



CIM1122

นวัตกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์

อ.เบญญา หวังมหาพร (อ.กอล์ฟ)

benya.wh@ssru.ac.th

บทที่ 4

การกำหนดงานและตำแหน่งงาน

การกำหนดงานและตำแหน่งงานเป็นหนึ่งในกระบวนการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เนื่องด้วยบุคลากรมีคุณสมบัติ ศักยภาพ และความสามารถแตกต่างกัน

ดังนั้น สิ่งสำคัญ คือ จะทำอย่างไรให้สามารถใช้บุคลากรที่สรรหาและคัดเลือกเข้ามาได้อย่างเหมาะสมกับงาน (Put the Right man to the Right job) และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ตำแหน่งงาน

การเปลี่ยนตำแหน่งของบุคลากรเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กร อันเป็นผลสืบเนื่องมาจาก สาเหตุหลายประการ เช่น การทำความดีความชอบ ความเหมาะสมในการปฏิบัติงาน ความผิดพลาดของการปฏิบัติงานในลักษณะเดิม การจัดองค์กรให้สามารถดำเนินงานได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ หรือเกิดสถานการณ์ทางเศรษฐกิจที่ผันผวน ส่งผลให้องค์กรขยายตัว และต้องการบุคลากรเพิ่มหรือก่อให้เกิดการหดตัวขององค์กร ซึ่งจำเป็นต้องลดปริมาณบุคลากรลง เป็นต้น

หลายคนมีความเข้าใจว่าการเปลี่ยนตำแหน่งงานจะเกิดในช่วงระยะเวลาเฉพาะหรือเมื่อมีเหตุการณ์พิเศษ ปกติคนไทยมักได้รับการแต่งตั้งและโยกย้ายข้าราชการในช่วงเดือนตุลาคมและเมษายนของทุกปี

ดังนั้น ถ้ามีการแต่งตั้งและ โยกย้ายงานขึ้นในช่วงเวลาอื่น จึงนิยมเรียกว่า “ การแต่งตั้งโยกย้ายนอกฤดู ” ซึ่งมักเป็นผลมาจากเหตุการณ์ผิดปกติ เช่น การทุจริต การปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารงาน หรือการเสียชีวิต เป็นต้น

แต่ความจริงการเปลี่ยนตำแหน่งงานเป็นเรื่องปกติที่สามารถเกิดขึ้นได้ในทุกองค์กรและเกือบตลอดเวลา เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับความต้องการของแต่ละสถานการณ์เนื่องจากการเปลี่ยนตำแหน่งงานของบุคลากรมักมีผลกระทบต่อการทำงานของบุคลากรขององค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม

ดังนั้น ผู้ที่สนใจศึกษาด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์สมควรต้องมีความเข้าใจในเรื่องตำแหน่งงานเพื่อให้สามารถประยุกต์ใช้ความรู้และประสบการณ์ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตำแหน่งงานและการเปลี่ยนตำแหน่งงาน

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร โดยผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการดูแลกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรขององค์กร ตั้งแต่การจัดหาบุคลากร การธำรงรักษา จนกระทั่งบุคลากรต้องออกนอกองค์กร

การจัดตำแหน่งงานเป็นกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากมนุษย์เป็นสิ่งมีชีวิตที่มีความซับซ้อนด้านความคิดและพฤติกรรม ซึ่งบุคลากรจะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับตนในทิศทางที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจ ตลอดจนความเชื่อมั่นของบุคคล

ดังนั้น ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความรู้ในหลักการและเทคนิคการจัดการตำแหน่งงาน เพื่อให้เกิดความเสมอภาค ยุติธรรม และเหมาะสมกับสถานการณ์

ตำแหน่งงาน หมายถึง ระดับในการทำงานที่แสดงถึงอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ และผลประโยชน์ของบุคคลภายในองค์การ เช่น บุคลากรปฏิบัติงาน หัวหน้างาน ผู้จัดการหน่วย ผู้จัดการฝ่าย และผู้อำนวยการ เป็นต้น

การเปลี่ยนตำแหน่งงานเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในทุกองค์การ โดยการเปลี่ยนตำแหน่งงานจะเกิดขึ้น ได้ 4 ลักษณะ ดังต่อไปนี้

- การเลื่อนตำแหน่ง (Promotion)
- การลดชั้น (Demotion)
- การโยกย้าย (Transfer)
- การให้ออกจากงาน (Termination)

การเปลี่ยนตำแหน่งสามารถเกิดขึ้นได้จากหลายสาเหตุ โดยวัตถุประสงค์ในการเปลี่ยนตำแหน่ง มี 3 ประการ ดังต่อไปนี้

1. การปรับปรุงโครงสร้างและการดำเนินงานขององค์กร

การปรับปรุงโครงสร้างขององค์กรให้เหมาะสมจะส่งผลกระทบต่อทั้งตำแหน่งงานต่าง ๆ และ ปริมาณงานภายในองค์กรว่าจะมีการเพิ่มขึ้นหรือลดลง โดยเฉพาะในสถานการณ์ปัจจุบันที่ หลายองค์กรได้ทำการรีปรับระบบ (Reengineering) มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานภายใน องค์กร ทำให้ต้องมีการจัดโครงสร้างและตำแหน่งงานใหม่

2. การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

บุคคลแต่ละคนจะมีความแตกต่างกันตามธรรมชาติ บุคคลหนึ่งอาจมีความเชี่ยวชาญในด้านหนึ่ง และขาดทักษะในงานด้านอื่น ซึ่งสมควรต้องปรับบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน

นอกจากนี้ การเปลี่ยนตำแหน่งงานที่เหมาะสมจะมีส่วนช่วยสร้างขวัญและกำลังใจ ตลอดจนจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ส่งเสริมการปฏิบัติตามระเบียบขององค์กร

กฎเกณฑ์และระเบียบวินัยถูกกำหนดขึ้นเพื่อความเรียบร้อยในการอยู่ร่วมกันของสมาชิก ซึ่งการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงานก็จะมีส่วนช่วยส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามระเบียบวินัยขององค์กรที่ได้วางไว้ ถ้าบุคลากรปฏิบัติตนไม่ถูกต้องหรือไม่เหมาะสมกับกฎเกณฑ์ขององค์กร อาจต้องโดนลงโทษด้วยการ โยกย้ายหรือลดขั้น เพื่อให้เป็นบทเรียนหรือไม่ให้เป็นเยี่ยงอย่างแก่สมาชิกคนอื่น

เนื่องจากการปรับเปลี่ยนตำแหน่งงานเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อน เกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจ ความรู้สึกของบุคคลหลายคน ตลอดจนองค์กร ซึ่งองค์กรสามารถทำการปรับเปลี่ยนตำแหน่งของบุคลากรได้ในหลายลักษณะ เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องศึกษารายละเอียดของการปรับเปลี่ยนตำแหน่งงานในแต่ละลักษณะอย่างละเอียด เพื่อให้สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

การเลื่อนตำแหน่งงาน

การศึกษาเรื่องการจูงใจในส่วนทฤษฎีความต้องการ พบว่ามนุษย์มีความต้องการที่จะก้าวหน้าและประสบความสำเร็จในชีวิต นอกจากการทำงานเพื่อให้ได้เงินมาใช้จ่ายสำหรับข้อบ่งจำเป็นฐานในชีวิต โดยบุคลากรจะร่วมงานกับองค์กรเพื่อการยอมรับของสังคมและความก้าวหน้าในชีวิต

การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งจึงเป็นสิ่งที่บุคลากรหลายคนต้องการ และต้องมีการพิจารณาความเหมาะสมตามสถานการณ์ โดยนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านบุคลากรขององค์กรจะถือเป็นบุคคลที่มีความสามารถในการมีส่วนร่วมพิจารณาการเลื่อนตำแหน่งของบุคลากร

การเลื่อนตำแหน่ง หมายถึง การมอบหมายงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นให้แก่บุคลากร โดยทั่วไป ตำแหน่งที่สูงขึ้นจะมีความหมายครอบคลุมถึงอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบ ตลอดจนเงินเดือนและผลประโยชน์ที่เพิ่มขึ้น

โดยที่การเลื่อนตำแหน่งสามารถแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ดังต่อไปนี้

1. การเลื่อนตำแหน่งในสายอาชีพเดิม

บุคลากรจะปฏิบัติหน้าที่ในสายอาชีพเดิม แต่มีความรับผิดชอบที่สูงขึ้น ตัวอย่างเช่น การเลื่อนตำแหน่งจากวิศวกร 4 ขึ้นเป็น วิศวกร 5 หรือนักวิเคราะห์งานขึ้นเป็นนักวิเคราะห์งานอาวุโส เป็นต้น โดยที่การเลื่อนตำแหน่งสายอาชีพ อาจเกิดขึ้นจากสาเหตุ 2 ประการ ดังต่อไปนี้

- ✓ เมื่อมีตำแหน่งงานว่าง
- ✓ เมื่อมีการขยายงาน

2. การเลื่อนตำแหน่งข้ามสายอาชีพ

บุคลากรจะได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอื่นนอกสายงานที่ตนเคยปฏิบัติ โดยตำแหน่งใหม่จะอยู่ในระดับที่สูงกว่าเดิม เช่น หัวหน้าหน่วยการเงินได้รับการเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้ช่วยผู้จัดการแผนกสารสนเทศ เป็นต้น

โดยที่การเลื่อนตำแหน่งข้ามสายอาชีพเกิดขึ้นจาก สาเหตุ 3 ประการ ดังต่อไปนี้

- ✓ เมื่อมีตำแหน่งใหม่
- ✓ เมื่อมีการปรับโครงสร้างองค์กร
- ✓ เมื่อขึ้นถึงตำแหน่งสูงสุดในสายอาชีพเดิม

3. การเลื่อนสู่ตำแหน่งบริหาร

บุคลากรที่จะปฏิบัติหน้าที่ทางด้านการบริหารในส่วนงานที่ตนเข้าไปรับผิดชอบ เช่น การเลื่อนตำแหน่งจากวิศวกรอาวุโสเป็นผู้อำนวยการฝ่ายควบคุมคุณภาพ เป็นต้น

การเลื่อนสู่ตำแหน่งบริหารอาจเกิดขึ้นจากตำแหน่งงานบริหารที่ว่างลง หรือเกิดจากการขยายงานขององค์กร

4. การเลื่อนตำแหน่งด้วยการปรับเงินเดือน

บุคลากรจะปฏิบัติงานภายใต้ชื่อตำแหน่งเดิม แต่ได้รับเงินเดือนในตำแหน่งหรือระดับที่สูงขึ้น อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากการที่บุคลากร ได้รับเงินเดือนในขั้นสูงที่สุดของอัตราเงินเดือนระดับเดิม เช่น ผู้อำนวยการกองระดับ 8 ได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนขึ้นเป็น ผู้อำนวยการกองระดับ 9 โดยที่เขายังคงปฏิบัติที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบเท่าเดิม เป็นต้น

การวางแผนการเลื่อนตำแหน่งงาน

เนื่องจากการเลื่อนตำแหน่งงานมิได้มีผลกระทบต่อบุคลากรที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งเพียงบุคคลเดียว แต่จะเกี่ยวข้องกับบุคลากรอีกหลายคนภายในองค์กร เช่น บุคลากรที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งขึ้นมาทดแทนกับบุคลากรที่ไม่ได้เลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

ดังนั้น ผู้ที่ทำหน้าที่พิจารณาการเลื่อนตำแหน่งจึงต้องมีความรอบคอบในการตัดสินใจ และมีการวางแผนที่รัดกุมเพื่อไม่ก่อให้เกิดปัญหาในอนาคต

การเลื่อนตำแหน่งงานเป็นที่ต้องการของบุคลากรเกือบทุกคนในองค์กร เนื่องจากการเลื่อนตำแหน่งเป็นเครื่องบ่งชี้ความสำเร็จในหน้าที่การงาน ศักยภาพ ความสามารถ และเป็นเครื่องแสดงถึงความก้าวหน้าในอนาคตของบุคลากร โดยเฉพาะสังคมในปัจจุบันที่นิยมวัดสถานภาพของบุคคลด้วยรายได้และตำแหน่งงานมากกว่าการพิจารณาความดีของบุคคล บุคลากรที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งจึงย่อมที่จะมีความยินดี

ในทางตรงกันข้าม บุคลากรที่คาดหวังว่าจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งกลับไม่ได้รับการเลื่อนขั้น หรือได้รับการเลื่อนขั้นแต่ไม่ตรงกับความต้องการ อาจเกิดความท้อแท้หมดหวัง และไม่พอใจขึ้น อันจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรทั้งในทางตรงและทางอ้อม

การเลื่อนตำแหน่งงานเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อนในการจัดการด้านบุคลากรขององค์กร เพราะกิจกรรมนี้จะเกี่ยวข้องถึงขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์กร การเลื่อนตำแหน่งโดยไม่ได้พิจารณาอย่างรอบคอบอาจก่อให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานขึ้นได้อย่างอนาคต

ดังนั้น ผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการเลื่อนตำแหน่งจะต้องทำการวางแผนการเลื่อนตำแหน่งอย่างมีหลักการ ชัดเจน เป็นระบบ รอบคอบ และรัดกุม โดยทำการพิจารณาสิ่งต่อไปนี้

1. นโยบาย

แต่ละองค์การ โดยเฉพาะหน่วยงานขนาดใหญ่สมควรจะต้องมีการกำหนดนโยบายการเลื่อนตำแหน่งอย่างชัดเจน ว่าในแต่ละตำแหน่งต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติอย่างไร มีความรู้ทักษะ และประสบการณ์อะไรบ้างในการปฏิบัติงาน มีหลักเกณฑ์ในการเลื่อนบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ๆ อย่างไร เมื่อตำแหน่งงานนั้นว่างลงจะได้ทำการสรรหาบุคลากรที่เหมาะสมเข้าปฏิบัติงานได้

2. โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งงาน

กำหนดขั้นตอนและแนวทางที่บุคลากรจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งตามลำดับชั้นของงาน ความอาวุโส และความสามารถ โดยกำหนดเป็นมาตรฐานไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้เกิดความยุติธรรมกับบุคลากรทุกคนที่มีโอกาส และไม่ก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้งตามมาในอนาคต

3. การคัดเลือกและการพิจารณา

การคัดเลือกและการพิจารณาบุคลากรที่เหมาะสมจะอาศัยข้อมูลจากประวัติของบุคลากร เช่น การศึกษา ประสบการณ์ ความสามารถ ความประพฤติ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ การคัดเลือกสามารถกระทำได้โดยการพิจารณาจากบุคลากรภายในองค์กร หรือการคัดเลือกจากบุคคลภายนอกที่มีคุณสมบัติเหมาะสม

4. การฝึกอบรมและการพัฒนา

การที่บุคลากรสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพในตำแหน่งงานปัจจุบัน หรือเป็นบุคลากรที่เหมาะสมที่สุดในการเลื่อนตำแหน่ง มิได้หมายความว่าเขาจะสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งใหม่ได้อย่างเหมาะสม

การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่องค์กรควรนำมาใช้ในการเตรียมความพร้อมของบุคลากรสำหรับการปฏิบัติหน้าที่และการเลื่อนตำแหน่งในอนาคต ซึ่งปัจจุบันหลายองค์กรได้นำระบบการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องมาประยุกต์ใช้ เพื่อให้บุคลากรมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นในทันทีที่ได้รับการแต่งตั้ง ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องโดยไม่เสียจังหวะงาน

ถึงแม้การเลื่อนตำแหน่งจะเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นบ่อยครั้งในหลายองค์กร แต่ก็ยังเป็นกิจกรรมที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งหรือปัญหาการดำเนินงานขึ้น

ดังนั้น ผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาการเลื่อนตำแหน่งโดยเฉพาะนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะผู้เชี่ยวชาญในงานบุคลากรสมควรต้องกำหนดแนวทางในการเลื่อนตำแหน่งโดยพิจารณาความเหมาะสมและความยุติธรรมเป็นสำคัญ

หลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่ง

การเลื่อนตำแหน่งต้องมีการพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ที่จะมีผลกระทบต่อผู้เกี่ยวข้องอย่างละเอียดเพื่อไม่ก่อให้เกิดปัญหาในอนาคต โดยหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการเลื่อนตำแหน่ง มีดังต่อไปนี้

1. หลักความสามารถ

ในการเลื่อนตำแหน่งด้วยวิธีนี้จะยึดถือความรู้ความสามารถของบุคลากร เป็นหลัก เพื่อสร้างความเป็นกลางและความเสมอภาคให้แก่บุคลากรภายในองค์กร ซึ่งหลายคนเรียกการเลื่อนขั้นด้วยวิธีนี้ว่า “ระบบคุณธรรม (Merit System)”

เนื่องจากการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งจะอาศัยความสามารถเป็นสำคัญ การเลื่อนตำแหน่งโดยวิธีการนี้มีข้อดีดังต่อไปนี้

- สร้างกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน
- ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจในการทำงาน
- คัดบุคลากรที่ไม่มีความสามารถออกจากระบบ

แต่วิธีการนี้ก็อาจก่อให้เกิดข้อเสีย ดังต่อไปนี้

- ยากต่อการปฏิบัติ
- ไม่เหมาะสมในสถานการณ์บางอย่าง
- มีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ของบุคลากรภายในองค์กร

2. หลักการอาวุโสและประสบการณ์

ปกติหลายองค์การจะให้ความสำคัญต่อระบบอาวุโสและประสบการณ์ของบุคลากร เนื่องจากหลักการนี้มีแนวคิดที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

อาวุโส หมายถึง ระยะเวลาที่บุคลากรร่วมทำงานกับองค์การ การที่บุคลากรปฏิบัติงานกับองค์การเป็นระยะเวลานานย่อมสะท้อนถึงความจงรักภักดีที่มีต่อหน่วยงาน

นอกจากนี้ บุคลากรที่มีอาวุโสที่จะมีความรู้ ทักษะ และความเข้าใจในการปฏิบัติงานตลอดจนความเข้าใจในวัฒนธรรมขององค์กรเป็นอย่างดี โดยที่การพิจารณาอาวุโสสามารถกระทำได้ดังต่อไปนี้

- พิจารณาระยะเวลาการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์กร ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงปัจจุบัน
- พิจารณาระยะเวลาการปฏิบัติงานในแผนกหรือหน่วยงานปัจจุบัน
- พิจารณาระยะเวลาการปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบัน

ประสบการณ์ หมายถึง ความคุ้นเคยในการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง บุคลากรที่มีประสบการณ์มีแนวโน้มที่จะเข้าใจหลักการดำเนินงานของงานที่ตนรับผิดชอบ นอกจากนี้ ยังมีโอกาสที่จะป้องกันหรือแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินงาน

การเลื่อนตำแหน่งโดยอาศัยหลักอาวุโสและประสบการณ์ เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรที่มีความจงรักภักดีและซื่อสัตย์ต่อองค์กร ตลอดจนบุคลากรที่มีความเข้าใจในขั้นตอนของการปฏิบัติงานและวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อให้เขาเหล่านั้นทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มกำลังความสามารถ

2. หลักอุปถัมภ์

การเลื่อนตำแหน่งโดยใช้วิธีการนี้จะอาศัยปัจจัยทางด้านการเมืองภายในองค์กร หรือความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างผู้มีอำนาจในการเลื่อนตำแหน่งกับบุคลากรบางคนในองค์กรเป็นหลัก เช่น ความเป็นญาติ ความสนิทสนมคุ้นเคยหรือผลประโยชน์ที่เกี่ยวเนื่องกัน โดยไม่คำนึงถึงความรู้ ความสามารถ อาวุโส ประสบการณ์ หรือความเหมาะสมอื่นในการดำรงตำแหน่งนั้น

ปกติหลักอุปถัมภ์มักจะถูกนำมาใช้ในการเลื่อนตำแหน่ง เพื่อเป็นการตอบแทน เพื่อรักษาเสถียรภาพ และเพื่อประโยชน์ในการควบคุมการบริหารงานให้ดำเนินไปตามที่ผู้บริหารต้องการ ในขณะที่วิธีการนี้ก็อาจสร้างผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรด้วย

ในทางปฏิบัติ องค์กรจะไม่ใช้หลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่งใด ๆ เพียงหลักเกณฑ์เดียวมาใช้ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งของบุคลากร แต่องค์กรจะพยายามใช้แต่ละหลักเกณฑ์อย่างผสมผสานตามความเหมาะสมของสถานการณ์เป็นสำคัญ

ค่าตอบแทน ค่าตอบแทน หมายถึง การให้ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน เงินชดเชย หรือผลประโยชน์อย่างอื่นที่องค์กรได้ให้กับบุคลากรเพื่อเป็นการตอบแทนการทำงาน ปกติบุคลากรจะคุ้นเคยกับค่าตอบแทนใน 2 ลักษณะ ดังต่อไปนี้

- **เงินเดือน** หมายถึง ค่าตอบแทนที่เป็นรายได้ประจำที่บุคลากรจะได้รับในอัตราคงที่ภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนด โดยรายได้นี้จะไม่เปลี่ยนแปลงตามชั่วโมงทำงาน หรือปริมาณของผลผลิตของบุคลากร
- **ค่าจ้าง** หมายถึง ค่าตอบแทนที่บุคลากรได้รับ โดยถือจากเกณฑ์ระยะเวลาในการปฏิบัติงานเป็นหลัก เช่น ค่าจ้างรายวัน ค่าจ้างรายชั่วโมง เป็นต้น

โดยทั่วไปเงินเดือนจะเป็นค่าตอบแทนที่องค์กรมีให้แก่พนักงานที่ปฏิบัติงานในสำนักงาน นักวิชาชีพ และผู้บริหาร ในขณะที่ค่าจ้างจะเป็นค่าตอบแทนสำหรับคนงาน พนักงานระดับปฏิบัติการในโรงงาน ลูกจ้างรายวัน

แต่ในปัจจุบันรูปแบบในการจ่ายค่าตอบแทนได้เปลี่ยนแปลงไปตามกระแสความต้องการของ สังคม แรงงาน และการดำเนินงานขององค์กร ทำให้มีรูปแบบในการจ้างงานที่แตกต่างกันไป ส่งผลให้มีการจ่ายค่าตอบแทนที่แตกต่างกันไปตามความเหมาะสมด้วย เช่น บุคลากรที่เป็น นักวิชาชีพบางกลุ่มสามารถปฏิบัติงานอยู่ที่บ้าน ผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ได้ ในกรณี องค์กรอาจจ่ายค่าตอบแทนให้แก่บุคลากร โดยพิจารณาจากระยะเวลาในการใช้เครื่อง คอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงานและผลงานของแต่ละบุคคลเป็นหลัก

นอกจากนี้ การจ่ายค่าตอบแทนให้บุคลากรจะต้องพิจารณาตามหลักเหตุผล ความเสมอภาคและความเหมาะสม โดยที่ส่วนประกอบของค่าตอบแทนสามารถแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ดังต่อไปนี้

1. ค่าตอบแทนเนื่องจากความสำคัญของงาน

ค่าตอบแทนในลักษณะนี้จะเป็นค่าตอบแทนตามปกติที่ให้แก่บุคลากร เนื่องจากผลการปฏิบัติงานโดยตรงที่บุคลากรทำให้แก่องค์กร เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง และค่าล่วงเวลา เป็นต้น

2. ค่าตอบแทนเพื่อจูงใจในการปฏิบัติงาน

ค่าตอบแทนในส่วนนี้จะให้แก่บุคลากรเพื่อจูงใจให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถ เช่น การให้เงินตอบแทนเมื่อสิ้นปีหรือที่เรียกว่า โบนัส ส่วนแบ่งกำไรส่วนผลผลิต เป็นต้น

3. ค่าตอบแทนพิเศษ

ค่าตอบแทนในลักษณะนี้จะจ่ายให้กับบุคลากรที่มีคุณสมบัติสำคัญตามที่องค์กรต้องการ เช่น ปฏิบัติงานมานาน เป็นต้น หรือเป็นเงินตอบแทนสำหรับการปฏิบัติงานบางประเภท

4. ผลประโยชน์อื่น

เป็นผลประโยชน์พิเศษที่องค์กรมีให้กับบุคลากร เช่น การให้ค่าแรงในวันหยุด การจ่ายค่าประกันชีวิตพนักงาน การสนับสนุนกิจกรรมนันทนาการของบุคลากร การจ่ายค่าเล่าเรียนบุตร เป็นต้น

ค่าตอบแทนเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อน เกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ดังนั้น ผู้ที่มีหน้าที่ในด้านนี้จะต้องจัดส่วนผสมของค่าตอบแทนให้เหมาะสม เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานให้กับองค์กรได้อย่างเต็มความสามารถ และไม่ก่อให้เกิดภาวะผูกพันในด้านค่าใช้จ่ายที่มากเกินไปจนควรแก่องค์กร

วัตถุประสงค์ในการให้ค่าตอบแทน

ค่าตอบแทนเป็นปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวเนื่องกับบุคคลหลายฝ่าย ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรทั้งโดยตรงและโดยทางอ้อม

ดังนั้น ผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการกำหนดอัตราและ โครงสร้างของค่าตอบแทนสมควรจะเข้าใจใน วัตถุประสงค์ในการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กร เพื่อให้สามารถพิจารณากำหนดค่าตอบแทนได้ อย่างเหมาะสม โดยที่วัตถุประสงค์หลักในการให้ค่าตอบแทนขององค์กรมี 3 ประการ

1. ดึงดูดบุคลากร

การจ่ายค่าตอบแทนมีวัตถุประสงค์เพื่อจูงใจให้บุคลากรเข้าร่วมงานกับองค์กร ซึ่งจะเห็นได้ว่า อัตราค่าตอบแทนจะเป็นปัจจัยสำคัญในการดึงดูดบุคลากรเข้าทำงาน

องค์กรธุรกิจที่จ่ายค่าตอบแทนสูงจะมีผู้สนใจสมัครเข้าร่วมงานเป็นจำนวนมาก ส่งผลให้ องค์กรธุรกิจนั้นมี โอกาสคัดเลือกผู้สมัครที่มีความรู้และมีความสามารถเหมาะสมเข้าร่วมงาน ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้กำหนดค่าตอบแทนที่จะต้องทำการศึกษาและพิจารณาปัจจัยแวดล้อม เช่น สภาพสังคม สภาวะเศรษฐกิจ ตลาดแรงงาน การเติบโตของอุตสาหกรรม เป็นต้น เพื่อทำการกำหนดค่าตอบแทนอย่างเหมาะสมและจูงใจต่อผู้ร่วมงาน

2. บริหารต้นทุน

ถ้าพิจารณาตามทัศนะขององค์กร ค่าตอบแทนถือเป็นต้นทุนในการดำเนินธุรกิจที่มีความสำคัญ ไม่แพ้ค่าใช้จ่ายในด้านอื่น ซึ่งหลายองค์กรมีค่าใช้จ่ายกว่าครึ่งที่เกี่ยวข้องกับค่าใช้จ่ายด้านทรัพยากรมนุษย์

ดังนั้น การกำหนดค่าตอบแทนที่มีประสิทธิภาพสามารถนำมาใช้เพื่อควบคุมและตรวจสอบค่าใช้จ่ายขององค์กรได้ เนื่องจากองค์กรจะมีการกำหนดหลักเกณฑ์และรูปแบบที่แน่นอนในการจ่ายค่าตอบแทนแก่พนักงาน ทำให้องค์กรสามารถคาดการณ์ค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นในแต่ละช่วงเวลาได้ ทำให้องค์กรสามารถบริหารต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. จูงใจในการปฏิบัติงาน

ตามทฤษฎีความเท่าเทียมกัน บุคคลจะพิจารณาเปรียบเทียบอัตราส่วนระหว่างแรงพยายามในการปฏิบัติงานกับผลลัพธ์ที่ได้ของตนเองกับบุคคลอื่น ว่ามีความเท่าเทียมกันหรือไม่ ถ้าบุคคลอื่นได้อัตราส่วนผลตอบแทนที่สูงกว่า ก็อาจที่จะก่อให้เกิดความไม่สบายใจขึ้นแก่บุคลากร และอาจก่อให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานขึ้นได้

ดังนั้น การกำหนดค่าตอบแทนอย่างยุติธรรมและสร้างความพอใจให้แก่บุคลากรและป้องกันปัญหาที่จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร เช่น ขวัญและกำลังใจ ความขัดแย้ง การหมุนเวียนของบุคลากร เป็นต้น

นอกจากนี้ การจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรมแก่พนักงานจะมีส่วนช่วยในการลดปัญหาที่เกิดจากความไม่พอใจในรายได้ การร้องทุกข์เรื่องค่าครองชีพ การนัดหยุดงาน และการลาออกจากงานของบุคลากรได้ ซึ่งปัญหาเหล่านี้จะมีผลกระทบโดยตรงต่อค่าใช้จ่ายและประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร

ปัจจัยที่มีผลต่อค่าตอบแทน

การจ่ายค่าตอบแทนจะมีผลต่อความสามารถในการดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถเข้ามาร่วมงาน การกระตุ้นและการจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพตลอดจนมีส่วนในการบริหารต้นทุนขององค์กรได้ ซึ่งเรื่องเหล่านี้เป็นเรื่องที่มีความซับซ้อนและเกี่ยวเนื่องกับผลการดำเนินงานขององค์กรที่ผู้มีหน้าที่บริหารค่าตอบแทนจะต้องมีความรู้และความเข้าใจจึงจะสามารถกำหนดค่าตอบแทนได้อย่างเหมาะสม

เนื่องจากค่าตอบแทนเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อนและไม่ขึ้นอยู่กับการจ่ายอย่างใดอย่างหนึ่งเพียงอย่างเดียว ดังนั้น ผู้ที่มีหน้าที่กำหนดค่าตอบแทนจะต้องมีความเข้าใจถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจ่ายค่าตอบแทน ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. **ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน** ค่าตอบแทนเป็นผลประโยชน์ที่องค์กรได้ให้แก่พนักงานเพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานของเขา การจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมจะมีส่วนจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่การกำหนดค่าตอบแทนจะต้องพิจารณาถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร ดังต่อไปนี้
 - **ค่างานเปรียบเทียบ** การจ่ายค่าตอบแทนจะต้องมีความยุติธรรมหลักการที่ว่า งานเท่ากัน จ่ายเท่ากัน โดยที่งานแต่ละชนิดจะต้องนำมาเปรียบเทียบกัน เพื่อทำการประเมินค่างานและกำหนดค่าตอบแทนให้แก่บุคลากร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อก่อให้เกิดความเสมอภาคและความยุติธรรมกับบุคลากรทุกคนภายในองค์กร

- ▶ **การปฏิบัติงาน** ผลการปฏิบัติงานถือเป็นปัจจัยสำคัญในการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ สมควรที่จะได้รับค่าตอบแทนมาก เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานและการพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าในอนาคต
- ▶ **อาวุโส** ระยะเวลาที่บุคลากรปฏิบัติงานจะเป็นเครื่องแสดงถึงความซื่อสัตย์ ความจงรักภักดี และความผูกพันที่เขามีต่อองค์กร ซึ่งหลายหน่วยงานได้ให้ความสำคัญกับปัจจัยนี้ไปใช้ประกอบการพิจารณาค่าตอบแทน เนื่องจากต้องการที่จะจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานกับองค์กรอย่างซื่อสัตย์และเป็นระยะเวลายาวนาน ตลอดจนสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรที่ร่วมงานกับองค์กร ให้ทุ่มเทความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงานอย่างเต็มที่

▶ **ประสบการณ์** ประสบการณ์เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานทั้งโดยทางตรงและทางอ้อมของบุคลากร ดังจะเห็นได้จากประสบการณ์จะมีส่วนเชื่อว่าบุคลากรมีความรู้ ทักษะ และความเข้าใจในงานนั้นเป็นอย่างดีและสามารถปฏิบัติงานได้จริงเพราะเขาได้ลงมือปฏิบัติงานนั้นตลอดช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา นอกจากนี้ ประสบการณ์ยังช่วยเสริมสร้างความรอบคอบ ความเข้าใจในปัญหา ความกล้าตัดสินใจ และความมั่นคงในอารมณ์ให้แก่บุคลากร เนื่องจากเขาได้ผ่านเหตุการณ์ต่าง ๆ มาแล้วในอดีต

ดังนั้น การกำหนดค่าตอบแทนในงานแต่ละประเภทจึงให้ความสำคัญกับประสบการณ์ของบุคลากร เช่น งานวิชาชีพและงานบริหาร เนื่องจากหลายองค์การหรือหลายวิชาชีพมีความเชื่อว่า บุคคลที่มีประสบการณ์จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เป็นประโยชน์ และไม่ก่อให้เกิดปัญหาขึ้นแก่องค์การ เช่น แพทย์ วิศวกร นักกฎหมาย และอาจารย์ เป็นต้น

- ▶ **ความสามารถ** ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับในทุกวงการว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญในการผลักดันให้องค์การก้าวไปสู่ความสำเร็จ แต่ละองค์การจึงมีความต้องการบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และมีศักยภาพในการพัฒนาสูง ดังนั้น การพิจารณากำหนดค่าตอบแทนจะต้องสามารถดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถเข้ามาร่วมงานได้ หรือกระตุ้นให้บุคคลเหล่านั้นเกิดความสนใจที่จะร่วมงานกับองค์การ
- ▶ **ปัจจัยอื่น ๆ** นอกจากปัจจัยต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้ว การกำหนดค่าตอบแทนจะต้องพิจารณาถึงปัจจัยอื่นที่อาจจะมีผลกระทบต่อค่าตอบแทนของบุคลากร ในแต่ละสถานการณ์ เช่น การเมืองภายในหรือความขัดแย้งภายในองค์การ เป็นต้น

1. **ปัจจัยแวดล้อม** นอกจากปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรแล้ว การกำหนดค่าจ้างแรงงานจะต้องคำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมภายนอกด้วย เนื่องจากปัจจัยนี้จะมีผลต่อโครงสร้างการจ่ายค่าตอบแทน การวางแผนด้านบุคลากร การดำเนินงานขององค์กร โดยที่ปัจจัยแวดล้อมอื่นที่มีใช้บุคลากรที่มีผลต่อการกำหนดค่าตอบแทน มีดังต่อไปนี้

* **ระดับค่าจ้างทั่วไป** การกำหนดค่าตอบแทนของแต่ละองค์กรจะมีความสัมพันธ์กับอัตราค่าตอบแทนของธุรกิจในลักษณะเดียวกันกับที่อยู่ในตลาดแรงงาน ซึ่งในทางปฏิบัติองค์กรอาจกำหนดค่าตอบแทนตามอัตราที่เห็นว่าเหมาะสมในช่วงระยะเวลาหนึ่ง แต่ในระยะยาวต้องมีการปรับอัตราค่าตอบแทนให้มีความใกล้เคียงกับราคาตลาด

นอกจากนี้ อัตราค่าตอบแทนอาจจะเปลี่ยนแปลงตามอุปสงค์และอุปทานของแรงงาน ถ้างานประเภทใดเป็นที่ต้องการมากก็จะมีอัตราค่าตอบแทนสูง เช่น เมื่อประเทศขยายตัวทางอุตสาหกรรมอย่างรวดเร็ว ก่อให้เกิดความต้องการวิศวกรเพื่อปฏิบัติงานในภาคอุตสาหกรรมเป็นปริมาณมากเกินกว่าความสามารถในการผลิตของสถาบันการศึกษา ส่งผลให้เกิดการแย่งชิงตัววิศวกรระหว่างหน่วยงาน ทั้งที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันหรือที่อยู่ต่างอุตสาหกรรม ทำให้ค่าตอบแทนสำหรับวิชาชีพวิศวกรรมสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว

* ศักยภาพในการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กร โดยทั่วไปองค์กรที่มีความมั่นคงและมีรายได้สูงย่อมมีความสามารถในการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่พนักงานมากกว่าองค์กรที่เพิ่งเริ่มก่อตั้งหรือมีฐานะไม่มั่นคง แต่ในความจริง องค์กรที่มีขนาดใหญ่ไม่จำเป็นที่จะต้องจ่ายค่าตอบแทนสูงที่สุดในอุตสาหกรรมที่สังกัดอยู่ เนื่องจากความมั่นคง ชื่อเสียง และภาพลักษณ์ขององค์กรจะส่งผลให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นและมีความต้องการที่จะเข้าร่วมงานด้วย

นอกจากนี้ องค์กรที่อยู่ในภาคเอกชนมีแนวโน้มที่จะส่งผลตอบแทนที่สูงกว่าองค์กรที่อยู่ในภาครัฐบาลหรือองค์กรสาธารณะ เนื่องจากธุรกิจเอกชนต้องการทำการแข่งขันกันอย่างเต็มที่ จึงทำให้ต้องการบุคลากรที่มีประสิทธิภาพมาร่วมงาน ส่งผลต่อเนื่องถึงการเพิ่มความสามารถในการทำกำไร ซึ่งจะนำมาใช้จ่ายในการจ้างบุคลากรที่มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง

* **ค่าครองชีพ** ค่าครองชีพเป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณาค่าตอบแทน เนื่องจากค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญในการดำรงชีวิตของบุคลากร ดังนั้น องค์กรสมควรให้ค่าตอบแทนแก่บุคลากรที่จะทำให้เขาและครอบครัวสามารถดำรงชีพในสังคมได้อย่างมีความสุขตามความเหมาะสมของฐานะ

* **องค์การด้านแรงงาน** องค์การแรงงานจะมีอิทธิพลในการกำหนดอัตราค่าตอบแทนในหลายระดับ ตั้งแต่ระดับประเทศ ระดับอุตสาหกรรม จนถึงระดับองค์การ โดยการรวมตัวของพนักงานเข้าเป็นสมาคม สหพันธ์ สหภาพ หรือองค์การทางด้านแรงงาน จะมีส่วนช่วยสร้างอำนาจต่อรองให้แก่บุคลากร องค์การทางด้านแรงงานจะปกป้องผลประโยชน์และสะท้อนความต้องการ และทำการเรียกร้องเพื่อสร้างความเป็นธรรมให้แก่พนักงาน ดังจะเห็นได้จากหลายประเทศได้กำหนดให้สหภาพแรงงานภายในองค์การส่งตัวแทนเข้าร่วมเป็นกรรมการบริหารของบริษัท ซึ่งองค์การแรงงานจะมีอิทธิพลในการกำหนดอัตราค่าตอบแทนขั้นต่ำของประเทศด้วย

- * **อิทธิพลของภาครัฐ** รัฐบาลมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการกำหนดค่าตอบแทนขององค์กร โดยรัฐจะทำการกำหนดกฎหมายดำเนินการด้านแรงงานสัมพันธ์ หรือใช้มาตรการต่าง ๆ ทั้งโดยทางตรงหรือโดยทางอ้อมในการจูงใจให้องค์กรปฏิบัติตาม เพื่อให้สมาชิกของสังคมสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข
- * **ปัจจัยอื่น** นอกจากปัจจัยต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้ว ยังมีปัจจัยอื่นที่มีผลต่อการพิจารณาค่าตอบแทนของบุคลากร ซึ่งผู้กำหนดค่าตอบแทนต้องให้ความสำคัญและต้องนำมาพิจารณาประกอบในการกำหนด ค่าตอบแทนตามความเหมาะสม เช่น วิทยาการสมัยใหม่ ลักษณะของงาน และประสิทธิภาพในการผลิต เป็นต้น ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะมีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม

นโยบายที่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทน

การกำหนดค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อนและส่งผลกระทบต่อเนื่องถึงการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร นับตั้งแต่การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร การดำเนินงานขององค์กร และความสำเร็จขององค์กร ในอนาคต ซึ่งผู้มีหน้าที่ในการกำหนดค่าตอบแทนจะต้องมีความเข้าใจถึงอิทธิพลของปัจจัยต่าง ๆ ที่มีต่อการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กร เพื่อที่จะสามารถกำหนดโครงสร้างและนโยบายที่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทนได้อย่างเหมาะสม

โดยที่แต่ละองค์กรจะมีนโยบายในการจ่ายค่าตอบแทนที่แตกต่างกันไปตามความพร้อมและสถานการณ์ของตน จากการศึกษานโยบายการจ่ายค่าตอบแทนของแต่ละองค์กร โดยเปรียบเทียบกับอัตราค่าตอบแทนทั่วไป สามารถที่จะจำแนกนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนออกเป็น 3 ลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดค่าตอบแทนให้ต่ำกว่าอัตราทั่วไป

ในการกำหนดค่าตอบแทนต่ำกว่าอัตราทั่วไป องค์กรจะทำการกำหนดค่าตอบแทนให้ต่ำกว่าองค์กรอื่นที่อยู่ในธุรกิจหรืออุตสาหกรรมเดียวกัน เนื่องจากองค์กรต้องการควบคุมค่าใช้จ่าย โดยมากวิธีนี้จะใช้กับงานที่มีอุปทานของแรงงานสูงและลักษณะของงาน ไม่มีความสลับซับซ้อน ไม่ต้องการแรงงานที่มีฝีมือหรือได้รับการศึกษาและฝึกอบรมมาเป็นพิเศษ

2. การกำหนดค่าตอบแทนในระดับเดียวกับอัตราทั่วไป

ในการกำหนดค่าตอบแทนระดับเดียวกับอัตราทั่วไป องค์กรจะทำการกำหนดค่าตอบแทนในระดับที่เท่าเทียมกันกับองค์กรอื่นที่อยู่ในระดับเดียวกัน เนื่องจากไม่ต้องการให้เกิดการแข่งขันแรงงานขึ้น โดยมากวิธีการนี้จะใช้กับตลาดแรงงานที่มีความสมดุล ไม่มีการเปลี่ยนแปลงระหว่างอุปสงค์และอุปทานมากนัก ตลอดจนปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการกำหนดค่าตอบแทน มิได้มีการปรับตัวอย่างรุนแรง

3. การกำหนดค่าตอบแทนให้สูงกว่าอัตราทั่วไป

ในการกำหนดค่าตอบแทนสูงกว่าอัตราทั่วไป องค์กรจะกำหนดค่าตอบแทนให้สูงกว่าองค์กรอื่น ๆ ที่อยู่ในธุรกิจเดียวกัน เพื่อต้องการดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถเข้าร่วมงาน หรือเกิดความต้องการบุคลากรบางประเภท แต่วิธีการนี้อาจก่อให้เกิดความไม่สมดุลขึ้นในตลาดแรงงาน และก่อให้เกิดการแข่งขันเพื่อแย่งชิงแรงงานขึ้นหรือที่เรียกว่า การซื้อตัวบุคลากร ส่งผลให้ องค์กรต้องจ่ายค่าตอบแทนที่สูงเกินความจำเป็น

ดังนั้น การกำหนดนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนของแต่ละองค์การจะต้องศึกษา วิเคราะห์ และ พิจารณาผลกระทบของปัจจัยต่าง ๆ อย่างรอบคอบ ตลอดจนพิจารณาความสมดุล ระหว่างค่าตอบแทนที่องค์การให้แก่บุคลากรเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานและ โอกาส ที่องค์การจะได้รับจากการจ้างงานนั้น ก่อนที่จะตัดสินใจเลือกนำนโยบายใดมาปฏิบัติ เพื่อ ก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์การ และเพื่อไม่ก่อให้เกิดปัญหาการดำเนินงานในอนาคต

การกำหนดค่าตอบแทน

การประเมินค่างานเป็นกระบวนการสำคัญในการกำหนดค่าตอบแทน ผู้มีหน้าที่กำหนดค่าตอบแทนจะต้องทำการศึกษา วิเคราะห์ และประเมินค่างาน ตลอดจนนำข้อมูลที่มีอยู่มาใช้ประกอบการเรียงลำดับงานตามความสำคัญ เพื่อกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม โดยที่การประเมินค่างานสามารถกระทำได้ 2 วิธี ดังต่อไปนี้

- **การประเมินค่างานเชิงคุณภาพ** วิธีการนี้ผู้ทำหน้าที่ประเมินค่างานจะทำการจำแนกเปรียบเทียบ และจัดลำดับงานตามความสำคัญ
- **การประเมินค่างานเชิงปริมาณ** วิธีการนี้ผู้ทำหน้าที่ประเมินค่างานจะทำการวิเคราะห์ความแตกต่างของแต่ละงานในรูปของตัวเลข

ข้อมูลที่ได้จากการประเมินค่างานถือเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดค่าตอบแทนของบุคลากร เนื่องจากการประเมินค่างานจะทำการเปรียบเทียบและจัดเรียงงานตามลำดับความสำคัญ โดยผู้ทำหน้าที่กำหนดค่าตอบแทนสามารถนำข้อมูลมาใช้งานโดยตรง

การกำหนดค่าตอบแทนสามารถกระทำได้ 2 วิธี ดังต่อไปนี้

1. การพิจารณาลักษณะงาน ผู้ที่ทำหน้าที่กำหนดค่าตอบแทนจะพิจารณาลักษณะงานเพื่อทำการกำหนดค่าตอบแทน โดยการพิจารณาลักษณะงานจะสามารถกระทำได้หลายวิธี ดังต่อไปนี้

- ▶ **วิธีการจัดลำดับความสำคัญ** วิธีการนี้ผู้ทำการประเมินค่างานจะทำการเปรียบเทียบความสำคัญของแต่ละงาน แล้วทำการจัดเรียงลำดับตามความเหมาะสม ซึ่งจะมีข้อดีที่สามารถดำเนินงานได้ง่าย รวดเร็ว และประหยัดค่าใช้จ่าย แต่ในทางปฏิบัติ ผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินอาจประสบปัญหาเกี่ยวกับการกำหนดมาตรฐานในการตัดสินใจว่า งานใดมีความสำคัญมากกว่ากัน หรือการอธิบายว่าเหตุใดจึงเป็นเช่นนั้น และเป็นการยากแก่องค์กรที่จะหาบุคลากรที่มีความเข้าใจงานในแต่ละชนิดได้เป็นอย่างดี พร้อมทั้งมีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการประเมินค่างาน เพื่อที่สามารถจะประเมินค่างานอย่างถูกต้องและเชื่อถือได้

- **วิธีการกำหนดราคาตลาด** วิธีการนี้ผู้ที่หน้าที่กำหนดค่าตอบแทนจะทำการศึกษาข้อมูลและรายละเอียดของงานต่าง ๆ ภายในองค์กร ตลอดจนทำการรวบรวมข้อมูลที่สำคัญเกี่ยวกับงานที่มีลักษณะใกล้เคียงกันจากการภายนอกองค์กร แล้วนำผลลัพธ์มาเปรียบเทียบกัน
- **วิธีการอาศัยราคาตลาดเป็นแนวทาง** วิธีการนี้พัฒนาขึ้นมาจากวิธีการกำหนดราคาตลาด เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นระบบ มีมาตรฐาน และมีประสิทธิภาพ เนื่องจากราคาตลาดจะเป็นแนวทางสำคัญในการกำหนดค่าตอบแทนตามความเป็นจริง โดยผู้ที่ทำหน้าที่สำรวจงานจะดำเนินการ ดังต่อไปนี้

- กำหนดมาตรฐานค่าตอบแทน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการเปรียบเทียบ
- กำหนดขอบเขตและรายละเอียดของงานที่ต้องการศึกษา
- ดำเนินการสำรวจ เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลของงาน
- เปรียบเทียบข้อมูล เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการกำหนดค่าตอบแทน

- ▶ **วิธีการกำหนดตำแหน่ง** ผู้ที่ทำหน้าที่ศึกษางานจะทำการจำแนกงานออกเป็นกลุ่มแล้วทำการศึกษาเปรียบเทียบในรายละเอียดโดยสามารถปฏิบัติได้ 2 วิธี ดังต่อไปนี้
 - การพิจารณาอาชีพ วิธีการนี้ผู้ทำการศึกษาจะทำการจำแนกประเภทงาน ทำการเปรียบเทียบและจัดเรียงลำดับความสำคัญของงานที่อยู่ในกลุ่มอาชีพเดียวกัน จากนั้นก็จะนำข้อมูลที่ได้ไปทำการศึกษาและเปรียบเทียบกับงานที่อยู่ในกลุ่มอาชีพอื่น
 - การกำหนดชั้นงาน วิธีการนี้ผู้ทำการศึกษาจะทำการกำหนดชั้นของงานขึ้นตามความสำคัญเพื่อใช้เป็นมาตรฐานในการประเมินค่าและการกำหนดอัตราค่าตอบแทนในการปฏิบัติ

2. การพิจารณาปัจจัยในการปฏิบัติงาน วิธีการนี้ผู้ทำการกำหนดค่าตอบแทนจะต้องทำการศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานโดยสามารถปฏิบัติได้ ดังต่อไปนี้

- **วิธีกำหนดคะแนนเป็นตัวเลข** วิธีการนี้จะศึกษาปัจจัยของแต่ละงานแล้วทำการกำหนดคะแนนเพื่อสร้างมาตรฐานและความชัดเจนในการพิจารณาค่าตอบแทน
- **วิธีใช้ปัจจัยอื่นแทนปัจจัยการปฏิบัติงาน** วิธีการนี้ผู้ทำการศึกษาจะให้ความสำคัญกับปัจจัยแวดล้อมอื่นที่นอกเหนือจากปัจจัยในการปฏิบัติงานมาประกอบการพิจารณาค่าตอบแทน เช่น อายุงาน ประสบการณ์ และการศึกษา เป็นต้น

การสำรวจค่าตอบแทน

การสำรวจค่าตอบแทนเป็นกิจกรรมสำคัญที่ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดค่าตอบแทนจะต้องปฏิบัติเพื่อนำข้อมูลที่ได้มาประกอบการศึกษา การพิจารณา การกำหนด หรือการปรับปรุงค่าตอบแทนให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ โดยที่เหตุผลในการสำรวจค่าตอบแทนมีดังต่อไปนี้

- ✓ เพื่อปรับปรุงโครงสร้างการจ่ายค่าตอบแทนให้เหมาะสม
- ✓ เพื่อธำรงรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กร
- ✓ เพื่อจูงใจให้พนักงานปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

ตามปกติ ก่อนที่จะเริ่มดำเนินการสำรวจค่าตอบแทน ผู้ทำการสำรวจจะต้องกำหนดขอบเขตในการตรวจสอบ เพื่อให้เป็นแนวทางและสร้างความชัดเจนในการดำเนินการ โดยการพิจารณาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินการและผลลัพธ์ของการสำรวจ ดังต่อไปนี้

1. คุณสมบัติขององค์การ การกำหนดขอบเขตในการสำรวจค่าตอบแทนจะต้องพิจารณาคูณสมบัติขององค์การว่ามีลักษณะอย่างไร เนื่องจากแต่ละองค์การจะมีเอกลักษณ์ของตนเอง เพื่อนำข้อมูลมาใช้อ้างอิงในการเปรียบเทียบได้อย่างเหมาะสม เช่น

- ชนิดขององค์การ ได้แก่ องค์การเอกชน องค์การรัฐบาล องค์การรัฐวิสาหกิจ หรือ องค์การการกุศล
- ขนาดขององค์การ ได้แก่ องค์การขนาดใหญ่ องค์การขนาดกลาง องค์การขนาดเล็ก หรือองค์การแบบเครือข่าย
- ประเภทกิจกรรมทางธุรกิจ ได้แก่ อุตสาหกรรม ค้าขาย หรือบริการ

2. **ลักษณะของแรงงาน** ผู้ที่มีหน้าที่ในการกำหนดขอบเขตในการสำรวจค่าตอบแทนจะต้องทำการพิจารณาคุณสมบัติของแรงงานที่สนใจศึกษาว่ามีลักษณะเช่นไร กระแสความต้องการในตลาดแรงงานเป็นเช่นไร เพื่อให้สามารถเก็บข้อมูลที่สอดคล้องกับความต้องการและนำไปใช้ได้มากที่สุด

3. **คุณสมบัติพิเศษ** นอกจากปัจจัยที่กล่าวมาแล้ว การกำหนดคุณสมบัติพิเศษที่มีความสำคัญต่องานแต่ละชนิดจะช่วยให้การสำรวจค่าตอบแทนมีประสิทธิภาพและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้

การสำรวจค่าตอบแทนเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญและมีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้ งานของแต่ละชนิดยังมีความหลากหลายและแตกต่างกัน ดังนั้น ผู้ที่ทำหน้าที่สำรวจค่าตอบแทนจะต้องมีความรู้และความเข้าใจในวิธีการสำรวจค่าตอบแทนที่จะนำมาใช้ เพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เหมาะสมกับงบประมาณและระยะเวลา โดยวิธีการสำรวจค่าตอบแทนที่สำคัญมี 5 วิธี ดังต่อไปนี้

1. **การเปรียบเทียบงานที่สำคัญ (Key Job matching)** วิธีการนี้เป็นวิธีการที่ได้รับความนิยมเป็นอย่างมาก โดยผู้ที่ทำการสำรวจจะเลือกงานที่มีความสำคัญและมีความคล้ายคลึงกันมาทำการเปรียบเทียบคุณลักษณะหรือปัจจัยสำคัญภายในขอบเขตที่กำหนดให้ เช่น อัตราค่าตอบแทน โครงสร้างของค่าตอบแทน จำนวนบุคลากร เป็นต้น
2. **การเปรียบเทียบโดยแบ่งกลุ่มงาน (Key Class Matching)** วิธีการนี้มีลักษณะคล้ายกับการเปรียบเทียบงานที่สำคัญ แต่ผู้ที่ทำการสำรวจจะทำการจัดกลุ่มงานที่มีลักษณะคล้ายกันเข้าด้วยกัน เพื่อทำการเปรียบเทียบและแบ่งระดับงาน
3. **การสำรวจอาชีพ (Occupational Survey)** วิธีการนี้ผู้ที่ทำการสำรวจจะทำการศึกษางานในแต่ละหน้าที่ทางธุรกิจขององค์กร เช่น งานการผลิต การตลาด การเงิน งานวิจัยและพัฒนา เป็นต้น โดยผู้ที่ทำการสำรวจจะนำแต่ละหน้าที่มาศึกษารายละเอียดว่าประกอบด้วยงานอะไรบ้าง แล้วทำการเปรียบเทียบงาน

4. **การประเมินค่างาน (Job Evaluation)** วิธีการนี้จะหาความสัมพันธ์ของแต่ละงาน โดยอาศัยข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน เพื่อนำมาจัดเรียงลำดับตามคุณค่าหรือตามความสัมพันธ์ วิธีการประเมินค่างานเป็นส่วนสำคัญในการกำหนดอัตราและโครงสร้างของค่าตอบแทนของงานที่แตกต่างกันให้มีความยุติธรรม
5. **การกำหนดประเภทงาน (Broad Classification)** วิธีการนี้จะเปรียบเทียบงานที่มีความใกล้เคียงกันภายในกรอบอ้างอิงอย่างกว้าง ๆ เช่น ธุรกิจหรืออุตสาหกรรมที่อยู่ภายในท้องถิ่นเดียวกัน เป็นต้น

ข้อควรพิจารณาในการกำหนดค่าตอบแทน

การกำหนดค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานให้กับพนักงานเป็นเรื่องที่มีความละเอียดอ่อนและเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย โดยที่บุคคลเหล่านี้อาจจะมีมุมมองที่แตกต่างกัน ดังจะเห็นได้จากในทัศนะของผู้ว่าจ้างที่ถือว่าค่าตอบแทนเป็นต้นทุนสำคัญในการประกอบธุรกิจ ในทางตรงกันข้ามบุคลากรจะถือว่าค่าตอบแทนเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการดำเนินชีวิต โดยที่ค่าตอบแทนจะมีผลมาจากการทำงานที่ทุ่มเทแรงกายและแรงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

ส่วนรัฐบาลจะให้ความสำคัญกับความยุติธรรมของการจ่ายค่าตอบแทน เพื่อให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม และองค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยไม่ต้องแบกรับภาระด้านค่าแรงมากเกินไป ดังนั้น ผู้มีหน้าที่กำหนดค่าตอบแทนจะต้องทำการพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ อย่างรอบคอบ ก่อนตัดสินใจกำหนดหรือปรับเปลี่ยนค่าตอบแทน เพื่อป้องกันมิให้เกิดปัญหาขึ้น โดยที่ข้อควรพิจารณาในการกำหนดค่าตอบแทนให้มีความยุติธรรม มีดังต่อไปนี้

1. ระยะเวลา ระยะเวลาที่ค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานเป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับหลายฝ่าย ตั้งแต่รัฐบาล ผู้ว่าจ้าง พนักงาน และหน่วยงานด้านบุคลากร โดยรัฐบาลพยายามสร้างความเป็นธรรมและความเหมาะสมขึ้นในสังคมผ่านการออกกฎหมายและวิธีการต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม

ในขณะที่ผู้ว่าจ้างและผู้ถูกจ้างต่างพยายามรักษาผลประโยชน์ของตนอย่างเต็มที่เช่นกัน ส่วนหน่วยงานด้านบุคลากรจะปฏิบัติหน้าที่แทนผู้ว่าจ้าง พร้อมทั้งพยายามสร้างความเป็นธรรมและคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีให้แก่พนักงาน ทำให้อาจเกิดปัญหาขึ้นจากการขัดแย้งของบทบาทและผลประโยชน์ของแต่ละกลุ่ม โดยปัญหาที่เกิดขึ้นสามารถจำแนกได้เป็นหลายลักษณะ ดังต่อไปนี้

▶ **ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน** ในทางปฏิบัติ ระยะเวลาในการปฏิบัติงานจะถูกกำหนดเป็นจำนวนชั่วโมงต่อวันหรือต่อสัปดาห์ หรือจำนวนวันทำงานในแต่ละปี โดยที่ระยะเวลาในการปฏิบัติงานของพนักงานจะเป็นหัวข้อที่ได้รับความสนใจนับตั้งแต่การปฏิวัติอุตสาหกรรม เนื่องจากฝ่ายผู้จ้างต้องการให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ โดยทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจ และระยะเวลาในการทำงานให้มากที่สุด เพื่อที่องค์กรจะได้เนื้องานจากบุคลากรคุ้มกับค่าใช้จ่ายที่เสียไป

ส่วนพนักงานก็มีความต้องการอย่างอื่นในชีวิตที่นอกเหนือไปจากการปฏิบัติงานให้แก่องค์กรเพียงอย่างเดียว ในอดีตบุคลากรจะปฏิบัติงานประมาณ 70 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ แต่ปัจจุบันระยะเวลาการทำงานของบุคลากรลดลงเหลือประมาณ 30-40 ชั่วโมงต่อสัปดาห์

แต่ละองค์การจะมีระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดการทำงานที่แตกต่างกันตามความเหมาะสมของประเภทและลักษณะในการประกอบธุรกิจ ปกติองค์การจะกำหนดระยะเวลารวมในการปฏิบัติงานของพนักงานให้อยู่ในระหว่าง 6-8 ชั่วโมงต่อวัน

แต่ในปัจจุบันปัญหาทางด้านเศรษฐกิจและสังคมได้ส่งผลกระทบต่อระยะเวลาการปฏิบัติงานขององค์การ โดยเฉพาะปัญหาการจราจรในเมืองขนาดใหญ่ที่ส่งผลให้หลายหน่วยงานต้องทำการปรับเปลี่ยนระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดการทำงานในแต่ละวัน เช่น การเลื่อนเวลาทำงานของธนาคาร ราชการ รัฐวิสาหกิจ และธุรกิจเอกชนบางแห่งในเขตกรุงเทพมหานคร หรือการให้พนักงานเลือกช่วงเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดงานที่ยืดหยุ่น (Flexitime) ให้เหมาะสมกับวิถีการดำรงชีวิตของแต่ละบุคคล

นอกจากนี้ วิทยาการสารสนเทศ (Information Technology) ที่ก้าวหน้ายังส่งผลให้พนักงานบางประเภทสามารถปฏิบัติงานอยู่ที่บ้านผ่านทางระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ได้ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจะส่งผลถึงภาพในความคิดของแต่ละบุคคลที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างสถานที่ ระยะเวลา และการปฏิบัติงานในอนาคต

นอกจากจำนวนชั่วโมงต่อสัปดาห์แล้ว แต่ละองค์กรอาจจะกำหนดวันทำงานในแต่ละสัปดาห์ที่แตกต่างกัน โดยที่หน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจได้กำหนดให้บุคลากรปฏิบัติงานสัปดาห์ละ 5 วัน ตั้งแต่วันจันทร์ถึงวันศุกร์ ในขณะที่หน่วยงานเอกชนจะกำหนดวันทำงานแตกต่างกันไปตามความเหมาะสม โดยปกติอยู่ในช่วงตั้งแต่ 5-6 วันต่อสัปดาห์

นอกจากนี้ บางธุรกิจอาจกำหนดเวลาปฏิบัติงานและวันหยุดที่แตกต่างจากปกติ หรือนำระบบการทำงานแบบครบเวลา (Compressed Work Time) มาใช้ โดยอนุญาตให้พนักงานปฏิบัติงาน โดยมีจำนวนชั่วโมงในแต่ละสัปดาห์คงที่ แต่พนักงานสามารถเลือกปฏิบัติในแต่ละวันได้แตกต่างกัน โดยมีชั่วโมงการปฏิบัติงานที่ยาวนานในบางวัน เพื่อให้มีเวลาที่เป็นส่วนตัวมากขึ้นในวันอื่น เช่น พนักงานต้องปฏิบัติงานทั้งหมด 35 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ โดยพนักงานสามารถปฏิบัติงานวันละ 7 ชั่วโมง เป็นเวลา 5 วัน หรือปฏิบัติงาน 8 ชั่วโมง เป็นเวลา 4 วัน และปฏิบัติงานเพียงแค่ 3 ชั่วโมง ในอีกหนึ่งวันที่เหลือ เป็นต้น

- ▶ การหยุดพักระหว่างวัน ปกติองค์กรจะจัดให้พนักงานได้หยุดพักระหว่างวัน เพื่อให้ พนักงานมีเวลาผ่อนคลายความเครียดและความเมื่อยล้าที่เกิดจากการปฏิบัติงาน ตลอดจนปฏิบัติกิจกรรมส่วนบุคคล เช่น การรับประทานอาหารและเครื่องดื่ม และเข้าห้องสุขา เพื่อให้เขาสามารถกลับเข้ามาปฏิบัติงานได้อย่างสดชื่นและมีประสิทธิภาพ โดยการหยุดพักระหว่างวันสามารถแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ดังต่อไปนี้
 - การหยุดพักรับประทานอาหารกลางวัน องค์กรจะหยุดพักให้พนักงานรับประทานอาหารกลางวันเป็นระยะเวลาประมาณ 1 ถึง 1 ชั่วโมงครึ่ง ตามความเหมาะสมและวัฒนธรรมขององค์กร
 - การหยุดพักชั่วคราว การหยุดพักชั่วคราวของบุคลากรในหลายหน่วยงานจะมีการหยุดพักครั้งละประมาณ 10-15 นาที ในช่วงเช้าและ/หรือช่วงบ่าย เพื่อให้พนักงานได้ผ่อนคลายอิริยาบถทำกิจกรรมส่วนตัว ตลอดจนได้สนทนาหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน

- ▶ **วันหยุด** นอกจากวันเสาร์และ/หรือวันอาทิตย์ที่เป็นวันหยุดตามปกติของพนักงาน วันหยุด โดยยังคงได้รับค่าตอบแทนตามปกติสามารถแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ดังต่อไปนี้
 - **วันสำคัญ** องค์กรจะหยุดทำการในวันสำคัญ เช่น วันเฉลิมพระชนมพรรษา วันสงกรานต์ วันขึ้นปีใหม่ วันรัฐธรรมนูญ หรือวันสำคัญทางศาสนา เพื่อให้บุคลากรได้ร่วมทำการเฉลิมฉลองหรือปฏิบัติศาสนกิจตามแต่วัตถุประสงค์ของวันสำคัญนั้น โดยที่องค์กรสามารถวางแผนล่วงหน้าถึงวันหยุดที่เกิด เนื่องจากวันสำคัญในแต่ละปีว่าตรงกับวันอะไร ต้องมีการหยุดชดเชยหรือไม่ หรือจะก่อให้เกิดปัญหาการขาดงานเป็นช่วงระยะเวลาติดต่อกันหรือไม่ เพื่อเตรียมแก้สถานการณ์ได้ทัน

- วันหยุดพักผ่อนประจำปี วันหยุดพักผ่อนประจำปี หรือที่นิยมเรียกว่า “วันลาพักร้อน” แต่ละองค์การจะมีการกำหนดระยะเวลาและช่วงระยะเวลาที่หยุดแตกต่างกันตามปกติองค์การจะกำหนดวันหยุดพักร้อนของบุคลากรไว้ประมาณ 2-3 สัปดาห์ต่อปี เพื่อให้บุคลากรสามารถพักผ่อนได้อย่างเต็มที่ และสามารถกลับเข้าปฏิบัติงานภายหลังการหยุดพักผ่อนได้อย่างสดชื่นและมีประสิทธิภาพ

หลายองค์การ ได้ให้อิสระแก่บุคลากรในการเลือกวันหยุดพักผ่อนตามความเหมาะสม เนื่องจากบุคลากรจะมีความจำเป็นหรือความต้องการที่แตกต่างกัน แต่วิธีการนี้อาจก่อให้เกิดปัญหาในเรื่องของความไม่ต่อเนื่องและการค้างค้ำงของงาน

ในขณะที่หลายองค์การ ได้ใช้วิธีกำหนดช่วงเวลาในการพักผ่อนของบุคลากร โดยอนุญาตให้บุคลากรที่ต้องการพักผ่อนสามารถหยุดงานในช่วงเวลาเดียวกัน เพื่อสร้างความเป็นธรรมและลดปัญหาความไม่ต่อเนื่องของงาน แต่วิธีการนี้อาจก่อให้เกิดปัญหาขาดความต่อเนื่องในการดำเนินงานกับหน่วยงานอื่นที่ต้องการติดต่อธุรกิจของค์การ เนื่องจากระยะเวลาในการหยุดงานไม่ตรงกัน

การสะสมวันหยุดพักร้อนเป็นปัจจัยที่สมควรพิจารณา เนื่องจากเกี่ยวข้องกับระยะเวลาในการปฏิบัติของบุคลากร

หลายหน่วยงานอนุญาตให้บุคลากรที่มีได้ลาพักร้อนสามารถสะสมวันลาของเขาได้ โดยมีกำหนดช่วงระยะเวลาในการสะสม เช่น บุคลากรไม่สามารถเก็บวันลาพักร้อนได้เกิน 3 ปี ตลอดจนบุคลากรไม่สามารถที่จะลาพักร้อนติดต่อกันเกินกว่าระยะเวลาที่องค์การกำหนด เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาการขาดช่วงในการปฏิบัติงาน

2. อัตราค่าตอบแทน ในหัวข้อที่ผ่านมาแสดงให้เห็นว่าการกำหนดอัตราค่าตอบแทนเป็นเรื่องที่ซับซ้อน ละเอียดย่อย และเกี่ยวข้องกับปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ค่าตอบแทนจะมีผลกระทบโดยตรงต่อบุคลากร เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์ได้รับการยอมรับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญของธุรกิจ

ในปัจจุบัน บุคลากรที่มีศักยภาพ มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานจะสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ ในทางตรงกันข้าม บุคลากรที่ไร้ความสามารถ ขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ก็อาจจะสร้างปัญหาในการดำเนินงานแก่องค์กร ดังนั้น ผู้ที่มีหน้าที่กำหนดค่าตอบแทนสมควรให้ความสำคัญแก่ความต้องการและความรู้สึกของบุคลากร โดยในทางปฏิบัติบุคลากรจะให้ความสนใจต่ออัตราค่าตอบแทนใน 2 ลักษณะดังต่อไปนี้

- ▶ **ความยุติธรรม** จากทฤษฎีความเท่าเทียมกัน บุคลากรจะเปรียบเทียบอัตราส่วนระหว่างผลงานของตนกับบุคคลอื่น ดังนั้น องค์กรจะต้องมีความยุติธรรมในการกำหนดและจ่ายค่าตอบแทนให้แก่บุคลากร บุคลากรจะพิจารณาความยุติธรรมของรายได้ 2 ระดับดังต่อไปนี้
 - ค่าตอบแทนที่องค์กรจ่ายให้แก่บุคลากรเปรียบเทียบกับค่าครองชีพและผลตอบแทนในตลาดแรงงาน หรือที่หน่วยงานอื่นจ่ายให้กับงานที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน
 - ค่าตอบแทนที่องค์กรจ่ายให้แก่บุคลากรที่มีความสามารถและคุณสมบัติใกล้เคียงกันในการปฏิบัติงาน สมควรต้องเท่าเทียมกัน เพื่อไม่ก่อให้เกิดปัญหาความเหลื่อมล้ำและความขัดแย้งขึ้นในองค์กร

■ **ความมั่นคง** นอกจากอัตราค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรมแล้ว บุคลากรจะพิจารณาความมั่นคงของรายได้ที่เขาจะได้รับ โดยที่ตามทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) ที่กล่าวว่า “ความมั่นคงทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจถือเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของบุคคล”

นอกจากนี้ รายได้ยังเป็นปัจจัยที่สะท้อนสถานะทางสังคมของบุคคล ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับความต้องการในระดับที่สูงขึ้นของบุคลากรด้วยเช่นกัน ดังนั้น องค์กรควรสร้างหลักประกันในรายได้ของบุคลากรว่าเขาสามารถมีรายได้ที่เหมาะสมตลอดชั่วระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กร