โดยการวิเคราะห์นั้นจะต้องพิจารณาให้ครบทุกมิติของการบริหารงานสมัยใหม่ ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้ การคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่และลูกค้า ตามแนวคิดของแคปแลน และนอร์ตัน การวิเคราะห์จะต้องมิใช่เป็นการวิเคราะห์แบบแยกส่วน หากแต่เป็นการวิเคราะห์แบบบูรณาการ (Integrated Analysis) กล่าวโดยขยายความคือ นอกจากคำนึงถึงมิติดังกล่าวในทางกว้างแล้ว ยังต้องเชื่อมโยงเป้าประสงค์ในทางลึกด้วย โดยมองย้อนขึ้นไปตอบคำถามว่าเป็นการเสริมพันธกิจ เป้าหมาย และวิสัยทัศน์ในเป็นจริงได้หรือไม่อย่างไร (Realization)

ผู้บริหารและผู้ประกอบการต้องการให้องค์กรเติบโตแบบยั่งยืน ควรที่จะนำเอาแนวคิดการรบของอาจารย์ซุนและอาจารย์หวู่ “รู้เรา รู้เขา รบร้อยครั้งมิแพ้พ่าย” หรือการวิเคราะห์ สวอท (SWOT Analysis) ผสมกับแนวคิดการบริหารแบบ “กลยุทธ์การบริหาร” ของแคปแลน และนอร์ตัน เมื่อผ่านกระบวนการวิเคราะห์และตั้งเคราะห้ดังกล่าวแล้ว ก็จะได้ชุดของวิธีการและ แนวปฏิบัติที่พร้อมนำจัดทำเป็นแผนงานหรือโครงการเพื่อแตกรายละเอียดเป็นกลุ่มกิจกรรม (Task) และ กิจกรรม (Activity) ซึ่งจะสามารถประเมินเพื่อคำนวณเป็นเม็ดเงิน กำล้งคน วัสดุอุปกรณ์และ อื่น ๆ ที่สัมผัสได้ เมื่อรวมกันเข้าเราเรียกว่า แผนงบประมาณ ลำดับต่อไปถึงขั้นนำไปปฏิบัติต้อง กำหนดเวลาแล้วเสร็จ และผู้รับผิดชอบตามลำดับ อย่างไรก็ตาม หนึ่ง ในมิติของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ มิติกระบวนการภายใน และกระบวนการภายในนี้จะกินความรวมเอากระบวนการบริหาร ระบบอาคารสถานที่ และงานธุรการทั่วไป การจะทำให้ระบบงานดังกล่าวเหล่านี้มีความหมาย เชิงกลยุทธ์จำเป็นต้องทำให้ระบบงานมีความชัดเจนสามารถอธิบายได้ และความชัดเจนของระบบ เหล่านี้จะต้องสนับสนุนส่งเสริมให้เป้าหมายและวิสัยทัศน์เป็นจริงได้ มิใช่เป็นระบบที่ขัดแย้งหรือ ถ่วงเป้าหมายและวิสัยทัศน์ หากเป็นลักษณะของการขัดแย้งกัน ไม่ถือว่าเป็นเชิงกลยุทธ์

การจัดทำโครงสร้างค่าตอบแทนหรือบริหารค่าตอบแทนเชิงกลยุทธ์นั้นจะต้องมี ความชัดเจนมีความยืดหยุ่นในการบริหารและสามารถแข่งขันกับตลาดได้ เมื่อโครงสร้างค่าจ้าง เงินเดือนมีความชัดเจนแล้วจะมีส่วนอย่างมากในการป้องกันมิให้เกิดความไม่พอใจในการ บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ความสับสนก็จะไม่เกิด แล้วยังมีความเป็นธรรมในการจ่าย ค่าจ้างเงินเดือนให้กับพนักงาน โดยรวม การบริหารค่าจ้างเงินเดือนและค่าตอบแทนในทางปฏิบัติ จริงจะเข้าใจได้ง่ายขึ้นเมื่อทราบความมุ่งหวังขององค์กร กล่าวคือ เมื่อองค์กรต้องการอะไรใน อนาคตซึ่งจะถูกกำหนดเป็นวิสัยทัศน์แล้ว ถ้ายังไม่รู้ชัดเจนก็ต้องดูที่เป้าหมาย หรือนโยบายองค์กร แล้วจึงมีการจัดวางผังองค์กรรองรับ (Organization Chart) การจัดผังองค์กรมองอีกมุมหนึ่งก็คือการ จัดสรรอำนาจหน้าที่ และทรัพยากรในการบริหารนั่นเอง โดยจะเขียนออกมาในรูปของคำบรรยาย ขอบข่ายหน้าที่ของฝ่ายงาน ส่วนงาน (Functional Statement) ความสำคัญถัดลงมาคือโครงสร้าง ระดับตำแหน่งงาน (Corporate Title) เช่น ผู้จัดการฝ่าย ผู้จัดการส่วน หัวหน้าแผนก เป็นต้น กล่าวคือจะแบ่งระดับตำแหน่งงานทางการบริหารและการบังคับบัญชาออกเป็นกี่ระดับ โดยให้ สอดคล้องกับลักษณะของโครงสร้างองค์กรว่าด้วยเป็นแบบสูง (Tall Organization) แบบกลาง (Moderate Organization) หรือแบบราบ (Flat Organization)

การจัดสรรอำนาจหน้าที่ดังกล่าวยังเป็นภาพรวมขององค์กร องค์กรจำเป็นต้องแบ่งหน้าที่และมอบหมาย (Delegation) ไปยังตัวบุคคลในแต่ละตำแหน่งงาน ภาษาอังกฤษเรียกว่า Functional Title เช่น ผู้จัดการฝ่ายบัญชี ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผู้จัดการส่วนบัญชี เป็นต้น และการที่จะทราบว่าแต่ละตำแหน่งงานมีหน้าที่อะไรและมีความรับผิดชอบอย่างไรนั้น จึงเขียนออกมาในรูปของคำบรรยายรายละเอียดของงาน (Job Description) และต้องระบุคุณลักษณะเฉพาะงานของงานในตำแหน่งงานเหล่านั้นด้วย (Job Specification) เมื่อดำเนินการถึงขั้นตอนนี้แล้ว ถือว่าได้รายละเอียดกิจกรรมงานทั้งหมดขององค์กรเกือบจะสมบูรณ์ลำดับต่อไปจำเป็นต้องกำหนดมาตรฐานของระดับงาน (Job Level) อาจรวมเอาตำแหน่งงาน (Function Title) ที่มีลักษณะและความยากง่ายใกล้เคียงกันจัดเป็นกลุ่มงานหนึ่ง และจัดเป็นระดับของงานตามลำดับจากงานที่ง่ายไปยังงานที่ยากและซับซ้อนกันจัดเป็นกลุ่มงานหนึ่ง และจัดเป็นระดับของงานตามลำดับจากงานที่ง่ายไปยังงานที่ยากและซับซ้อนมากขึ้น และเมื่องานมีความซับซ้อนและยากมากขึ้นก็ต้องอาศัยผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถสูงขึ้นด้วย (High Competence)



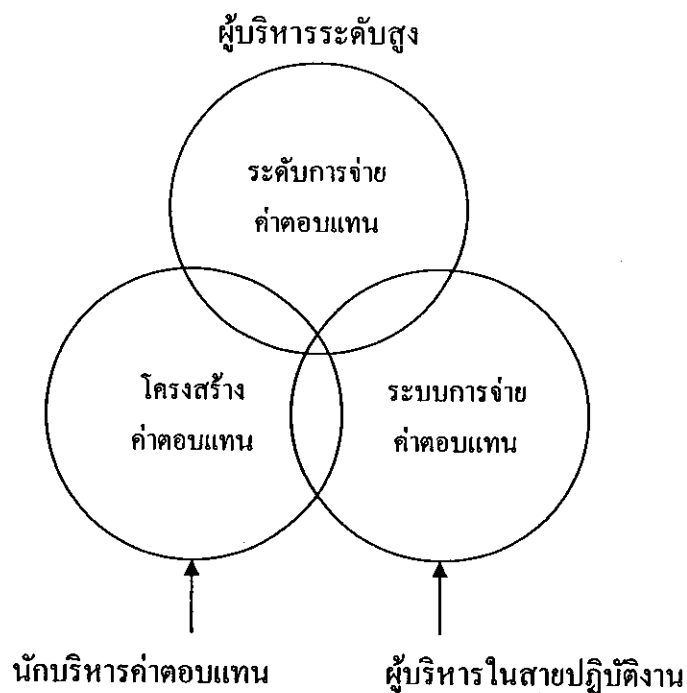
กิ่งพร ทองใบ, 2545: 52 อ้างอิงจาก Milkovich & Newman, 2002: 34

ภาพที่ 2.10 แสดงขั้นตอนที่สำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ค่าตอบแทนโดยรวม
(Key steps of formulate a total compensation strategy)

2. แผนปฏิบัติการค่าตอบแทน (Compensation Operations Plan) เป็นแผนค่าตอบแทนในระยะสั้นซึ่งใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานประจำวันของหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านค่าตอบแทนการกำหนดแผนปฏิบัติการค่าตอบแทนเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับกลางและระดับต้น วัตถุประสงค์ของแผนปฏิบัติการมักมุ่งที่ประสิทธิภาพ (Efficiency) ดังนั้น แผนปฏิบัติการค่าตอบแทนจึงกำหนดในรูปของระเบียบปฏิบัติและข้อบังคับในการจ่ายค่าตอบแทนเป็นสำคัญ

กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการค่าตอบแทน เป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการบริหารขององค์กร โดยส่วนรวม แผนทั้งสองประเภทนี้จะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ของค่าตอบแทน และช่วยบูรณาการวัตถุประสงค์ของค่าตอบแทนกับวัตถุประสงค์ขององค์กรให้บรรลุผลไปพร้อมกัน เพราะการกำหนดค่าตอบแทนที่ยุติธรรม เพียงพอ และเป็นที่ยอมรับใจจะช่วยดึงดูดให้คนมาทำงานกับองค์กรและสามารถรักษานุคลากรไว้ได้ การที่สามารถจูงใจให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถจะช่วยให้องค์กรมีผลผลิตสูง โคมรดันทุนแรงงานต่ำ

แผนค่าตอบแทนในแต่ละองค์กรจะแตกต่างกันไป องค์กรแต่ละแห่งจะพัฒนากลยุทธ์ค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของตนเป็นสำคัญ การตัดสินใจด้านค่าตอบแทนในองค์กรหนึ่งๆ นั้น ผู้บริหารในทุกระดับและทุกส่วนงานจะมีส่วนในการวางแผนแตกต่างกันไป โดยผู้บริหารระดับสูงจะตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ค่าตอบแทน โดยเฉพาะในเรื่องเกี่ยวกับระดับของการจ่ายค่าตอบแทน (Pay Level) ว่าองค์กรมีนโยบายจะจ่ายเท่ากับสูงกว่าหรือต่ำกว่าอัตราค่าตอบแทนของตลาดสำหรับผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งหมายถึง ผู้บริหารในสายปฏิบัติการอื่นๆ ที่ไม่ใช่ฝ่ายบริหารค่าตอบแทน เป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดระบบการจ่ายค่าตอบแทน หรือโครงสร้างค่าตอบแทน (Pay Structure) (กิ่งพร ทองใบ, 2545: 53 อ้างอิงจาก Beleher & Atehison, 1987: 419) ความสัมพันธ์ของผู้บริหารฝ่ายต่าง ๆ ในการตัดสินใจและวางแผนค่าตอบแทนแสดงได้ดังภาพที่ 2.11



ภาพที่ 2.11 แสดงความสัมพันธ์ของผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารในสายปฏิบัติงานและนักบริหารค่าตอบแทนในการตัดสินใจเรื่องค่าตอบแทน

ความจำเป็นในการวางแผนบริหารค่าตอบแทน

โดยหลักการทั่วไปเป็นที่ยอมรับว่าเมื่อพิจารณาในระยะยาวแล้ว องค์การยากที่จะประสบผลสำเร็จได้ หากแผนค่าตอบแทนไม่สามารถประสานกับระบบย่อยอื่นๆ ในองค์การ การวางแผนบริหารค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ และหน้าที่อื่นๆ ในองค์การเป็นเรื่องที่จำเป็น

จุดอ่อนประการหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การส่วนใหญ่คือ การดำเนินภารกิจหรือกิจกรรมต่างๆ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (ซึ่งรวมถึงกิจกรรมด้านค่าตอบแทนด้วย) มักมีลักษณะเป็นการทำงานเพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้าแบบวันต่อวัน โดยปราศจากขอบเขตแนวทางที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน รวมทั้งการขาดกลยุทธ์และการคาดคะเนผลในระยะยาว หน่วยงานที่รับผิดชอบการบริหารค่าตอบแทนมีแนวโน้มที่จะทำงานตอบสนองความต้องการฝ่ายอื่นๆ และมีระบบการทำงานประจำที่น่าเบื่อหน่าย โดยแยกหน้าที่ของคนออกจากกระแสการดำเนินงานหลักด้านอื่นๆ ขององค์การ องค์การหลายแห่งในปัจจุบัน ได้พยายามแก้ไขจุดอ่อนในเรื่องนี้ โดยการจ้างที่ปรึกษาจากภายนอกมาทำการวิเคราะห์งานและออกแบบระบบค่าตอบแทนให้ (กิ่งพร ทองใบ, 2545:25-27 อ้างอิงจาก Balkin & Mejia, 1987: 329-330)

แนวโน้มชัดเจนที่ทำให้ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเห็นว่า กิจกรรมการบริหาร ค่าตอบแทนมีความสำคัญต่อองค์กรเกินกว่าที่จะปล่อยให้กิจกรรมดังกล่าวดำเนินไปโดยปราศจากการกำหนดทิศทางและแนวปฏิบัติ

แนวโน้มซึ่งเป็นสาเหตุจำเป็นในการวางแผนบริหารค่าตอบแทนที่สำคัญ มีดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ สภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น ลงทุนดำเนินธุรกิจต้องใช้ทุนสูง มีความเสี่ยงมากและเกี่ยวข้องกับพนักงานจำนวนมากการบริหารค่าตอบแทนซึ่งเป็นเครื่องมือในการแลกเปลี่ยนสำหรับการจ้างงาน จำเป็นต้องได้รับการยกฐานะขึ้นมาเป็นนโยบายทางธุรกิจด้วย ทำให้หน่วยงานบริหารค่าตอบแทน จำเป็นต้องมีการวางแผนการบริหารค่าตอบแทน เพื่อเตรียมความพร้อมและช่วยลดความเสี่ยงหรือความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นล่วงหน้า ทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างราบรื่น ไม่หยุดชะงัก
2. การแข่งขันทางธุรกิจและการนำธุรกิจเข้าสู่ตลาดโลก การขยายตัวทางธุรกิจเข้าสู่ตลาดโลกส่งผลให้ธุรกิจมีการแข่งขันสูงยิ่งขึ้นการที่ธุรกิจจะเอาชนะคู่แข่งได้ต้องมีการจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยเฉพาะประสิทธิผลของต้นทุน (Cost Effectiveness) ต้นทุนแรงงานนับว่าเป็นต้นทุนหลักประการหนึ่งในต้นทุนการผลิต ซึ่งจำเป็นต้องมีการควบคุม การวางแผนบริหารค่าตอบแทนจะช่วยให้การควบคุมต้นทุนแรงงานมีประสิทธิผลมากขึ้น
3. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ดังได้กล่าวแล้วว่า ค่าตอบแทนเป็นเรื่องที่มีรายละเอียดมากและซับซ้อน การวางแผนค่าตอบแทนจึงเป็นงานใหญ่ที่ต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลจำนวนมาก ทั้งยังต้องการความถูกต้องและแม่นยำของข้อมูล เพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสมต่อไปพัฒนาการของระบบสารสนเทศทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource System HRIS) หมายถึง วิธีการที่องค์กรใช้เพื่อรวบรวม เก็บรักษา วิเคราะห์รายงานและประเมินข้อมูลที่เป็นลายลักษณ์อักษรและข้อมูลที่เป็นตัวเลขของประชากร งานและต้นทุน (กึ่งพร ทองใบ, 2545: 25-27 อ้างอิงจาก Ivancevich, 1998: 708) โดยการนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการรวบรวมและประมวลผลข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งกิจกรรมค่าตอบแทน ทำให้การวางแผนค่าตอบแทน ไม่ใช่เรื่องยากอีกต่อไป รวมทั้งวิทยาการความรู้ในเรื่องการวางแผนค่าตอบแทนก็ได้มีการศึกษาอบรมกันแพร่หลายมากขึ้น

สาเหตุสำคัญทั้ง 3 ประการข้างต้นนี้ เป็นอิทธิพลสำคัญที่ผลักดันให้มีการวางแผนการบริหารค่าตอบแทนเพื่อแสวงหาโอกาสในการดำเนินงานธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายของกิจกรรมต่อไป แม้ว่าวางแผนเป็นเรื่องของอนาคตที่ยังมาไม่ถึง แต่ก็จะต้องมาถึงไม่ช้า หากผู้บริหารขาดการศึกษาข้อมูลในอดีตเพื่อนำมาคาดคะเนสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคตนั้น อาจทำให้เกิดความผิดพลาดซ้ำขึ้นได้ เรียกว่า ประวัติศาสตร์ซ้ำรอย ดังนั้น การขาดการวางแผนเตรียมพร้อมอย่างมีประสิทธิภาพในปัจจุบันอาจจะทำให้ต้องประสบปัญหาในอนาคต หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง อนาคตตามที่มุ่งหวังจะเป็นของผู้ที่เตรียมพร้อมในวันนี้เท่านั้น

พัฒนาการของหน่วยงานด้านการบริหารค่าตอบแทน

การบริหารค่าตอบแทน เป็นภารกิจอย่างหนึ่งของผู้บริหารที่มีการนำเข้ามาปฏิบัติอย่างเป็นระบบราวต้นคริสต์ศตวรรษที่ 20 ในยุคของการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ โดยได้รับอิทธิพลมาจากแนวคิดของเฟรดเดอริก เทเลอร์ ซึ่งเน้นในเรื่องของประสิทธิภาพในการทำงานของคนงานให้มีผลผลิตสูง โดยต้องมีการศึกษาถึงเวลาและการเคลื่อนไหวในการทำงาน (Time and Motion Study) เพื่อหาวิธีที่ดีที่สุด คนงานที่จะทำงานต้องผ่านการคัดเลือก หรือมิฉะนั้นก็ต้องมีการฝึกอบรมให้สามารถปฏิบัติงานตามวิธีที่ดีที่สุดที่ได้กำหนดไว้ และเพื่อจูงใจให้คนงานปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ โดยจะมีการจ่ายค่าตอบแทนตามจำนวนการผลิตที่ลูกจ้างหรือคนงานได้ (Piece Rate) จากแนวคิดของเทเลอร์จะเห็นได้ว่าการทำงานในยุคนี้ต้องมีการประเมินค่างานเพื่อจ่ายค่าตอบแทนให้แก่คนงาน ซึ่งงานดังกล่าวในระยะแรกอยู่ในความรับผิดชอบของวิศวกรอุตสาหกรรม (Industrial Engineer) โดยวิศวกรอุตสาหกรรมจะทำหน้าที่เกี่ยวกับ

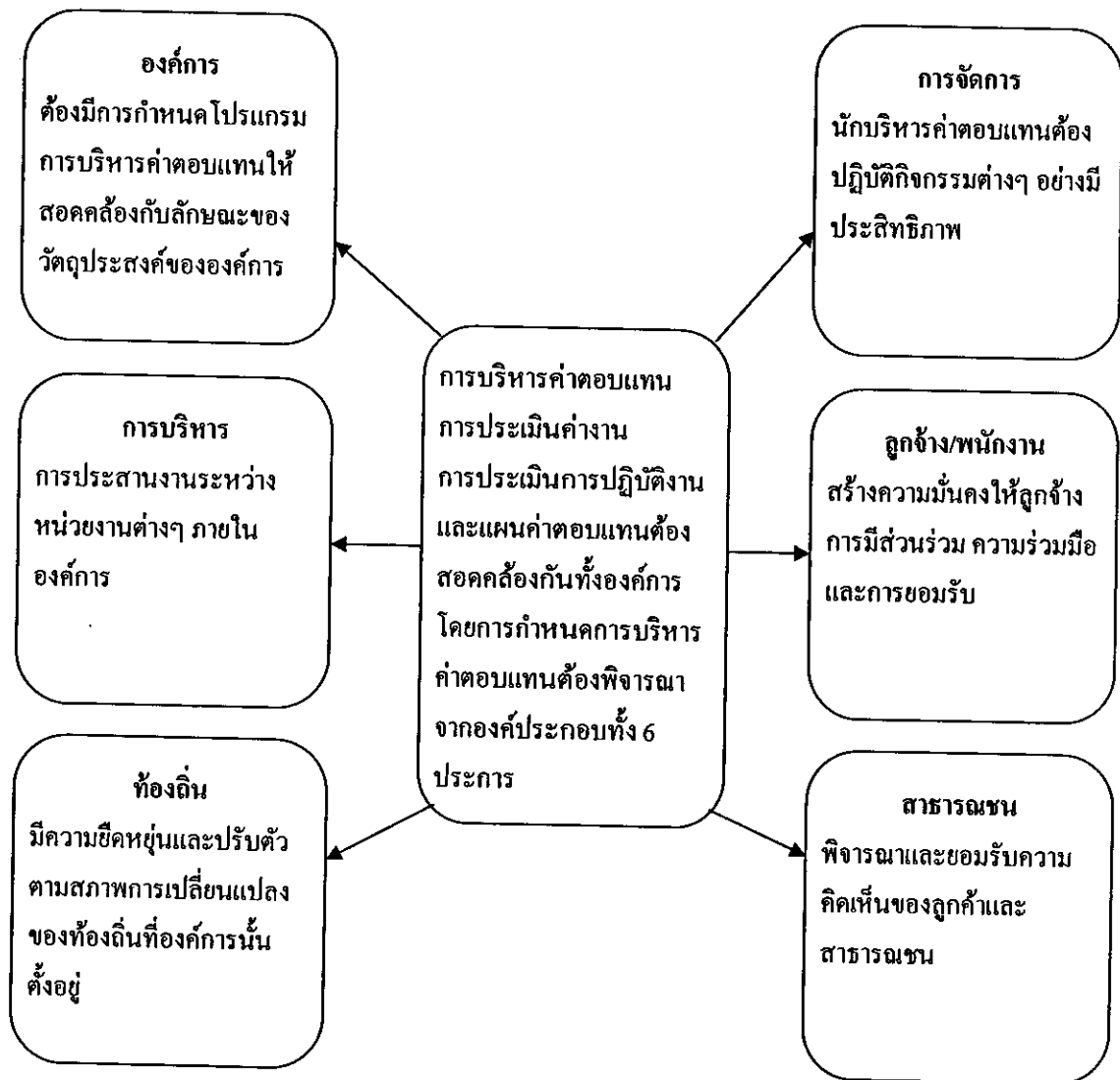
1. ศึกษาการปฏิบัติงาน
2. วิเคราะห์งาน
3. ประเมินค่างาน
4. กำหนดการจ่ายค่าตอบแทนเป็นรายชิ้น

งานด้านการบริหารค่าตอบแทนอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของสายงานด้านวิศวกรรมอุตสาหกรรมตั้งแต่ต้นจนถึงในช่วงปี ค.ศ. 1920 ซึ่งเป็นช่วงที่การบริหารงานบุคคล (Personal Management) เริ่มเป็นสายงานที่ได้รับการยอมรับทั่วไปในองค์กร ขอบเขตของงานในสายงานด้านบริหารบุคคลจะครอบคลุมถึงการคัดเลือกและสรรหาบุคลากร การว่าจ้าง การวิเคราะห์งาน การประเมินค่างาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งขอบเขตของงานด้านบริหารงานบุคคลนี้จะครอบคลุมตั้งแต่เริ่มหาคนเข้าทำงาน จนกระทั่งคนออกจากงานไป งานในขอบเขตของการบริหารงานบุคคลจึงครอบคลุมไปถึงเรื่องของการบริหารค่าตอบแทนด้วย โดยถือว่าเป็นภารกิจในการบริหาร

ค่าตอบแทนแก่บุคลากรขององค์กร ดังนั้นจึงได้มีการจัดสายงานทางด้านการบริหารค่าตอบแทนให้อยู่ในสายของการบริหารงานบุคคล หรือมีชื่อเรียกต่างออกไปว่า สายงานอุตสาหกรรมสัมพันธ์ (Industrial Relations) หรือพนักงานสัมพันธ์ (Employee Relations) การจัดสายงานการบริหารค่าตอบแทนให้ขึ้นอยู่กับงานด้านบริหารบุคคลนี้เป็นรูปแบบที่นิยมกันมากในปัจจุบัน

แนวทางสำหรับการบริหารค่าตอบแทน

นักบริหารค่าตอบแทนต้องมีบทบาทเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ไม่ว่าจะเป็นเรื่ององค์การ การจัดการ การบริหาร ลูกจ้าง หรือพนักงานท้องถิ่นและสาธารณชน ดังนั้นแนวทางการปฏิบัติสำหรับการบริหารค่าตอบแทนที่มีประสิทธิผล จึงเป็นแนวทางที่ดำเนินการโดยพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องดังภาพที่ 2.12



ภาพที่ 2.12 แสดงปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการพิจารณาค่าตอบแทน

แนวทางบางประการสำหรับการบริหารค่าตอบแทน

1. กำหนดโปรแกรมการบริหารค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ

วัตถุประสงค์ขององค์การ โดยทั่วไปจะเป็นกรอบที่ชี้ถึงชนิดของผลิตภัณฑ์ที่องค์การจะทำการผลิต หรือชนิดการบริการที่จะนำมาออกเสนอขาย ผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างกันและขนาดขององค์การที่แตกต่างกันจะมีผลทำให้เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และนโยบายของการบริหารค่าจ้างและเงินเดือนแตกต่างกันด้วย โปรแกรมค่าตอบแทนจะต้องมีการปรับตัวให้ยืดหยุ่นตามการเปลี่ยนแปลงขององค์การ

2. การยึดมั่นในหลักการจัดการที่ประสบผลสำเร็จ

ตามหลักการจัดการนักบริหารค่าตอบแทนต้องปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้ประสานประโยชน์ระหว่างฝ่ายลูกจ้างและฝ่ายนายจ้าง หลักการที่สำคัญในเรื่องนี้ก็คือ การจ่ายค่าตอบแทนให้แก่ลูกจ้างต้องอยู่ในสัดส่วนที่เหมาะสม โดยใช้การควบคุมด้วยต้นทุนแรงงานและมาตรฐานการผลิตที่กำหนดขึ้น ซึ่งหลักการดังกล่าวนี้อัตราการจ้างเริ่มต้นจึงไม่ควรจ่ายสูงเกินไป และผลประโยชน์ตอบแทนอื่นๆ นอกเหนือจากค่าจ้างและเงินเดือนก็ไม่ควรเน้นมากเกินไป นอกจากนี้ฝ่ายจัดการต้องมีความเชี่ยวชาญในการประเมินผลการปฏิบัติของพนักงาน แล้วกำหนดค่าตอบแทนที่ยุติธรรมเพื่อตอบสนองความพยายามของลูกจ้าง นโยบายของฝ่ายจัดการจะต้องพิจารณาจ่ายผลค่าตอบแทนที่เป็นที่พึงพอใจแก่พนักงาน ขณะเดียวกันก็ต้องมีการจัดเตรียมเครื่องจักรที่จะนำมาใช้แทนของเดิม และเพื่อการขยายกิจการไปพร้อมๆ กัน ดังนั้นนักบริหารค่าตอบแทนต้องยึดมั่นในหลักการจัดการและนโยบายที่จะเป็นที่ยอมรับทั้งฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้างโดยใช้ความพยายามในการชักจูงทั้งสองฝ่ายให้มีความเข้าใจและปฏิบัติตามโปรแกรมการบริหารค่าตอบแทนเท่าที่จะสามารถทำได้

3. การประสานงานระหว่างฝ่ายบริหารค่าตอบแทนกับฝ่ายอื่นๆ

ผู้บริหารระดับสูงจะต้อง พยายามประสานงานให้ฝ่ายบริหารค่าตอบแทนและฝ่ายอื่นๆ มีความร่วมมือและสมานฉันท์กัน โดยจะใช้โปรแกรมค่าตอบแทนเพื่อสร้างความร่วมมือกันระหว่างฝ่ายต่างๆ ทั้งทั้งองค์การ ดังนั้นโปรแกรมค่าตอบแทนต้องเป็น โปรแกรมที่เข้าใจง่าย ใช้ได้กว้างขวางมากกว่าจะมีลักษณะขัดขวางและเป็นอุปสรรคต่อหน้าที่บริหารด้านอื่นๆ เช่น ไม่กำหนดอัตราค่าจ้างที่สูงเกินกว่าความสามารถในการจ่าย เพราะเป็นอุปสรรคต่อฝ่ายบริหารการเงิน

4. การเห็นพ้องและพยายามรับจากฝ่ายลูกจ้าง

ทัศนคติของลูกจ้างจะดีหรือไม่ก็ขึ้นอยู่กับค่าตอบแทนที่เขาได้รับ เพราะเงินดังกล่าวเป็นรายได้ที่ใช้ในการดำรงชีวิต ดังนั้นหากการกำหนดค่าตอบแทนเป็นอย่างดีตามข้อเท็จจริงและเป็นที่น่าพอใจก็จะมีผลให้ลูกจ้างที่ทัศนคติที่ดีต่อการทำงานมีขวัญและกำลังใจดี ผลงานก็เป็นที่น่าพอใจด้วยเหตุผลนี้เอง หลักในการกำหนดค่าตอบแทนที่ควรนำมาประยุกต์ใช้ก็คือ “การจ่ายที่ยุติธรรมสำหรับงานที่ทำ”

ลูกจ้างมักคิดหรือรู้สึกว่าเขาได้รับค่าตอบแทนที่ต่ำกว่าที่ควร ดังนั้นจึงเป็นความจำเป็นที่นักบริหารค่าตอบแทน จะต้องอธิบายให้ลูกจ้างเข้าใจและยอมรับโปรแกรมค่าตอบแทนที่จะนำมาใช้ในองค์กร นอกจากนี้ควรเปิดโอกาสให้ลูกจ้างได้แสดงความคิดเห็นหรือมีส่วนร่วมในการกำหนดโปรแกรมค่าตอบแทนภายในบริษัทด้วย ก็จะทำให้โปรแกรมดังกล่าวได้รับการยอมรับและปฏิบัติตามมากยิ่งขึ้น

ในการประเมินค่างาน นโยบายหลักที่ควรยึดถือก็คือ การประเมินค่างานเป็นการประเมินค่าของงานเท่านั้น ไม่ใช่เป็นการประเมินค่าคน

5. การพิจารณาเงื่อนไขของท้องถิ่น

การกำหนดโปรแกรมค่าตอบแทนต้องพิจารณาตลาดแรงงานในท้องถิ่นนั้นๆ ประกอบด้วย ทั้งนี้เพราะตลาดแรงงานในท้องถิ่นจะเป็นมาตรฐานสำหรับการปฏิบัติในเขตนั้น การเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขต่างๆ ในท้องถิ่นโดยรอบจะมีอิทธิพลต่อตลาดแรงงาน อัตราว่าจ้างงาน และสภาพแวดล้อมการทำงาน ดังนั้นโครงสร้างของค่าตอบแทนจะต้องยืดหยุ่นเพียงพอที่จะปรับเปลี่ยนตามการเปลี่ยนแปลงของเงื่อนไขต่างๆ ในท้องถิ่นนั้นด้วย

6. การสร้างความพอใจให้แก่สาธารณชน

ความพอใจของลูกค้าย่อมขึ้นอยู่กับคุณภาพและราคาของผลิตภัณฑ์ที่เป็นไปอย่างยุติธรรม ลูกค้าย่อมจะไม่พอใจกับราคาผลิตภัณฑ์ที่สูงเกินไปโดยไม่มีเหตุผล ส่วนสาธารณชนโดยทั่วไปก็ไม่พอใจกับการนัดหยุดงานของลูกจ้าง หรือความไม่ยุติธรรมของนายจ้างในการจ่ายค่าตอบแทน และการไล่คนงานเก่าออกแล้วจ้างคนงานใหม่เพื่อลดต้นทุนการผลิตของกิจการ ดังนั้นในการบริหารค่าจ้างและเงินเดือนมักจะมีการตั้งวัตถุประสงค์ของโปรแกรมค่าตอบแทนว่าจะตั้งอยู่บนรากฐานของความยุติธรรม และเป็นที่ยอมรับของสาธารณชนด้วย

แนวโน้มการของการบริหารค่าตอบแทน

การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อค่าตอบแทน ทำให้ต้องมีการพิจารณาปรับปรุงการบริหารค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ลักษณะสำคัญของการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อค่าตอบแทนมี 5 ประการ (Martocchio, 1998: 16-18)

1. ระบบค่าตอบแทนอยู่ในสถานะที่กำลังเปลี่ยนแปลง ระบบค่าตอบแทนได้มีการพัฒนาขึ้นมาตั้งแต่หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ซึ่งเป็นการกำหนดอย่างมีระเบียบ มีกฎเกณฑ์ตามพื้นฐานของลักษณะงานอย่างเคร่งครัดตามโครงสร้างระดับตำแหน่งในองค์การกำลังอยู่ในสถานะที่เปลี่ยนแปลงไปสู่ระบบค่าตอบแทนที่กำหนดให้เน้นความร่วมมือและมีโครงสร้างในแนวราบ โดยเน้นการจัดให้มีระบบค่าตอบแทนจูงใจแบบกลุ่ม เพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นทีมในองค์การ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ จากแบบปิรามิดที่มีระดับชั้น การบังคับบัญชาลงมาสู่โครงสร้างองค์การแนวราบเพื่อตอบสนองการดำเนินธุรกิจเชิงการแข่งขันในระดับโลก ที่มุ่งสร้างได้เปรียบด้วยการเพิ่มความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์และการเป็นผู้นำด้านต้นทุนที่ต่ำ

2. การปฏิบัติทางด้านค่าตอบแทนในฐานะที่เป็นเครื่องมือกลยุทธ์ทางการบริหาร การริเริ่มกำหนดกลยุทธ์ด้านค่าตอบแทนให้สามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงขององค์การ โดยจำเป็นต้องมีการพิจารณาระบบการจ่ายค่าตอบแทนแก่พนักงานทั้งสายปฏิบัติการ (Line) และสายช่วยอำนวยความสะดวก (Staff) อย่างเหมาะสมและถูกต้องรวมทั้งการพิจารณาการจ่ายค่าตอบแทนแก่งานที่มีลักษณะพิเศษบางประการ เช่น พนักงานขาย งานบริการ และงานอาชีพอย่างเหมาะสม นอกจากนี้ยังต้องมีการพิจารณาค่าตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน ตลอดจนสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลอื่นๆ เพื่อจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติงานเต็มกำลังความสามารถ เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

3. การเปลี่ยนแปลงส่วนเพิ่มเป็นสิ่งจำเป็น การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วฉับพลันเป็นผลทำให้กิจการต่างๆ ต้องมีการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในด้านค่าตอบแทน การเปลี่ยนแปลงระบบค่าตอบแทนเป็นส่วนเพิ่มที่จำเป็น เช่น การเปลี่ยนจากระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่จ่ายตามอาวุโสในงาน (Seniority-based Pay) เป็นระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน (Performance-based Pay) การเปลี่ยนแปลงการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจแบบรายบุคคลมาเป็นค่าตอบแทนจูงใจแบบกลุ่ม เป็นต้น

4. การจ่ายค่าตอบแทนตามอัตราตลาดโดยไม่คำนึงถึงกลยุทธ์ขององค์กรโดยรวม ต้องถูกแทนที่ด้วยการจ่ายตามลักษณะงาน การที่กิจการพยายามที่จะกำหนดอัตราค่าตอบแทนให้สามารถแข่งขันได้ โดยเลือกใช้การกำหนดค่าตอบแทนตามอัตราตลาด โดยไม่คำนึงถึงกลยุทธ์ขององค์กรโดยรวมว่าองค์กรอยู่ในฐานะผู้นำหรือผู้ตามในตลาด มีผลทำให้ต้นทุนด้านแรงงานของธุรกิจสูงเกินไป เป็นภาระแก่กิจการ ดังนั้น จำเป็นต้องมีการริเริ่มนำระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามลักษณะงานซึ่งอยู่บนพื้นฐานของการประเมินค่างาน และการสำรวจค่าตอบแทนอย่างเหมาะสมมาใช้

5. ความพยายามในการควบคุมต้นทุนด้านประโยชน์และสวัสดิการ ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงไปสู่ประโยชน์และสวัสดิการที่มุ่งทางด้านจิตใจ ในปัจจุบันหลายประเทศประสบปัญหาภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว เป็นผลให้มีความพยายามในการควบคุมต้นทุนด้านประโยชน์และสวัสดิการ ซึ่งในภาวะเศรษฐกิจรุ่งเรือง กิจการต่างๆ ได้มีการบริหารประโยชน์และบริการในรูปรางวัลต่างๆ มากมายเป็นผลให้กิจการมีต้นทุนทางอ้อมสูง ทั้งที่ไม่มีความสัมพันธ์กับผลงาน ดังนั้นในปัจจุบันจึงมีแนวโน้มที่จะให้ความสำคัญกับประโยชน์และบริการที่มุ่งเน้นทางด้านจิตใจมากกว่ารางวัลที่เป็นตัวเงิน

การเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมของค่าตอบแทนทั้ง 5 ประการนี้ ส่งผลกระทบต่อข้อกำหนดกลยุทธ์ค่าตอบแทนในอันที่จะเป็นเครื่องมือเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันแก่กิจการธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงแนวปฏิบัติเกี่ยวกับระบบการจ่ายค่าตอบแทนเป็นสิ่งจำเป็นต่อการสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการทำงานของพนักงาน ความสัมพันธ์ของกลยุทธ์ระดับบริษัทกับกลยุทธ์การปฏิบัติหรือหน้าที่ด้านค่าตอบแทน แสดงไว้ดังภาพที่ 2.13

การตัดสินใจ

เรื่องทั่วไป

กลยุทธ์ระดับบริษัท

- กลยุทธ์การแข่งขัน
- กลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์
- กลยุทธ์ค่าตอบแทน

กลยุทธ์การปฏิบัติ
ด้านทรัพยากรมนุษย์

- การสรรหา
- การคัดเลือก
- การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- ค่าตอบแทน
- การฝึกอบรมและพัฒนา

กลยุทธ์การปฏิบัติ
เฉพาะหน้าที่ด้าน
ค่าตอบแทน

- การจ่ายตามอาวุโสในงาน
- การจ่ายตามระบบคุณธรรม
- การจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจ
- การจ่ายตามทักษะระดับความชำนาญ
- การจ่ายตามระดับความรู้
- การจ่ายกำหนดกลุ่มเงินเดือนที่กว้าง
- การให้สวัสดิการแบบเน้นจิตใจ

เฉพาะด้าน

ภาพที่ 2.13 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ระดับบริษัทกับกลยุทธ์
การปฏิบัติหน้าที่ด้านค่าตอบแทน

การบริหารค่าตอบแทนเชิงกลยุทธ์

องค์การสมัยใหม่ที่มีการบริหารองค์การตามแนวทางกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการหลัก 4 ประการ (กึ่งพร ทองใบ, 2549: 29)

1. การประเมินสถานะแวดล้อมภายนอกและภายในองค์การ
2. การวางแผนกลยุทธ์
3. การดำเนินกลยุทธ์
4. การควบคุมกลยุทธ์

ระดับของการวางแผนกลยุทธ์ แบ่งเป็น 3 ระดับคือ กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) ซึ่งกลยุทธ์ค่าตอบแทนจัดเป็นกลยุทธ์หนึ่งของกลยุทธ์หน้าที่ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

การบริหารค่าตอบแทนเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดและนำกลยุทธ์ด้านค่าตอบแทนไปปฏิบัติ ตลอดจนการควบคุมกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนเพื่อให้การแลกเปลี่ยนในการจ้างงานระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายพนักงานเป็นไปได้อย่างเสมอภาคยุติธรรม และสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับบริษัทและกลยุทธ์ระดับธุรกิจที่กำหนดไว้

ลักษณะแนวโน้มค่าตอบแทนในปัจจุบัน

ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้แนวโน้มของค่าตอบแทนในปัจจุบันมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

1. การจ่ายค่าตอบแทนตามระดับทักษะความชำนาญ (Skill-Based Pay: SBP) เป็นการพิจารณาค่าตอบแทน ให้มีความสัมพันธ์กับความลึกและระดับของทักษะความชำนาญ หรือความรู้ที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงาน มากกว่าการจ่ายค่าตอบแทน โดยพิจารณาเฉพาะตำแหน่งที่ครองอยู่เท่านั้น การจ่ายค่าตอบแทนตามระดับทักษะความชำนาญ (Skill-Based Pay: SBP) มีลักษณะที่แตกต่างจากการจ่ายค่าตอบแทน (Job-Based Pay: JBP) หลายประการ ได้แก่

- 1.1 การทดสอบความสามารถ การจ่ายค่าตอบแทนตามงาน (Pay) เป็นการจ่ายตามตำแหน่งงานที่ครองอยู่ เมื่อมีการปรับตำแหน่งงาน ก็จ่ายตามค่าตอบแทนในอัตราของตำแหน่งใหม่ โดยไม่ต้องมีการทดสอบความสามารถ แต่การจ่ายค่าตอบแทนตามระดับทักษะความชำนาญ (Skill-Based Pay: SBP) จะไม่ได้ขึ้นอยู่กับตำแหน่งงานแต่ขึ้นอยู่กับระดับทักษะความชำนาญ จึงจำเป็นต้องมีการทดสอบความสามารถให้ผ่านการรับรองเสียก่อนจึงจะมีการพิจารณาขึ้นอัตราค่าตอบแทน

1.2 ผลการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงาน ในการจ่ายค่าตอบแทนตามงาน อัตราค่าตอบแทนจะเปลี่ยนทันทีที่มีการเปลี่ยนตำแหน่งงาน แต่การจ่ายค่าตอบแทนตามระดับทักษะ ความชำนาญไม่ได้ขึ้นอยู่กับตำแหน่งงานก่อนได้รับการปรับอัตราค่าตอบแทน พนักงานต้องผ่านการทดสอบประสิทธิภาพการทำงานในระดับทักษะความชำนาญที่กำหนดเสียก่อน จึงจะได้รับการพิจารณาขึ้นอัตราค่าตอบแทน

1.3 ความอาวุโสในงานและปัจจัยอื่น การจ่ายค่าตอบแทนตามงานมีความสัมพันธ์กับระยะเวลาในงานหรือความอาวุโส (Seniority) พนักงานที่อยู่ในตำแหน่งมาเป็นเวลานาน ก็จะได้รับอัตราค่าตอบแทนที่สูงขึ้น โดยมีได้คำนึงถึงผลงานว่าดีหรือไม่เพียงใด แต่ในการจ่ายค่าตอบแทนตามระดับทักษะความชำนาญ การได้อัตราค่าตอบแทนสูงขึ้น มีความสัมพันธ์กับระดับความชำนาญมิใช่ความอาวุโสในงาน

1.4 โอกาสก้าวหน้าในงาน โดยทั่วไปการจ่ายค่าตอบแทนตามระดับทักษะความชำนาญจะทำให้พนักงานมีโอกาสก้าวหน้าในงานมากกว่าการจ่ายค่าตอบแทนตามงานเพราะความเจริญเติบโตขององค์กร ขึ้นอยู่กับการสร้างระดับทักษะความชำนาญขององค์กรในการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค ดังนั้น แผนการจ่ายค่าตอบแทนตามระดับทักษะความชำนาญจึงมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์เจริญเติบโตขององค์กร ทำให้พนักงานมีโอกาสก้าวหน้าในงานมากกว่าการจ่ายค่าตอบแทนตามงาน

2. การจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ (Competency-Based Pay) การจ่ายค่าตอบแทนแบบ CBP เป็นการจ่ายค่าตอบแทนแก่พนักงานตามระดับสมรรถนะที่พนักงานแสดงออก (Mondy and Noe, 2005: 306) สมรรถนะของบุคคล (Competency) หมายถึงลักษณะทางพฤติกรรมที่ทำให้บุคคลมีความโดดเด่น เหมาะสมกับตำแหน่งและปฏิบัติงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ องค์ประกอบของสมรรถนะ ได้แก่ แรงจูงใจ บุคลิกภาพ ทักษะ ทักษะการตัดสินใจ และการประจักษ์ตน การจ่ายค่าตอบแทนแบบ CBP มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่กระบวนการทำงานที่วางจรรยาบรรณ ลักษณะผลงานมีความชัดเจน และระบุไว้ว่าเป็นผลงานของพนักงานคนใด หรือกลุ่มใด เช่น งานธุรการ งานบัญชี งานขาย เป็นต้น การใช้แผนการจ่ายค่าตอบแทนแบบ CBP ช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรที่เกิดจากการแข่งขันเพิ่มผลผลิตของพนักงานแต่ละราย

3. การกำหนดกลุ่มเงินเดือนหรือค่าตอบแทนที่กว้าง (Broad Banding) แนวโน้มในปัจจุบันที่เห็นได้ชัดเจนอีกประการหนึ่งในเรื่องค่าตอบแทนของพนักงาน โดยทั่วไปก็คือการลดจำนวนระดับหรือช่วงเงินเดือนที่กำหนดเป็นขั้นๆ ที่ตายตัวซึ่งมีหลายกระบอกเงินเดือนและมีปัญหาความเหลื่อมล้ำของกระบอกเงินเดือนอัตราขั้นต่ำและขั้นสูงในแต่ละกลุ่มเอาไว้ การกำหนดกลุ่มงานและเงินเดือนกว้างๆ เช่นนี้ มีประโยชน์ต่อการพิจารณาปรับหรือขึ้นเงินเดือนค่าตอบแทนให้

ยืดหยุ่นตามผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้ดีและเหมาะกับองค์กรที่มีโครงสร้างแบบราบ (Flatter Organization Structure) วิธีการกำหนดกลุ่มงานและอัตราเงินเดือนหรือค่าตอบแทนที่กว้าง ทำให้สามารถพิจารณาปรับหรือขึ้นเงินเดือนได้โดยไม่ต้องมีการเลื่อนตำแหน่ง และยังช่วยให้พนักงานมีการพัฒนาทักษะของตนเองเพื่อให้ได้รับอัตราค่าตอบแทนที่สูงขึ้น

4. การประเมินค่างานโดยใช้คอมพิวเตอร์ (Computerized Job Evaluation) วิธีการประเมินค่างานที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย คือ วิธีเชิงปริมาณ กล่าวคือ มีการให้คะแนนหรือกำหนดปัจจัยเปรียบเทียบให้มีลักษณะเป็นตัวเลข การรวบรวมข้อมูลตัวเลขเกี่ยวกับการประเมินค่างาน สามารถนำคอมพิวเตอร์มาช่วยในการประเมินผลได้ ทำให้การประเมินค่างานทำได้อย่างรวดเร็ว และเป็นฐานข้อมูลสำหรับการตัดสินใจทางการบริหารค่าตอบแทน ทำให้สามารถลดเวลาในการจัดการข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินค่างาน และการกำหนดอัตราค่าตอบแทนลงได้

5. การสร้างความผูกพันของพนักงานโดยใช้การบริหารค่าตอบแทนเป็นเครื่องมือ (Building Employee Commitment) ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อบริษัท หมายถึง พนักงานที่มีคุณค่าและมีเป้าหมายเป็นอย่างเดียวกับบริษัท โดยมีพฤติกรรมการทำงานที่เป็นไปตามเป้าหมายและนโยบายของบริษัท ฝ่ายบริหารสามารถใช้การบริหารค่าตอบแทนเป็นเครื่องมือในการสร้างความผูกพันของพนักงาน องค์ประกอบของระบบบริหารค่าตอบแทนที่จะทำให้เกิดความผูกพันในงานประกอบด้วย

5.1 การว่าจ้างพนักงานตามคุณค่า (Value-Based Hiring) หมายถึง การใช้เกณฑ์ด้านคุณค่าของพนักงานที่สอดคล้องกับคุณค่ารวมขององค์กรในการพิจารณาพนักงาน นอกเหนือจากเกณฑ์ตามลักษณะงาน

5.2 การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบมุ่งเน้นสายอาชีพ (Career-Oriented Appraisals)

5.3 การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหารงานอย่างกว้างขวาง (Extensive Employee Involvement Programs)

ระบบการบริหารค่าตอบแทนที่มีองค์ประกอบข้างต้นจะทำให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่นในองค์กร และระบบงาน ซึ่งจะมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่สูง โดยเฉพาะการจ่ายค่าตอบแทนที่จ่ายตามผลงานจะมีส่วนสำคัญที่ทำให้พนักงานยอมรับคุณค่าร่วม (Shared Value) และนำไปสู่การปฏิบัติงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

6. ค่าตอบแทนสำหรับผู้บริหารในธุรกิจข้ามชาติมีแนวโน้มอยู่ในระดับที่สูงกว่าธุรกิจภายในประเทศ การแข่งขันที่สูงในธุรกิจข้ามชาติหรือธุรกิจที่มีการดำเนินงานในระหว่างประเทศ และระดับโลก ทำให้บทบาทของระบบรางวัลมีอิทธิพลโดยตรงต่อการจูงใจผู้บริหารในการทุ่มเท

ความพยายาม ในการดำเนินงานภายใต้สภาพแวดล้อมระหว่างประเทศดังกล่าว การจูงใจผู้บริหาร ในธุรกิจข้ามชาติมีแนวโน้มของการจ่ายค่าตอบแทนในระดับที่สูงกว่าธุรกิจที่มีการดำเนินงาน ภายในขอบเขตของประเทศใดประเทศหนึ่ง

การดำเนินธุรกิจข้ามชาติ มักมีกลยุทธ์มุ่งลงทุนในทำเลที่มีปัจจัยการผลิตต้นทุนต่ำ หรือต้นทุนถูกกว่าการผลิตในแหล่งเดิม ทำเลที่จะมีปัจจัยการผลิตต้นทุนต่ำ ได้แก่ ประเทศที่กำลังพัฒนา ที่มีวัตถุดิบอุดมสมบูรณ์ หรือมีแรงงานจำนวนมาก ซึ่งมีผลทำให้ต้นทุนการผลิตต่ำ ดังนั้น การเน้นทำเลที่มีปัจจัยการผลิตต้นทุนต่ำ ทำให้ผู้บริหารธุรกิจข้ามชาติที่ใช้กลยุทธ์นี้จะต้องไปทำงานในประเทศที่กำลังพัฒนา ซึ่งมีสภาพการทำงานและรูปแบบการดำเนินชีวิตที่แตกต่างและค่อนข้างยากลำบากกว่าในประเทศที่เป็นสำนักงานใหญ่ หรือบริษัทแม่ การจูงใจให้ผู้บริหาร ไปทำงานในประเทศเจ้าบ้านที่กำลังพัฒนาจึงต้องการค่าตอบแทนที่สูงกว่า

กลยุทธ์ที่สำคัญอีกแนวหนึ่งของธุรกิจข้ามชาติ คือ การพัฒนาตลาดใหม่ที่เป็นแหล่งกระจายสินค้าของตน ตลาดใหม่ (New Market) ที่สำคัญของการค้าระหว่างประเทศในปัจจุบัน ได้แก่ จีน ยุโรปตะวันออก ลาตินอเมริกา และแอฟริกา ซึ่งตลาดใหม่เหล่านี้มีความต้องการในสินค้าจำนวนมาก โดยเฉพาะสินค้าประเภท สินค้าอุปโภคบริโภคที่หรูหราฟุ่มเฟือย การเข้าไปพัฒนาตลาดใหม่ของผู้บริหารในบริษัทข้ามชาติจึงมีลักษณะ สภาพแวดล้อมการทำงานและการดำรงชีวิตคล้ายกับกลยุทธ์ที่มุ่งแสวงหาทำเลที่มีปัจจัยการผลิตที่มีต้นทุนที่ต่ำดังกล่าวแล้วข้างต้น

7. การกำหนดค่าตอบแทนสำหรับงานที่มีลักษณะไม่แน่นอน หรืองานที่ลักษณะตารางเวลายืดหยุ่น ในปัจจุบันความซับซ้อนของการประกอบอาชีพ ตลอดจนสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจทำให้ความต้องการในการจ้างงานมีลักษณะหลากหลาย แนวโน้มที่สำคัญคือ การเพิ่มขึ้นอย่างมากของงานที่มีลักษณะเป็นงานไม่แน่นอน (Contingent Work Force) งานที่มีตารางทำงานยืดหยุ่น (Flexible Work Schedules) ซึ่งควรมีการกำหนดค่าตอบแทนให้กับพนักงานเหล่านี้ต่างจากงานโดยทั่วไป

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นอกจากทฤษฎีแนวความคิดต่างๆ ที่กล่าวมาแล้วมีผู้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทนไว้หลายท่าน คำนึงผู้วิจัยจึงได้นำงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารค่าตอบแทนมาเป็นแนวทางในการศึกษาครั้งนี้

อรรถพล วงศ์ตระกูล (2552: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในค่าตอบแทนของวิศวกรโยธาในประเทศไทย โดยมุ่งประเด็นการศึกษาถึงความพึงพอใจและความสำคัญในค่าตอบแทน ปัจจัยที่ศึกษาครั้งนี้มีทั้งสิ้น 5 ปัจจัยหลัก 27 ปัจจัยย่อย ผลการวิจัยพบว่าด้านความพึงพอใจของวิศวกรโยธาโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งปัจจัยที่วิศวกรมีความพึงพอใจมากที่สุดคือ ค่าตอบแทนด้านสวัสดิการตรงตามที่รัฐ หรือกฎหมายกำหนด เช่น การประกันสังคม, ค่าตอบแทนการทำงาน, การประกันการว่างงาน และการลาป่วย ในส่วนปัจจัยที่มีความพึงพอใจน้อยที่สุดคือ การกำหนดค่าตอบแทนด้านสวัสดิการได้มีการเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น ในด้านปัจจัยที่วิศวกรให้ความสำคัญมากที่สุดคือ บริษัทได้มีการเปิดโอกาสให้ได้รับการเรียนรู้ เช่น การฝึกอบรมทักษะในด้านต่างๆ ในส่วนปัจจัยที่มีความสำคัญ 10 อันดับแรก ในแต่ละด้านมาทำการวิเคราะห์ทางสถิติได้แก่ ด้านอายุ ด้านประสบการณ์การทำงาน ด้านระยะเวลาที่ทำงานในบริษัทปัจจุบัน ด้านตำแหน่ง ด้านประเภทของกิจการ ด้านระดับการศึกษา และด้านอัตราเงินเดือน พบว่าโดยรวมส่วนมากมีทัศนคติในแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกันเห็นสอดคล้องไปทิศทางเดียวกัน ยกเว้นกลุ่มตัวอย่างด้านตำแหน่งที่มีความเห็นทัศนคติในปัจจัยแตกต่างกันมากที่สุด

ปิยรัตน์ ตรีประพิณ (2552: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผลงานของการจัดการค่าตอบแทนตามผลงานในงานสร้างเสริมสุขภาพและป้องกันโรคของสำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ เขต 13 กรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านทรัพยากรบริหาร กระบวนการบริหาร จำนวนประชากรที่รับผิดชอบ และการสนับสนุนของแม่ข่ายต่อผลของการจัดการค่าตอบแทนตามผลงานด้านความครอบคลุมบริการและความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหาร ผู้จัดการ หรือผู้แทนคลินิกชุมชนอบอุ่นในเขตกรุงเทพมหานครที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณค่าตอบแทนตามผลงานในปีงบประมาณ 2550 จำนวน 98 คน ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีผลการประเมินความครอบคลุมบริการส่วนมากอยู่ในระดับ C ความพึงพอใจต่อการจัดการค่าตอบแทนตามผลงาน อยู่ในระดับปานกลาง ความเหมาะสมของทรัพยากรบริหารในหน่วยงานอยู่ในระดับปานกลาง ความพร้อมของกระบวนการบริหารในหน่วยงานอยู่ในระดับน้อยและการสนับสนุนของแม่ข่ายอยู่ในระดับมาก และพบว่า

ปัจจัยด้านทรัพยากรบริหาร กระบวนการบริหาร จำนวนประชากรที่รับผิดชอบ และการสนับสนุนของแม่ข่ายไม่มีความสัมพันธ์กับความครอบคลุมบริการงานสร้างเสริมสุขภาพและป้องกันโรค แต่ทรัพยากรบริหาร และกระบวนการบริหารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ ข้อเสนอแนะจากการวิจัย ผู้บริหารของสำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ ควรนำผลการศึกษาไปใช้ในการพิจารณากำหนดนโยบาย กระบวนการทำงาน การใช้วิธีการกระตุ้นบริการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานในงานสร้างเสริมสุขภาพและป้องกันโรค ในกลุ่มคลินิกชุมชนอบอุ่น ทั้งนี้เพื่อผลสัมฤทธิ์ในงานสร้างเสริมสุขภาพและป้องกันโรคต่อไป

ปริญา เกษเดช (2551: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องการบริหารค่าตอบแทนเชิงกลยุทธ์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบถึงสภาพการปฏิบัติงาน ปัญหาและอุปสรรคในการทำงานของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยกลุ่มประชากรที่เลือกทำการวิจัยได้แก่ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด ตำบลปลวกแดง อำเภอปลวกแดง จังหวัดระยอง โดยผลการวิจัย พบว่า ระดับสภาพปฏิบัติ ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์มีการบริหารค่าตอบแทนเชิงกลยุทธ์ในด้านนโยบายการบริหารค่าตอบแทนในองค์กร ด้านการประเมินค่างาน และการจัดระดับงานเพื่อจ่ายค่าจ้างเงินเดือน ด้านการสำรวจค่าจ้างเงินเดือน และการจัดทำโครงสร้างค่าจ้างเงินเดือน ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง

เจษฎา นกน้อย (2551: บทคัดย่อ) การจ่ายค่าตอบแทนมีความสำคัญยิ่งในฐานะเป็นหน้าที่หลักประการหนึ่งของหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ทั้งนี้เพราะการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมและสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้จะทำให้องค์กรสามารถดึงดูดพนักงานที่มีความรู้ความสามารถสูงเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร ขณะเดียวกันสามารถรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้คงอยู่กับองค์กรต่อไป ซึ่งรูปแบบหนึ่งของการจ่ายค่าตอบแทนที่ได้รับความนิยมในปัจจุบัน คือ การจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงสมรรถนะ เพราะสมรรถนะเป็นปัจจัยที่สามารถใช้ทำนายความสำเร็จในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประทีป ปลื้มมีชัย (2550: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องความพึงพอใจของพนักงานการไฟฟ้านครหลวงที่มีต่อค่าตอบแทนของการไฟฟ้านครหลวง เขตวัดเลียบ โดยมีวัตถุประสงค์ศึกษาระดับความพึงพอใจของพนักงานการไฟฟ้านครหลวงที่มีต่อค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินของการไฟฟ้านครหลวง เขตวัดเลียบ และเพื่อเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของพนักงานการไฟฟ้านครหลวงที่มีต่อค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินของการไฟฟ้านครหลวง เขตวัดเลียบ จำนวน 269 คน ผลการวิจัยพบว่าพนักงานการไฟฟ้านครหลวง เขตวัดเลียบมีความพึงพอใจต่อค่าตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่าความพึงพอใจต่อค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน

แตกต่างกันตามรายได้ต่อเดือนและตำแหน่งงาน ความพึงพอใจต่อค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินแตกต่างกันตามอายุ รายได้ต่อเดือน ระดับการศึกษา อายุงาน และตำแหน่งงาน

น้ำอ้อย เวชกามา (2550: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพึงพอใจเกี่ยวกับเงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการของครู โรงเรียนเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 โดยมีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาความพึงพอใจเกี่ยวกับเงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการของครูในโรงเรียนเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 (2) เพื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจเกี่ยวกับเงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการของครูในโรงเรียนเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 กับภูมิหลังของครูด้านระดับการศึกษา และระยะเวลาการทำงานเป็นครูโรงเรียนเอกชน 3) เพื่อศึกษาปัญหา และข้อเสนอแนะของครู และผู้บริหารเกี่ยวกับความพึงพอใจของครูเกี่ยวกับเงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการของครูในโรงเรียนเอกชน ในเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจเกี่ยวกับเงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการของครูในโรงเรียนเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับดังนี้ (1) ด้านเงินเดือน (2) ด้านสวัสดิการ (3) ด้านค่าตอบแทน ผลการวิเคราะห์รายด้านพบว่า (1) ความพึงพอใจเกี่ยวกับเงินเดือน ครูมีความพอใจ ภาพรวมในระดับปานกลาง ส่วนความพึงพอใจระดับน้อย คือ โรงเรียนมีการงดเบิกจ่ายเงินเดือนให้แก่ครูเนื่องจากได้รับผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจ (2) ความพึงพอใจเกี่ยวกับค่าตอบแทน ครูมีความพึงพอใจในภาพรวมระดับปานกลาง ส่วนความพึงพอใจระดับน้อย คือ โรงเรียนจัดค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานนอกเหนือจากงานปกติ เช่น ค่าล่วงเวลา ในวันทำงาน และวันหยุด (3) ความพึงพอใจเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการ ครูมีความพึงพอใจในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ผลการวิเคราะห์รายด้านพบว่า ครูมีความพึงพอใจ สวัสดิการด้านการศึกษา สวัสดิการด้านการอำนวยความสะดวก สวัสดิการด้านสังคม และสวัสดิการนันทนาการ และด้านสุขภาพอนามัยอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสวัสดิการด้านเศรษฐกิจ ครูมีความพึงพอใจอยู่ในระดับน้อย

สโรธร ปุษปาคม (2550: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาระบบค่าตอบแทนในธุรกิจไทย โดยการศึกษาที่มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลกระทบของการออกแบบระบบค่าตอบแทนในธุรกิจไทยที่มีต่อผลลัพธ์ระดับบุคคล และความพึงพอใจในค่าตอบแทน ตลอดจนศึกษาผลกระทบของความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่มีต่อผลลัพธ์ระดับบุคคล ผลการศึกษาพบว่า การออกแบบระบบค่าตอบแทนที่คำนึงถึงความเสมอภาคภายใน ความเสมอภาคภายนอก และความเสมอภาคระหว่างบุคคลมีผลลัพธ์ระดับบุคคล (ความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน การขาดงาน และการออกจากงาน) และความพึงพอใจในค่าตอบแทน นอกจากนี้ความพึงพอใจในค่าตอบแทนยังส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และการออกจากงานอีกด้วย โดยความเสมอภาคภายในมี

ความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจในค่าตอบแทน ความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงาน ในขณะที่ความเสมอภาคภายนอกมีความสัมพันธ์ในทางลบกับการขาดงานและการออกจากงาน ดังนั้นหากองค์กรต้องการเพิ่มความพึงพอใจในค่าตอบแทน ความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์กรควรให้ความสำคัญกับการออกแบบระบบค่าตอบแทนที่คำนึงถึงความเสมอภาคภายในเป็นพิเศษ ในทางกลับกันหากองค์กรต้องการลดอัตราการขาดงานและการออกจากงาน องค์กรก็ควรให้ความสำคัญกับความเสมอภาคภายนอก

นันทา เถาสมบัติ (2550: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาทัศนคติของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรม ในเขตจังหวัดนครปฐมที่มีผลต่อค่าตอบแทน การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาทัศนคติของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมในเขตจังหวัดนครปฐมที่มีต่อค่าตอบแทน (2) เปรียบเทียบทัศนคติของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมในเขตจังหวัดนครปฐมที่มีต่อค่าตอบแทนจำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล (3) ศึกษาปัญหาอุปสรรคและเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาการจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมในเขตจังหวัดนครปฐม ซึ่งผลการวิจัยพบว่า (1) พนักงานมีทัศนคติต่อค่าตอบแทน โดยรวม อยู่ในระดับปานกลางและในส่วนกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับค่าจ้างขั้นต่ำอยู่ในระดับน้อย (2) คุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน ในเรื่องเพศ ระดับการศึกษา และตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีทัศนคติที่มีต่อค่าตอบแทน โดยรวม แตกต่างกัน ส่วน อายุ สถานภาพสมรส ระยะเวลาการทำงานในองค์กร และรายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อค่าตอบแทน โดยรวม ไม่แตกต่างกัน (3) ผลการวิจัยที่ได้สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่พนักงาน โดยจะสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงาน และควรให้ความสำคัญกับการอธิบาย สื่อสารและทำความเข้าใจกับพนักงานเกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทน

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการศึกษา

ในการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนของธุรกิจเครื่องนุ่งห่มและสิ่งทอในจังหวัดนครปฐม เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยศึกษาข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่างๆ ทั้งจากข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ที่ได้จากการออกแบบสอบถาม (Questionnaire) และแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อผลกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนของธุรกิจเครื่องนุ่งห่มและสิ่งทอในจังหวัดนครปฐม ผู้ศึกษาได้กำหนดวิธีการและอุปกรณ์ที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งประกอบด้วยประชากรและตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา การรวบรวมข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาได้ดำเนินการดังนี้

1. ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร (Population) ประชากรในการวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานของธุรกิจเครื่องนุ่งห่มและสิ่งทอในจังหวัดนครปฐมทั้งหมด 235 คน

1.2 ขนาดตัวอย่าง (Sample Size) ในการหาขนาดของตัวอย่างนั้นใช้วิธีการคำนวณโดยที่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน โดยการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง จากสูตรของ Krejcie และ Morgan (Krejcie and Morgan, 1970: 608) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 หรือระดับนัยสำคัญ 0.05 มีสูตรในการคำนวณ ดังต่อไปนี้

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

n = ขนาดของสิ่งตัวอย่าง (Sample Size)

N = ขนาดของประชากร (Population)

e = ค่าความคลาดเคลื่อนที่ยอมให้เกิด (error)

หมายเหตุ กำหนดค่า e = 5% (0.05)

จากการคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามสูตรของเครจซี่ และมอร์แกน ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 หรือระดับนัยสำคัญ 0.05 ทำให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนในการศึกษาครั้งนี้ มีจำนวนเท่ากับ 135 คน จากประชากรทั้งหมด 235 คน

ตารางที่ 3.1 การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยตามสัดส่วนของประชากร

ตำแหน่งงาน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	คิดเป็นร้อยละ
พนักงานนอกแบบ	15	9	6.70
พนักงานฟอก, ซ่อม, พิมพ์	65	25	18.50
พนักงานตัดเย็บ	35	3	2.20
พนักงานตรวจสอบ / ควบคุมคุณภาพ	20	21	15.60
พนักงานอื่นๆ	100	77	57.00
รวม	235	135	100.00

2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

จากคำถามการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนโดยใช้แบบสอบถามที่ครอบคลุมตามกรอบแนวคิด

2.1 การสร้างเครื่องมือ

การศึกษารุ่นนี้ใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารต่างๆ ทางวิชาการ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลที่สำคัญที่ใช้ในการวิจัย คือ การใช้แบบสอบถามพนักงานในธุรกิจเครื่องนุ่งห่มและสิ่งทอในจังหวัดนครปฐม กำหนดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 135 คน จากจำนวนทั้ง 235 คน

แบบสอบถามได้แบ่งเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจ และปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อกำหนดกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทน

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของพนักงาน เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทน ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ คือ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย เห็นด้วยน้อยที่สุด และให้คะแนนตาม Likert Scale เมื่อเป็นคำถามด้านบวก ดังนี้

เห็นด้วยมากที่สุด	ให้ค่าคะแนน	5
เห็นด้วยมาก	ให้ค่าคะแนน	4
เห็นด้วยปานกลาง	ให้ค่าคะแนน	3
เห็นด้วยน้อย	ให้ค่าคะแนน	2
เห็นด้วยน้อยที่สุด	ให้ค่าคะแนน	1

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนของธุรกิจอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มและสิ่งทอในจังหวัดนครปฐม

2.2 การตรวจสอบเครื่องมือ มีดังนี้

2.2.1 การตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Validity) ของแบบสอบถาม โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาความสอดคล้องและความครอบคลุมของเนื้อหา ความกะทัดรัดชัดเจนของข้อความคำถามกับกรอบแนวคิดและวัตถุประสงค์ของงานวิจัย แล้วนำมาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ซึ่งได้ค่าเท่ากับ 0.84

2.2.2 การตรวจสอบความเชื่อถือได้ (Reliability) โดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient Method) โดยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับพนักงานที่ทำงานในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มและสิ่งทอในจังหวัดนครปฐม จำนวน 30 คน หลังจากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาหาค่าความเชื่อถือได้โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของคอนบาร์ช โดยได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.97 ซึ่งสามารถใช้เป็นแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้ได้

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้ศึกษาได้ดำเนินการตามลำดับ ดังต่อไปนี้

3.1 ผู้ศึกษาได้ทำหนังสือ และขอความร่วมมือผ่านฝ่ายบริหารและทรัพยากรมนุษย์ หรือฝ่ายบุคคล โดยทางจดหมาย โทรศัพท์ และอีเมลล์เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการแจกแบบสอบถามไปยังพนักงานภายในองค์กร

3.2 ผู้ศึกษาติดตามผลการตอบแบบสอบถามผ่านฝ่ายบริหารและทรัพยากรมนุษย์ หรือฝ่ายบุคคล โดยทางโทรศัพท์ และอีเมลล์ เพื่อขออนุญาตรวบรวมแบบสอบถามกลับคืนด้วยตนเอง

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษานำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนจากกลุ่มตัวอย่างไปตรวจสอบความถูกต้อง ตรวจสอบให้คะแนน และลงรหัส จากนั้นทำ การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ค่าทางสถิติ โดยวิธีความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

ตอนที่ 2 วิเคราะห์และเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อ ปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทน โดยการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปลงเป็นระดับความคิดเห็น โดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์การตัดสินค่าเฉลี่ยที่กำหนดไว้

เกณฑ์การตัดสินค่าเฉลี่ยแบ่งออกเป็น 5 ระดับ (Best, 1981: 236 อ้างถึงในญาดา พงศบริพัตร, 2542: 44) ดังนี้

4.50-5.00	หมายถึง	ความคิดเห็นอยู่ในระดับ มากที่สุด
3.50-4.49	หมายถึง	ความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก
2.50-3.49	หมายถึง	ความคิดเห็นอยู่ในระดับ ปานกลาง
1.50-2.49	หมายถึง	ความคิดเห็นอยู่ในระดับ น้อย
1.00-1.49	หมายถึง	ความคิดเห็นอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

▪ การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์การบริหาร ค่าตอบแทน โดยใช้ค่าความถี่และร้อยละ

▪ เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม โดยใช้ t-Test (Independent Sample)

▪ เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไป โดยใช้ F-Test (One-way Analysis of Variance) ในกรณีที่พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติได้ดำเนินการทดสอบรายคู่ตามวิธีการของ โดยวิธีของ Scheffe's method

ตอนที่ 3 วิเคราะห์ปัญหา และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์การ บริหารค่าตอบแทน โดยการจัดหมวดหมู่ตามเนื้อหา

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการบริหารค่าตอบแทนของธุรกิจเครื่องนุ่งห่มและสิ่งทอในจังหวัดนครปฐม ได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการบริหารค่าตอบแทนของธุรกิจเครื่องนุ่งห่มและสิ่งทอในจังหวัดนครปฐม

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลที่มีต่อปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการบริหารค่าตอบแทนของธุรกิจเครื่องนุ่งห่มและสิ่งทอในจังหวัดนครปฐม

ผลการวิจัยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานในกลุ่มตัวอย่าง ได้ เพศ อายุ สถานภาพการสมรส จำนวนปีที่ทำงานอยู่ในองค์กร ระดับการศึกษาสูงสุด ระดับรายได้ต่อเดือน ตำแหน่งงาน ขนาดขององค์กร ลักษณะขององค์กร ความสามารถในการบริหารและการจ่ายค่าตอบแทนของกิจการ ประสิทธิภาพในการบริหารงานของกิจการ รายละเอียดดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ความถี่และร้อยละของข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานในกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (n = 135)	ร้อยละ (100.00)
เพศ		
หญิง	81	60
ชาย	54	40
อายุ		
20 – 30 ปี	38	28.10
31 – 40 ปี	60	44.40
41 – 50 ปี	26	19.30
50 ปี ขึ้นไป	11	8.10
สถานะภาพการสมรส		
โสด	60	44.40
สมรส	65	48.10
หย่าร้าง	7	5.20
ม่าย	3	2.20
จำนวนปีที่ทำงานอยู่ในองค์กร		
น้อยกว่า 1 ปี	7	5.20
1 – 2 ปี	9	6.70
2 – 4 ปี	15	11.10
4 – 6 ปี	13	9.60
6 – 8 ปี	13	9.60
มากกว่า 8 ปี	78	57.80
ระดับการศึกษาสูงสุด		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	98	72.60
ปริญญาตรีหรือสูงกว่า	37	27.40

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (n = 135)	ร้อยละ (100.00)
ระดับรายได้ต่อเดือน		
น้อยกว่า 10,000 บาท	62	45.90
10,1001 – 20,000 บาท	57	42.20
20,001 – 30,000 บาท	12	8.90
มากกว่า 30,000 บาท	4	3.00
ตำแหน่งงาน		
พนักงานออกแบบ	9	6.70
พนักงานฟอก, ย้อม, พิมพ์	25	18.50
พนักงานตัดเย็บ	3	2.20
พนักงานตรวจสอบ / ควบคุมคุณภาพ	21	15.60
อื่นๆ	77	57.00
ขนาดขององค์กร		
น้อยกว่า 50 คน	18	13.30
50 – 100 คน	9	6.70
101 – 200 คน	46	34.10
มากกว่า 200 คน	62	45.90
ลักษณะขององค์กร		
ลงทุนโดยคนไทย 100 เปอร์เซ็นต์	98	72.60
ลงทุนโดยชาวต่างชาติ 100 เปอร์เซ็นต์	4	3.00
เป็นบริษัทร่วมทุนชาวไทยและชาวต่างชาติ	28	20.70
เป็นบริษัทร่วมทุนชาวต่างชาติ	5	3.70

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (n = 135)	ร้อยละ (100.00)
ความสามารถในการบริหารและการจ่ายค่าตอบแทน ของกิจการ		
ดีมากที่สุด	6	4.40
ดีมาก	45	33.30
ปานกลาง	72	53.30
น้อย	9	6.70
น้อยที่สุด	3	2.20
ประสิทธิภาพในการบริหารงานของกิจการ		
ดีมากที่สุด	4	3.00
ดีมาก	47	34.80
ปานกลาง	74	54.80
น้อย	10	7.40

จากตารางที่ 4.1 เพศ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ในกลุ่มตัวอย่างจำนวน 135 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 60 และเป็นเพศชาย จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 40

อายุ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า พนักงานในกลุ่มตัวอย่างมีอายุ 31 – 40 ปี มีจำนวนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 44.40 รองลงมามีอายุ 20 – 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 28.10 และมีอายุ 50 ปีขึ้นไป มีจำนวนน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 8.10

สถานภาพสมรส ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า พนักงานในกลุ่มตัวอย่างมีสถานภาพสมรส มีจำนวนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 48.10 รองลงมามีสถานภาพโสด ร้อยละ 44.40 และมีสถานภาพหย่า มีจำนวนน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 2.20

จำนวนปีที่ทำงานในองค์กร ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า พนักงานในกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ ปฏิบัติงานมานานมากกว่า 8 ปี มีจำนวนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 57.80 รองลงมา ปฏิบัติงานมานาน 2-4 ปี คิดเป็นร้อยละ 11.10 และปฏิบัติงานน้อยกว่า 1 ปี มีจำนวนน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 5.20

ระดับการศึกษา ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า พนักงานในกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่มีการศึกษาดำรงปริญญาตรี เป็นจำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 72.60 และมีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่า เป็นจำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 27.40

ระดับรายได้ต่อเดือน ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า พนักงานในกลุ่มตัวอย่างมีรายได้ต่อเดือน น้อยกว่า 10,000 บาทต่อเดือน จำนวนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 45.90 รองลงมา มีรายได้ต่อเดือน 10,001 – 20,000 บาทต่อเดือน ร้อยละ 42.20 และมีรายได้ต่อเดือนมากกว่า 30,000 บาท เป็นจำนวนน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 3.00

ตำแหน่งงาน ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า พนักงานในกลุ่มตัวอย่างที่มีจำนวนมากที่สุด อยู่ในระดับตำแหน่งงานอื่นๆ เป็นจำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 57.00 รองลงมาอยู่ในระดับตำแหน่งงาน พนักงานฟอก, ซ่อม, พิมพ์ เป็นจำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 18.50 โดยมีพนักงานในกลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในระดับตำแหน่งงาน พนักงานตัดเย็บ มีจำนวนน้อยที่สุด เป็นจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 2.20

ขนาดขององค์กร ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า พนักงานในกลุ่มตัวอย่างจำนวนมากที่สุด ทำงานในองค์กรที่มีขนาดองค์กรมากกว่า 200 คน เป็นจำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 45.90 รองลงมาทำงานในองค์กรที่มีขนาดองค์กร 101 – 200 คน เป็นจำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 34.10 โดยพนักงานในกลุ่มตัวอย่างที่ทำงานในองค์กรที่มีขนาดองค์กร 50 – 100 คน มีจำนวนน้อยที่สุด เป็นจำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 6.70

ลักษณะขององค์กร ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า พนักงานในกลุ่มตัวอย่างจำนวนมากที่สุดทำงานในองค์กรที่ลงทุนโดยคนไทย 100 เปอร์เซ็นต์ เป็นจำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 72.60 รองลงมาทำงานในองค์กรที่ร่วมทุนชาวไทยและชาวต่างชาติ เป็นจำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 20.70 โดยพนักงานในกลุ่มตัวอย่างทำงานในองค์กรที่ร่วมทุนชาวต่างชาติ 100 เปอร์เซ็นต์ มีจำนวนน้อยที่สุด เป็นจำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 3.00

ความสามารถในการบริหารและการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กร ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า พนักงานในกลุ่มตัวอย่างจำนวนมากที่สุด ทำงานในองค์กรที่มีความสามารถในการบริหารและการจ่ายค่าตอบแทนในระดับปานกลาง เป็นจำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 53.30 รองลงมาทำงานในองค์กรที่มีความสามารถในการบริหารและการจ่ายค่าตอบแทนในระดับดีมาก เป็นจำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 33.30 โดยพนักงานในกลุ่มตัวอย่างทำงานในองค์กรที่มีความสามารถในการบริหารและการจ่ายค่าตอบแทนในระดับน้อยที่สุด เปอร์เซ็นต์ มีจำนวนน้อยที่สุด เป็นจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 2.20

ประสิทธิภาพในการบริหารงานขององค์กร ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า พนักงานในกลุ่มตัวอย่างจำนวนมากที่สุด ทำงานในองค์กรที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงานขององค์กรอยู่ในระดับปานกลาง เป็นจำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 54.80 รองลงมาทำงานในองค์กรที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงานอยู่ในระดับดีมาก เป็นจำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 34.80 โดยพนักงานในกลุ่มตัวอย่างทำงานในองค์กรที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงานอยู่ในระดับดีมากที่สุด เป็นจำนวนน้อยที่สุด เป็นจำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 3.00

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารค่าตอบแทนของธุรกิจเครื่องนุ่งห่มและสิ่งทอในจังหวัดนครปฐม

การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารค่าตอบแทนของธุรกิจเครื่องนุ่งห่มและสิ่งทอในจังหวัดนครปฐม ประกอบด้วยการบริหารค่าตอบแทนด้านการมีสมดุลภายใน ด้านการแข่งขันกับภายนอก ด้านการให้พนักงานทุ่มเทการทำงาน และด้านการบริหารงาน รายละเอียดดังตารางที่ 4.2 – 4.16

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและผลของระดับความคิดเห็นของพนักงานในธุรกิจอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มและสิ่งทอในจังหวัดนครปฐม ที่มีต่อปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารค่าตอบแทน โดยรวมและจำแนกเป็นรายด้าน

การบริหารค่าตอบแทน	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
ด้านการมีความสมดุลภายใน	2.97	0.76	ปานกลาง
ด้านการแข่งขันกับภายนอก	3.11	0.68	ปานกลาง
ด้านการให้พนักงานทุ่มเทการทำงาน	3.16	0.82	ปานกลาง
ด้านการบริหารงาน	3.12	0.78	ปานกลาง
รวม	3.09	0.66	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.2 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นโดยรวม พบว่า ระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์บริหารค่าตอบแทน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.09$) โดยระดับความคิดเห็นของพนักงาน ด้านการให้พนักงานทุ่มเทการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง และมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.16$) ส่วนด้านการมีความสมดุลภายใน อยู่ในระดับปานกลาง และมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 2.97$)

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและผลของระดับความคิดเห็นของพนักงานในธุรกิจอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มและสิ่งทอ ในจังหวัดนครปฐม ที่มีต่อปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์บริหารค่าตอบแทน ด้านการมีความสมดุลภายใน

ด้านการมีความสมดุลภายใน	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. ท่านคิดว่าบริษัทได้กำหนดค่าตอบแทนตามหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานอย่างเหมาะสม	2.99	0.80	ปานกลาง
2. ท่านคิดว่าเงินเดือนและผลตอบแทนที่ท่านได้รับมีความเหมาะสมกับงานที่ทำในปัจจุบัน	2.87	0.86	ปานกลาง
3. ท่านคิดว่าค่าตอบแทนเท่าเทียมกับพนักงานคนอื่นที่ทำงานลักษณะคล้ายคลึงกันเป็นสิ่งที่ถูกต้องและเหมาะสม	3.05	0.98	ปานกลาง
4. ท่านคิดว่าบริษัทจ่ายค่าตอบแทนโดยคำนึงถึงหลักความยุติธรรม	2.87	0.92	ปานกลาง
5. บริษัทได้จัดสวัสดิการต่างๆ ให้กับพนักงานในระดับเดียวกันเท่าเทียมกันตามที่กฎหมายกำหนด	3.07	1.06	ปานกลาง
รวม	2.97	0.76	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.3 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นโดยรวม พบว่า ระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์บริหารค่าตอบแทน ด้านการมีความสมดุลภายใน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.97$) โดยระดับความคิดเห็นของพนักงาน เกี่ยวกับการจัดสวัสดิการต่างๆ ให้กับพนักงาน ในระดับเดียวกันเท่าเทียมกันตามที่กฎหมายกำหนด อยู่ในระดับปานกลาง และมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.07$) ส่วนการจ่ายค่าตอบแทนโดยคำนึงถึงหลักความยุติธรรม อยู่ในระดับปานกลาง และมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 2.87$)

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและผลของระดับความคิดเห็นของพนักงานในธุรกิจอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มและสิ่งทอในจังหวัดนครปฐม ที่มีต่อปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์บริหารค่าตอบแทน ด้านการแข่งขันกับภายนอก

การแข่งขันกับภายนอก	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
6. เมื่อเทียบกับบริษัทอื่นในอุตสาหกรรมประเภทเดียวกันแล้ว เงินเดือนและผลตอบแทนที่ท่านได้รับอยู่มีความเหมาะสมกับภาระงานและความรับผิดชอบที่ท่านทำอยู่	2.90	0.92	ปานกลาง
7. เมื่อเทียบกับบริษัทอื่นในอุตสาหกรรมประเภทเดียวกันแล้วบริษัทมีสวัสดิการที่ดีเพียงพอและเป็นที่น่าพอใจ	2.93	1.00	ปานกลาง
8. ค่าตอบแทนพิเศษที่บริษัทจ่ายให้กับท่านมีความเหมาะสมยุติธรรมกับงาน และภารกิจที่ท่านทำนอกเหนือจากงานประจำ	2.93	1.06	ปานกลาง
9. การดำเนินงานด้านการผลิตสินค้าให้มีคุณภาพเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานระบบคุณภาพ	3.38	0.73	ปานกลาง
10. การดำเนินงานด้านการตลาด และผลการดำเนินงานด้านธุรกิจสามารถแข่งขันกับบริษัทอื่นได้ดี สร้างความเชื่อมั่นในกับพนักงานได้	3.41	0.68	ปานกลาง
รวม	3.11	0.68	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.4 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็น โดยรวม พบว่า ระดับความคิดเห็นของพนักงาน ต่อปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์บริหารค่าตอบแทน ด้านการแข่งขันกับภายนอก อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.11$) โดยระดับความคิดเห็นของพนักงาน เกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการตลาด และผลการดำเนินงานด้านธุรกิจสามารถแข่งขันกับบริษัทอื่นได้ดี สร้างความเชื่อมั่นในกับพนักงานได้ อยู่ในระดับปานกลาง และมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.41$) ส่วนเมื่อเทียบกับบริษัทอื่นในอุตสาหกรรมประเภทเดียวกันแล้ว เงินเดือนและผลตอบแทนที่ท่านได้รับอยู่มีความเหมาะสมกับภาระงานและความรับผิดชอบที่ท่านทำอยู่ อยู่ในระดับปานกลาง และมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 2.90$)

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและผลของระดับความคิดเห็นของพนักงานในธุรกิจอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มและสิ่งทอในจังหวัดนครปฐม ที่มีต่อปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์บริหารค่าตอบแทน ด้านการให้พนักงานทุ่มเทการทำงาน

การให้พนักงานทุ่มเทการทำงาน	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
11. บริษัทมีระบบบริหารผลตอบแทน เพื่อส่งเสริมให้พนักงานใช้ความสามารถและศักยภาพอย่างเต็มที่และเป็นธรรมชาติ	3.01	0.97	ปานกลาง
12. ระบบการสร้างเสริมแรงจูงใจในการทำงาน มีส่วนช่วยส่งเสริมให้พนักงานมีความรับผิดชอบสูง ทุ่มเทการทำงานมากขึ้น	3.07	0.99	ปานกลาง
13. การจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานที่บรรลุเป้าหมาย หรือสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดมีส่วนช่วยให้พนักงานทุ่มเทการทำงานมากขึ้น	3.38	1.03	ปานกลาง
14. การจ่ายเงินรางวัลประจำปีตามผลการปฏิบัติงานและความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงานที่ท่านปฏิบัติงานอยู่เป็นกำลังใจสำคัญให้พนักงานทุ่มเทในการทำงานมากขึ้น	3.30	1.20	ปานกลาง
15. ท่านคิดว่าบริษัทจ่ายค่าตอบแทนค่านึงถึงผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพมากกว่าประสบการณ์การทำงาน เน้นความถูกต้องมากน้อยเพียงใด	3.05	0.92	ปานกลาง
รวม	3.16	0.82	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.5 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นโดยรวม พบว่า ระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์บริหารค่าตอบแทน ด้านการให้พนักงานทุ่มเทการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.16$) โดยระดับความคิดเห็นของพนักงาน เกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานที่บรรลุเป้าหมาย หรือสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดมีส่วนช่วยให้พนักงานทุ่มเทการทำงานมากขึ้น อยู่ในระดับปานกลาง และมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.38$) ส่วนบริษัทมีระบบบริหารผลตอบแทน เพื่อส่งเสริมให้พนักงานใช้ความสามารถและศักยภาพอย่างเต็มที่และเป็นธรรมชาติ อยู่ในระดับปานกลาง และมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.01$)

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและผลของระดับความคิดเห็นของพนักงานในธุรกิจอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มและสิ่งทอในจังหวัดนครปฐม ที่มีต่อปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์บริหารค่าตอบแทน ด้านการบริหารงาน

การบริหารงาน	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
16. บริษัทมีการสื่อสารให้พนักงานทราบถึงหลักเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทนที่ชัดเจน โดยพนักงานเข้าใจและยอมรับได้	3.04	0.99	ปานกลาง
17. บริษัทมีนโยบายบริหารค่าตอบแทนให้กับพนักงานโดยยึดหลักความเป็นธรรมโดยพิจารณาจากผลงานและคุณภาพของการทำงาน	3.01	0.89	ปานกลาง
18. นโยบายการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานที่ทำเป็นสิ่งที่ถูกต้องและเหมาะสมมากกว่าการจ่ายค่าตอบแทนตามระบบอาวุโส	3.13	0.97	ปานกลาง
19. ท่านรับทราบการชี้แจงถึงผลงานของท่าน ทั้งข้อดีและข้อบกพร่อง รวมทั้งได้รับคำแนะนำต่างๆ เพื่อที่ท่านจะได้นำมาปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของท่านให้ดียิ่งขึ้น	3.24	0.93	ปานกลาง
20. นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรที่เน้นการมีส่วนร่วม มีส่วนในการสนับสนุนให้การดำเนินการบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้	3.20	0.94	ปานกลาง
รวม	3.12	0.78	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.6 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นโดยรวม พบว่า ระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์บริหารค่าตอบแทน ด้านการบริหารงาน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} \bar{X} = 3.12$) โดยเกี่ยวกับการรับทราบการชี้แจงถึงผลงานของท่าน ทั้งข้อดีและข้อบกพร่อง รวมทั้งได้รับคำแนะนำต่างๆ เพื่อที่ท่านจะได้นำมาปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของท่านให้ดียิ่งขึ้น อยู่ในระดับปานกลาง และมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.24$) ส่วนบริษัทมีนโยบายบริหารค่าตอบแทนให้กับพนักงาน โดยยึดหลักความเป็นธรรม โดยพิจารณาจากผลงานและคุณภาพของการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง และมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.01$)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลที่มีต่อปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนของธุรกิจเครื่องนุ่งห่มและสิ่งทอในจังหวัดนครปฐม

การวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์บริหารค่าตอบแทน โดยการเปรียบเทียบระดับปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์บริหารค่าตอบแทน ใช้สถิติค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนการวิเคราะห์ความแตกต่างความแตกต่างใช้สถิติ t-test และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (ONE WAY ANOVA)

การเปรียบเทียบระดับปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์ค่าตอบแทน จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพสมรส จำนวนปีที่ทำงาน การศึกษาสูงสุด ระดับรายได้ต่อเดือน ตำแหน่งงาน ขนาดขององค์กร ลักษณะขององค์กร ความสามารถในการบริหารและการจ่ายค่าตอบแทนของกิจการ และประสิทธิภาพในการบริหารงานของกิจการ ดังตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 เปรียบเทียบระดับปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์บริหารค่าตอบแทน

การบริหารค่าตอบแทน	Test Value = ปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์บริหารค่าตอบแทน (น้อยกว่า 2.60) 95% Confidence					
	df	Mean Difference	Interval of the Difference		t	Sig.
			Lower	Upper		
ด้านการมีความสมดุลภายใน	134	0.372	0.242	0.502	5.674**	0.000
ด้านการแข่งขันกับภายนอก	134	0.510	0.393	0.626	8.668**	0.000
ด้านการให้พนักงานทุ่มเทการทำงาน	134	0.561	0.423	0.701	7.991**	0.000
ด้านการบริหารงาน	134	0.523	0.391	0.655	7.810**	0.000
รวม	134	0.491	0.379	0.604	8.660	0.000

**p < 0.01

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์บริหารค่าตอบแทนโดยรวมในระดับต่ำอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 โดยแยกเป็น

ระดับความคิดเห็นในระดับต่ำในทุกด้าน ได้แก่ ด้านการมีความสมดุลภายใน ด้านการแข่งขันกับภายนอก ด้านการให้พนักงานทุ่มเทการทำงาน และด้านการบริหารงาน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 4.8 เปรียบเทียบระดับปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์บริหารค่าตอบแทน จำแนกตามเพศ

การบริหารค่าตอบแทน	เพศ				t-test	Sig.
	หญิง		ชาย			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ด้านการมีความสมดุลภายใน	2.94	0.80	3.02	0.71	0.626	0.532
ด้านการแข่งขันกับภายนอก	3.09	0.73	3.14	0.62	0.379	0.705
ด้านการให้พนักงานทุ่มเทการทำงาน	3.19	0.75	3.11	0.91	0.541	0.590
ด้านการบริหารงาน	3.08	0.76	3.19	0.80	0.803	0.424
รวม	3.08	0.66	3.12	0.66	0.348	0.728

จากตารางที่ 4.8 ไม่พบความแตกต่าง ระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์บริหารค่าตอบแทน เมื่อเปรียบเทียบกัน โดยจำแนกตามเพศ และพบว่าโดยภาพรวมระดับความคิดเห็น ทั้งเพศหญิงและเพศชาย อยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.9 เปรียบเทียบระดับปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์บริหารค่าตอบแทน จำแนกตามระดับการศึกษา

การบริหารค่าตอบแทน	ระดับการศึกษา				t-test	Sig.
	ต่ำกว่าปริญญาตรี		ปริญญาตรีหรือสูงกว่า			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ด้านการมีความสมดุลภายใน	2.94	0.71	3.05	0.89	0.770	0.443
ด้านการแข่งขันกับภายนอก	3.09	0.61	3.16	0.85	0.475	0.637
ด้านการให้พนักงานทุ่มเทการทำงาน	3.10	0.81	3.32	0.82	1.381	0.169
ด้านการบริหารงาน	3.08	0.74	3.23	0.88	0.955	0.342
รวม	3.05	0.60	3.19	0.79	1.073	0.285

จากตารางที่ 4.9 ไม่พบความแตกต่าง ระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์บริหารค่าตอบแทน เมื่อเปรียบเทียบกันโดยจำแนกตามระดับการศึกษา และพบว่า โดยภาพรวมระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีการศึกษาด้านต่ำกว่าปริญญาตรี และพนักงานที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่า อยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนระดับปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์บริหารค่าตอบแทน จำแนกตามอายุ

การบริหารค่าตอบแทน	แหล่งความแปรปรวน	SS	Df	MS	F	Sig.
ด้านการมีความสมดุลภายใน	ระหว่างกลุ่ม	1.443	3	0.481	0.827	0.481
	ภายในกลุ่ม	76.250	131	0.582		
	รวม	77.693	134			
ด้านการแข่งขันกับภายนอก	ระหว่างกลุ่ม	0.564	3	0.188	0.397	0.755
	ภายในกลุ่ม	61.973	131	0.473		
	รวม	62.537	134			
ด้านการให้พนักงานทุ่มเทการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	4.656	3	1.552	2.401	0.71
	ภายในกลุ่ม	84.664	131	0.646		
	รวม	89.320	134			

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

การบริหารค่าตอบแทน	แหล่งความแปรปรวน	SS	Df	MS	F	Sig.
ด้านการบริหารงาน	ระหว่างกลุ่ม	3.420	3	1.140	1.922	0.129
	ภายในกลุ่ม	77.698	131	0.593		
	รวม	81.119	134			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	2.105	3	0.702	1.636	0.184
	ภายในกลุ่ม	56.163	131	0.429		
	รวม	58.268	134			

จากตารางที่ 4.10 ไม่พบความแตกต่าง ระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทน โดยภาพรวม เมื่อเปรียบเทียบกัน โดยจำแนกตามกลุ่มอายุ

ตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนระดับปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์บริหารค่าตอบแทน จำแนกตามสถานภาพการสมรส

การบริหารค่าตอบแทน	แหล่งความแปรปรวน	SS	Df	MS	F	Sig.
ด้านกรมีควมสมคูลภายใน	ระหว่างกลุ่ม	1.136	3	0.397	0.648	0.585
	ภายในกลุ่ม	76.557	131	0.584		
	รวม	77.693	134			
ด้านการแข่งขันกับภายนอก	ระหว่างกลุ่ม	0.355	3	0.118	0.250	0.862
	ภายในกลุ่ม	62.182	131	0.475		
	รวม	62.537	134			
ด้านการให้พนักงานทุ่มเทการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	2.578	3	0.859	1.298	0.278
	ภายในกลุ่ม	86.741	131	0.662		
	รวม	89.320	134			
ด้านการบริหารงาน	ระหว่างกลุ่ม	1.096	3	0.365	0.598	0.617
	ภายในกลุ่ม	80.023	131	0.611		
	รวม	81.119	134			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	0.889	3	0.296	0.677	0.568
	ภายในกลุ่ม	57.379	131	0.438		
	รวม	58.268	134			

จากตารางที่ 4.11 ไม่พบความแตกต่าง ระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนโดยภาพรวม เมื่อเปรียบเทียบกันโดยจำแนกตามสถานภาพการสมรส

ตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนระดับปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทน จำแนกตามระยะเวลาที่ทำงาน

การบริหารค่าตอบแทน	แหล่งความแปรปรวน	SS	Df	MS	F	Sig.
ด้านการมีความสมดุลภายใน	ระหว่างกลุ่ม	6.236	5	1.247	2.251	0.053
	ภายในกลุ่ม	71.458	129	0.554		
	รวม	77.693	134			
ด้านการแข่งขันกับภายนอก	ระหว่างกลุ่ม	3.093	5	0.619	1.342	0.251
	ภายในกลุ่ม	59.445	129	0.461		
	รวม	62.537	134			
ด้านการให้พนักงานทุ่มเทการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	4.884	5	0.977	1.492	0.197
	ภายในกลุ่ม	84.435	129	0.655		
	รวม	89.320	134			
ด้านการบริหารงาน	ระหว่างกลุ่ม	5.216	5	1.043	1.773	0.123
	ภายในกลุ่ม	75.903	129	0.588		
	รวม	81.119	134			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	3.468	5	0.694	1.663	0.156
	ภายในกลุ่ม	54.799	129	0.425		
	รวม	58.268	134			

จากตารางที่ 4.12 ไม่พบความแตกต่าง ระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนโดยภาพรวม เมื่อเปรียบเทียบกันโดยจำแนกตามระยะเวลาที่ทำงาน

ตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนระดับปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์บริหารค่าตอบแทน
จำแนกตามระดับรายได้

การบริหารค่าตอบแทน	แหล่งความแปรปรวน	SS	Df	MS	F	Sig.
ด้านกรมีควมสมคูลภายใน	ระหว่งกลุ่ม	0.478	3	0.159	0.270	0.847
	ภายในกลุ่ม	77.215	131	0.589		
	รวม	77.693	134			
ด้านการแข่งขันกับภายนอก	ระหว่งกลุ่ม	0.807	3	0.269	0.571	0.635
	ภายในกลุ่ม	61.731	131	0.471		
	รวม	62.537	134	0.159		
ด้านการให้พนักงานทุ่มเทการทำงาน	ระหว่งกลุ่ม	1.029	3	0.343	0.509	0.677
	ภายในกลุ่ม	88.290	131	0.674		
	รวม	89.320	134			
ด้านการบริหารงาน	ระหว่งกลุ่ม	1.865	3	0.622	1.027	0.383
	ภายในกลุ่ม	79.254	131	0.605		
	รวม	81.119	134			
รวม	ระหว่งกลุ่ม	0.787	3	0.262	0.598	0.618
	ภายในกลุ่ม	57.481	131	0.439		
	รวม	58.268	134			

จากตารางที่ 4.13 ไม่พบความแตกต่าง ระหว่งค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทน โดยภาพรวม เมื่อเปรียบเทียบกัน โดยจำแนกตามระดับรายได้

ตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนระดับปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์บริหารค่าตอบแทน
จำแนกตามตำแหน่งงาน

การบริหารค่าตอบแทน	แหล่งความแปรปรวน	SS	Df	MS	F	Sig.
ด้านกรมีควมสมคูลภายใน	ระหว่งกลุ่ม	3.037	4	0.759	1.322	0.265
	ภายในกลุ่ม	74.656	130	0.574		
	รวม	77.693	134			
ด้านการแข่งขันกับภายนอก	ระหว่งกลุ่ม	1.444	4	0.361	0.768	0.548
	ภายในกลุ่ม	61.094	130	0.470		
	รวม	62.537	134			
ด้านการให้พนักงานทุ่มเทการทำงาน	ระหว่งกลุ่ม	1.457	4	0.364	0.539	0.708
	ภายในกลุ่ม	87.863	130	0.676		
	รวม	89.320	134			
ด้านการบริหารงาน	ระหว่งกลุ่ม	1.821	4	0.455	0.746	0.562
	ภายในกลุ่ม	79.298	130	0.610		
	รวม	81.119	134			
รวม	ระหว่งกลุ่ม	1.411	4	0.353	0.807	0.523
	ภายในกลุ่ม	56.857	130	0.437		
	รวม	58.268	134			

จากตารางที่ 4.14 ไม่พบความแตกต่าง ระหว่งค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทน โดยภาพรวม เมื่อเปรียบเทียบกัน โดยจำแนกตามตำแหน่งงาน

ตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนระดับปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์บริหารค่าตอบแทน
จำแนกตามขนาดขององค์กร

การบริหารค่าตอบแทน	แหล่งความแปรปรวน	SS	Df	MS	F	Sig.
ด้านการมีความสมดุลภายใน	ระหว่างกลุ่ม	4.462	3	1.487	2.661	0.051
	ภายในกลุ่ม	73.231	131	0.559		
	รวม	77.693	134			
ด้านการแข่งขันกับภายนอก	ระหว่างกลุ่ม	1.464	3	0.488	1.047	0.374
	ภายในกลุ่ม	61.074	131	0.466		
	รวม	62.537	134			
ด้านการให้พนักงานทุ่มเทการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	3.540	3	1.180	1.802	0.150
	ภายในกลุ่ม	85.780	131	0.655		
	รวม	89.320	134			
ด้านการบริหารงาน	ระหว่างกลุ่ม	1.427	3	0.476	0.782	0.506
	ภายในกลุ่ม	79.692	131	0.608		
	รวม	81.119	134			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	2.150	3	0.717	1.673	0.176
	ภายในกลุ่ม	56.118	131	0.428		
	รวม	58.268	134			

จากตารางที่ 4.15 ไม่พบความแตกต่าง ระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทน โดยภาพรวม เมื่อเปรียบเทียบกันโดยจำแนกตามขนาดขององค์กร

ตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนระดับปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์บริหารค่าตอบแทน
จำแนกตามลักษณะขององค์กร

การบริหารค่าตอบแทน	แหล่งความแปรปรวน	SS	Df	MS	F	Sig.
ด้านการมีความสมดุลภายใน	ระหว่างกลุ่ม	6.975	3	2.325	4.307**	0.006
	ภายในกลุ่ม	70.718	131	0.540		
	รวม	77.693	134			
ด้านการแข่งขันกับภายนอก	ระหว่างกลุ่ม	2.611	3	0.870	1.903	0.132
	ภายในกลุ่ม	59.926	131	0.457		
	รวม	62.537	134			
ด้านการให้พนักงานทุ่มเทการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	3.709	3	1.236	1.892	0.134
	ภายในกลุ่ม	85.611	131	0.654		
	รวม	89.320	134			
ด้านการบริหารงาน	ระหว่างกลุ่ม	5.730	3	1.910	3.319*	0.022
	ภายในกลุ่ม	75.388	131	0.575		
	รวม	81.119	134			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	4.397	3	1.466	3.564*	0.016
	ภายในกลุ่ม	53.871	131	0.411		
	รวม	58.268	134			

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์บริหารค่าตอบแทน กรณีด้านการมีความสมดุลภายใน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($F = 4.307$) เมื่อเปรียบเทียบโดยจำแนกตามลักษณะขององค์กร และกรณีด้านการบริหารงาน และภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($F = 3.319$ และ $F = 3.564$ ตามลำดับ)

เพื่อให้ทราบความแตกต่างระหว่างระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์บริหารค่าตอบแทนว่าคู่ใดต่างกันจึงทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ โดยใช้วิธีของ Scheffe's method ดังปรากฏในตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.17 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์บริหารค่าตอบแทนโดยรวม จำแนกตามลักษณะขององค์กร

ลักษณะขององค์กร	\bar{X}	ลงทุนโดย	ลงทุนโดย	บริษัทร่วมทุน	บริษัท
		คนไทย 100%	ชาวต่างชาติ 100%	ระหว่าง ชาวไทยและ ชาวต่างชาติ	ร่วมทุน ชาวต่างชาติ
	\bar{X}	3.07	2.16	3.25	3.28
ลงทุนโดยคนไทย 100%	3.07	-	-	-	-
ลงทุนโดยชาวต่างชาติ 100%	2.16	-	-	-1.09*	-
บริษัทร่วมทุนระหว่างชาวไทย และชาวต่างชาติ	3.25	-	-	-	-
บริษัทร่วมทุนชาวต่างชาติ	3.28	-	-	-	-

*p < 0.05

จากตารางที่ 4.17 เมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วย Scheffe's method แล้วพบว่า พนักงาน ที่ทำงานในองค์กรที่ลงทุนโดยชาวต่างชาติ 100 เปอร์เซ็นต์ มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีต่อกลยุทธ์บริหารค่าตอบแทน โดยรวม น้อยกว่าพนักงานที่ทำงานในองค์กรร่วมทุนระหว่างชาวไทยและชาวต่างชาติ

ตารางที่ 4.18 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์บริหารค่าตอบแทน ด้านการมีความสมดุลภายใน จำแนกตามลักษณะขององค์กร

ลักษณะขององค์กร	\bar{X}	ลงทุนโดย	ลงทุน	บริษัทร่วมทุน	บริษัท
		คนไทย 100%	โดยชาว ต่างชาติ 100%	ระหว่าง ชาวไทยและ ชาวต่างชาติ	ร่วมทุน ชาวต่างชาติ
	\bar{X}	2.96	1.75	3.14	3.16
ลงทุนโดยคนไทย 100%	2.96	-	-1.21*	-	-
ลงทุนโดยชาวต่างชาติ 100%	1.75	-	-	-1.39*	-1.41*
บริษัทร่วมทุนระหว่างชาวไทย และชาวต่างชาติ	3.14	-	-	-	-
บริษัทร่วมทุนชาวต่างชาติ	3.16	-	-	-	-

*p < 0.05

จากตารางที่ 4.18 เมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วย Scheffe's method แล้วพบว่า พนักงาน ที่ทำงานในองค์กรที่ลงทุนโดยคนไทย 100 เปอร์เซ็นต์ มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีต่อกลยุทธ์บริหารค่าตอบแทนด้านการมีความสมดุลภายใน น้อยกว่าพนักงานที่ทำงานในองค์กรที่ลงทุนโดยชาวต่างชาติ 100 เปอร์เซ็นต์

พนักงานที่ทำงานในองค์กรที่ลงทุนโดยชาวต่างชาติ 100 เปอร์เซ็นต์ มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีต่อกลยุทธ์บริหารค่าตอบแทนด้านการมีความสมดุลภายใน น้อยกว่าพนักงานที่ทำงานในองค์กรร่วมทุนระหว่างชาวไทยและชาวต่างชาติ และองค์กรร่วมทุนชาวต่างชาติ

ตารางที่ 4.19 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์บริหารค่าตอบแทน ด้านการบริหารงาน จำแนกตามลักษณะขององค์กร

ลักษณะขององค์กร	\bar{X}	ลงทุนโดย	ลงทุน	บริษัทร่วม	บริษัท
		คนไทย 100%	โดยชาว ต่างชาติ 100%	ทุนระหว่าง ชาวไทยและ ชาวต่างชาติ	ร่วมทุน ชาวต่างชาติ
	\bar{X}	3.12	2.00	3.27	3.24
ลงทุนโดยคนไทย 100%	3.12	-	-1.21*	-	-
ลงทุนโดยชาวต่างชาติ 100%	2.00	-	-	-1.27*	-
บริษัทร่วมทุนระหว่างชาวไทย และชาวต่างชาติ	3.27	-	-	-	-
บริษัทร่วมทุนชาวต่างชาติ	3.24	-	-	-	-

*p < 0.05

จากตารางที่ 4.19 เมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วย Scheffe's method แล้วพบว่า พนักงาน ที่ทำงานในองค์กรที่ลงทุนโดยคนไทย 100 เปอร์เซ็นต์ มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีต่อกลยุทธ์บริหารค่าตอบแทนด้านการบริหารงาน น้อยกว่าพนักงานที่ทำงานในองค์กรที่ลงทุนโดยชาวต่างชาติ 100 เปอร์เซ็นต์

พนักงานที่ทำงานในองค์กรที่ลงทุนโดยชาวต่างชาติ 100 เปอร์เซ็นต์ มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีต่อกลยุทธ์บริหารค่าตอบแทนด้านการบริหารงาน น้อยกว่าพนักงานที่ทำงานในองค์กรร่วมทุนระหว่างชาวไทยและชาวต่างชาติ

ตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนระดับปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์บริหารค่าตอบแทน
จำแนกตามความสามารถในการบริหารและการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กร

การบริหารค่าตอบแทน	แหล่งความแปรปรวน	SS	Df	MS	F	Sig.
ด้านการมีความสมดุลภายใน	ระหว่างกลุ่ม	35.107	4	8.777	26.792**	0.000
	ภายในกลุ่ม	42.586	130	0.328		
	รวม	77.693	134			
ด้านการแข่งขันกับภายนอก	ระหว่างกลุ่ม	22.914	4	5.728	18.794**	0.000
	ภายในกลุ่ม	39.624	130	0.305		
	รวม	62.537	134			
ด้านการให้พนักงานทุ่มเทการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	15.887	4	3.972	7.031**	0.000
	ภายในกลุ่ม	73.432	130	0.565		
	รวม	89.320	134			
ด้านการบริหารงาน	ระหว่างกลุ่ม	19.139	4	4.785	10.036**	0.000
	ภายในกลุ่ม	61.979	130	0.477		
	รวม	81.119	134			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	22.427	4	5.607	20.336**	0.000
	ภายในกลุ่ม	35.841	130	0.276		
	รวม	58.268	134			

**p < 0.01

จากตารางที่ 4.20 พบว่า ระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์บริหารค่าตอบแทน ด้านการมีความสมดุลภายใน ด้านการแข่งขันกับภายนอก ด้านการให้พนักงานทุ่มเทการทำงาน ด้านการบริหารงาน และโดยภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อเปรียบเทียบโดยจำแนกตามความสามารถในการบริหารและการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กร

เพื่อให้ทราบความแตกต่างระหว่างระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์บริหารค่าตอบแทนว่าคู่ใดต่างกันจึงทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ โดยใช้วิธีของ Scheffe's method ดังปรากฏในตารางที่ 4.21

ตารางที่ 4.21 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์บริหารค่าตอบแทนโดยรวม จำแนกตามความสามารถในการบริหารและการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กร

ความสามารถในการบริหารและ การจ่ายค่าตอบแทนของกิจการ	\bar{X}	ดีมาก	ดีมาก	ปานกลาง	น้อย	น้อย
		ที่สุด				ที่สุด
		3.83	3.51	2.91	2.38	1.90
ดีมากที่สุด	3.83	-	-	0.92*	1.45*	1.93*
ดีมาก	3.51	-	-	0.60*	1.13*	1.61*
ปานกลาง	2.91	-	-	-	-	1.01*
น้อย	2.38	-	-	-	-	-
น้อยที่สุด	1.90	-	-	-	-	-

* $p < 0.05$

จากตารางที่ 4.21 เมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วย Scheffe's method แล้วพบว่า พนักงาน ที่ทำงานในองค์กรที่มีความสามารถในการบริหารและการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กรดีมากที่สุด มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีต่อกลยุทธ์บริหารค่าตอบแทนโดยรวม มากกว่าพนักงานที่ทำงานในองค์กรที่มีความสามารถในการบริหารและการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กรปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

พนักงานที่ทำงานในองค์กรที่มีความสามารถในการบริหารและการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กรดีมาก มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีต่อกลยุทธ์บริหารค่าตอบแทนโดยรวม มากกว่าพนักงานที่ทำงานในองค์กรที่มีความสามารถในการบริหารและการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กรปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

พนักงานที่ทำงานในองค์กรที่มีความสามารถในการบริหารและการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กรปานกลาง มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีต่อกลยุทธ์บริหารค่าตอบแทนโดยรวม มากกว่าพนักงานที่ทำงานในองค์กรที่มีความสามารถในการบริหารและการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กรน้อยที่สุด

ตารางที่ 4.22 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์บริหารค่าตอบแทนด้านการมีคุณสมบัติภายใน จำแนกตามความสามารถในการบริหารและการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กร

ความสามารถในการบริหารและ การจ่ายค่าตอบแทนของกิจการ	\bar{X}	ดีมาก	ดีมาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		ที่สุด				
		3.93	3.47	2.76	2.07	1.33
ดีมากที่สุด	3.93	-	-	1.17*	1.86*	2.60*
ดีมาก	3.47	-	-	0.71*	1.40*	2.14*
ปานกลาง	2.76	-	-	-	0.69*	1.43*
น้อย	2.07	-	-	-	-	-
น้อยที่สุด	1.33	-	-	-	-	-

* $p < 0.05$

จากตารางที่ 4.22 เมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วย Scheffe's method แล้วพบว่า พนักงาน ที่ทำงานในองค์กรที่มีความสามารถในการบริหารและการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กรดีมากที่สุด มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีต่อกลยุทธ์บริหารค่าตอบแทนด้านการมีคุณสมบัติภายใน มากกว่าพนักงานที่ทำงานในองค์กรที่มีความสามารถในการบริหารและการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กรปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

พนักงานที่ทำงานในองค์กรที่มีความสามารถในการบริหารและการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กรดีมาก มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีต่อกลยุทธ์บริหารค่าตอบแทนด้านการมีคุณสมบัติภายใน มากกว่าพนักงานที่ทำงานในองค์กรที่มีความสามารถในการบริหารและการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กรปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

พนักงานที่ทำงานในองค์กรที่มีความสามารถในการบริหารและการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กรปานกลาง มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีต่อกลยุทธ์บริหารค่าตอบแทนด้านการมีคุณสมบัติภายใน มากกว่าพนักงานที่ทำงานในองค์กรที่มีความสามารถในการบริหารและการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กรน้อย และน้อยที่สุด

ตารางที่ 4.23 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์บริหารค่าตอบแทนด้านการแข่งขันกับภายนอก จำแนกตามความสามารถในการบริหารและการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กร

ความสามารถในการบริหารและ การจ่ายค่าตอบแทนของกิจการ	\bar{X}	ดีมาก	ดีมาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		ที่สุด				
		3.77	3.53	2.94	2.29	1.93
ดีมากที่สุด	3.77	-	-	0.83*	1.48*	1.84*
ดีมาก	3.53	-	-	0.59*	1.24*	1.60*
ปานกลาง	2.94	-	-	-	0.65*	-
น้อย	2.29	-	-	-	-	-
น้อยที่สุด	1.93	-	-	-	-	-

* $p < 0.05$

จากตารางที่ 4.23 เมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วย Scheffe's method แล้วพบว่า พนักงาน ที่ทำงานในองค์กรที่มีความสามารถในการบริหารและการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กรดีมากที่สุด มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีต่อกลยุทธ์บริหารค่าตอบแทนด้านการแข่งขันกับภายนอก มากกว่าพนักงานที่ทำงานในองค์กรที่มีความสามารถในการบริหารและการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กรปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

พนักงานที่ทำงานในองค์กรที่มีความสามารถในการบริหารและการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กรดีมาก มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีต่อกลยุทธ์บริหารค่าตอบแทนด้านการแข่งขันกับภายนอก มากกว่าพนักงานที่ทำงานในองค์กรที่มีความสามารถในการบริหารและการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กรปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

พนักงานที่ทำงานในองค์กรที่มีความสามารถในการบริหารและการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กรปานกลาง มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีต่อกลยุทธ์บริหารค่าตอบแทนด้านการแข่งขันกับภายนอก มากกว่าพนักงานที่ทำงานในองค์กรที่มีความสามารถในการบริหารและการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กรน้อย

ตารางที่ 4.24 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์บริหารค่าตอบแทนด้านการให้พนักงานทุ่มเทการทำงาน จำแนกตามความสามารถในการบริหารและการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กร

ความสามารถในการบริหารและ การจ่ายค่าตอบแทนของกิจการ	\bar{X}	ดีมาก	ดีมาก	ปานกลาง	น้อย	น้อย
		ที่สุด				ที่สุด
	\bar{X}	3.80	3.55	2.95	2.73	2.40
ดีมากที่สุด	3.80	-	-	-	-	-
ดีมาก	3.55	-	-	0.60*	-	-
ปานกลาง	2.95	-	-	-	-	-
น้อย	2.73	-	-	-	-	-
น้อยที่สุด	2.40	-	-	-	-	-

*p < 0.05

ตารางที่ 4.25 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์บริหารค่าตอบแทนด้านการบริหารงาน จำแนกตามความสามารถในการบริหารและการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กร

ความสามารถในการบริหารและ การจ่ายค่าตอบแทนของกิจการ	\bar{X}	ดีมาก	ดีมาก	ปานกลาง	น้อย	น้อย
		ที่สุด				ที่สุด
	\bar{X}	3.83	3.49	2.97	2.44	1.93
ดีมากที่สุด	3.83	-	-	-	1.39*	1.90*
ดีมาก	3.49	-	-	0.52*	1.05*	1.56*
ปานกลาง	2.97	-	-	-	-	-
น้อย	2.44	-	-	-	-	-
น้อยที่สุด	1.93	-	-	-	-	-

*p < 0.05

จากตารางที่ 4.25 เมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วย Scheffe's method แล้วพบว่า พนักงานที่ทำงานในองค์กรที่มีความสามารถในการบริหารและการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กรดีมากที่สุด มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีต่อกลยุทธ์บริหารค่าตอบแทนด้านการบริหารงาน มากกว่าพนักงานที่ทำงานในองค์กรที่มีความสามารถในการบริหารและการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กรน้อย และน้อยที่สุด

พนักงานที่ทำงานในองค์กรที่มีความสามารถในการบริหารและการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กรดีมาก มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีต่อกลยุทธ์บริหารค่าตอบแทนด้านการบริหารงาน มากกว่าพนักงานที่ทำงานในองค์กรที่มีความสามารถในการบริหารและการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กรปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ตารางที่ 4.26 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนระดับปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์บริหารค่าตอบแทน จำแนกตามประสิทธิภาพในการบริหารงานขององค์กร

การบริหารค่าตอบแทน	แหล่งความแปรปรวน	SS	Df	MS	F	Sig.
ด้านการมีความสมดุลภายใน	ระหว่างกลุ่ม	19.699	3	6.566	14.833**	0.000
	ภายในกลุ่ม	57.994	131	0.443		
	รวม	77.693	134			
ด้านการแข่งขันกับภายนอก	ระหว่างกลุ่ม	22.680	3	7.560	24.848**	0.000
	ภายในกลุ่ม	39.857	131	0.304		
	รวม	62.537	134			
ด้านการให้พนักงานทุ่มเทการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	14.963	3	4.988	8.787**	0.000
	ภายในกลุ่ม	74.357	131	0.568		
	รวม	89.320	134			
ด้านการบริหารงาน	ระหว่างกลุ่ม	14.944	3	4.981	9.861**	0.000
	ภายในกลุ่ม	66.175	131	0.505		
	รวม	81.119	134			
การบริหารค่าตอบแทนโดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	17.618	3	5.873	18.925**	0.000
	ภายในกลุ่ม	40.650	131	0.310		
	รวม	58.268	134			

**p < 0.01

จากตารางที่ 4.26 พบว่า ระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์บริหารค่าตอบแทน ด้านการมีความสมดุลภายใน ด้านการแข่งขันกับภายนอก ด้านการให้พนักงานทุ่มเทการทำงาน ด้านการบริหารงาน และ โดยภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อเปรียบเทียบโดยจำแนกตามประสิทธิภาพในการบริหารงานขององค์กร

เพื่อให้ทราบความแตกต่างระหว่างระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์บริหารค่าตอบแทนว่าคู่ใดต่างกันจึงทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ โดยใช้วิธีของ Scheffe's method ดังปรากฏในตารางที่ 4.27

ตารางที่ 4.27 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์บริหารค่าตอบแทนโดยรวม จำแนกตามประสิทธิภาพในการบริหารงานขององค์กร

ประสิทธิภาพในการบริหารงานขององค์กร	\bar{X}	ดีมากที่สุด	ดีมาก	ปานกลาง	น้อย
ดีมากที่สุด	3.45	-	-	-	1.22*
ดีมาก	3.50	-	-	0.57*	1.27*
ปานกลาง	2.93	-	-	-	0.70*
น้อย	2.23	-	-	-	-

*p < 0.05

จากตารางที่ 4.27 เมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วย Scheffe's method แล้วพบว่า พนักงาน ที่ทำงานในองค์กรที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงานขององค์กรดีมากที่สุด มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีต่อกลยุทธ์บริหารค่าตอบแทนโดยรวม มากกว่าพนักงานที่ทำงานในองค์กรที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงานขององค์กร น้อย

พนักงานที่ทำงานในองค์กรที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงานขององค์กรดีมาก มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีต่อกลยุทธ์บริหารค่าตอบแทนโดยรวม มากกว่าพนักงานที่ทำงานในองค์กรที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงานขององค์กรปานกลาง และน้อย

พนักงานที่ทำงานในองค์กรที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงานขององค์กรปานกลาง มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีต่อกลยุทธ์บริหารค่าตอบแทนโดยรวม มากกว่าพนักงานที่ทำงานในองค์กรที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงานขององค์กรน้อย

ตารางที่ 4.28 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์บริหารค่าตอบแทนด้านการมีความสมดุลภายใน จำแนกตามประสิทธิภาพในการบริหารงานขององค์กร

ประสิทธิภาพในการ บริหารงานขององค์กร	\bar{X}	ดีมากที่สุด	ดีมาก	ปานกลาง	น้อย
ดีมากที่สุด	3.20	-	-	-	-
ดีมาก	3.42	-	-	0.63*	1.32*
ปานกลาง	2.79	-	-	-	0.69*
น้อย	2.10	-	-	-	-

* $p < 0.05$

จากตารางที่ 4.28 เมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วย Scheffe's method แล้วพบว่า พนักงาน ที่ทำงานในองค์กรที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงานขององค์กรดีมาก มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีต่อกลยุทธ์บริหารค่าตอบแทนด้านการมีความสมดุลภายใน มากกว่าพนักงานที่ทำงานในองค์กรที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงานขององค์กรปานกลาง และน้อย

พนักงานที่ทำงานในองค์กรที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงานขององค์กรปานกลาง มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีต่อกลยุทธ์บริหารค่าตอบแทนด้านการมีความสมดุลภายใน มากกว่าพนักงานที่ทำงานในองค์กรที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงานขององค์กรน้อย

ตารางที่ 4.29 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์บริหารค่าตอบแทนด้านการแข่งขันกับภายนอก จำแนกตามประสิทธิภาพในการบริหารงานขององค์กร

ประสิทธิภาพในการบริหารงานขององค์กร	\bar{X}	ดีมากที่สุด	ดีมาก	ปานกลาง	น้อย
ดีมากที่สุด	3.30	-	-	-	1.26*
ดีมาก	3.56	-	-	0.60*	1.52*
ปานกลาง	2.96	-	-	-	0.92*
น้อย	2.04	-	-	-	-

* $p < 0.05$

จากตารางที่ 4.29 เมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วย Scheffe's method แล้วพบว่า พนักงาน ที่ทำงานในองค์กรที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงานขององค์กรดีมากที่สุด มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีต่อกลยุทธ์บริหารค่าตอบแทนด้านการแข่งขันกับภายนอก มากกว่าพนักงานที่ทำงานในองค์กรที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงานขององค์กรน้อย

พนักงานที่ทำงานในองค์กรที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงานขององค์กรดีมาก มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีต่อกลยุทธ์บริหารค่าตอบแทนด้านการแข่งขันกับภายนอก มากกว่าพนักงานที่ทำงานในองค์กรที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงานขององค์กรปานกลาง และน้อย

พนักงานที่ทำงานในองค์กรที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงานขององค์กรปานกลาง มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีต่อกลยุทธ์บริหารค่าตอบแทนด้านการแข่งขันกับภายนอก มากกว่าพนักงานที่ทำงานในองค์กรที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงานขององค์กรน้อย

ตารางที่ 4.30 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์บริหารค่าตอบแทนด้านการให้พนักงานทุ่มเทการทำงาน จำแนกตามประสิทธิภาพในการบริหารงานขององค์กร

ประสิทธิภาพในการบริหารงาน ขององค์กร	\bar{X}	ดีมากที่สุด	ดีมาก	ปานกลาง	น้อย
		3.85	3.52	2.99	2.48
ดีมากที่สุด	3.85	-	-	-	1.37*
ดีมาก	3.52	-	-	0.53*	1.04*
ปานกลาง	2.99	-	-	-	-
น้อย	2.48	-	-	-	-

*p < 0.05

จากตารางที่ 4.30 เมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วย Scheffe's method แล้วพบว่า พนักงาน ที่ทำงานในองค์กรที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงานขององค์กรดีมากที่สุด มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีต่อกลยุทธ์บริหารค่าตอบแทนด้านการให้พนักงานทุ่มเทการทำงาน มากกว่าพนักงานที่ทำงานในองค์กรที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงานขององค์กรน้อย

พนักงานที่ทำงานในองค์กรที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงานขององค์กรดีมาก มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีต่อกลยุทธ์บริหารค่าตอบแทนด้านการให้พนักงานทุ่มเทการทำงาน มากกว่าพนักงานที่ทำงานในองค์กรที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงานขององค์กรปานกลาง และน้อย

ตารางที่ 4.31 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์บริหารค่าตอบแทนด้านการบริหารงาน จำแนกตามประสิทธิภาพในการบริหารงานขององค์กร

ประสิทธิภาพในการบริหารงาน ขององค์กร	\bar{X}	ดีมากที่สุด	ดีมาก	ปานกลาง	น้อย
		3.45	3.49	2.98	2.30
ดีมากที่สุด	3.45	-	-	-	-
ดีมาก	3.49	-	-	0.51*	1.19*
ปานกลาง	2.98	-	-	-	0.68*
น้อย	2.30	-	-	-	-

*p < 0.05

จากตารางที่ 4.31 เมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วย Scheffe's method แล้วพบว่า พนักงาน ที่ทำงานในองค์กรที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงานขององค์กรดีมาก มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีต่อกลยุทธ์บริหารค่าตอบแทนด้านการบริหารงาน มากกว่าพนักงานที่ทำงานในองค์กรที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงานขององค์กรปานกลาง และน้อย

พนักงานที่ทำงานในองค์กรที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงานขององค์กรปานกลาง มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีต่อกลยุทธ์บริหารด้านการบริหารงาน มากกว่าพนักงานที่ทำงานในองค์กรที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงานขององค์กรน้อย

บทที่ 5

สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์บริหารค่าตอบแทนของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มและสิ่งทอในจังหวัดนครปฐม ดังนั้น ผลการศึกษานี้จะสามารถใช้เป็นแนวทางสำหรับโรงงานอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มและสิ่งทอ ที่จะมีโอกาสเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานและธำรงรักษาให้บุคลากรเหล่านั้นให้อยู่กับองค์กร และยังใช้ เป็นสิ่งจูงใจในการเพิ่มผลผลิตและคุณภาพของงานในองค์กร ซึ่งมีแนวทางในการศึกษาวิจัย สรุป การศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะดังนี้

สรุปการศึกษา

1. วัตถุประสงค์การศึกษา

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์บริหารค่าตอบแทนของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มและสิ่งทอในจังหวัดนครปฐม เพื่อเปรียบเทียบระดับปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์บริหารค่าตอบแทนของธุรกิจเครื่องนุ่งห่มและสิ่งทอในจังหวัดนครปฐม จำแนกตามลักษณะทางประชากรศาสตร์ และเพื่อเสนอแนะแนวทางการใช้กลยุทธ์บริหารค่าตอบแทนของธุรกิจเครื่องนุ่งห่มและสิ่งทอในจังหวัดนครปฐม

2. วิธีการดำเนินการศึกษา

ประชากรที่ทำการศึกษา คือ พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มและสิ่งทอในจังหวัดนครปฐม จำนวน 135 คน ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามประเภท ประมาณค่าลิเคิร์ต (Likert Rating Scales) เป็นเครื่องมือในการศึกษา โดยแจกแบบสอบถามเองและรับแบบสอบถามเอง นอกจากนี้ยังส่งทางอีเมลล์ และทางแฟกซ์ เพื่อนำมารวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป เลือกใช้สถิติประกอบด้วย ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ที-เทสต์ (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (ONE WAY ANOVA) และทดสอบความแตกต่างรายคู่ โดยวิธี Scheffe's method

3. ผลการวิจัย

พนักงานในกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 60 มีอายุ 31 – 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 44.40 มีสถานภาพสมรส คิดเป็นร้อยละ 48.10 ปฏิบัติงานมานานมากกว่า 8 ปี คิดเป็นร้อยละ 57.80 มีการศึกษต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 72.60 มีรายได้ต่อเดือน น้อยกว่า 10,000 บาทต่อเดือน คิดเป็นร้อยละ 45.90 เป็นพนักงานตำแหน่งอื่นๆ คิดเป็นร้อยละ 57.00 ทำงานในองค์กรที่มีขนาดองค์กรมากกว่า 200 คน คิดเป็นร้อยละ 45.60 ทำงานในองค์กรที่ลงทุนโดยคนไทย 100 เปอร์เซ็นต์ คิดเป็นร้อยละ 87.40 ทำงานในองค์กรมีความสามารถในการบริหารและการจ่ายค่าตอบแทนในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 53.30 ทำงานในประสิทธิภาพในการบริหารงานขององค์กรอยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 54.80

ระดับความคิดเห็นของพนักงานในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มและสิ่งทอในจังหวัดนครปฐม ต่อปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์บริหารค่าตอบแทนโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.09$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ระดับความคิดเห็นของพนักงานในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มและสิ่งทอในจังหวัดนครปฐม โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการให้พนักงานทุ่มเทการทำงาน ($\bar{X} = 3.16$) ด้านการบริหารงาน ($\bar{X} = 3.12$) ด้านการแข่งขันกับภายนอก ($\bar{X} = 3.11$) และด้านการมีความสมดุลภายใน ($\bar{X} = 2.97$) ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

ด้านการมีความสมดุลภายใน พนักงานในกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าองค์กรมีการบริหารค่าตอบแทนด้านความสมดุลภายในอยู่ในระดับปานกลาง พบว่า บริษัทมุ่งเน้นการจัดสวัสดิการต่างๆ ให้กับพนักงานในระดับเดียวกันเท่าเทียมกันตามที่กฎหมายกำหนด ค่าตอบแทนเท่าเทียมกับพนักงานคนอื่นที่ทำงานลักษณะคล้ายคลึงกันเป็นสิ่งที่ถูกต้องและเหมาะสม บริษัทจ่ายค่าตอบแทนโดยคำนึงถึงหลักความยุติธรรม เงินเดือนและผลตอบแทนที่ได้รับมีความเหมาะสมกับงานที่ทำในปัจจุบัน และบริษัทได้กำหนดค่าตอบแทนตามหน้าที่รับผิดชอบของพนักงานอย่างเหมาะสม

ด้านการแข่งขันกับภายนอก พนักงานในกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าองค์กรมีการบริหารค่าตอบแทนด้านการแข่งขันกับภายนอก อยู่ในระดับปานกลาง พบว่า การดำเนินการด้านการตลาดและผลการดำเนินงานด้านธุรกิจสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ดี สร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงานได้ การดำเนินงานด้านการผลิตสินค้าให้มีคุณภาพเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานระบบคุณภาพ องค์กรจัดสวัสดิการที่ดีเพียงพอและเป็นที่น่าพอใจ ค่าตอบแทนพิเศษมีความเหมาะสมยุติธรรมกับงานและภารกิจเหนือจากงานประจำ นอกจากนี้ยังกำหนดเงินเดือนและผลตอบแทนเหมาะสมตามหน้าที่ความรับผิดชอบ

การให้พนักงานทุ่มเทการทำงาน พนักงานในกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่างค์การมีการบริหารค่าตอบแทนด้านการให้พนักงานทุ่มเทการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง พบว่าการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานที่บรรลุเป้าหมายหรือสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดมีส่วนช่วยให้พนักงานทุ่มเทการทำงานมากขึ้น การจ่ายเงินรางวัลประจำปีตามผลการปฏิบัติงานตามผลการปฏิบัติงานเป็นกำลังในสำคัญให้พนักงานทุ่มเทในการทำงานมากขึ้น ระบบการส่งเสริมแรงจูงใจในการทำงานมีส่วนช่วยส่งเสริมให้พนักงานทุ่มเทการทำงานมากขึ้น องค์กรจ่ายค่าตอบแทนคำนึงถึงผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพมากกว่าประสิทธิภาพการทำงาน และองค์กรมีระบบการบริหารผลตอบแทน เพื่อส่งเสริมให้พนักงานใช้ความสามารถและศักยภาพอย่างเต็มที่และเป็นธรรมชาติ

การบริหารงาน พนักงานในกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่างค์การมีการบริหารค่าตอบแทนด้านการบริหารงาน อยู่ในระดับปานกลาง พบว่า องค์กรมีการชี้แจงถึงผลงานของพนักงาน ทั้งข้อดีและข้อบกพร่อง รวมทั้งให้คำแนะนำต่างๆ เพื่อให้พนักงานนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น องค์กรเน้นการมีส่วนร่วมในการสนับสนุนให้การดำเนินการบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ องค์กรมีการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสมมากกว่าการจ่ายตามระบบอาวุโส องค์กรมีการสื่อสารให้พนักงานทราบถึงหลักเกณฑ์รายจ่ายค่าตอบแทนที่ชัดเจน โดยพนักงานเข้าใจและยอมรับได้ นอกจากนี้องค์กรมีการจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงานโดยยึดหลักความเป็นธรรม โดยพิจารณาจากผลงานและคุณภาพของการทำงาน

ระดับปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนของธุรกิจเครื่องนุ่งห่มและสิ่งทอในจังหวัดนครปฐม จำแนกตามลักษณะทางประชากรศาสตร์และลักษณะขององค์กร พบว่าพนักงานที่ทำงานในธุรกิจเครื่องนุ่งห่มและสิ่งทอในจังหวัดนครปฐม มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนโดยรวมในระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยแยกเป็นระดับความคิดเห็นในระดับต่ำในทุกด้าน ได้แก่ ด้านการมีความสมดุลภายใน ด้านการแข่งขันกับภายนอก ด้านการให้พนักงานทุ่มเทการทำงาน และด้านการบริหารงาน

คุณลักษณะทางประชากรศาสตร์ของพนักงานที่ทำงานในธุรกิจเครื่องนุ่งห่มและสิ่งทอในจังหวัดนครปฐม พบว่า พนักงานเพศชาย และเพศหญิง ทั้งกลุ่มที่มีอายุ 20 – 30 ปี 31 – 40 ปี 41 – 50 ปี และมากกว่า 50 ขึ้นไป มีสถานภาพโสด สมรส หย่าร้าง และม่าย ทำงานอยู่งานอยู่ในองค์กร น้อยกว่า 1 ปี ระหว่าง 1 – 2 ปี ระหว่าง 2 – 4 ปี ระหว่าง 4 – 6 ปี ระหว่าง 6 – 8 ปี และมากกว่า 8 ปี ทั้งที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และปริญญาตรีหรือสูงกว่า ทั้งที่มีรายได้ น้อยกว่า 10,000 บาท ระหว่าง 10,001 – 20,000 บาท ระหว่าง 20,001 – 30,000 บาท และมากกว่า 30,000 บาท

นอกจากนี้ ยังมีตำแหน่งเป็นพนักงานออกแบบ พนักงานฟอก, ย้อม, พิมพ์ พนักงานตัดเย็บ พนักงานตรวจสอบ/ควบคุมคุณภาพ และตำแหน่งอื่นๆ มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนโดยรวมทุกด้าน ไม่แตกต่างกัน

ลักษณะทั่วไปขององค์กร พบว่า พนักงานที่ทำงานในองค์กรที่มีขนาดขององค์กรที่แตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนโดยรวม ไม่แตกต่างกัน ส่วนพนักงานที่ทำงานในองค์กรที่มีลักษณะองค์กร, องค์กรที่มีความสามารถในการบริหารและจ่ายค่าตอบแทนขององค์กร และองค์กรที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงานที่แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนโดยรวมแตกต่างกัน

ปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์บริหารค่าตอบแทนที่ต่างกัน จะมีผลต่อระดับความคิดเห็นของพนักงานในธุรกิจเครื่องนุ่งห่มและสิ่งทอที่แตกต่างกัน พบว่า ด้านการมีความสมคูลภายใน มีผลกับพนักงานที่ทำงานในบริษัทร่วมทุนชาวต่างชาติ และองค์กรมีความสามารถในการบริหารและการจ่ายค่าตอบแทนดีมากที่สุด และองค์กรมีประสิทธิภาพในการบริหารดีมาก ด้านการแข่งขันกับภายนอกมีผลกับพนักงานที่ทำงานในองค์กรมีความสามารถในการบริหารและการจ่ายค่าตอบแทนดีมากที่สุด และองค์กรมีประสิทธิภาพในการบริหารดีมาก ด้านการให้พนักงานทุ่มเทการทำงานมีผลกับพนักงานที่ทำงานในองค์กรมีความสามารถในการบริหารและการจ่ายค่าตอบแทนดีมากที่สุด และองค์กรมีประสิทธิภาพในการบริหารดีมาก ด้านการบริหารงานมีผลกับพนักงานที่ทำงานในบริษัทร่วมทุนระหว่างชาวไทยและชาวต่างชาติ และองค์กรมีความสามารถในการบริหารและการจ่ายค่าตอบแทนดีมากที่สุด และองค์กรมีประสิทธิภาพในการบริหารดีมาก

อภิปรายผล

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะทางประชากรศาสตร์ พบว่า พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มากกว่าเพศชาย ซึ่งพิจารณาแล้วเห็นว่าเนื่องจากพนักงานในกลุ่มตัวอย่างนี้เป็นพนักงานของธุรกิจเครื่องนุ่งห่มและสิ่งทอ ซึ่งเป็นงานที่ต้องใช้ความละเอียดอ่อน และมีจุดเด่นในด้านการให้บริการดีกว่าเพศชาย มีความอดทนและเหมาะสมกับงานที่ต้องใช้ฝีมือ ทั้งยังเป็นกระแสความนิยมของสังคม สภาพเศรษฐกิจสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปซึ่งเปิดโอกาสให้ผู้หญิงสามารถทำงานได้มากขึ้น อยู่ของพนักงานส่วนใหญ่อยู่ในวัยทำงานคือมีอายุระหว่าง 31 – 40 ปี มีสถานภาพสมรสทำงานอยู่ในองค์กรมากกว่า 8 ปี และพบว่ามีการศึกษาต่ำปริญญาตรี มีรายได้ต่อเดือนน้อยกว่า

10,000 บาท เป็นพนักงานอื่นๆ ทั่วไป เช่น พนักงานประจำสำนักงานและลูกจ้างที่มีฝีมือประเภทช่าง วิศวกร เป็นต้น ทำงานอยู่ในองค์กรที่มีพนักงานมากกว่า 200 คน มีลักษณะองค์กรเป็นบริษัทที่ลงทุนโดยคนไทย 100 เปอร์เซ็นต์ องค์กรมีความสามารถในการบริหารและจ่ายค่าตอบแทนอยู่ในระดับปานกลาง และมีประสิทธิภาพในการบริหารองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง อาจเป็นเพราะอุตสาหกรรมสิ่งทอเป็นอุตสาหกรรมที่นำรายได้มหาศาลเข้าสู่ประเทศอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งเป็นอุตสาหกรรมที่มีการจ้างแรงงานที่สูง และเป็นงานที่ต้องใช้ประสบการณ์ของแรงงานระดับการผลิต ลูกจ้างในระดับการผลิตส่วนใหญ่จะได้รับค่าจ้างเป็นรายวันหรือรายชิ้น ส่วนลูกจ้างหรือพนักงานประจำสำนักงานและลูกจ้างที่มีฝีมือประเภทช่าง วิศวกร นักวิทยาศาสตร์ จะมีการจ้างงานที่มั่นคงกว่า พนักงานในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มและสิ่งทอเป็นแรงงานที่ต้องใช้ฝีมือและต้องใช้ประสบการณ์ในการทำงานเป็นอย่างมาก

2. จากผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของพนักงานในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มและสิ่งทอในจังหวัดนครปฐมที่มีต่อกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทน พบว่า พนักงานในกลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นต่อค่าตอบแทนโดยรวมในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

2.1 การบริหารด้านการแข่งขันกับภายนอก นโยบายการจ่ายค่าตอบแทนที่ดีต้องคำนึงถึงการแข่งขันกับองค์กรภายนอก โดยอัตราค่าตอบแทนที่จัดทำขึ้นต้องพิจารณาให้มีความเท่าเทียมกับอัตราของกิจการอื่นๆ ในอุตสาหกรรมเดียวกัน เทคนิคที่ทำให้สามารถกำหนดค่าตอบแทนแข่งขันกับกิจการอื่นได้ คือการสำรวจค่าตอบแทน หรือการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลอัตราจ้างในตลาดแรงงาน แล้วนำมาใช้เป็นข้อมูลในการจัดทำโครงสร้างค่าตอบแทน ซึ่งการกำหนดนโยบายค่าตอบแทนที่สามารถแข่งขันกับภายนอกได้นั้น เน้นให้ผลตอบแทนสูงกับพนักงานที่ศักยภาพสูง ซึ่งจะมีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานให้สามารถแข่งขันกับธุรกิจอื่นได้อีกด้วย จะเห็นได้ว่าสอดคล้องกับงานวิจัยที่ผ่านมาของ เกษญา นกน้อย (2551) ที่ศึกษาการจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงสมรรถนะ: ทางเลือกของการบริหารค่าตอบแทนในปัจจุบัน ซึ่งงานวิจัยที่ผ่านมาพบว่า การจ่ายค่าตอบแทนมีความสำคัญยิ่งในฐานะเป็นหน้าที่หลักประการหนึ่งของหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ทั้งนี้เพราะการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมและสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้จะทำให้องค์กรสามารถดึงดูดพนักงานที่มีความรู้ความสามารถสูงเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร ขณะเดียวกันสามารถรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้คงอยู่กับองค์กรต่อไป ซึ่งรูปแบบหนึ่งของการจ่ายค่าตอบแทนที่ได้รับความนิยมในปัจจุบัน คือ การจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงสมรรถนะ เพราะสมรรถนะเป็นปัจจัยที่สามารถใช้ทำนายความสำเร็จในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เนื่องจากประเทศไทยมีข้อได้เปรียบทางด้านค่าจ้างแรงงาน ค่าจ้างแรงงานของไทยไม่ได้ถูกมากนักเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศในภูมิภาคอาเซียน ยกตัวอย่างเช่นค่าแรงของแรงงานพม่าที่ถูกกว่าประเทศไทยส่งผลให้โรงงานสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มของไทยจำนวนมากมีการจ้างแรงงานพม่าเพื่อลดต้นทุนการผลิต สำหรับค่าจ้างในอุตสาหกรรมสิ่งทอไทยมีอัตราค่าจ้างอยู่ที่ 1.80 ดอลลาร์สหรัฐ/ชั่วโมง และอัตรา 1.29-1.36 ดอลลาร์สหรัฐ/ชั่วโมง ในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มแต่อย่างไรก็ตามประเทศไทยก็ยังถือว่าได้เปรียบในเรื่องค่าจ้างแรงงานเมื่อเทียบกับประเทศอื่นๆที่นอกเหนือจากอาเซียน และกำลังแรงงานในประเทศไทยมีประสิทธิภาพในระดับที่สูง นั่นคือไทยมีแรงงานที่มีความสามารถในการผลิตสินค้าต่อหน่วยสูง ซึ่งจะช่วยลดปัญหาจากการที่ไทยมีค่าจ้างแรงงานสูง ทำให้ไทยยังสามารถแข่งขันในตลาดโลกได้

2.2 การบริหารด้านการให้พนักงานทุ่มเทการทำงาน การพิจารณาคำหนดค่าตอบแทนต้องพิจารณาให้ความยุติธรรมแก่ลูกจ้างด้วยการพิจารณาคำหนดค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานที่ถูกจ้างทำได้หรือการมีส่วนร่วมของลูกจ้างหรือพนักงาน ตลอดจนมีการพิจารณาคำหนดอัตราค่าจ้างจูงใจที่อาศัยมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เป็นที่ยอมรับของพนักงานทั่วไป โดยพนักงานในกลุ่มตัวอย่างเห็นว่าสิ่งที่องค์กรเน้นการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานที่บรรลุเป้าหมาย หรือสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดนั้นทำให้พนักงานทุ่มเทการทำงานมากขึ้น จะเห็นได้ว่าสอดคล้องกับทฤษฎีคาดหวังในการจูงใจ (ทฤษฎี Vroom) ของวิกเตอร์ เฮซ วูม ได้กล่าวไว้ว่าบุคคลจะประพฤติหรือกระทำเมื่อรู้ว่าการกระทำนั้นจะนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ แรงจูงใจของบุคคลใดบุคคลหนึ่งเป็นผลที่เกิดขึ้นจากรางวัลที่มีอยู่ รางวัลจะถูกใช้ป็นสิ่งจูงใจให้ปฏิบัติงาน

2.3 การบริหารด้านการบริหารงานที่เหมาะสม พบว่า การให้พนักงานรับทราบการชี้แจงถึงผลงาน ทั้งข้อดีและข้อบกพร่อง รวมทั้งได้รับคำแนะนำต่างๆ เพื่อจะได้นำมาปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น จะมีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน of พนักงาน นอกจากนี้ การสื่อสารให้พนักงานทราบถึงหลักเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทนที่ชัดเจน โดยพนักงานเข้าใจและยอมรับ ได้ ยึดหลักความเป็นธรรม โดยพิจารณาจากผลงานและคุณภาพของการทำงานมากกว่าการจ่ายค่าตอบแทนตามระบบอาวุโส จะเป็นการจูงใจให้ลูกจ้างปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ จะเห็นได้ว่าสอดคล้องกับทฤษฎีแรงจูงใจทางด้านความสำเร็จของเดวิด แมคเคลลันด์ (David McClelland) โดยกล่าวว่า มนุษย์มีความต้องการทางด้านความสำเร็จต่างกัน สิ่งที่มีอิทธิพลต่อ (n-Ach) คือ สภาพแวดล้อมทางสังคม ครอบครัว วัฒนธรรม และการฝึกอบรม เมื่อพิจารณาตามแนวคิดของแมคเคลลันด์พบว่า การที่บุคคลทำงานในกิจการที่มีความมั่นคงได้รับค่าตอบแทนสูงจัดเป็นผลสำเร็จอย่างหนึ่งของคน ดังนั้นหากธุรกิจมีการบริหารค่าตอบแทนที่ดี สามารถตอบแทน

การทำงานได้อย่างเหมาะสมและมีส่วนให้คนงานสามารถบรรลุผลสำเร็จตามความต้องการของเขาได้ ก็ย่อมจะทำให้คนงานมีกำลังใจดีและเต็มใจในการทำงานให้กับองค์กรเต็มความรู้ความสามารถของเขา

2.4 การบริหารด้านการมีความสมดุลภายใน พบว่า ธุรกิจเครื่องนุ่งห่มและสิ่งทอในจังหวัดนครปฐม มุ่งเน้นการจัดสวัสดิการต่างๆ ให้กับพนักงานในระดับเดียวกันเท่าเทียมกันตามที่กฎหมายกำหนด ค่าตอบแทนเท่าเทียมกับพนักงานคนอื่นที่ทำงานลักษณะคล้ายคลึงกัน องค์กรจ่ายค่าตอบแทนโดยคำนึงถึงหลักความยุติธรรม เงินเดือนและผลตอบแทนที่ได้รับมีความเหมาะสมกับงานที่ทำในปัจจุบัน และบริษัทได้กำหนดค่าตอบแทนตามหน้าที่รับผิดชอบของพนักงานอย่างเหมาะสม ระบบค่าตอบแทนที่ดีมีความจำเป็นต้องเกิดความสมดุลในฐานะของผู้ประกอบการหรือบริษัทที่จะดำเนินธุรกิจอยู่ได้ มิใช่ว่าธุรกิจมีผลกำไรสูงแต่ผลตอบแทนที่พนักงานได้รับอยู่ในอัตราต่ำ หรือพนักงานเรียกร้องค่าตอบแทนที่สูงมากจนบริษัทไม่สามารถรับภาระได้ ดังนั้นจึงต้องมีระบบค่าตอบแทนที่ดีเหมาะสมกับฐานะของบริษัท โดยการจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงานตามลักษณะงานที่ทำ โดยเปรียบเทียบกับพนักงานคนอื่นๆ ภายในองค์กรเดียวกันที่มีระดับความรับผิดชอบและความยากง่ายของงานเทียบได้ในระดับเดียวกัน ก็ควรได้รับค่าตอบแทนที่เท่ากัน ด้วย จะเห็นได้ว่าสอดคล้องกับงานวิจัยที่ผ่านมาของ สโรธร ปุญปาคม (2550) ที่ศึกษาเกี่ยวกับระบบค่าตอบแทนในธุรกิจไทย ซึ่งงานวิจัยที่ผ่านมาพบว่า การออกแบบระบบค่าตอบแทนที่คำนึงถึงความเสมอภาคภายใน ความเสมอภาคภายนอก และความเสมอภาคระหว่างบุคคลมีผลลัพธ์ระดับบุคคล (ความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน การขาดงาน และการออกจากงาน) และความพึงพอใจในค่าตอบแทน นอกจากนี้ความพึงพอใจในค่าตอบแทนยังส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และการออกจากงานอีกด้วย โดยความเสมอภาคภายในมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจในค่าตอบแทน ความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงาน ในขณะที่ความเสมอภาคภายนอกมีความสัมพันธ์ในทางลบกับการขาดงานและการออกจากงาน ดังนั้นหากองค์กรต้องการเพิ่มความพึงพอใจในค่าตอบแทน ความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์กรควรให้ความสำคัญกับการออกแบบระบบค่าตอบแทนที่คำนึงถึงความเสมอภาคภายในเป็นพิเศษ ในทางกลับกันหากองค์กรต้องการลดอัตราขาดงานและการออกจากงาน องค์กรก็ควรให้ความสำคัญกับความเสมอภาคภายนอก

3. ในส่วนของระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทน อยู่ในระดับต่ำนั้น อาจเนื่องมาจากภายใต้วิกฤติเศรษฐกิจในปัจจุบันทำให้ธุรกิจเครื่องนุ่งห่มและสิ่งทอได้รับผลกระทบจากวิกฤติดังกล่าว ทำให้ไม่สามารถที่จะจ่ายค่าตอบแทนให้เพียงพอที่คนงานจะสามารถเลี้ยงชีพตนเองและครอบครัวได้

พบว่า พนักงานที่ทำงานในบริษัทร่วมทุนระหว่างชาวไทยและชาวต่างชาติจะมีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนมากที่สุด อาจเนื่องมาจากบริษัทร่วมทุนระหว่างชาวไทยและชาวต่างชาติมีการกำหนดนโยบายค่าตอบแทนที่ดีและเป็นธรรม

พบว่า พนักงานในกลุ่มตัวอย่างที่ทำงานในองค์กรที่มีความสามารถในการบริหารและการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กรที่แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนในด้านการมีความสมดุลภายใน ด้านการแข่งขันกับภายนอก ด้านการให้พนักงานทุ่มเทการทำงาน และด้านการบริหารงาน แตกต่างกัน พบว่าองค์กรที่มีความสามารถในการบริหารและการจ่ายค่าตอบแทนที่ดีมากที่สุด มีการกำหนดค่าตอบแทน โดยคำนึงถึงความสามารถในการจ่ายขององค์กร เนื่องจากองค์กรแต่ละแห่งย่อมมีฐานการเงินไม่เหมือนกัน ความสามารถในการจ่ายขององค์กรแต่ละแห่งจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะกำหนดอัตราค่าตอบแทนในองค์กรนั้นๆ กิจกรรมที่มีความมั่นคงก็จะสามารถจ่ายค่าตอบแทนได้สูงกว่าอัตราที่กำหนดไว้ในตลาดแรงงานทำให้สามารถเลือกจ้างคนงานที่มีความสามารถสูงได้ ซึ่งสอดคล้องกับหลักพื้นฐานในการกำหนดค่าตอบแทน

พบว่า พนักงานในกลุ่มตัวอย่างที่ทำงานในองค์กรที่มีประสิทธิภาพในการบริหารองค์กรที่แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนในด้านการมีความสมดุลภายใน ด้านการแข่งขันกับภายนอก ด้านการให้พนักงานทุ่มเทการทำงาน และด้านการบริหารงาน แตกต่างกัน พบว่าองค์กรที่มีประสิทธิภาพในการบริหารองค์กรดีมาก จะมีการกำหนดค่าตอบแทนให้เพียงพอตามความต้องการของลูกจ้างเพื่อให้สามารถเลี้ยงชีพตนเองและครอบครัวได้ ในปัจจุบันค่าตอบแทนที่กำหนดขึ้นในองค์กรแต่ละแห่งเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้องค์กรมีโอกาสในการเลือกคนงานที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร ได้ด้วย กล่าวคือ องค์กรที่ให้ค่าตอบแทนสูงกว่าย่อมจูงใจให้คน ไปสมัครเพื่อรับการคัดเลือกเข้าทำงานมากกว่าองค์กรที่ให้ค่าตอบแทนต่ำกว่า

4. จากการประมวลข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะนั้น พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่าการกำหนดค่าตอบแทนต้องคำนึงถึงหลักความเป็นธรรมและสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงาน การกำหนดอัตราค่าตอบแทนที่แตกต่างกันสำหรับงานที่มีค่าเท่ากันๆ ย่อมก่อให้เกิดปัญหาความไม่พอใจแก่คนงานและมักจะมีการเรียกร้องให้มีการเพิ่มค่าตอบแทนให้เท่าๆ กัน สำหรับงานที่มีค่าเท่ากัน การกำหนดค่าตอบแทนควรพิจารณาตามผลการปฏิบัติงานที่ลูกจ้างทำได้ หรือการมีส่วนร่วมของลูกจ้างพนักงาน ตลอดจนมีการกำหนดพิจารณาอัตราค่าจ้างจูงใจที่อาศัยมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เป็นที่ยอมรับของพนักงานทั่วไป เพื่อให้พนักงานรู้สึกยอมรับและจูงใจ

ให้พนักงานตั้งใจทำงาน เป็นการแสดงให้เห็นว่าองค์กรให้ความสำคัญกับพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงาน อีกทั้งยังเป็นสิ่งดึงดูดใจให้พนักงานทุ่มเททำงานให้กับองค์กรตลอดจนสร้างผลงานที่มีคุณค่าสูงสุดจนธุรกิจสามารถแข่งขันกับคู่แข่งและความเป็นโลกาภิวัตน์ซึ่งถือเป็นความได้เปรียบในการแข่งขันอีกด้วย

ข้อเสนอแนะ

การศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้จำแนกข้อเสนอแนะไว้ 2 ลักษณะ คือ ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการศึกษาไปใช้ และข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาครั้งต่อไป ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 จากการศึกษา พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนของธุรกิจเครื่องนุ่งห่มและสิ่ง โดยรวมและรายค้านอยู่ในระดับปานกลาง ผู้บริหารควรเสริมสร้างควรเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานมากขึ้น โดยเฉพาะด้านความสมดุลภายใน ควรกำหนดค่าตอบแทนตามหน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงานอย่างเหมาะสม มีการจัดสวัสดิการต่างๆ ให้พนักงานตามที่กฎหมายกำหนด เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน และปรับปรุงหลักเกณฑ์ในการปรับค่าจ้างให้พนักงานให้มีความเหมาะสมและชัดเจน

1.2 ผู้บริหารควรปรับปรุงและเพิ่มระดับการรับรู้เกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทนให้อยู่ในระดับสูงขึ้น โดยเฉพาะกลยุทธ์บริหารค่าตอบแทนด้านการแข่งขันกับภายนอก ผู้บริหารควรทำการสำรวจข้อมูลการจ่ายค่าตอบแทนของตลาดทั้งอุตสาหกรรมเดียวกัน และต่างอุตสาหกรรม เพื่อเปรียบเทียบค่าตอบแทนค่าตอบแทนภายในองค์กรว่าสามารถแข่งขันกับตลาดได้หรือไม่ และการกำหนดค่าตอบแทนต้องสอดคล้องกับค่าจ้างในตลาดแรงงานด้วย การกำหนดค่าตอบแทนจำเป็นต้องมีการสำรวจค่าตอบแทนในตลาดแรงงานแล้วกำหนดค่าตอบแทนให้สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ เพราะจะเป็นการรักษาระดับการแข่งขันในเรื่องค่าตอบแทนของพนักงานในบริษัทให้อยู่ในระดับที่ทัดเทียมกับตลาดเช่นกัน เพื่อรักษาพนักงานไม่ให้เปลี่ยนงานไปอยู่บริษัทอื่นที่จ่ายมากกว่า และพนักงานมีกำลังใจดีและเต็มใจในการทำงานให้กับองค์กรเต็มความรู้ความสามารถของเขา

1.3 ผู้บริหารควรกำหนดค่าตอบแทนโดยคำนึงถึงหลักความเป็นธรรม การกำหนดอัตราค่าตอบแทนที่แตกต่างกันสำหรับงานที่มีค่าเท่ากันๆ กันย่อมก่อให้เกิดปัญหาความไม่พอใจแก่คนงานและมักจะมีการเรียกร้องให้มีการเพิ่มค่าตอบแทนให้เท่าๆ กัน สำหรับงานที่มีค่าเท่ากัน ซึ่งหลักการเช่นนี้ถือว่าเป็น “หลักความเป็นธรรม” ในการกำหนดค่าตอบแทน หลักการจ่าย

ค่าตอบแทนเท่ากันสำหรับงานที่มีค่าเท่ากัน (Equal Pay for Equal Work) นี้สามารถใช้กับคนงานทุกระดับทั้งชายและหญิง แต่ปัญหาของการใช้หลักการนี้ก็มิได้อยู่ที่ การประเมินคุณค่าของงานที่ใช้เป็นพื้นฐาน สำหรับการกำหนดระดับค่าตอบแทนแบบนี้ก็มีความเป็นมาไม่น้อยแค่นั้น นอกจากนี้ยังมีปัญหาในเรื่องของอุปสงค์และอุปทานในตลาดแรงงานด้วย กล่าวคือ ถ้าแรงงานในอุตสาหกรรมใดขาดแคลนมากก็ย่อมจะทำให้อัตราค่าตอบแทนสูงต่างจากอุตสาหกรรมที่มีแรงงานมาก สันงานก็จะทำให้อัตราค่าตอบแทนต่ำได้ ดังนั้นองค์กรควรให้ความสำคัญกับการบริหารค่าตอบแทน เพื่อให้พนักงานรู้สึกว่าการกำหนดค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม ได้รับความเป็นธรรม และมีความสมดุลภายใน จะทำให้พนักงานอยู่ทำงานกับองค์กรและทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กรต่อไป

1.4 ผู้บริหารควรสื่อสารให้พนักงานทราบเรื่องของนโยบายและวิธีการบริหารค่าตอบแทน ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องที่สำคัญมาก แต่บริษัทส่วนใหญ่กลับไม่ค่อยอยากสื่อสารกับพนักงาน เพราะกลัวว่าจะทำไม่ได้ตามที่แจ้งหรือกลัวว่าพนักงานจะเรียกร้องสิทธิต่างๆ แต่จริงแล้วนั้นการสื่อสารเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ พนักงานมีความเข้าใจในนโยบายและวิธีการบริหารค่าตอบแทนของบริษัทได้ชัดเจนขึ้น โดยที่พนักงานไม่ต้องคิดเอง ถ้าเมื่อใดที่พนักงานคิดเอง สิ่งที่เกิดขึ้นก็คือข่าวลือต่าง ๆ มากมาย และมักจะเป็นข่าวลือ ในทางลบ การมาแก้ข่าวเป็นวิธีการเชิงรับ ซึ่งไม่สร้างความประทับใจให้กับพนักงานเลย ฝ่ายบริหารควรใช้ นโยบายเชิงรุกมากกว่า ก็คือสื่อสารในเรื่องของวิธีการบริหารค่าตอบแทนว่าบริษัทจะจ่ายอย่างไรและ จ่ายทำไม ด้วยวิธีการอย่างไรให้ชัดเจนไปเลย โดยที่ไม่เปิดโอกาสให้พนักงาน ต้องคิดไปเอง นอกจากนั้นยังจะได้ใจ พนักงานด้วย เพราะบริษัทไม่ได้ปิดบังอะไรเลย มีอะไรก็สื่อให้ทราบทั้งหมดพอถึงเวลาจะขอความร่วมมือจากพนักงาน พนักงานก็มักจะเข้าใจและให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี

1.5 นโยบายค่าตอบแทน ที่สำคัญมี 4 ประการ ได้แก่ (1) ความเสมอภาคภายใน (2) แข่งขันกับภายนอก (3) ผลการปฏิบัติงานของลูกจ้างหรือพนักงาน (4) การบริหารหรือการนำนโยบายไปปฏิบัติ ในการบริหารค่าตอบแทนอย่างมีประสิทธิภาพนั้น องค์กรควรให้ความสำคัญกับการอธิบาย สื่อสารและทำความเข้าใจกับพนักงานเกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทน เพื่อให้พนักงานรู้สึกว่าเหมาะสมและได้รับความเป็นธรรม จะทำให้พนักงานอยู่ทำงานกับองค์กรกับองค์กรต่อไป

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 เนื่องจากวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มและสิ่งทอ ดังนั้น ผลการศึกษาที่ได้อาจไม่สามารถใช้เป็นแนวทางให้กับองค์กรที่อยู่ในธุรกิจด้านอื่นๆ ผู้ศึกษามีความเห็นว่าการศึกษานี้ต่อไปควรมีการเปลี่ยนแปลงกลุ่มตัวอย่าง เพื่อให้ผลการศึกษาที่ได้สามารถอธิบายกลุ่มประชากรได้มากขึ้น และสามารถนำผลการศึกษาที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดค่าตอบแทนให้กับพนักงานในองค์กรที่อยู่ในกลุ่มธุรกิจอื่นๆ ได้มากขึ้น

2.2 ในการศึกษาครั้งต่อไปควรมีการศึกษาเพิ่มเติมทางด้านปัจจัยด้านอื่นๆ ที่น่าจะมีผลต่อกลยุทธ์บริหารค่าตอบแทน เช่น ภาวะผู้นำของผู้บริหาร กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทน เป็นต้น

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- “กลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนที่เหมาะสมในการชำระรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูง ของบริษัท
เอฟเอ็มที กรุ๊ป (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัทไฮพี (ไทยแลนด์) จำกัด” วิทยานิพนธ์
มหาวิทยาลัยบูรพา
- กิ่งพร ทองใบ (2543) “การบริหารค่าตอบแทน” ในเอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการองค์การ
และทรัพยากรมนุษย์ หน้าที่ 13 หน้า 13-5 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- _____ (2553) “ระบบค่าตอบแทนสมัยใหม่ จากวิชาการสู่วิชาชีพ” กรุงเทพมหานคร
เอช อาร์ เซ็นเตอร์
- เจษฎา นกน้อย (2551) “การจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงสมรรถนะ: ทางเลือกของการบริหารค่าตอบแทน
ในปัจจุบัน” วารสารสุโขทัยธรรมมาธิราช
- คณีย์ เทียนพุด “ค่าตอบแทนตามผลสำเร็จ” สำนักพิมพ์ Human Capital
- นัทธา เถาสมบัติ (2550) “ทัศนคติของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมในเขตจังหวัดนครปฐม ที่มี
ต่อค่าตอบแทน” วิทยานิพนธ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- น้ำอ้อย เวชกามา (2550) “ความพึงพอใจเกี่ยวกับเงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการของครู
โรงเรียนเอกชน ในเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2” วิทยานิพนธ์
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์
- ประทีป ปลื้มมีชัย (2550) “ความพึงพอใจของพนักงานการไฟฟ้านครหลวง ที่มีต่อค่าตอบแทน
ของการไฟฟ้านครหลวง เขตวัดเลียบ” ภาคนิพนธ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
- ปิยรัตน์ ตรีประพิณ (2552) “ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผลการจัดการค่าตอบแทนตามผลงาน ในงานสร้าง
เสริมสุขภาพและป้องกันโรค ของสำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ เขต 13
กรุงเทพมหานคร” มหาวิทยาลัยมหิดล
- สโรธร ปุษปาคม (2550) “ระบบค่าตอบแทนในธุรกิจไทย: ผลกระทบต่อผลลัพธ์ระดับบุคคล”
วิทยานิพนธ์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- อรรถพล วงศ์ตระกูล (2552) “การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในค่าตอบแทน ของวิศวกร
โยธาในประเทศไทย” โครงการเฉพาะเรื่อง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้า
ธนบุรี
- www.hrcenter.com ค้นคืนเมื่อวันที่ 28 พฤศจิกายน 2553
- www.siamhr.com ค้นคืนเมื่อวันที่ 28 พฤศจิกายน 2553

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
การหาค่าความตรงและความเที่ยง
การตรวจสอบความเชื่อถือได้

การหาค่าความตรงและความเที่ยง
(Validity and Reliability)

การตรวจสอบความสอดคล้องของข้อคำถามกับจุดประสงค์ (รายบุคคล)

โดยใช้สูตร สูตรที่ใช้ในการคำนวณ

$$IOC = \frac{\sum R}{n}$$

IOC คือ ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อสรุปกับจุดประสงค์
(Index of item – Objective Congruence)

$\sum R$ คือ ผลคูณของคะแนนกับจำนวนผู้เชี่ยวชาญในแต่ละระดับความสอดคล้อง

n คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน ประกอบด้วย:

1. นางสาวนภัสนันท์ สุภศิริ โภคา ตำแหน่ง ผู้จัดการทั่วไป บริษัท โภคา ฟีด จำกัด
2. นางสาวธัญนิษฐ์ อัญจนากร ตำแหน่ง หัวหน้าฝ่ายบุคคลบริษัท โภคา ฟีด จำกัด
3. นางสาวนงเยาว์ ป้านพูล ตำแหน่ง หัวหน้าฝ่ายบุคคลบริษัท ดิเอเวอร์กรุ๊ป จำกัด

ข้อ	ข้อคำถามข้อที่	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญคนที่			$\sum R$	IOC
		1	2	3		
1	การมีความสมดุลภายใน ท่านคิดว่าบริษัทได้กำหนดค่าตอบแทนตามหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานอย่างเหมาะสม	1	1	1	3	1
2	ท่านคิดว่าเงินเดือนและผลตอบแทนที่ท่านได้รับมีความเหมาะสมกับงานที่ท่านทำในปัจจุบัน	1	1	1	3	1
3	ท่านคิดว่าค่าตอบแทนเท่าเทียมกับพนักงานคนอื่นที่ทำงานลักษณะคล้ายคลึงกันเป็นสิ่งที่ถูกต้องและเหมาะสม	1	1	1	3	1
4	ท่านคิดว่าบริษัทจ่ายค่าตอบแทนโดยคำนึงถึงหลักความยุติธรรม	1	1	0	2	0.67
5	บริษัทได้จัดสวัสดิการต่างๆ ให้กับพนักงานในระดับเดียวกันเท่าเทียมกันตามที่กฎหมายกำหนด	1	1	1	3	1
6	การแข่งขันกับภายนอก เมื่อเทียบกับบริษัทอื่นในอุตสาหกรรมประเภทเดียวกันแล้ว เงินเดือนและผลตอบแทนที่ท่านได้รับอยู่มีความเหมาะสมกับภาระงานและความรับผิดชอบที่ท่านทำอยู่	1	0	1	2	0.67
7	เมื่อเทียบกับบริษัทอื่นในอุตสาหกรรมประเภทเดียวกันแล้วบริษัทมีสวัสดิการที่ดีเพียงพอและเป็นที่น่าพอใจ	1	1	1	3	1
8	ค่าตอบแทนพิเศษที่บริษัทจ่ายให้กับท่านมีความเหมาะสมยุติธรรมกับงาน และภารกิจที่ท่านทำนอกเหนือจากงานประจำ	1	1	0	2	0.67
9	การดำเนินงานด้านการผลิตสินค้าให้มีคุณภาพเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานระบบคุณภาพ	1	1	1	3	1
10	การดำเนินงานด้านการตลาด และผลการดำเนินงานด้านธุรกิจสามารถแข่งขันกับบริษัทอื่นได้ดีสร้างความเชื่อมั่นในกับพนักงานได้	0	1	1	2	0.67

ข้อ	ข้อความข้อที่	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญคนที่			$\sum R$	IOC
		1	2	3		
	การให้พนักงานทุ่มเทการทำงาน					
11	บริษัทมีระบบบริหารผลตอบแทน เพื่อส่งเสริมให้พนักงานใช้ความสามารถและศักยภาพอย่างเต็มที่และเป็นธรรมชาติ	1	1	0	2	0.67
12	ระบบการสร้างเสริมแรงจูงใจในการทำงานมีส่วนช่วยส่งเสริมให้พนักงานมีความรับผิดชอบสูงทุ่มเทการทำงานมากขึ้น	1	1	0	2	0.67
13	การจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานที่บรรลุเป้าหมาย หรือสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดมีส่วนช่วยให้พนักงานทุ่มเทการทำงานมากขึ้น	1	1	1	3	1
14	การจ่ายเงินรางวัลประจำปีตามผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ตามผลการปฏิบัติงานและความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงานที่ท่านปฏิบัติงานอยู่เป็นกำลังใจสำคัญให้พนักงานทุ่มเทในการทำงานมากขึ้น	1	0	1	2	0.67
15	ท่านคิดว่าบริษัทจ่ายค่าตอบแทนค่านึงถึงผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพมากกว่าประสิทธิภาพการทำงานเน้นความถูกต้องมากน้อยเพียงใด	0	1	1	2	0.67
	การบริหารงาน					
16	บริษัทมีการสื่อสารให้พนักงานทราบถึงหลักเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทนที่ชัดเจน โดยพนักงานเข้าใจและยอมรับได้	1	1	0	2	0.67
17	บริษัทมีนโยบายบริหารค่าตอบแทนให้กับพนักงานโดยยึดหลักความเป็นธรรม โดยพิจารณาจากผลงานและคุณภาพของการทำงาน	1	1	1	3	1
18	นโยบายการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานที่ทำเป็นสิ่งที่ถูกต้องและเหมาะสมมากกว่าการจ่ายค่าตอบแทนตามระบบอาวุโส	1	1	1	3	1

ข้อ	ข้อคำถามข้อที่	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ คนที่			$\sum R$	IOC
		1	2	3		
19	ท่านรับทราบการชี้แจงถึงผลงานของท่าน ทั้งข้อดี และข้อบกพร่อง รวมทั้งได้รับคำแนะนำต่างๆ เพื่อที่ท่านจะได้นำมาปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ของท่านให้ดียิ่งขึ้น	1	1	1	3	1
20	นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ที่เน้นการมีส่วนร่วม มีส่วนในการสนับสนุน ให้การดำเนินการบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้	1	1	0	2	0.67

$$\text{ค่า IOC รวม} = \frac{16.7}{20} = 0.84$$

การตรวจสอบความเชื่อถือได้

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.972	.972	20

ภาคผนวก ข
แบบสอบถาม

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**เรื่อง**

**ปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อกลยุทธ์บริหารค่าตอบแทนของธุรกิจอุตสาหกรรม
เครื่องนุ่งห่มและสิ่งทอในจังหวัดนครปฐม**

คำชี้แจง

งานวิจัยนี้ ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนของธุรกิจอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มและสิ่งทอในจังหวัดนครปฐม

ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์ พนักงานธุรกิจอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มและสิ่งทอในจังหวัดนครปฐม กรุณาตอบแบบสอบถามทุกข้อตามความคิดเห็นของท่าน คำตอบของท่านผู้วิจัยจะถือเป็นความลับ และใช้สำหรับการวิจัยเท่านั้น จะไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อท่านหรือการปฏิบัติงานของท่าน

แบบสอบถามฉบับนี้มี 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไป

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของพนักงาน เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทน

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด

ตอนที่ 1

แบบสอบถามข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () หน้าข้อความที่เป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. เพศ

- () 1. หญิง () 2. ชาย

2. อายุ

- () 1. 20 – 30 ปี () 2. 31 - 40 ปี
() 3. 41 – 50 ปี () 4. มากกว่า 50 ปี

3. สถานภาพการสมรส

- () 1. โสด () 2. สมรส
() 3. หย่าร้าง () 4. ม่าย

4. จำนวนปีที่ทำงานอยู่ในสถาบันแห่งนี้

- () 1. น้อยกว่า 1 ปี () 2. 1 – 2 ปี
() 3. 2 – 4 ปี () 4. 4-6 ปี
() 5. 6 – 8 ปี () 6. มากกว่า 8 ปี

5. การศึกษาสูงสุด

- () 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี () 2. ปริญญาตรีหรือสูงกว่า

6. ระดับเงินเดือนต่อเดือน

- () 1. น้อยกว่า 10,000 บาท () 2. 10,001 – 20,000 บาท
() 3. 20,001 – 30,000 บาท () 4. มากกว่า 30,000 บาท

7. ตำแหน่งงาน

- () 1. พนักงานออกแบบ () 2. พนักงานฟอก, ซ่อม, พิมพ์
() 3. พนักงานตัดเย็บ () 4. พนักงานตรวจสอบ / ควบคุมคุณภาพ
() 5. อื่นๆ (ระบุ).....

8. ขนาดขององค์กร (จำนวนพนักงาน)

- () 1. น้อยกว่า 50 คน () 2. 50 – 100 คน
() 3. 101 – 200 คน () 4. มากกว่า 200 คนขึ้นไป

9. ลักษณะขององค์กร

- () 1. ลงทุน โดยคนไทย 100 เปอร์เซ็นต์
- () 2. ลงทุน โดยชาวต่างชาติ 100 เปอร์เซ็นต์
- () 3. เป็นบริษัทร่วมทุนชาวไทยและชาวต่างชาติ
- () 4. เป็นบริษัทร่วมทุนชาวต่างชาติ
- () 5. อื่นๆ (ระบุ).....

10. ความสามารถในการบริหารและการจ่ายค่าตอบแทนของกิจการ

- () 1. ดีมากที่สุด
- () 2. ดีมาก
- () 3. ปานกลาง
- () 4. น้อย
- () 5. น้อยที่สุด

11. ประสิทธิภาพในการบริหารงานของกิจการ

- () 1. ดีมากที่สุด
- () 2. ดีมาก
- () 3. ปานกลาง
- () 4. น้อย
- () 5. น้อยที่สุด

ตอนที่ 2

แบบสอบถามความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทน

คำชี้แจง

โปรดอ่านข้อความแต่ละข้ออย่างละเอียดรอบคอบ และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างทางขวามือเพียงช่องเดียว ตามความคิดเห็นของท่าน ซึ่งแต่ละช่องมีความหมาย ดังนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด
 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก
 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย
 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

ข้อ	การบริหารค่าตอบแทน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1	<u>การมีความสมดุลภายใน</u> ท่านคิดว่าบริษัทได้กำหนดค่าตอบแทนตามหน้าที่ ความรับผิดชอบของพนักงานอย่างเหมาะสม					
2	ท่านคิดว่าเงินเดือนและผลตอบแทนที่ท่านได้รับมี ความเหมาะสมกับงานที่ท่านทำในปัจจุบัน					
3	ท่านคิดว่าค่าตอบแทนเท่าเทียมกับพนักงาน คนอื่นที่ทำงานลักษณะคล้ายคลึงกันเป็นสิ่งที่ถูกต้อง และเหมาะสม					
4	ท่านคิดว่าบริษัทจ่ายค่าตอบแทนโดยคำนึงถึงหลักความ ยุติธรรม					
5	บริษัทได้จัดสวัสดิการต่างๆ ให้กับพนักงานในระดับ เดียวกันเท่าเทียมกันตามที่กฎหมายกำหนด					
6	<u>การแข่งขันกับภายนอก</u> เมื่อเทียบกับบริษัทอื่นในอุตสาหกรรมประเภทเดียวกัน แล้ว เงินเดือนและผลตอบแทนที่ท่านได้รับอยู่มีความ เหมาะสมกับภาระงานและความรับผิดชอบที่ท่านทำอยู่					

ข้อ	การบริหารค่าตอบแทน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
7.	เมื่อเทียบกับบริษัทอื่นในอุตสาหกรรมประเภทเดียวกันแล้วบริษัทมีสวัสดิการที่ดีเพียงพอและเป็นที่น่าสนใจ					
8	ค่าตอบแทนพิเศษที่บริษัทจ่ายให้กับท่านมีความเหมาะสมยุติธรรมกับงาน และภารกิจที่ท่านทำนอกเหนือจากงานประจำ					
9	การดำเนินงานด้านการผลิตสินค้าให้มีคุณภาพเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานระบบคุณภาพ					
10	การดำเนินงานด้านการตลาด และผลการดำเนินงานด้านธุรกิจสามารถแข่งขันกับบริษัทอื่นได้ดี สร้างความเชื่อมั่นในกับพนักงานได้					
11	การให้พนักงานทุ่มเทการทำงาน บริษัทมีระบบบริหารผลตอบแทน เพื่อส่งเสริมให้พนักงานใช้ความสามารถและศักยภาพอย่างเต็มที่และเป็นธรรมชาติ					
12	ระบบการสร้างเสริมแรงจูงใจในการทำงาน มีส่วนช่วยส่งเสริมให้พนักงานมีความรับผิดชอบสูง ทุ่มเทการทำงานมากขึ้น					
13	การจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานที่บรรลุเป้าหมาย หรือสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดมีส่วนช่วยให้พนักงานทุ่มเทการทำงานมากขึ้น					
14	การจ่ายเงินรางวัลประจำปีตามผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ตามผลการปฏิบัติงานและความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงานที่ท่านปฏิบัติงานอยู่เป็นกำลังใจสำคัญให้พนักงานทุ่มเทในการทำงานมากขึ้น					
15	ท่านคิดว่าบริษัทจ่ายค่าตอบแทนคำนึงถึงผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพมากกว่าประสิทธิภาพการทำงาน เน้นความถูกต้องมากน้อยเพียงใด					

ข้อ	การบริหารค่าตอบแทน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
16	การบริหารงาน บริษัทมีการสื่อสารให้พนักงานทราบถึงหลักเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทนที่ชัดเจน โดยพนักงานเข้าใจและยอมรับได้					
17	บริษัทมีนโยบายบริหารค่าตอบแทนให้กับพนักงานโดยยึดหลักความเป็นธรรม โดยพิจารณาจากผลงานและคุณภาพของการทำงาน					
18	นโยบายการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานที่ทำเป็นสิ่งถูกต้องและเหมาะสมมากกว่าการจ่ายค่าตอบแทนตามระบบอาวุโส					
19	ท่านรับทราบการชี้แจงถึงผลงานของท่าน ทั้งข้อดีและข้อบกพร่อง รวมทั้งได้รับคำแนะนำต่างๆ เพื่อที่ท่านจะได้นำมาปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของท่านให้ดียิ่งขึ้น					
20	นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรที่เน้นการมีส่วนร่วม มีส่วนในการสนับสนุนให้การดำเนินการบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้					

ตอนที่ 3

เป็นแบบสอบถามปลายเปิด

คำชี้แจง กรุณาให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนของ
ธุรกิจอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มและสิ่งทอในจังหวัดนครปฐม

1. ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนที่เหมาะสม (ถ้ามี)

.....

2. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการบริหารค่าตอบแทนในบริษัทของท่าน ที่จะ
สามารถจูงใจให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่จะทุ่มเทการทำงานให้กับบริษัท (ถ้ามี)

.....

3. ข้อเสนอแนะอื่นๆ เกี่ยวกับการใช้กลยุทธ์อื่นๆ เพื่อให้พนักงานมีกำลังใจที่จะทำงาน
กับบริษัทต่อไป (ถ้ามี)

.....

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสาววรรณฯ ชวนาห้วยตะโก
วัน เดือน ปีเกิด	17 เมษายน 2521
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม
ประวัติการศึกษา	วิทยาศาสตรบัณฑิต (สถิติ) มหาวิทยาลัยศิลปากร พ.ศ. 2542
สถานที่ทำงาน	บริษัท เค แอนด์ แซด คอร์ปอเรชั่น จำกัด
ตำแหน่ง	พนักงานการตลาด