การบริหารค่าตอบแทน
Compensation Administration

ผลประโยชน์
ทางตรง

ผลประโยชน์
ทางอ้อม

อะไรคือค่าตอบแทน ?

- เงินเดือน ค่าจ้าง
- Commission
- รางวัลจากการขายที่ดีกว่าเป้าหมาย
- การให้กู้เงินล่วงหน้า
- การให้หุ้น
- รถรับ – ส่ง
- ดอกเบี้ยจากการให้กู้เงิน

ความหมายของค่าตอบแทน

หมายถึง รางวัลตอบแทนทั้งหมดที่พนักงานได้รับ โดยแลกเปลี่ยนกับการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย

(1) ค่าจ้าง (Wage)

(2) เงินเดือน (Salary)

(3) โบนัส(Bonus) หรือรางวัลเหมาจ่าย(Lump-sum payment)

(4) ผลประโยชน์อื่นๆ (Benefits)

(Byars and Rue.)

อะไรคือค่าตอบแทน ?

- เงินเดือน ค่าจ้าง √
- Commission √
- รางวัลจากการขายที่ดีกว่าเป้าหมาย √
- การให้กู้เงินล่วงหน้า √
- การให้หุ้น √
- รถรับ – ส่ง √
- ดอกเบี้ยจากการให้กู้เงิน X

การบริหาร ค่าตอบแทน

Compensation Management

Compensation Administration

ความหมายการบริหารค่าตอบแทน

- หมายถึง การวางแผน การจัดระบบงาน และการควบคุมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจ่ายค่าตอบแทนทุกรูปแบบ ทั้งที่เป็นประโยชน์ทางตรง ซึ่งรวมถึงผลประโยชน์ตอบแทนทางการเงินและบริการต่างๆ ที่จัดให้ กับประโยชน์ทางอ้อมที่จัดให้กับพนักงาน เพื่อให้เป็นส่วนของการเสริมสร้างความสัมพันธ์ทางการจ้างงานที่มีต่อกัน ทั้งนี้เพื่อแลกกับผลงานหรือบริการที่พนักงานได้ทำให้

การวางแผน

ผลประโยชน์
ทางตรง

ผลประโยชน์
ทางอ้อม

ผลตอบแทน

การควบคุม

การจัดระบบ

องค์ประกอบของค่าตอบแทน

1. ค่าตอบแทนทั้งหมด (Total Compensations)
2. ผลตอบแทนด้านความสัมพันธ์ (Relational Returns)

ค่าตอบแทนทั้งหมด

1. ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน

(Financial Compensations or Cash Compensations)

- ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางตรง (Direct financial compensations)
  - ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส Commission

- ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางอ้อม (Indirect financial compensations)
  - การประกันสุขภาพ การประกันชีวิต ค่ารักษาพยาบาล ฯลฯ

ค่าตอบแทนทั้งหมด

2. ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน (Nonfinancial Compensations)

- งาน (The Job)
  - ความน่าสนใจของงาน โอกาสเลื่อนตำแหน่ง การยกย่อง ความภาคภูมิใจ
  - Work-Life focus
- สภาพแวดล้อมของงาน(Job environment)
  - บรรยากาศในการทำงาน ความยุติธรรม Flexi time

องค์ประกอบของค่าตอบแทน

1. ค่าตอบแทนทั้งหมด (Total Compensations)

2. ผลตอบแทนด้านความสัมพันธ์ (Relational Returns)

ผลตอบแทนด้านความสัมพันธ์

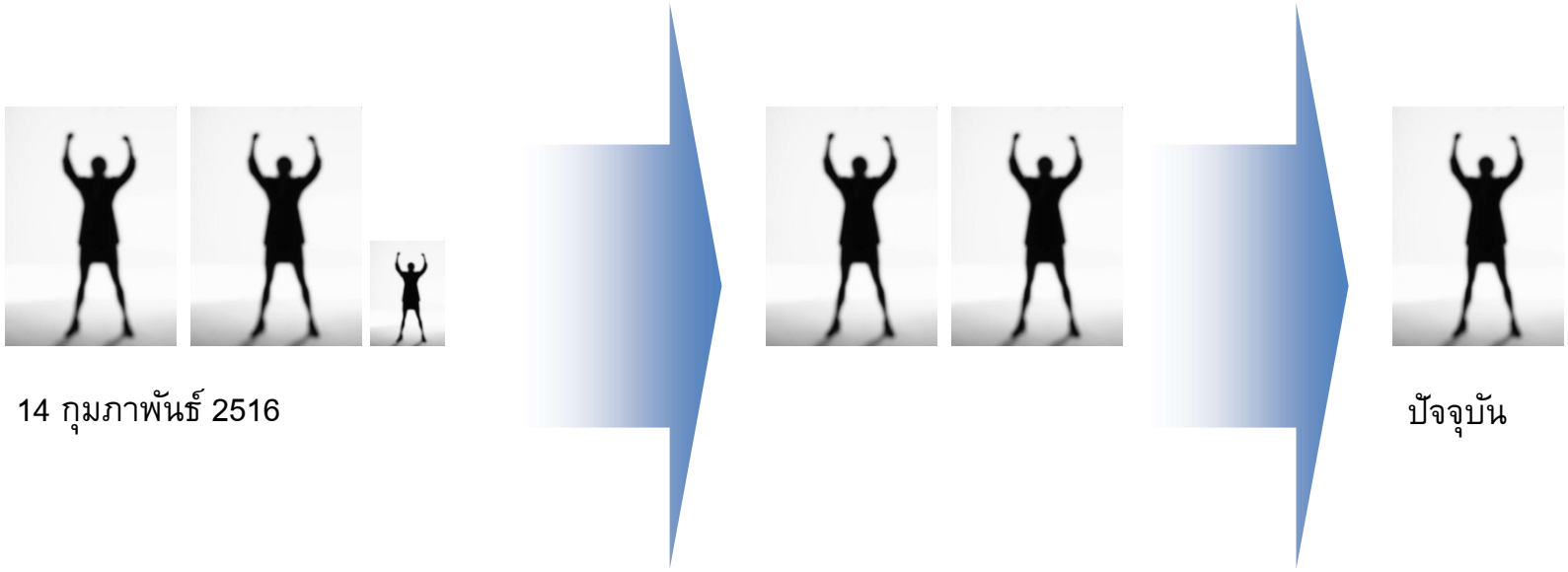
1. การยกย่องและการให้ตำแหน่ง (Recognition and status)
2. การมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ (Challenging Work)
3. การให้ความมั่นคงในการจ้างงาน (Employment Security)
4. การให้โอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunities)

หลักพื้นฐานในการกำหนดค่าตอบแทน

1. การกำหนดค่าตอบแทนให้คนงานพอเลี้ยงชีพตนเองและครอบครัว
2. การกำหนดค่าตอบแทนโดยหลักความเป็นธรรม
3. การกำหนดค่าตอบแทนโดยคำนึงถึงความสามารถในการจ่ายขององค์การ
4. การกำหนดค่าตอบแทนโดยคำนึงถึงเหตุผลอื่น

การกำหนดค่าตอบแทนให้คนงานพอเลี้ยงชีพตนเองและครอบครัว

- ต้องคำนึงถึงค่าครองชีพโดยทั่วไปของคนงาน และจำนวนคนที่ต้องเลี้ยงดูในครอบครัว
- ลักษณะของค่าแรงขั้นต่ำในประเทศไทย



การกำหนดค่าตอบแทนโดยใช้หลักความเป็นธรรม

- การกำหนดค่าตอบแทนต่างกันในงานที่เหมือนกัน ย่อมก่อให้เกิดความไม่พอใจแก่คนงาน
- หลักการจ่ายค่าตอบแทนเท่ากันสำหรับงานที่มีค่าเท่ากัน

“ Equal pay for equal work”

- เรียกอีกแบบว่า หลักความเสมอภาค (Equity)
  - ความเสมอภาคภายใน (Internal equity)
  - ความเสมอภาคภายนอก (External equity)
  - ความเสมอภาครายบุคคล (Individual equity)

การกำหนดค่าตอบแทนโดยคำนึงถึงความสามารถในการจ่ายขององค์การ

- ความสามารถในการจ่ายค่าจ้างให้ตามที่พนักงานต้องการจากกำไรส่วนที่เหลือ
  - จ่ายค่าตอบแทนต่ำ
  - จ่ายค่าตอบแทนสูง

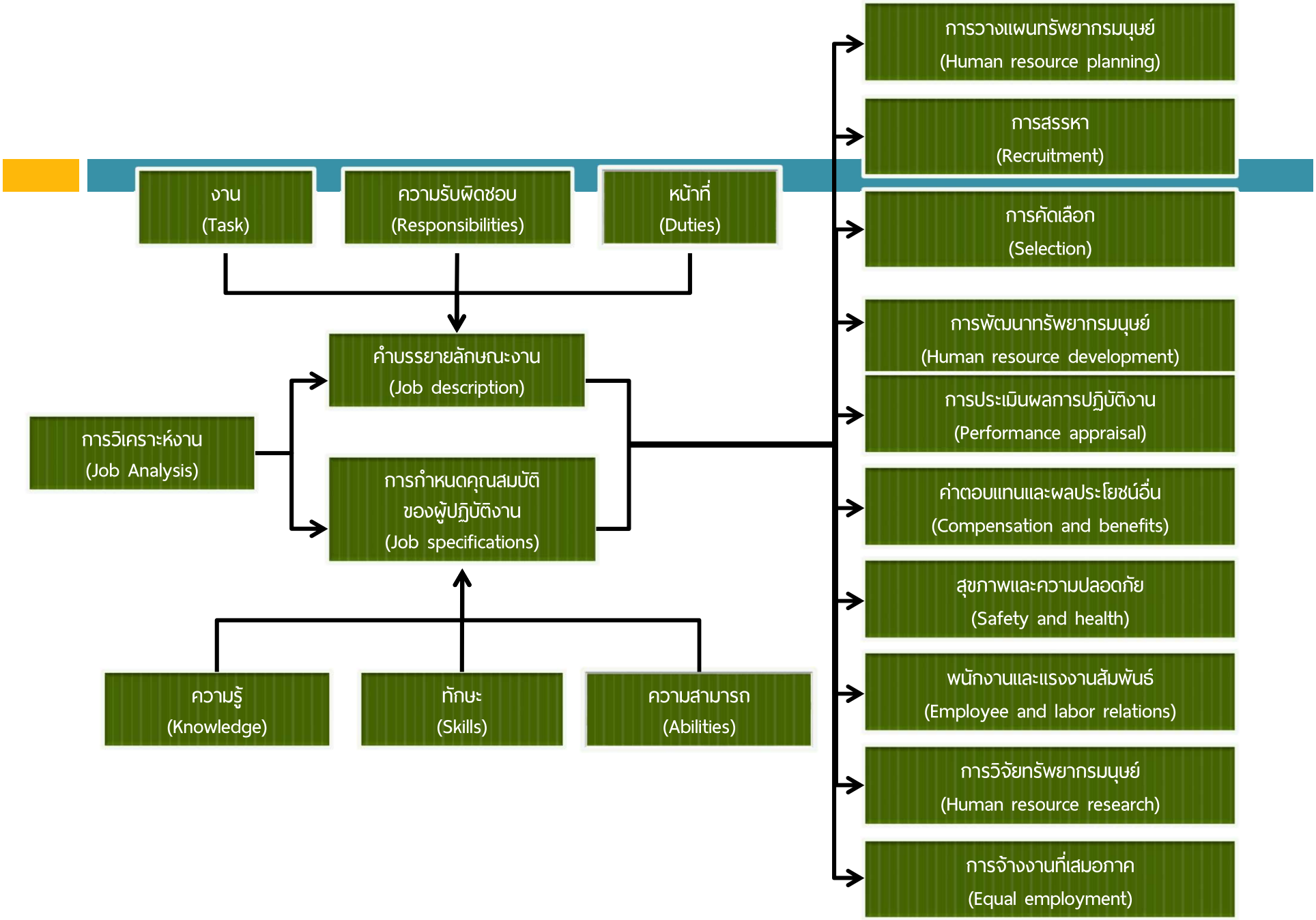
การกำหนดค่าตอบแทนโดยคำนึงถึงเหตุผลอื่นๆ

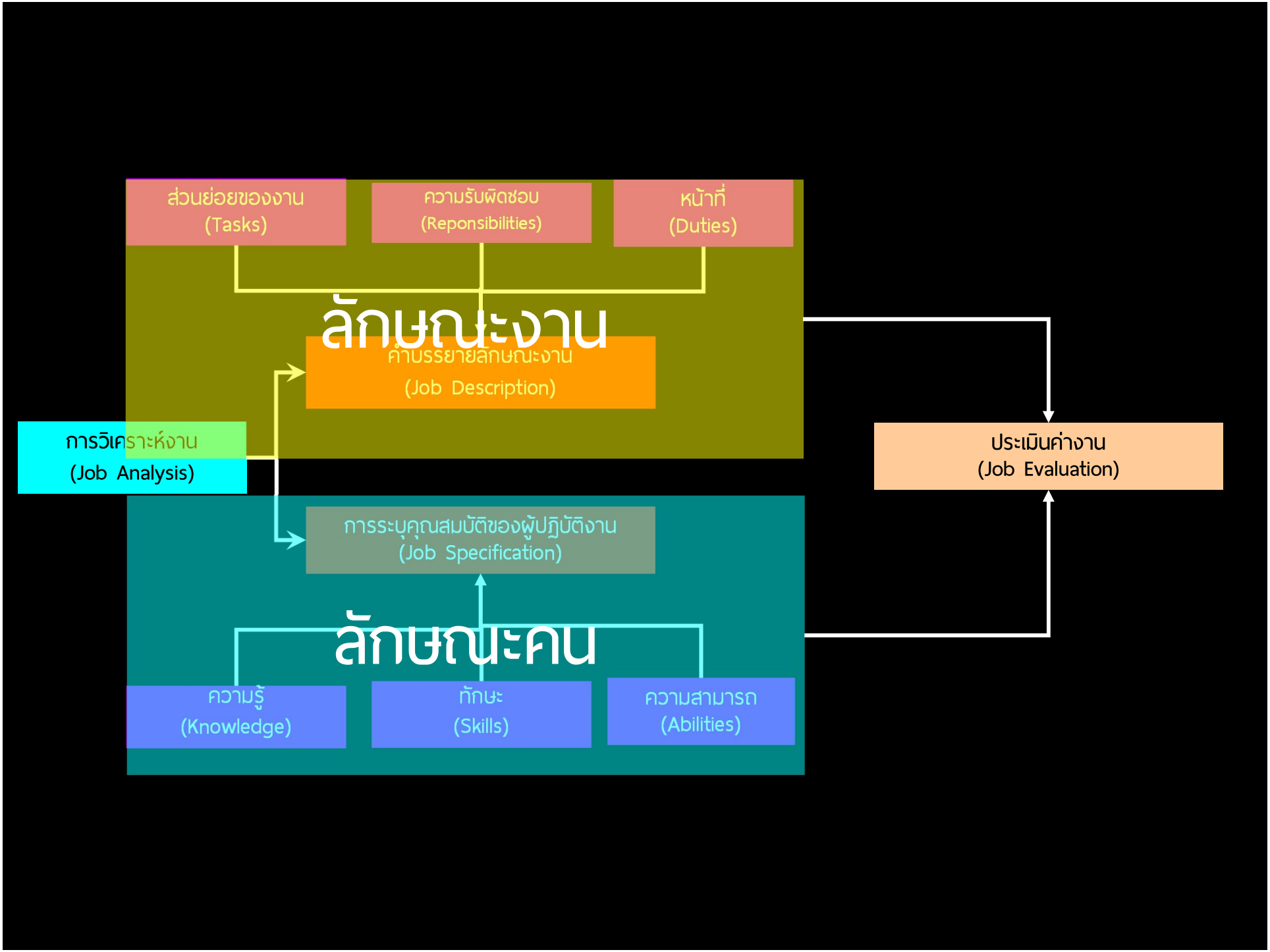
- หลักความสมดุล (Balance)
  พิจารณาสมดุลระหว่างสัดส่วนของรายจ่ายด้านบุคคลกับรายจ่ายอื่นๆ หรือ สมดุลระหว่างค่าตอบแทนทางตรงกับทางอ้อม สมดุลระหว่างงานกับเงิน
- หลักความมั่นคง (Security)
  การคำนึงถึงความมั่นคงในการดำรงชีวิต รวมถึงสุขภาพ ความเสี่ยง ด้วยการกำหนดค่าตอบแทนในรูป การประกันชีวิต หรือสุขภาพ
- หลักการจูงใจ (Incentive)
  การจ่ายค่าตอบแทนที่คำนึงถึงการจูงใจให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เต็มความสามารถ เช่น โบนัส เบี้ยขยัน

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารค่าตอบแทน

ขั้นตอนในการกำหนดอัตราค่าตอบแทนพื้นฐาน

1. การวิเคราะห์งาน (Job Analysis)
2. การประเมินค่างาน (Job Evaluation)
3. การสำรวจค่าตอบแทน (Job Compensation Survey)
4. การออกแบบโครงสร้างค่าตอบแทนพื้นฐาน (Compensation Structure Design)


งาน
(Task)
ความรับผิดชอบ
(Responsibilities)
หน้าที่
(Duties)
คำบรรยายลักษณะงาน
(Job description)
การวิเคราะห์งาน
(Job Analysis)
การกำหนดคุณสมบัติ
ของผู้ปฏิบัติงาน
(Job specifications)
ความรู้
(Knowledge)
ทักษะ
(Skills)
ความสามารถ
(Abilities)
การวางแผนทรัพยากรมนุษย์
(Human resource planning)
การสรรหา
(Recruitment)
การคัดเลือก
(Selection)
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
(Human resource development)
การประเมินผลการปฏิบัติงาน
(Performance appraisal)
ค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น
(Compensation and benefits)
สุขภาพและความปลอดภัย
(Safety and health)
พนักงานและแรงงานสัมพันธ์
(Employee and labor relations)
การวิจัยทรัพยากรมนุษย์
(Human resource research)
การจ้างงานที่เสมอภาค
(Equal employment)


ส่วนย่อยของงาน
(Tasks)
ความรับผิดชอบ
(Reponsibilities)
หน้าที่
(Duties)
ลักษณะงาน
คำบรรยายลักษณะงาน
(Job Description)
การวิเคราะห์งาน
(Job Analysis)
ประเมินค่างาน
(Job Evaluation)
การระบุคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน
(Job Specification)
ลักษณะคน
ความรู้
(Knowledge)
ทักษะ
(Skills)
ความสามารถ
(Abilities)

ความหมายของการประเมินค่างาน

กระบวนการกำหนดค่าของแต่ละงาน หรือหา “ลำดับที่” ของงานแต่ละงานในเชิงเปรียบเทียบภายในองค์กร เพื่อกำหนดความแตกต่างของค่าจ้างและสร้างอัตราค่าจ้างที่เป็นธรรม

ความสำคัญของการประเมินค่างาน

1. ใช้เป็นพื้นฐานกำหนดระบบค่าตอบแทน
2. ทำให้การกำหนดค่าตอบแทนถูกต้องเป็นธรรม
3. อัตราค่าตอบแทนแต่ละงานเปรียบเทียบกันได้
4. ใช้เป็นพื้นฐานการเจรจาต่อรอง
5. มีความสอดคล้องกับกฎหมายและข้อกำหนดของรัฐ

วิธีการประเมินค่างาน

1. วิธีการจัดลำดับงาน (Job ranking method)
2. วิธีการจัดระดับงาน หรือ การจำแนกกลุ่มงาน (Job Grading or Job classification method)
3. วิธีการเปรียบเทียบส่วนประกอบของงาน (Factor comparison method)
4. วิธีการให้ค่าคะแนน (Point rating method)

วิธีการจัดลำดับงาน

มีวิธีการ 2 วิธี คือ

1. การลำดับงานโดยใช้บัตรงานแต่ละงานมาเปรียบเทียบกัน (Desk of cards procedure)
2. การลำดับงานโดยการจับคู่เปรียบเทียบตำแหน่งงาน (Paired comparison ranking)

การนำบัตรงานมาเปรียบเทียบ

1. บัตรแต่ละใบจะแทนงาน 1 งาน โดยบัตรแต่ละใบจะมีคำบรรยายลักษณะงาน หรืออาจมีคำบรรยายคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งงานนั้นๆ ด้วย
2. ผู้ประเมินจะแยกบัตรออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ดีกว่า และกลุ่มที่ด้อยกว่า ตามลักษณะงานและคุณสมบัติของบุคคล
3. นำบัตรแต่ละกลุ่มมาเรียงลำดับ โดยเริ่มจากดีสุดไล่ลงไปเรื่อยๆ

การจับคู่เปรียบเทียบ

1. กำหนดตารางที่จะจัดลำดับ
2. ผู้ประเมินทำเครื่องหมายลงในตาราง โดยเปรียบเทียบระหว่างงานในแนวตั้งกับงานในแนวนอน ว่างานใดควรมีค่าสูงกว่ากัน
3. เมื่อทำเครื่องหมายครบทุกช่องแล้ว ให้รวมคะแนนในแนวนอน และนำคะแนนที่ได้มาจัดลำดับ

ตัวอย่างตารางการจับคู่เปรียบเทียบ

ตำแหน่ง	ผู้จัดการโรงงาน	วิศวกรเครื่องจักร	ช่างไฟฟ้า	นักการ	ยาม	รวม
ผู้จัดการโรงงาน		3	3	3	3	12
วิศวกรเครื่องจักร	1		3	3	3	10
ช่างไฟฟ้า	1	1		3	3	8
นักการ	1	1	1		2	5
ยาม	1	1	1	2		5

ข้อดีและข้อเสียของวิธีการจัดลำดับงาน

ข้อดี

- เหมาะสำหรับกิจกรรมขนาดเล็กที่ตำแหน่งงานไม่มาก
- สะดวกและจัดทำง่าย รวมทั้งเข้าใจง่าย
- ประหยัดค่าใช้จ่าย

ข้อเสีย

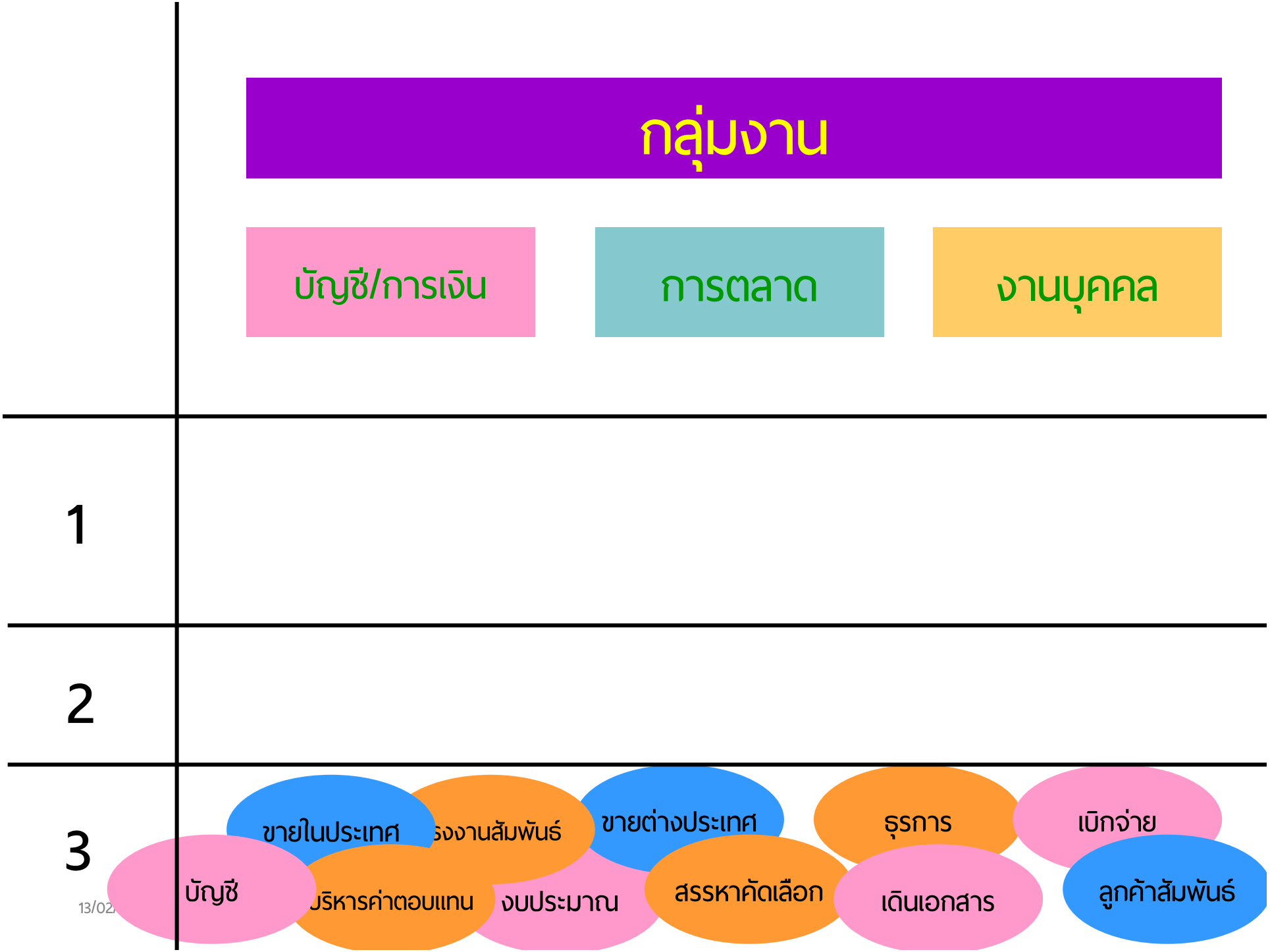
- มีข้อโต้แย้งและไม่สามารถอธิบายได้ในรายละเอียดของช่วงความแตกต่างระหว่างลำดับต่าง ๆ
- ไม่ชัดเจน ไม่มีมาตรฐานที่แน่นอน
- ใช้ไม่ได้กับตำแหน่งงานที่มีจำนวนมาก

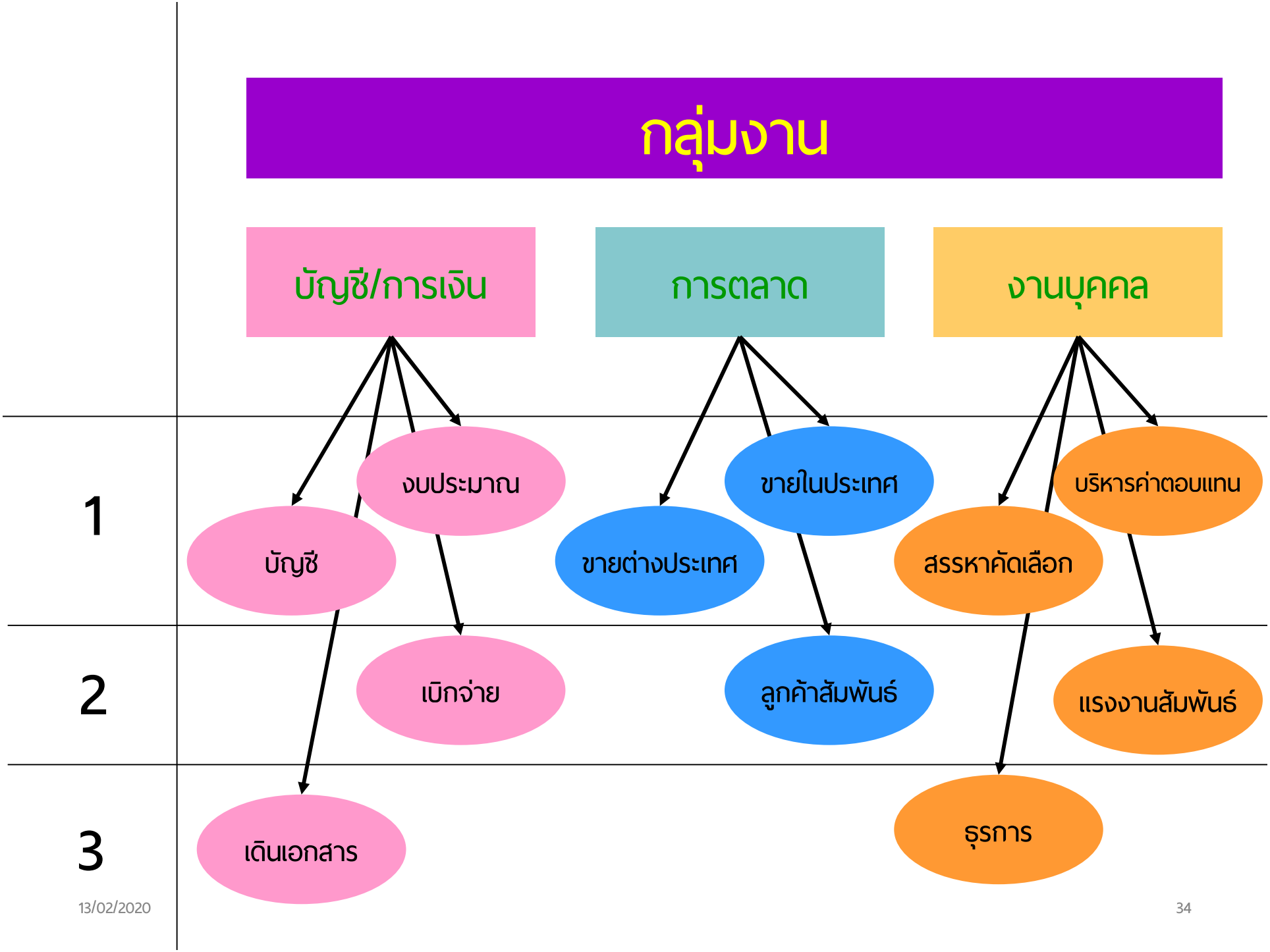
วิธีการประเมินค่างาน

1. วิธีการจัดลำดับงาน (Job ranking method)
2. วิธีการจัดระดับงาน หรือ การจำแนกกลุ่มงาน (Job Grading or Job classification method)
3. วิธีการเปรียบเทียบส่วนประกอบของงาน (Factor comparison method)
4. วิธีการให้ค่าคะแนน (Point rating method)

วิธีการจัดระดับงานหรือการจำแนกกลุ่มงาน

1. แบ่งงานต่างๆออกเป็นกลุ่มๆ
2. กำหนดคุณลักษณะของกลุ่มงาน (Grade definition) โดยแต่ละกลุ่มงานมีคำจำกัดความที่ระบุว่า กลุ่มงานนั้นๆ ครอบคลุมถึงหน้าที่ ทักษะ การศึกษา สภาพการทำงาน ความพยายาม ความรับผิดชอบ อย่างไร
3. เอาคำบรรยายลักษณะของงานแต่ละงาน(Job description) มาเปรียบเทียบกับคำกำหนดลักษณะของกลุ่มงานในข้อ 2 ว่าควรจัดอยู่ในกลุ่มใด โดยมีคณะกรรมการ เป็นผู้พิจารณา
4. ตั้งค่าของงานแต่ละเกรด (Grade) ขึ้นจากการทำ Wage survey หรือคณะกรรมการกำหนด
5. ประเมินราคาของงานแต่ละชิ้นได้จาก Grade description และค่าของงานแต่ละ Grade


กลุ่มงาน
บัญชี/การเงิน
การตลาด
งานบุคคล
1
2
3
ขายในประเทศ
งงานสัมพันธ์
ขายต่างประเทศ
ธุรการ
เบิกจ่าย
บัญชี
ริหารค่าตอบแทน
งบประมาณ
สรรหาคัดเลือก
เดินเอกสาร
ลูกค้าสัมพันธ์


กลุ่มงาน
บัญชี/การเงิน
การตลาด
งานบุคคล
1
2
3
งบประมาณ
บัญชี
ขายในประเทศ
ขายต่างประเทศ
บริหารค่าตอบแทน
สรรหาคัดเลือก
เบิกจ่าย
ลูกค้าสัมพันธ์
แรงงานสัมพันธ์
เดินเอกสาร
ธุรการ

ข้อดีและข้อเสียของวิธีการจำแนกกลุ่มงาน

ข้อดี

- ง่ายต่อการปฏิบัติและทำความเข้าใจ
- เหมาะกับองค์การขนาดเล็ก ไม่ซับซ้อน มีหลักเกณฑ์ในการแบ่งงานพอควร

ข้อเสีย

- ลักษณะของงานอาจคาบเกี่ยวอยู่ระหว่างกลุ่มทำให้ไม่สามารถบรรจุงานลงในกลุ่มได้ถูกต้อง ทำให้การประเมินค่างานผิดไป
- ผู้ประเมินใช้ความรู้สึกส่วนตัวมาตัดสิน
- การขยายตัวของกิจการเป็นผลให้ชั้นที่จัดหรือจำแนกไม่เพียงพอหรือผิดความเป็นจริง

วิธีการประเมินค่างาน

1. วิธีการจัดลำดับงาน (Job ranking method)
2. วิธีการจัดระดับงาน หรือ การจำแนกกลุ่มงาน (Job Grading or Job classification method)
3. วิธีการเปรียบเทียบส่วนประกอบของงาน (Factor comparison method)
4. วิธีการให้ค่าคะแนน (Point rating method)

วิธีการเปรียบเทียบส่วนประกอบของงาน

- เลือกปัจจัยที่จำเป็นในการทำงาน (Critical factors) เช่น
  - ความชำนาญงาน (Skill)
  - ความรับผิดชอบ (Responsibility)
  - การใช้แรงงาน (Physical effort)
  - การใช้ความคิด (Mental effort)
  - สภาพการทำงาน (Working conditions)
- เลือกงานหลัก (Key job) เพื่อใช้เป็นตัวอย่างของการประเมินงานทั้งหมด
- เปรียบเทียบงานของแต่ละตำแหน่งกับตำแหน่งอื่นๆทีละคู่ ว่า สำคัญกว่ากัน เท่าเทียมกัน หรือสำคัญน้อยกว่า (แบบเดียวกับวิธีการจับคู่เปรียบเทียบ)

การเปรียบเทียบส่วนประกอบของงาน : ความชำนาญงาน

ตำแหน่ง	ผู้จัดการโรงงาน	วิศวกรเครื่องจักร	ช่างไฟฟ้า	นักการ	ยาม	รวม
ผู้จัดการโรงงาน		2	3	3	3	11
วิศวกรเครื่องจักร	2		3	3	3	11
ช่างไฟฟ้า	1	1		3	3	8
นักการ	1	1	1		2	5
ยาม	1	1	1	2		5

การเปรียบเทียบส่วนประกอบของงาน : ความรับผิดชอบ

ตำแหน่ง	ผู้จัดการโรงงาน	วิศวกรเครื่องจักร	ช่างไฟฟ้า	นักการ	ยาม	รวม
ผู้จัดการโรงงาน		3	3	3	3	12
วิศวกรเครื่องจักร	1		3	3	3	10
ช่างไฟฟ้า	1	1		3	3	8
นักการ	1	1	1		2	5
ยาม	1	1	1	2		5

การเปรียบเทียบส่วนประกอบของงาน : การใช้แรงงาน

ตำแหน่ง	ผู้จัดการโรงงาน	วิศวกรเครื่องจักร	ช่างไฟฟ้า	นักการ	ยาม	รวม
ผู้จัดการโรงงาน		2	1	1	1	5
วิศวกรเครื่องจักร	2		1	1	1	5
ช่างไฟฟ้า	3	3		1	2	9
นักการ	3	3	3		3	12
ยาม	3	3	2	1		9

การเปรียบเทียบส่วนประกอบของงาน : การใช้ความคิด

ตำแหน่ง	ผู้จัดการโรงงาน	วิศวกรเครื่องจักร	ช่างไฟฟ้า	นักการ	ยาม	รวม
ผู้จัดการโรงงาน		3	3	3	3	12
วิศวกรเครื่องจักร	1		3	3	3	10
ช่างไฟฟ้า	1	1		3	3	8
นักการ	1	1	1		1	4
ยาม	1	1	1	3		6

การเปรียบเทียบส่วนประกอบของงาน : สภาพการทำงาน

ตำแหน่ง	ผู้จัดการโรงงาน	วิศวกรเครื่องจักร	ช่างไฟฟ้า	นักการ	ยาม	รวม
ผู้จัดการโรงงาน		2	2	1	1	6
วิศวกรเครื่องจักร	2		2	1	1	6
ช่างไฟฟ้า	2	2		2	2	8
นักการ	3	3	2		2	10
ยาม	3	3	2	2		10

การเปรียบเทียบส่วนประกอบของงาน : รวมคะแนน

ตำแหน่ง	ความชำนาญงาน	ความรับผิดชอบ	การใช้แรงงาน	การใช้ความคิด	สภาพการทำงาน	รวม
ผู้จัดการโรงงาน	11	12	5	12	6	46
วิศวกรเครื่องจักร	11	10	5	10	6	42
ช่างไฟฟ้า	8	8	9	8	8	41
นักการ	5	5	12	4	10	36
ยาม	5	5	9	6	10	35

ข้อดีและข้อเสียของวิธีเปรียบเทียบส่วนประกอบของงาน

ข้อดี

- เหมาะสำหรับใช้ในการประเมินค่างานที่มีลักษณะเน้นการใช้ระดับทักษะ ความชำนาญงาน และมีมาตรฐานเฉพาะ
- เป็นวิธีที่ใช้เปรียบเทียบระหว่างงานโดยแท้จริงเพราะได้เปรียบเทียบถึงปัจจัยต่าง ๆ โดยตรง

ข้อเสีย

- มีปัญหาเมื่องานหลักมีมากเกินไปและมีข้อโต้แย้งง่ายถ้ามีงานหลักน้อยเกินไป
- เกิดปัญหาเมื่องานหลักเปลี่ยนแปลง
- สามารถนำไปใช้ได้ยาก อธิบายให้เข้าใจยาก

วิธีการประเมินค่างาน

1. วิธีการจัดลำดับงาน (Job ranking method)
2. วิธีการจัดระดับงาน หรือ การจำแนกกลุ่มงาน (Job Grading or Job classification method)
3. วิธีการเปรียบเทียบส่วนประกอบของงาน (Factor comparison method)
4. วิธีการให้ค่าคะแนน (Point rating method)

วิธีการให้ค่าคะแนน

1. เลือกปัจจัยสำคัญว่ามีอะไร และกำหนดปัจจัยย่อยของปัจจัยสำคัญแต่ละปัจจัย
2. กำหนดระดับของปัจจัยแต่ละปัจจัย
3. กำหนดคะแนนให้ปัจจัยย่อยว่าควรจะมีคะแนนสูงสุดเป็นเท่าไร
4. กำหนดคะแนนในระดับต่างๆ ที่เหลือ
5. สร้างคู่มือการให้คะแนนโดยอธิบายถึงรายละเอียดต่างๆ
6. นำระบบการให้คะแนนไปใช้ในการประเมินงานต่าง ๆ

ตัวอย่างการกำหนดปัจจัยสำคัญ

ปัจจัย											
ความรับผิดชอบในการบังคับบัญชา											
การตัดสินใจ											
การควบคุมตรวจสอบที่ได้รับ											
ความยุ่งยากของงาน											
การติดต่อ											
ความคิดริเริ่มที่ต้องใช้											
การศึกษา											
ประสบการณ์											

ตัวอย่างกำหนดระดับของปัจจัยแต่ละปัจจัย

ปัจจัย		ระดับคะแนน									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
ความรับผิดชอบในการบังคับบัญชา											
การตัดสินใจ											
การควบคุมตรวจสอบที่ได้รับ											
ความยุ่งยากของงาน											
การติดต่อ											
ความคิดริเริ่มที่ต้องใช้											
การศึกษา											
ประสบการณ์											

การตัดสินใจในแต่ละระดับของปัจจัย

ระดับปัจจัย	ขอบเขตการตัดสินใจ
ระดับที่ 1	การตัดสินใจอยู่ในวงจำกัด ลักษณะงานเป็นงานประจำวัน
ระดับที่ 2	การตัดสินใจอยู่ในวงจำกัด ลักษณะงานไม่ค่อยมีลักษณะเป็นงานประจำวันเท่าไรนัก
ระดับที่ 3	มีการตัดสินใจบ้าง แต่อยู่ในกรอบหรือขอบเขตของนโยบาย หลักการที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนแล้ว ทางเลือกให้ตัดสินใจมีจำกัด
ระดับที่ 4	มีการตัดสินใจที่อยู่ในกรอบหรือขอบเขตของนโยบาย หลักการที่กำหนดไว้แล้ว แต่การตัดสินใจต้องพิจารณาในด้านต่างๆ หลายๆด้าน
ระดับที่ 5	โดยปกติการตัดสินใจจะมีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงในทางปฏิบัติ ซึ่งมีผลกระทบต่อผู้อื่นบ้าง
ระดับที่ 6	มีการตัดสินใจที่ยุ่งยากและสำคัญภายในกรอบหรือขอบเขตของนโยบายที่กำหนดไว้ ซึ่งต้องพิจารณาในด้านต่างๆหลายๆด้าน และการตัดสินใจนี้มีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงานซึ่งกระทบต่อผู้อื่นด้วย
ระดับที่ 7	การตัดสินใจที่มีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลง ในวิธีการและการปฏิบัติหลักๆ และมีผลกระทบต่อผู้อื่น หรือทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในนโยบายที่สำคัญๆ
ระดับที่ 8	การตัดสินใจที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในวิธีการและการปฏิบัติต่างๆที่สำคัญ หรือเป็นการเปลี่ยนแปลงในนโยบายที่มีผลกระทบต่อผู้อื่น
ระดับที่ 9	การตัดสินใจในนโยบายหลักและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยการสร้างหรือกำหนดเป็นนโยบายใหม่ขึ้นมา

ตัวอย่างการให้ค่าน้ำหนักแต่ละปัจจัย

ปัจจัย	น้ำหนัก	ระดับคะแนน									เต็ม
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
ความรับผิดชอบในการบังคับบัญชา	10										
การตัดสินใจ	15										
การควบคุมตรวจสอบที่ได้รับ	5										
ความยุ่งยากของงาน	10										
การติดต่อ	10										
ความคิดริเริ่มที่ต้องใช้	10										
การศึกษา	20										
ประสบการณ์	20										

ตัวอย่างการให้ค่าคะแนนปัจจัย

ปัจจัย	น้ำหนัก	ระดับคะแนน									เต็ม
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
ความรับผิดชอบในการบังคับบัญชา	10	16	24	32	40	48	56	64	72	80	80
การตัดสินใจ	15	24	36	48	60	72	84	96	108	120	120
การควบคุมตรวจสอบที่ได้รับ	5	10	15	20	25	30	35	40			40
ความยุ่งยากของงาน	10	20	30	40	50	60	70	80			80
การติดต่อ	10	10	20	30	40	50	60	70	80		80
ความคิดริเริ่มที่ต้องใช้	10	10	20	30	40	50	60	70	80		80
การศึกษา	20	32	48	64	80	96	112	128	144	160	160
ประสบการณ์	20	32	48	64	80	96	112	128	144	160	160
										รวมคะแนนเต็ม	800

ข้อดีและข้อเสียของวิธีให้ค่าคะแนน

ข้อดี

- มีความถูกต้องมากกว่าวิธีอื่น ๆเพราะละเอียดและก่อให้เกิดความเข้าใจระหว่างผู้ประเมินด้วยกัน นอกจากนี้ยังมีความแน่นอนในการประเมิน หากใช้อย่างต่อเนื่องการประเมินจะถูกต้องมากขึ้น
- ปลอดอิทธิพลจากฝ่ายต่างๆ ทั้งฝ่ายนายจ้าง ลูกจ้างหรือ สหภาพแรงงาน
- มีความชัดแจ้งในการประเมินเพราะมีการแยกปัจจัยและแบ่งเป็นรายละเอียด
- มีความคล่องตัวเพราะเปิดโอกาสให้เลือกใช้ปัจจัยต่าง ๆ ตามความเหมาะสมของแต่ละองค์การ
- ชั้นของงานสามารถแบ่งได้ง่าย สะดวกและสมเหตุสมผลเพราะการประเมินงานเป็นคะแนน
- น่าเชื่อถือ เพราะเป็นวิธีที่เข้าใจง่าย

ข้อดีและข้อเสียของวิธีให้ค่าคะแนน

ข้อเสีย

- ต้องอาศัยความชำนาญ และประสบการณ์เป็นอันมาก
- เป็นวิธีที่ต้องใช้เวลามาก
- มีรายละเอียดมาก

ปัญหาค่าตอบแทน

ปัญหาโครงสร้างเงินเดือน

1. การกำหนดโครงสร้างเงินเดือนโดยไม่มีการวิเคราะห์งานและตีค่างาน
2. การประเมินค่างาน ถ้าองค์การไม่มีการประเมินค่างานจะทำให้ไม่สามารถกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรมได้
3. โครงสร้างของงาน หากไม่กำหนดตามความยากง่าย คุณภาพและปริมาณหน้าที่ความรับผิดชอบ การใช้ความรู้ความสามารถ แล้วจะไม่สามารถกำหนดการพัฒนาตามสายอาชีพและเป็นปัญหาในการกำหนดเงินเดือนให้เหมาะสม
4. การไม่ทำการสำรวจเงินเดือน

ปัญหาค่าตอบแทน

ปัญหาการกำหนดค่าตอบแทน

1. ปัญหาในการกำหนดสัดส่วนค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินที่ไม่เหมาะสม เช่น การกำหนดสัดส่วนที่เป็นตัวเงินมากแต่สวัสดิการน้อย ทำให้พนักงานขาดความจงรักภักดีต่อองค์การ อัตราการเข้าออกงานจะสูง การกำหนดสวัสดิการมากทำให้พนักงานเฉื่อยชาและองค์การสิ้นเปลืองงบประมาณสูง การจ่ายโบนัสแบบตายตัวตามฐานเงินเดือน ไม่สามารถสะท้อนให้เห็นถึงผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เนื่องจากทุกคนได้ในอัตราส่วนที่เท่ากัน การจัดผลประโยชน์ที่แสดงถึงฐานะตำแหน่งในองค์การสำหรับผู้บริหารระดับสูง เช่น ไม่มีรถประจำตำแหน่ง ไม่มีพนักงานขับรถ ฯลฯ

ปัญหาค่าตอบแทน

ปัญหาการกำหนดค่าตอบแทน

2. การวางโครงสร้างเงินเดือนที่กระบอกเงินเดือนหรือขั้นวิ่งยาวเกินไป ทำให้ขาดแรงจูงใจที่จะพัฒนาความรู้ความสามารถเพื่อการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เนื่องจากพนักงานสามารถที่จะได้รับเงินเดือนเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ จนเต็มขั้นสูงสุด ในกรณีที่กระบอกเงินเดือนมีความเลื่อมล้ำมาก ส่งผลให้พนักงานที่ได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งไม่เกิดความภาคภูมิใจ พบมากในหน่วยงานราชการ

ปัญหาค่าตอบแทน

ปัญหาการกำหนดค่าตอบแทน

3. การกำหนดผลประโยชน์ตอบแทนอื่นในรูปสวัสดิการซึ่งมีทั้งในแบบของการบำรุงสุขและการบำบัดทุกข์มากเกินไป เช่น ค่าคลอดบุตร ค่าของขวัญวันเกิด ค่าบำรุงขวัญ ค่าเช่าบ้าน ฯลฯ ส่งผลเสียในเรื่องของต้นทุน แต่ถ้าน้อยเกินไปอาจสร้างความพึงพอใจกับพนักงานได้น้อย นอกจากนั้นยังมีเรื่องของช่วงอายุที่ต่างกัน อาจต้องการสวัสดิการที่ต่างกัน
4. การวางโครงสร้างเงินเดือนไม่มีความเหมาะสมกับลักษณะงานและวิชาชีพหรือสายงานหลักขององค์การ

ปัญหาค่าตอบแทน

ปัญหานโยบายและระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทน

1. การขาดระเบียบปฏิบัติในการบริหารเงินเดือนที่ชัดเจน
2. การขึ้นเงินเดือนโดยมีระยะเวลาที่แน่นอนตายตัว ส่งผลให้พนักงานที่มีศักยภาพสูงขาดแรงจูงใจในการทำงาน
3. องค์การไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายในการบริหารเงินเดือนได้ ส่งผลให้องค์การมีค่าใช้จ่ายเงินเดือนสูงกว่าผลผลิต ทำให้ธุรกิจไม่สามารถแข่งขันกับองค์การอื่นได้
4. การขาดสถิติและข้อมูลด้านเงินเดือน
5. ไม่มีการปรับปรุงนโยบายด้านการบริหารเงินเดือนและการสื่อสาร

ปัญหาค่าตอบแทน

ปัญหาวิธีการบริหารค่าตอบแทน

1. องค์การไม่สามารถจ่ายเงินเดือนให้แก่พนักงานอย่างเป็นธรรมและเพียงพอ เนื่องจากองค์การไม่ได้ศึกษา วิเคราะห์ ประเมินค่างานและกำหนดอัตราเงินเดือนอย่างเป็นระบบ หรือไม่สามารถอธิบายให้พนักงานเข้าใจได้
2. อัตราเงินเดือนที่องค์การจ่ายให้พนักงานไม่มีความสัมพันธ์กับตำแหน่งต่างๆ ในองค์การ และไม่สามารถแข่งขันกับตลาดได้
3. ปัญหาในการขาดการทบทวนโครงสร้างของงานและค่าของงานอย่างสม่ำเสมอ ทำให้ไม่มีการปรับโครงสร้างของเงินเดือนให้สอดคล้องกับสภาพการจ้างงานที่เป็นจริง

ปัญหาค่าตอบแทน

ปัญหาวิธีการบริหารค่าตอบแทน

4. การพิจารณาตัดเลือกคนดีและเหมาะสมที่สุด เช่น ระบบอุปถัมภ์ ขาดระบบการคัดเลือกที่ดี ฯลฯ พนักงานผู้นั้นอาจมีผลงานและศักยภาพที่ไม่เหมาะสม และไม่คุ้มค่ากับค่าตอบแทน ที่สำคัญหากรู้ไปถึงพนักงานคนอื่น จะทำให้เสียขวัญและกำลังใจได้
5. ปัญหาการไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่าย ซึ่งอาจสูงเท่ากับหรือสูงกว่าการเพิ่มของผลผลิตหรือผลกำไร