

กลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทน เพื่อความเป็นเลิศ

ABSTRACT

Strategic compensation management is an important tool for HR to motivate talents to work with the organization and also maintain those talents in the long run. The strategic compensation management is a mechanism to support employees and drive the organization's operation result. Good compensation can motivate employees to work successfully and support the organization's objective achievement by determining compensation management consistent with the organizational strategy and objective. The strategic compensation management should have a positive impact on the organizational operation which reflects the organizational objectives, direction of framework, and policy. By using basic understanding, it has a good balance between the organizational objective and employees' needs. However, the strategic compensation management has to support and drive the good results in all organizational levels which are connected to strategic HR management. This means the strategic compensation management must be consistent with the strategic HR management for effectively supporting the organizational strategy.

Keyword: compensation, pay, reward

บทคัดย่อ

กลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนเป็นเครื่องมือที่สำคัญทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้ในการจูงใจให้คนที่มีความสามารถร่วมทำงานกับองค์กร และเพื่อให้เกิดการธำรงรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูงให้ทำงานกับองค์กรในระยะยาว ซึ่งกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนจะเป็นกลไกในการสนับสนุนให้พนักงานขับเคลื่อนผลการปฏิบัติการขององค์กร ทั้งนี้ค่าตอบแทนที่ดีที่จะสามารถกระตุ้นพนักงานให้ทำงานจนประสบความสำเร็จ และสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ โดยการกำหนดกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนนั้นจำเป็นจะต้องทราบถึงกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งจะพาให้เข้าใจถึงพันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร และจะนำกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนเป็นตัวช่วยสนับสนุนอย่างไร โดยที่กลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนควรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนจะสะท้อนถึงจุดมุ่งหมายทิศทางของการทำงาน และนโยบายปฏิบัติที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร โดยอาศัยพื้นฐานของความเข้าใจ สร้างสมดุลระหว่างวัตถุประสงค์ขององค์กรและความต้องการพนักงานให้มีความพึงพอใจให้เกิดขึ้นทั้งขององค์กรและของพนักงาน ทั้งนี้กลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนจะต้องมีส่วนสนับสนุนการขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงานขององค์กร ดังนั้นการออกแบบกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนเพื่อความเป็นเลิศ จะต้องให้เชื่อมโยงกับกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยให้กลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนและกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นไปในทางเดียวกัน เพื่อให้เกิดการสนับสนุนต่อกลยุทธ์ขององค์กร

คำสำคัญ : ค่าตอบแทน, ค่าจ้าง, รางวัล

บทนำ

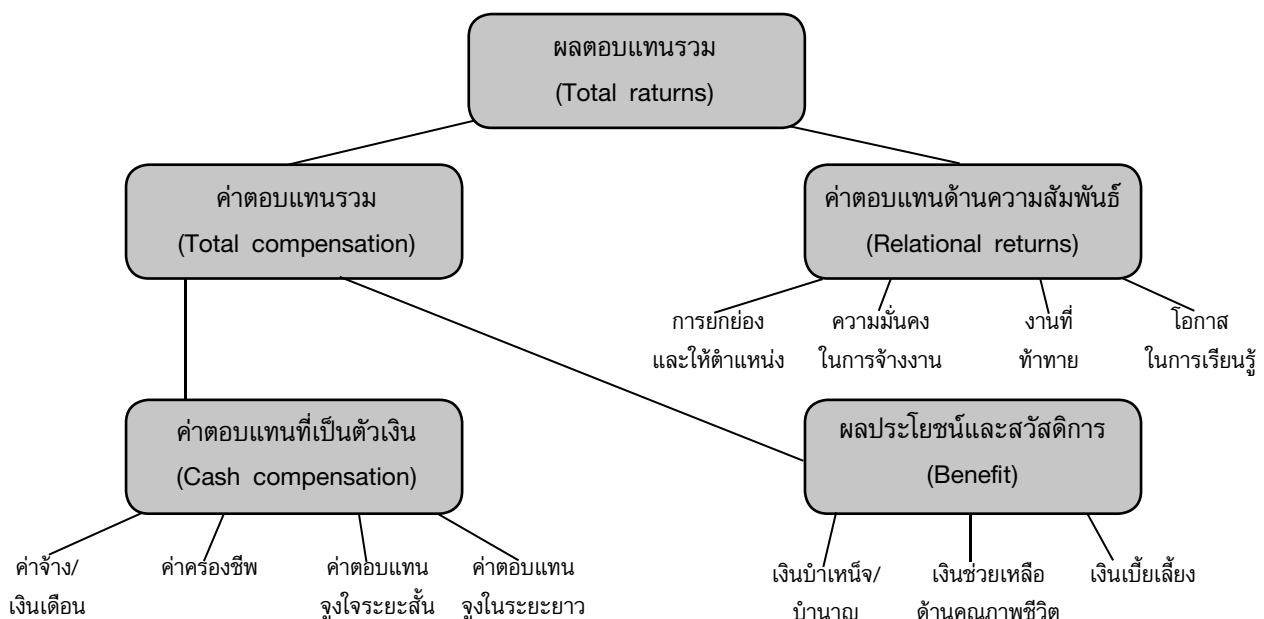
กลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนเป็นเครื่องมือที่สำคัญทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อใช้ในการจูงใจให้คนที่มีความสามารถร่วมทำงานกับองค์กร และเพื่อให้มีการธำรงรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูงให้ทำงานกับองค์กรในระยะยาว ดังนั้นนโยบาย และกิจกรรมแนวปฏิบัติเกี่ยวกับค่าตอบแทนซึ่งแต่ละองค์การกำหนดขึ้น จะเป็นกลไกสำคัญที่จะช่วยให้พนักงานในองค์การมีความตั้งใจในการสร้างผลการปฏิบัติงานให้ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์การ และพนักงานที่ต้องการสิ่งตอบแทนจากองค์การในรูปของค่าตอบแทนที่ยุติธรรมและเป็นที่ยอมรับพอใจ การบริหารค่าตอบแทนจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อความอยู่รอดขององค์การในระยะยาว (Henderson 2003) กลยุทธ์การจ่ายค่าตอบแทนจะสะท้อนถึงจุดมุ่งหมาย ทิศทางของกรอบการทำงานและนโยบายปฏิบัติที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ โดยอาศัยพื้นฐานความเข้าใจ และสร้างสมดุลระหว่างวัตถุประสงค์ขององค์การและความต้องการพนักงาน ให้มีความพึงพอใจให้เกิดขึ้นทั้งขององค์การและของพนักงาน

เมื่อพิจารณาถึงความสำคัญของกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทน ดังนั้นวัตถุประสงค์ของบทความนี้จะนำเสนอกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนเพื่อสร้างความเป็นเลิศให้กับองค์การ ซึ่งเนื้อหาของบทความนี้ประกอบไปด้วย 3 ส่วน โดยส่วนแรกของบทความจะเป็นการทบทวนโครงสร้างค่าตอบแทนโดยรวม

(Total Returns) ขององค์การ ส่วนที่สองเป็นการนำเสนอกลยุทธ์การบริหารผลการตอบแทน ซึ่งจะประกอบไปด้วย กลยุทธ์การบริหารผลการตอบแทนในส่วนของค่าตอบแทนเงินเดือน (Base Salary) กลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนเพื่อการจูงใจ (Incentives) และกลยุทธ์การจ่ายผลประโยชน์และสวัสดิการ (Benefits) และส่วนสุดท้ายจะนำเสนอกรอบแนว คิดกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนเพื่อความเป็นเลิศ

การออกแบบกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทน

การออกแบบกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทน จำเป็นต้องนำโครงสร้างค่าตอบแทนโดยรวมของการจ่ายค่าตอบแทนหรือการให้รางวัลทั้งหมด มาประยุกต์ใช้ในการออกแบบกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทน ซึ่งการบริหารค่าตอบแทนนั้นมีหลายวิธีที่จะให้รางวัลพนักงานทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน องค์การต้องใช้เครื่องมือเหล่านี้ผสมผสานกัน เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์การ และกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ นโยบายและการปฏิบัติการจ่ายค่าตอบแทน และการให้รางวัลเกิดประสิทธิผลสูงสุด ซึ่งรูปแบบของค่าตอบแทนโดยรวมนั้นสามารถแยกประเภทของค่าตอบแทน ออกได้เป็น 2 ส่วนใหญ่ๆ (Milkovich & Newman 2005) ดังรูปที่ 1



รูปที่ 1 : ผลตอบแทนรวม (Total returns)

ที่มา: Milkovich & Newman (2005)

กลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนเพื่อความเป็นเลิศ

จากรูปที่ 1 สามารถอธิบายได้ดังนี้ ค่าตอบแทนรวม (Total Compensation) เป็นผลตอบแทนทั้งหมดที่พนักงานจะได้รับจากการทำงาน โดยสามารถแยกออกเป็น 2 ชนิด คือ ค่าตอบแทนรวม (Total compensation) และค่าตอบแทนด้านความสัมพันธ์ (Relational returns)

1. ค่าตอบแทนรวม (Total Compensation) แบ่งออกเป็นค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Cash Compensation) และผลประโยชน์และสวัสดิการ (Benefits) ซึ่งค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน หมายถึง ค่าตอบแทนที่จ่ายเงินให้กับพนักงานซึ่งประกอบด้วย 1) เงินค่าตอบแทนพื้นฐาน (Base) ที่เป็นค่าจ้างหรือเงินเดือนที่ได้รับจากการทำงาน 2) เงินค่าตอบแทนตามระบบคุณธรรมหรือค่าครองชีพ (Merit / Cost of Living) คือ เงินตอบแทนที่จ่ายเพิ่มขึ้นตามผลงานที่ได้ทำจริง และมีการปรับตามค่าครองชีพ เพื่อเพิ่มเป็นเปอร์เซ็นต์ให้กับทุกคนเพื่อให้สอดคล้องกับการดำรงชีวิตทั้งนี้ โดยไม่คำนึงถึงผลงานที่ทำได้แต่อย่างใด 3) ค่าตอบแทนเพื่อการจูงใจ (Incentives) คือ ค่าตอบแทนจูงใจที่ให้เพิ่มขึ้นโดยอิงตามผลงานที่เพิ่ม โดยอาจแบ่งเป็นเงินค่าตอบแทนแบบจูงใจระยะสั้น และระยะยาว เช่น การจ่ายเงินโบนัส ค่าเปอร์เซ็นต์การขาย ส่วนผลประโยชน์และสวัสดิการ (Benefits) หมายถึง ค่าตอบแทนทางอ้อมที่ไม่ได้อยู่ในรูปแบบของตัวเงินซึ่งพนักงานทุกคนต้องได้รับเป็นสิ่งของ สิทธิประโยชน์ ที่องค์กรจัดให้พนักงาน เช่น ผลประโยชน์ที่ให้เพื่อป้องกันการขาดรายได้ การประกันสุขภาพ แผนการออมทรัพย์

2. ค่าตอบแทนด้านความสัมพันธ์ (Relational Re-

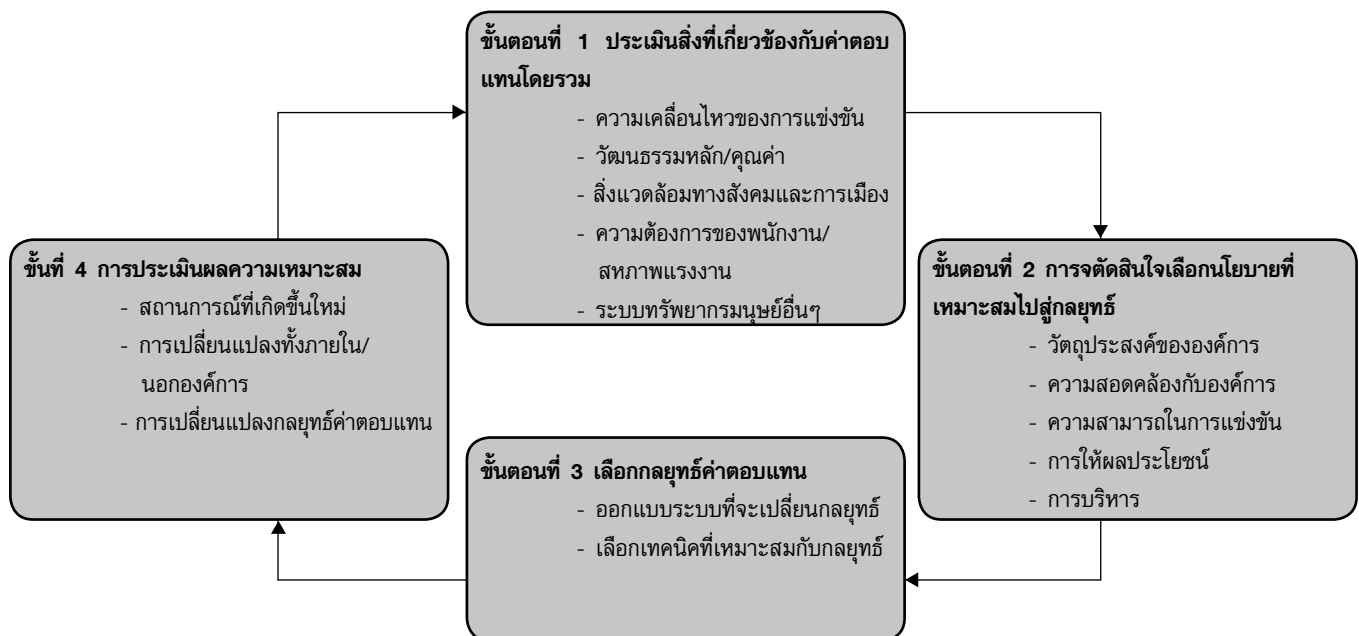
turns) หมายถึง ผลตอบแทนที่เกี่ยวกับทางจิตวิทยา ซึ่งไม่สามารถบอกเป็นจำนวนได้ เช่น โอกาสในการได้รับการพัฒนาเรียนรู้ โอกาสความก้าวหน้าทางอาชีพ การได้รับการยกย่อง ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ และการได้ทำงานที่มีความท้าทาย เป็นต้น

กลยุทธ์การบริหารผลการตอบแทน

แนวคิดกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนที่มีประสิทธิผล ซึ่งองค์การสามารถนำแนวคิดของ Brown, D. (2001) อ้างใน Armstrong, M. (2006) โดยได้เสนอองค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนอย่างมีประสิทธิภาพไว้ 3 องค์ประกอบด้วยกัน ได้แก่

1. กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ขององค์การ
2. การมีโปรแกรมระบบการให้ผลตอบแทนที่ถูกออกแบบมาอย่างดี โดยสื่อความหมายถึงวัตถุประสงค์ขององค์การและพนักงาน และวัตถุประสงค์ทั้งสองส่วนจะต้องเชื่อมโยงกัน
3. มีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ และให้การสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์การ และกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทน

ซึ่งขั้นตอนของการออกแบบกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน (Milkovich & Newman 2005) ดังรูปที่ 2



รูปที่ 2 : ขั้นตอนออกแบบกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนโดยรวม

ที่มา: Milkovich & Newman (2005)

กลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนในส่วนของเงินเดือน (Base salary)

กลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนในส่วนของค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Cash Compensation) ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเงินเดือนนั้น ถ้ารูปแบบการจ่ายเงินเดือนเป็นในลักษณะที่นำตำแหน่งของงานไปผูกติดกับเงินเดือน ทำให้องค์การประสบปัญหาการแก่งแย่งชิงดีชิงเด่นเพื่อให้ตนเองมีตำแหน่งที่สูงขึ้นเพื่อจะได้รับเงินเดือนที่สูงขึ้น ทำให้เกิดปัญหาการขาดความสามัคคี และหากพนักงานพิจารณาแล้วว่าในองค์กรการไม่มีตำแหน่งว่างเพียงพอและไม่มีโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น ทำให้นามาส่งการสูญเสียคนที่มีความสามารถที่ดีให้กับหน่วยงานอื่น นอกจากนั้นแล้วการนำเงินเดือนไปผูกติดกับตำแหน่งงาน เป็นแนวคิดที่เป็นการจ่ายเงินเดือนตามระยะเวลาปฏิบัติงานไม่ได้ยึดหลักการนำผลการปฏิบัติงานมาคิดคำนวณ จึงทำให้อัตราการขึ้นเงินเดือนนั้นไม่สามารถสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานได้ เนื่องจากในบางกรณีที่พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้มากกว่าตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบที่กำหนดพนักงานบางคนจึงมีพฤติกรรมการทำงานแบบเข้าย่ำมเย็นขาม โดยไม่ได้คำนึงถึงผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น ดังนั้นอัตราของเงินเดือนควรจะเปลี่ยนแนวคิดจากการยึดตามระยะเวลาปฏิบัติงาน หรือคิดตามชั่วโมงที่มาปฏิบัติงาน เป็นการยึดผลการปฏิบัติงานเพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน โดยที่โครงสร้างของเงินเดือนจะต้องมุ่งเน้นการให้ค่าตอบแทนแต่ละบุคคลตามทักษะและตามสมรรถนะของบุคคลเป็นหลัก ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องพยายามจัดกลุ่มเงินเดือนให้กว้างขึ้น (Broadbanding)

จุดสำคัญที่องค์กรจะต้องพึงระวังในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างของค่าตอบแทนในองค์กร คือ พนักงานต้องได้รับสิทธิและผลประโยชน์เดิมที่ควรจะได้รับ ไม่ให้พนักงานเสียสิทธิและผลประโยชน์จนกว่าพนักงานนั้นจะเกษียณออกไป เพื่อไม่ให้เกิดการต่อต้านจากพนักงานในองค์กร ซึ่งแนวทางการปรับปรุงโครงสร้างอัตราเงินเดือนขององค์กรควรเริ่มต้นจากการทบทวนการกำหนดลักษณะงาน (Job Description) คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง (Job Specification) และปรับเปลี่ยนเป็นแนวทางการจ่ายค่าตอบแทนที่มุ่งเน้นถึงความสอดคล้องระหว่างพนักงานกับผลการปฏิบัติงานที่มีต่อองค์กร พิจารณาถึงวิธีการจ่ายค่าตอบแทนแบบที่จะเป็นกลไกในการสนับสนุนจูงใจให้พนักงานใช้ความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มที่ เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลโดยรวมต่อองค์กร แนวทางที่องค์กรควรนำมาใช้คือการจัดกลุ่มงาน

ให้กว้างขึ้น จะส่งผลทำให้จำนวนสายการบังคับบัญชาสั้นลง เพื่อให้เกิดการจัดกลุ่มเงินเดือนให้กว้างขึ้น (Broadbanding) ซึ่งเป็นกลยุทธ์ในการจัดโครงสร้างเงินเดือนโดยยุบรวมชั้นเงินเดือนจำนวนมากช่วงของเงินเดือนแคบๆ ให้เหลือเพียงกลุ่มของงานที่มีจำนวนน้อยลง และทำให้ช่วงของเงินเดือนขึ้นกว้างๆ เพียงไม่กี่ระดับ เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นในการพัฒนาและความก้าวหน้าทางการงาน ซึ่งทำให้เปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาสามารถให้ค่าตอบแทนสำหรับพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีโดยไม่ต้องกังวลถึงการเลื่อนตำแหน่งของงาน เนื่องจากมีการมีช่วงของกลุ่มงานที่กว้าง ส่งผลทำให้ช่วงของเงินเดือนนั้นกว้างขึ้นไปด้วย โดยองค์กรกำหนดโครงสร้างเงินเดือนในอัตราขั้นสูง-ขั้นต่ำตามกลุ่มงานแต่ละกลุ่มโดยคิดเป็นเปอร์เซ็นต์ ซึ่งจากเดิมคิดเป็นขั้น เพื่อให้การปรับขึ้นเงินเดือนเป็นไปอย่างยืดหยุ่นและสอดคล้องกับตลาด

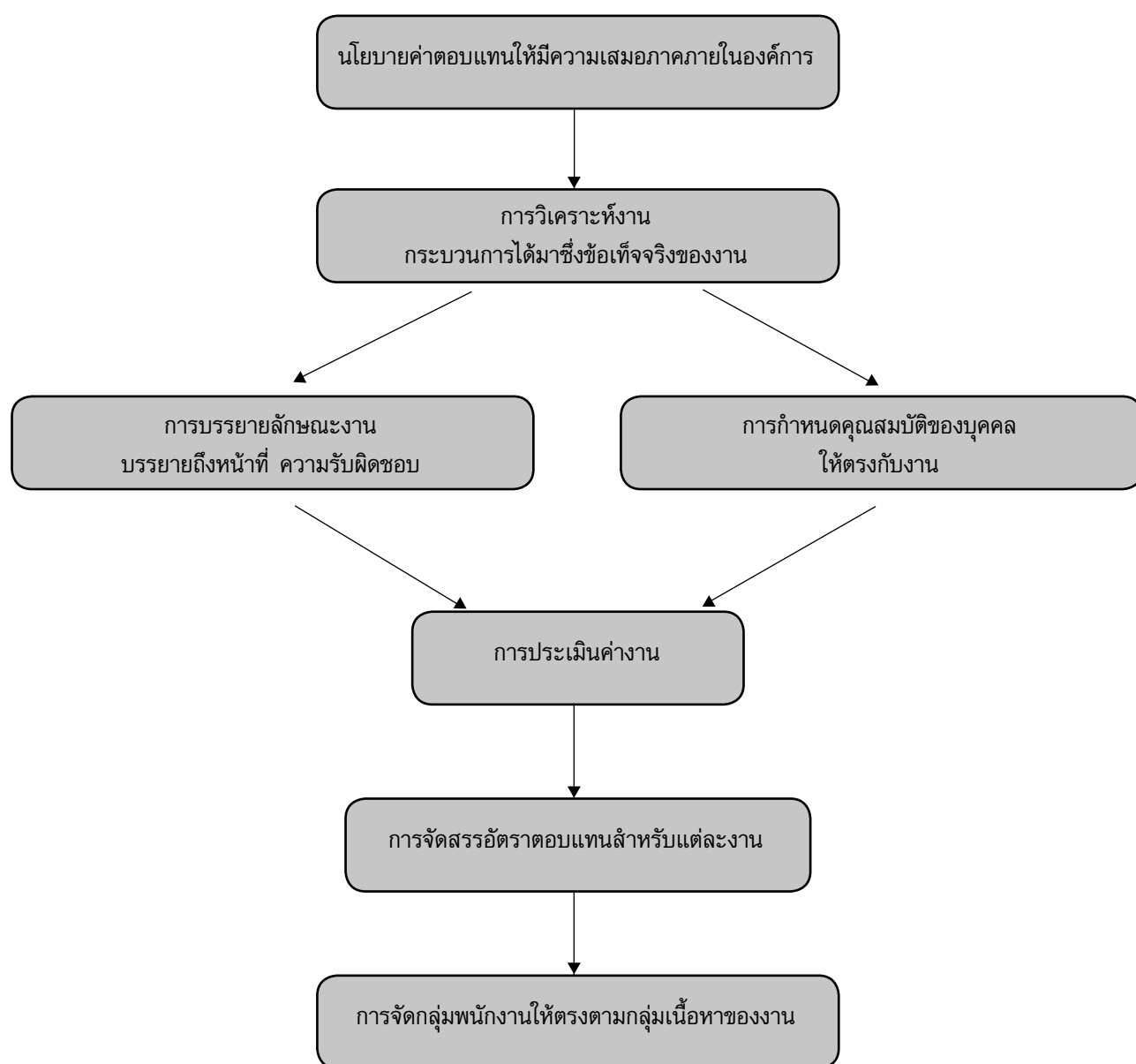
ลักษณะที่สำคัญของการจัดกลุ่มระดับของตำแหน่งงานแบบ Broadbanding จะเป็นการจัดการโครงสร้างค่าจ้างเงินเดือนโดยยุบรวมชั้นค่าจ้างเงินเดือนที่มีอยู่จำนวนมากขององค์กรให้ลดลงเหลือเพียงไม่กี่กลุ่มงานในระดับที่กว้างขึ้น โดยทำการวิเคราะห์จำแนกและประเมินค่าของงานใหม่ ซึ่งโดยทั่วไปกลุ่มงานจะมีประมาณ 4-5 กลุ่ม ที่จะครอบคลุมงานทั้งหมดในองค์กร ซึ่ง Howard Risher et al., (1997) ได้ชี้ประเด็น 4 ประเด็น ที่ต้องพิจารณา คือ

1. จำนวนของช่วง กลุ่มระดับ ซึ่งต้องพิจารณาจากการวิเคราะห์งาน
2. ความกว้างระหว่างของช่วงสูงสุดกับช่วงต่ำสุด ช่วงผลตอบแทนค่าจ้างเงินเดือนจะต้องสามารถเพิ่มขึ้นได้หนึ่งเท่าตัวจากผลตอบแทนขั้นต่ำสุดในกลุ่มระดับงาน
3. ความก้าวหน้าและความแตกต่างระหว่างกลุ่มระดับซึ่งจะต้องใช้เป็นฐานวัดความก้าวหน้า ของผลงานพนักงาน โดยจะต้องให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าทางอาชีพของพนักงาน
4. ช่วงที่คาบเกี่ยวกันระหว่างกลุ่มงานจะมีการจัดช่วงกว้างทำให้การจ่ายค่าตอบแทนซ้อนทับกัน ซึ่งจะทำให้เกิดความยืดหยุ่น และทั้งนี้ในลักษณะของการกำหนดกลุ่ม ระดับของงานจะต้องพิจารณาวัฒนธรรมโครงสร้าง และรูปแบบธุรกิจขององค์กร

กลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนเพื่อความเป็นเลิศ

เพื่อให้การกำหนดค่าตอบแทนเป็นไปอย่างเสมอภาคภายในองค์กร ดังนั้นองค์กรจะต้องมีการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) ซึ่งจะเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลและข้อเท็จจริงในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับลักษณะงาน หน้าที่ ความรับผิดชอบของงาน โดยการจำแนกองค์ประกอบของงาน เมื่อได้ทำการวิเคราะห์งานแล้ว จะต้องทำการบรรยายลักษณะงาน (Job Description) และการกำหนดคุณสมบัติของบุคคลให้ตรงกับงาน (Job Specification) นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งานมาเขียน

บรรยายลักษณะของงาน แสดงข้อมูลส่วนงานย่อยกิจกรรมของงาน พร้อมทั้งระบุคุณสมบัติของผู้ที่จะปฏิบัติงานแสดงรายละเอียดความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทำการประเมินค่างาน ซึ่ง Beach (1980) ความสัมพันธ์ระหว่างการวิเคราะห์งาน การบรรยายลักษณะงาน การกำหนดคุณสมบัติของบุคคลให้เข้ากับงาน การประเมินค่างาน และการจ่ายค่าตอบแทน ซึ่งมีเป้าหมายที่จะทำให้ค่าตอบแทนมีความเสมอภาคภายในองค์กร ดังรูปที่ 3



รูปที่ 3 : กระบวนการประเมินค่าของงาน
ที่มา : ดัดแปลงมาจาก Beach (1980)

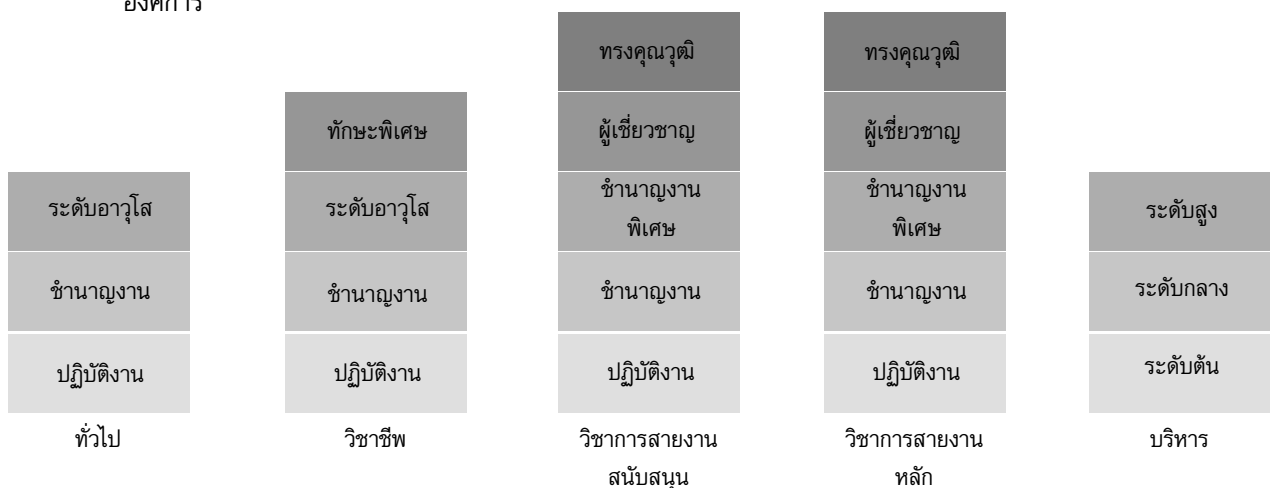
โดยการประเมินค่าของงานนั้น Howard Risher et al., (1997) ได้อธิบายว่าหลังจากที่ได้ทำการจัดกลุ่ม จำแนก ลักษณะของงานแล้วจะต้องทำการประเมินค่าของงาน ซึ่ง ลักษณะของงานแต่ละอย่างจะมีคุณค่าต่อองค์การที่ต่างกัน ดังนั้นองค์การจะต้องกำหนดปัจจัยการให้น้ำหนักหรือคะแนน ของแต่ละลักษณะงาน เช่นความรู้ ทักษะ ความพยายาม และความรับผิดชอบ ซึ่งวิธีการประเมินค่าของงานนั้นมีหลาย วิธี เช่นวิธีการจัดอันดับ วิธีจำแนกตำแหน่ง วิธีการให้คะแนน และวิธีการเปรียบเทียบส่วนประกอบของงาน ซึ่งแนวทางการ ประเมินค่างานในส่วนราชการของประเทศไทยทางสำนักงาน ก.พ. ได้นำเอาวิธีการประเมินค่างานของบริษัท Hay มาดำเนินการ จัดโครงสร้างของกลุ่มงานใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับการจ่าย ค่าตอบแทนแบบ Broadbanding โดยพิจารณาจากปัจจัยหลัก 3 องค์ประกอบดังต่อไปนี้ (Craig Skenes and Brian H. Kleiner 2003)

1. Know-How เป็นปัจจัยที่ประเมินค่างานจากความสามารถ ทักษะ ความรู้ ที่จำเป็นต่อความต้องการของงานในภาพรวมของงาน ซึ่งการประเมินค่างานในปัจจัยแรกนี้ประกอบไปด้วย 3 ด้าน 1) ความรู้และความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง และความเชี่ยวชาญในสาขาอาชีพต่างๆ (Technical Know How) ในขั้นพื้นฐานของการปฏิบัติในองค์การ 2) ความสามารถในการจัดการในลักษณะบูรณาการงานต่างๆ ที่มีความหลากหลายทั้งที่เกี่ยวกับในเรื่องของหน้าที่ ความรับผิดชอบ และวัตถุประสงค์ของงานไว้ด้วยกัน 3) ความสามารถ ทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ซึ่งงานจะมีในลักษณะที่ต้องใช้ทักษะติดต่อทำงานร่วมกับผู้อื่น ทั้งภายในหรือภายนอกองค์การ

2. Problem-Solving เป็นปัจจัยที่ประเมินค่างานในเรื่องของการใช้ know-how ความรู้ ความสามารถในการแก้ปัญหาในการทำงาน ซึ่งปัจจัยที่นำมาพิจารณาประกอบด้วย สภาพแวดล้อมที่มีส่วนสนับสนุนในการคิด และความท้าทายของการคิดในสถานการณ์ที่หลากหลาย

3. Accountability เป็นปัจจัยที่ประเมินค่างานจากความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน และผลกระทบที่ตามมาของการปฏิบัติงานนั้น ซึ่งมีองค์ประกอบอยู่ 3 ด้าน 1) อิสระในการปฏิบัติงาน 2) บทบาทของตำแหน่งงานต่อผลกระทบขั้นสุดท้าย 3) ขอบเขตของบทบาทที่ตำแหน่งงานนั้นส่งผลกระทบ

เมื่อได้ดำเนินการประเมินค่างานแล้ว ซึ่งผลของการประเมินค่างานนั้นจะมีอิทธิพลต่อการกำหนดจำนวนขั้นของงานหรือระดับของงาน หลังจากนั้นจึงทำการจัดกลุ่มงานที่มีบทบาทหน้าที่ของงานที่มีลักษณะงานคล้ายกันเข้าไว้ในกลุ่มเดียวกัน ทั้งนี้เนื่องจากการที่องค์การจะจัดชั้นของงานไว้หลายชั้นก็จะเป็นการไม่เหมาะสมแก่การปฏิบัติงาน ทำให้ได้โดยการพิจารณาจากการประเมินค่าของงาน วัตถุประสงค์ของงาน ผลลัพธ์จากการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ ซึ่งสามารถพิจารณาจากระดับงานของพนักงานในปัจจุบัน เพื่อแบ่งหน้าที่รับผิดชอบหลักและอำนาจตัดสินใจให้ชัดเจน เพื่อใช้เป็นปัจจัยหนึ่งในการพิจารณาค่าตอบแทนในกลุ่มงานต่างๆที่มีขอบเขตหน้าที่รับผิดชอบหลักต่างกัน จากการพิจารณาการวิเคราะห์จำแนก และประเมินค่าของงานใหม่ขององค์การทำให้สามารถกำหนดประเภทหน้าที่และบทบาทของในกลุ่มระดับงาน สามารถนำมาจัดกลุ่มงานใหม่ในกลุ่มงานประมาณ 5 กลุ่ม ที่ครอบคลุมงานทั้งหมดในองค์การ ดังรูปที่ 4



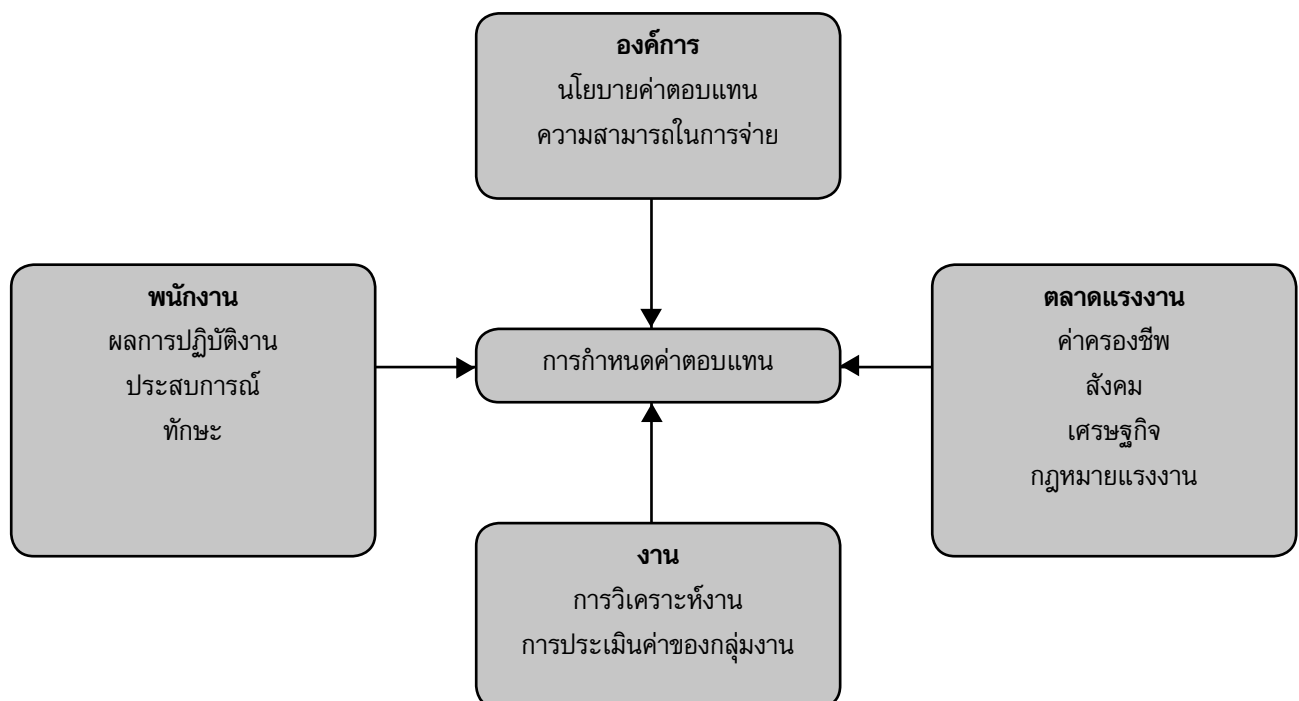
รูปที่ 4 : การจัดกลุ่มงานแบบ Broadbanding

กลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนเพื่อความเป็นเลิศ

ข้อดีของการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเงินเดือนที่นำตำแหน่งของงานไปผูกติดกับเงินเดือน เป็นการจัดกลุ่มเงินเดือนให้กว้างขึ้น (Broadbanding)

1. เป็นการลดจำนวนระดับหรือช่วงเงินเดือนที่กำหนดเป็นขั้น และผูกติดกับตำแหน่งระดับการบังคับบัญชา จึงทำให้การพิจารณาปรับหรือขึ้นเงินเดือนทำได้ โดยไม่ต้องคำนึงถึงตำแหน่งระดับขั้นของการบังคับบัญชา ทำให้มีความยืดหยุ่นตามผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
2. ช่วงของกลุ่มงานที่กว้าง ทำให้แต่ละกลุ่มงานมีช่วงของเงินเดือนที่กว้างขึ้นด้วย และมีช่วงเหลื่อมล้ำกับกลุ่มเงินเดือนกลุ่มอื่น จึงทำให้พนักงานสามารถโยกย้ายงานจากกลุ่มงานหนึ่งไปยังกลุ่มงานหนึ่ง
3. เป็นการส่งเสริมให้พนักงานเกิดความต้องการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถ เพื่อพัฒนา และปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากมีแรงจูงใจจากค่าตอบแทนที่มีความยืดหยุ่นขึ้น
4. องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนโครงสร้างเงินเดือนให้สอดคล้องกับตลาดแรงงานได้ง่ายขึ้น

ทั้งนี้ในการกำหนดโครงสร้างเงินเดือนหรือกลุ่มของงาน ไม่มีวิธีการแน่นอนตายตัวหรือเป็นมาตรฐาน ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ ซึ่งปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดค่าตอบแทนในแต่ละกลุ่มงานขององค์กรนั้น Mondy & Noe (2005) ได้นำเสนอว่าประกอบไปด้วยปัจจัย 4 ด้าน ได้แก่ องค์กร ตลาดแรงงาน ค่าของงาน และพนักงาน ซึ่งสามารถจัดกลุ่มได้เป็น 2 กลุ่มปัจจัยหลักได้แก่ปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายใน โดยที่ปัจจัยภายนอกเป็นปัจจัยที่ฝ่ายบริหารขององค์กรไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งได้แก่ปัจจัยทางด้านตลาดแรงงาน ประกอบไปด้วยค่าครองชีพ สังคม เศรษฐกิจ และกฎหมาย เป็นต้น ส่วนปัจจัยภายในนั้นเป็นปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กรที่ฝ่ายบริหารขององค์กรสามารถควบคุมได้ ประกอบไปด้วยปัจจัยทางด้านองค์กร เช่น นโยบายค่าตอบแทน ความสามารถในการจ่าย ปัจจัยทางด้านพนักงาน และปัจจัยด้านลักษณะงานที่ได้มาจากการวิเคราะห์งาน ประเมินค่างาน สามารถอธิบายได้ดังรูปที่ 5



รูปที่ 5 : ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดค่าตอบแทนของพนักงาน
ที่มา: Mondy & Noe (2005)

กลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนเพื่อ การจูงใจ (Incentives)

แนวคิดของค่าตอบแทนจูงใจที่ดี ที่องค์การควรใช้เป็น
แนวทางการปรับปรุงค่าตอบแทนจูงใจให้มีประสิทธิผลมากขึ้นนั้น
ซึ่ง Lawler (1990) ได้รวบรวมลักษณะของค่าตอบแทนจูงใจที่ดี
ที่จะสามารถกระตุ้นพนักงานทำงานจนประสบความสำเร็จ และ
สนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้ ซึ่งองค์การ
สามารถประยุกต์ใช้เป็นเกณฑ์สำหรับประเมินการดำเนินการ
จัดสรรสิ่งจูงใจได้ ดังต่อไปนี้

1. ค่าตอบแทนที่ได้รับจากระบบแรงจูงใจต้องมีปริมาณ
มากพอ
2. การจัดสรรค่าตอบแทนต้องเชื่อมโยงอย่างชัดเจน
กับผลการปฏิบัติงานขององค์การ ทั้งนี้องค์การต้องมีตัวชี้วัดกับ
เป้าหมายในระดับต่างๆ ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และเชื่อมโยง
กับเป้าหมายขององค์การ
3. ค่าตอบแทนแรงจูงใจต้องคำนึงถึงความสามารถ
ในการจ่ายขององค์การ โดยการกำหนดค่าตอบแทนจะต้องคุ้มค่า
กับผลประโยชน์ที่องค์การจะได้รับกลับมา และจะต้องสร้างความ
ตระหนักถึงผลการปฏิบัติงานขององค์การให้พนักงาน
4. ค่าตอบแทนแรงจูงใจต้องไม่ซับซ้อน ยากต่อการ
ทำความเข้าใจ
5. การจ่ายค่าตอบแทนต้องทันการณ์ ใกล้เคียงกับเวลา
ที่พนักงานได้สร้างผลการปฏิบัติงานให้กับองค์การ
6. ค่าตอบแทนจูงใจจะต้องมีความโปร่งใส และเป็นที่ยอมรับ
ของพนักงาน ดังนั้นจึงต้องมีการประชาสัมพันธ์ สร้าง
ความเข้าใจและควรเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการ
กำหนดตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างการ
ยอมรับในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน
7. เป้าหมายหรือเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน



ต้องอยู่ในระดับที่พนักงานสามารถปฏิบัติได้ เมื่อใช้ความ
พยายามพอสมควร โดยคำนึงถึงสภาพปัจจุบันขององค์การ และ
ควรมีเป้าหมายในระยะกลางและระยะยาว

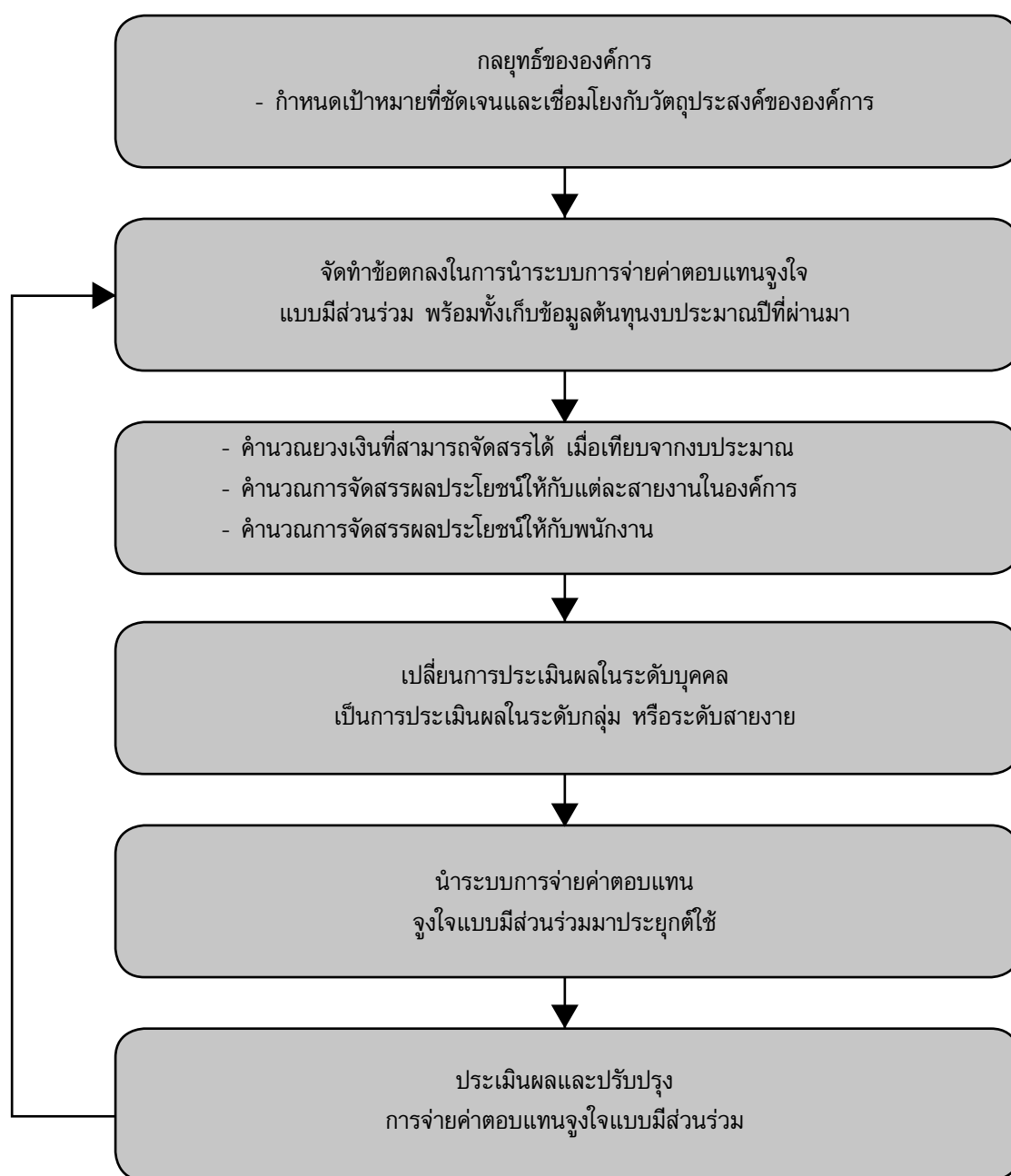
เมื่อพิจารณาแนวคิดของค่าตอบแทนจูงใจของ Lawler
(1990) ทำให้องค์การควรปรับปรุงค่าตอบแทนจูงใจให้มีประสิทธิ
ผลมากขึ้น ให้ค่าตอบแทนนั้นสามารถจูงใจพนักงานขององค์การ
สร้างแรงกระตุ้นให้พนักงานดึงความรู้ ความสามารถ เพื่อนำมา
สร้างผลการปฏิบัติงานขององค์การให้ดีขึ้น ซึ่งบางองค์การนั้น
จ่ายค่าตอบแทนเพื่อการจูงใจ (Incentives) ที่เป็นตัวเงินนั้น
ในรูปแบบของโบนัสประจำปี โดยจะอิงกับผลการปฏิบัติงาน
ประจำปีขององค์การ และลักษณะของการจ่ายเป็นโบนัสประจำปี
นั้นจะอยู่บนฐานร้อยละของเงินเดือนพนักงาน ซึ่งพนักงานทุกคน
จะได้รับจำนวนเปอร์เซ็นต์ที่เท่ากัน ซึ่งค่าตอบแทนจูงใจขององค์
การสำหรับพนักงานในลักษณะนี้ ไม่ก่อให้เกิดแรงจูงใจการปฏิบัติ
งาน ทั้งนี้เนื่องจากพนักงานที่ทำให้องค์การมีผลการปฏิบัติงานดี
กับพนักงานที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานที่ดี ได้
เปอร์เซ็นต์โบนัสเท่ากัน ทำให้พนักงานที่มีทักษะ ความรู้ความสามารถ
ที่ทำให้ผลการปฏิบัติขององค์การดี อาจเกิดความรู้สึกไม่อยากจะ
ทำงาน เนื่องจากทำงานได้ผลการปฏิบัติงานที่ดี กับคนที่ได้
ผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดี เมื่อถึงเวลาสิ้นปีก็ได้ค่าตอบแทนจูงใจเท่ากัน
ดังนั้นค่าตอบแทนจูงใจขององค์การไม่ได้มีส่วนช่วยสนับสนุน
ให้พนักงานต้องการปรับปรุงพัฒนาผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น
ดังนั้นองค์การจึงควรมุ่งเน้นการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจตามผลการ
ปฏิบัติงาน (Performance-Based Incentive Pay)

รูปแบบของกลยุทธ์การจ่ายค่าตอบแทนจูงใจ ที่องค์การ
สามารถนำมาใช้เพิ่มเติมนอกจากเงินโบนัสประจำปี คือการจ่าย
ค่าตอบแทนจูงใจแบบมีส่วนร่วม (Gain sharing) ซึ่งเป็นการให้
ค่าตอบแทนจูงใจโดยคิดคำนวณจากปัจจัยร่วมกัน คือการใช้
ผลผลิตในภาพรวมที่เพิ่มขึ้นเป็นพื้นฐานในการคำนวณรางวัล

กลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนเพื่อความเป็นเลิศ

จูงใจ โดยเป็นแผนการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจที่มีพื้นฐานบนการคำนวณจากสูตรที่กำหนดขึ้น ซึ่งอาจจะคำนวณจากส่วนต้นทุนที่ประหยัดได้ โดยเป็นค่าตอบแทนจูงใจที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการประเมินผลการปฏิบัติงานของกลุ่มมากกว่าประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล โดยใช้ข้อมูลของปีก่อนๆ เป็นข้อมูลฐานในการอ้างอิง และเป็นวิธีการจ่ายผลตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานที่สัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีม โดยอยู่บนพื้นฐานการมี

ส่วนร่วม ซึ่งวัตถุประสงค์ของการให้ค่าตอบแทนจูงใจแบบนี้จะทำให้พนักงานมีส่วนได้รับค่าตอบแทนจากต้นทุนงบประมาณที่ประหยัดได้ และกลุ่มพนักงานเกิดความผูกพันกับเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้



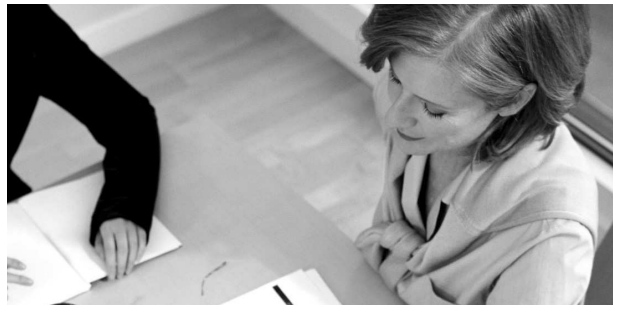
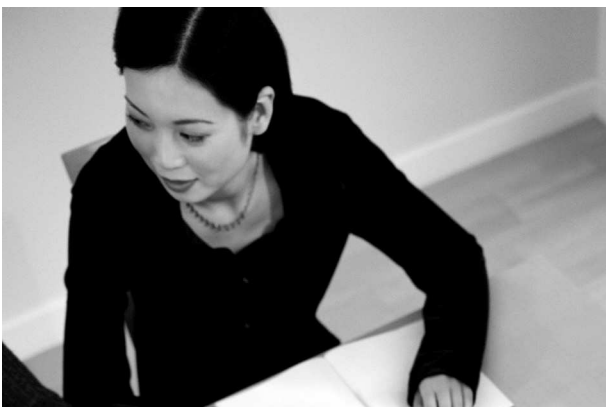
รูปที่ 6 : ขั้นตอนการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจแบบมีส่วนร่วม (Gain sharing)

ปัจจัยที่ทำให้ Gain Sharing ในขององค์การประสบความสำเร็จคือ

- ผู้บริหารต้องมีความพยายามอย่างสูง ต้องมีการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอและชัดเจน เปิดเผยข้อมูลระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน ถึงสิ่งที่พวกเขาจะได้รับ วางแผนร่วมกัน
- องค์การต้องมุ่งสนใจที่ผลการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น แผนการจูงใจจะมุ่งเน้นที่การประหยัดต้นทุนงบประมาณประจำปีโดยที่ยังมีผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนด
- องค์การต้องสร้างความมั่นใจต่อพนักงาน ถึงรูปแบบของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่จะเปลี่ยนจากการวัดผลการปฏิบัติงานจากตัวบุคคล เป็นการวัดผลการปฏิบัติงานแบบเป็นทีม ซึ่งอาจจะแยกเป็นแต่ละสายงาน เช่น แต่ละฝ่าย แต่ละกอง
- การกำหนดตัวชี้วัด และการกำหนดเป้าหมาย การพัฒนาสูตรคำนวณของการให้รางวัล ซึ่งการให้รางวัลแบบ Gain Sharing จะเป็นการให้รางวัลที่ตั้งอยู่เป็นเงื่อนไขของงบประมาณสิ้นปีที่ได้รับการตรวจสอบและรับรองทางบัญชีแล้ว หลังจากนั้นงบประมาณรายจ่ายประจำปีหักออกจากรายจ่ายที่เกิดขึ้นจริง แล้วคำนวณเป็นจำนวนเงินของรางวัลให้กับแต่ละสายงาน และพนักงาน

กลยุทธ์การจ่ายผลประโยชน์และสวัสดิการ (Benefits)

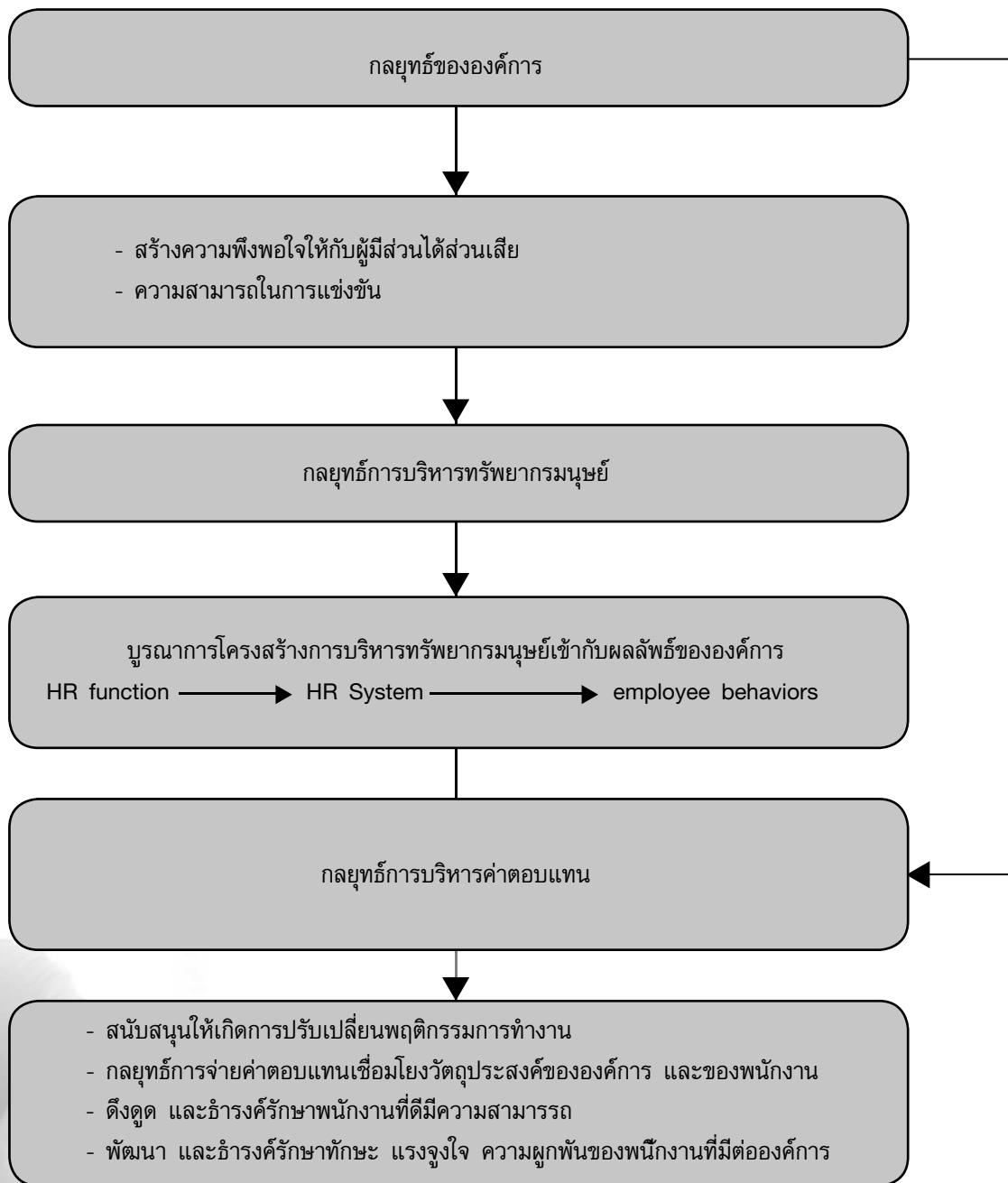
ผลประโยชน์และสวัสดิการ (Benefits) ขององค์การ ซึ่งองค์การได้จัดให้พนักงานทุกคนเท่ากันในทุกระดับ ซึ่งสิทธิประโยชน์ส่วนใหญ่จะอยู่ในลักษณะเช่นเดียวกับข้าราชการพลเรือน เนื่องจากพนักงานแต่ละคนมีความต้องการผลประโยชน์ และสวัสดิการที่แตกต่างกัน ดังนั้นองค์การควรจัดสรรผลประโยชน์และสวัสดิการในรูปแบบที่เรียกว่า **“Cafeteria Approach”**



โดยเป็นการมุ่งเน้นให้พนักงานแต่ละคนมีโอกาสในการเลือกผลประโยชน์และสวัสดิการเอง ซึ่งองค์การจะจัดสรรกลุ่มของผลประโยชน์ในลักษณะรูปแบบที่เลือกได้ตามความต้องการของพนักงาน โดยที่องค์การตระหนักถึงความต้องการผลประโยชน์และสวัสดิการของพนักงานแต่ละคนที่ไม่เหมือนกัน ดังนั้นแนวทางการจัดสรรผลประโยชน์และสวัสดิการขององค์การจึงควรมีความยืดหยุ่น มีตัวเลือกมากขึ้นให้พนักงาน และให้พนักงานสามารถปรับเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างผลประโยชน์ที่จะได้รับกับผลประโยชน์อื่นที่อยู่ในกลุ่มของผลประโยชน์เดียวกัน เช่น พนักงานบางคนไม่ต้องการสิทธิประโยชน์ในการเบิกค่ารักษาพยาบาลของบุตร ก็อาจจะนำสิทธิประโยชน์ในส่วนนี้ไปเพิ่มวงเงินค่ารักษาพยาบาลของตนเอง

กรอบแนวคิดกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทน เพื่อความเป็นเลิศ

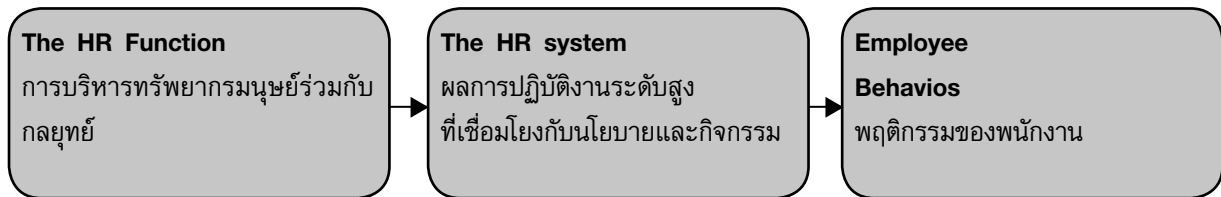
กลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทน จะต้องเป็นกลไกในการสนับสนุนให้พนักงานขับเคลื่อนผลการปฏิบัติการขององค์การ ซึ่งในการกำหนดกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนขององค์การ จำเป็นจะต้องทราบถึงกลยุทธ์ขององค์การ ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจถึงพันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์การ เพื่อที่จะรู้ว่าองค์การมีจุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์อย่างไร และจะนำกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนเป็นตัวช่วยสนับสนุนอย่างไร ซึ่งกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนควรจะต้องมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานขององค์การ ดังนั้นจึงต้องออกแบบกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนให้มีส่วนสนับสนุนในการขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงานขององค์การ ซึ่งผลประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทน จะเกิดขึ้นได้ต้องออกแบบให้กลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงกับนโยบายและแนวปฏิบัติการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านอื่นๆ ด้วย ดังนั้นในการพัฒนากลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทน จึงควรจะต้องเชื่อมโยงกับกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยให้กลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทน และกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นไปในทางเดียวกัน เพื่อให้เกิดการสนับสนุนต่อกิจกรรมขององค์การ ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังรูปที่ 7



รูปที่ 7 : กรอบแนวคิดกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนเพื่อความเป็นเลิศ

จากรูปที่ 7 สามารถอธิบายกรอบแนวคิดกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนเพื่อความเป็นเลิศกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนเพื่อองค์กรเป็นเลิศต้องเป็นการบูรณาการทั้งแนวราบและแนวดิ่ง โดยที่การบูรณาการแนวราบนั้น คือ การเชื่อมโยงโครงสร้างบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ากับผลการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งประกอบไปด้วย หน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Function) และ ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR

System) ซึ่งระบบที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะอยู่ในรูปแบบของระบบที่เรียกว่า “High Performance Work System (HPWS) ระบบการทำงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูง” ซึ่ง HPWS จะเป็นปัจจัยที่สำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ถูกออกแบบอย่างมีคุณภาพให้ครอบคลุมพนักงานทั่วทั้งองค์กร และเป็นการสร้างแรงจูงใจ และรักษารักษากษภาพพนักงานที่มีความสามารถสูงไว้กับองค์กร



รูปที่ 8 : โครงสร้างการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ที่มา : Brian E. Becker, Mark A. Huselid, Dave Ulrich (2001)

การบูรณาการในแนวนอนจากรูปที่ 8 นั้นจะทำให้ องค์การสามารถเข้าใจพฤติกรรมของพนักงานในองค์การ ว่าสามารถสร้างผลผลิตให้กับองค์การอย่างไร โดยนำมาเชื่อมโยงกับ โครงสร้างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น กลยุทธ์การบริหาร ค่าตอบแทน ซึ่งองค์การสามารถที่จะประเมินผลลัพธ์ของพนักงานในองค์การ เพื่อนำไปสู่กลยุทธ์การจ่ายค่าตอบแทนที่สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานที่มีส่วนสนับสนุนผลการปฏิบัติงานขององค์การ เพื่อให้เกิดการสนับสนุน แรงจูงใจ และสร้างความเข้าใจภาพรวมขององค์การ

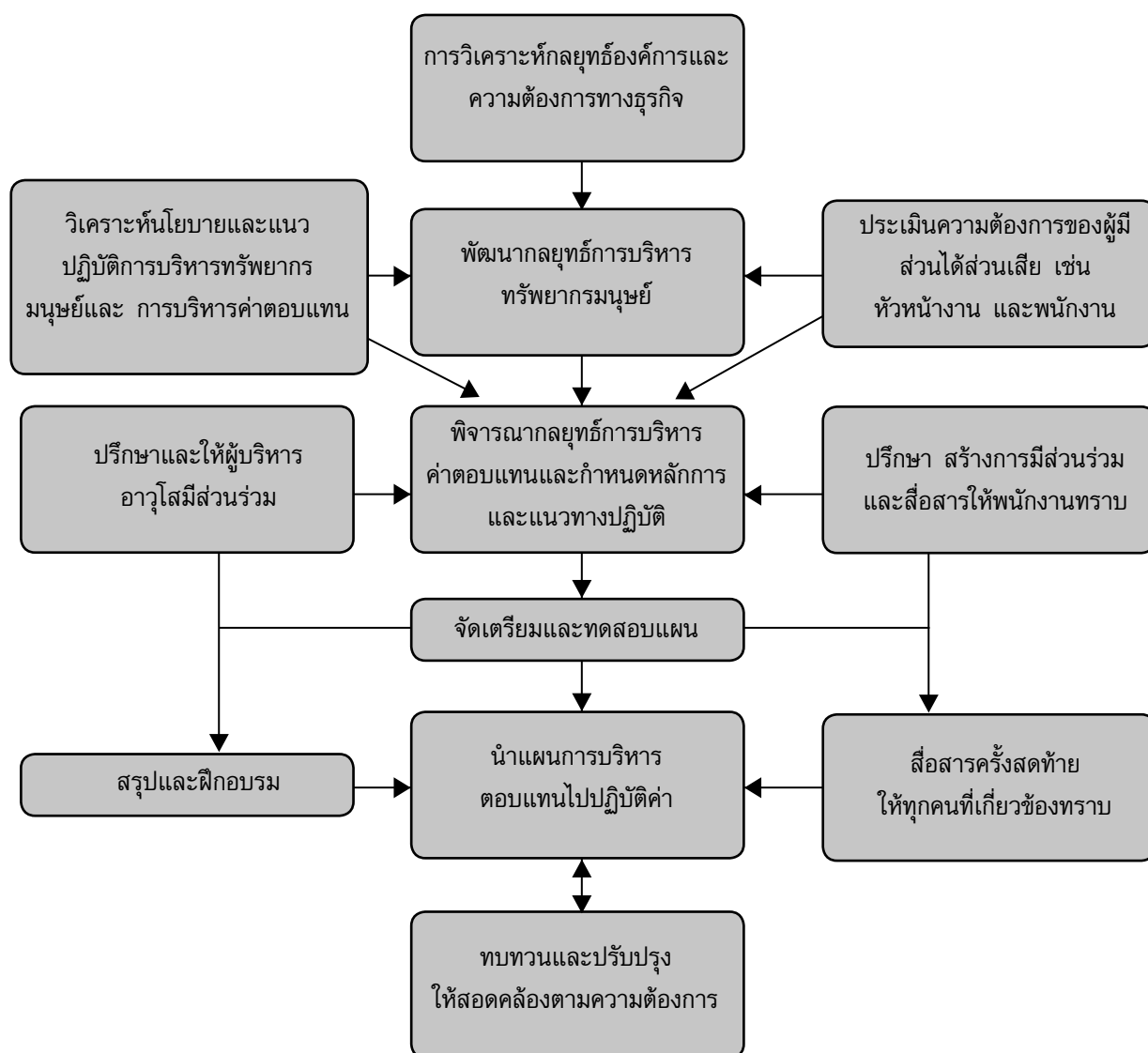
การบูรณาการในแนวดิ่งนั้นคือ กลยุทธ์การบริหาร ค่าตอบแทนจะต้องเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์การ และกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ให้ไปในทางเดียวกัน และสนับสนุนซึ่งกันและกัน ทั้งนี้เพื่อให้กลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนนั้นสอดคล้องกับความต้องการขององค์การและความต้องการพนักงาน เป็นกลไกที่สนับสนุนให้พนักงานมีแรงจูงใจ แรงกระตุ้นในการทำงาน และสร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงาน เพื่อก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น และมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ การจ้างงาน สร้างความผูกพันต่อองค์การและให้พนักงานตระหนักถึงผลการปฏิบัติงานขององค์การ

ดังนั้นถ้าองค์การสามารถบูรณาการกลยุทธ์การบริหาร ค่าตอบแทน กับกิจกรรมอื่นๆ ในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และกลยุทธ์องค์การได้เป็นอย่างดี ก็จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีของพนักงานได้แก่ ทักษะ ทักษะ พฤติกรรมที่ดีในการทำงาน ซึ่งก็จะนำไปสู่การเพิ่มขึ้นประสิทธิผลขององค์การ เกิดความก้าวหน้า และการคงอยู่ของพนักงาน (Schuler, 2006) หลักการกำหนดกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนควรจะรวมเอาทั้งเรื่องของความยุติธรรม ความเท่าเทียมกัน ความสม่ำเสมอและความโปร่งใสไว้ด้วย (Armstrong, M. 2006)

การสร้างกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนขององค์การ นั้น เป็นกระบวนการที่จะต้องมีการพัฒนา และต้องมีการกำหนดทิศทาง ซึ่งทาง The Chartered Institute of Personnel and Development (2004) ได้นำเสนอช่วงการพัฒนากลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนขององค์การไว้ 4 ช่วง ได้แก่

1. ช่วงการวินิจฉัย (Diagnosis phase) เป็นช่วงที่ตกลงกันในเรื่องเกี่ยวกับเป้าหมายของการบริหารค่าตอบแทน นโยบาย และแนวปฏิบัติที่ถูกใช้ในปัจจุบันจะถูกประเมินเทียบกับเป้าหมายและสร้างทางเลือกในการปรับปรุง
2. ช่วงการออกแบบรายละเอียด (Detailed design phase) เป็นช่วงที่ทำการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงรายละเอียด และทดสอบรายละเอียดเบื้องต้น ซึ่งการทดสอบเบื้องต้นนั้นมีความสำคัญมาก
3. ช่วงการเตรียมแผนปฏิบัติ และการทดสอบแผนปฏิบัติครั้งสุดท้าย (Final testing and preparation phase)
4. ช่วงการนำไปปฏิบัติ (Implementation phase) และติดตามผลการนำไปปฏิบัติเพื่อแก้ไขให้เหมาะสม

ขั้นตอนในการนำกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนไปปฏิบัติสามารถแสดงได้ดังรูปที่ 9 ซึ่งในขั้นตอนนี้จะรวมเอาทั้งการให้การศึกษา การมีส่วนร่วมและการติดต่อสื่อสารกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งผู้บริหารระดับสูง ผู้ที่มีอำนาจตัดสินใจ รวมทั้งพนักงานและหัวหน้างาน ซึ่งในทางปฏิบัติการสร้างกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนนั้นจะต้องตอบสนองต่อความต้องการขององค์การ และการเปลี่ยนแปลงขององค์การซึ่งเกิดขึ้นอยู่เสมอ



รูปที่ 9 : กรอบแนวคิดกระบวนการสร้างกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทน
ที่มา : Chartered Institute of Personnel and Development (2004)

นอกจากองค์การจะพิจารณาถึงการจ่ายค่าตอบแทนในรูปแบบต่างๆ ให้กับพนักงานแล้ว องค์การยังต้องตระหนักถึงความรู้สึกของพนักงานที่ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์การ นั่นคือ องค์การจะต้องเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานในระดับองค์การ ให้เชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานในระดับหน่วยงาน จนถึงผลการปฏิบัติงานระดับพนักงาน จึงทำให้พนักงานนั้นเข้าใจว่าผลการปฏิบัติงานที่ตัวเองปฏิบัติได้นั้นได้ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การอย่างไร ดังนั้นองค์การจะต้องสร้างความเข้าใจ สื่อสารให้พนักงานเข้าใจถึงกลยุทธ์ขององค์การ และเชื่อมโยงกับแนวปฏิบัติ กิจกรรมของพนักงาน ให้พนักงานเข้าใจว่ากิจกรรมที่ตนทำนั้นมีส่วนสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์การ

ผลการปฏิบัติงานขององค์การให้ประสบความสำเร็จได้อย่างไร และพนักงานนั้นจะได้รับค่าตอบแทนที่เชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานขององค์การอย่างไร องค์การจึงควรเปลี่ยนรูปแบบของการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคลที่มุ่งเน้นการวัดเฉพาะความสามารถ ความรู้ พฤติกรรมในการทำงาน เป็นรูปแบบของการประเมินผลที่มุ่งเน้นวัดผลโดยการเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานของพนักงานเข้ากับผลการปฏิบัติงานขององค์การ ซึ่งจะทำให้พนักงานขององค์การเกิดความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่ง และมีส่วนร่วมร่วมกับผลการปฏิบัติงานขององค์การที่เกิดขึ้น

บรรณานุกรม

- Armstrong, M. 2006, *Strategic Human Resource Management*, Kogan Page, London.
- Beach, Dele S. 1980, *Personnel : The Management of People at Work*, 4th ed, Mcmillan Press, New York.
- Brian E. Becker, Mark A. Huselid and Dave Ulrich. 2001, *The HR Scorecard*, Harvard Business School Press, Boston.
- Brown, D. 2001, *Reward Strategies, from Intent to Impact*, Chartered Institute of Personnel and Development, London.
- Chartered Institute of Personnel and Development. 2004, *How to Develop a Reward Strategy*, Chartered Institute of Personnel and Development, London.
- Craig Skenes and Brian H. Kleiner. 2003, 'The HAY System of Compensation', *Management Research News*, Vol. 26, No. 2/3/4, pp. 109 -115.
- Henderson, Richard I. 2003, *Compensation management in a knowledge-based world*, 9th ed, Upper Saddle River, Prentice Hall, N.J.
- Howard Risher, Charles H. Fay, and Associates. 1997, *New strategies for public pay : rethinking government compensation programs*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Lawler. E. 1990, *Strategic Pay*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Milkovich, G.T. and Newman J.M. 2005, *Compensation*. 8th ed, McGraw-Hill, New York.
- Mondy, R. Wayne and Noe, Robert M. 2005, *Human resource management*, Upper Saddle River, Prentice Hall, N.J.
- Schuler, R.S and Jackson, S.E. 2006, *Human Resource Management : International Perspectives*, Thompson/ South-Western, United States.