

การบริหารค่าตอบแทน เพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขัน



จตุรงค์ นภาร

การบริหารค่าตอบแทนเพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขัน
(Compensation Management for
Competitive Advantage)

รองศาสตราจารย์ ดร.จตุรงค์ นภาธร
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของสำนักหอสมุดแห่งชาติ

National Library of Thailand Cataloging in Publication Data

จตุรงค์ นภาธร.

การบริหารค่าตอบแทนเพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขัน = Compensation management for competitive advantage. – กรุงเทพฯ : [ม.ป.พ.], 2567. 382 หน้า.

1. ค่าจ้าง. I. ชื่อเรื่อง.

658.32

ISBN (E-Book) 978-616-612-032-5

สงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ (ฉบับเพิ่มเติม) พ.ศ. 2558

พิมพ์ครั้งที่ 1 : มีนาคม 2567

จำหน่ายในรูปแบบ : E-Book มีนาคม 2567

ราคา : 250 บาท

จัดทำโดย : รองศาสตราจารย์ ดร.จตุรงค์ นภาธร
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
เลขที่ 2 ถนนพระจันทร์ แขวงพระบรมมหาราชวัง เขตพระนคร
จังหวัดกรุงเทพฯ รหัสไปรษณีย์ 10200
เบอร์โทร 02-696-5967 E-mail: chaturong@tbs.tu.ac.th

สั่งซื้อได้ที่ : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330
<http://www.chulabook.com>
โทร.086-323-3703-4
customer@cubook.chula.ac.th, info@cubook.chula.ac.th
Apps: CU-eBook Store

คำนำ

ตำราเล่มนี้เป็นตำราที่ผู้เขียนตั้งใจเขียนขึ้นมาเพื่อใช้เป็นตำราประกอบการเรียนการสอนสำหรับนักศึกษาในระดับปริญญาตรีที่ลงทะเบียนเรียนรายวิชา ทม. 315 การบริหารค่าตอบแทน และนักศึกษาในระดับปริญญาโทที่ลงทะเบียนเรียนรายวิชา บธ. 645 การบริหารผลการปฏิบัติงาน และการบริหารค่าตอบแทนเชิงกลยุทธ์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ รวมถึงนักศึกษาทุกระดับชั้น ผู้บริหาร และบุคคลทั่วไปที่มีความสนใจที่จะเรียนรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับศาสตร์ด้านการบริหารค่าตอบแทนเพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันให้กับองค์กร โดยในตำราเล่มนี้ผู้เขียนจะกล่าวถึงเนื้อหาในส่วนของทฤษฎี แนวคิด กลยุทธ์ และแนวปฏิบัติในการบริหารค่าตอบแทนเพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขัน อันประกอบด้วย ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทนเพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขัน กลยุทธ์ในการบริหารค่าตอบแทนเพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขัน ความสอดคล้องกันภายใน โครงสร้างค่าตอบแทนที่อิงตามงานและการวิเคราะห์งาน การประเมินค่างาน ความสามารถในการแข่งขันกับภายนอกองค์กร การออกแบบระดับของค่าตอบแทน ส่วนประสมของรูปแบบค่าตอบแทน และโครงสร้าง ค่าตอบแทนขององค์กร โครงสร้างค่าตอบแทนที่อิงตามตัวบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน กระบวนการบริหารผลประโยชน์ในองค์กร ค่าตอบแทนสำหรับบุคลากรในกลุ่มพิเศษ การบริหารระบบค่าตอบแทน และค่าตอบแทนสำหรับผู้บริหารข้ามชาติ รวมถึงกรณีศึกษาในการบริหารค่าตอบแทน

ทั้งนี้ ในแต่ละบทของตำราเล่มนี้จะประกอบด้วยวัตถุประสงค์การเรียนรู้ บทนำ เนื้อหาของแต่ละบท บทสรุป คำถามท้ายบท และกิจกรรมการเรียนการสอนเพื่อช่วยให้ผู้อ่านทบทวนความรู้ความเข้าใจให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การเรียนรู้ นอกจากนี้ ผู้เขียนยังได้สอดแทรกกรณีศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารค่าตอบแทนเข้าไปด้วย เพื่อช่วยให้ผู้อ่านมองเห็นภาพได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยกรณีศึกษาและตัวอย่างต่าง ๆ ที่กล่าวถึงในตำราเล่มนี้มาจากผลงานวิจัยและการให้คำปรึกษาของผู้เขียนเอง ซึ่งผู้เขียนเชื่อว่าผู้อ่านจะได้รับทั้งหลักการ ความรู้ ทฤษฎี แนวปฏิบัติ และกรณีศึกษาที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารค่าตอบแทนต่อไป

สุดท้ายนี้ ผู้เขียนขอขอบพระคุณคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ที่ได้กรุณามอบทุนสนับสนุนการเขียนตำราเล่มนี้ ขอขอบพระคุณคณาจารย์ในสาขาวิชาการบริหาร องค์กร การประกอบการ และทรัพยากรมนุษย์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ที่ได้กรุณาให้การสนับสนุนผู้เขียนในทุกด้านตลอดมา ขอขอบพระคุณมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ที่กรุณามอบทุนการศึกษาในระดับปริญญาเอกให้กับผู้เขียน ขอขอบพระคุณคณาจารย์

จากมหาวิทยาลัย Cornell ประเทศสหรัฐอเมริกา และจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่ได้ประสิทธิ์
ประสาทความรู้ให้กับผู้เขียนทั้งในระดับปริญญาตรี โท และเอก ขอขอบพระคุณองค์การหรือบริษัท
ต่าง ๆ ในประเทศไทยที่ได้กรุณาอนุญาตให้ผู้เขียนเข้าไปเก็บข้อมูลและทำการศึกษาวิจัย รวมถึงให้คำ
ปรึกษา และที่สำคัญที่สุด ขอขอบพระคุณครอบครัวของผู้เขียนที่ได้กรุณาให้กำลังใจผู้เขียนตลอดมา
จนตำราเล่มนี้ออกมาเป็นรูปเล่มสมบูรณ์

จตุรงค์ นภาพร

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	II-III
สารบัญ	IV-IX
บทที่ 1	ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทนเพื่อสร้างรายได้เปรียบเทียบแข่งขัน
วัตถุประสงค์การเรียนรู้	1
บทนำ	1
คำจำกัดความของค่าตอบแทน	2
รูปแบบของค่าตอบแทน	4
โมเดลการบริหารค่าตอบแทนเพื่อสร้างรายได้เปรียบเทียบแข่งขัน	10
บทสรุป	16
คำถามท้ายบท	16
กิจกรรมการเรียนรู้การสอน	16
บทที่ 2	กลยุทธ์ในการบริหารค่าตอบแทนเพื่อสร้างรายได้เปรียบเทียบแข่งขัน
วัตถุประสงค์การเรียนรู้	17
บทนำ	17
กลยุทธ์ในการบริหารค่าตอบแทนเพื่อสร้างรายได้เปรียบเทียบแข่งขัน	18
แนวคิดในการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ	23
และกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การหรือบริษัท	
ขั้นตอนในการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารค่าตอบแทนเพื่อสร้างรายได้เปรียบเทียบแข่งขัน	28
การสร้างรายได้เปรียบเทียบในเชิงแข่งขันอย่างยั่งยืนขององค์การด้วยการกำหนดกลยุทธ์ในการ	36
บริหารค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม	
บทสรุป	37
คำถามท้ายบท	37
กิจกรรมการเรียนรู้การสอน	38

บทที่ 3	ความสอดคล้องกันภายใน	39-62
	วัตถุประสงค์การเรียนรู้	39
	บทนำ	39
	ทฤษฎีที่ใช้เป็นพื้นฐานในการกำหนดโครงสร้างค่าตอบแทนในองค์การ	40
	เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกันภายใน	
	แนวคิดของความสอดคล้องกันภายในกับการกำหนดโครงสร้างค่าตอบแทน	44
	ขององค์การหรือบริษัท	
	องค์ประกอบของโครงสร้างค่าตอบแทนขององค์การหรือบริษัท	47
	ปัจจัยที่ส่งผลต่อการกำหนดโครงสร้างค่าตอบแทนขององค์การหรือบริษัท	50
	ทางเลือกในการกำหนดโครงสร้างค่าตอบแทนภายในองค์การหรือบริษัท	57
	ผลที่ได้รับจากการกำหนดโครงสร้างค่าตอบแทน	60
	บทสรุป	61
	คำถามท้ายบท	62
	กิจกรรมการเรียนรู้การสอน	62
บทที่ 4	โครงสร้างค่าตอบแทนที่อิงตามงานและการวิเคราะห์งาน	63-96
	วัตถุประสงค์การเรียนรู้	63
	บทนำ	63
	แนวทางในการสร้างโครงสร้างค่าตอบแทนภายในองค์การหรือบริษัท	64
	โครงสร้างค่าตอบแทนที่อิงตามงานและการวิเคราะห์งาน	66
	การประเมินการวิเคราะห์งาน	94
	บทสรุป	96
	คำถามท้ายบท	96
	กิจกรรมการเรียนรู้การสอน	96
บทที่ 5	การประเมินค่างาน	97-126
	วัตถุประสงค์การเรียนรู้	97
	บทนำ	97
	ความหมายของการประเมินค่างาน	98
	กระบวนการและวิธีการในการประเมินค่างาน	101
	ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการประเมินค่างาน	120

ผลลัพธ์สุดท้ายของการประเมินค่างาน	122
บทสรุป	125
คำถามท้ายบท	125
กิจกรรมการเรียนรู้การสอน	126
บทที่ 6 ความสามารถในการแข่งขันกับภายนอกองค์การ	127-141
วัตถุประสงค์การเรียนรู้	127
บทนำ	127
ความสำคัญของการสร้างความสามารถในการแข่งขันกับภายนอกองค์การ	128
ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างความสามารถในการแข่งขันกับภายนอกองค์การ	130
นโยบายการจ่ายค่าตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ	136
ผลลัพธ์ของการตัดสินใจเกี่ยวกับระดับของค่าตอบแทนและ	139
ส่วนประสมของรูปแบบค่าตอบแทน	
บทสรุป	140
คำถามท้ายบท	140
กิจกรรมการเรียนรู้การสอน	141
บทที่ 7 การออกแบบระดับของค่าตอบแทน ส่วนประสมของรูปแบบค่าตอบแทน	143-176
และโครงสร้างค่าตอบแทนขององค์การ	
วัตถุประสงค์การเรียนรู้	143
บทนำ	143
ขั้นตอนต่าง ๆ ในการออกแบบโครงสร้างค่าตอบแทนขององค์การ	144
การสำรวจค่าตอบแทน	146
การแปลความหมายผลสำรวจค่าตอบแทน	154
การสร้างเส้นนโยบายค่าตอบแทนขององค์การ	160
การทำให้เกิดความสมดุลระหว่างความสอดคล้องกันภายใน	173
และความสามารถในการแข่งขันกับภายนอกองค์การ	
บทสรุป	175
คำถามท้ายบท	175
กิจกรรมการเรียนรู้การสอน	176

บทที่ 8	โครงสร้างค่าตอบแทนที่อิงตามตัวบุคคล	177-192
	วัตถุประสงค์การเรียนรู้	177
	บทนำ	177
	โครงสร้างค่าตอบแทนที่อิงตามทักษะ	179
	การดำเนินการวิเคราะห์ทักษะ	180
	โครงสร้างค่าตอบแทนที่อิงตามสมรรถนะ	183
	การดำเนินการวิเคราะห์สมรรถนะ	186
	การนำโครงสร้างค่าตอบแทนไปสู่การปฏิบัติ	189
	โครงสร้างค่าตอบแทนที่สมบูรณ์แบบ	
	บทสรุป	192
	คำถามท้ายบท	192
	กิจกรรมการเรียนการสอน	192
บทที่ 9	การประเมินผลการปฏิบัติงาน	193-216
	วัตถุประสงค์การเรียนรู้	193
	บทนำ	193
	บทบาทของการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในการตัดสินใจด้านค่าตอบแทน	194
	กลยุทธ์ในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน	195
	กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน	211
	การเชื่อมโยงค่าตอบแทนกับผลการประเมินการปฏิบัติงาน	212
	บทสรุป	215
	คำถามท้ายบท	216
	กิจกรรมการเรียนการสอน	216
บทที่ 10	การจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน	217-248
	วัตถุประสงค์การเรียนรู้	217
	บทนำ	217
	แผนการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน: ระยะสั้น	221
	แผนการจ่ายค่าตอบแทนเพื่อจูงใจพนักงานที่ปฏิบัติงานเป็นกลุ่ม	229
	แผนการจ่ายค่าตอบแทนเพื่อจูงใจในระยะยาว	244
	บทสรุป	247

คำถามท้ายบท	248
กิจกรรมการเรียนรู้การสอน	248
บทที่ 11 กระบวนการบริหารผลประโยชน์ในองค์กร	249-270
วัตถุประสงค์การเรียนรู้	249
บทนำ	249
เหตุผลที่ผลประโยชน์มีความสำคัญมากขึ้นอย่างต่อเนื่องในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของแพ็คเกจค่าตอบแทนของพนักงาน	250
มูลค่าของผลประโยชน์ที่องค์กรจ่ายให้แก่พนักงาน	252
ประเด็นสำคัญในการวางแผน ออกแบบ และบริหารผลประโยชน์ของพนักงาน	254
ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อแผนการจ่ายผลประโยชน์	259
การบริหารแผนการจ่ายผลประโยชน์	267
บทสรุป	269
คำถามท้ายบท	270
กิจกรรมการเรียนรู้การสอน	270
บทที่ 12 ค่าตอบแทนสำหรับบุคลากรในกลุ่มพิเศษ	271-285
วัตถุประสงค์การเรียนรู้	271
บทนำ	271
กลุ่มพิเศษคือบุคลากรกลุ่มใดในองค์กร?	272
กลยุทธ์ในการจ่ายค่าตอบแทนสำหรับบุคลากรในกลุ่มพิเศษ	273
บทสรุป	284
คำถามท้ายบท	285
กิจกรรมการเรียนรู้การสอน	285
บทที่ 13 การบริหารระบบค่าตอบแทน	287-315
วัตถุประสงค์การเรียนรู้	287
บทนำ	288
บทบาทของการวางแผนทางการเงินกับการบริหารระบบค่าตอบแทน	288
การบริหารต้นทุนค่าแรงงาน	289
การบริหารผลตอบแทนที่ได้รับจากการจ่ายค่าตอบแทน	301
การบริหารค่าตอบแทนเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ทางธุรกิจและการเปลี่ยนแปลง	302

การสื่อสารคำตอบแทน	303
การออกแบบโครงสร้างของหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านคำตอบแทน	307
การเปิดเผยข้อมูลตัวเลขคำตอบแทนขององค์การ	312
บทสรุป	314
คำถามท้ายบท	314
กิจกรรมการเรียนรู้การสอน	315
 บทที่ 14 คำตอบแทนสำหรับผู้บริหารข้ามชาติ	 317-332
วัตถุประสงค์การเรียนรู้	317
บทนำ	317
คำจำกัดความของผู้บริหารข้ามชาติ	318
กระบวนการที่เหมาะสมในการบริหารผู้บริหารข้ามชาติ	320
การใช้รูปแบบงบดุลสำหรับการกำหนดคำตอบแทนสำหรับผู้บริหารข้ามชาติ	325
องค์ประกอบของแฟ้มเอกสารคำตอบแทนที่เหมาะสมสำหรับผู้บริหารข้ามชาติ	327
บทสรุป	331
คำถามท้ายบท	331
กิจกรรมการเรียนรู้การสอน	332
 กรณีศึกษาที่ 1	 333
กรณีศึกษาที่ 2	336
กรณีศึกษาที่ 3	342
บรรณานุกรม	348
ดัชนี	369

An illustration in the top left corner shows four stylized figures in white shirts and dark pants. Two figures are pushing large grey rectangular blocks, one is pushing a smaller block, and another is pushing a large grey sphere. They are on a light grey floor with a pattern of larger and smaller grey squares.

บทที่ 1

ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทน เพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขัน

วัตถุประสงค์การเรียนรู้

- 1) เพื่อให้ผู้อ่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคำจำกัดความของค่าตอบแทน
- 2) เพื่อให้ผู้อ่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบต่าง ๆ ของค่าตอบแทน
- 3) เพื่อให้ผู้อ่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับโมเดลการบริหารค่าตอบแทนเพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขัน

บทนำ

เพราะเหตุใดเราจึงให้ความสำคัญกับการจ่ายค่าตอบแทน (Compensation)? เหตุผลหนึ่งที่สำคัญก็คือ การจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงานในองค์กรหรือบริษัทส่งผลเป็นอย่างมากกับพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคคลเหล่านั้น อันจะช่วยสร้างความได้เปรียบในเชิงแข่งขันให้กับองค์กรหรือบริษัทและนำพาองค์กรหรือบริษัทเหล่านั้นไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจได้ในที่สุด (Gerhart, 2009) ทั้งนี้ สำหรับนายจ้างโดยทั่วไปแล้ว ค่าตอบแทนถือเป็นต้นทุนค่าใช้จ่ายที่สำคัญยิ่งสำหรับตัวองค์กรหรือบริษัท และยังเป็นต้นทุนค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่สูงที่สุดสำหรับตัวองค์กรหรือบริษัทอีกด้วย จากประเด็นดังกล่าว การออกแบบระบบการจ่ายค่าตอบแทนอย่างเหมาะสมย่อมมีส่วนช่วยให้องค์กรประสบกับภาวะของความได้เปรียบในเชิงแข่งขันอย่างยั่งยืนได้อย่างไม่ยากนัก ในขณะที่ระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่ไม่เหมาะสมกลับทำให้องค์กรไม่ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ และอาจทำให้องค์กรหรือบริษัทต้องประสบกับภาวะการขาดทุนได้ในที่สุด



คำจำกัดความของค่าตอบแทน

กล่าวได้ว่า คำจำกัดความของค่าตอบแทนในมุมมองของกลุ่มคนแต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกันอยู่พอสมควร หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ผู้คนในสังคม ผู้ถือหุ้นในองค์กรหรือบริษัท ผู้บริหารขององค์กรหรือบริษัท หรือพนักงานแต่ละคนล้วนมีมุมมองที่แตกต่างกันในประเด็นเรื่องค่าตอบแทน กล่าวคือ

โดยทั่วไปผู้คนในสังคมมักจะมองเรื่องการจ่ายค่าตอบแทนว่าเป็นตัวชี้วัดความยุติธรรมที่ตนเองได้รับ ยกตัวอย่างเช่น ค่าตอบแทนที่แตกต่างกันมากระหว่างเพศชายและเพศหญิงที่ปฏิบัติงานในลักษณะเดียวกันมักเป็นตัวชี้วัดถึงความไม่เท่าเทียมกันที่เกิดขึ้นในสังคมหรือประเทศใด ๆ นอกจากนี้ การจ่ายผลประโยชน์ในรูปแบบต่าง ๆ ในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของแพ็คเกจ (Package) ค่าตอบแทนก็ยังถือเป็นตัวสะท้อนความเท่าเทียมกันหรือความยุติธรรมในสังคมใด ๆ ก็ได้อีกด้วย กล่าวคือ องค์กรหรือบริษัทจำนวนหนึ่งมีประกันสุขภาพและ/หรือประกันอุบัติเหตุให้กับพนักงาน ในขณะที่องค์กรหรือบริษัทจำนวนมากไม่สามารถทำประกันสุขภาพและ/หรือประกันอุบัติเหตุให้กับพนักงานได้ ซึ่งเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงความไม่เท่าเทียมกันที่เกิดขึ้นในสังคมได้อีกทางหนึ่ง

ผู้ถือหุ้นในองค์กรหรือบริษัทมักให้ความสนใจกับการจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงานขององค์กรหรือบริษัทที่ตนเองถือหุ้นอยู่ กล่าวคือ ผู้ถือหุ้นบางส่วนอาจมีความเชื่อว่าการจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงานในรูปแบบของหุ้นน่าจะช่วยเสริมสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของให้กับพนักงานที่ได้รับหุ้นเหล่านั้น อันจะทำให้พนักงานผู้ได้รับหุ้นมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น และทำให้มูลค่าของส่วนของผู้ถือหุ้นเพิ่มขึ้นได้ในที่สุดจากการที่พนักงานมีส่วนในการสร้างผลประโยชน์ขององค์กรหรือบริษัทให้ดีขึ้น อย่างไรก็ตาม ผู้ถือหุ้นอีกจำนวนหนึ่งอาจมองว่าการมอบหุ้นเป็นค่าตอบแทนให้กับพนักงานอาจทำให้ความมั่งคั่งของตนเองลดลง (อันเป็นผลมาจากสัดส่วนของหุ้นที่ตนถืออยู่ลดลงจากจำนวนหุ้นที่เพิ่มขึ้นเพื่อนำไปจ่ายเป็นค่าตอบแทนให้กับพนักงาน) นอกจากนี้ ผู้ถือหุ้นขององค์กรหรือบริษัทยังให้ความสนใจกับค่าตอบแทนของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรหรือบริษัท (Executive Pay) ซึ่งก็หมายความว่า ผู้ถือหุ้นมักจะคาดหวังไว้ว่าองค์กรหรือบริษัทควรจ่ายค่าตอบแทนให้กับผู้บริหารระดับสูงให้สอดคล้องกับผลประโยชน์ขององค์กรหรือบริษัท กล่าวคือ หากผลประโยชน์ไม่ดีหรือไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง ค่าตอบแทนของผู้บริหารระดับสูงก็ไม่ควรที่จะสูงมากจนเกินไป เพื่อสะท้อนให้เห็นว่า กลุ่มผู้บริหารระดับสูงต้องมีส่วนในการที่จะรับผิดชอบกับผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นขององค์กรหรือบริษัท



สำหรับผู้บริหารขององค์กรหรือบริษัทแล้ว ค่าตอบแทนส่งผลเป็นอย่างมากกับความสำเร็จขององค์กรหรือบริษัทที่ตนบริหารอยู่ กล่าวคือ ค่าตอบแทนถือเป็นต้นทุนค่าใช้จ่ายที่สำคัญขององค์กรหรือบริษัท ซึ่งก็หมายความว่า ผู้บริหารขององค์กรหรือบริษัทต้องพิจารณาอย่างละเอียดรอบคอบว่าจะตัดสินใจจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงานในระดับใด (สูงกว่า หรือเท่ากับ หรือต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของตลาด) เพราะหากองค์กรหรือบริษัทจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงานในอัตราที่สูงมากเกินไป ความได้เปรียบในเชิงแข่งขันขององค์กรหรือบริษัทย่อมลดลงได้ในที่สุด อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารขององค์กรหรือบริษัทยังต้องพิจารณาต่อไปด้วยว่า การจ่ายค่าตอบแทนในอัตราที่ต่ำเกินไปก็อาจส่งผลเสียต่อองค์กรหรือบริษัทได้เช่นกัน เพราะองค์กรหรือบริษัทอาจต้องประสบกับความยุ่งยากในการที่จะสรรหาบุคลากรที่มีศักยภาพเข้ามาปฏิบัติงานกับตัวองค์กร ประเด็นที่สำคัญก็คือ บุคลากรที่มีศักยภาพถือเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะช่วยยกระดับให้ผลประกอบการขององค์กรหรือบริษัทดีขึ้นได้

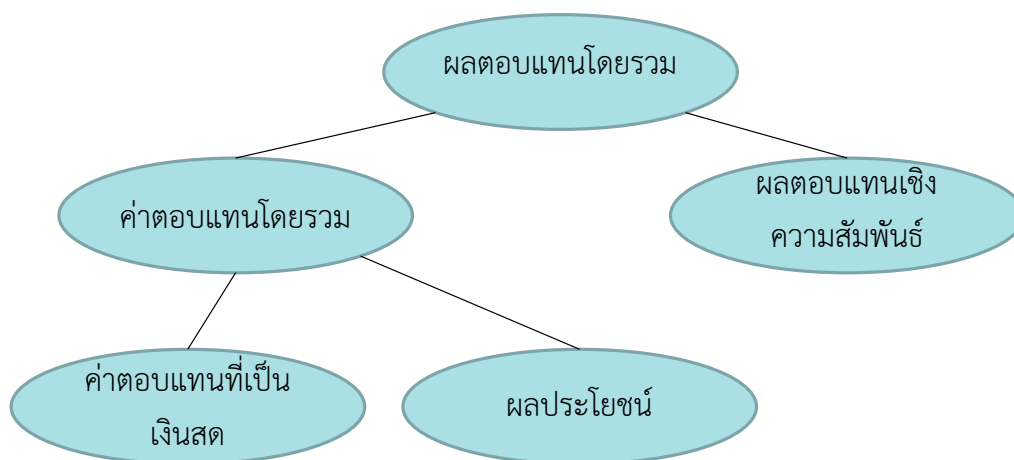
พนักงานขององค์กรหรือบริษัทมักจะมีมุมมองว่า ค่าตอบแทนที่องค์กรหรือบริษัทจ่ายให้กับตนเองทำให้ตนเองมีความรู้สึกมั่นคงและปลอดภัยในการดำรงชีวิต หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ค่าตอบแทนที่องค์กรหรือบริษัทจ่ายให้มีความสำคัญยิ่งกับความอยู่ดีกินดีของพนักงานในองค์กร ทั้งนี้ พนักงานในองค์กรหรือบริษัทอาจจะมองว่าค่าตอบแทนเป็นสิ่งที่ตนเองได้รับเพื่อแลกเปลี่ยนกับกำลังกายและใจที่ทุ่มเทในการปฏิบัติงานของตน หรือเป็นรางวัลที่ตนเองได้รับจากการปฏิบัติงานในองค์กรหรือบริษัทนั้นก็ได้ อีกประเด็นหนึ่งที่สำคัญก็คือ ค่าตอบแทนที่องค์กรหรือบริษัทจ่ายให้พนักงานยังส่งผลเป็นอย่างมากกับแรงจูงใจและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของพนักงานใน 2 แนวทางก็คือ (1) ค่าตอบแทนส่งผลให้พนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีความขยันหมั่นเพียรในการปฏิบัติงาน และช่วยให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพที่ชัดเจน ซึ่งในที่สุดแล้วก็จะทำให้พนักงานมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่เหมาะสม สอดคล้องกับเป้าหมายที่องค์กรต้องการ และทำให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานรายนั้น ๆ เป็นไปตามที่องค์กรหรือบริษัทคาดหวัง ซึ่งทั้งหมดนี้รวมเรียกว่าผลของค่าตอบแทนต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับพนักงาน (Incentive Effect) (2) ค่าตอบแทนส่งผลในทางอ้อมต่อกลุ่มพนักงานในการเลือกที่จะอยู่ปฏิบัติงานกับองค์กรหรือบริษัทต่อไปในระยะยาว (Sorting Effect) (Lazear, 1986; Gerhart and Milkovich, 1992; Gerhart and Rynes, 2003) ซึ่งก็หมายความว่า การจ่ายค่าตอบแทนในอัตราที่สูงกว่าตลาดน่าจะมีส่วนช่วยให้องค์กรสามารถดึงดูดผู้สมัครงานที่มีคุณภาพเข้ามาปฏิบัติงานกับองค์กร อันจะทำให้องค์กรมีโอกาสคัดเลือกผู้สมัครงานที่มีคุณภาพสูงให้เข้ามาปฏิบัติงาน อีกทั้งยังจะเป็นการรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพเหล่านั้นให้ปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรหรือบริษัทในระยะยาวด้วย ทั้งนี้ ผู้บริหารองค์กรหรือบริษัทพึงระลึกไว้เสมอว่า การจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานค่อนข้างจะมีบทบาทที่สำคัญกับการที่ผู้สมัครงานที่มีคุณภาพสูงจะเลือกเข้ามาปฏิบัติงานด้วย



จากประเด็นที่กล่าวมาทั้งหมด จะเห็นได้ว่าบุคคลแต่ละกลุ่มมักจะมีมุมมองเกี่ยวกับค่าตอบแทนที่แตกต่างกันไป ซึ่งอาจจะทำให้เกิดความสับสนได้ว่าค่าตอบแทนหมายถึงอะไร ดังนั้น ในตำราเล่มนี้ ผู้เขียนขอให้คำจำกัดความของ “ค่าตอบแทน” ไว้เพื่อป้องกันมิให้เกิดความสับสนและเพื่อความเข้าใจที่ตรงกันว่า “ค่าตอบแทน หมายถึง ผลประโยชน์ทางการเงินรวมถึงบริการที่เป็นรูปธรรมในรูปแบบต่าง ๆ และผลประโยชน์ที่พนักงานในองค์กรหรือบริษัทได้รับการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะของพนักงานในองค์กรหรือบริษัทนั้น ๆ” (Gerhart and Newman, 2020; Gerhart, Newman, and Milkovich, 2023)

รูปแบบของค่าตอบแทน

โดยทั่วไปแล้ว ผลตอบแทนที่บุคคลทั่วไปได้รับจากการปฏิบัติงานในองค์กรหรือบริษัท (Total Returns) สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ส่วน คือ ค่าตอบแทนโดยรวม (Total Compensation) และผลตอบแทนเชิงความสัมพันธ์ (Relational Returns) ทั้งนี้ ผลตอบแทนเชิงความสัมพันธ์มีลักษณะเป็นผลตอบแทนในเชิงจิตวิทยาที่พนักงานได้รับการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งขององค์การหรือบริษัท เช่น ความรู้สึกภาคภูมิใจจากการที่องค์การหรือบริษัทเปิดโอกาสให้ตนเองเข้ารับการฝึกอบรมหรือการศึกษาดูงานในต่างประเทศ ความรู้สึกภาคภูมิใจจากการที่ตนเองได้รับโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งงานให้สูงขึ้น ความรู้สึกภาคภูมิใจจากการที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถให้ตนเองเป็นผู้ปฏิบัติ เป็นต้น (Hui, Lee, and Rousseau, 2004; Conway and Briner, 2005) ในขณะที่ค่าตอบแทนโดยรวมมีลักษณะเป็นเชิงธุรกรรมหรือเชิงแลกเปลี่ยน (Transactional) มากกว่า ซึ่งค่าตอบแทนโดยรวมประกอบด้วย ค่าตอบแทนที่ได้รับเป็นเงินสด (Cash Compensation) เช่น เงินเดือนพื้นฐาน การขึ้นเงินเดือนให้กับพนักงาน การจ่ายโบนัส เป็นต้น และผลประโยชน์ (Benefits) เช่น บำเหน็จบำนาญ ประกันสุขภาพ เครื่องแบบพนักงาน การมีศูนย์รับเลี้ยงเด็กในสถานที่ทำงาน การมีฟิตเนสในสถานที่ทำงาน การลาเพื่อเข้ารับการผ่าตัดแปลงเพศโดยยังได้รับเงินเดือน (กรณีของบริษัท ศรีจันทร์สหโอสถ จำกัด) เป็นต้น (ดูรูปที่ 1.1)



รูปที่ 1.1 ผลตอบแทนโดยรวมที่พนักงานได้รับการปฏิบัติงานในองค์กร (ดัดแปลงจาก Gerhart, Newman, and Milkovich, 2023)

กล่าวโดยสรุปก็คือ ค่าตอบแทนมีอยู่ด้วยกันหลายรูปแบบ และการออกแบบค่าตอบแทนที่เหมาะสมสำหรับพนักงานในองค์กรหรือบริษัทสามารถดำเนินการได้หลายวิธี ทั้งนี้ ผู้เขียนจะขอกล่าวถึงรูปแบบของค่าตอบแทนแต่ละรูปแบบดังต่อไปนี้

1) ค่าตอบแทนที่เป็นเงินสด

1.1 เงินเดือน/ค่าจ้างพื้นฐาน (Base Salary/Wage)

1.2 การปรับขึ้นเงินเดือนให้แก่พนักงานตามผลการปฏิบัติงาน (Merit Pay) และการปรับขึ้นเงินเดือนให้แก่พนักงานตามต้นทุนค่าครองชีพ (Cost-of-living Adjustments)

1.3 ค่าตอบแทนเพื่อจูงใจ (Incentives)

1.4 ค่าตอบแทนเพื่อจูงใจในระยะยาว (Long-term Incentives)

- เงินเดือน/ค่าจ้างพื้นฐาน

เงินเดือน/ค่าจ้างพื้นฐาน หมายถึง ค่าตอบแทนที่นายจ้างจ่ายให้กับพนักงานหรือลูกจ้างสำหรับงานที่พนักงานหรือลูกจ้างแต่ละรายปฏิบัติ (Gerhart and Newman, 2020; Gerhart, Newman, and Milkovich, 2023) ทั้งนี้ เงินเดือน/ค่าจ้างพื้นฐานมักสะท้อนมูลค่าของงานที่พนักงานหรือลูกจ้างปฏิบัติหรือสะท้อนถึงมูลค่าของทักษะที่ผู้ปฏิบัติงานต้องใช้ในการปฏิบัติงานนั้น อย่างไรก็ตาม เงินเดือน/ค่าจ้างพื้นฐานมิได้สะท้อนให้เห็นความแตกต่างของผู้ปฏิบัติงานแต่ละราย



กล่าวคือ เงินเดือน/ค่าจ้างพื้นฐานมิได้สะท้อนให้เห็นว่าพนักงานแต่ละรายที่ปฏิบัติงานประเภทเดียวกันมีความรู้ความสามารถ ทักษะ และผลการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างไร ยกตัวอย่างเช่น เงินเดือนพื้นฐานสำหรับนักบัญชีของบริษัทแห่งหนึ่งกำหนดไว้ที่ 18,000 บาทต่อเดือน อย่างไรก็ตาม นักบัญชีบางรายในบริษัทแห่งนั้นได้รับเงินเดือนเท่ากับ 22,000 บาทต่อเดือน เพราะนักบัญชีรายนี้อาจมีประสบการณ์ในการทำงานจากบริษัทอื่นมาก่อนหรืออาจเป็นเพราะว่านักบัญชีรายนี้มีผลการปฏิบัติงานดีกว่านักบัญชีรายอื่น ๆ ก็ได้ อย่างไรก็ตาม ในบางครั้ง การกำหนดเงินเดือน/ค่าจ้างพื้นฐานให้กับพนักงานอาจพิจารณาจากความรู้ ทักษะ รวมถึงระดับการศึกษาของผู้ปฏิบัติงานก็ว่าได้

- การปรับขึ้นเงินเดือนให้แก่พนักงานตามผลการปฏิบัติงาน (Merit Pay) และการปรับขึ้นเงินเดือนให้แก่พนักงานตามต้นทุนค่าครองชีพ (Cost-of-living Adjustments)

กล่าวได้ว่า การปรับขึ้นเงินเดือนให้กับพนักงานเป็นระยะ ๆ เป็นสิ่งที่องค์กรหรือบริษัทสามารถดำเนินการได้ โดยอาจปรับขึ้นให้สอดคล้องกับค่าเฉลี่ยของตลาด ปรับขึ้นให้สอดคล้องกับต้นทุนค่าครองชีพ หรืออาจปรับขึ้นให้สอดคล้องกับประสบการณ์ทำงานหรือทักษะในการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงไป

ในส่วนของการปรับขึ้นเงินเดือนให้กับพนักงานตามผลการปฏิบัติงาน (Merit Pay) นั้น หมายถึง การที่องค์กรหรือบริษัทปรับขึ้นเงินเดือนให้กับพนักงานแต่ละรายตามผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของพนักงานรายนั้น (Gerhart and Trevor, 2008; Rynes, Gerhart, and Parks, 2005) ซึ่งพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีมากหรือดีเยี่ยมย่อมได้รับเปอร์เซ็นต์การขึ้นเงินเดือนมากกว่าพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับมาตรฐานหรือต่ำกว่ามาตรฐาน ยกตัวอย่างเช่น พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับดีเยี่ยมอาจได้รับเปอร์เซ็นต์การขึ้นเงินเดือนที่ 10% ต่อปี ในขณะที่พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับมาตรฐานอาจได้รับเปอร์เซ็นต์การขึ้นเงินเดือนที่ 3% ต่อปี ซึ่งก็หมายความว่า พนักงานในองค์กรอาจจะได้รับเปอร์เซ็นต์การขึ้นเงินเดือนในอัตราที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ประเด็นที่สำคัญก็คือ องค์กรหรือบริษัทจำนวนมากในประเทศไทยหันมาให้ความสำคัญกับรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานของพนักงานกันมากขึ้น (Napathorn and Kuruvilla, 2018) อย่างไรก็ตาม ในกรณีของการปรับขึ้นเงินเดือนให้กับพนักงานตามต้นทุนค่าครองชีพนั้น จะปรับขึ้นให้กับพนักงานทุกคนในองค์กร โดยมีได้พิจารณาที่ผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของพนักงานแต่ละรายแต่อย่างใด



- ค่าตอบแทนเพื่อจูงใจ (Incentives)

ค่าตอบแทนเพื่อจูงใจเป็นรูปแบบของค่าตอบแทนที่เชื่อมโยงสิ่งซึ่งพนักงานได้รับเข้ากับผล การปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละรายโดยตรง (Jenkins, Mitra, Gupta, and Shaw, 1998; Kerr, 2003; Sturman and Short, 2000; Stajkovic and Luthans, 1997) อย่างไรก็ตาม ค่าตอบแทน เพื่อจูงใจมีความแตกต่างจากการปรับขึ้นเงินเดือนให้แก่พนักงาน กล่าวคือ ค่าตอบแทนเพื่อจูงใจมิได้ ไปเพิ่มฐานเงินเดือน/ค่าจ้างพื้นฐานของพนักงานแต่อย่างใด ประเด็นที่สำคัญก็คือ ค่าตอบแทนเพื่อจูงใจ เป็นการจ่ายเพื่อจูงใจให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานในอนาคตที่ดีขึ้นเรื่อย ๆ แต่การปรับขึ้นเงินเดือน ตามผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นการจ่ายโดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาในอดีต ของพนักงานแต่ละราย ทั้งนี้ ข้อดีของการจ่ายค่าตอบแทนเพื่อจูงใจ ก็คือ การจ่ายค่าตอบแทนเพื่อ จูงใจเป็นการจ่ายให้พนักงานเพียงครั้งเดียว มิใช่เป็นการผูกพันที่องค์กรหรือบริษัทจะต้องจ่ายให้ พนักงานไปตลอด ดังนั้น หากองค์กรหรือบริษัทมีผลประกอบการไม่ค่อยดีในปีใด ก็ไม่จำเป็นต้อง จ่ายค่าตอบแทนเพื่อจูงใจให้กับพนักงานในปีนั้นก็ได้ จากประเด็นดังกล่าว เราจึงอาจจะเรียก ค่าตอบแทนเพื่อจูงใจว่า ค่าตอบแทนแบบแปรผัน (Variable Pay) ก็ได้เช่นกัน นอกจากนี้ การจ่ายค่า ตอตอบแทนเพื่อจูงใจอาจจ่ายตามผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นรายบุคคล หรือผลการปฏิบัติงาน ของทีม หรือผลประกอบการขององค์กรก็ได้ หรือจะจ่ายตามผลการปฏิบัติงานทั้งของพนักงาน รายบุคคล รายทีม และผลประกอบการในระดับองค์กรก็ได้ โดยแบ่งสัดส่วนอย่างเหมาะสม เช่น จ่ายตามผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละราย เท่ากับ 40% จ่ายตามผลการปฏิบัติงานของแต่ละ ทีมที่พนักงานสังกัดอยู่ เท่ากับ 35% และจ่ายตามผลประกอบการของตัวองค์กรหรือบริษัท เท่ากับ 25% รวมเป็น 100% ก็ได้เช่นกัน

- ค่าตอบแทนเพื่อจูงใจในระยะยาว (Long-term Incentives)

ค่าตอบแทนเพื่อจูงใจอาจเป็นค่าตอบแทนในระยะสั้น เช่น โบนัส หรือค่าตอบแทนในระยะ ยาวก็ได้ ในส่วนของค่าตอบแทนเพื่อจูงใจในระยะยาวนั้น มักอยู่ในรูปแบบของหุ้นหรือสิทธิในการ ซื้อหุ้นของกิจการในราคาที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ทั้งนี้ การจ่ายค่าตอบแทนในรูปแบบของหุ้นหรือสิทธิ ในการซื้อหุ้นของกิจการมักจะอยู่บนพื้นฐานของความเชื่อที่ว่า หากพนักงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ ในตัวองค์กรหรือบริษัท พนักงานเหล่านั้นก็มักจะให้ความสำคัญกับผลประกอบการด้านการเงินใน ระยะยาวขององค์กรหรือบริษัทนั้น ๆ เป็นพิเศษ เช่น อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment) ส่วนแบ่งตลาด (Market Share) อัตราผลตอบแทนจากการลงทุนในสินทรัพย์ (Return on Assets) เป็นต้น ซึ่งก็หมายความว่าพนักงานเหล่านั้นย่อมปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ ความสามารถเพื่อผลประโยชน์ขององค์กรที่ตนเองคาดหวังไว้



ประเด็นที่สำคัญอีกประเด็นหนึ่งก็คือ การจ่ายค่าตอบแทนในรูปแบบของหุ้นหรือสิทธิในการซื้อหุ้นของกิจการมักเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดของแพ็คเกจค่าตอบแทนของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรหรือบริษัท (Executive Pay Package) อย่างไรก็ตาม บางองค์การหรือบริษัทอาจมอบหุ้นหรือสิทธิในการซื้อหุ้นของกิจการให้กับผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับต้น หรือพนักงานดาวเด่นขององค์กรหรือบริษัทก็ได้ (Gerhart and Newman, 2020; Gerhart, Newman, and Milkovich, 2023)

2) ผลประโยชน์

2.1) ประกันรายได้

2.2) โปรแกรมที่ช่วยลดความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัวของพนักงาน

2.3) เบี้ยเลี้ยง

- ประกันรายได้

กล่าวได้ว่า ผลประโยชน์ต่าง ๆ ทั้งประกันรายได้ โปรแกรมที่ช่วยลดความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัวของพนักงาน การมีฟิตเนสในสถานที่ทำงาน และเบี้ยเลี้ยงต่าง ๆ ถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของแพ็คเกจค่าตอบแทนของพนักงานในองค์กรหรือบริษัท ในส่วนของประกันรายได้ นั้น ประเทศไทยกำหนดให้นายจ้างและลูกจ้างจ่ายเงินสมทบเข้ากองทุนประกันสังคม เพื่อให้ความคุ้มครองแก่ลูกจ้างเมื่อประสบอันตรายหรือเจ็บป่วยที่มีได้เกิดจากการทำงาน เมื่อลูกจ้างคลอดบุตร เมื่อลูกจ้างประสบกับภาวะทุพพลภาพ เมื่อลูกจ้างเสียชีวิต เมื่อลูกจ้างประสบกับภาวะการว่างงาน และเมื่อลูกจ้างชราภาพ นอกจากนี้ ยังมีการจัดตั้งกองทุนเงินทดแทนขึ้นมา เพื่อเป็นกองทุนในการจ่ายเงินทดแทนให้กับลูกจ้างซึ่งประสบอันตราย เจ็บป่วย หรือเสียชีวิตเนื่องจากการทำงาน เจ็บป่วยเป็นโรคซึ่งเกิดขึ้นตามลักษณะหรือสภาพของงาน หรือโรคซึ่งเกิดขึ้นเนื่องจากการทำงานให้กับนายจ้าง โดยกำหนดให้นายจ้างซึ่งมีลูกจ้างทำงานตั้งแต่ 1 คนขึ้นไป มีหน้าที่ต้องจ่ายเงินสมทบกองทุน แต่เพียงฝ่ายเดียว

ผลประโยชน์ในรูปแบบของการประกันรายได้ยังรวมไปถึงประกันสุขภาพ ประกันชีวิต และประกันอุบัติเหตุของพนักงานอีกด้วย เพราะประกันสุขภาพ ประกันชีวิต และประกันอุบัติเหตุของพนักงานจะช่วยลดความเสี่ยงทางการเงินในรูปแบบต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นกับชีวิตของพนักงานลงไปได้ และแน่นอนว่าการทำประกันเหล่านี้ในลักษณะของประกันกลุ่มย่อมเสียค่าใช้จ่ายน้อยกว่าการที่พนักงานแต่ละรายไปทำประกันเหล่านี้ด้วยตนเอง



- โปรแกรมที่ช่วยลดความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัวของพนักงาน

โปรแกรมที่ช่วยลดความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัวของพนักงานมักประกอบด้วย การเปิดโอกาสให้พนักงานลางานในรูปแบบต่าง ๆ (เช่น ลาหยุดพักผ่อนประจำปี ลาเพื่อดูแลภรรยาที่ตั้งครรภ์และกำลังจะคลอดบุตร เป็นต้น) การเปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้าถึงบริการต่าง ๆ ที่เหมาะสม และสอดคล้องกับความต้องการของพนักงานแต่ละคน (เช่น บริการให้คำปรึกษาทางจิตวิทยากับพนักงานที่ประสบปัญหาในครอบครัวหรือพนักงานที่มีภาวะความเครียดสูงจากการทำงานหรือพนักงานที่มีภาวะเครียดสูงจากปัญหาหนี้สินทางการเงิน บริการให้คำปรึกษาทางการเงินกับพนักงานที่ประสบปัญหาภาวะหนี้สิน บริการแนะนำศูนย์ดูแลเด็กหรือศูนย์ดูแลผู้สูงอายุให้แก่พนักงานที่มีภาระต้องเลี้ยงดูบุตรรวมถึงบิดามารดาของตนเอง เป็นต้น) รวมถึงการจัดรูปแบบการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรให้มีความยืดหยุ่นมากยิ่งขึ้น (เช่น การเปิดโอกาสให้พนักงานปฏิบัติงานทางไกลจากบ้าน) (ซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญและหลีกเลี่ยงไม่ได้ในช่วงที่ประเทศไทยประสบกับภาวะโรคระบาดโควิด-19 (COVID-19) การเลื่อนเวลาเข้าออกจากงานให้กับพนักงาน การลดจำนวนวันทำงานต่อสัปดาห์ของพนักงานลงโดยเพิ่มจำนวนชั่วโมงการปฏิบัติงานต่อวัน เพื่อให้จำนวนชั่วโมงการทำงานต่อสัปดาห์ของพนักงานยังคงเท่าเดิมหรือที่เรียกว่า Compressed Work Week) (Gerhart and Newman, 2020; Gerhart, Newman, and Milkovich, 2023) ทั้งนี้ โปรแกรมที่ช่วยลดความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัวของพนักงานมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งกับสังคมในยุคปัจจุบันที่ผู้คนมีภาระทางการเงินมากยิ่งขึ้น ต้องเลี้ยงดูทั้งตัวเอง บิดามารดา และบุตร อีกทั้งยังมีอัตราการหย่าร้างมากขึ้น ซึ่งทำให้มีจำนวนพ่อเลี้ยงเดี่ยวและแม่เลี้ยงเดี่ยวมากขึ้น

- เบี้ยเลี้ยง (Allowance)

องค์กรหรือบริษัทส่วนใหญ่มักจ่ายเบี้ยเลี้ยงในรูปแบบต่าง ๆ ให้กับพนักงาน เช่น เบี้ยเลี้ยงค่าที่พัก (ในกรณีที่พนักงานต้องเดินทางไปปฏิบัติในต่างจังหวัดหรือต่างประเทศ) เบี้ยเลี้ยงจากการที่พนักงานต้องไปปฏิบัติงานในพื้นที่ทุรกันดารหรือพื้นที่เสี่ยง เบี้ยเลี้ยงค่าอาหารกลางวันให้กับพนักงาน เบี้ยเลี้ยงค่าน้ำมันสำหรับพนักงานที่ต้องขับรถไปปฏิบัติงานในพื้นที่ห่างไกล เป็นต้น ทั้งนี้ เบี้ยเลี้ยงถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของแพ็คเกจค่าตอบแทนของพนักงานในยุคปัจจุบัน

3) ผลตอบแทนเชิงความสัมพันธ์

กล่าวได้ว่า ผลตอบแทนที่มีใช้ตัวเงินที่พนักงานได้รับจากการปฏิบัติงานในองค์กรหรือบริษัทมีความสำคัญไม่แพ้ผลตอบแทนที่อยู่ในรูปของตัวเงิน ซึ่งผลตอบแทนที่มีใช้ตัวเงินอาจอยู่ในรูปแบบของการให้รางวัลหรือคำชมกับพนักงานที่ปฏิบัติงานได้ดี การเลื่อนตำแหน่งให้กับพนักงานในองค์กร การให้ความมั่นคงในการปฏิบัติงานแก่พนักงาน การมอบหมายงานที่ท้าทายความรู้ความสามารถให้



กับพนักงานในองค์กร รวมถึงการเปิดโอกาสให้พนักงานได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ หรือการเปิดโอกาสให้พนักงานได้รับการฝึกอบรมหรือเดินทางไปศึกษาดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ นอกจากนี้ผลตอบแทนที่มีใช้ตัวเงินยังอาจอยู่ในรูปแบบของความรู้สึพึงพอใจของพนักงานจากการได้มีส่วนร่วมในโครงการสำคัญหรือการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ ความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน การได้รับเครื่องแบบพนักงานชุดใหม่ (Latham, 2007; Maslow, 1943; Herzberg, Mausner, Peterson, and Capwell, 1957) การออกแบบงานให้มีความหมาย (Napathorn, 2018) ยกตัวอย่างเช่น วิสาหกิจเพื่อสังคมจำนวนมากในประเทศไทยเป็นธุรกิจที่มีขนาดเล็กและไม่ได้มีงบประมาณมากนักในการจ่ายผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินในจำนวนสูง ๆ ให้กับพนักงาน ดังนั้น ผลตอบแทนที่มีใช้ตัวเงินในลักษณะของการออกแบบงานให้มีความหมายเพื่อให้พนักงานรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งของการยกระดับคุณภาพชีวิตของผู้คนในสังคมให้ดีขึ้น จึงมีความสำคัญเป็นอย่างมากในการดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพให้ปฏิบัติงานอยู่กับวิสาหกิจเพื่อสังคมเหล่านั้นต่อไปในระยะยาว (Napathorn, 2018) ทั้งนี้ ผลตอบแทนที่มีใช้ตัวเงินถือเป็นส่วนหนึ่งของผลตอบแทนทั้งหมดที่พนักงานได้รับจากองค์กรหรือบริษัท หรือกล่าวง่าย ๆ ก็คือ ผลตอบแทนทั้งหมดที่พนักงานได้รับจากองค์กรหรือบริษัท (Total Returns) เป็นมากกว่าค่าตอบแทนโดยรวม (Total Compensation) ที่พนักงานได้รับจากองค์กรหรือบริษัท

โมเดลการบริหารค่าตอบแทนเพื่อสร้างรายได้เปรียบเชิงแข่งขัน

โมเดลการบริหารค่าตอบแทนเพื่อสร้างรายได้เปรียบเชิงแข่งขันถือเป็นกรอบแนวคิดที่สำคัญในการออกแบบระบบการจ่ายค่าตอบแทนสำหรับองค์กรหรือบริษัทในยุคปัจจุบัน โดยโมเดลการบริหารค่าตอบแทนเพื่อสร้างรายได้เปรียบเชิงแข่งขันประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ส่วนด้วยกัน คือ (1) วัตถุประสงค์ของการจ่ายค่าตอบแทน (2) นโยบายที่ใช้เป็นพื้นฐานของการออกแบบระบบค่าตอบแทนในองค์กรหรือบริษัท และ (3) เทคนิคที่ใช้ในการพัฒนาระบบค่าตอบแทนขึ้นมา (Gerhart and Newman, 2020; Gerhart, Newman, and Milkovich, 2023) ดังรายละเอียดต่อไปนี้ (ดูรูปที่ 1.2)

1) วัตถุประสงค์ของการจ่ายค่าตอบแทน

กล่าวได้ว่า ระบบการจ่ายค่าตอบแทนเพื่อสร้างรายได้เปรียบเชิงแข่งขันมักได้รับการออกแบบขึ้นมาเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่สำคัญบางประการ ทั้งนี้ วัตถุประสงค์พื้นฐานของระบบการจ่ายค่าตอบแทนเพื่อสร้างรายได้เปรียบเชิงแข่งขันมักประกอบด้วยวัตถุประสงค์ในด้านของประสิทธิภาพ ความยุติธรรม จริยธรรม และการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับต่าง ๆ



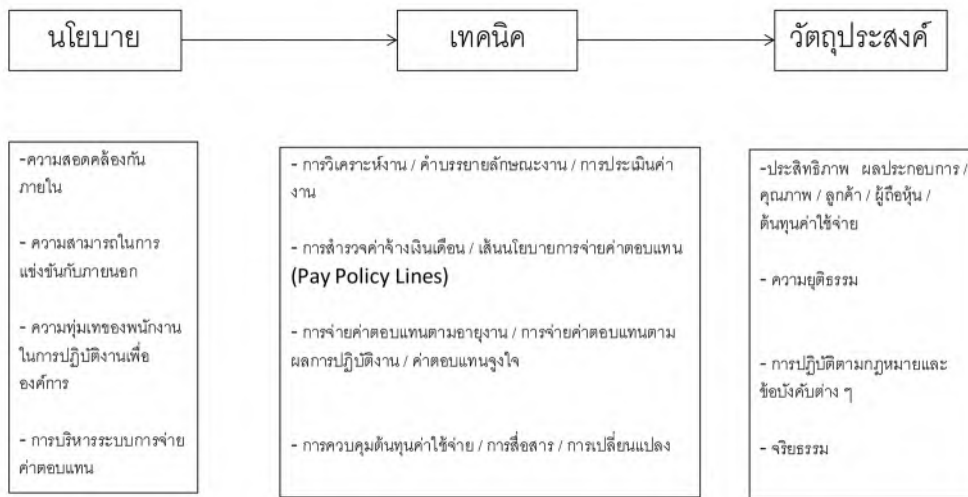
ในส่วนของวัตถุประสงค์ด้านประสิทธิภาพนั้น หมายถึงว่า (1) ระบบการจ่ายค่าตอบแทนจะต้องได้รับการออกแบบขึ้นมาเพื่อทำให้องค์การมีผลประกอบการที่ดีขึ้นในด้านต่าง ๆ เช่น สินค้าหรือบริการมีคุณภาพดีขึ้น ลูกคามีความพึงพอใจมากขึ้น ผู้ถือหุ้นรู้สึกพอใจกับผลประกอบการที่ดีขึ้น พนักงานที่มีศักยภาพสูงมีความประสงค์ที่จะปฏิบัติงานกับองค์กรต่อไปในระยะยาว เป็นต้น และ (2) ระบบการจ่ายค่าตอบแทนจะต้องได้รับการออกแบบขึ้นมาเพื่อช่วยควบคุมต้นทุนค่าแรงงานขององค์กรหรือบริษัท ประเด็นที่สำคัญก็คือ องค์กร 2 แห่งอาจมีวัตถุประสงค์ของระบบการจ่ายค่าตอบแทนไม่เหมือนกัน แต่ทั้ง 2 องค์กรก็สามารถที่จะประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจได้ไม่แตกต่างกัน กล่าวคือ วัตถุประสงค์ของระบบการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กรแรกอาจเน้นไปที่ผลประกอบการขององค์กรที่ดีขึ้น ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจขององค์กร การลดต้นทุนคงที่ (Fixed Cost) ลงให้มากที่สุด และการดึงดูดและการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับพนักงานที่มีศักยภาพสูง ในขณะที่วัตถุประสงค์ของระบบการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กรอีกแห่งหนึ่งอาจเน้นไปที่การเพิ่มมูลค่าของส่วนของผู้ถือหุ้นของกิจการในระยะยาว โดยเน้นไปที่การจำหน่ายอาหารที่มีคุณภาพสูงและเป็นอาหารที่ผ่านการแปรรูปให้น้อยที่สุดให้กับผู้บริโภค

สำหรับวัตถุประสงค์ด้านความยุติธรรมนั้น ถือเป็นวัตถุประสงค์พื้นฐานของระบบการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กรหรือบริษัท โดยความยุติธรรม ในที่นี้หมายถึง การที่พนักงานทุกคนในองค์กรหรือบริษัทจะต้องได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน โดยจะต้องพิจารณาทั้ง 2 ส่วนประกอบกัน คือ (1) ความทุ่มเทของพนักงานในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กร (เช่น พนักงานที่ทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อองค์กรอย่างเต็มความรู้ความสามารถจนกระทั่งองค์กรมีผลประกอบการที่ดีขึ้นย่อมมีความเหมาะสมที่จะได้รับเงินเดือน/ค่าจ้างในอัตราที่สูงกว่าพนักงานรายอื่น ๆ) และ (2) ความต้องการของตัวพนักงานเอง (เช่น พนักงานต้องการได้รับเงินเดือน/ค่าจ้างในอัตราที่ยุติธรรมเมื่อเทียบกับอัตราตลาดและเมื่อเทียบกับที่พนักงานรายอื่น ๆ ในองค์กรได้รับ และพนักงานประสงค์ที่จะได้รับการพิจารณาอัตราเงินเดือน/ค่าจ้างผ่านกระบวนการที่ยุติธรรม) ทั้งนี้ กระบวนการที่ยุติธรรม หมายถึงกระบวนการในการพิจารณาตัดสินใจเกี่ยวกับเงินเดือน/ค่าจ้างของพนักงานในองค์กรจะต้องเป็นไปอย่างบริสุทธิ์ ยุติธรรม โปร่งใส และสามารถอธิบายได้ (Trevor and Wazeter, 2006; Roberson and Colquitt, 2005)

วัตถุประสงค์ในด้านของการปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ และกฎระเบียบต่าง ๆ หมายถึงระบบการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กรหรือบริษัทจะต้องสอดคล้องกับกฎหมาย ข้อบังคับ และกฎระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทน โดยหากมีการปรับปรุงกฎหมายในประเด็นใด ๆ ที่เกี่ยวข้องระบบการจ่ายค่าตอบแทนก็จำเป็นต้องได้รับการปรับปรุงให้สอดคล้องกับกฎหมายที่เปลี่ยนไปด้วย ประเด็นที่สำคัญก็คือ หากองค์กรดำเนินธุรกิจในระดับนานาชาติ องค์กรก็ต้องปรับระบบค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับกฎหมายของแต่ละประเทศที่เข้าไปดำเนินธุรกิจด้วยเสมอ



ในกรณีของวัตถุประสงค์ด้านจริยธรรมนั้น หมายถึง การที่องค์กรการจำเป็นต้องปฏิบัติตามประมวลจริยธรรม (Code of Conduct) ที่กำหนดขึ้นมาอย่างเคร่งครัด ยกตัวอย่างเช่น ประมวลจริยธรรมขององค์การอาจเน้นไปที่หลักการของความซื่อสัตย์สุจริตและมีจุดยืนที่มั่นคงรวมถึงการสื่อสารอย่างเปิดเผย องค์กรก็ต้องจ่ายค่าตอบแทนในอัตราที่เหมาะสมกับภาวะตลาดและชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงาน เพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ไม่คดโกง อีกทั้งองค์กรควรสื่อสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจกำหนดค่าตอบแทนของพนักงานให้พนักงานทุกคนในองค์กรทราบด้วย ประเด็นที่สำคัญก็คือ การปฏิบัติตามหลักจริยธรรมเป็นเรื่องที่ทำได้ไม่ถนัดนัก เพราะกฎหมายมิได้บังคับไว้ ดังนั้น องค์กรควรมีกฎเกณฑ์ต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามหลักจริยธรรม เช่น มีการจัดตั้งคณะกรรมการจริยธรรมขึ้นมา เพื่อช่วยกำกับดูแลการปฏิบัติตามหลักจริยธรรม รวมถึงมีการสนับสนุนให้พนักงานเข้ารับการอบรมในเรื่องของจริยธรรมเป็นประจำทุกปี เพื่อให้พนักงานมองเห็นความสำคัญของการปฏิบัติตามหลักจริยธรรมอย่างเคร่งครัด



รูปที่ 1.2 โมเดลการบริหารค่าตอบแทนเพื่อสร้างรายได้เปรียบเชิงแข่งขัน (ดัดแปลงจาก Gerhart and Newman, 2020; Gerhart, Newman, and Milkovich, 2023)

2) นโยบายที่ใช้เป็นพื้นฐานของการออกแบบระบบค่าตอบแทนในองค์กรหรือบริษัท

นโยบายในการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กรหรือบริษัท ประกอบด้วย 4 ส่วนหลัก คือ (1) ความสอดคล้องกันภายใน (Internal Alignment) (2) ความสามารถในการแข่งขันกับภายนอก (External Competitiveness) (3) ความทุ่มเทของพนักงานในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กร (Employee Contribution) และ (4) การบริหารระบบการจ่ายค่าตอบแทน (Management of the Pay System) ทั้งนี้ นโยบายในการจ่ายค่าตอบแทนทั้ง 4 ส่วน ถือเป็นแนวทางที่สำคัญที่จะช่วย



ในการบริหารค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่กำหนดขึ้นมาและช่วยสร้างรายได้เปรียบเชิงแข่งขันให้กับองค์กรได้ในที่สุด

2.1) ความสอดคล้องกันภายใน

ความสอดคล้องกันภายใน หมายถึง การเปรียบเทียบระหว่างงานหรือระดับทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงานในองค์การแห่งใดแห่งหนึ่ง กล่าวคือ งานหรือทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงานจะถูกนำมาเปรียบเทียบกับว่า งานหรือทักษะใดที่มีความสำคัญหรือมีส่วนสำคัญกับความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจขององค์การมากกว่ากัน เช่น งานของโปรแกรมเมอร์ถูกนำมาเปรียบเทียบกับงานนักวิเคราะห์ระบบ วิศวกรซอฟต์แวร์ และสถาปนิกซอฟต์แวร์ ผู้ตรวจสอบภายในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศว่า งานใดมีส่วนสำคัญกับความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจขององค์การมากกว่ากัน หรืองานของผู้จัดการฝ่ายการตลาด 2 ราย ซึ่งรับผิดชอบดูแลผลิตภัณฑ์คนละชนิดกันถูกนำมาเปรียบเทียบกับว่า งานใดมีความสำคัญกับความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจขององค์การมากกว่ากัน ประเด็นที่สำคัญก็คือ การเปรียบเทียบดังกล่าวจะส่งผลต่ออัตราค่าตอบแทนของพนักงานทั้งพนักงานที่ปฏิบัติงานคล้ายคลึงกันและพนักงานที่ปฏิบัติงานแตกต่างกัน ทั้งนี้ ความซับซ้อนในการดำเนินการให้เกิดความสอดคล้องกันภายใน ก็คือการที่ผู้บริหารจะต้องพิจารณาว่าพนักงานที่ปฏิบัติงานแตกต่างกันควรได้รับเงินเดือน/ค่าจ้างต่างกันเท่าไร ยกตัวอย่างเช่น องค์การแห่งหนึ่งอาจกำหนดนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนไว้ว่า ผู้บริหารขององค์การจะได้รับอัตราค่าตอบแทนโดยรวม (เงินเดือนบวกโบนัส) สูงกว่าอัตราค่าเฉลี่ยของค่าตอบแทนโดยรวมที่พนักงานทั่วไปทุกคนในองค์การได้รับ ได้ไม่เกิน 18 เท่า เพื่อมิให้เกิดปัญหาในด้านของความเหลื่อมล้ำของอัตราค่าตอบแทนโดยรวมระหว่างผู้บริหารและพนักงาน ในทำนองเดียวกัน การที่อัตราค่าตอบแทนโดยรวมระหว่างผู้บริหารและพนักงานต่ำเกินไปก็อาจมีปัญหในการรักษาไว้ซึ่งผู้บริหารที่มีศักยภาพสูงในองค์การได้เช่นกัน

ประเด็นที่สำคัญก็คือ การกำหนดค่าตอบแทนของแต่ละงานในองค์การเพื่อให้เกิดความสอดคล้องกันภายในมีความสำคัญกับการที่องค์การจะบรรลุวัตถุประสงค์ในด้านของประสิทธิภาพ ความยุติธรรม และการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับต่าง ๆ กล่าวคือ การกำหนดค่าตอบแทนของแต่ละงานในองค์การส่งผลต่อการที่พนักงานในองค์การจะตัดสินใจปฏิบัติงานอยู่กับองค์การต่อไป ส่งผลต่อการที่พนักงานจะตัดสินใจไปเข้ารับการฝึกอบรมหรือพัฒนาเพิ่มเติม รวมถึงส่งผลต่อการที่พนักงานจะตัดสินใจว่าตนเองจะยินดีปฏิบัติงานที่ยากหรือท้าทายมากขึ้นกว่าเดิมหรือไม่ ซึ่งทั้งหมดนี้ย่อมส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การที่สูงขึ้นกว่าเดิม นอกจากนี้ การกำหนดค่าตอบแทนให้เกิดความสอดคล้องกันภายในยังจะส่งผลให้เกิดความยุติธรรมขึ้นมาในระบบการจ่ายค่าตอบแทนในลักษณะที่ว่างงานที่มีความสำคัญกับความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจขององค์การมากกว่าก็ควรได้รับ



ค่าตอบแทนมากกว่างานที่มีความสำคัญกับความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจขององค์กรน้อยกว่า และประเด็นที่สำคัญก็คือ ความสอดคล้องกันภายในถือเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการกำหนดค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับกฎหมายและข้อบังคับต่าง ๆ เพราะการจ่ายค่าตอบแทนโดยคำนึงถึงปัจจัยทางเพศ อายุ กลุ่มวัย (Generation) ศาสนา เชื้อชาติ หรือสัญชาติของพนักงาน (แทนที่จะพิจารณาจากงานหรือทักษะของผู้ปฏิบัติงาน) ถือเป็นการละเมิดกฎหมายและข้อบังคับต่าง ๆ โดยเฉพาะในกรณีของกฎหมายคุ้มครองแรงงาน

2.2) ความสามารถในการแข่งขันกับภายนอก

ความสามารถในการแข่งขันกับภายนอก หมายถึง การกำหนดค่าตอบแทนขององค์กร โดยองค์การหนึ่งโดยเปรียบเทียบกับค่าตอบแทนที่องค์การหรือบริษัทอื่น ๆ ที่เป็นคู่แข่งจ่ายให้พนักงาน ทั้งนี้ องค์การหรือบริษัทจำนวนมากอ้างว่าระบบการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กรหรือบริษัทตนเองเป็นไปตามอัตราตลาดหรือสูงกว่าอัตราตลาดเพื่อที่จะได้ดึงดูดผู้สมัครงานที่มีศักยภาพเข้ามาปฏิบัติงานกับองค์กรหรือบริษัท หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ หากผู้สมัครงานที่มีศักยภาพมองว่าค่าตอบแทนจากองค์กรหรือบริษัทที่ตนเองได้รับอยู่ต่ำกว่าอัตราที่องค์การหรือบริษัทที่เป็นคู่แข่งจ่ายให้กับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในลักษณะเดียวกัน องค์การหรือบริษัทนั้นย่อมมีโอกาสที่จะสูญเสียผู้สมัครงานที่มีศักยภาพเหล่านั้นไปให้กับองค์กรหรือบริษัทที่เป็นคู่แข่งได้ (Gerhart and Newman, 2020; Gerhart, Newman, and Milkovich, 2023)

อย่างไรก็ดี การกำหนดค่าตอบแทนก็ต้องพิจารณาถึงต้นทุนค่าแรงงานขององค์กรหรือบริษัทด้วย เพราะการจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงานในอัตราที่สูงเกินไปย่อมทำให้ต้นทุนค่าแรงงานสูงขึ้น อันจะส่งผลให้ราคาสินค้าหรือบริการของตัวองค์กรในตลาดสูงขึ้นตามไปด้วย ซึ่งแน่นอนว่าการที่ราคาสินค้าหรือบริการขององค์กรสูงขึ้น องค์การก็อาจสูญเสียความได้เปรียบในเชิงแข่งขันได้ เมื่อเทียบกับองค์กรหรือบริษัทที่เป็นคู่แข่ง

2.3) ความทุ่มเทของพนักงานในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กร

การออกแบบระบบการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กรหรือบริษัทจำเป็นต้องพิจารณาว่าการจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงานจะสะท้อนผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละรายมากน้อยเพียงใด ยกตัวอย่างเช่น องค์การต้องพิจารณาว่า นักทรัพยากรบุคคลรายหนึ่งควรได้รับค่าตอบแทนแตกต่างจากนักทรัพยากรบุคคลอีกรายหนึ่งโดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานของนักทรัพยากรบุคคลหรืออายุงานของนักทรัพยากรบุคคลแต่ละราย ซึ่งถ้าหากองค์การใดให้ความสำคัญกับกรณีแรก (ผลการปฏิบัติงาน) มากกว่า การจ่ายค่าตอบแทนย่อมสะท้อนผลการปฏิบัติงานมากกว่าหรือเรียกได้ว่า องค์การแห่งนี้เน้นการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน (Merit-based Pay หรือ Perfor-



mance-based Pay) ในทางตรงกันข้าม หากองค์กรให้ความสำคัญกับกรณีหลัง (อายุงาน) มากกว่า ย่อมแสดงว่าองค์กรเน้นการจ่ายค่าตอบแทนตามอายุงานหรือความอาวุโส (Seniority-based Pay)

ทั้งนี้ การพิจารณาว่าองค์กรหรือบริษัทจะให้ความสำคัญกับความทุ่มเทของพนักงาน ในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กรมากน้อยเพียงใดถือเป็นการตัดสินใจที่สำคัญขององค์กรในการ ออกแบบระบบค่าตอบแทนเพื่อสร้างรายได้เปรียบในเชิงแข่งขัน เพราะการตัดสินใจดังกล่าวส่งผล โดยตรงกับทัศนคติและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของพนักงาน อีกประเด็นหนึ่งที่สำคัญก็คือ พึงระลึกไว้ว่าการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานจะต้องเป็นไปอย่างบริสุทธิ์ยุติธรรม เพราะการ ที่พนักงานมองว่า ค่าตอบแทนที่ได้รับไม่ยุติธรรมย่อมไม่เกิดประโยชน์ใด ๆ ในการจูงใจให้ พนักงานปรับปรุงผลงานของตนเองให้ดีขึ้น

2.4) การบริหารระบบการจ่ายค่าตอบแทน

การบริหารระบบการจ่ายค่าตอบแทน หมายถึง องค์กรต้องจ่ายค่าตอบแทนในอัตรา ที่เหมาะสมให้กับบุคคลที่สมควรได้รับเมื่อบุคคลนั้นปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรต้องการ ทั้งนี้ ในการบริหารระบบการจ่ายค่าตอบแทนในปัจจุบันนั้น องค์กรจำเป็นต้องกำหนดกลยุทธ์และ แนวปฏิบัติในการบริหารค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากร มนุษย์ในภาพรวมและสอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กรหรือบริษัท เพื่อให้การจ่ายค่าตอบแทนมีส่วนช่วยผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจตามเป้าหมาย อันจะ ช่วยสร้างรายได้เปรียบในเชิงแข่งขันให้กับองค์กรได้ในที่สุด หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การบริหาร ค่าตอบแทนสำหรับองค์กรในยุคปัจจุบันจะต้องมีใช้เพียงแค่การลดค่าใช้จ่ายในด้านค่าตอบแทนลง ให้ได้มากที่สุดเท่านั้น เพราะองค์กรหรือบริษัทยังจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับเป้าหมายอื่น ๆ (นอกจากเรื่องต้นทุนค่าใช้จ่าย) ด้วย เช่น การดึงดูดบุคคลที่มีศักยภาพให้เข้ามาปฏิบัติงานกับองค์กร และการผูกมัดใจบุคคลเหล่านั้นให้อยู่กับองค์กรต่อไปในระยะยาว (Paauwe, 2004)

3) เทคนิคที่ใช้ในการพัฒนาระบบค่าตอบแทน

เทคนิคที่ใช้ในการพัฒนาระบบการจ่ายค่าตอบแทนขึ้นมาในองค์กรมีมากมายหลายเทคนิค ซึ่งผู้เขียนจะได้กล่าวถึงต่อไปในตำราเล่มนี้ ประเด็นที่สำคัญก็คือ เทคนิคต่าง ๆ เหล่านี้จะเป็นตัวเชื่อมโยง นโยบายในการจ่ายค่าตอบแทนทั้ง 4 นโยบายเข้ากับวัตถุประสงค์ในการจ่ายค่าตอบแทนของ องค์กรหรือบริษัททั้ง 4 วัตถุประสงค์ ดังนั้น องค์กรหรือบริษัทจึงต้องให้ความสำคัญกับการนำเทคนิค ต่าง ๆ มาใช้ในการบริหารค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม เพื่อให้องค์กรสามารถบริหารค่าตอบแทนได้ อย่างมีประสิทธิภาพ มีความยุติธรรม เป็นไปอย่างมีจริยธรรม และสอดคล้องกับกฎหมายรวมถึง ข้อบังคับต่าง ๆ อันจะนำพาซึ่งรายได้เปรียบเชิงแข่งขันให้กับองค์กรในที่สุด



บทสรุป

ในบทนี้ ผู้เขียนได้กล่าวถึงคำจำกัดความของค่าตอบแทนว่า หมายถึง “ผลประโยชน์ทางการเงินรวมถึงบริการที่เป็นรูปธรรมในรูปแบบต่าง ๆ และผลประโยชน์ที่พนักงานในองค์กรหรือบริษัทได้รับจากการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะของพนักงานในองค์กรหรือบริษัทนั้น ๆ” นอกจากนี้ ผู้เขียนยังได้กล่าวถึงรูปแบบต่าง ๆ ของค่าตอบแทนที่ใช้ในองค์กรหรือบริษัท รวมถึงโมเดลการบริหารค่าตอบแทนเพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขัน ซึ่งประกอบด้วย 3 ส่วนหลัก คือ วัตถุประสงค์ของการจ่ายค่าตอบแทน นโยบายที่ใช้เป็นพื้นฐานของการออกแบบระบบค่าตอบแทนในองค์กรหรือบริษัท และเทคนิคที่ใช้ในการพัฒนาระบบค่าตอบแทน ทั้งนี้ เนื้อหาที่กล่าวถึงในบทนี้ถือเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการออกแบบระบบค่าตอบแทนในองค์กรหรือบริษัทเพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันให้กับองค์กรหรือบริษัทเหล่านั้นในที่สุด

คำถามท้ายบท

- 1) ค่าตอบแทนหมายถึงอะไร และมีกี่รูปแบบ? จงอธิบายมาโดยละเอียด
- 2) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ขององค์กรมองค่าตอบแทนแตกต่างกันอย่างไร? จงอธิบายมาโดยละเอียด
- 3) องค์ประกอบของโมเดลการบริหารค่าตอบแทนเพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันมีอะไรบ้าง? จงอธิบายแต่ละองค์ประกอบมาโดยละเอียด

กิจกรรมการเรียนรู้การสอน

ให้นักศึกษาแบ่งกลุ่ม กลุ่มละ 3-4 คน ระดมสมอง และนำเสนอว่าค่าตอบแทนมีความสำคัญอย่างไรกับองค์กรหรือบริษัทในยุคปัจจุบันและอนาคตที่ต้องเผชิญกับความซับซ้อนในด้านต่าง ๆ ทั้งด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ และด้านสังคมสูงวัย



บทที่ 2

กลยุทธ์ในการบริหารค่าตอบแทน เพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขัน

วัตถุประสงค์การเรียนรู้

- 1) เพื่อให้ผู้อ่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการบริหารค่าตอบแทนเพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขัน
- 2) เพื่อให้ผู้อ่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดในการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจและกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรหรือบริษัท
- 3) เพื่อให้ผู้อ่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนในการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารค่าตอบแทนเพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขัน
- 4) เพื่อให้ผู้อ่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบในเชิงแข่งขันอย่างยั่งยืนขององค์กรด้วยการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม

บทนำ

การกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวม กลยุทธ์ทางธุรกิจ รวมถึงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจขององค์กรหรือบริษัท ถือว่ามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งกับการสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันให้กับองค์กรหรือบริษัท (Yanadori and Marler, 2006) อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารบางส่วนอาจมองว่าการกำหนดกลยุทธ์ในการจ่ายค่าตอบแทนเป็นเรื่องที่ไม่ยากและไม่มีอะไรซับซ้อน เพียงแค่จ่ายค่าตอบแทนให้เป็นไปตามอัตราตลาดก็น่าจะพอแล้ว ซึ่งความคิดดังกล่าวถือว่ายังไม่ถูกต้องนัก และเป็นการมองว่าการกำหนดกลยุทธ์



ในการจ่ายค่าตอบแทนเป็นเรื่องที่ง่ายจนเกินไป อันอาจทำให้องค์กรหรือบริษัทประสบความล้มเหลวในการบริหารพนักงานในองค์กร และจะทำให้ประสบความล้มเหลวในการดำเนินธุรกิจได้ในที่สุด ในบทนี้ ผู้เขียนจึงจะได้กล่าวถึงกลยุทธ์ในการบริหารค่าตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ แนวคิดในการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจและกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรหรือบริษัท ขั้นตอนในการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารค่าตอบแทนเพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขัน รวมถึงการสร้างความได้เปรียบในเชิงแข่งขันอย่างยั่งยืนขององค์กรด้วยการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม ซึ่งทั้งหมดนี้ถือว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งกับการสร้างความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการดำเนินธุรกิจขององค์กรหรือบริษัทในยุคปัจจุบัน

กลยุทธ์ในการบริหารค่าตอบแทนเพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขัน

เพื่อให้ผู้อ่านเข้าใจกลยุทธ์ในการบริหารค่าตอบแทนรูปแบบต่าง ๆ ได้อย่างลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น ผู้เขียนขอยกตัวอย่างกรณีศึกษาขององค์กร 3 องค์กรในต่างประเทศ คือ กูเกิ้ล (Google) นูคอร์ (Nucor) และเมอร์ริล ลินช์ (Merrill Lynch) โดยกูเกิ้ลเป็นบริษัทที่ให้บริการค้นหาข้อมูลทางอินเทอร์เน็ตที่ผู้คนทั่วโลกรู้จักเป็นอย่างดี ในส่วนของนูคอร์นั้น ถือเป็นผู้นำในธุรกิจการรีไซเคิลเศษเหล็กเพื่อผลิตเป็นผลิตภัณฑ์จากเหล็กในรูปแบบต่าง ๆ เช่น เหล็กเส้น เหล็กแบน เหล็กแผ่น เป็นต้น และเมอร์ริล ลินช์ (ซึ่งปัจจุบันเป็นส่วนหนึ่งของธนาคารแห่งอเมริกา) เป็นบริษัทที่ให้บริการทางการเงินชั้นนำที่มีลูกค้าอยู่ทั่วโลก กล่าวได้ว่า ทั้ง 3 องค์กรถือเป็นผู้นำทางนวัตกรรมในแต่ละอุตสาหกรรมที่องค์กรของตนเองดำเนินธุรกิจอยู่ อย่างไรก็ดี การตัดสินใจในการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารค่าตอบแทนของทั้ง 3 องค์กรมีทั้งที่เหมือนกันและที่แตกต่างกัน กล่าวคือ ทั้ง 3 องค์กรต่างกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กร ทั้ง 3 องค์กรต่างให้ความสำคัญกับผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศของพนักงานและการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร อย่างไรก็ดี กูเกิ้ลเน้นการมอบสิทธิในการซื้อหุ้นของกูเกิ้ลให้กับพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีเลิศ ซึ่งการมอบสิทธิในการซื้อหุ้นดังกล่าวให้กับพนักงานมีส่วนสำคัญในการทำให้พนักงานของกูเกิ้ลกลายเป็นมหาเศรษฐีกันเป็นจำนวนมาก ในส่วนของผลประโยชน์นั้น กูเกิ้ลก็ยังให้ความสำคัญกับการมอบผลประโยชน์หลากหลายประเภทให้กับพนักงาน เช่น อาหารกลางวันฟรี ฟิตเนสในสถานที่ทำงาน เปียโนขนาดใหญ่เพื่อให้พนักงานเล่นคลายเครียด และโรลเลอร์ฮอกกี้อในลานจอดรถของบริษัท นอกจากนี้ คู่สมรสของพนักงานกูเกิ้ลที่เสียชีวิตยังได้รับเงินเดือนร้อยละ 50 ของพนักงานที่เสียชีวิตไปเป็นเวลา 10 ปี อีกทั้งกูเกิ้ลยังจ่ายเงินจำนวนหนึ่งทุกเดือนให้กับบุตรของพนักงานที่เสียชีวิตจนกว่าบุตรจะอายุครบ 19 ปี หรือ 23 ปี กรณีที่เป็นนิสิตนักศึกษาในมหาวิทยาลัย



จากประเด็นดังกล่าวทำให้กุเกิ้ลได้รับการจัดอันดับให้อยู่ในกลุ่มบริษัทที่ผู้คนประสงค์ที่จะเข้าร่วมงานด้วยมากที่สุด ทั้งนี้ แม้ว่ากุเกิ้ลจะไม่ได้ให้ความสำคัญกับค่าตอบแทนที่เป็นเงินสดในรูปแบบของเงินเดือนและโบนัสมากนัก แต่กุเกิ้ลก็จ่ายทั้งเงินเดือนและโบนัสให้กับพนักงานในจำนวนที่ไม่น้อยหน้าคู่แข่ง

สำหรับนุคอร์ตั้น บริษัทให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งกับการที่พนักงานจะต้องปฏิบัติงานให้ได้ผลิตภาพสูงรวมถึงสามารถผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและต้นทุนต่ำ จากประเด็นดังกล่าว หากพนักงานรายใดสามารถผลิตสินค้าได้จำนวนมากอย่างมีคุณภาพและมีส่วนในการสร้างกำไรให้กับองค์กร พนักงานรายนั้นก็จะได้รับการตอบแทนอย่างงามจากตัวบริษัท ดังนั้น พนักงานที่ปฏิบัติงานเป็นรายชั่วโมงของนุคอร์ตมีโอกาสได้รับเงินเดือนและโบนัสรวมกันในจำนวนที่สูงกว่าอัตราเฉลี่ยของตลาดเป็นอย่างมาก นอกจากนั้น นุคอร์ตยังไม่มีนโยบายปลดพนักงานออกจากงาน (Layoffs) แม้ว่าบริษัทต้องประสบกับภาวะเศรษฐกิจตกต่ำก็ตาม ซึ่งก็ถือว่าสอดคล้องกับพันธกิจของนุคอร์ตที่ว่า “ผู้บริหารและพนักงานทุกคนต้องปฏิบัติงานไปด้วยกันโดยไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง” และ “ลูกค้าทุกท่านเป็นบุคคลที่สำคัญมากที่สุด” อย่างไรก็ตาม พนักงานบางรายของนุคอร์ตเคยประสบปัญหาในส่วนของ การปรับลดโบนัสในช่วงที่ราคาเหล็กและกำไรของบริษัทปรับลดลง ซึ่งก็พอจะสรุปได้ว่า ต้นทุนค่าแรงงานของนุคอร์ตค่อนข้างจะยืดหยุ่น โดยสามารถปรับลดได้ตามสถานการณ์ แต่บริษัทจะไม่มีนโยบายปลดพนักงานออกจากงานจำนวนมาก ๆ

กรณีของเมอร์ริล ลินช์ ถือเป็นบริษัทที่กำหนดวัตถุประสงค์ในการจ่ายค่าตอบแทนไว้ค่อนข้างตรงไปตรงมา กล่าวคือ เน้นไปที่การดึงดูด จูงใจ และรักษาไว้ซึ่งพนักงานดาวเด่นที่มีคุณภาพสูง จากวัตถุประสงค์ดังกล่าว เมอร์ริล ลินช์ให้ความสำคัญกับค่าตอบแทนโดยรวม อันประกอบด้วยเงินเดือนพื้นฐานในอัตราที่แข่งขันได้ โบนัสในอัตราที่สูงมาก และการมอบหุ้นให้กับพนักงานในจำนวนที่สูงมากเช่นกัน โดยจะเน้นการมอบหุ้นให้กับพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับดีเด่นเป็นหลัก นอกจากนี้ เมอร์ริล ลินช์ยังเน้นการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นสำคัญ โดยพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นจะได้รับค่าตอบแทนโดยรวมสูงมากกว่าพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐานอย่างเห็นได้ชัดเจน ซึ่งถือเป็นการจูงใจให้พนักงานมุ่งมั่นปฏิบัติงานไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีเด่นให้ได้ อย่างไรก็ตาม ในช่วงภาวะเศรษฐกิจถดถอย การจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานในลักษณะดังกล่าวกลับกลายเป็นสิ่งที่ผู้คนจำนวนมากมองว่าเป็นเครื่องมือในการบ่อนทำลายบริษัทให้ประสบกับภาวะขาดทุน ทั้งนี้ เพราะพนักงานปฏิบัติงานด้วยความประมาทและกล้าเสี่ยงมากเกินไป จนอาจทำให้เกิดการตัดสินใจผิดพลาดในภาวะวิกฤตและทำให้องค์กรต้องประสบกับภาวะขาดทุนในที่สุด (Gerhart and Newman, 2020; Gerhart, Newman, and Milkovich, 2023)



จากกรณีตัวอย่างของทั้ง 3 องค์กร (ดูตารางที่ 2.1) จะพบว่าทั้ง 3 องค์กรดำเนินธุรกิจที่แตกต่างกันและอยู่ในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่แตกต่างกัน มีฐานลูกค้าต่างกัน และต้องการพนักงานที่มีคุณสมบัติต่างกัน ซึ่งแน่นอนว่าความแตกต่างดังกล่าวส่งผลให้ทั้ง 3 องค์กรกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารค่าตอบแทนไว้แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม ในความเป็นจริงแล้ว กลยุทธ์ในการบริหารค่าตอบแทนอาจจะแตกต่างกันได้ในกรณีขององค์กรหรือบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน มีฐานลูกค้ากลุ่มเดียวกัน และต้องการพนักงานที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกัน ดังเช่นในกรณีของ(google) กูเกิ้ล ไมโครซอฟท์ (Microsoft) และแซส (SAS) (Gardner, 2005; Yanadori and Marler, 2006)

ตารางที่ 2.1 กลยุทธ์ในการบริหารค่าตอบแทนของ 3 องค์กร (ดัดแปลงจาก Gerhart and Newman, 2020; Gerhart, Newman, and Milkovich, 2023)

	กูเกิ้ล	นุคอร์	เมอร์ริล ลินช์
วัตถุประสงค์	- ให้ความสำคัญกับนวัตกรรม - เน้นการลดต้นทุนค่าใช้จ่ายต่าง ๆ - ให้ความสำคัญกับความทุ่มเทของพนักงาน - เน้นการดึงดูดและการให้รางวัลพนักงานที่มีศักยภาพสูง	- ให้ความสำคัญกับลูกค้า - เน้นการกระตุ้นผลิตภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน - ให้ความสำคัญกับการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพดีที่สุดในที่สุดเพื่อส่งมอบให้กับลูกค้า	- ให้ความสำคัญกับลูกค้า - เน้นการดึงดูด จูงใจ และรักษาไว้ซึ่งพนักงานที่มีศักยภาพสูง - กำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติต่าง ๆ ให้มีความยุติธรรมและเข้าใจง่าย
ความสอดคล้องกันภายใน	- เน้นการลดลำดับชั้นในองค์กรลง - พนักงานทุกคนมีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบมากกว่า 1 บทบาท - เน้นความร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน	- เน้นพันธกิจที่ว่า “ผู้บริหารและพนักงานทุกคนต้องปฏิบัติงานไปด้วยกันโดยไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง” - ไม่มีการกำหนดทางเดินอาชีพของพนักงานไว้ชัดเจน แต่บริษัทเปิดโอกาสให้พนักงานเติบโตในหน้าที่การงานได้หลายวิธีการ	- เน้นการกำหนดค่าตอบแทนภายในองค์กรให้มีความยุติธรรม - ค่างานพิจารณาจาก 4 ปัจจัย คือ ความรู้/ทักษะ ความซับซ้อนของงาน ผลกระทบกับธุรกิจ และมูลค่าของงานในเชิงกลยุทธ์



	กูเกิ้ล	นุคอร์	เมอร์ริล ลินช์
ความสามารถในการแข่งขันกับภายนอก	- เน้นการเสาะหาค่าตอบแทนและผลประโยชน์ในรูปแบบใหม่ ๆ มามอบให้พนักงาน - เน้นการจ่ายผลประโยชน์หลากหลายรูปแบบและเป็นรูปแบบที่ไม่เหมือนใคร	- จ่ายในอัตราต่ำกว่าตลาดสำหรับเงินเดือน/ค่าจ้างพื้นฐาน - เป็นผู้นำตลาดสำหรับค่าตอบแทนที่เป็นเงินสด	- เน้นการกำหนดเงินเดือนพื้นฐานและผลประโยชน์ต่าง ๆ ให้อยู่ในระดับที่แข่งขันได้กับตลาด - เน้นการเป็นผู้นำตลาดในการจ่ายโบนัสและหุ้นให้กับพนักงาน
ความทุ่มเทของพนักงานในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กร	- เน้นการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานและความทุ่มเทของพนักงานเป็นรายบุคคล - มีโปรแกรมการจ่ายหุ้นให้แก่พนักงาน	- จ่ายโบนัสตามจำนวนสินค้าที่โรงงาน/พนักงานสามารถผลิตได้และตามผลกำไรของตัวองค์กร	- เน้นการจ่ายโบนัสตามผลการปฏิบัติงานของพนักงานรายบุคคล ผลงานของทีม และผลประกอบการขององค์กร - เน้นการจ่ายโบนัสและหุ้นสำหรับพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นและพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐานให้แตกต่างกันอย่างชัดเจน
การบริหารระบบการจ่ายค่าตอบแทน	- เน้นการสื่อสารให้พนักงานทราบว่าบริษัทรักพนักงานด้วยความจริงใจ	- เน้นการสื่อสารให้พนักงานทราบว่าบริษัทไม่มีนโยบายปลดพนักงานออกจากการงานอย่างใดก็ได้ ค่าตอบแทนของพนักงานอาจจะผันผวนได้ตามสภาวะทางเศรษฐกิจ	- เน้นการสื่อสารเกี่ยวกับระบบการจ่ายค่าตอบแทนให้เข้าใจง่ายและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน



ทั้งกูเกิล ไมโครซอฟท์ และแซส ต่าง ก็ต้องการวิศวกรซอฟต์แวร์และพนักงานที่มีทักษะด้านการตลาด โดยในช่วงเริ่มแรก ไมโครซอฟท์ใช้กลยุทธ์ที่ค่อนข้างจะคล้ายคลึงกับกลยุทธ์ของกูเกิล ยกเว้นแต่ว่าพนักงานของไมโครซอฟท์ยอมรับได้ที่จะได้รับเงินเดือนพื้นฐานน้อยกว่าพนักงานของกูเกิล อย่างไรก็ดี พนักงานของไมโครซอฟท์มีโอกาที่จะได้รับสิทธิในการซื้อหุ้นของบริษัทที่มีมูลค่าสูงขึ้นเรื่อย ๆ ในระยะต่อมาที่มูลค่าหุ้นของไมโครซอฟท์เริ่มตกลง ไมโครซอฟท์จึงปรับกลยุทธ์ในการจ่ายค่าตอบแทนของบริษัทโดยจ่ายเงินเดือนพื้นฐานและโบนัสเพิ่มขึ้นจากเปอร์เซ็นต์โหลที่ 45 ไปอยู่ที่เปอร์เซ็นต์โหลที่ 65 ของตลาด แต่ก็ยังเน้นค่าตอบแทนในรูปของหุ้นอยู่ เพียงแต่เปลี่ยนจากการจ่ายในรูปของสิทธิในการซื้อหุ้นเป็นการจ่ายในรูปของหุ้น นอกจากนี้ ไมโครซอฟท์ยังเป็นผู้นำตลาดในการจ่ายผลประโยชน์ให้แก่พนักงานในรูปแบบต่าง ๆ ด้วย

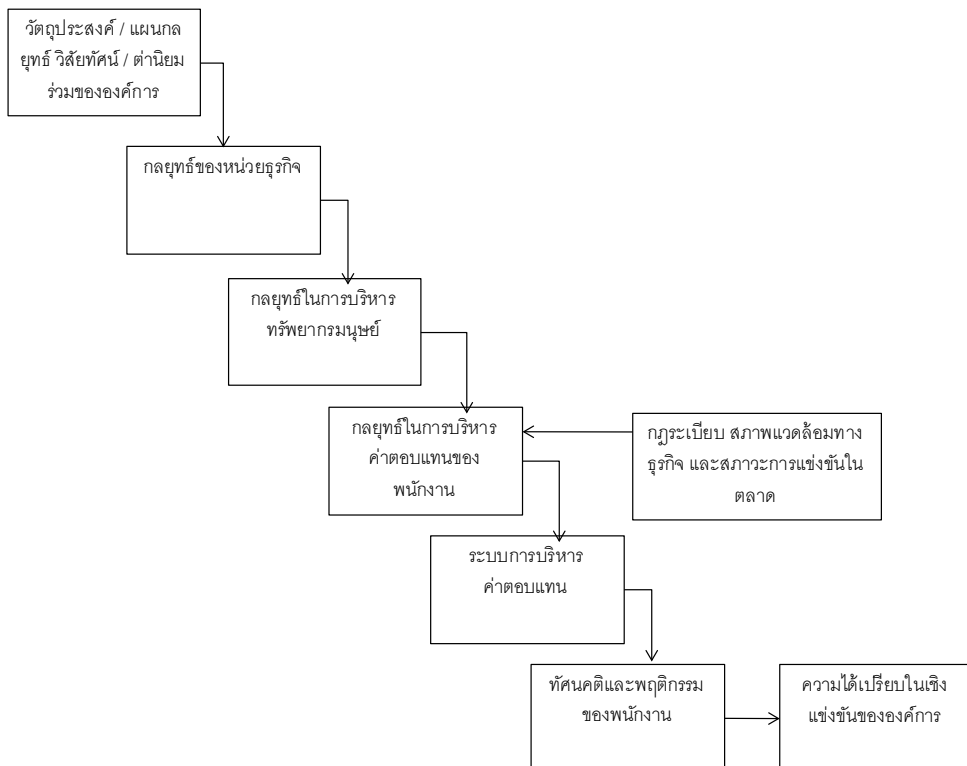
สำหรับแซส (ซึ่งถือเป็นบริษัทซอฟต์แวร์ขนาดใหญ่ที่สุดในโลก) กลับใช้กลยุทธ์ในการบริหารค่าตอบแทนที่แตกต่างไปจากกูเกิลและไมโครซอฟท์ กล่าวคือ แซสจะให้ความสำคัญกับโปรแกรมที่เน้นความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัวของพนักงานมากกว่าการจ่ายค่าตอบแทนเป็นเงินสด นอกจากนั้น แซสยังจ่ายโบนัสให้กับพนักงานในจำนวนที่จำกัด อีกทั้งแซสยังไม่มีการจ่ายค่าตอบแทนในรูปแบบของหุ้นอีกด้วย จุดเด่นของแซสอีกประการหนึ่งก็คือ สำนักงานใหญ่ของแซสที่มลรัฐนอร์ทแคโรไลนาจะมีศูนย์ดูแลบุคลากรพนักงานขนาดใหญ่ซึ่งพนักงานไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายใด ๆ ในการนำบุตรหลานไปฝากไว้ที่ศูนย์ดังกล่าว มีการจ่ายค่าเล่าเรียนให้กับบุตรพนักงาน มีแพทย์ประจำที่สำนักงานโดยพนักงานไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายใด ๆ รวมถึงมีศูนย์กิจกรรมสันทนาการต่าง ๆ ในพื้นที่สำนักงานด้วย ประเด็นที่สำคัญก็คือ แซสไม่สนับสนุนให้พนักงานปฏิบัติงานเกิน 35 ชั่วโมงต่อสัปดาห์จากการที่แซสให้ความสำคัญกับการดูแลสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัวของพนักงาน พนักงานของแซสจึงไม่ค่อยมีปัญหาเรื่องการหมดไฟในการทำงาน (Gerhart and Newman, 2020)

จากตัวอย่างข้างต้น จะเห็นได้ว่าทั้ง 3 บริษัท (กูเกิล ไมโครซอฟท์ และแซส) ซึ่งอยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันใช้กลยุทธ์ในการบริหารค่าตอบแทนแตกต่างกันเพื่อความสำเร็จขององค์การ อย่างไรก็ตาม นอกจากกรณีของกูเกิล นูคอร์ และเมอร์ริล ลินช์ รวมถึงกรณีของกูเกิล ไมโครซอฟท์ และแซสแล้ว ยังอาจเป็นไปได้ว่า ภายใต้บริษัทเดียวกัน ซึ่งแบ่งออกเป็นหลายหน่วยธุรกิจ (ยกตัวอย่างเช่น เครือเจริญโภคภัณฑ์ กลุ่มไทยเจริญคอร์ปอเรชั่น (TCC Group) ซึ่งแบ่งออกเป็นหลายหน่วยธุรกิจ) ก็อาจใช้กลยุทธ์ในการบริหารค่าตอบแทนที่แตกต่างกันไปในแต่ละหน่วยธุรกิจก็ได้ เพราะแต่ละหน่วยธุรกิจต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมในการแข่งขันที่แตกต่างกัน ซึ่งทำให้ต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจรวมถึงกลยุทธ์ในการบริหารค่าตอบแทนที่แตกต่างกันไปด้วย กล่าวโดยสรุปก็คือ การกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารค่าตอบแทนเป็นเรื่องที่ซับซ้อนมากกว่าที่ผู้บริหารจำนวนมากคิดไว้ ดังนั้น ผู้เขียนจะขอก้าวถึงแนวคิดในการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจขององค์การหรือบริษัทในรายละเอียดต่อไป



แนวคิดในการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจและกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรหรือบริษัท

กลยุทธ์ในที่นี้ หมายถึง การกำหนดทิศทางความเป็นไปของตัวองค์กรหรือบริษัท (Porter, 1996) ซึ่งก็หมายความว่าองค์กรต้องเลือกว่าองค์กรจะทำได้และไม่ทำสิ่งใดในอนาคต กล่าวคือ ในระดับองค์กร ต้องมีการตัดสินใจว่าองค์กรนั้นจะเข้าไปดำเนินธุรกิจประเภทใดบ้าง ในระดับหน่วยธุรกิจ ก็ต้องมีการตัดสินใจว่าองค์กรจะได้รับและรักษาไว้ซึ่งความได้เปรียบในเชิงแข่งขันในธุรกิจนั้นอย่างไร ในระดับฝ่ายงานก็ต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์รวมถึงกลยุทธ์ในการบริหารค่าตอบแทนที่จะช่วยให้องค์กร/หน่วยธุรกิจได้รับและรักษาไว้ซึ่งความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน ดังนั้น กล่าวโดยสรุปก็คือ องค์กรกำหนดกลยุทธ์ในแต่ละระดับให้มีความสอดคล้องกัน เพื่อช่วยให้องค์กรได้รับและรักษาไว้ซึ่งความได้เปรียบในเชิงแข่งขันอย่างยั่งยืนในที่สุด (Datta, Guthrie, and Wright, 2005; Yanadori and Marler, 2006) (ดูรูปที่ 2.1)



รูปที่ 2.1 การกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารค่าตอบแทนขององค์กร (ดัดแปลงจาก Gerhart and Newman, 2020)



ในส่วนของการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กรหรือบริษัทนั้น มีแนวคิดเบื้องต้นว่าองค์กรหรือบริษัทที่กำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ (Business Strategy) ไว้แตกต่างกันก็ควรกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Strategy) ซึ่งรวมถึงกลยุทธ์ในการบริหารค่าตอบแทน (Compensation Management Strategy) ให้แตกต่างกันเพื่อสร้างความได้เปรียบในเชิงแข่งขันให้กับธุรกิจนั้นด้วย (Wright and McMahan, 1992) ยกตัวอย่างเช่น กรณีที่องค์กรกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจไว้ว่า องค์กรต้องเป็นผู้นำในด้านนวัตกรรม ซึ่งก็หมายถึงว่าองค์กรต้องการออกสินค้าใหม่ ๆ สู่ตลาดอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น กลยุทธ์ในการบริหารค่าตอบแทนขององค์กรนี้ก็ควรที่จะเน้นค่าตอบแทนแบบจูงใจที่สนับสนุนให้พนักงานคิดค้นและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ และให้ความสำคัญกับการจ่ายค่าตอบแทนตามตัวงานที่พนักงานปฏิบัติรวมถึงทักษะในการปฏิบัติงานของพนักงานให้น้อยลง (Miles and Snow, 1978; Gerhart and Newman, 2020; Porter, 1980) เป็นต้น (ดูตารางที่ 2.2)

ตารางที่ 2.2 กำหนดกลยุทธ์ในการบริหารค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กร (ดัดแปลงจาก Miles and Snow, 1978; Gerhart and Newman, 2020; Porter, 1980)

กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ	แนวทางในการดำเนินธุรกิจ	แนวทางในการบริหารพนักงานในองค์กร	ระบบการบริหารค่าตอบแทน
ผู้นำด้านนวัตกรรม - เน้นรูปแบบสินค้าที่มีความซับซ้อนและออกแบบสินค้าใหม่ ๆ สู่ตลาดอย่างต่อเนื่อง	- เน้นการเป็นผู้นำในตัวสินค้า - ผลิตสินค้าให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า - เน้นการออกสินค้าใหม่ ๆ สู่ตลาดอย่างต่อเนื่อง	- เน้นให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ กล้าเสี่ยง และปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว	- ให้รางวัลกับพนักงานที่ผลิตสินค้าใหม่ ๆ ออกสู่ตลาดหรือพนักงานที่คิดปรับปรุงกระบวนการทำงานหรือกระบวนการผลิตให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น - เน้นการจ่ายค่าตอบแทนตามอัตราตลาด - เน้นการกำหนดอธิบายลักษณะงานไว้ค่อนข้างกว้าง เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นในการบริหารงาน



ผู้นำด้านต้นทุน – เน้นที่ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน	- เน้นความเป็นเลิศในการดำเนินงาน - พยายามหาแนวทางในการดำเนินงานที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพ / มีต้นทุนค่าใช้จ่ายต่ำ	- เน้นให้พนักงานผลิตสินค้าหรือบริการให้ได้มาก ๆ โดยใช้เวลาและทรัพยากรต่าง ๆให้น้อยที่สุด	- เน้นให้ต้นทุนค่าแรงงานของบริษัทไม่สูงไปกว่าของบริษัทคู่แข่ง - เพิ่มจำนวนค่าตอบแทนแบบแปรผัน (Variable Pay) - เน้นการเพิ่มผลผลิตภาพในการปฏิบัติงาน - เน้นการปฏิบัติหน้าที่ตามระบบงาน กฎระเบียบ และขั้นตอนต่าง ๆ อย่างเคร่งครัด
ผู้นำด้านการให้บริการลูกค้า – เน้นการตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ได้อย่างเต็มที่	- เน้นการตอบสนองความต้องการของลูกค้า - เน้นการออกสินค้าสู่ตลาดให้ได้โดยเร็ว เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า	- พนักงานต้องทำให้ลูกค้าเกิดความรู้สึกพึงพอใจ - พนักงานต้องให้บริการลูกค้าให้ได้เกินกว่าความคาดหวัง	- เน้นการจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจให้กับพนักงานที่สร้างความพึงพอใจให้กับตัวลูกค้า - เน้นการประเมินค่างาน โดยให้ความสำคัญกับงานและทักษะที่ต้องใช้ในการติดต่อพูดคุย และการให้บริการลูกค้า

อย่างไรก็ดี องค์การบางองค์การอาจมีได้กำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจเอาไว้อย่างชัดเจนว่าจะเน้นที่ต้นทุนค่าใช้จ่าย จะเน้นที่ความแตกต่างของตัวสินค้า หรือจะเน้นที่ความพึงพอใจของลูกค้าเพียงอย่างเดียวอย่างหนึ่ง กล่าวคือ องค์การแห่งหนึ่งอาจให้ความสำคัญกับทั้งต้นทุนค่าใช้จ่ายและนวัตกรรมหรือความแตกต่างของตัวสินค้าไปพร้อมกัน ซึ่งก็อาจจะทำให้การกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารค่าตอบแทนขององค์การแห่งนี้มีความยากและซับซ้อนมากขึ้น (Milkovich, 1988; Gerhart and Rynes, 2003) ดังเช่นกรณีของลินคอล์น อิเล็กทริก (Lincoln Electric) นูคอร์ (Nucor) และสายการบินเซาท์เวสต์ (Southwest Airline) ที่เน้นกลยุทธ์ทางธุรกิจแบบต้นทุนต่ำ



ทั้งคู่ แต่ทั้ง 3 บริษัทกลับจ่ายค่าตอบแทนสูงกว่าอัตราตลาดเมื่อมีผลประกอบการของบริษัทดี โดยจ่ายทั้งในรูปของการจัดสรรกำไรและจ่ายเป็นหุ้นของบริษัท หรือกรณีของแซสกีใช้ทั้งกลยุทธ์ทางธุรกิจแบบนวัตกรรมและความพึงพอใจของลูกค้าไปพร้อมกัน โดยแซสแทบจะไม่ได้ใช้กลยุทธ์ในการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานเลย ดังนั้น เราจึงพอจะสรุปได้ว่าหากกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งเหมาะสมกับกลยุทธ์ในการบริหารค่าตอบแทนเพียงรูปแบบเดียวเท่านั้น (ตามตารางที่ 2.2) การบริหารคนและการจ่ายค่าตอบแทนก็คงจะเป็นเรื่องง่ายมาก ๆ และองค์การก็คงไม่ต้องจ้างผู้บริหารมืออาชีพเข้ามาบริหารงานแต่อย่างใด แต่ในความเป็นจริงแล้ว เราควรนำแนวคิดเรื่องของการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจตามตารางที่ 2.2 ไว้เป็นเพียงจุดเริ่มต้นเท่านั้น (Yanadori and Marler, 2006; Rajagopalan, 1996; Gomez-Meija and Balkin, 1992; Gerhart, 2000) โดยแนวทางที่ถูกต้องและเหมาะสมที่สุดก็คือ องค์การแต่ละองค์การจะต้องพิจารณาหาแนวทางที่เหมาะสมที่สุดสำหรับตัวองค์การเอง ในการที่เชื่อมโยงกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจและกลยุทธ์ในการบริหารค่าตอบแทนเข้าด้วยกัน เพื่อสร้างความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน (Gerhart, Trevor, and Graham, 1996) หรือกล่าวง่าย ๆ ก็คือในโลกแห่งความเป็นจริง องค์การแห่งหนึ่งอาจใช้กลยุทธ์ทางธุรกิจทั้ง 3 รูปแบบประกอบกัน คือทั้งการเป็นผู้นำด้านนวัตกรรม ผู้นำด้านต้นทุน และผู้นำด้านการให้บริการลูกค้าประกอบกัน ซึ่งผู้บริหารของแต่ละองค์การก็ต้องพิจารณาหากลยุทธ์ในการบริหารค่าตอบแทนที่เหมาะสมสำหรับตัวองค์การเอง โดยพิจารณาจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจทั้งภายในและภายนอกองค์การ ทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่ รวมถึงปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องมาประกอบกัน

ประเด็นที่สำคัญอีกประเด็นหนึ่งก็คือ หากกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจขององค์การเปลี่ยนแปลงไป กลยุทธ์ในการจ่ายค่าตอบแทนก็ควรได้รับการปรับเปลี่ยนเช่นเดียวกัน ในกรณีเช่นนี้ ผู้เขียนขอยกตัวอย่างบริษัทไอบีเอ็ม (IBM) ซึ่งในยุคหนึ่งมีการปรับเปลี่ยนทั้งกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์การ กล่าวคือ เดิมไอบีเอ็มให้ความสำคัญกับความสอดคล้องกันภายในของระบบการบริหารค่าตอบแทน โดยไอบีเอ็มสร้างระบบการประเมินค่างานอย่างมีประสิทธิภาพขึ้นมา มีการกำหนดขั้นตอนการตัดสินใจอย่างชัดเจน มีการจ่ายผลประโยชน์เพื่อสร้างความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัวของพนักงาน และไม่มียกเว้นในการเลิกจ้างพนักงาน ซึ่งทั้งหมดนี้ถือเป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับไอบีเอ็มที่ยังคงเป็นผู้นำตลาดในธุรกิจคอมพิวเตอร์แบบเมนเฟรม (Mainframe) อย่างไรก็ดี เมื่อธุรกิจของไอบีเอ็มต้องประสบกับภาวะการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่จากการขายหน่วยธุรกิจคอมพิวเตอร์ออกไป ไอบีเอ็มก็ได้ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจไปอย่างมาก โดยเน้นการดำเนินธุรกิจที่นำศักยภาพของตัวบริษัทมาผสมผสานกับความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของพนักงานเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าในด้านต่าง ๆ ให้ได้อย่างเต็มที่ ซึ่งก็หมายความว่าไอบีเอ็มต้องปรับลดลำดับชั้นในองค์การลงอย่างมากเพื่อส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จากพนักงาน ออกแบบงานใหม่ให้มีความ



ยืดหยุ่นมากขึ้น จ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานโดยพยายามจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นให้สูงกว่าพนักงานกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐานอย่างชัดเจน และเน้นการควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่ายต่าง ๆ อย่างเคร่งครัด (Gerhart and Newman, 2020) จากกรณีดังกล่าว จะเห็นได้ว่าไอบีเอ็มปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และระบบในการบริหารค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป

สำหรับการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรหรือบริษัทนั้น ในวรรณกรรมที่เกี่ยวกับระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีสมรรถนะสูง (High-performance Work Systems) และกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้กล่าวถึงทฤษฎีที่เรียกว่า “ทฤษฎีเอเอ็มโอ (AMO Theory)” ซึ่งเป็นทฤษฎีที่อธิบายว่า ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Performance หรือ P) เป็นผลที่เกิดจาก 3 ปัจจัยด้วยกันคือ ความสามารถ (Ability หรือ A) การจูงใจ (Motivation หรือ M) และโอกาส (Opportunity หรือ O) (Boxall and Purcell, 2007; Batt, 2002; Appelbaum, Bailey, Berg, and Kalleberg, 2000; Fulmer, Gerhart, and Scott, 2003; Katz, Kochan, and Weber, 1985) หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะมีประสิทธิภาพมากที่สุดเมื่อองค์การเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและมีโอกาสที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ (O) เมื่อองค์การดำเนินการคัดเลือก ฝึกอบรม และพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ความสามารถ (A) และเมื่อระบบค่าตอบแทนสามารถจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถและทำให้พนักงานมีโอกาสที่จะเติบโตก้าวหน้าและทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อองค์การ (M) จากทฤษฎีดังกล่าว จะเห็นได้ว่าค่าตอบแทน ถือเป็นหัวใจหลักในการดึงดูด จูงใจ และรักษาไว้ซึ่งพนักงานที่มีความรู้ความสามารถที่จะทำหน้าที่ในการนำกลยุทธ์ทางธุรกิจไปสู่การปฏิบัติจริงและทำหน้าที่ในการตัดสินใจต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับความอยู่รอดและความสำเร็จขององค์การ ทั้งนี้ การจ่ายค่าตอบแทนในอัตราที่สูงมากพอ และการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีสมรรถนะสูง

กล่าวโดยสรุปก็คือ กลยุทธ์ในการบริหารค่าตอบแทนควรจะสอดคล้องกับกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวม ซึ่งก็หมายถึงว่าแนวปฏิบัติต่าง ๆ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้งการออกแบบงาน การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การบริหารผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ รวมถึงการพนักงานสัมพันธ์จะต้องสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อที่จะได้มีส่วนสนับสนุนให้องค์การดำเนินกลยุทธ์ทางธุรกิจได้อย่างประสบความสำเร็จ อันจะทำให้้องค์การบรรลุเป้าหมายในรูปของกำไรที่เพิ่มขึ้นได้ในที่สุด (ดูรูปที่ 2.2)