

# การถอดบทเรียนค่าตอบแทนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ใช้ในการเรียนการสอน The Lesson Learned of Human Resource Compensation Management Instruction.

ทศพร มะหะหมัด<sup>1</sup> สุกัญญา น้อยหอม<sup>2</sup> และ สมคิด ชัยโพธิ์น้อย<sup>3</sup>  
(Tosaporn Mahamud, Sukanya Noimor and Somkid Chaiponoi)

## บทคัดย่อ

การนำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับ การจ่ายค่าตอบแทนของนายจ้าง ในรูปแบบที่เป็นสากลที่นำมาใช้ในองค์กรธุรกิจ ที่สร้างกำหนดค่าตอบแทนในส่วนของพนักงานที่ไม่ใช่เงินเดือนและค่าจ้าง การจ่ายเป็นหน่วยรายชิ้น รายวัน ค่าตอบแทนหลักเล็กจ้าง ค่าตอบแทนแบบเป็น ชุดสำเร็จรูป การชำระเงินตามสัญญา กรณีให้การช่วยเหลือที่เป็น สวัสดิการ หรือที่พักอาศัย ทุกประเด็นเนื้อหาแล้วเป็นเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนในงานทรัพยากรมนุษย์ ที่มาเป็นตัวเงินและในรูปแบบอื่น

บทความวิชาการเรื่องนี้เป็นการสรุปการบรรยายที่เกิดขึ้นในห้องเรียน เรื่อง ค่าตอบแทนงานทรัพยากรบุคคลที่ใช้ในการเรียนการสอน ระดับปริญญาตรี ของนักศึกษา คณะบริหารธุรกิจอันเป็นประโยชน์ต่อการสร้างความพร้อมของนักทรัพยากรบุคคลในอนาคตและผู้สนใจซึ่งมีความเกี่ยวข้องในงานทรัพยากรมนุษย์ เป็นปัจจัยสำคัญในการนำพาเป้าหมายขององค์กรไปสู่ความสำเร็จอันเป็นการจูงใจจิตศรัทธาการทำงานแรงจูงใจสภาพแวดล้อมในการทำงานของพนักงาน เพื่อเป็นการบรรยายให้นักศึกษาเกิดความเข้าใจ ทั้งในส่วนของภาคทฤษฎีและปฏิบัติ นำไปสู่ความเข้าใจในรายละเอียดของการปฏิบัติเพื่อองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**คำสำคัญ:** ค่าตอบแทน การจัดการ ทรัพยากรบุคคล

<sup>1</sup> คณะบัณฑิตวิทยาลัย สาขา บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต 10250

Graduate School of Business Administration, Kasembundit University 10250

<sup>2</sup> คณะบริหารธุรกิจ สาขาวิชานวัตกรรมธุรกิจการค้าสมัยใหม่ มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต 10250

Faculty of Business Administration (Modern Trade Business Innovation) Kasembundit University 10250

<sup>3</sup> คณะบริหารธุรกิจ สาขา การจัดการทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต 10250

Faculty of Business Administration Human Resource Management, Kasembundit University 10250

Corresponding author: [tosaporn.mah@kbu.ac.th](mailto:tosaporn.mah@kbu.ac.th)

## Abstract

Presentation of content about Employer's Compensation in a universal format used in business organizations That creates compensation for employees that are not salary and wages. Paying in unit, piece, daily, main compensation for termination of employment Compensation in sets, contract payments In the case of providing assistance that is welfare or accommodation. All content issues are related to teaching and learning in human resources. which comes in money and in other forms

This academic article is a summary of the lecture that took place in the classroom on the subject of human resource compensation for teaching and learning. The bachelor's degree of students of the Faculty of Business Administration, which is useful for building the readiness of future human resource professionals and those interested in human resource work. It is an important factor in bringing the organization's goals to success, which is to motivate employees work potential, motivation, work environment. In order to describe the students to understand both in theory and practice leading to an understanding of the details of the practice for the organization effectively.

**Keywords:** compensation, management, human resources

### Article history:

Received 30 August 2021

Revised 10 October 2021

Accepted 12 October 2021

SIMILARITY INDEX = 0.00 %

### 1. บทนำ

ค่าตอบแทนทางเศรษฐกิจเป็นส่วนหนึ่งของระบบการให้รางวัลทั้งหมดในองค์กร แต่อย่างไรก็ตามเงินนั้นจะยังคงมีบทบาทสำคัญในความพึงพอใจโดยรวมของพนักงาน ค่าตอบแทนหรือการจ่ายเงินให้กับพนักงานสำหรับการทำงานเป็นแรงจูงใจที่โลกปัจจุบันทำการคิดค้นวิจัยเพื่อหาวิธีการใหม่อันเป็นการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น (วรรณวิชนี ถนอมชาติ 2560; Mosikarat, et al 2019; Ella, Ayeni, & Popoola, 2007) ในส่วนของค่าตอบแทนจึงกลายเป็นความรับผิดชอบหลักของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลถึงการจ่ายเงินที่ดีไม่เพียงแต่ช่วยดึงดูดพนักงานที่มีความสามารถที่สุดเท่านั้น แต่ยังช่วยรักษาพวกเขาไว้ในองค์กรเป็นเวลานานอีกด้วย ค่าตอบแทนทางการเงินที่มาพร้อมความมั่นคงกับเสถียรภาพของพนักงาน (พรรณราย ละตา ธัญญ์ นิธิ จิรพัฒนาพรสิน, 2561; สุรารักษ์ สุพัฒน์มงคล และ วันทนา เนาว์วัน, 2562) ค่าตอบแทนเป็นปัจจัยสำคัญในการนำพาเป้าหมายขององค์กรไปสู่ความสำเร็จอันเป็นการจูงใจระดับศักยภาพการทำงานแรงจูงใจสภาพแวดล้อมในการทำงานของพนักงาน ( กฤษดา เขียววัฒนสุข นิกร ลีชาคำ มรกต จันทร์กระพ้อ 2562; ไฉไล ศักดิรวพงศ์, 2562) อย่างไรก็ตามปัญหาจำนวนมากในอุตสาหกรรมการทำงานขององค์กรบริษัทก็มีสาเหตุมาจากการขาดเซชและต้นทุนของบริษัทเช่นกัน การหยุดงานสาเหตุโดยรวมอาจจะมาจากความคับข้องใจไปจนถึงความพึงพอใจและจากความร่วมมือไปจนถึงความขัดแย้งในองค์กรการทำงาน ผู้จัดการส่วนใหญ่เชื่อว่า การใช้แรงจูงใจที่เป็นค่าตอบแทนสามารถทำให้พนักงานตอบสนองต่อความต้องการของงานและความ

คาดหวังโดยรวมขององค์กรได้ (Chan, Huang, & Ng 2007; Kankaew, 2020) อย่างไรก็ตาม ไม่ใช่สิ่งจูงใจทางการเงินเท่านั้น ตามแนวคิดของ Maslow ก็ได้พูดถึงอีกหลายประเด็นที่เกี่ยวข้องกันกับการทำงานในองค์กร แต่คุณค่าที่มีต่อผู้รับดูเหมือนจะมีอิทธิพลต่อการตอบสนองต่อความต้องการขององค์กร บางทีประเด็นนี้อาจจะถูกสร้างขึ้นมาอย่างดีและสอดคล้องกับช่วงเวลาที่ผ่านมาของการทำงาน (Lester, 2013; sawetwong, tiapat, & Kamnuansilpa, 2020)

หลักแนวคิดพลวัตของสภาพแวดล้อมการทำงานตลอดจนการเปลี่ยนแปลงในความสามารถหรือการมีส่วนร่วมที่อาจเกิดขึ้นของพนักงาน สันนิษฐานว่าพนักงานพยายามสร้างสมดุลในการรับรู้ถึงผลงานและการจ่ายเงินที่เท่าเทียมกัน (Sarakan, Pattanapakdee, & Ounjai, 2020) สิ่งนี้เกิดขึ้นในการเปรียบเทียบของการจ่ายเงินของบุคคลอื่น แนวคิดที่ช่วยเสริมให้บทความมีเนื้อหาสาระมากยิ่งขึ้น ชี้ให้เห็นว่าหากอัตราส่วนของผลลัพธ์ต่อความพยายามในการทำงานของบุคคลหนึ่งถูกมองว่ามากหรือน้อยกว่าอัตราส่วนของอีกคนหนึ่ง ผลลัพธ์ที่ตามมาจะเป็นเหมือน กรณีศึกษา หากการบริการค่าตอบแทน เกิดความไม่เท่าเทียมกันเกิดขึ้นเพราะการดำรงอยู่ของความไม่เท่าเทียมกันนั้นเจ็บปวดทางจิตใจ จึงมีความพยายามในการฟื้นฟูสมดุลโดยการเปลี่ยนแปลง หรือความคาดหวังในผลลัพธ์ การวางแผนทางการเงินของบริษัทที่รอบคอบระมัดระวัง เพราะมีความเสี่ยงต่อความเสื่อมสภาพที่เกิดขึ้นในองค์กรได้โดยเปรียบเทียบสิ่งที่ทฤษฎีนี้พยายามเน้นคือการรับรู้ของคนๆ หนึ่งอาจเป็นพื้นฐานของความไม่พอใจ/ความพอใจกับค่าตอบแทน (เจริญชัย กุลวัฒนาพร, 2564; Kraurat, 2020)

## 2. การสร้างข้อกำหนดของค่าตอบแทน

การนำเสนอเนื้อหาทางวิชาการ ที่เป็นส่วนหนึ่งของรายละเอียดของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่ให้ความหมายเพื่อให้นักศึกษาเกิดความเข้าใจมีจำเป็นต้องเน้นคำจำกัดความบางส่วนเพื่อให้ระดับความชัดเจนของแนวคิด ค่าจ้างและเงินเดือน ที่ใช้แทนกันในความหมาย คือ ค่าจ้างมักจะเรียกว่ามูลค่าของงาน ในขณะที่เงินเดือนเป็นค่าของบุคคล ดังนั้นจึงแนะนำว่าค่าจ้างอาจจะมีการจ่ายที่ผันแปรออกไปในขณะที่เงินเดือนสามารถต่อรองได้กับนายจ้าง ในแง่ที่นิยามของทั้งสองกรณีจึงมีความหมายที่ใกล้เคียงในตัวเอง แม้ว่าค่าจ้างจะจ่ายได้ภายในสิ้นสัปดาห์หรือเดือน แต่การคำนวณจะมาเป็นรายชั่วโมง หรือ เป็นหน่วยนั้นสามารถกระทำได้ในทางกลับกัน เงินเดือนจ่ายเป็น รายเดือน หรือรายสองเดือน ค่าจ้างที่เป็น หน่วย เป็นชิ้น เป็นชั่วโมง เพราะประเด็นที่เกิดขึ้นได้ระหว่างนายจ้างและลูกจ้างคือการเลิกจ้าง ด้วยสาเหตุเช่น ค่าตอบแทนหรือค่าจ้างที่สูงเกินไป (Marchington Wilkinson Donnelly Kynighoum, 2021; อนุวัต ซีค็อต, 2559) ในขณะที่สมมติฐานโดยทั่วไปในเรื่องเงินเดือนคืองานนั้นสามารถอยู่ได้นาน ค่าจ้างอาจหมายถึงการจ่ายเงินให้กับคนงาน ในขณะที่เงินเดือนหมายถึงการจ่ายเงินให้กับระดับการจัดการและการกำกับดูแลโดยค่าจ้างมีข้อกำหนดสำหรับการทำงานล่วงเวลาในขณะที่ไม่มีข้อกำหนดดังกล่าวสำหรับพนักงานที่ได้รับเงินเดือนแม้ว่าพวกเขาอาจได้รับการชดเชยด้วยวิธีอื่น (Hauff Guerci Dul, 2021) (เช่น การลาโดยได้รับค่าจ้างนอกเหนือจากการลาปกติ) ในบริบทของสังคมไทยและการทำงานในองค์กร ค่าจ้างอาจหมายถึงข้อเสนอต่อรองที่สหภาพแรงงานดำเนินการในนามของคนงาน และด้วยเหตุนี้ ความพยายามร่วมกันจึงเกี่ยวข้องกับบริษัทหรือองค์กรที่มีกฎหมายในการรองรับนโยบายในส่วน of ค่าตอบแทน ในทางกลับกัน เงินเดือนที่ตกลงกันไว้ อาจเป็นผลมาจากความสามารถในการต่อรองของแต่ละบุคคล อย่างไรก็ตาม ความแตกต่างในทางทฤษฎีนี้ไม่ใช่ความแตกต่างโดยสิ้นเชิงในทางปฏิบัติเพราะองค์กรจ่ายเงินเดือนให้พนักงานทุกระดับ (Milkovich, & Newman, 1999)

### 3. ค่าตอบแทนในส่วนของพนักงานที่ไม่ใช่เงินเดือนและค่าจ้าง

การจ่ายค่าอาหารและพักอาศัยเป็นที่น่าเป็นห่วงที่บางองค์กรมอบให้อาจจะเป็นการหักเงินบางส่วนออก การเลี้ยงอาหารพนักงาน เนื่องจากเงินถูกกำหนดให้เป็นเครื่องมือในการแลกเปลี่ยน ค่าจ้างที่แท้จริง หมายถึง อัตราค่าจ้างและเงินเดือนที่คำนวณโดยหารด้วยดัชนีค่าครองชีพหรือดัชนีราคาผู้บริโภค ดัชนีค่าครองชีพ หมายถึงสิ่งที่เงินสามารถซื้อได้ ประเด็นของค่าตอบแทนและสวัสดิการถือเป็นนโยบาย มิใช่แค่ในประเทศไทย ได้เสนอให้รวมดัชนีคุณภาพชีวิตในขอบเขตทั่วไปของค่าจ้างที่แท้จริงด้วย ดัชนีคุณภาพชีวิต หมายถึง ที่อยู่ อาศัย การคุ้มครองจากองค์ประกอบที่เป็นนโยบายขององค์กร สิ่งอำนวยความสะดวกด้านการศึกษาและการดูแลสุขภาพ ที่องค์กรมอบให้พนักงาน (Suttisart, 2021)

ค่าคอมมิชชั่นเป็นอีกรูปแบบหนึ่งของค่าตอบแทน กล่าวคือ ค่าคอมมิชชั่น ซึ่งหมายถึงมูลค่าของเงิน ที่มาจากการขายไม่ว่าบุคคลจะได้รับเงินเดือนประจำหรือไม่ก็ตาม พนักงานขาย ตัวแทนประกันภัย และ นายหน้ามักจะได้รับค่าคอมมิชชั่นเท่านั้นและไม่มีเงินเดือน ในขณะที่ในบางกรณี ค่าคอมมิชชั่นอาจจะเกินและ สูงกว่าเงินเดือนที่จ่ายให้กับพนักงาน (Waiser, 2021) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในองค์กรธุรกิจในเรื่อง ค่าตอบแทนอีกรูปแบบหนึ่งของการชำระเงินคือการชำระเงินแบบเดียวกับที่คนอื่นจ่ายการจ่ายเงินโดยองค์กร อื่นที่คล้ายคลึงกันสำหรับงานเดียวกันหรือคล้ายคลึงกันกลายเป็นเกณฑ์มาตรฐานสำหรับเงินเดือนนักศึกษาที่ จบใหม่หรือผู้สำเร็จการศึกษาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมักจะได้รับเงินตามอัตราตลาดที่กำลังดำเนินอยู่ อย่างไรก็ตาม อัตราเหล่านี้อาจผันผวนทั้งขึ้นและลงขึ้นอยู่กับอุปสงค์และอุปทานสำหรับตำแหน่งดังกล่าว อัตราค่าตอบแทนขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้อง ความสามารถที่ต่อโจทย์การทำงานและประสิทธิภาพจนถึง ความน่าเชื่อถือของสถาบันการศึกษานั้นๆแต่ในความเป็นจริงอาจจะหมายถึงช่วงที่สามารถปรับเงินเดือนที่ ต่อดำรงได้ (Thomas, 2002) การจ่ายค่าตอบแทนเป็นรายขึ้นระบบการจ่ายค่าตอบแทนเป็นรายขึ้นหรือเป็น หน่วย การจ่ายโดยหน่วยที่ผลิต ตามทัศนะของ Singh ได้กล่าวว่า ของความพยายามของบุคคลนั้นถูก ขับเคลื่อนด้วยผลตอบแทน ดังนั้นวิธีที่ดีที่สุดคือการเชื่อมโยงการผลิตเข้ากับสิ่งจูงใจให้เกิดการทำงาน เนื่องจากปัจเจกบุคคลต้องการเงินมากขึ้นและองค์กรต้องการผลผลิตมากขึ้น บุคคลนั้นจะผลิตมากขึ้นเพราะ แต่ละหน่วยการผลิตจะรับประกันเงินพิเศษ ในการวิเคราะห์ขั้นสุดท้าย บุคคลจะได้รับเงินมากขึ้นและองค์กร จะได้รับผลงานมากขึ้น แม้ว่าระบบเหล่านี้หรือวิธีการจ่ายเป็นขึ้นหรือเป็น จะเป็นอย่างไรที่เห็น เช่น กรณี โรงงานอุตสาหกรรม ระบบลูกจ้างทางการเกษตร การนำเป็น กระสอบ เป็นต้น แต่ระบบนี้ยังคงแพร่หลายใน อุตสาหกรรมโดยรวมแล้วขบวนการเป็นระบบที่นายจ้างยังคงใช้และเป็นที่ยอมรับและความพอใจต่อลูกจ้างทั้งใน ประเทศไทยและอื่นๆ (Singh, 2021) การชำระเงินตามสัญญาการชำระเงินอีกรูปแบบหนึ่งเรียกว่าการชำระ ตามสัญญา ในระบบนี้จะมีการจ่ายเงินสำหรับงานทั้งหมดโดยไม่คำนึงถึงเวลา ชำระเงินเมื่องานเสร็จสิ้น อย่างไรก็ตาม ในบางกรณี เวลาที่กลายเป็นส่วนหนึ่งของสัญญาด้วย ซึ่งบ่งชี้ว่างานทั้งหมดควรจะเสร็จสิ้น ภายในช่วงเวลาที่กำหนดซึ่งล้มเหลว ซึ่งพนักงานจะถูกเรียกเก็บค่าธรรมเนียม/ค่าธรรมเนียม demarrage ตัวอย่างการชำระค่าสัญญาสามารถพบได้ในอุตสาหกรรมก่อสร้าง ร้านซ่อม และชุดช่างฝีมือชำระเงินใน ประเภท นี้เป็นระบบการชำระเงินที่เก่าแก่ที่สุดระบบหนึ่งซึ่งแทนที่จะใช้เงิน การชำระเงินจะทำในรูปของ สินค้าและสินค้าโภคภัณฑ์ แม้ว่าโดยทั่วไปแล้ววิธีการชำระเงินนี้จะไม่ได้รับการฝึกฝน แต่ก็ยังแพร่หลายในภาค เกษตรกรรม โดยที่แรงงานชั่วคราวยังคงรับเงินค่าผลิตผลทางการเกษตรโดยเฉพาะในเวลาเก็บเกี่ยว เป็นการ แลกเปลี่ยนระหว่างบริการที่ให้เพื่อแลกกับชนิดที่ผลิต (Jiannan, & Jia, 2021)

#### 4. แพ้เคจค่าตอบแทน

แพ้เคจค่าตอบแทนประกอบด้วยการจ่ายเงินสองประเภทระหว่างการจ้างงานและหลังเลิกงาน ระหว่างแพ้เคจการจ้างงานโดยพื้นฐานแล้วจะประกอบด้วยสิ่งประกอบ ได้แก่ เงินเดือนพื้นฐาน เบี้ยเลี้ยง เงินสด โบนัส และข้อกำหนดอื่นๆ ที่ไม่ใช่เงินสด เงินเดือนทั่วไป เป็นองค์ประกอบหลักของแพ้เคจค่าตอบแทนการจ้างงาน เงินเดือนพื้นฐานคำนวณจากการประเมินงานและปรับขึ้นเนื่องจากการจำแนกประเภทใหม่หรือการเปลี่ยนแปลงในดัชนีค่าครองชีพ เงินเดือนพื้นฐานเป็นช่วงที่มีการกำหนดยอดและฐานไว้ อย่างชัดเจน เรียกอีกอย่างว่ามาตราส่วน มาตราส่วนแสดงถึงช่วงเวลาที่คุณค่าไปถึงจุดสูงสุดของมาตราส่วน เช่น เบี้ยเลี้ยงที่รู้จักกันดีบางส่วน ได้แก่ ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าเช่าบ้าน ค่าเดินทาง เบี้ยเลี้ยงรายวันในกรณีการเดินทางในสถานี การทำงานเป็นกะเวลา ฯลฯ แนวคิดของค่าตอบแทนในส่วนนี้ขึ้นอยู่กับดัชนีค่าครองชีพเป็นค่าเพื่อความพึงพอใจต่อความพยายามพิเศษที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ตามปกติ ค่าเพื่อสามารถเพิ่มลงในพื้นฐานได้ขึ้นอยู่กับภาระผูกพันของงาน บางองค์กรจ่ายค่าเพื่อความเสี่งสูงสำหรับงานที่เสี่งอันตรายและไม่ปกติธรรมดา เช่นในอุตสาหกรรมปิโตรเลียมหรือการดับเพลิงป่า หรืองานที่จำเป็นต้องเดินทางไปในที่ เสี่งใน ความรุนแรง เพราะเบี่ยเลี้ยงส่วนใหญ่มักจะเชื่อมโยงกับเงินเดือนพื้นฐานเนื่องจากเป็นเปอร์เซ็นต์ของค่าตอบแทนในขั้นพื้นฐาน (Ali, & Anwar, 2021)

โบนัสการจ่ายเงินนี้เป็นการแสดงเจตจำนงที่ดีเหนือค่าจ้างที่กำหนดโดยปกติแล้วจะคิดเป็น 8.33% ของเงินเดือนหรือตามแต่ศักยภาพของบริษัท หรือตามนโยบายรายได้ของบริษัทในแต่ละปี ซึ่งโดยทั่วไปแล้วจะเท่ากับเงินเดือนหนึ่งเดือน นี่คือน้ำหนักและองค์กรมีอิสระที่จะจ่ายมากกว่าขั้นต่ำขึ้นอยู่กับส่วนเกินที่มีอยู่ โดยหลักสากลและจะเป็นนโยบายที่ใกล้เคียงกัน การจ่ายโบนัสถูกควบคุมโดยพระราชบัญญัติการจ่ายโบนัสที่กฎหมายแรงได้กำหนดไว้ วัตถุประสงค์หลักของพระราชบัญญัตินี้คือ

1. กำหนดภาระผูกพันตามกฎหมายให้กับนายจ้างของสถานประกอบการทุกแห่งที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติเพื่อจ่ายโบนัสให้กับพนักงานที่มีสิทธิ์ทุกคนที่ทำงานในสถานประกอบการ

2. กำหนดหลักเกณฑ์การจ่ายโบนัสตามสูตรที่กำหนดเพื่อจัดให้มีการจ่ายโบนัสขั้นต่ำและสูงสุดและเชื่อมโยงการจ่ายโบนัสกับรูปแบบ "Set off" และ "Set on" (Hopkins, & Maslen, 2015)

สถานประกอบการทั้งหมดที่มีพนักงานตั้งแต่ 20 คนขึ้นไป ใช้ไม่ได้กับรัฐวิสาหกิจ ยกเว้นกิจการที่แข่งขันกับกิจการส่วนตัวอื่นที่คล้ายคลึงกันและสถาบันไม่แสวงหาผลกำไร (วรชญา เผือกเดช พูลฉัตร วิชัยดิษฐ สนชัย ใจเย็น, 2558) ผู้ที่มีคุณสมบัติ ได้แก่ ผู้ที่ทำงานด้วยเงินเดือนหรือค่าจ้าง จำนวนโบนัสถูกกำหนดจากรายได้ของบริษัท (ของเงินเดือนหรือค่าจ้างที่พนักงานได้รับในระหว่างปีเป็นที่น่าสนใจที่จะทราบว่าพระราชบัญญัติไม่ได้กำหนดโบนัส ในกรณีที่ไม่มีค่าจำกัดความ มีการตีความสองประการของการแบ่งปันโบนัส-กำไรและค่าจ้างรอการตัดบัญชี โบนัสจากการแบ่งปันผลกำไรเป็นมาตรการที่น่ายินดีเนื่องจากมุ่งเน้นในกลยุทธ์ในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานเพื่อประโยชน์ของทั้งนายจ้างและลูกจ้าง (วิชัย โสสุวรรณจินดา 2559)

ภายใต้คำจำกัดความนี้ จะมุ่งความสำคัญที่เปลี่ยนจากการเจรจาต่อรองแบบ "fixed pie" เป็น "expanded pie" โดยอัตโนมัติ ประสิทธิภาพการดำเนินงานกลายเป็นจุดโฟกัส อย่างไรก็ตาม นายจ้างมีจุดยืนว่าหากเป็นการแบ่งปันผลกำไร พวกเขาไม่ควรจ่ายโบนัสใด ๆ เมื่อไม่มีการทำกำไร อันที่จริง พนักงานควรมีส่วนในความสูญเสียขององค์กรด้วย โบนัสเป็นค่าจ้างรอตัดบัญชี ในทางกลับกัน เป็นการฝ่าฝืนพระราชบัญญัติการจ่ายค่าจ้างซึ่งทำให้นายจ้างจำเป็นต้องจ่ายค่าจ้างก่อนหมดอายุวันที่เจ็ดหรือวันที่สิบหากลูกจ้างบริษัทที่มีจำนวนมาก โดยไม่คำนึงถึงคำจำกัดความของโบนัส ข้อเท็จจริงยังคงอยู่ที่องค์กรต้องจ่ายของ

ค่าจ้างเป็นโบนัส ไม่ว่าจะพวกเขาจะทำกำไรหรือไม่ก็ตาม (Bazerman, Moore & Gillespie, 1999; Bruhn, & ALollike, 2021)

สิ่งจำเป็นผลประโยชน์ที่มักจะไม่ได้มาในรูปแบบของเงินสดแต่มีไว้เพื่อรักษาความต้องการและสถานะบางอย่างของพนักงานและภาพลักษณ์ขององค์กร สิ่งเหล่านี้อาจรวมถึงผลประโยชน์ต่างๆ เช่น ที่อยู่อาศัย การชดใช้ค่าเล่าเรียนของบุตรธิดา วันหยุดพักผ่อนที่ได้รับค่าจ้าง สวัสดิการทางการแพทย์มากมาย การตกแต่งและการตกแต่งที่อยู่อาศัย และสิทธิประโยชน์อื่นๆ (Davis & Gibson, 1994)

## 5. ค่าตอบแทนหลังเลิกจ้าง

เมื่อพนักงานออกจากองค์กรด้วยความสมัครใจหรือเงินบำนาญแล้ว เขายังสามารถดึงผลประโยชน์บางประเภทจากองค์กรต่อไปได้ สิ่งเหล่านี้อาจอยู่ในรูปแบบของเงินบำนาญหรือ บำเหน็จ สถานพยาบาลจำกัด บางส่วนเหล่านี้เป็นองค์ประกอบที่เป็นทางการของแพ็คเกจค่าตอบแทนซึ่งตกลงกันไว้ ณ เวลาของการจ้างงาน กำหนดค่าตอบแทน การกำหนดระดับการชดเชยอาจเป็นกิจกรรมที่ยากที่สุดและมักใช้เวลานานของการกำหนดของงานทรัพยากรบุคคลการตัดสินใจกำหนดระดับเฉพาะอาจเป็นหน้าที่ของตัวแปรจำนวนหนึ่ง (Forni, & Novta, 2014)

1. ความเป็นอยู่สภาวะเสถียรภาพในองค์กรอาจเป็นตัวแปรสำคัญในการกำหนดระดับของค่าตอบแทนองค์กรที่เป็นภาครัฐหรือที่เป็นเอกชน (สุรมงคล นิมจิตต์ และ ชีระวัฒน์ จันทิก, 2559) แต่ขึ้นอยู่กับว่าการจบลงด้วยการจ่ายค่าชดเชยที่ดีกว่า ในทางกลับกัน บางครั้งองค์กรอาจถูกบังคับให้จ่ายเงินชดเชยที่ดีขึ้นเพียงเพื่อป้องกันให้อยู่ภายในกฎหมายของประเทศนั้นๆ (วรรณนิศา สุขสวัสดิ์, 2562)

2. หากองค์กรต้องการดึงดูดและรักษาผู้มีความสามารถไว้ พวกเขาต้องเป็น "นายทุนที่มีคุณภาพ" ระดับค่าตอบแทนที่ดีอาจจะได้รับผู้สนใจจำนวนมากและอาจให้โอกาสที่ดีกับองค์กรตรงตามความต้องการ เพราะการเลือกสิ่งที่ดีที่สุดในกลุ่มผู้สมัคร เมื่อเข้ามาแล้ว พนักงานส่วนใหญ่อาจไม่เต็มใจที่จะลาออกเพราะได้รับค่าจ้างและเงินเดือนสูง เป็นสิ่งที่ค้ำจุน และภาวะยืดหยุ่นในองค์กรที่ทำให้พนักงานมีความพอใจ (Sarakan, Pattanakdee, & Ounjai, 2020)

3. ในบริบทสังคมไทย ค่าตอบแทนที่จ่ายตามภาคอุตสาหกรรมจะกลายเป็นเกณฑ์มาตรฐานในการพิจารณาค่าตอบแทนของตนเอง องค์กรไม่สามารถจ่ายเงินได้น้อยกว่าอุตสาหกรรมระดับเดียวกันได้ เพราะกลัวว่าพนักงานที่มีอยู่อาจลาออกเพื่อโอกาสที่ดีกว่า ในทางกลับกัน พวกเขาไม่สามารถจ่ายค่าชดเชยที่ไม่ปกติได้เนื่องจากแรงกดดันจากองค์กรอื่น ค่าตอบแทนที่สูงขึ้นโดยองค์กรหนึ่งอาจทำให้องค์กรอื่นตกอยู่ในสถานการณ์เดียวกันกับที่ควรจะเป็น หากองค์กรอื่นเสนอค่าตอบแทนที่ดีกว่า ความไม่เท่าเทียมกันอย่างมากในการชดเชยยังไม่ได้รับการอนุมัติจากสมาคมนายจ้างและเป็นการตั้งคำถามของลูกจ้างในการดำเนินงานสิ่งนี้ถือเป็นเหตุผลในการทำงานที่ลูกจ้างสามารถยื่นข้อเสนอแนะได้

4. ในสภาวะสังคมไทย แม้ว่าเราจะมีพระราชบัญญัติค่าจ้างขั้นต่ำ พรบ แรงงานเป็นเรื่องของรัฐ และค่าแรงขั้นต่ำในทุกกรณีจะขึ้นอยู่กับดัชนีค่าครองชีพ ดังนั้นค่าแรงขั้นต่ำอาจแตกต่างกันไปในแต่ละประเทศสิ่งที่คนงานที่ใช้แรงงานอาจได้รับจากค่าจ้างรายวันในแรงงานขั้นต่ำในกรุงเทพหรือบางจังหวัดที่เป็น เมืองท่องเที่ยวเมื่อเทียบกับค่าจ้างในกรุงเทพมหานคร หรือในจังหวัดภูเก็ตในแง่ที่แน่นอน (Deb, 2009)

ดังนั้น มีหลายปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจและรายละเอียดขั้นสุดท้ายของระดับค่าตอบแทน นอกจากปัจจัยทางเศรษฐกิจแล้ว ส่วนประกอบอื่นๆ ของแพ็คเกจค่าตอบแทนอาจกำหนดค่าตอบแทนขั้นสุดท้ายด้วย ปัจจัยเหล่านี้จะเป็นผลประโยชน์และผลประโยชน์ การจ่ายเงินในรูปแบบต่างๆ โครงสร้างที่ช่วยประหยัดภาษีเงินได้และผลประโยชน์หลังเลิกงาน แพ็คเกจค่าตอบแทนขั้นสุดท้ายแสดงถึงการรวมกันของตัว

แปรจำนวนมากนอกเหนือจากปัจจัยทางเศรษฐกิจเพราะการจ่ายค่าตอบแทนจะเป็นประเด็นที่น้อยจ้างให้ความ  
สนใจที่จะส่งผลต่อการจ่ายภาษีของรัฐและเป็นส่วนลดหากเป็นกรณี โบนัส หรืออื่น (Fall, & Rousel, 2014)

## 6. วิธีการกำหนดค่าตอบแทน

โดยทั่วไปแล้ว มีสองวิธีที่ได้รับการบริหารการจัดการทางการเงินอย่างกว้างขวางในการพิจารณาการ  
สำรวจค่าตอบแทนและการประเมินงานแบบสำรวจเงินเดือน บางทีวิธีที่รวดเร็วและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน  
ของฝ่ายบุคคลให้ประหยัดที่สุด ในการพิจารณาค่าตอบแทนคือการสำรวจสิ่งที่ได้รับคล้ายคลึงกันสำหรับ  
ตำแหน่งที่คล้ายคลึงกันทั้งในองค์กรใกล้เคียงกันหรือในกลุ่มประเทศต่าง เพื่อสร้างความเข้าใจในระดับองค์กร  
มีอาชีพ แผนก HRM เองก็สามารถทำการศึกษาเพื่อหาแพ็คเกจค่าตอบแทนที่เทียบเคียงได้ในอุตสาหกรรมที่  
คล้ายคลึงกันการสำรวจจากการโฆษณาในหนังสือพิมพ์และสื่อสิ่งพิมพ์และอิเล็กทรอนิกส์อื่น ๆ รวมถึงเว็บไซต์  
สำหรับงานที่คล้ายกันให้อุตสาหกรรมที่คล้ายกัน ข้อมูลยังสามารถเก็บรวบรวมจากสมาคมวิชาชีพเช่น สมาคม  
วิศวกร. สมาคมการจัดการ ธุรกิจขนาดเล็ก หรือองค์กรรัฐที่ให้การช่วยเหลือ ทั้งหมด สถาบันฝึกอบรมและการ  
พัฒนาแห่งชาติ ฯลฯ สมาคมเหล่านี้สามารถเข้าถึงชุดค่าตอบแทนขององค์กรสมาชิกที่ชัดเจนและเป็นธรรม  
และสามารถให้ข้อมูลแก่องค์กรอย่างแท้จริง (Lowe, Milliman, De Cieri, & Dowling, 2002)

แผนก HRM ยังสามารถดำเนินการศึกษาวิจัยโดยทำแบบสำรวจเงินเดือนอย่างเป็นทางการ อย่างไรก็ตาม อย่างไรก็ตาม  
ตาม ความพยายามดังกล่าวต้องใช้ความรู้อย่างเป็นทางการเกี่ยวกับวิธีการวิจัย ความเข้าใจและการฝึกอบรมใน  
ญาณวิทยา (ปรัชญาวิทยาศาสตร์) ในส่วนของผู้จัดการ HRM ที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการศึกษานี้ ในกรณีนี้  
ไม่มีความรู้ดังกล่าว ผลลัพธ์อาจถูกตีความเพื่อให้ข้อสรุปที่ทำให้เข้าใจผิด การวิจัยเป็นกระบวนการที่ซับซ้อน  
มันต้องมีความเต็มใจที่จะยอมรับผลลัพธ์ที่อาจไม่เอื้ออำนวยต่อตำแหน่งและจุดยืนของตนเอง ความเป็นกลาง  
และการขาดอคติเป็นหลักประกันความจริงในการวิจัย หากไม่เต็มใจในการยอมรับผลลัพธ์ของงานวิจัยก็เป็น  
เรื่องที่น่าเสียดาย ปัจจัยที่สองคือเวลาและค่าใช้จ่ายในการดำเนินการวิจัย หากองค์กรกำลังมองหาคำตอบ  
อย่างรวดเร็ว การวิจัยอาจไม่ใช่แนวทางในอุดมคติ ตัวอย่างเช่น ในการดำเนินการสำรวจเงินเดือน ขั้นแรก  
จะต้องมีการพัฒนาแบบสอบถาม จากประสบการณ์ผู้เขียนพบว่า อัตราผลตอบแทนของแบบสอบถามทาง  
ออนไลน์ เมื่อได้รับแบบสอบถามที่กรอกแล้วบางส่วน จะต้องได้รับการวิเคราะห์ และต้องเน้นย้ำถึงข้อสรุปและ  
ความหมาย ทั้งหมดนี้ต้องใช้เวลาและเงิน แม้ว่าการวิจัยแบบสอบถามจะมีราคาถูกที่สุด ทั้งในแง่ของเวลาและ  
เงิน และมีวัตถุประสงค์มากกว่าเทคนิคเช่นการสัมภาษณ์ การสังเกตแบบมีส่วนร่วม หรือการรวบรวมข้อมูล  
จากแหล่งทุติยภูมิเหล่านี้ล้วนเป็นการวิจัยในงานทรัพยากรมนุษย์ ที่มีความจำเป็นในทุกยุคสมัย การวิจัยเพื่อ  
ค้นพบและนำมาปรับปรุงใช้ในงานจึงมีความจำเป็น (Bamberger, and Meshoulam, 2000)

## 7. การประเมินผลงานเพื่อวางสถานนะค่าตอบแทน

การประเมินงานเป็นเทคนิคในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผลงานของพนักงานและค่าตอบแทน  
สำหรับผลงานนั้นๆ แม้ว่าในความเป็นจริง เป็นเรื่องยากมากที่จะได้คุณค่าที่แม่นยำของการมีส่วนร่วมของ  
พนักงาน เนื่องจากปัจจัยจำนวนมากที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของงาน การประเมินงานอาจเป็นกลไกที่  
เหมาะสมที่สุดที่จะทำเช่นเดียวกัน (พลิศา รุ่งเรือง, 2562) ทักษะของผู้เขียนที่จะพยายามสอดแทรก  
สถานการณ์ที่การประเมินงานมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จ เหล่านี้คือเมื่อไม่รบกวนเส้นทางการเลื่อน  
ตำแหน่งที่มีอยู่หรือรูปแบบค่าจ้างแบบเดิมเมื่อองค์กรจ่ายค่าจ้างค่อนข้างสูงและการฝึกประเมินงานก็ไม่  
จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้างที่มีอยู่มากเกินไปเมื่อองค์กรค่อนข้างเป็นอิสระจากการเปรียบเทียบเนื่องจาก  
ความโดดเด่นทางภูมิศาสตร์หรือข้อกำหนดของงานเมื่อความสัมพันธ์กับสภาพแรงงาน

## 8. การให้ทัศนคติของผู้เขียนโดยอ้างอิงเนื้อหาจากมีสี่วิธีหลักในการประเมินงานได้ดังนี้

1. วิธีที่ง่ายที่สุดในการประเมินงาน ที่ในงานทั้งหมดหรือ "ทั้งหมด" ถูกจัดอันดับเทียบกับงานอื่นโดยพิจารณาจาก "ระดับความยาก" ไม่มีการกำหนดคะแนนหรือค่าคะแนนที่วัดได้ มันเป็นเพียงการจัดเรียงงานในลำดับชั้น เนื่องจากงานโดยรวมถูกนำมาพิจารณา จึงไม่มีความพยายามที่จะแบ่งงานแต่ละงานออกเป็นส่วนๆ อันดับแรก การจัดอันดับจะทำตามขอบเขตหน้าที่ จากนั้นจะนำมารวมกันเพื่อพัฒนาระบบระดับองค์กร วิธีนี้มีประโยชน์ในองค์กรขนาดเล็กที่มีโครงสร้างค่อนข้างแบน อย่างไรก็ตาม ข้อเสียเปรียบที่สำคัญประการหนึ่งของการจัดอันดับใดๆ คือตำแหน่งและระยะทางที่สัมพันธ์กันของงานหนึ่งเมื่อเทียบกับงานอื่นๆ กล่าวอีกนัยหนึ่ง เมื่องานถูกจัดอันดับในระดับความยากโดยรวม จะบอกว่าการโดยยากกว่างานอื่น ไม่ได้ระบุระดับความยากซึ่งมักสร้างพื้นฐานสำหรับการไม่เห็นด้วยกับราคางาน (Sison, 1991)

2. การจำแนกประเภทงาน ส่วนใหญ่ใช้โดยหน่วยงานและหน่วยงานของรัฐ การจัดประเภทงาน ประกอบด้วยการระบุขั้นเรียน ประเภท หรือเกรดก่อน หลังจากนั้นระดับความยากของงานจะถูกระบุโดยการกำหนดข้อกำหนด จากนั้นงานแต่ละงานจะจัดอยู่ในหมวดหมู่/เกรดเหล่านี้ งานแต่ละงานอาจมาจากส่วนงานต่างๆ ที่มีหน้าที่และงานร่วมกัน ระดับค่าตอบแทนสำหรับแต่ละเกรด/หมวดหมู่จะได้รับการจัดสรร และพนักงานที่ทำงานในแผนกและส่วนต่างๆ อาจได้รับค่าตอบแทนในระดับเดียวกันตราบเท่าที่พวกเขาอยู่ในเกรด/หมวดหมู่เดียวกัน เช่นเดียวกับวิธีการจัดอันดับ ในงานระบบนี้โดยรวมจะถูกนำมาพิจารณาโดยไม่สนใจส่วนประกอบส่วนประกอบเพียงเล็กน้อยหรือไม่มีเลย ระบบนี้เหมาะสมที่สุดสำหรับองค์กรขนาดเล็กที่มีโครงสร้างค่อนข้างแบน (Armstrong, Baron, 2002)

3. ระบบการให้คะแนน วิธีการประเมินงานนี้ประกอบด้วยการพัฒนาปัจจัยหลักที่สามารถชดเชยได้ในขั้นแรก ซึ่งแต่ละงานต้องได้รับการประเมิน การรวบรวมปัจจัยสำคัญเหล่านี้เรียกว่าคู่มือหรือปทัศฐาน คู่มือเหล่านี้สามารถพัฒนาได้โดยอาศัยประสบการณ์ขององค์กรเองหรือที่พัฒนาขึ้นโดยองค์กรทั่วทั้งอุตสาหกรรม แต่ละปัจจัยที่ชดเชยได้หลักเหล่านี้มีค่ามาตราส่วนซึ่งกำหนดระดับการมีอยู่ของปัจจัยนั้น งานแต่ละงานได้รับการจัดอันดับตามปัจจัยสำคัญเหล่านี้และมีการมอบหมายค่า ในตอนท้ายของแบบฝึกหัดนี้ ค่าในแต่ละปัจจัยจะถูกเพิ่มเพื่อให้ได้คะแนนรวมซึ่งจะถูกแปลงเป็นระดับค่าตอบแทน ได้พัฒนาวิธีการแก้ไขในการประเมินงานในกรณีศึกษาของ วิธีการประกอบด้วยสามปัจจัยหลัก - ความรู้ (ผลรวมของประสบการณ์ทางเทคนิคและทักษะการปฏิบัติเพื่อประสิทธิภาพการทำงานที่ยอมรับได้) การแก้ปัญหา (ปริมาณดั้งเดิม การคิดเริ่มต้นในตนเองเพื่อวิเคราะห์ ประเมิน และตัดสินใจ) และความรับผิดชอบ (วัด ผลของงานต่อผลลัพธ์สุดท้าย) แต่ละปัจจัยเหล่านี้แบ่งออกเป็นองค์ประกอบย่อยเพิ่มเติม ดังนั้นองค์ความรู้จึงประกอบด้วยภูมิหลังทางวิชาการ ประสบการณ์การทำงานที่เกี่ยวข้อง และทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ การแก้ปัญหามีสามองค์ประกอบย่อยคือ แนวทางการแก้ปัญหา ลักษณะของการควบคุมหรือคำแนะนำจากหัวหน้างานและหน้าที่ประสานงาน สุดท้ายความรับผิดชอบประกอบด้วย การตัดสินใจและการสนับสนุนวัตถุประสงค์ขององค์กร องค์ประกอบย่อยทั้งหมดได้รับการประเมิน (Armstrong, & Baron, 2002)

4. ระบบเปรียบเทียบปัจจัย วิธีนี้ซับซ้อนและมีค่าใช้จ่ายสูง ต้องการคำปรึกษาจากผู้เชี่ยวชาญเพื่อเปรียบเทียบและประเมินงาน ต่างจากระบบคะแนน ปัจจัยที่สามารถชดเชยได้สองสามอย่างจะถูกเลือกโดยพิจารณาจากการวิเคราะห์งาน ปัจจัยเหล่านี้เป็นปัจจัยที่พบในงานทั้งหมดในระดับหนึ่ง ปัจจัยเหล่านี้มาจากการตัดสินใจของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในงานสำคัญๆ และไม่เป็นที่พอใจเหมือนในระบคะแนน อัตราค่าจ้างปัจจุบันถูกใช้เป็นพื้นฐานสำหรับการพัฒนาน้ำหนักสำหรับแต่ละองค์ประกอบของปัจจัยที่ชดเชยได้สำหรับงานหลักทั้งหมด เมื่อมีการวิเคราะห์งานหลักทั้งหมด การถ่วงน้ำหนักสำหรับองค์ประกอบต่างๆ จะได้รับการพัฒนาโดยการรับช่วงเกินในงานหลัก ดังนั้นมูลค่าเงินของปัจจัยหนึ่งในงานหนึ่งจึงเปรียบเทียบกับมูลค่าเงินของปัจจัย



เดียวกันในงานอื่น นี่คือนี่ที่ให้อำนาจนี้เป็นที่ยอมรับมากขึ้น เนื่องจากเป็นไปตามโครงสร้างค่าตอบแทนที่กำหนดไว้วิธีการประเมินงานขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้ประเมินงาน ซึ่งอาจนำไปสู่ระดับความลังเลใจในการยอมรับแบบทดสอบการประเมินงาน อย่างไรก็ตาม หากไม่มีเทคนิคทางวิทยาศาสตร์เพิ่มเติม พวกเขาให้แนวทางที่ดีที่สุด อันที่จริงด้วยซอฟต์แวร์ที่มีความซับซ้อนซึ่งขณะนี้ไม่มีให้ใช้งานแล้ว วิธีการนี้สามารถปรับให้ละเอียดเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมมากขึ้น (Swanepoel, Erasmus, Wyk, 2008)

การใช้กลวิธีที่ขึ้นอยู่กับความแตกต่างระหว่างค่าตอบแทนของงานที่ได้รับค่าตอบแทนสูงสุดและต่ำสุดในองค์กร งานที่ได้รับค่าตอบแทนต่ำที่สุดจะกลายเป็นพื้นฐานสำหรับการเพิ่มมูลค่าค่าตอบแทนสำหรับปัจจัยที่ชัดเจนได้ หรือการลงจากตำแหน่งในกรณีที่งานที่ได้รับค่าตอบแทนสูงสุดถูกใช้เป็นเกณฑ์มาตรฐาน ในทั้งสองกรณีสถานการณ์ใหม่อาจเกิดขึ้น จากโครงสร้างค่าตอบแทนใหม่ พนักงานอาจได้รับเงินเดือน/ค่าจ้างสูงกว่าเดิม ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงที่น่ายินดี พนักงานอาจได้รับเงินเดือน/ค่าจ้างเท่าเดิมหรือต่ำกว่า เนื่องจากแนวคิดทั้งหมดของการฝึกประเมินงานคือการกระตุ้นให้พนักงานทำงานได้ดีขึ้น การลดค่าจ้างใดๆ อาจส่งผลเสีย ดังนั้น เงินเดือน/ค่าจ้างที่แก้ไขแล้วต้องขึ้นเกรดโดยใช้ส่วนเพิ่ม ในกรณีที่มูลค่าที่แก้ไขแล้วน้อยกว่ามูลค่าที่มีอยู่ (เรียกว่า อัตราวางกลมสีแดง) จะต้องจัดให้มีการคุ้มครองตามอัตราที่มีอยู่ ผลลัพธ์ทั้งหมดภายใต้อัตราจะต้องได้รับการแก้ไขโดยโครงการช่วยเหลือพนักงานผ่านการเพิ่มขึ้นหรือการจ่ายเงินก่อน

การถอดบทเรียนเนื้อหาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ผู้เขียนทำการสรุปจากผลงานวิจัยทั้งในส่วนของคุณภาพและปริมาณเพื่อความพร้อมของการเรียนการสอนในอนาคตประเด็นความสำคัญที่สามารถปรับให้เหมาะสมกับความต้องการขององค์กรและสังคมการทำงานในประเทศไทยในปัจจุบัน ผู้เขียนประเด็นเนื้อหาได้สร้างความชัดเจนในการทำงานกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอนและการทำงานในองค์กร

## 9. บทสรุป

ค่าตอบแทนทางเศรษฐกิจเป็นส่วนหนึ่งของระบบการให้รางวัลการสร้างข้อกำหนดของค่าตอบแทนก่อนที่จะบรรยายให้นักศึกษาเกิดความเข้าใจจำเป็นต้องเน้นคำจำกัดบางส่วนค่าตอบแทนในส่วนพนักงานที่ไม่ใช่เงินเดือนและค่าจ้าง การเลี้ยงอาหาร ค่าคอมมิชชั่น ค่าตอบแทนเป็นรายชิ้น ค่าตอบแทนตามสัญญาที่มีหลายรูปแบบ ตามความเหมาะสมของงาน วิธีการจัดอันดับการจัดประเภทงาน ระบบคะแนน ระบบเปรียบเทียบตัวประกอบ การสำรวจสภาพแวดล้อมในองค์กรธุรกิจที่ใกล้เคียงกัน กฎหมายแรงงาน เพื่อเป็นการวางระบบการทำงานขององค์กรและการบริหารงานทรัพยากรบุคคล การตัดค่าจ้างภายใต้กฎหมายที่รองรับและการตัดค่าจ้างภายใต้เหตุผลที่ชัดเจนถือเป็นการสร้างปัจจัยค่าจ้างให้พนักงานในองค์กรทุ่มเทการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงมากขึ้นและคุ้มค่ากับต้นทุนอย่างมากที่สุด

## เอกสารอ้างอิง

- กฤษดา เขียววัฒนสุข นิกร ลีชาคำ และมรกต จันทร์กระพ้อ. (2562). สภาพแวดล้อมในการทำงาน และแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพทีมงาน: ข้อมูลเชิงประจักษ์จากบริษัทผลิตอุปกรณ์คอมพิวเตอร์แห่งหนึ่ง. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี*, 8(2), 219-230.
- เจริญชัย กุลวัฒนาพร (2564). การประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมกับการบริหารจัดการความขัดแย้ง ในองค์กร. *วารสารวิจัยวิชาการ*, 4(3), 283-296.
- ไฉไล ศักดิ์วรพงศ์ (2562). บทแนะนำหนังสือ 65 ปัญหาคำตอบแทน. *วารสารสังคมศาสตร์และ มนุษยศาสตร์* 45(1): 395-417
- วรรณวิชนี ถนอมชาติ (2560) คำตอบแทน . *Journal of Business Management. Burapha University*, 6(2), 127-128.
- วิชัย โสสุวรรณจินดา (2559). การวิเคราะห์สวัสดิการแรงงานของไทย :ศึกษาเปรียบเทียบกับประเทศในอาเซียน. *KASEM BUNDIT JOURNAL*, 17(1), 178-194
- พลิศารุ่งเรือง . (2562) **การพัฒนาทักษะ วิธีการประเมินผลงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับ และโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงาน องค์กรเอกชน กลุ่ม Generation Y ในองค์กรที่ต้นสังกัด (เขตกรุงเทพมหานคร)**. สารนิพนธ์ ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
- พรรณราย ละตาธัญญ์ และ นิธิ จิรพัฒนาพรสิน(2561). ความไม่สมมาตรของข้อมูล แผนการจ่าย คำตอบแทนแบบจูงใจ ความผูกพันต่อองค์กรอย่างยั่งยืน และประสิทธิภาพการบริหารจัดการ : หลักฐานเชิงประจักษ์จากกิจการในนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. *RMUTT Global Business and Economics Review*, 13(2), 101-116.
- วรรณนิศา สุขสวัสดิ์. (2562). **ปัญหากฎหมายเกี่ยวกับการคุ้มครองสิทธิผู้เสียหายในคดีอาญาตามพระราชบัญญัติค่าตอบแทนผู้เสียหายและค่าทดแทนและค่าใช้จ่ายแก่จำเลยในคดีอาญา พ.ศ. 2544 (แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2559)**. วิทยานิพนธ์นิติศาสตรมหาบัณฑิต กลุ่มวิชากฎหมายอาญาและกระบวนการยุติธรรมทางอาญา คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- วรรษญา เผือกเดช พูลฉัตร วิชัยดิษฐ์ และ สนชัย ใจเย็น. (2558) ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับพระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ.2518 ของแรงงานไทยในภาคอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปกรณีศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี. *วารสารราชภัฏสุราษฎร์ธานี*. 2(1) 2-15
- สุรมงคล นิมจิตต์ และ ธีระวัฒน์ จันทิก.(2559).การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์กับการเป็นองค์กรศึกษภาพสูง. *Veridian E-Journal, Silpakorn University (ฉบับภาษาไทย)* 9(2) 1-13
- สุรารักษ์ สุพัฒน์มงคล และ วันทนา เนาว์วัน (2562) ปัจจัยคำตอบแทนที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิต บริษัทนิโปร (ประเทศไทย) จำกัด จังหวัดพระนครศรีอยุธยา. *วารสารวิทยาการจัดการปริทัศน์* .21 (1). 17-24
- อนวัต ชีคือต (2559) แนวคิดทางทฤษฎีและเรื่องที่น่าทึ่ง: การเลิกจ้างเมื่อค่าจ้างสูง. *วารสาร วิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย*. 11(36) 35-41
- Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). An Empirical Study of Employees' Motivation and its Influence Job Satisfaction. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(2), 21-30.

- Armstrong, M.C & Baron, A.G. (2002.) **The Job Evaluation Handbook**. (UK) British Library Cataloguing-in-Publication.P59-60
- Bamberger, P. & Meshoulam, I. (2000). **Human Resource Strategy: Formulation, Implementation, and Impact**, Thousand Oaks, CA: Sage.p 25-26
- Bazerman, M. H., Moore, D. A., & Gillespie, J. J. (1999). The Human Mind as a Barrier to Wiser Environmental Agreements. **American Behavioral Scientist**, **42**(8), 1277–1300.
- Bruhn, K.N & Alollike, A.S (2021) Retrospective reserves and bonus, **Scandinavian Actuarial Journal**,**6**, 457-475, DOI: 10.1080/03461238.2020.1809509
- Chan, K., Huang, X., & Ng, M. P. (2007). Managers' conflict management styles and employee attitudinal outcomes: The mediating role of trust. **Asia Pacific Journal of Management**, **25**(2), 277-295.
- Davis, A. & Gibson, L. (1994). Designing Employee Welfare Provision. **Personnel Review**, **23** (7), 33-45. <https://doi.org/10.1108/00483489410072208>
- Deb, T.M. (2009). **Compensation Management**. Excel Book New Delhi .
- Ella, A., Ayeni, C.O., & Popoola, S.O. (2007). Work Motivation, Job Satisfaction, and Organisational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria. **Library Philosophy and Practice (e-journal)**, **118**:1-16.
- Fall, A., & Roussel, P. (2014). Compensation and work motivation: Self-determination theory and the paradigm of motivation through incentives. In M.Gagné (Ed.), **The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory** (pp. 199–217). Oxford University Press.
- Forni, L., & Novta, N. (2014). **Public employment and compensation reform during times of fiscal consolidation**. In **IMF working paper WP/14/192**. Washington, DC: International Monetary Fund.
- Hopkins, A & Maslen, S. (2015).**Risky Rewards: How Company Bonuses Affect Safety**. London: Routledge.
- Hauff S, Guerci M, & Dul J, (2021) van Rhee H. Exploring necessary conditions in HRM research: Fundamental issues and methodological implications. **Hum Resour Manag Journal**. **31**, 18–36
- Jiannan Shen & Jia Qian (2021) The impact of insufficient cash flow on payment and supply chain contracts, **International Journal of Systems Science: Operations & Logistics**, **9** (2),224-240 .DOI: 10.1080/23302674.2021.1871982
- Kankaew, K.N. (2020) Strategic Compensation for Talent Group and Expatriates. The Golden Teak: **Humanity and Social Science Journal**. **26**(3), 40-52
- Kraurat, V. (2020). Equality of human rights and the rights to receive the compensation of criminal victims. **Journal of MCU Nakhondhat**, **7**(7), 39-55.
- Lester, D. (2013). Measuring Maslow's Hierarchy of Needs. **Psychological Reports**, **113**(1), 15–17

- Lowe, K. B. , Milliman, J. , De Cieri, H. & Dowling, P.J. (2002).International compensation practices: A ten-country comparative analysis. **Human Resource Management. 4(1)**, 45—66.
- Milkovich, G.T. ,& Newman, J. M. (1999). **Compensation**. (6th ed.). Homewood, IL: BPI/Irwin.
- Mosikarat, S., Sombatwattana, P., Junprasert, T., Saenubol, K., & Kongchaimongkhon, W. (2019). Money meaning making from Buddhist Counseling. **Journal of Behavioral Science for Development, 11(2)**, 136-150.
- Marchington, Wilkinson, Donnelly & Kynighou (2021) **Human Resource Management at Work: The Definitive Guide**. (NY) Kogan Page published
- Sarakran, P., Pattanapakdee, N., & Ounjai, B. (2020). Acceptance of co-worker and satisfaction with compensation predicting work motivation of Myanmar labors in Bangkok. **Suthiparithat Journal, 30(93)**, 71-85
- Sawetwong, tiapat, & Kamnuansilpa, P. (2020). The Relationships between Fiscal Autonomy, Responsiveness, and Accountability of Local Governments. **Academic Journal of Mahamakut Buddhist University Roi Et Campus, 10(1)**, 599-611.
- Singh, S. (2021). Nature and Dynamics of Farm Labour Work: A Case Study of Cotton in the Indian Punjab. **Ind. Journal Labour Econ. 64**, 447–459
- Sison, P.S. ( 1991). **Personnel and Human Resources Management**. (6th ed.). (PH) Rex Book Store.
- Suttisart, R.W. (2021) The Development of Remuneration in Labor Protection Law to Support ASEAN Economic Community. **EAU HERITAGE JOURNAL Social Science and Humanity. 11(2)** 138-148
- Swanepoel, B. Erasmus, B.N Marius & Wyk, M.V (2008) **South African Human Resource Management: Theory and Practice**. (SA) Frameset Epping Cape town.
- Thomas W. M. (2002). **Incomplete Compensation for Takings**. NY: New York University
- Waiser, R. (2021). Involving Sales Managers in Sales Force Compensation Design. **Journal of Marketing Research, 58(1)**, 182–201