บทที่ 7
การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูลทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ

7.1 ความนำ

การบริหารค่าตอบแทนและประโยชน์เกื้อกูลอื่นๆ เป็นหัวใจของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นองค์ประกอบที่สำคัญขององค์การจึงทำให้องค์การเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถมีทักษะและมีประสบการณ์เข้ามาทำงานในองค์การ ค่าตอบแทนและประโยชน์เกื้อกูลคือแรงจูงใจในเบื้องต้นที่จะเป็นตัวผลักดันให้บุคลากรเหล่านั้นได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่และเต็มประสิทธิภาพของแต่ละคน ส่วนค่าตอบแทนสามารถแยกออกได้เป็น 3 ส่วน ได้แก่ ค่าจ้างและเงินเดือน ค่าจ้างจูงใจและผลประโยชน์เกื้อกูล ค่าตอบแทนนี้ถ้าหากพิจารณามุมมองขององค์การและผู้บริหารแล้วถือว่า เป็นค่าใช้จ่าย ดังนั้น การกำหนดค่าตอบแทนในอัตราใดจะพิจารณาจากข้อมูลต่างๆ ที่มีผลต่อการกำหนดค่าตอบแทน เช่น ระดับค่าจ้างทั่วไป ความสามารถในการจ่ายมาตรฐานการครองชีพ ค่าของงาน ฯลฯ ทั้งนี้สามารถกำหนดค่าตอบแทนได้ทั้งแบบกำหนดตามระดับตำแหน่งและช่วงเงินเดือนและแบบการกำหนดอัตราค่าตอบแทนสำหรับกลุ่มตำแหน่ง ค่าตอบแทนที่ได้รับในระบบราชการประกอบด้วย เงินเดือน เงินประจำตำแหน่ง สวัสดิการหรือผลประโยชน์เกื้อกูลของข้าราชการ เงินเดือนข้าราชการฝ่ายพลเรือนจะกำหนดอัตราค่าตอบแทนตามระดับตำแหน่งและช่วงเงินเดือนในรูปแบบของบัญชีเงินเดือน สำหรับเงินประจำตำแหน่งข้าราชการพลเรือนมี 2 ประเภท ได้แก่ ประเภทบริหาร ประเภทวิชาชีพเฉพาะ ในส่วนของสวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลนั้น ประกอบด้วย สวัสดิการและผลประโยชน์ได้นั้น องค์ประกอบที่สำคัญคือทรัพยากรมนุษย์ในองค์การนั้นๆ ได้ทุ่มเทปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ พร้อมด้วยแรงใจที่เต็มเปี่ยมด้วยความจงรักภักดีต่อองค์การและผู้บริหาร แต่ผลของการปฏิบัติงานหรือความทุ่มเทเสียสละจะเกิดขึ้นได้นั้น ส่วนที่สำคัญคือค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูลที่ถูกต้องเหมาะสม ผู้เขียนจึงได้กำหนดกรอบของการสร้างองค์ความรู้ในเรื่องนี้ไว้ดังนี้

7.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทน

การที่องค์การแต่ละองค์การจะดำเนินงานการบริหารองค์การให้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือบรรลุเป้าหมายขององค์การเหล่านั้นได้ มีเครื่องมือชนิดหนึ่งที่จะช่วยทำให้ทรัพยากรมนุษย์ภายใต้องค์การนั้นทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ได้แก่ ค่าตอบแทน (Compensation) ผลประโยชน์เกื้อกูล (Fringe Benefit) และ ประโยชน์และบริการ (Benefit and Services) อื่นๆ อย่างไรก็ตาม การใช้ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูลเป็นกลไกในการบริหารจัดการนั้นๆ ผู้บริหารในแต่ละยุคและแต่ละสมัย แต่ละองค์การต่างมีวิธีการที่แตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมอื่นๆ หลายประการ

ความหมายของการบริหารค่าตอบแทน

ค่าตอบแทนคือแรงจูงใจหรือแรงผลักดันที่จะให้บุคลากรหรือบุคคลทั่วๆไปมีความกระตือรือร้นที่จะทุ่มเททำงานให้ได้ค่าตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและมิใช่เป็นตัวเงินที่เป็นตัวเงินจะมีลักษณะแตกต่างกันออกไป เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน เงินโบนัส และอื่นๆ แต่ที่มิใช่ตัวเงินอาจเป็นสิ่งของรางวัล คำชมเชย คำยกย่อง โลห์รางวัลเกียรติคุณที่มอบให้เพื่อประกาศให้สังคมรับรู้ความดีงามที่บุคลากรนั้นได้กระทำ รวมถึงสวัสดิการที่รัฐจัดให้ หรือหน่วยงานจัดให้ จึงมีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้แตกต่างกันดังนี้

เฉลิมพงศ์ มีสมนัย และสมศักดิ์ เจตสุรกานต์ (2553 : 59) กล่าวว่า ค่าตอบแทน หมายถึง สิ่งที่องค์กรให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในฐานะที่ปฏิบัติงานและเป็นสมาชิกขององค์กร ซึ่งหมายรวมถึงค่าตอบแทนทั้งทางตรงและทางอ้อม ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ทั้งนี้ เพื่อเป็นการตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่ เป็นรางวัลเพื่อจูงใจในการทำงาน ส่งเสริมขวัญกำลังใจและเสริมสร้างฐานะความเป็นอยู่ของผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ค่าตอบแทนในความหมายนี้แบ่งได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ คือ (1) เงินเดือน/ค่าจ้าง (Salary/Wage) และสิ่งจูงใจ (Wage Incentive) (2) สวัสดิการ (Welfare) และสิทธิประโยชน์อื่น (Fringe Benefits)

Stone (2006 : 406) ได้ให้คำนิยามของค่าตอบแทนไว้ว่า หมายถึง สิ่งที่บุคลากรจะได้รับเพื่อแลกเปลี่ยนกับการทำงาน โดยจะประกอบด้วยค่าตอบแทน และผลประโยชน์อื่นๆ หรืออาจจะเป็นแค่เงินก็ได้ซึ่งขึ้นอยู่กับระเบียบกฎหมายและการทำสัญญาที่ทำขององค์การกับบุคลากร

สรุปได้ว่า ค่าตอบแทน คือส่วนที่บุคลากรจะได้รับจากการใช้กำลังกาย กำลังสมอง เพื่อปฏิบัติงานให้กับองค์การ ค่าตอบแทนมีทั้งที่เป็นตัวเงิน เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส ค่าตอบแทนรายชั่วโมง รายวันและค่าตอบแทนผลงานบางชิ้นบางส่วน และมิใช่เป็นตัวเงิน เช่น การให้รางวัล การยกย่อง การชมเชย การประกาศเกียรติคุณ การมอบโลห์รางวัลเพื่อแสดงให้สังคมว่าบุคคลเหล่านี้ถือว่าเป็นค่าตอบแทนการปฏิบัติงาน รวมทั้งสิทธิประโยชน์อื่น

ความสำคัญของการบริหารค่าตอบแทน

ค่าตอบแทนคือกลไกของการบริหารงานทั้งงานภาครัฐและงานภาคเอกชน ในเมื่อข้าราชการหรือพนักงาน ลูกจ้างได้รับค่าตอบแทนเขาเหล่านั้น ถ้าเป็นตัวเงินสามารถนำไปใช้จ่ายส่วนตัว ครอบครัว สังคมและกิจการอื่นๆ ได้ เพื่อความสุขสบายของตัวเองและครอบครัวได้ นอกจากนั้นค่าตอบแทนยังเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรได้เกิดความพึงพอใจและสมัครที่จะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความทุ่มเท เสียสละเต็มความรู้ความสามารถของตนเองที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์แก่องค์การนั้น เพื่อความบรรลุเป้าหมาย ในเรื่องนี้มีนักวิชาการได้กล่าวถึง ความสำคัญไว้ ดังต่อไปนี้

อัศวิน เบญจมรณี (2554 : 179) กล่าวว่า การจ่ายค่าจ้างเงินเดือนและค่าตอบแทนต้องมีความชัดเจนและเพื่อให้เกิดความชัดเจนจำเป็นต้องมีการวางแผนในการใช้จ่ายทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เนื่องจากค่าใช้จ่ายด้านค่าจ้างเงินเดือนและค่าตอบแทนมีสัดส่วนสูงมากเมื่อเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและการบริหารอื่นๆ โดยทั่วไปแล้วการวางแผนในการจ่ายค่าจ้างเงินเดือนและค่าตอบแทนจะ

ปรากฏในรูปโครงสร้างค่าจ้างเงินเดือนและโครงสร้างสวัสดิการที่เรียกว่า ระบบการบริหารค่าจ้างเงินเดือนและค่าตอบแทน (Remuneration Management System) ดังนั้นเพื่อให้เกิดผลเป็นรูปธรรมชัดเจนถึงมีความจำเป็นต้องกำหนดหลักการและวิธีการจ่ายให้ชัดเจนเหมาะสมกับระดับความง่าย-ยากของงาน การจะทำให้ทราบว่าขนาดของค่าจ้าง เงินเดือนและค่าตอบแทน เท่าใดจึงจะเหมาะสมกับค่าจ้างของงาน จำเป็นต้องอาศัยกระบวนการประเมินค่างาน โดยตีค่างานแต่ละระดับตำแหน่งงาน (Job Evaluation) การจัดทำโครงสร้างค่าจ้างเงินเดือนและสวัสดิการที่เหมาะสมกับค่างานถือเป็นการพัฒนามิติกระบวนการบริหารภายในเช่นกัน และมีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจบุคลากรโดยตรง ผลข้างเคียงที่ตามมาอาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในมิติอื่นทางการบริหารเป็นลูกโซ่ เมื่อเกิดปัญหาทางการบริหารจัดการองค์การที่มีสาเหตุจากการบริหารค่าจ้างเงินเดือนและค่าตอบแทนยากที่จะแก้ไข กลายเป็นเงื่อนไขทำลายองค์การได้ในที่สุด

สมศักดิ์ เจตสุรกานต์ (2557 : 19) ได้กล่าวไว้ว่า ระบบการบริหารค่าตอบแทนภาคราชการพลเรือนเป็นระบบหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการบริหารประเทศในหลายด้าน โดยกรอบแนวคิดในการพัฒนาระบบบริหารค่าตอบแทนภาคราชการพลเรือนมีวัตถุประสงค์เพื่อให้สามารถบริหารค่าตอบแทนภาครัฐให้เป็นกลไกในการเสริมสร้างศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ภายใต้บริบทความสำคัญ ดังนี้

1. ความสำคัญในเชิงนโยบายต่อการบริหารภาระงบประมาณประเทศ เนื่องจากระบบค่าตอบแทนของภาคราชการพลเรือนเป็นแกนหลักในการยึดโยงเทียบเคียงกับระบบการกำหนดค่าตอบแทนของข้าราชการตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการอื่นๆ อาทิ ข้าราชการทหาร ข้าราชการตำรวจ บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2. จากรากฐานของระบบราชการไทย ซึ่งเป็นระบบบริหารภายใต้การปกครองที่มีสถาบันพระมหากษัตริย์เป็นประมุข ลักษณะของการจ้างงานภาครัฐของไทยจึงมีปรัชญาของการเป็นนายจ้างรายเดียว ซึ่งปัจจุบันมีการจ้างงานกว่าร้อยละ 4 ของประชากร ภาครัฐจึงเป็นนายจ้างรายใหญ่ ในฐานะนายจ้างรายเดียว และรัฐในฐานะขององค์กรให้บริการสาธารณะ โดยแม้จะมีบุคลากรภาครัฐหลายประเภท อาทิ ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว พนักงานในองค์การมหาชน เจ้าหน้าที่ในองค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ ฯลฯ การกำหนดค่าตอบแทนของรัฐจึงจะเป็นต้นแบบในการกำหนดค่าตอบแทนของสถานประกอบการในภาคเอกชน ทั้งในด้านเม็ดเงินที่อาจส่งผลกระทบต่ออัตราค่าจ้างแรงงานในตลาดเพราะอัตราค่าตอบแทนข้าราชการและบุคลากรภาครัฐก็เป็นส่วนหนึ่งของอุปสงค์ อุปทานในตลาดแรงงาน

3. นโยบายการกำหนดค่าตอบแทนภาครัฐยังเป็นนโยบายหนึ่งที่มีความสำคัญยิ่งในการแก้ไขปัญหาคอรัปชั่น ซึ่งเป็นปัญหาสำคัญและสลับซับซ้อนของประเทศด้อยพัฒนาและกำลังพัฒนาทั่วโลก ประเทศที่กำหนดค่าตอบแทนในระดับต่ำมากส่งผลให้ข้าราชการมีรายได้ไม่เพียงพอแก่การดำรงชีพที่ทำให้เกิดปัญหาคอรัปชั่น ผลการสำรวจในเรื่องดังกล่าวพบว่า ประเทศที่มีปัญหาการบริหารค่าตอบแทนการบริหารค่าตอบแทนภาครัฐและปัญหาคอรัปชั่นจะเป็นประเทศที่มีความสามารถในการแข่งขันในระดับต่ำและมีอัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจไม่ยั่งยืน

จากความสำคัญของการบริหารค่าตอบแทนนั้น สามารถสรุปได้ว่า การบริหารค่าตอบแทนจะต้องมีความชัดเจนมีหลักการ กระบวนการ แนวทางในการปฏิบัติที่เหมาะสมและเป็นธรรม เพราะว่าการจ่ายค่าตอบแทนนั้นมีความสำคัญกับทุกฝ่ายทุกด้าน คือรัฐบาลเป็นคนจ่ายเงินงบประมาณเพื่อประโยชน์สูงสุดต่องานในบทบาทหน้าที่ที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้หรือถ้าเป็นองค์กรของเอกชนเป้าหมายที่สำคัญคือความก้าวหน้า ผลกำไรขององค์กรแต่ถึงอย่างไรก็ตามจะเป็นหน่วยงานภาครัฐหรือภาคเอกชน ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ในองค์กรนั้น คือ “คน” หรือมนุษย์ ซึ่งมีชีวิต จิตใจ มีการดำรงชีวิตจากค่าตอบแทนที่ได้รับจากการทำงานเป็นส่วนใหญ่ ฉะนั้น ความสำคัญของการบริหารองค์การจึงมีความสำคัญต่อรัฐบาล สำคัญต่อองค์การและสำคัญต่อบุคลากรและสิ่งแวดล้อมอื่นๆ

วัตถุประสงค์ของการบริหารค่าตอบแทน

การบริหารค่าตอบแทน เพื่อสร้างความเป็นธรรมกับทุกด้านทุกฝ่าย ดังนั้น นายจ้างที่เป็นรัฐบาลมีความต้องการให้บุคลากรในองค์การได้ทำงานอย่างเต็มที่เพื่อความก้าวหน้าของทางราชการ สามารถบริการประชาชน ได้แก่ ทุกคนทุกฝ่ายที่มารับบริการจากรัฐจะต้องได้รับความถูกต้องและรวดเร็ว ส่วนทางด้านองค์กรเอกชนมีความต้องการให้พนักงานมีความมุ่งมั่นขยันที่จะสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่เจ้าของธุรกิจนั้น คือ การสร้างกำไรให้เกิดขึ้นแก่องค์กร แต่ทั้ง 2 ภาคส่วนสิ่งหนึ่งที่องค์การต้องการคือการประหยัด ความซื่อสัตย์ สุจริต การเสียสละ อดทน ขยันหมั่นเพียร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อองค์การเกี่ยวกับเรื่องนี้มีนักวิชาการได้กล่าวไว้แตกต่างกันดังนี้

วิชัย โถสุวรรณจินดา (2556 : 127) ได้กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการบริหารค่าตอบแทนไว้ดังนี้

1. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือจูงใจบุคลากรให้ทำงานโดยมีประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งนี้โดยการจัดจูงใจต่างๆ ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการบุคลากร

2. เพื่อควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรให้สอดคล้องกับผลงานที่ทำ โดยกำหนดแนวนโยบายและวิธีปฏิบัติที่เหมาะสม

3. เพื่อใช้เป็นหลักในการจ้างงาน การใช้ประโยชน์ และการเลื่อนขั้นบุคลากรโดยอาศัยการกำหนดมาตรฐานของงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง

4. เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง ซึ่งนำไปสู่ความร่วมมือจากบุคลากร ลดการเรียกร้องและข้อพิพาทระหว่างกัน โดยอาศัยความยุติธรรมในการจ่ายผลตอบแทนเป็นสำคัญ

วิเชียร วิทยอุดม (2557 : 2) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารค่าตอบแทนว่า ค่าตอบแทนเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของบุคลากรและยังเป็นแรงจูงใจที่ทำให้บุคลากรต้องการทำงานให้กับองค์การได้ยาวนาน ดังนั้นฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือนายจ้างที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดโครงสร้างและอัตราของค่าตอบแทนต้องมีความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ในการจ่ายค่าตอบแทนขององค์การนั้นๆ ด้วย เพื่อให้สามารถพิจารณากำหนดค่าตอบแทนได้อย่างเหมาะสม ซึ่งวัตถุประสงค์ในการจ่ายค่าตอบแทนขององค์การอาจจะสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. เพื่อดึงดูดคนที่ความรู้ความสามารถในแขนงต่างๆ ในตลาดแรงงานให้มาทำงานกับองค์การ และรักษาบุคลากรที่มีอยู่ในองค์การไว้โดยจ่ายค่าตอบแทนที่จูงใจและสามารถแข่งขันกับองค์การอื่นๆ ได้

2. เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่บุคลากร อันเป็นการลดปัญหาความยุ่งยากที่เกิดจากบุคลากร เป็นการลดอัตราการลาออก การร้องทุกข์ความวิตกกังวลเนื่องจากรายได้ไม่เพียงพอแก่การครองชีพ และความเป็นธรรมในการกำหนดค่าจ้างจะไม่ทำให้บุคลากรรู้สึกน้อยเนื้อต่ำใจ ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์การ

3. เพื่อจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันเนื่องจากการจัดระบบการจ่ายผลตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม ก่อให้เกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ทำให้การทำงานราบรื่นไม่เกิดการหยุดชะงักกลางคัน

4. เพื่อควบคุมต้นทุนในการผลิต เพราะค่าจ้างและเงินเดือนเป็นต้นทุนการผลิตอย่างหนึ่ง การมีหลักเกณฑ์การจ่ายค่าจ้างเงินเดือนในแต่ระดับประเภทของบุคลากรจะสามารถทำให้องค์การมีหลักประกันได้ว่าองค์การจ่ายค่าตอบแทนให้คุ้มค่ากับผลงานที่บุคลากรทำ และเกิดความสะดวกในการจัดทำงบประมาณ ทำให้องค์การคาดคะเนรายได้และรายจ่ายได้

จากนักวิชาการที่ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารค่าตอบแทนนั้น สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์คือ ต้องการที่จะให้องค์การได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ในการทำงาน เพื่อบำรุงรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์การ ให้การจ่ายค่าตอบแทนสอดคล้องกับผลงาน สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในองค์การ ถ้ามีการพิจารณาอย่างรอบคอบแล้ว เป็นการบริหารค่าตอบแทนที่จะทำให้เกิดประโยชน์ต่อตัวองค์การและบุคลากรในองค์การ ดังนั้น การบริหารค่าตอบแทนต้องเป็นไปอย่างเป็นธรรมทั้งแก่องค์การและแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การ จึงจะทำให้องค์การนั้นได้ดำเนินไปอย่างราบรื่นเพื่อการบรรลุสู่เป้าหมายขององค์การนั้นๆ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างคุ้มค่ากับการลงทุนเป็นงบประมาณ

การกำหนดนโยบายและวิธีการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม

การจ่ายค่าตอบแทนขึ้นอยู่กับปัจจัยและข้อจำกัดในหลายประการ เช่น ปัจจัยขององค์การ การจ่ายค่าตอบแทนเกิดจากอิทธิพลทั้งภายในองค์การคือการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การบำรุงรักษาบุคลากรไว้ ส่วนอิทธิพลจากภายนอกองค์การ จำต้องดำเนินการจ่ายค่าตอบแทนตามกฎหมายและนโยบายของรัฐบาลหรือเป็นไปตามหลักวิชาการ รวมทั้งการแข่งขัน สุดท้ายคือเป็นพลังที่จะสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรที่ทำหน้าที่ของตนเป็นอย่างดี สม่ำเสมอต่อองค์การ

เฉลิมพงศ์ มีสมนัย และสมศักดิ์ เจตสุกานต์ (2553 : 63-67) ได้กล่าวถึง วิธีการบริหารค่าตอบแทนภาครัฐไว้ว่า เงินเดือนหรือค่าจ้างเป็นค่าตอบแทนอย่างหนึ่งที่เป็นตัวเงินซึ่งองค์การจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อตอบแทนการทำงาน และเป็นรายได้หลักของผู้ปฏิบัติงาน เมื่อเงินเดือนหรือค่าจ้างมีความสำคัญอย่างมากต่อผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ดังนั้น ในการที่องค์กรจะกำหนดเงินเดือนหรือค่าจ้างจึงมีความจำเป็นที่จะต้อง

พิจารณาให้รอบคอบ เหมาะสม และเป็นธรรมเพื่อให้เงินเดือนหรือค่าจ้างเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งขั้นตอนในการกำหนดเงินเดือนหรือค่าจ้างพอจะสรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

1. **การกำหนดโครงสร้างเงินเดือนหรือค่าจ้าง**

ในการกำหนดเงินเดือนหรือค่าจ้างขององค์กรมีวิธีการหรือขั้นตอนที่จะต้องพิจารณาหลายประการ รวมทั้งมีปัจจัยอื่นๆ ที่จะต้องนำมาพิจารณาประกอบด้วยเพื่อให้การกำหนดอัตราเงินเดือนหรือค่าจ้างเป็นไปอย่างเหมาะสม วิธีการหรือขั้นตอนที่สำคัญในการกำหนดโครงสร้างเงินเดือนหรือค่าจ้างประกอบด้วย

1.1 การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) คือ การนำข้อมูลเกี่ยวกับงานในองค์กรมารวบรวมรายละเอียดตามตำแหน่งงาน เพื่อจะได้ทราบรายละเอียดของงานทั้งหมดที่มีในองค์กรและความสัมพันธ์ของงานกับเป้าหมายขององค์กร ข้อมูลรายละเอียดที่จะต้องนำมาวิเคราะห์งานในและตำแหน่งจะประกอบด้วย หน้าที่หลักของตำแหน่งงานทั้งหมด หน้าที่หลักของตำแหน่งงานที่เป็นตำแหน่งบังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ การติดต่อประสานงานระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับบุคคลอื่นทั้งในและนอกองค์กร ความรู้ ประสบการณ์ คุณสมบัติหรือความสามารถพิเศษอื่นที่จำเป็นต่องาน ความซับซ้อนของงานที่ต้องปฏิบัติซึ่งอาจพิจารณาได้จากสิ่งต่างๆ เช่น ปัญหาหรืออุปสรรคในการปฏิบัติงาน จำนวนผู้ปฏิบัติงานใต้บังคับบัญชา มูลค่าของงานที่อาจวัดเป็นตัวเงินหรือตัวเลขที่ต้องรับผิดชอบ เป็นต้น

1.2 การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบโดยจัดทำเป็นคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) คือ การกำหนดขอบเขตของงานที่ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ จะต้องรับผิดชอบ รวมทั้งการกำหนดคุณสมบัติที่จะต้องใช้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นด้วย การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบนี้อาจจัดทำเป็นคำบรรยายลักษณะงาน หรืออาจกำหนดเป็นหัวข้อเพื่อบรรยายลักษณะงานก็ได้ แต่จะต้องมีสาระสำคัญที่จะต้องอธิบายลักษณะงานทั้งหมดของตำแหน่งต่างๆ ให้ครบถ้วน ได้แก่ หน้าที่หลักของงานในตำแหน่ง ลักษณะของงานที่จะต้องปฏิบัติ ความยากง่ายของงานในตำแหน่ง ผลผลิตและผลลัพธ์ของงานในตำแหน่ง รวมทั้งความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น

1.3 การประเมินค่างาน (Job Evaluation) คือ การหาค่าความสัมพันธ์ของงานในตำแหน่งหนึ่งเปรียบเทียบกับค่าของงานในตำแหน่งอื่นภายในองค์กรเดียวกัน โดยมีหลักเกณฑ์หรือมาตรฐานสำหรับการประเมินค่าของงานในตำแหน่งที่ชัดเจน เพื่อให้สามารถหาความแตกต่างระหว่างค่าของงานในตำแหน่งต่างๆ ในองค์กรได้ การประเมินค่างานมีวิธีประเมินได้หลายวิธี เช่น การเรียงลำดับ (Ranking) การแบ่งชั้นงาน (Classification) การเปรียบเทียบปัจจัย (Factor Comparison) การให้คะแนนองค์ประกอบ (Point Rating) เป็นต้น

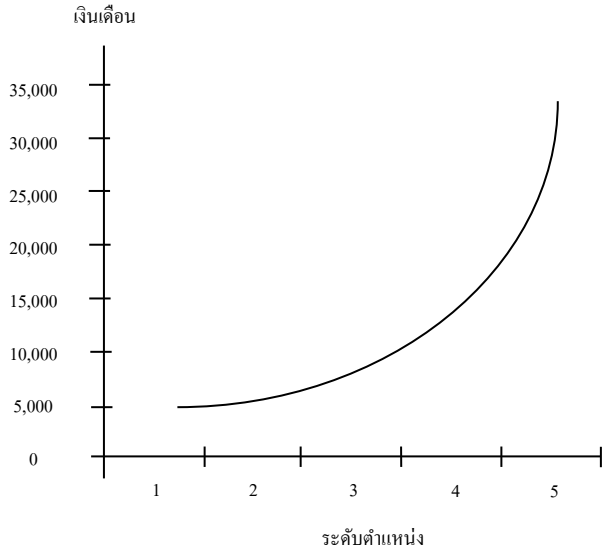
วิธีการประเมินค่างานที่ง่ายและเหมาะกับองค์กรที่มีลักษณะงานไม่ซับซ้อน คือ วิธีการเรียงลำดับสำหรับวิธีการประเมินค่างานที่นิยมใช้มาก คือ วิธีการให้คะแนนองค์ประกอบ การประเมินค่างานไม่ว่าจะโดยวิธีใดก็ตามจะทำเพื่อให้ผู้ประเมินได้ทราบถึงลำดับความยากง่ายของงาน ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่ง รวมทั้งองค์ประกอบอื่นๆ ของตำแหน่ง เพื่อให้สามารถนำไปกำหนดตำแหน่งงานต่างๆ ที่มี

ความแตกต่างกันให้ลดหลั่นกันลงไปเป็นระดับต่างๆ ได้โดยจัดงานที่มีความสำคัญหรือค่าจ้างใกล้เคียงกันไว้ในระดับเดียวกัน และจัดให้งานที่มีค่างานแตกต่างกันไว้ต่างระดับกัน วิธีการนี้เรียกว่า การจัดระดับงานหรือชั้นงาน (Job Classification)

1.4 การกำหนดโครงสร้างเงินเดือน (Base Salary) โครงสร้างเงินเดือน หมายถึง อัตราเงินเดือนขั้นต่ำ ขั้นสูงในแต่ละระดับตำแหน่งซึ่งกำหนดขึ้นให้เหมาะสมกับขอบเขตความรับผิดชอบของงานในแต่ละโครงสร้างเงินเดือนที่นิยมใช้อยู่ในปัจจุบันแบ่งได้เป็น 2 แบบ คือ แบบเป็นขั้นเงินเดือน (Step Rate Structure) เป็นโครงสร้างเงินเดือนที่กำหนดอัตราเงินเดือนขั้นต่ำขั้นสูงไว้และกำหนดขั้นเงินแต่ละขั้นในระหว่างขั้นต่ำขั้นสูงไว้ด้วย โครงสร้างเงินเดือนแบบนี้เป็นโครงสร้างเงินเดือนที่ใช้อยู่ในระบบราชการไทยปัจจุบัน และแบบเป็นช่วงเงินเดือน (Range Structure) เป็นโครงสร้างเงินเดือนที่กำหนดเฉพาะอัตราเงินเดือนขั้นต่ำขั้นสูงไว้ ส่วนอัตราเงินเดือนที่อยู่ในระหว่างขั้นต่ำขั้นสูงนั้นไม่ได้กำหนดไว้ชัดเจนในโครงสร้างเงินเดือน แต่จะกำหนดขึ้นเป็นร้อยละหรือเป็นอัตราตามความเหมาะสมกับตำแหน่งต่างๆ การกำหนดโครงสร้างเงินเดือนแบบนี้มีความยืดหยุ่นในการนำไปใช้จ่ายเงินเดือนมากกว่าโครงสร้างเงินเดือนแบบขั้นเงินเดือน และนิยมใช้ในองค์กรภาคเอกชน

นอกจากการวิเคราะห์งานและประเมินค่างานแล้วในการกำหนดโครงสร้างเงินเดือนยังมีปัจจัยที่จะต้องนำมาประกอบการพิจารณาอีกหลายประการ ได้แก่ อัตราค่าตอบแทนในตลาดแรงงานซึ่งได้จากการสำรวจอัตราเงินเดือนและค่าจ้างในตลาดแรงงาน ความสามารถในการจ่ายขององค์กร คือ การพิจารณาจากงบประมาณที่กำหนดไว้สำหรับการจ่ายค่าตอบแทน ค่าครองชีพพิจารณาจากดัชนีราคาผู้บริโภค (Consumer Price Index) เพื่อให้เพียงพอกับการดำรงชีวิตอย่างเหมาะสม นโยบายขององค์กรซึ่งกำหนดโดยผู้บริหารว่าองค์กรจะจ่ายเงินเดือนมากหรือน้อยกว่าองค์กรอื่นอย่างไร กฎหมายที่เกี่ยวกับแรงงานซึ่งจะกำหนดเงื่อนไขในการจ่ายอัตราเงินเดือนหรือค่าจ้างไว้

เมื่อได้ข้อมูลของตำแหน่งต่างๆ จากการประเมินค่างานและพิจารณาปัจจัยต่างๆ ประกอบด้วยแล้วก็จะสามารถกำหนดโครงสร้างเงินเดือนขององค์กรได้โดยเริ่มต้นจากการกำหนดค่ากึ่งกลาง (Mid Point) ของแต่ละระดับตำแหน่ง แล้วจึงกำหนดค่าต่ำสุดและสูงสุด (Max-Min) ของแต่ละระดับตำแหน่ง จากนั้นจึงคำนวณหาช่วงเงินเดือน (Range Spread) และความคาบเกี่ยว (Overlap) เพื่อพิจารณาความสัมพันธ์ของแท่งเงินเดือนแต่ละแท่งให้เหมาะสมกันโดยอาจลากเส้นเชื่อมกึ่งกลาง (Mid Point) ของทุกระดับให้เป็นเส้นที่มีความลาดชันเหมาะสมที่สุดโดยเริ่มจากระดับตำแหน่งต่ำสุดไปยังตำแหน่งระดับสูงสุดซึ่งอาจเรียกว่า Line of Best Fit ดังภาพประกอบที่ 7.1



ภาพประกอบที่ 7.1 แสดงการกำหนดช่วงเงินเดือน
ที่มา : เฉลิมพงศ์ มีสมนัย และสมศักดิ์ เจตสุกานต์ (2553 : 66)

เมื่อกำหนดโครงสร้างเงินเดือนซึ่งประกอบด้วยค่ากึ่งกลาง (Mid Point) ค่าสูงสุด-ต่ำสุด (Max-Min) ช่วงเงินเดือน (Range Spread) และความคาบเกี่ยว (Overlap) เรียบร้อยแล้ว ก็นำมาพิจารณาความเหมาะสมในภาพรวมอีกครั้ง โดยพิจารณาจากช่วงเงินเดือน (Range Spread) ซึ่งควรกำหนดไว้ประมาณ 50-80% แต่ถ้ากำหนดช่วงเงินเดือน (Range Spread) ให้ชดเชยค่าครองชีพในการขึ้นเงินเดือนด้วยแล้วก็อาจกำหนดได้มากกว่า 100% ซึ่งในราชการไทยก็กำหนดไว้เช่นนี้ การกำหนดช่วงเงินเดือน (Range Spread) ที่เหมาะสมหมายถึง อัตราเงินเดือนของตำแหน่งในระดับเดียวกันหรือมีค่าของงานใกล้เคียงกันควรเท่ากันหรือใกล้เคียงกัน

2. การกำหนดช่วงเงินเดือน (Range Spread) ช่วงเงินเดือนสั้นหรือยาวมีเหตุผลที่นำไปใช้ได้แตกต่างกัน คือ ช่วงเงินเดือนสั้นพิจารณาได้ว่า อัตราเงินเดือนระหว่างระดับตำแหน่งที่ต่ำกว่าและสูงกว่ามีความแตกต่างกันอย่างชัดเจนซึ่งจะมีผลให้อัตราเริ่มจ้างบุคลากรใหม่สูง สามารถดึงดูดคนเก่งให้เข้ามาทำงานได้ และจูงใจให้บุคลากรแข่งขันแสดงผลงานเพื่อมีโอกาสเลื่อนระดับได้เร็ว แต่จะมีข้อเสีย คือ บุคลากรจะมีโอกาสได้รับเงินเดือนที่ตันเพดาน (ถึงขั้นสูงสุด) ของแท่งเงินเดือนเร็ว จึงเหมาะกับตำแหน่งที่บุคลากรอยู่ในแต่ละระดับไม่นาน ส่วนช่วงเงินเดือนยาวพิจารณาได้ว่า อัตราเงินเดือนระหว่างระดับตำแหน่งแตกต่างกันไม่มากเพราะมีความคาบเกี่ยว (Overlap) ในระหว่างระดับมาก จะมีผลให้สามารถจ้างบุคลากรใหม่ในอัตราเงินเดือนที่ต่ำ และจ่ายเงินเดือนให้บุคลากรเก่าในอัตราที่สูงกว่า การเลื่อนระดับตำแหน่งให้บุคลากรจะไม่กระทบต่อการเพิ่มอัตราเงินเดือนมากนัก เหมาะสมกับองค์กรที่ต้องการให้บุคลากรอยู่ในตำแหน่งงานนานและต้องการความซื่อสัตย์ ซึ่งจะมีข้อดี คือ เงินเดือนจะไม่ติดเพดานของแท่งเงินเดือนเร็ว

3. การกำหนดความคาบเกี่ยว (Overlap) ความคาบเกี่ยวที่เหมาะสมไม่มีกฎเกณฑ์ที่ตายตัว แต่ส่วนใหญ่จะกำหนดไว้ประมาณ 50-80% ซึ่งหมายความว่า ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งระดับต่ำกว่าซึ่งมีค่างานน้อยกว่าได้รับเงินเดือนเท่าหรือมากกว่าผู้ที่อยู่ในระดับสูงกว่าในระดับถัดไป การกำหนดให้มีความคาบเกี่ยวมากพิจารณาได้ว่า ความแตกต่างของการจ่ายเงินเดือนในตำแหน่งระดับต่ำกว่าและสูงกว่าถัดไปจะมีค่าน้อยจึงไม่สะท้อนถึงความแตกต่างของค่างานของระดับตำแหน่งที่ต่างกัน และการเลื่อนตำแหน่งไประดับสูงขึ้นไม่มีความหมายเท่าใดนัก สำหรับการกำหนดให้มีความคาบเกี่ยวน้อยพิจารณาได้ว่า การเลื่อนระดับตำแหน่งสูงขึ้นอาจทำให้ผู้ดำรงตำแหน่งได้รับอัตราเงินเดือนที่ต่ำกว่าอัตราเงินเดือนขั้นต่ำสุดของระดับตำแหน่งที่จะเลื่อน ซึ่งจะมีผลทำให้คนเก่งที่มีผลงานดีและได้เลื่อนระดับเร็วได้รับเงินเดือนต่ำกว่าผู้ที่เข้ามาใหม่ซึ่งจะได้รับเงินเดือนเริ่มต้นที่ขั้นต่ำในระดับนั้นได้

กุลชลี พวงเพ็ชร์ (2558 : 239-244) ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดค่าตอบแทนไว้ว่า การตัดสินใจกำหนดค่าตอบแทนให้แก่บุคลากรขององค์การ จำเป็นต้องนำเอาปัจจัยต่างๆ ที่เป็นสิ่งแวดล้อมภายนอกและสิ่งแวดล้อมภายในองค์การมาพิจารณาเป็นอย่างยิ่ง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจจ่ายค่าจ้างเงินเดือน และค่าตอบแทนอื่นๆ ขององค์การสามารถแบ่งได้เป็น 4 กลุ่มใหญ่ ได้แก่ 1) ปัจจัยภายนอก 2) ปัจจัยด้านองค์การ 3) ปัจจัยด้านงาน และ 4) ปัจจัยด้านบุคคล ดังนี้

1. ปัจจัยภายนอก (External Factors) ปัจจัยภายนอกองค์การที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารค่าตอบแทนที่สำคัญ ได้แก่ ปัจจัยด้านตลาด ข้อบังคับของรัฐและกฎหมาย สหภาพแรงงานและความแตกต่างของอัตราค่าจ้างในแต่ละพื้นที่ ดังจะได้กล่าวรายละเอียดของแต่ละปัจจัยต่อไปนี้

1.1 ปัจจัยด้านตลาด (Market Factors) ปัจจัยด้านตลาดที่สำคัญที่นายจ้างจะต้องคำนึงถึงในการพิจารณากำหนดค่าตอบแทน ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงอุปสงค์และอุปทานของแรงงานแต่ละประเภทในตลาดแรงงาน ในกรณีที่แรงงานมีอุปสงค์สูงกว่าอุปทาน ย่อมส่งผลให้นายจ้างทั่วไปกำหนดอัตราค่าจ้างสำหรับแรงงานประเภทนั้นสูงกว่าปกติ เพื่อจะสามารถดึงดูดและรักษาคนที่ต้องการไว้กับองค์การได้ ในทางตรงกันข้ามถ้าแรงงานมีอุปทานสูงกว่าอุปสงค์ นายจ้างก็สามารถลดอัตราค่าจ้างให้ต่ำลงได้

1.2 ข้อบังคับของรัฐและกฎหมาย (Government Regulations and Laws) เพื่อที่จะป้องกันมิให้นายจ้างเอารัดเอาเปรียบลูกจ้างรัฐบาลของแต่ละประเทศจะมีการออกกฎหมายและข้อบังคับต่างๆ เกี่ยวกับการใช้แรงงาน ซึ่งมีผลต่อการจ่ายค่าตอบแทนของธุรกิจเอกชนทั่วไปสำหรับประเทศไทยหน่วยงานที่รับผิดชอบเรื่องนี้ คือ กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม กฎหมายที่ส่งผลต่อการจ่ายค่าจ้างที่สำคัญ ได้แก่ กฎหมายอัตราค่าจ้างขั้นต่ำ พระราชบัญญัติ คุ้มครองแรงงาน และพระราชบัญญัติประกันสังคม เป็นต้น

1.3 ความแตกต่างของอัตราค่าจ้างในแต่ละพื้นที่ (Geographical Pay Differences) ในการกำหนดอัตราค่าจ้างเพื่อตีราคางานต่างๆ ขององค์การนั้นจำเป็นต้องการสำรวจค่าจ้างเงินเดือนของงานหลักในตลาดแรงงานทั่วไป เพื่อสร้างความเสมอภาคภายนอกองค์การ และเป็นการป้องกันการสูญเสียกำลังคนแก่คู่

แข่งขัน ขณะเดียวกันก็ต้องพิจารณาถึงค่าครองชีพและภาวะความเป็นอยู่ของคนในสังคมนั้นด้วย ซึ่งอาจแตกต่างกันในแต่ละพื้นที่

2. ปัจจัยด้านองค์การ (Organizational Factors) ปัจจัยด้านองค์การนับเป็นสิ่งแวดล้อมภายในที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจในการกำหนดค่าตอบแทน ปัจจัยด้านองค์การที่สำคัญ ได้แก่ ปรัชญาองค์การ ความสามารถในการทำงานและความสามารถในการจ่ายค่าตอบแทนกระบวนการเจรจาต่อรองภายในองค์การและปัจจัยอื่นๆ ดังจะได้กล่าวรายละเอียดของแต่ละปัจจัยต่อไปนี้

2.1 นโยบายการจ่ายค่าตอบแทน (Compensation Policies) นโยบายการจ่ายค่าตอบแทนของนายจ้างจะมีผลต่อการกำหนดอัตราค่าจ้างและประโยชน์ตอบแทนอื่นๆ เพราะนโยบายจะเป็นแนวทางการบริหารค่าตอบแทน ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะรับผิดชอบในการกำหนดนโยบายค่าตอบแทนโดยอยู่ในความเห็นชอบของผู้บริหารระดับสูงขององค์การบางองค์การอาจมีนโยบายในการเป็นผู้นำของการจ่ายค่าจ้าง

2.2 ความสามารถในการทำงานและความสามารถในการจ่ายค่าตอบแทน (Profitability and Ability to Pay) องค์การที่มีความสามารถในการทำงานได้มาก ก็มีโอกาสที่จะจ่ายค่าตอบแทนให้แก่บุคลากรได้อย่างเพียงพอ แต่ถ้าองค์การมีความสามารถในการทำงานได้ต่ำก็จะเป็นผลให้มีความสามารถในการจ่ายค่าตอบแทนต่ำด้วย จะเห็นว่าปัจจัยทั้งสองเป็นปัจจัยที่ตอบสนองซึ่งกันและกัน ทั้งนี้ย่อมขึ้นกับต้นทุนการบริหารขององค์การด้วย

2.3 กระบวนการเจรจาต่อรองภายในองค์การ (Collective Bargaining) มุมมองเกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทนของนายจ้างและลูกจ้างย่อมแตกต่างกันเป็นเรื่องปกติ เนื่องจากนายจ้างย่อมพยายามลดต้นทุนค่าแรงให้ต่ำเพื่อสร้างงานสูงสุดให้แก่องค์การ ในขณะที่บุคลากรต่างมุ่งหวังให้องค์การจ่ายค่าตอบแทนให้แก่ตนอย่างเพียงพอ ดังนั้นสถานประกอบการต่างๆ จะมีกระบวนการเจรจาต่อรองระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง ซึ่งเป็นไปตามเงื่อนไขของกฎหมายแรงงานสัมพันธ์ สิ่งสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงก็คือการต่อตั้งสหภาพแรงงานภายในองค์การ เพราะมีผลกระทบต่อกระบวนการเจรจาต่อรองภายในองค์การเป็นอย่างมาก

3. ปัจจัยด้านงาน (Job Factors) เป็นการพิจารณาเนื้อหาและลักษณะงานว่างาน แต่ละงานในองค์การ งานใดมีค่ามากกว่ากัน ซึ่งจะต้องอาศัยกระบวนการประเมินค่างาน (Job Evaluation) งานที่มีค่ามากก็จะได้รับการพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนสูงกว่างานที่มีค่าน้อย ปัจจัยด้านงานที่สำคัญมี 4 ด้าน ได้แก่ ปัจจัยด้านทักษะ ปัจจัยด้านความรับผิดชอบ ปัจจัยด้านความพยายามและปัจจัยด้านสภาพการทำงาน

3.1 ด้านทักษะ (Skill) หมายถึง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการใช้ความชำนาญด้านต่างๆ ในการปฏิบัติงาน งานที่มีการใช้ทักษะในระดับสูงหรือมีการใช้ทักษะหลายประเภท ก็จะมีผลให้มีค่าของงานสูงกว่างานที่มีการใช้ทักษะในระดับต่ำหรือน้อยประเภท ปัจจัยด้านทักษะสามารถพิจารณาได้จากองค์ประกอบต่อไปนี้

3.1.1 การศึกษาและการฝึกอบรม เป็นทักษะพื้นฐานเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการทำงาน

3.1.2 ทักษะด้านการบริหารการจัดการ

3.1.3 ความสามารถในการตัดสินใจและการใช้ดุลยพินิจ

3.1.4 ทักษะด้านสังคม หรือทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถในการอยู่ร่วมกับบุคคลอื่น

3.1.5 ทักษะอื่นๆ เช่น ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ประสบการณ์ในอดีต ทักษะด้านเทคนิคต่างๆ เป็นต้น

3.2 ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) ในการดำรงตำแหน่งงานใดๆ ภายในองค์การบุคคลจะถูกกำหนดให้มีความรับผิดชอบควบคู่กันไปกับอำนาจหน้าที่ที่มีอยู่เสมอ งานที่มีความรับผิดชอบในระดับสูงจะเป็นผลให้มีค่าของงานสูงกว่างานที่มีความรับผิดชอบในระดับต่ำ ปัจจัยด้านความรับผิดชอบได้แก่

3.2.1 ความรับผิดชอบความปลอดภัยกับบุคคลอื่น

3.2.2 ความรับผิดชอบในการบังคับบัญชา

3.2.3 ความรับผิดชอบในการฝึกอบรมบุคลากร

3.2.4 ความรับผิดชอบเครื่องจักรและวัสดุ

3.2.5 ความรับผิดชอบคุณภาพของงานและบริการ

3.3 ด้านความพยายาม (Effort) ในการทำงานของบุคคลจะต้องมีการใช้ความพยายามด้านต่างๆ เพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายบรรลุผลสำเร็จ ค่าของงานจะขึ้นอยู่กับประเภทของความพยายามเป็นสำคัญ โดยทั่วไปความพยายามด้านความคิดจะมีค่าสูงกว่าความพยายามด้านกำลังแรงงาน ปัจจัยด้านความพยายามได้แก่

3.3.1 ความพยายามด้านกำลังกาย

3.3.2 ความพยายามด้านกำลังสมอง

3.3.3 ความพยายามในการต่อสู้กับแรงกดดันของงาน

3.3.4 ความพยายามในการใช้สมาธิในการทำงาน

3.4 ด้านสภาพการทำงาน (Working Conditions) เป็นการพิจารณาถึงเงื่อนไข การทำงาน เช่น งานนั้นต้องทำเป็นกะ หรือต้องออกนอกสถานที่หรือไม่ ตลอดจนการพิจารณาถึงความเสี่ยงของงานแต่ละงาน งานที่ต้องทำเป็นกะหรืองานที่บุคลากรต้องทำในเวลาที่นอกเหนือจากเวลาทำงานปกติ เช่น งานพยาบาล งานรักษาความปลอดภัย งานตำรวจ เป็นต้น เหล่านี้ต้องได้รับการตีค่าของงานสูงกว่างานที่ทำในเวลาปกติ เช่นเดียวกับงานที่มีสภาพความเสี่ยงสูง เช่น งานนักบิน งานเดินสายไฟ งานทหารชายแดน เหล่านี้ก็ต้องได้รับค่าตอบแทนสำหรับการรับภาระความเสี่ยงด้วย

4. ปัจจัยด้านบุคคล (Individual Factors) ปัจจัยด้านบุคคลที่มีความสำคัญมากต่อการพิจารณากำหนดค่าตอบแทน ก็คือผลการปฏิบัติงานหรือประสิทธิภาพในการผลิตของบุคลากรในระยะเวลาที่ผ่านมา ซึ่งมักถูกนำมาใช้ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งบุคลากร บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นก็จะ

ได้รับค่าตอบแทนในระดับสูงกว่าบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดี ลดหลั่นกันลงมาตามปริมาณและคุณภาพของผลงาน

จากการกำหนดนโยบายและวิธีการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมตามนักวิชาการกล่าวนั้น สรุปได้ว่า นโยบายการจ่ายค่าตอบแทนจะต้องเป็นการจ่ายอย่างคุ้มค่าจ่ายตามความเหมาะสมกับความจำเป็น เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ แต่ก็ไม่ลืมว่า การจ่ายค่าตอบแทนนั้น คือ ทุนทั้งที่เป็นตัวเงินและมิใช่เป็นตัวเงิน จะต้องมีการใช้งบประมาณอยู่ด้วยจึงต้องศึกษาถึงความจำเป็นต้องดำเนินไปตามกฎหมายค่าครองชีพภาวะเศรษฐกิจ ความจริงใจ ความตั้งใจ การทุ่มเทให้กับการปฏิบัติงาน ดังนั้น ต้องคำนึงถึง อิทธิพลจากภายนอกองค์การและภายในองค์การที่จะทำให้องค์การอยู่ได้มีความเจริญก้าวหน้าและบุคลากรทุกคนสามารถดำรงอยู่ได้ตามผลงานที่ทำต่อองค์การนั้นๆ

หลักการและปัจจัยต่อการพิจารณากำหนดค่าตอบแทน

การดำเนินการทุกอย่างในยุคปัจจัยจำเป็นจะต้องมีการกำหนดแผนงานโครงการ หลักการแนวทางที่จะปฏิบัติให้เกิดความชัดเจนยิ่งเป็นหน่วยงานภาครัฐจะต้องสามารถให้คำตอบแก่สาธารณะชนให้ได้ เพราะเงินที่นำมาจ่ายค่าตอบแทนนั้น คือเงินภาษีของประชาชนทั้งประเทศ เมื่อจ่ายไปแล้วจะต้องมีความมุ่งหวังที่จะให้เกิดผลอย่างคุ้มค่าต่อเงินที่ได้ลงทุนไปแล้ว ดังนั้น การจะกำหนดค่าตอบแทนจะต้องมีหลักการที่ได้เกิดจากภายนอก เช่น กฎหมาย ระเบียบ กฎกระทรวง หรือ อาจมาจากสิ่งแวดล้อมภายในนั้น คือ ภายในองค์การที่มีบุคลากรคือทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญในการผลักดันให้งานในองค์การนั้นบรรลุเป้าหมายได้ จึงมีนักวิชาการได้กล่าวไว้ ดังนี้

สมศักดิ์ เจตสุรกานต์ (2557 : 11-13) ได้กล่าวถึง หลักการและปัจจัยในการพิจารณากำหนดค่าตอบแทนไว้ดังนี้

1. หลักการในการกำหนดค่าตอบแทน การกำหนดค่าตอบแทนมีหลักการที่สำคัญหลายประการดังนี้

1.1 หลักความพอเพียง (Adequacy) การกำหนดค่าตอบแทนถือเป็นความรับผิดชอบทางสังคมอย่างหนึ่งขององค์การ ดังนั้นควรกำหนดอัตราค่าตอบแทนให้อย่างน้อยระดับต่ำสุดที่บุคลากรควรได้รับ คือเพียงพอต่อการดำรงชีพหรือสามารถเลี้ยงดูครอบครัวได้ตามสมควร การกำหนดค่าตอบแทนตามหลักความพอเพียงนั้นเป็นเพียงมาตรฐานขั้นต่ำเท่านั้น หากองค์กรหรือหน่วยงานมีฐานะทางการเงินดีขึ้นก็อาจจ่ายค่าตอบแทนสูงกว่าระดับความพอเพียงก็ได้

1.2 หลักความเป็นธรรม (Equity) การกำหนดค่าตอบแทนต้องมีความเป็นธรรม กล่าวคือ จะต้องมีความเท่าเทียมกันสำหรับบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ วุฒิและประสบการณ์ที่เหมือนกันหรือใกล้เคียงกันและทำงานในระดับความรับผิดชอบและความยากง่ายของงานที่เทียบเคียงกันได้ หลักความเป็นธรรมอาจจำแนกได้เป็น 3 ประเภท คือ

1.2.1 ความเป็นธรรมภายใน (Internal Equity) ภายในองค์การเดียวกันนั้น งานที่มีระดับความรับผิดชอบและความยากง่ายของงานเทียบได้ในระดับเดียวกัน ควรได้รับค่าตอบแทนที่เท่ากันหรือใกล้เคียงกันตามหลักการที่เรียกว่า “งานเท่ากัน เงินเท่ากัน” กล่าวคือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งงานที่เทียบเคียงกันได้ ควรได้รับค่าตอบแทนที่เท่ากันหรือใกล้เคียงกัน

1.2.2 ความเป็นธรรมภายนอก (External Equity) ความเป็นธรรมนอกจากต้องให้เกิดขึ้นภายในองค์การแล้ว ความเป็นธรรมภายนอกองค์กรยังมีความจำเป็น กล่าวคือ ค่าตอบแทนที่กำหนดจะต้องสอดคล้องกับการจ้างงาน ในตลาดแรงงานด้วย สำหรับเรื่องนี้ อุปสงค์และอุปทาน (Demand and Supply) ของกำลังคนมีบทบาทอย่างมากในการกำหนดค่าจ้างงานในท้องตลาด ดังนั้น จึงเป็นไปได้ว่างานหลายงานที่มีการประเมินค่างานและอยู่ในระดับเดียวกัน แต่หากต่างสาขากัน การกำหนดราคาค่าตอบแทน (Pricing) อาจแตกต่างกันได้ เนื่องจากความต้องการแรงงานในสาขาต่างๆ นั้นแตกต่างกัน แรงงานในสาขาที่เป็นที่ต้องการมากในตลาดแรงงานประกอบกับการผลิตไม่เพียงพอกับความต้องการในตลาดแรงงาน ควรกำหนดค่าตอบแทนสูงกว่าสาขาอื่น เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) ให้แก่องค์กรในการที่จะสามารถสรรหาคนเข้ามาทำงานให้เพียงพอแก่ความต้องการและได้คนที่มีคุณภาพดีเข้ามาทำงาน

1.2.3 ความเป็นธรรมเฉพาะบุคคล (Individual Equity) การกำหนดค่าตอบแทนที่เป็นธรรมต้องพิจารณาเป็นรายบุคคลด้วย เช่น ในระหว่างผู้ที่มีคุณวุฒิ ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์และปฏิบัติงานในระดับหน้าที่ความรับผิดชอบและความยากง่ายของงานที่เทียบเคียงกันได้ ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่าก็ควรที่จะได้รับค่าตอบแทนที่สูงกว่า นอกจากนี้ ความเป็นธรรมเฉพาะบุคคลยังต้องพิจารณาจากระยะเวลาในการปฏิบัติงานประกอบด้วย ดังนั้น ผู้ที่ปฏิบัติงานมานานกว่าควรที่จะได้รับค่าตอบแทนสูงกว่าผู้ที่เพิ่งเริ่มปฏิบัติงานนั้น หรือหากมีประสบการณ์มาบรรจุเข้าทำงาน ก็ควรที่จะได้รับค่าตอบแทนที่สูงกว่าผู้ที่บรรจุเข้าทำงานโดยไม่มีประสบการณ์ เป็นต้น

1.3 หลักความสมดุล (Balance) การกำหนดค่าตอบแทนที่สมดุล อาจพิจารณาได้หลายประการ เช่น ความสมดุลระหว่างสัดส่วนของรายจ่ายด้านบุคคลกับรายจ่ายด้านอื่นๆ (ด้านลงทุน ด้านใช้หนี้ ด้านการพัฒนา เป็นต้น) ความสมดุลระหว่างเงินเดือน/ค่าจ้างกับสวัสดิการ นอกจากนี้ ความสมดุลยังอาจหมายรวมถึงความสมดุลระหว่างเงินค่าตอบแทนที่ได้รับภาระงานที่ได้รับด้วย

1.4 หลักความมั่นคง (Secuity) การกำหนดค่าตอบแทนต้องคำนึงถึงความมั่นคงในการดำรงชีพ ซึ่งรวมถึงสุขภาพของคนทำงาน ความปลอดภัย ความเสี่ยงในการทำงานของบุคลากรด้วย เช่น อาจต้องกำหนดเงินเพิ่มพิเศษสำหรับงานที่เสี่ยงภัยหรือเสี่ยงอันตราย เป็นต้น ตลอดจนอาจจำเป็นต้องมีการจัดสวัสดิการอื่นๆ ที่จำเป็นให้แก่บุคลากร เช่น การประกันสุขภาพ การให้บำเหน็จบำนาญ เป็นต้น

1.5 หลักการจูงใจ (Incentive) การกำหนดค่าตอบแทนต้องคำนึงถึงการจูงใจบุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและคุณภาพของงานดีขึ้น กล่าวคือในด้านปริมาณและคุณภาพของงานเต็มความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล เช่น การกำหนดให้มีการเลื่อนขั้นเงินเดือน/เลื่อนเงินเดือนตามผลการ

ปฏิบัติงานในแต่ละปี การให้เงินรางวัลหรือโบนัส การให้ค่าตอบแทนพิเศษ (Commission) สำหรับงานบางลักษณะ การให้เบี้ยขยัน เป็นต้น

1.6 หลักการควบคุม (Control) การกำหนดค่าตอบแทนต้องสามารถควบคุมให้อยู่ภายใต้งบประมาณที่กำหนดซึ่งเหมาะสมกับความสามารถในการจ่าย (Ability to Pay) ในแต่ละปีด้วย เพื่อให้ต้นทุนการบริหารอยู่ในขอบเขตและยังสามารถขยายงานเพื่อความก้าวหน้าขององค์การได้ เช่น การควบคุมการเลื่อนเงินเดือนประจำปีให้แก่บุคลากรตามผลการปฏิบัติงาน อาจมีความจำเป็นต้องกำหนดโควตาหรือกำหนดวงเงินเอาไว้ เป็นต้น

2. ปัจจัยในการกำหนดค่าตอบแทน การพิจารณากำหนดค่าตอบแทนมีปัจจัยที่ต้องคำนึงถึง ดังนี้

2.1 มาตรฐานการครองชีพและค่าครองชีพ (Standard of Living and Cost of Living) เป็นปัจจัยที่ต้องพิจารณาเพื่อกำหนดค่าตอบแทนของตำแหน่งระดับต่างๆ เพื่อให้เพียงพอต่อการดำรงชีพในสังคมและเพียงพอต่อการมีมาตรฐานการครองชีพที่เหมาะสม และเมื่อค่าครองชีพเปลี่ยนแปลงไป ก็จำเป็นต้องปรับปรุงค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับค่าครองชีพที่เปลี่ยนแปลงในแต่ละช่วงเวลาและสภาพทางเศรษฐกิจด้วย ค่าครองชีพเป็นปัจจัยสำคัญที่ต้องคำนึงในการกำหนดค่าตอบแทน ทั้งนี้ เพื่อให้ค่าตอบแทนที่บุคลากรได้รับสามารถนำไปใช้เพื่อการดำรงชีวิตได้อย่างพอเพียงโดยมีรายได้ที่จะสามารถเลี้ยงตนเองและครอบครัวได้ การพิจารณาเรื่องนี้ควรคำนึงถึงค่าครองชีพซึ่งสามารถนำตัวชี้วัดทางเศรษฐกิจคือ ดัชนีราคาผู้บริโภคมาประกอบการพิจารณา

2.2 ค่าของงาน (Job Value) การกำหนดค่าตอบแทนของตำแหน่งงานหนึ่งๆ จะต้องคำนึงค่าของงานของตำแหน่งนั้น โดยพิจารณาได้จากการประเมินค่างาน (Job Evaluation) ซึ่งประเมินจากปัจจัยต่างๆ เช่น หน้าที่ความรับผิดชอบ ความยุ่งยากซับซ้อนของงาน เป็นต้น เมื่อได้มีการประเมินค่างานของตำแหน่งใดแล้วปรากฏว่ามีค่างานสูงกว่าตำแหน่งอื่นก็จะต้องกำหนดค่าตอบแทนให้ตำแหน่งนั้นสูงกว่าตำแหน่งอื่นด้วย สำหรับตำแหน่งใดที่มีค่างานต่ำกว่าตำแหน่งอื่นก็จะต้องกำหนดค่าตอบแทนให้ตำแหน่งนั้นต่ำกว่าตำแหน่งอื่นเช่นกัน จึงจะเกิดความเป็นธรรมในการกำหนดค่าตอบแทน การกำหนดโครงสร้างเงินเดือน/ค่าจ้างจึงต้องสอดคล้องกับหลักการประเมินค่างาน

2.3 อัตราค่าตอบแทนในตลาดแรงงาน (Market Rates) การกำหนดค่าตอบแทนให้เหมาะสมจะสามารถดึงดูดบุคคลที่มีความรู้และความสามารถเข้ามาในองค์การ ดังนั้น การกำหนดค่าตอบแทนจึงควรพิจารณาโดยคำนึงค่าตอบแทนขององค์กรอื่นประกอบด้วย โดยพิจารณาเปรียบเทียบกับตลาดแรงงานในกลุ่มเดียวกัน

2.4 เงื่อนไขของกฎหมาย (Laws Requirements) รัฐบาลซึ่งเป็นผู้คอยควบคุมกำกับองค์การต่างๆ จะออกกฎหมายเพื่อคุ้มครองผู้ใช้แรงงาน ไม่ให้ถูกนายจ้างเอารัดเอาเปรียบ เช่น การกำหนดอัตราค่าจ้างงานงานขั้นต่ำ การออกกฎหมายแรงงาน เป็นต้น ดังนั้น การกำหนดค่าตอบแทนจะต้องคำนึงถึงกฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย

2.5 ประสิทธิภาพในการผลิต/ผลผลิต (Efficiency/Productivity) การปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตขององค์การซึ่งประกอบด้วยปัจจัยหลายประการทั้งในด้านเทคโนโลยี เงินทุน การบริหารจัดการ การพัฒนาและเพิ่มทักษะให้กับบุคลากร เป็นปัจจัยที่มีผลให้องค์การมีความสามารถในการจ่ายค่าตอบแทนเพิ่มขึ้นเพื่อสามารถแข่งขันกับองค์การอื่นในตลาดแรงงานได้

2.6 นโยบายองค์การ (Policy) เป็นปัจจัยที่ต้องพิจารณาว่าหน่วยงานจะมีนโยบายในการจ่ายค่าตอบแทนอย่างไร เช่น อาจเน้นการจ่ายเงินเดือน/ค่าจ้างหรือเน้นการให้สวัสดิการ ที่ทำให้การจ่ายค่าตอบแทนในลักษณะที่จะเป็นผู้นำในตลาดการจ้างงาน หรือเป็นผู้ตาม หรือจะจัดหน่วยงานของตนให้อยู่ในระดับปานกลาง เป็นต้น

2.7 ลักษณะงาน (Nature of Work) เช่น ลักษณะงานที่มีการทำงานเสี่ยงอันตราย หรือลักษณะงานไม่น่าอภิรมย์ หรืออาจหมายถึงลักษณะการทำงานที่จำเป็นต้องจัดระบบค่าจูงใจเป็นพิเศษ เป็นต้น เช่น หากเป็นงานในลักษณะการขายก็อาจนำระบบค่าตอบแทนการขาย (Commission) มาใช้โดยจ่ายเงินเดือนต่ำ เป็นต้น

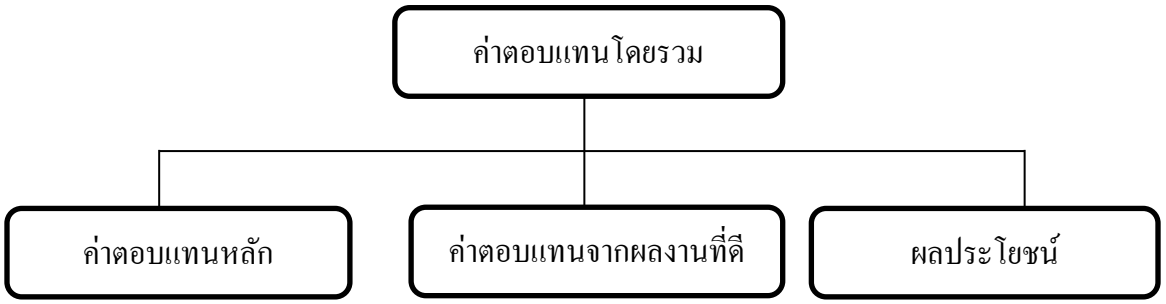
2.8 ความสามารถในการจ่าย (Ability to Pay) ในองค์การหนึ่งจะมีการจัดสรรค่าใช้จ่ายหรืองบประมาณสำหรับการจ่ายค่าตอบแทนไว้จำนวนหนึ่งซึ่งมักจะกำหนดเป็นร้อยละของงบประมาณค่าใช้จ่ายขององค์การ วงเงินค่าใช้จ่ายนี้จึงเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการจ่ายเงิน ค่าจ้าง สวัสดิการ หรือสิทธิประโยชน์ต่างๆ ทั้งนี้ อาจมีการเปรียบเทียบกับอัตราการจ่ายขององค์กรอื่นในตลาดแรงงาน ซึ่งองค์การอาจสามารถหรือไม่สามารถจ่ายค่าตอบแทนให้เท่าเทียมกันได้ทั้งหมดเนื่องจากผลการดำเนินงานขององค์การและนโยบายของฝ่ายบริหารซึ่งมีความแตกต่างกัน

อนันต์ชัย คงจันทร์ (2558 : 233) กล่าวว่า ส่วนประกอบของค่าตอบแทนได้แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

1. ค่าตอบแทนซึ่งเป็นส่วนที่มากที่สุด คือ ค่าตอบแทนหลัก (Base Compensation) ส่วนใหญ่ได้รับเป็นประจำ ไม่ว่าจะเป็นเงินเดือน (ทุกสัปดาห์ หรือทุกเดือน) หรือค่าจ้าง

2. ค่าตอบแทนจากผลการทำงานที่ดี ให้เป็นค่าตอบแทนต่อบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ได้ดี เรียกว่า สิ่งจูงใจ (Incentives) มีได้หลายรูปแบบรวมทั้งโบนัส และการแบ่งปันกำไร

3. ค่าตอบแทนที่เป็นผลประโยชน์อื่น (Benefits) บางครั้งถูกเรียกว่า ค่าตอบแทนทางอ้อม (Indirect Compensation) ผลประโยชน์อื่นจะประกอบไปด้วยหลายส่วน เช่น การประกันสุขภาพ วันหยุด ค่าตอบแทนการว่างงาน หรือค่าตอบแทนอื่น ที่เรียกว่า ผลประโยชน์พิเศษ ซึ่งมิให้เฉพาะบุคลากรที่มีสถานะพิเศษในองค์การส่วนใหญ่ เช่น รถยนต์ประจำตำแหน่ง ที่จอดรถพิเศษ สมาชิกสโมสร เป็นต้น ดังภาพประกอบที่ 7.2



ภาพประกอบที่ 7.2 ส่วนประกอบค่าตอบแทน
ที่มา : อนันต์ชัย คงจันทร์ (2558 : 233)

เดชา เดชะวัฒนไพศาล (2559 : 238-243) ได้กล่าวถึงหลักการและปัจจัยการกำหนดการจ่ายค่าตอบแทนไว้ดังนี้ การจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจในทางปฏิบัติควรมีความชัดเจนว่าเป็นการให้รางวัลตอบแทนเพิ่มเติมสำหรับความพยายามและความสามารถของบุคลากรที่ได้ทุ่มเทให้แก่องค์กรในระดับที่มากกว่าการปฏิบัติงานตามปกติ โดยทั่วไปแล้วการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจสามารถจำแนกออกได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่ ค่าตอบแทนจูงใจระดับบุคคล ระดับกลุ่มหรือทีม และระดับองค์กร ได้แก่

1. ค่าตอบแทนจูงใจระดับบุคคล (Individual Incentive) หมายถึง การให้รางวัลบุคลากรตามระดับผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล โดยกำหนดปัจจัยการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและรับรู้ร่วมกัน ปัจจัยการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านต่างๆ เช่น ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ ปริมาณและคุณภาพของงาน สถิติความปลอดภัยในการทำงาน อัตราความผิดพลาดที่ลดลง การจ่ายค่าตอบแทนจูงใจระดับบุคคล แบ่งได้ 2 ระดับ ดังนี้

1.1 ค่าตอบแทนจูงใจคณะกรรมการบริหารหรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ซึ่งมักผูกโยงกับผลสำเร็จหรือผลงานขององค์กรตามเป้าหมายสำหรับช่วงระยะเวลาหนึ่งๆ การประเมินผลการปฏิบัติงานจะให้น้ำหนักผลงานระดับองค์กรมากกว่าระดับหน่วยงานหรือระดับบุคคลซึ่งวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานมีทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยเทียบกับเป้าหมายรวมขององค์การเป็นสำคัญ โดยที่จำนวนของค่าตอบแทนดังกล่าวมีสัดส่วนสูงกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับเงินเดือน และมีความยืดหยุ่นของขนาดค่าตอบแทนค่อนข้างมาก ขึ้นกับรูปแบบของค่าตอบแทนอาจเป็นในเงินสด หรือสินทรัพย์อื่นๆ

1.2 ค่าตอบแทนจูงใจผู้บริหารระดับกลางหรือบุคลากรทั่วไป ซึ่งมักมีความสัมพันธ์กับเป้าหมายระยะสั้นที่สอดรับกับเป้าหมายระยะยาว การประเมินผลการปฏิบัติงานจะให้น้ำหนัก ผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลและหน่วยงานภายในมากกว่าระดับองค์กร ซึ่งวิธีการวัดผลการปฏิบัติงานที่มีทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ตามประเภทของงาน โดยที่ขนาดของค่าตอบแทนมีสัดส่วนไม่สูงเมื่อเปรียบเทียบกับเงินเดือน ขนาดของค่าตอบแทนค่อนข้างเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้

2. ค่าตอบแทนจูงใจระดับกลุ่ม (Team-Based Incentive) หมายถึง ค่าตอบแทนที่จ่ายให้สำหรับผลการปฏิบัติงานรวมของบุคลากรทุกคนในหน่วยงานหนึ่งๆ มากกว่าสำหรับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

คนใดคนหนึ่ง เมื่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานนั้นๆ บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ แม้ว่าสมาชิกแต่ละคนอาจมีส่วนร่วมในผลการปฏิบัติงานไม่เท่ากันก็ตามการพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนในระดับกลุ่ม ประกอบด้วยหลักการพื้นฐานดังนี้

2.1 จ่ายให้กับสมาชิกทุกคนเท่ากัน ไม่ว่าแต่ละคนจะมีส่วนร่วมในผลการปฏิบัติงานอย่างไร อายุงานมากหรือน้อย ฐานเงินเดือนจะแตกต่างกันหรือไม่ ทั้งนี้เพื่อสร้างเสริมความร่วมมือและความรู้สึกเท่าเทียมระหว่างสมาชิกในทีมงาน

2.2 จ่ายให้กับสมาชิกในทีมงานแตกต่างกันตามระดับการมีส่วนร่วม ตลอดจนระดับของการปฏิบัติงานที่ร่วมสนับสนุนให้เกิดผลการปฏิบัติงานของสมาชิก กล่าวคือ บุคลากรคนใดทำงานมาก มีส่วนร่วมมาก จะมีโอกาสได้รับค่าตอบแทนจูงใจในสัดส่วนที่มากกว่าบุคลากรที่ทำงานน้อยกว่า หรือมีส่วนร่วมน้อยกว่า

2.3 จ่ายแตกต่างกันตามอัตราส่วนของการจ่ายพื้นฐาน แนวทางนี้มีสมมติฐานว่าบุคลากรได้รับค่าตอบแทนพื้นฐาน (ฐานเงินเดือน) สูง ก็ควรได้รับค่าตอบแทนจูงใจตามค่าของงานที่เพิ่มขึ้น กล่าวคือ งานใดมีค่าของงานมากกว่าจะมีโอกาสสร้างผลกระทบต่อองค์การได้มากกว่า ถ้าปฏิบัติงานได้ดีก็จะมีโอกาสได้รับค่าตอบแทนจูงใจในสัดส่วนที่มากกว่า

3. ค่าตอบแทนจูงใจระดับองค์การ (Organization-wide Incentive) หมายถึง ค่าตอบแทนที่บุคลากรในองค์การได้รับเนื่องจากผลการปฏิบัติงานโดยรวมขององค์การ ได้แก่ มีปริมาณและคุณภาพสูงขึ้นขององค์การ เป็นต้น

สรุปได้ว่า ค่าตอบแทนเป็นปัจจัยจูงใจประเภทหนึ่งที่ส่งผลให้บุคลากรทำงานด้วยความทุ่มเท มีประสิทธิภาพ และมีพันธสัญญาทางใจกับองค์การ การบริหารค่าตอบแทนจึงถือว่าเป็นหน้าที่ที่สำคัญและมีความละเอียดอ่อนต่อความรู้สึกของบุคลากร ผู้ที่เกี่ยวข้องจึงควรต้องมีความรู้ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ องค์ประกอบ ประเภทของค่าตอบแทน ข้อดี ข้อจำกัดที่เกี่ยวข้องต่างๆ เพื่อให้สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับองค์การของตนได้อย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับสถานการณ์ของตลาดแรงงาน โดยคำนึงถึงทักษะ ความรู้ และความสามารถ ตลอดจนผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วย ค่าตอบแทนแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ ค่าตอบแทนทั้งหมด ซึ่งประกอบด้วยค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ งานและสภาพแวดล้อม ส่วนค่าตอบแทนอีกประเภทหนึ่ง ได้แก่ ค่าตอบแทนด้านความสัมพันธ์ เช่น การยกย่อง การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ การสร้างความรู้สึกที่มั่นคงในการทำงาน ในการกำหนดค่าตอบแทนมีหลักการพื้นฐาน ได้แก่ ความเพียงพอต่อการเลี้ยงชีพ คำนึงถึงหลักความเป็นธรรม ความสามารถในการจ่ายขององค์กร ความสมดุล ความมั่นคงและความสามารถในการจูงใจ

7.3 ผลประโยชน์เกื้อกูล

ผลประโยชน์เกื้อกูลอาจมิใช่เป็นตัวเงินเท่านั้น แต่หมายถึงผลประโยชน์เกื้อกูลอื่นที่ได้รับบริการจากรัฐหรือจากเจ้าของงาน ซึ่งเป็นไปตามกฎหมายและอิทธิพลจากสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น ค่าเช่าบ้าน ค่า

รักษาพยาบาล ค่าศึกษาบุตร ค่าเดินทางไปราชการ ค่าประกันชีวิต ค่าประกันภัย นอกจากนั้น องค์การที่บุคคลนั้นปฏิบัติงานอยู่นั้นอาจมีการจัดบริการเพิ่มให้ เช่น จัดรถรับส่ง การจัดให้อาหารกลางวัน รวมทั้งการบริการแจกชุดทำงาน และบริการอำนวยความสะดวกความสบายอื่นๆ ในสำนักงานตามสถานะ ตำแหน่งงานนั้นด้วย

ความหมายของผลประโยชน์เกื้อกูล

ผลประโยชน์เกื้อกูล เป็นผลประโยชน์ที่มิได้มุ่งเน้นเรื่องของตัวเงิน แต่เป็นเรื่องของการบริการเป็นส่วนใหญ่ เพื่ออำนวยความสะดวกเป็นค่าตอบแทนที่บุคคลนั้นได้อยู่ในองค์การนั้นมานานพอสมควรได้ทำความดีสิ่งที่มีประโยชน์ให้กับองค์การในเรื่องนี้จึงมีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2550 : 272) กล่าวว่า ประโยชน์เกื้อกูลและการบริการที่ให้แก่บุคลากร หมายถึง การให้ค่าตอบแทนทางอ้อมอีกวิธีการหนึ่งที่นอกเหนือไปจากการจ่ายค่าจ้างและเงินเดือน เป็นการให้ที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการปฏิบัติงานหรือมีความสัมพันธ์กับผลการทำงาน เป็นการให้ที่มุ่งผลในการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน เพื่อลดอัตราการหมุนเวียนของแรงงาน การขาดงาน เพิ่มภาพพจน์ขององค์การในสายตาของบุคลากร ลดการแทรกแซงของสหภาพแรงงานและรัฐบาล ตลอดจนก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์การและบุคลากร ประโยชน์เกื้อกูลและการบริการที่ให้เป็นทั้งในรูปของตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน เช่น การประกันชีวิต การเจ็บป่วย อุบัติเหตุ การว่างงาน การลาพักผ่อน การอำนวยความสะดวกสบาย การประกันสังคม และการบันเทิง

เฉลิมพงศ์ มีสมนัยและสมศักดิ์ สุรเจตกานต์ (2553 : 7) ได้ให้ความหมายของผลประโยชน์เกื้อกูลว่าหมายถึง ประโยชน์และบริการที่สามารถแบ่งประโยชน์และบริการออกเป็น 2 ประเภท คือ ผลประโยชน์จากกฎหมายและผลตอบแทนที่จัดให้ข้าราชการและพนักงานเพิ่มเติมจากที่กฎหมายกำหนดนอกจากนั้นรวมทั้งโครงการให้การส่งเสริมสุขภาพและความปลอดภัย ตลอดจนการประกันการว่างงาน ทุพพลภาพหรือป่วยร้ายแรง ค่าจ้างที่จะตอบแทนแก่ลูกจ้างวันหยุด

สรุปว่า ผลประโยชน์เกื้อกูล เป็นค่าตอบแทนที่ผู้ทำงานจะได้รับจากหน่วยงานทั้งที่เป็นองค์การของรัฐและองค์กรของเอกชน ซึ่งได้แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส ส่วนค่าตอบแทนที่มิได้เป็นเงิน คือ ค่าบริการและสวัสดิการต่างๆ ที่จะทำให้บุคคลนั้นมีความสะดวกความสบายตามสถานภาพของตนเอง เช่น ค่าเช่าที่พักอาศัย ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร ค่าเดินทาง ค่าประกันอุบัติเหตุ อุบัติภัย และค่าประกันชีวิต เป็นต้น

วัตถุประสงค์ของผลประโยชน์เกื้อกูล

ค่าตอบแทนที่เป็นประโยชน์เกื้อกูลมีทั้งที่เป็นตัวเงินและมิใช่ตัวเงินตามที่กล่าวแล้ว เพราะผลประโยชน์เกื้อกูล คือ ผลประโยชน์ที่ผู้ปฏิบัติงานจะได้รับไม่ว่าจะเป็นองค์การภาครัฐหรือองค์กรภาคเอกชน ต่างก็ได้รับกันทั้งนั้น แต่อาจจะมีความแตกต่างกันในประเภทและชนิดรวมทั้งจำนวนที่จะได้รับด้วย ดังนั้น การให้ผลประโยชน์เกื้อกูลเป็นการตอบแทน ค่าแรงกาย แรงสมอง ค่าแรงใจที่ได้มุ่งมั่นตั้งใจใน

การปฏิบัติงาน นอกจากนั้นการให้ผลประโยชน์เกื้อกูลจึงเป็นการดึงดูดความสนใจความต้องการของบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีทักษะมีประสบการณ์เข้ามาทำงานในองค์กรรวมทั้งมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากรในหน่วยงานจึงมีนักวิชาการได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของผลประโยชน์เกื้อกูลไว้ดังนี้

เฉลิมพงศ์ มีสมนัยและสมศักดิ์ เจตสุรกานต์ (2553 : 14) กล่าวไว้ว่า การให้ค่าตอบแทนที่เป็นผลประโยชน์เกื้อกูลนั้นเป็นกลไกการบริหารจัดการนั้น มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อดึงดูดหรือจูงใจบุคลากรหรือชักชวนให้บุคคลที่มีสมรรถนะและศักยภาพสูง เข้ามาร่วมงานกับองค์การและคงอยู่ในหน่วยงานตลอดไป

2. เพื่อจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานเต็มที่ตามความรู้ความสามารถ ตามหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่ง

3. เพื่อความคุ้มค่าของงบประมาณที่ใช้จ่ายลงไปในการดำเนินงานขององค์การนั้น

4. เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกันของฝ่ายเจ้านายและบุคลากรในหน่วยงาน

5. เพื่อเป็นรางวัลตอบแทนการปฏิบัติงานรวมทั้งส่งเสริมขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

กุลชลี พวงเพ็ชร์ (2558 : 238-239) กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารทั้งหลายมีวัตถุประสงค์ของการบริหารค่าตอบแทนคล้ายคลึงกัน ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารขององค์การที่แสวงหากำไร หรือไม่แสวงหากำไร หรือในองค์การของรัฐอาจกล่าวได้ว่า วัตถุประสงค์พื้นฐานของการบริหารค่าตอบแทน ก็คือ การพยายามดึงดูดคนที่มีคุณสมบัติที่ องค์การต้องการให้มาทำงานกับองค์การ และรักษาคนเหล่านั้นให้อยู่กับองค์การนานๆ รวมทั้งการสร้างแรงจูงใจให้เขาเหล่านั้นปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด เนื่องจากการบริหารค่าตอบแทน จำเป็นต้องพิจารณาถึงข้อจำกัดและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นตามมาหลายประการ ดังนั้นการตัดสินใจในการบริหารค่าตอบแทน ควรสามารถตอบสนองวัตถุประสงค์สำคัญ 6 ประการ ดังนี้

1. เพื่อสนองต่อข้อบังคับทางกฎหมาย (Be Legal) ระบบการบริหารค่าตอบแทนที่ดีจะต้องสนองต่อกฎระเบียบและข้อบังคับทางกฎหมายของรัฐได้ เช่น การจ่ายค่าจ้างจะต้องไม่ต่ำกว่าอัตราค่าจ้างขั้นต่ำที่รัฐกำหนดไว้ ต้องคำนึงถึงกฎหมายเกี่ยวกับการจ่ายค่าทดแทนและค่าชดเชย เป็นต้น

2. เพื่อสนองความต้องการของบุคคลอย่างเพียงพอ (Be Adequate) การกำหนดค่าตอบแทนในระดับที่สูงอย่างเพียงพอ จะสามารถดึงดูดใจให้คนที่มีคุณสมบัติตามต้องการมาสมัครงานกับองค์การและอยู่กับองค์การในระยะยาว โดยเฉพาะในภาวะที่นายจ้าง ต้องแข่งขันกันเพื่อให้ได้คนที่มีคุณภาพดีนั้น ระดับของค่าจ้างของแต่ละองค์การ จะต้องสามารถตอบสนองต่ออุปสงค์และอุปทานของแรงงานในตลาดแรงงานได้

3. เพื่อสร้างแรงจูงใจ (Be Motivating) การออกแบบระบบการบริหารค่าตอบแทนที่ดีจะมีองค์ประกอบของสิ่งจูงใจ (Incentives) ต่างๆ อย่างเพียงพอ ซึ่งจะกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและทำให้องค์การสามารถใช้ประโยชน์จากบุคลากรได้อย่างเต็มศักยภาพที่มีอยู่

4. เพื่อสร้างความเสมอภาค (Be Equity) การบริหารค่าตอบแทนมุ่งก่อให้เกิด ความเป็นธรรมทั้งภายในและภายนอกองค์การ ความเป็นธรรมภายในนั้น หมายถึง การจ่ายค่าตอบแทนโดยพิจารณาจากค่า

ของงานในองค์การที่แตกต่างกัน ทั้งนี้จะต้องทำการประเมินค่างานก่อน และงานที่มีลักษณะใกล้เคียงกันควรได้รับค่าตอบแทนที่เท่ากันหรือใกล้เคียงกัน ส่วนความเป็นธรรมภายนอกนั้นหมายถึง การกำหนดค่าตอบแทนให้ทัดเทียมกับหน่วยงานอื่นๆ ในตลาดแรงงาน ซึ่งจะทำได้โดยการสำรวจค่าจ้าง

5. เพื่อสร้างความมั่นคงให้แก่บุคลากร (Provide Security) บุคลากรทุกคนนั้นต้องการความรู้สึกมั่นคงในรายได้ของตนเอง รวมทั้งความสามารถที่จะพยากรณ์ค่าตอบแทนในอนาคตได้โดยไม่ต้องการความเปลี่ยนแปลงในเรื่องการจ้างงาน ความสามารถในการทำกำไรขององค์การ และไม่ต้องการให้ผลการปฏิบัติงานของตนเองมามีอิทธิพลต่อความมั่นคงของรายได้

6. เพื่อให้บริหารต้นทุนและกำไรเป็นอย่างมีประสิทธิภาพ (Be Cost – Benefit Effective) องค์การจำเป็นต้องบริหารค่าตอบแทนอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้องค์การมีการใช้ทรัพยากรการเงินอย่างคุ้มค่า มีการบริหารต้นทุนและกำไร อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปว่า การที่องค์การต่างๆ ให้ผลประโยชน์เกื้อกูลแก่บุคลากรนั้น มีวัตถุประสงค์เพื่อดึงดูดหรือจูงใจบุคลากรที่ยังไม่เข้ามาทำงานในองค์การอยากเข้ามาและเมื่อเข้ามาแล้วจะได้มาสร้างผลงานแก่องค์การและอยู่กับองค์การไปนานๆ หรือบุคลากรที่ทำหน้าที่อยู่แล้วในองค์การนั้นจะได้ทำงานอย่างเต็มที่คุ้มกับการลงทุน สร้างขวัญและกำลังใจตอบแทนน้ำใจของผู้ปฏิบัติงาน ให้เกิดความพึงพอใจ นอกจากนั้นยังต้องจัดให้เป็นไปตามกฎหมายและสิ่งแวดล้อมภายนอกที่จะเป็นการสร้างความเสมอภาคและความมั่นคงของบุคลากร ซึ่งถือว่าการจัดผลประโยชน์เกื้อกูลนั้น คือยุทธศาสตร์เชิงกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐอีกด้านหนึ่งขององค์การ

ประเภทของผลประโยชน์เกื้อกูล

ประโยชน์เกื้อกูล คือ ค่าตอบแทนประเภทหนึ่ง ค่าตอบแทนประเภทแรกหรือค่าตอบแทนที่บุคคลจะต้องคำนึงถึงในระดับต้นๆ คือ ค่าจ้าง เงินเดือน เงินโบนัส แต่ค่าตอบแทนที่กำลังกล่าวถึงอยู่นี้ คือ ค่าตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและประโยชน์เกื้อกูลอื่นๆ จากองค์การต่างๆ เพื่อสร้างแรงจูงใจสร้างขวัญกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้นผลประโยชน์เกื้อกูลที่จะกล่าวถึงนี้เป็นผลประโยชน์เกื้อกูลที่นอกเหนือจากตัวเงิน อาจจะเกิดขึ้นจากสิทธิตามกฎหมายหรือสภาพแวดล้อมความจำเป็นในการดำรงชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน จึงมีนักวิชาการกล่าวถึงประเภทหรือชนิดของผลประโยชน์เกื้อกูลหรือสิทธิประโยชน์ไว้ ดังนี้

วนิดา วาดีเจริญและคณะ (2556 : 149) กล่าวถึงค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินไว้ 2 ประเภท คือ

1. งาน หมายถึง กิจกรรมที่ดำเนินอยู่ภายในองค์การ ที่มีลักษณะที่แตกต่างกันตามหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งงานนั้น รูปแบบของงานที่น่าสนใจงานที่ท้าทายความสามารถงานที่เปิดโอกาสให้บุคลากรเจริญก้าวหน้าในสายอาชีพ และเป็นตำแหน่งงานที่ได้รับการยอมรับและยกย่องจากเพื่อนร่วมงานจะส่งผลให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจ นับว่าเป็นค่าตอบแทนอย่างหนึ่งที่ไม่ได้อยู่ในรูปของตัวเงิน

2. สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สิ่งแวดล้อมในการทำงานซึ่งเกี่ยวข้องกับนโยบายการบริหารค่าตอบแทนที่มีประสิทธิภาพขององค์การ การบังคับบัญชาสายงานที่ดี การมีทีมงาน หรือเพื่อน

ร่วมงานที่ดี มีการยืดหยุ่นเวลาทำงาน บุลากร มีส่วนร่วมในการบริหารองค์การและแสดงความคิดเห็น ตลอดจนสภาพของเครื่องมือ อุปกรณ์ต่างๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่มีความเหมาะสม ปลอดภัย และพร้อมต่อการนำไปใช้งาน สิ่งเหล่านี้จัดว่าเป็นสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร ซึ่งนับว่าเป็นค่าตอบแทนอีกประเภทหนึ่งที่ไม่ได้อยู่ในรูปของตัวเงิน

เดชา เดชะวัฒนไพศาล (2559 : 250-255) ได้กล่าวถึงประเภทของสวัสดิการหรือผลประโยชน์เกื้อกูลไว้ ดังนี้

1. สวัสดิการตามที่กฎหมายกำหนด (Legally Required Benefits) เป็นสวัสดิการที่ได้มีการพิจารณาแล้วว่าเป็นสิ่งจำเป็นพื้นฐานสำหรับบุคลากรขององค์กรโดยทั่วไป ซึ่งกฎหมายได้บังคับใช้เพื่อให้องค์กรหรือสถานประกอบการที่มีลูกจ้างตั้งแต่ 1 คนขึ้นไปต้องมีจัดสวัสดิการประเภทนี้ ได้แก่ การบริการด้านสุขภาพอนามัยในองค์กร น้ำดื่ม ห้องน้ำแยกชายหญิง ห้องพยาบาล ปัจจัยในการปฐมพยาบาลขั้นพื้นฐาน การประกันสังคม เงินทดแทนกรณีบุคลากรประสบอันตรายหรือบาดเจ็บ สูญเสียอวัยวะ ทุพพลภาพหรือเสียชีวิตเนื่องจากการปฏิบัติงาน เป็นต้น

2. สวัสดิการที่เป็นการจ่ายหรือให้ด้วยความเต็มใจโดยองค์กรเอง (Voluntary Benefits) เป็นสวัสดิการในรูปแบบต่างๆ ที่องค์กรหรือนายจ้างเป็นผู้จัดให้ เนื่องจากบุคลากรอาจไม่ได้รับความสะดวกหรือเห็นว่าเป็นสิ่งจำเป็น เป็นการช่วยคลายความกังวลใจ และรู้สึกปลอดภัย ตลอดจนมุ่งส่งเสริมให้บุคลากรได้ร่วมมือกับองค์กรในการปฏิบัติงานให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ทั้งนี้สัดส่วนของสวัสดิการประเภทนี้จะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับฐานะทางการเงิน ความสามารถในการจ่าย และนโยบายด้านค่าตอบแทนขององค์กร ตัวอย่างเช่น

2.1 สวัสดิการด้านสุขภาพจัดเป็นสวัสดิการที่ช่วยดูแลและส่งเสริมสุขภาพพลานามัยของบุคลากร เช่น การรักษาพยาบาลเมื่อยามเจ็บไข้ได้ป่วย หรือได้รับบาดเจ็บจากการปฏิบัติงานการจัดให้มีหน่วยแพทย์มาทำการตรวจรักษาภายในองค์กร โดยไม่คิดมูลค่าหรือคิดราคาพิเศษสำหรับบุคลากร การตกลงกับสถานพยาบาลใดๆ ให้มีการตรวจรักษาบุคลากรหรือสมาชิกในครอบครัวของบุคลากรตามที่กำหนด โดยองค์กรเป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายทั้งหมดหรือบางส่วน การฉีดวัคซีน การตรวจสุขภาพประจำปี การทำประกันสุขภาพ ประกันชีวิต หรือประกันอุบัติเหตุ

2.2 สวัสดิการด้านนันทนาการ องค์การอาจจัดให้มีอุปกรณ์กีฬาเพื่อการออกกำลังกาย การจัดสถานที่หรือสโมสรเพื่อกิจกรรมนันทนาการนี้ การจัดการแข่งขันกีฬาภายในองค์กรหรือสนับสนุนกิจกรรมทางสังคม การพักผ่อนหย่อนใจ เพื่อให้บุคลากรได้ร่วมพักผ่อนอิริยาบถ สังสรรค์ หรือเปลี่ยนบรรยากาศจากการปฏิบัติงาน

2.3 สวัสดิการเกี่ยวกับการเงิน ได้แก่ ผลประโยชน์เกื้อกูลที่มีมูลค่าทางการเงินหรือเกี่ยวข้องกับตัวเงิน เช่น เงินให้กู้ยืมแก่บุคลากรโดยไม่คิดดอกเบี้ยหรือคิดดอกเบี้ยในอัตราที่ต่ำ เงินรางวัลสำหรับบุคลากรที่ทำงานในองค์กรนั้นๆ มานาน เงินรางวัลสำหรับบุคลากรที่สร้างชื่อเสียง ภาพลักษณ์ที่ดีแก่องค์กร เงินจูงใจสำหรับผู้ที่ปฏิบัติงานในที่ที่เสี่ยงอันตราย เงินที่จ่ายให้กับบุคลากรผู้ซึ่งไม่เคยขาดงาน มาสาย หรือ

ลาป่วยในรอบ 1 ปี หรือมักเรียกกันโดยทั่วไปว่า เบี้ยขยัน เงินอุดหนุนการศึกษา เงินช่วยเหลือเมื่อคลอดบุตร เงินช่วยเหลืองานศพ เงินสนับสนุน ค่าเดินทาง ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง ค่าใช้จ่ายในการสื่อสาร การประกันชีวิต การประกันอุบัติเหตุจากการเดินทางในงานที่เกี่ยวข้องกับองค์กร เงินชดเชยแก่สมาชิกในครอบครัว กรณีบุคลากรเสียชีวิตระหว่างการปฏิบัติงาน เงินรับขวัญสำหรับทารกแรกเกิดที่เป็นบุตรของบุคลากร

2.4 สวัสดิการเพื่ออำนวยความสะดวกแก่บุคลากร เป็นการบริหารจัดการให้บุคลากรเกิดความสะดวกในด้านต่างๆ ทั้งในการปฏิบัติงานและการดำเนินชีวิตประจำวัน เช่น การบริการเครื่องดื่มหรืออาหารเครื่องแบบสำหรับการปฏิบัติงาน การจัดให้มีร้านค้าสวัสดิการจำหน่ายสินค้าขององค์กรหรือสินค้าที่จำเป็นในการดำเนินชีวิตแก่บุคลากรในราคาพิเศษ ร้านอาหารที่มีคุณภาพในราคาประหยัด การจัดให้มีรถรับส่ง การจัดให้มีที่จอดรถ สวัสดิการบ้านพัก สถานที่ดูแลบุตร ระหว่างการปฏิบัติงานของบุคลากร

3. สวัสดิการเกิดขึ้นโดยความร่วมมือระหว่างองค์กรและบุคลากร (Mutual Benefits) โดยมากมักเป็นการให้เพื่อเสริมสร้างความมั่นคง เพื่อรองรับการเกษียณอายุหรือเมื่อต้องออกจากงาน เช่น เงินสะสมเข้ากองทุนสำรองเลี้ยงชีพ (Provident Fund) ที่เกิดจากสะสมของบุคลากรโดยหักจากเงินเดือนส่วนหนึ่ง รวมกับการสมทบของรัฐบาลหรือนายจ้างด้วยจำนวนที่เท่ากัน ตามเงื่อนไขที่กำหนด

4. การจ่ายให้บุคลากรสำหรับเวลาที่ไม่ต้องทำงาน (Paid Time Off) ได้แก่

4.1 วันหยุดงานประจำปี (Holiday) กฎหมายแรงงานไทยระบุว่า “นายจ้างต้องประกาศกำหนดวันหยุดตามประเพณีให้ลูกจ้าง ทราบเป็นการล่วงหน้าปีหนึ่งไม่น้อยกว่าสิบสามวันโดยรวมวันแรงงานแห่งชาติด้วย ส่วนจะเป็นวันใดบ้างให้นายจ้างพิจารณาจากวันหยุดราชการประจำปี วันหยุดทางศาสนา หรือขนบธรรมเนียมประเพณีท้องถิ่น วันหยุดตามประเพณีไม่จำเป็นต้องเหมือนกันทุกปีอยู่ที่ดุลยพินิจของนายจ้างด้วย กรณีค่าจ้างในวันหยุดตามประเพณีนายจ้างต้องจ่ายค่าจ้างให้แก่ลูกจ้างตามปกติ ไม่ว่าจะเป็นลูกจ้างรายเดือนหรือลูกจ้างรายวัน” และกำหนดวันหยุดงานประจำปีไว้ไม่น้อยกว่าปีละ 13 วัน อาจกำหนดแตกต่างกันได้บางวันเพื่อความเหมาะสม

4.2 วันหยุดพักผ่อน (Vacation) มักเรียกกันว่า “วันพักร้อน” หมายถึง การที่องค์กรอนุญาตให้บุคลากรลาหยุดพักผ่อนติดต่อกันได้หลายๆ วันในแต่ละปี ซึ่งจำนวนวันที่จะหยุดได้นั้นเป็นไปตามสิทธิของบุคลากรแต่ละคน โดยยึดหลักระยะเวลาที่ทำงานอยู่ในองค์กรนั้นๆ เช่น อายุงานระหว่าง 1 ปี แต่ไม่ถึง 3 ปี สามารถลาหยุดพักผ่อนได้ 10 วันทำงาน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแนวทางการปฏิบัติหรือนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคลากรของแต่ละองค์กรเอง แต่จะต้องไม่น้อยกว่าที่กำหนดไว้ตามกฎหมาย คือ ปีละ 6 วันทำงาน การลาหยุดพักผ่อนนี้ถือว่าเป็นสิทธิของบุคลากร หากบุคลากรไม่ได้ใช้สิทธิก็จะไม่สามารถเปลี่ยนแปลงสิทธิดังกล่าวเป็นเงินหรือเทียบเท่ากับเงินได้

4.3 วันหยุดหรือวันลาพิเศษ (Leave) เป็นวันที่องค์กรอนุญาตให้บุคลากรไปใช้สิทธิในทางกฎหมาย เช่น การออกเสียงเลือกตั้ง การไปศาลเพื่อเป็นพยาน การลาเพื่อรับราชการทหารในการเรียกพลเพื่อตรวจสอบหรือเพื่อทดลองความพร้อมตามกฎหมายว่าด้วยการรับราชการทหาร การลาคลอดบุตร

(Maternity Leave) ของบุคลากรหญิง ซึ่งกฎหมายระบุว่าสามารถลาได้ไม่ต่ำกว่า 90 วัน โดยได้รับค่าตอบแทน 45 วัน จากองค์กรนายจ้าง

4.4 วันลาพักงาน (Sabbatical Leave) มักเป็นการลาพักงานเพื่อไปศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม หรือไปทำกิจอย่างอื่นที่มีความสัมพันธ์กับงาน เพื่อเป็นการพัฒนาตนเองตามความต้องการขององค์กร โดยมากมักมีระยะเวลาในการลาที่ยาวนานกว่าวันหยุดพักผ่อน โดยทั่วไป กล่าวคือ อาจใช้เวลาหลายเดือนจนถึง 1 ปี และองค์กรเองก็ไม่ได้อนุญาตบุคลากรทุกคนเพื่อการนี้ ทั้งนี้จะพิจารณาความเหมาะสม ความจำเป็นและความต้องการขององค์กร รวมถึงระยะเวลาที่ขอลาพักด้วย เช่น ลาเพื่อไปศึกษาเพิ่มเติม เพื่อการเขียนหนังสือเพื่อทำวิจัย

5. สวัสดิการเชิงบริการอื่นๆ (Services) เป็นการให้บริการขององค์กรของบุคลากรในรูปแบบของสวัสดิการ โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญ คือ ช่วยส่งเสริมขวัญ กำลังใจ สร้างความรู้สึกที่ดีร่วมกันระหว่างองค์กรและบุคลากร และมุ่งเสริมสร้างพันธสัญญาทางใจและความผูกพันต่อองค์กร สำหรับการจัดสวัสดิการประเภทนี้ องค์กรอาจเป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายให้ทั้งหมดหรือออกค่าใช้จ่ายร่วมกับบุคลากรบางส่วนก็ได้

Mondy and Noe (1996 : 397-413) ได้แบ่งประเภทประโยชน์เกื้อกูลเป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ คือ

1. ประโยชน์เกื้อกูลตามกฎหมาย (Legally Required Benefits) แบ่งเป็น (1) ความมั่นคงทางสังคม (Social Security) (2) ค่าตอบแทนการว่างงาน (Unemployment Compensation) (3) ค่าตอบแทนบุคลากรเมื่อเกิดอุบัติเหตุหรือเจ็บป่วย (Worker’s Compensation) (4) การดูแลครอบครัวและการรักษาพยาบาล (Family and Medical Leave)

2. ประโยชน์เกื้อกูลตามความสมัครใจ (Voluntary Benefits) แบ่งเป็น (1) การจ่ายเมื่อไม่ได้ทำงาน (Payment for Time not Worked) แยกออกเป็น จ่ายให้เมื่อหยุดพักผ่อน (Paid Vacations) จ่ายให้เมื่อหยุดเพราะป่วย (Sick Leave) (2) ประโยชน์เกื้อกูลสำหรับความมั่นคงและสุขภาพ (Health and Security Benefits) แยกออกเป็น การดูแลสุขภาพ (Health Care) ความเจ็บป่วยจากอุบัติเหตุอันตราย (Disability Protection) การดูแลสุขภาพฟันและสายตา (Dental and Vision Care) การออกจากงานก่อนกำหนด (Retirement Plans) ค่าตอบแทนการว่างงานโดยไม่มีเหตุอันควร (Supplemental Unemployment Benefits : SUB) การประกันชีวิต (Life Insurance) การบริการต่างๆ (Employees Services) (4) ค่าตอบแทนพิเศษจากการทำงานมานาน (Premium Pay) และ (5) ประโยชน์เกื้อกูลอื่นๆ (Other Benefits)

3. ประโยชน์เกื้อกูลด้านการจูงใจ (Incentive Benefits) แบ่งออกเป็น (1) แผนการจูงใจบุคคล (Individual Incentive Plans) (2) แผนการจูงใจกลุ่มหรือทีม (Group or Team Incentive Plans) (3) แผนการจูงใจทั้งองค์การ (Company Wide Plans) ซึ่งแยกออกเป็น การแบ่งผลกำไร (Profit Sharing) แผนการเป็นเจ้าของหุ้น (Employee Stock Ownership Plans : ESOP) และการร่วมประโยชน์หรือหุ้นส่วน (Scanlon Plan or Gain Sharing Plan)

สรุปได้ว่า ประเภทของค่าตอบแทนที่จัดว่าเป็นผลประโยชน์เกื้อกูลหรือสวัสดิการนั้นเป็นการกล่าวโดยรวมๆ ทั้งผลประโยชน์เกื้อกูลจากองค์กรภาครัฐและองค์กรภาคเอกชน แต่เมื่อถึงคราวปฏิบัติสามารถ

ปรับใช้ด้วยกันได้ เพราะบุคลากรแต่ละองค์กรก็คือทรัพยากรที่มีคุณค่าต่อองค์กรด้วยกันทั้งนั้น ดังนั้น องค์กรต่างๆ จะต้องให้ผลประโยชน์หรือสวัสดิการทั้งที่จ่ายในลักษณะเป็นตัวเงินและการให้เป็นการบริการที่เป็นประโยชน์เกื้อกูลอื่นๆ เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร ค่าเช่าบ้าน ค่าประกันภัย ประกันสังคม ค่าอุบัติเหตุ ค่าชดเชย ความสูญเสีย ทั้งสูญเสียทรัพย์สิน สูญเสียโอกาส ตลอดถึงการสูญเสียชีวิต เป็นต้น

การจัดผลประโยชน์เกื้อกูล

การจัดผลประโยชน์เกื้อกูลของหน่วยงานอาจมีการจัดที่แตกต่างกันออกไปทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายๆ ประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งงบประมาณที่จะนำมาจัด แต่การจัดนั้นเป็นไปตามหลักกฎหมาย ตามหลักเหตุผล ตามหลักความจำเป็น ความสำคัญแต่ละกรณี จึงทำให้การจัดผลประโยชน์เกื้อกูลแตกต่างกันออกไป ดังมีนักวิชาการได้มีแนวคิดไว้ต่างๆ กัน ดังนี้

เฉลิมพงศ์ มีสมนัย และสมศักดิ์ เจตสุรกานต์ (2553 : 72-73) กล่าวว่า การจัดผลประโยชน์เกื้อกูลในราชการฝ่ายพลเรือนยึดหลักการ ดังนี้

1. หลักตรงกับความต้องการที่แท้จริงของบุคลากร
2. หลักตรงกับความต้องการของบุคลากรส่วนใหญ่
3. หลักความสม่ำเสมอ
4. หลักความสามารถในการจ่าย
5. หลักประหยัด
6. หลักความเสมอภาค
7. หลักความสะดวกในการปฏิบัติ

ทั้งนี้ การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลในภาครัฐ จะกำหนดไว้เป็นกฎหมายเช่นเดียวกับค่าตอบแทนอื่นๆ โดยเป็นกฎหมายในชั้นของพระราชกฤษฎีกาเป็นส่วนใหญ่ สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลที่ภาครัฐจัดให้สำหรับข้าราชการแบ่งตามประเภทของสวัสดิการได้ 2 กลุ่ม คือ (1) สวัสดิการที่เป็นเงิน และ (2) สวัสดิการที่ไม่เป็นเงิน

สวัสดิการที่เป็นเงิน

1. ค่ารักษาพยาบาล ให้แก่ ข้าราชการ บิดา มารดา คู่สมรส และบุตรไม่เกิน 3 คน โดยให้ข้าราชการมีสิทธิได้รับการตรวจสุขภาพประจำปี ปีละ 1 ครั้งด้วย

2. ค่าเล่าเรียนบุตร ให้แก่ บุตรของข้าราชการไม่เกิน 3 คน โดยสามารถเบิกค่าเล่าเรียนตั้งแต่ระดับอนุบาลถึงปริญญาตรีในอัตราตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้

3. ค่าเช่าบ้าน ให้แก่ ข้าราชการที่ได้รับคำสั่งให้ไปประจำในสำนักงานต่างท้องที่ที่บรรจุเข้ารับราชการ จ่ายให้เนื่องจากการย้ายข้าราชการไปประจำต่างท้องที่ทำให้ข้าราชการได้รับความเดือดร้อนด้านที่อยู่อาศัยจึงให้ข้าราชการได้รับค่าเช่าบ้านตามอัตราที่กำหนดไว้เพื่อบรรเทาความเดือดร้อน

4. โครงการสวัสดิการเงินกู้เพื่อที่อยู่อาศัย ให้แก่ ข้าราชการเพื่อช่วยเหลือให้ข้าราชการสามารถมีที่อยู่อาศัยเป็นของตนเอง โดยความร่วมมือกับธนาคารอาคารสงเคราะห์กำหนดอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำกว่าดอกเบี้ยปกติ

5. ค่าใช้จ่ายในการเดินทาง/ค่าเบี้ยเลี้ยงเดินทางในประเทศและต่างประเทศ ให้แก่ ข้าราชการที่เดินทางไปปฏิบัติงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยให้สามารถเบิกค่าใช้จ่ายสำหรับที่พัก ค่าพาหนะเดินทาง และค่าเบี้ยเลี้ยงเพื่อเป็นค่าอาหารและค่าใช้จ่ายอื่นๆ ตามอัตราที่กำหนดซึ่งแตกต่างกันตามท้องที่ที่ไปและระดับตำแหน่ง

6. บำเหน็จบำนาญ ให้แก่ ข้าราชการ โดยจ่ายเป็นเงินก้อน เรียกว่า บำเหน็จ หรือเงินรายเดือน เรียกว่า บำนาญ สำหรับข้าราชการที่มีเวลาราชการตามที่กำหนด เช่น อายุราชการ 10 ปีขึ้นไป มีสิทธิเลือกรับบำเหน็จ อายุราชการ 25 ปีขึ้นไป มีสิทธิเลือกรับบำนาญ เป็นต้น นอกจากนี้จึงจัดให้มีกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ (Government Pension Fund) เพิ่มเติมอีกด้วย

สวัสดิการที่ไม่เป็นตัวเงิน

การลาประเภทต่างๆ องค์กรภาครัฐกำหนดสิทธิการลาของข้าราชการไว้ในกฎหมายโดยกำหนดเป็นระเบียบให้ข้าราชการมีสิทธิลาได้ทั้งหมด 9 ประเภท ได้แก่

1. การลาป่วย ให้ข้าราชการลาป่วยได้ปีละ 60 วัน แต่หากมีความจำเป็นอาจพิจารณาให้ลาป่วยโดยยังคงได้รับเงินเดือนได้อีกไม่เกิน 60 วัน

2. การลาคลอดบุตร ให้ข้าราชการลาคลอดบุตรได้ครั้งหนึ่ง 90 วัน

3. การลากิจส่วนตัว ให้ข้าราชการลากิจส่วนตัวได้ไม่เกินปีละ 45 วัน สำหรับผู้ที่เข้ารับราชการปีแรกให้ลาได้ไม่เกิน 15 วัน สำหรับผู้ที่ลาคลอดบุตรครบ 90 วันแล้ว สามารถลากิจส่วนตัวเพื่อเลี้ยงดูบุตรต่อเนื่องจากลาคลอดบุตรได้อีกไม่เกิน 150 วัน แต่จะไม่ได้รับเงินเดือนในระหว่างการลากิจส่วนตัวเพื่อเลี้ยงดูบุตร

4. การลาพักผ่อน ให้ข้าราชการมีสิทธิลาพักผ่อนได้ปีละ 10 วัน และสามารถสะสมวันลาพักผ่อนที่ยังไม่ได้ลาในปีนั้นรวมไปในปีถัดไปได้อีก

5. การลาอุปสมบทหรือลาไปประกอบพิธีฮัจย์ ให้ข้าราชการมีสิทธิลาอุปสมบทหรือลาไปประกอบพิธีฮัจย์ได้ไม่เกิน 120 วัน โดยมีเงื่อนไขจะต้องรับราชการอย่างน้อย 1 ปี

6. การลาเข้ารับการตรวจเลือกหรือเข้ารับการเตรียมพล ให้ข้าราชการมีสิทธิลาเข้ารับการตรวจเลือกหรือเข้ารับการเตรียมพลตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

7. การลาศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน หรือปฏิบัติการวิจัย ให้ข้าราชการมีสิทธิลาได้ไม่เกิน 4 ปี และต้องทำสัญญาที่จะกลับมารับราชการด้วย

8. การลาไปปฏิบัติงานในองค์การระหว่างประเทศ ให้ข้าราชการมีสิทธิลาเพื่อไปปฏิบัติงานในองค์การระหว่างประเทศซึ่งประเทศไทยเป็นสมาชิก หรือรัฐบาลมีข้อผูกพันที่จะต้องส่งเจ้าหน้าที่ไปปฏิบัติงาน หรือเพื่อพิทักษ์ผลประโยชน์ของประเทศ โดยให้ลาได้ไม่เกิน 4 ปี

9. การลาติดตามคู่สมรส ให้ข้าราชการที่เป็นคู่สมรสของข้าราชการหรือพนักงานรัฐวิสาหกิจซึ่งได้รับคำสั่งให้ไปปฏิบัติงานประจำในต่างประเทศ มีสิทธิลาติดตามคู่สมรสได้สูงสุดไม่เกิน 4 ปี โดยจะไม่ได้รับเงินเดือนระหว่างลา

วิชัย โถสุวรรณจินดา (2556 : 135-136) ได้กล่าวถึง การให้ผลประโยชน์ตอบแทนอื่นๆ ไว้ดังนี้

1. ผลประโยชน์ที่สร้างความมั่นคงในการทำงานรวมทั้งการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี เช่น ให้มีการประกันโดยการจ้างงานตลอดชีพแบบญี่ปุ่น หรือให้บุคลากรเข้ามีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกับฝ่ายบริหาร เพื่อป้องกันความเสียหายอันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีแบบเยอรมนีหรือให้มีการให้ผลประโยชน์ทดแทนเพื่อการว่างงาน หรือเงินชดเชยเมื่อให้ออกจากงานเป็นต้น

2. ประโยชน์ทดแทนสำหรับการลาหยุดต่างๆ ซึ่งกฎหมายคุ้มครองแรงงานกำหนดไว้ เช่น วันหยุดพักผ่อน วันหยุดประจำปี วันหยุดประจำสัปดาห์ วันลาป่วย วันลาเพื่อคลอด นอกจากนี้ ก็มีวันหยุดอื่นๆ มากกว่าที่กฎหมายกำหนด เช่น ลากิจ วันลาบวช วันลาเข้าร่วมกิจกรรมสหภาพแรงงาน เป็นต้น

3. ผลประโยชน์ตอบแทนกรณีเกษียณอายุ เป็นการให้ผลประโยชน์เมื่อบุคลากรต้องเกษียณอายุจากองค์การ โดยอาจเป็นรูปบำเหน็จ บำนาญ กองทุนสะสม การประกันชีวิต กองทุนฌาปนกิจต่างๆ

4. ผลประโยชน์ในการรักษาพยาบาล และการประกันอื่นๆ เช่น การประกันชีวิต การประกันอุบัติเหตุ การจ่ายชดเชยการเจ็บป่วย ค่ารักษาพยาบาล การฟื้นฟูสุขภาพจากการเจ็บป่วย

5. ผลประโยชน์ในรูปสวัสดิการ เช่น รถรับส่ง ชุดเครื่องแบบ อาหาร ที่พัก เป็นต้น

สมศักดิ์ เจตสุรกานต์ (2557 : 41 – 43) ได้กล่าวถึง การจัดสวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลของข้าราชการว่า รัฐบาลไทยได้จัดสวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลให้ข้าราชการมากมายหลายประเภท ทั้งที่เป็นตัวเงิน เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร ค่าใช้จ่ายในการเดินทาง และที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น สิทธิเกี่ยวกับการลาต่างๆ เครื่องราชอิสริยาภรณ์ การปรับวุฒิเมื่อสำเร็จการศึกษา การขอพระราชทานเพลิงศพ เป็นต้น ทั้งนี้หากจะแยกพิจารณาถึงสวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลที่ทางราชการจัดให้แก่ราชการแล้วอาจแบ่งออกเป็น 2 ประการ คือ สวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลตามที่กฎหมายกำหนด และสวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลที่หน่วยงานราชการจัดทำขึ้นภายในหน่วยงาน ดังนี้

1. สวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลตามที่กฎหมายกำหนด ประโยชน์เกื้อกูลในลักษณะนี้เป็นผลประโยชน์ที่ทางราชการออกกฎระเบียบข้อบังคับให้หน่วยงานต่างๆ ถือปฏิบัติเป็นในทางเดียวกัน เช่น พระราชกฤษฎีกา ค่าเช่าบ้านราชการ พ.ศ. 2527 ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการลา พ.ศ. 2535 พระราชบัญญัติว่าด้วยเครื่องราชอิสริยาภรณ์ พ.ศ. 2494 โดยทั่วไปมักจะออกเป็นกฎหมาย กฎกระทรวง พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกาใช้บังคับแก่ข้าราชการทั่วไป เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติอย่างเดียวกันทั่วประเทศ สวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลตามที่กฎหมายกำหนดนี้แยกได้เป็น

1.1 สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลที่เป็นตัวเงิน อันได้แก่ ผลประโยชน์เกื้อกูลตอบแทนในการปฏิบัติราชการ เช่น เงินค่าเช่าบ้าน เงินสวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษาบุตร เงินสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล เงินสวัสดิการเกี่ยวกับเบี้ยกันดาร เงินเพิ่มเติมพิเศษประจำตำแหน่ง เงินเพิ่มสำหรับตำแหน่งที่

มีเหตุพิเศษ เงินทำขวัญ รถประจำตำแหน่ง นอกจากนี้ยังมีประโยชน์ตอบแทนที่ช่วยในการปฏิบัติราชการ เช่น ค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ ค่าอาหารทำการนอกเวลา ค่าเบี้ยประชุมกรรมการ ค่าสอนพิเศษ เงินสมนาคุณผู้บรรยาย เงินสมนาคุณกรรมการ สอบสวนวินัยข้าราชการ เงินรางวัลข้าราชการหรืออนุกรรมการสอบแข่งขันหรือสอบคัดเลือก เงินรางวัลสำหรับผู้บริหารและหน่วยงาน อีกทั้งประโยชน์ตอบแทนที่จ่ายให้เมื่อออกจากราชการ เช่น บำเหน็จ บำนาญ บำเหน็จพิเศษ เงินช่วยพิเศษ เป็นต้น

1.2 สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลที่มิได้เป็นตัวเงิน เป็นสิ่งที่ทางราชการให้แก่ข้าราชการในรูปสิทธิหรือประโยชน์ตอบแทนในลักษณะอื่นใด เช่น สิทธิในการลาประเภทต่างๆ สิทธิในการขอรับพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ สิทธิในการแต่งเครื่องแบบข้าราชการ ประดับเครื่องหมาย เหรียญตราเครื่องราชอิสริยาภรณ์ การขอพระราชทานเพลิงศพให้กับข้าราชการที่เสียชีวิตหรือบิดามารดา การนับอายุราชการในกรณีที่มีการประกาศกฎอัยการศึกษาเพื่อคำนวณบำเหน็จบำนาญเป็นเวลาทวีคูณ หรือในการที่ข้าราชการได้ปริญญาหรือประกาศนียบัตรเพิ่มขึ้นอาจได้รับการปรับเงินเดือนสูงขึ้นตามวุฒิที่ได้เพิ่มมา หากคุณวุฒินั้นตรงกับตำแหน่งที่กำหนดไว้ตามมาตรฐานการกำหนดตำแหน่ง หรือกรณีที่จะขอย้ายติดตามคู่สมรสการได้สวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลที่มิได้เป็นตัวเงินนี้เป็นสิ่งที่สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของข้าราชการ ดังตาราง 7.1 ดังนี้

ตารางที่ 7.1 แสดงสวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลที่ข้าราชการได้รับจากทางราชการ

สวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลที่เป็นตัวเงิน	**สวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลที่ไม่เป็นตัวเงิน**
1. สวัสดิการและผลประโยชน์ตอบแทนในการปฏิบัติราชการ -เงินค่าเช่าบ้านข้าราชการ -เงินสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล -เงินสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาบุตร -เงินสวัสดิการเกี่ยวกับเบี้ยกันดาร -เงินทำขวัญ -รถประจำตำแหน่ง 2. สวัสดิการและผลประโยชน์ตอบแทนที่ช่วยในการปฏิบัติราชการ -ค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ	1. สิทธิเกี่ยวกับการลา -ลาป่วย -ลาคลอดบุตร -ลาช่วยภรรยาหลังคลอดบุตร -ลากิจส่วนตัว -ลาพักผ่อนประจำปี -ลาอุปสมบทหรือลาไปประกอบพิธีฮัจย์ -ลาเข้ารับการระดมพล เข้ารับการฝึกวิชาทหาร เข้ารับการทดสอบความพร้อม หรือเข้ารับการตรวจเลือกเข้ารับราชการทหาร -ลาไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงานหรือปฏิบัติการวิจัย

สวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลที่เป็นตัวเงิน	สวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลที่ไม่เป็นตัวเงิน
-ค่าอาหารทำการนอกเวลา -เบี้ยประชุมกรรมการ -ค่าสอนพิเศษ -เงินสมนาคุณผู้บรรยาย -เงินสมนาคุณกรรมการสอบสวนวินัยข้าราชการ -เงินรางวัลกรรมการหรืออนุกรรมการสอบแข่งขัน หรือสอบคัดเลือกวิชาข้าราชการพลเรือน -เงินรางวัลสำหรับผู้บริหารและหน่วยงาน 3. ประโยชน์ตอบแทนที่จ่ายเมื่อออกจากราชการ -บำเหน็จ บำนาญ -เงินสะสม -เงินสมทบ	-ลาไปต่างประเทศ -ลาไปฝึกอบรมรักษาดินแดน -ลาไปรับราชการทหาร -ลาไปเข้าฟื้นฟูสมรรถภาพ 2. สิทธิและประโยชน์ตอบแทนอื่น -ข้าราชการมีสิทธิขอรับพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ต่างๆ ได้ -ข้าราชการที่ได้ดำรงตำแหน่งตั้งแต่ระดับ 2 ขึ้นไป หรือยศร้อยตรี ร้อยตำรวจตรี เรืออากาศตรีขึ้นไปเมื่อถึงแก่กรรมทายาทมีสิทธิ์ขอพระราชทานน้ำอาบศพ เครื่องประดับเกียรติยศ ตลอดจนขอพระราชทานเพลิงศพได้ตามฐานานุรูปแห่งผู้ถึงแก่กรรมนั้นๆ -ข้าราชการซึ่งรับราชการอยู่ในระหว่างที่มีประกาศใช้กฎอัยการศึกษาหรือประกาศสถานการณ์ฉุกเฉินจะได้รับการนับอายุราชการ เพื่อคำนวณบำเหน็จ บำนาญ เป็นทวีคูณ

ที่มา : สมศักดิ์ เจตสุรกานต์ (2557 : 42)

2. สวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลที่หน่วยราชการจัดขึ้นภายในหน่วยงาน

ในอดีตหน่วยงานราชการมักไม่มีสวัสดิการภายในหน่วยงานมากนัก เนื่องจากไม่มีงบประมาณที่คอยสนับสนุนอีกทั้งผู้บริหารของหน่วยงานมักไม่เห็นความสำคัญในเรื่องดังกล่าวเพราะเห็นว่ามีกฎหมายต่างๆ ให้สวัสดิการที่เพียงพออยู่แล้ว ต่อมาคณะรัฐมนตรีได้เห็นชอบตามข้อเสนอของสำนักงาน ก.พ. โดยให้ส่วนราชการต่างๆ สามารถกำหนดสวัสดิการภายในหน่วยงานได้ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการจัดสวัสดิการภายในส่วนราชการ พ.ศ. 2547

จากการจัดผลประโยชน์เกื้อกูลที่นักวิชาการ ได้กล่าวมานั้น สามารถสรุปได้ดังนี้ การจัดผลประโยชน์เกื้อกูลนั้น นอกจากค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินแล้วยังรวมถึงผลประโยชน์เกื้อกูลอื่นๆ เช่น การให้ประโยชน์สวัสดิการและบริการที่หน่วยงานจะจัดให้ผู้ปฏิบัติงานทั้งที่เป็นไปตามระเบียบข้อกำหนดของ

กฎหมาย เช่น การประกันสังคม การจ่ายค่าชดเชยความสูญเสีย การประกันสุขภาพ การประกันสังคม ผลประโยชน์ที่สร้างความมั่นคงในการทำงาน ประโยชน์ทดแทนสำหรับการลาหยุดตามที่กฎหมายคุ้มครอง ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร รถรับส่ง ชุดเครื่องแบบที่พักอาหาร ตลอดถึงผลประโยชน์ตอบแทนกรณีเกษียณอายุจะมีบำเหน็จบำนาญ เงินสะสม กองทุนสะสม และผลประโยชน์เกื้อกูลที่หน่วยงานแต่ละหน่วยงานจัดขึ้นเองตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี เป็นต้น

7.4 สรุป

พื้นฐานของการกำหนดค่าตอบแทน คือ การประเมินค่างาน และการสำรวจค่าตอบแทนเพื่อทำให้ทราบว่าตำแหน่งงานแต่ละงานมีค่าอย่างไร เมื่อเปรียบเทียบกับตำแหน่งอื่นๆ ในองค์กรหรือในหน่วยงานเดียวกัน หรือสถานประกอบการอื่นๆ ที่อยู่ในพื้นที่ เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารค่าตอบแทนสามารถกำหนดค่าตอบแทนหรือพิจารณาปรับค่าตอบแทนได้อย่างเหมาะสม การปรับค่าตอบแทนหรือเงินเดือนประจำปี มักนำหลักทางคณิตศาสตร์และสถิติมาใช้ในการดำเนินการ เช่น ปรับเป็นขั้น ปรับเป็นร้อยละที่แน่นอน ปรับเป็นช่วงของร้อยละ และปรับเป็นตัวเลขที่แน่นอน นอกจากนี้ยังมีค่าตอบแทนจูงใจ หรือค่าตอบแทนพิเศษ เป็นลักษณะของการจ่ายค่าตอบแทนเพิ่มเติม นอกเหนือจากค่าจ้างหรือเงินเดือนประจำที่บุคลากรได้รับตามปกติ โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยตรงเป็นรายบุคคล เป็นทีม หรือเป็นหน่วยงาน ตลอดจนระดับองค์กรที่สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย ได้ผลงานตามที่กำหนดไว้ ประเด็นสำคัญของการจ่ายค่าตอบแทนลักษณะนี้ คือ ปริมาณผลลัพธ์ หรือผลงานจะต้องมากกว่ามาตรฐานหรือจำนวนขั้นต่ำที่กำหนดไว้ โดยที่การปฏิบัติงานดังกล่าว บุคลากรต้องใช้ความพยายามหรือความตั้งใจมากขึ้นกว่าปกติ และจะต้องมีการกำหนด ตามกฎหมายและสิ่งแวดล้อม ทั้งมาตรฐาน วิธีการประเมินผลและค่าตอบแทน ที่จะทำให้บุคลากรมีความรักความผูกพันต่อองค์กร โดยให้ความมั่นใจว่าการปฏิบัติงานของบุคลากรนั้น มีความมั่นคงมีความปลอดภัย ผู้บริหารเอาใจใส่ตลอดเวลาเป็นเสมือนว่าครอบครัวเดียวกัน สามารถแบ่งปันความสุขความทุกข์กันได้ทั้งทางกายและทางจิตใจกับบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน นอกจากนั้น คือผลประโยชน์เกื้อกูลที่นอกเหนือจากตัวเงินที่เป็นเงินเดือน เป็นค่าจ้าง เป็นโบนัส ยังต้องมีประโยชน์เกื้อกูลอื่นๆ อีก เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร ค่าเช่าที่พัก ค่าเดินทางไปราชการ ค่าความเสี่ยง ค่าประกันชีวิต ค่าประกันสังคม ค่าประกันอุบัติเหตุ ค่าประกันสุขภาพอนามัย และค่าบริการอื่นๆ ที่กฎหมายกำหนด และระเบียบกำหนดไว้ให้องค์กรภาครัฐจัดและหน่วยงานจัด เป็นต้น