



ระบบการให้ค่าตอบแทนแก่พนักงานขององค์กร*

THE ORGANIZATIONAL REWARD SYSTEM

สถิตย์ นิยมญาติ*, พีรพล ไทยทอง, ทศนันท์ อาสาสุข, ชัยยุทธ์ สงวนแก้ว, ณภัทร ศิลปมา

Satit Niyomyaht*, Peerapon Thaithong, Tassanan Asasuk, Chaityuth Sa-Nguankaew, Napath Sillapama

คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี กรุงเทพมหานคร ประเทศไทย

Faculty of Political Science, Bangkokthonburi University, Bangkok, Thailand

*Corresponding author E-mail: niyom.satit@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะระบบค่าตอบแทนขององค์กรในสหรัฐอเมริกาแนวทางประยุกต์ใช้กับประเทศไทย เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประเด็นลักษณะระบบค่าตอบแทนขององค์กรในสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่าลักษณะระบบค่าตอบแทนขององค์กรในสหรัฐอเมริกานำประยุกต์ใช้กับประเทศไทย 1) ผลประโยชน์ที่บังคับโดยกฎหมาย ได้แก่ ผลประโยชน์ส่วนบุคคล (เงินเดือน ค่าตอบแทนพิเศษ เงินโบนัสประจำปี ประกันสังคม) 2) ผลประโยชน์ตามดุลพินิจ ได้แก่ สิทธิประโยชน์และสวัสดิการ (ความก้าวหน้าในสายอาชีพ ความภาคภูมิใจในงาน การพัฒนาทักษะต่าง ๆ และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน) เป็นแรงจูงใจในการทำงานและมีผลต่อการปฏิบัติงาน และยังพบว่าลักษณะระบบค่าตอบแทนขององค์กรในสหรัฐอเมริกานำประยุกต์ใช้กับประเทศไทย เป็นที่สังเกตว่ามีเกิดความซ้ำซ้อน ส่งผลให้เกิดความไม่สมดุลระหว่างงานกับค่าตอบแทนที่ได้รับ เช่น ปริมาณงานมีมากกว่าอัตราค่าจ้าง อีกทั้งโครงสร้างและกรอบอัตราค่าจ้างไม่เอื้อต่อการเติบโตในการปฏิบัติงาน ข้อเสนอเพิ่มเติม พนักงานเดิมที่มีการจ้างงานอยู่แล้วควรพิจารณาปรับฐานเงินเดือนใหม่ ตามผลการปฏิบัติงาน การปรับสวัสดิการเพิ่มให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ ค่าครองชีพ ดัชนีผู้บริโภค การปรับโครงสร้างเงินเดือนตามคุณค่าของงาน การพิจารณาจากลักษณะงานที่พนักงานรับผิดชอบ ทักษะที่ใช้ในการทำงาน ความยากง่ายของงาน การฝึกอบรมพัฒนาให้กับพนักงานตามความต้องการปรับโครงสร้างและกรอบอัตราค่าจ้างให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และข้อกำหนดในการเติบโตตามความก้าวหน้าในสายอาชีพ พร้อมทั้งยกย่องผู้ที่ปฏิบัติงานได้ดีเด่นหรือดีเยี่ยม ส่วนลักษณะระบบค่าตอบแทนในสหรัฐอเมริกามีความแตกต่างอย่างมากกับประเทศไทยตรงมีความสลับซับซ้อนและครอบคลุมอย่างมาก แต่ในเรื่องระบบค่าตอบแทนสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานได้อย่างเต็มที่

คำสำคัญ: ระบบการให้ค่าตอบแทน, พนักงานขององค์กร, องค์กรในสหรัฐอเมริกา

Abstract

The research aims to study the characteristics of the compensation system of organizations in the United States and its applicability to Thailand. This is a qualitative study that involves reviewing documents and research related to the compensation system of organizations in the United States. The findings reveal that aspects of the U.S. compensation system can be applied to Thailand in two key areas: 1) Legally mandated benefits, which include personal benefits such as salaries, special compensation, annual bonuses, and social security. 2) Discretionary benefits, which encompass privileges and welfare benefits such as career advancement opportunities, job satisfaction, skill development, and workplace environment. These factors serve as work incentives and influence employee performance. Additionally, it was observed that applying the U.S. compensation system to Thailand has led to redundancy, causing an imbalance between workload and compensation. For instance, the workload often exceeds the available workforce, and the structure and workforce framework do not support career growth. Further recommendations include: Adjusting the base salary for existing employees based on their performance. Enhancing benefits to align with economic conditions, cost of living, and consumer price indices. Restructuring salary scales based on job value, job responsibilities, required skills, and job complexity. Providing training and development programs that meet employee needs. Modifying the workforce structure to align with career progression principles and regulatory requirements. Recognizing and rewarding outstanding employees. Lastly, the compensation system in the U.S. differs significantly from that in Thailand, as it is more complex and comprehensive. However, the U.S. compensation system is highly effective in meeting employee needs.

Keywords: Compensation System, Organization's Employees, Organization In The United States

บทนำ

ความสำเร็จขององค์กรเกิดจากผลการปฏิบัติหน้าที่ได้บรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ขององค์กร ความสำเร็จนี้ขึ้นอยู่กับความมีประสิทธิภาพ ที่สำคัญ คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยมีแนวคิดในการมุ่งธำรงรักษาพนักงาน ที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กร เพื่อให้พนักงานมีความมุ่งมั่นและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ของทั้งองค์กรและเป้าหมายส่วนตัวของพนักงานเองด้วย และกลยุทธ์หนึ่งในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะจูงใจและกระตุ้นให้พนักงานที่มีศักยภาพอยู่กับองค์กร ได้อย่างยาวนาน คือระบบการให้ค่าตอบแทน (compensation) มีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลว ใน 3 ลักษณะ ด้วยกัน ประการแรก จำนวนเงินเดือนหรือค่าจ้างและลักษณะการมอบให้แก่พนักงาน สามารถที่จะจูงใจ สร้างพลังและกำกับหรือชี้นำพฤติกรรมของพนักงานได้พนักงานมีความสำคัญอย่างมากระบบการให้รางวัลตอบแทนแก่พนักงานสามารถของ



องค์การได้ ควรจัดการออกแบบโปรแกรม การให้ค่าตอบแทนขึ้นมาใหม่ขององค์การ มีเป้าหมายเพื่อที่จะเปลี่ยนลักษณะการคิดของพนักงานต่องาน และเพื่อเสริมสร้างพลังงานให้เกิดกับพนักงาน ตลอดจนเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น

ประการที่สอง ค่าตอบแทนมีความสำคัญต่อองค์การในแง่ที่ว่าทำให้องค์การสามารถดึงดูดพนักงานที่มีความรู้ความสามารถสูงเข้ามาอยู่ในองค์การได้ ตลอดจนทำให้พนักงานประเภทนี้อยู่ในองค์การยาวนาน ถ้าผู้สมัครงานเห็นว่างานที่เขาสมัครให้จำนวนค่าตอบแทนและชนิดของค่าตอบแทนที่เหมาะสม เขาก็จะไม่คิดที่จะไปสมัครงานกับบริษัทอื่นๆ กลยุทธ์และการปฏิบัติเกี่ยวกับค่าตอบแทน (compensation strategies and practices) สร้างรูปแบบขององค์ประกอบของกำลังแรงงาน (workforce) ขององค์การให้เป็นไปตามที่องค์การได้ ประการที่สาม ต้นทุนของค่าตอบแทน (cost of compensation)

สหรัฐอเมริกาใช้กลยุทธ์ที่อิงความเป็นผู้นำทางต้นทุน (cost leadership) หรือให้มีต้นทุนต่ำ จำเป็นต้องหาทางลดต้นทุนต่างๆ เหล่านั้นลง โดยไม่ให้คุณภาพต้องสูญเสียไป สำหรับความสำคัญของค่าตอบแทนที่มีต่อพนักงานนั้น มีความสำคัญอย่างมากใน 2 ลักษณะ คือ ประการแรก เงินมีความหมายที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการที่จะให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ตนต้องการ เช่น สามารถซื้อบ้านที่ดี มีการศึกษาที่ดีสำหรับบุตร มีโอกาสไปพักผ่อนในวันหยุด มีเสื้อผ้าที่ต้องการและมีรถยนต์ใช้ เป็นต้น ประการที่สอง เงินมีความหมายในเชิงสัญลักษณ์ (symbolic meaning) ในสหรัฐอเมริกาผู้ที่ร่ำรวยหรือมีความมั่งคั่งจะถูกมองว่าเป็นบุคคลที่ประสบความสำเร็จในชีวิต เป็นบุคคลที่ฉลาด เป็นคนที่ขยันขันแข็ง และเป็นบุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง เป็นต้น (Ryne, S. L. et al., 2004)

ในสถานการณ์เกี่ยวกับงาน “เงิน” อาจมีกลยุทธ์ที่จูงใจให้เกิดพฤติกรรมเมื่อนำไปให้รางวัลแก่บุคคลในลักษณะที่สอดคล้องหรือสัมพันธ์กันกับผลการปฏิบัติงานหรือคุณูปการต่าง ๆ และมันจะจูงใจให้เกิดพฤติกรรมก็ต่อเมื่อมันถูกมองว่าเป็นการให้ค่าตอบแทนที่ยุติธรรม และมีความเสมอภาค (fair and equitable) และเมื่อให้รางวัลในสิ่งที่พนักงานมองว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่า (Martocchio, J. J., 2011) จากเหตุผลดังที่กล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาระบบการให้ค่าตอบแทนแก่พนักงานขององค์การโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะระบบค่าตอบแทนขององค์การในสหรัฐอเมริกาแนวทางประยุกต์ใช้กับประเทศไทย เพื่อนำข้อมูลที่ได้รับมาพัฒนาเป็นแนวทางในการกำหนดทิศทางการกำหนดกลยุทธ์และวางแผนระบบบริหารค่าตอบแทนที่มีประสิทธิภาพเพื่อก่อให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงานของพนักงาน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะระบบค่าตอบแทนขององค์การในสหรัฐอเมริกาแนวทางประยุกต์ใช้กับประเทศไทย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้มีลักษณะเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยมาจาก 3 แหล่ง คือ

1. เอกสารที่ศึกษา หนังสือและวารสารทางวิชาการที่มีเนื้อหาสาระเกี่ยวกับการค่าตอบแทน (compensation) จำนวน 4 เล่ม ได้แก่ 1) Human Resource Management (Dessler, G., 2013) 2) U.S.

Bureau of Labor Employee Benefits in the United States 3) Special Report: CEO Compensation (Decarlo, S., 2005) 4) Strategic Compensation (Martocchio, J. J., 2011) 5) Human Resource Management (Bernardin, H. J. et al., 2013)

2. ศึกษาจากเว็บไซต์ จำนวน ดังนี้ 1) <http://www.Forber.com/2005/ceoland> Special Report: CEO Compensation. Forbes 2) <https://workforce.com/> Telework may harm workers left at office, study shows. Workforce Management 3) www.benefitnews.com/ Survey results report productivity lag among teleworkers. Employee Benefit News 4) www.benefitnews.com/ Survey results report productivity lag among teleworkers. Employee Benefit News 5) workforce.com/ Employer FMLA frustrations may rise with law's expansion. Workforce Management และ 6) www.blackenterprise.com/. Share and share alike. Black Enterprise

3. จากการสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วม (non-participant observation) ผู้วิจัยทำการทบทวนเนื้อหาและจากเอกสารและวารสารทางวิชาการในต่างประเทศ ระยะเวลาในการทบทวนใช้เวลาทั้งหมดโดยรวม 120 วัน ข้อมูลที่เก็บรวบรวมเป็นการเก็บข้อมูลคัดเลือกจากการทบทวนและจากเอกสารและวารสารทางวิชาการในต่างประเทศ โดยใช้เกณฑ์ดังต่อไปนี้ 1) มีเนื้อหาสาระที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ทำการวิจัย 2) เนื้อหาที่มีความทันสมัย กล่าวคือ มีการตีพิมพ์หรือเผยแพร่ในช่วงเวลาไม่เกิน 15 ปี และ 3) เนื้อหาสาระปรากฏอยู่ในหนังสือหรือวารสารวิชาการของโลกตะวันตก โดยเฉพาะอย่างยิ่งของสหรัฐอเมริกา หลังจากนั้นจึงบันทึกการวิเคราะห์ข้อมูลได้ใช้วิธีการต่อไปนี้

- การจำแนกแยกแยะเป็นประเภทต่างๆ (categorizing)
- การทำข้อมูลหรือเนื้อหาสาระให้เป็นระบบระเบียบ (systematizing)
- การเอาเนื้อหามาเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน (interrelating)
- การสังเคราะห์ข้อมูล (synthesizing)
- การเล่าเรื่อง (storytelling)
- การวิพากษ์วิจารณ์ (criticizing)
- และการสรุปลงเอย (summarizing)

ด้วยการวิจัยครั้งนี้ไม่มีการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยทบทวนจากเอกสารและวารสารทางวิชาการในต่างประเทศ เพื่อไม่กระทบในเรื่องจริยธรรมของการวิจัย ต่อผู้เขียนหนังสือ หรือตำรา หรือบทความในวารสาร ผู้วิจัยจึงเลือกเพียงเนื้อหาสาระเท่านั้นในส่วน 1) การใช้ภาษาของผู้วิจัยนำแนวคิดของผู้เขียน (paraphrasing) และ 2) ใช้วิธีการสรุปเนื้อหา (summarizing)

ผลการวิจัย

ลักษณะระบบค่าตอบแทนขององค์กรในสหรัฐอเมริกาแนวทางประยุกต์ใช้กับประเทศไทย เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ การบริหารค่าตอบแทน หมายถึง การพัฒนานโยบาย การวางแผน การจัดรูปงาน และการควบคุมกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทนทั้งทางตรงและทางอ้อม ให้แก่ลูกจ้างที่ทำงานให้กับองค์กร



ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาแนวโน้มระบบทางด้านค่าตอบแทนเป็นเรื่องที่น่าสนใจอย่างยิ่ง เป็นเหมือนเข็มทิศนำทางที่ดีสำหรับค่าตอบแทน เป็นภาพรวมได้ 4 ประการ

1. มีการความหลากหลายของกลยุทธ์ เกี่ยวกับการจ่ายเงินค่าตอบแทน ได้รับผลประโยชน์ต่างๆ ที่กำหนดไว้ก่อน (preestablished benefits) (ซึ่งองค์การคิดว่าน่าจะครอบคลุมครบถ้วนแล้ว) เช่น ให้โบนัสพิเศษ มีแรงจูงใจ (incentive plans) ทั้งแรงจูงใจกลุ่มและแรงจูงใจ มีรูปแบบในการแบ่งสรรปันส่วนจากความสำเร็จในการทำงานในทุกระดับขององค์การและการให้ผลประโยชน์ที่มีลักษณะยืดหยุ่น (flexible benefits)

2. ผลประโยชน์ต่าง ๆ ของพนักงาน ความเห็นพ้องต้องกันในเรื่องที่จะฟื้นฟูระบบการดูแลสุขภาพให้มีประสิทธิภาพได้ ภาคเอกชน (the private sector) แผนบำนาญ (traditional pension plan) ควรมีแผนบำนาญ และผลประโยชน์ อื่น ๆ

3. ความไม่เสมอภาคทางด้านค่าตอบแทนระหว่างพนักงานระดับสูง และระดับล่างยังคงมีอยู่ต่อไปเรื่อย ๆ เช่น ในปี ค.ศ. 1980 ผู้บริหารระดับสูง (CEOs) มีค่าตอบแทนเป็น 42 เท่าของคณงานธรรมดาที่อยู่ในระดับล่าง พอถึงปี ค.ศ. 1990 ตัวเลขเพิ่มขึ้นเป็น 120 เท่า และในปี ค.ศ. 1997 สัดส่วนเป็น 280 ต่อ 1 เมื่อถึงปี ค.ศ. 2000 ผู้บริหารระดับสูง (CEOs) มีค่าตอบแทนเท่ากับ 531 เท่าของค่าตอบแทนของคณงานธรรมดา (average worker) ในองค์การ ลักษณะระบบการให้ค่าตอบแทน ในขณะเดียวกันค่าตอบแทนของพนักงานสูงขึ้น โดยอิงกับผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนจัดให้มีระบบเกี่ยวกับความเสี่ยง (pay-at-risk programs) ในทุกระดับขององค์การ

วิธีการจ่ายค่าจ้างในปัจจุบัน

องค์การในสหรัฐอเมริกาวิธีการจ่ายค่าจ้างปัจจุบันวิธีที่สำคัญมีอยู่ 4 วิธีด้วยกันคือ 1) วิธีการจ่ายค่าจ้างโดยอิงราคาตลาด 2) วิธีการสร้างแถบกว้าง (broad bundling) 3) การจ่ายค่าจ้างที่อิงความรู้ของผู้ปฏิบัติงาน และ 4) การจ่ายค่าจ้างที่อิงการปฏิบัติงานของทีมวิธีการจ่ายค่าจ้างในแต่ละวิธีมีทั้งข้อดีและข้อเสีย (รายละเอียดต่างๆ ปรากฏ ดังตารางที่ 1 การเปรียบเทียบวิธีการจ่ายค่าจ้างในปัจจุบัน 4 วิธี)

ตารางที่ 1 การเปรียบเทียบวิธีการจ่ายค่าจ้างในปัจจุบัน 4 วิธี

วิธี	คุณลักษณะ	ข้อดี	ข้อเสีย
1. อิงราคาตลาด	การจ่ายค่าจ้างที่อิงการเปรียบเทียบกับตลาด และคุณค่าของงานในตลาด	ประหยัดเวลาโดยไม่ต้องมีกระบวนการประเมินงาน หรือไม่ต้องมีเครื่องมืออื่นๆ ที่ใช้กำหนดความเสมอภาคภายใน	- การจ่ายค่าจ้างสำหรับงานพิเศษ หรือมีลักษณะพิเศษ อาจจะกำหนดได้ดีกว่าเมื่อเทียบกับงานอื่นๆ ในองค์การ - ความสำคัญเชิงกลยุทธ์ของงานต่อองค์การอาจจะระบุผิดพลาดได้ - ความเห็นพ้องต้องกันทั่วไป บ่งชี้ว่าการพิจารณาความเสมอภาคภายในมีความสำคัญ

ตารางที่ 1 การเปรียบเทียบวิธีการจ่ายค่าจ้างในปัจจุบัน 4 วิธี (ต่อ)

วิธี	คุณลักษณะ	ข้อดี	ข้อเสีย
2. การสร้างแถบกว้าง	การแทนที่พิสัยของเงินเดือนที่แคบแบบโบราณ (กระจายร้อยละ 40-60) ด้วยแถบกว้างและมีแถบน้อยกว่า (กระจายร้อยละ 200-300)	- มีความสอดคล้องกับโครงสร้างขององค์การแบบแบนราบและลดขนาดขององค์การ - ทำลายอุปสรรคของการจ่ายแบบเก่าเพื่ออำนวยความสะดวกในการให้อำนาจแก่พนักงานและการทำงานเป็นทีม - มีความยืดหยุ่นมากขึ้น - เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการที่มีประโยชน์มากกว่า	- การควบคุมต้นทุนแบบเก่าในเรื่องการจ่ายค่าจ้างสูญหายไป - การกำหนดราคางานอาจจะยากขึ้น - อาจจะยากลำบากมากขึ้นในการสื่อสารกับพนักงาน
3. การจ่ายค่าจ้างสำหรับความรู้	พนักงานจะได้รับค่าจ้างโดยอิง 1. ความมากน้อยของความรู้ที่พนักงานมี หรือ 2. อิงรายการของทักษะของพนักงาน	- ส่งเสริมความยืดหยุ่นของกำลังแรงงาน และส่งเสริมให้พนักงานมีความสามารถมากขึ้น - ใช้ผู้ควบคุมดูแลน้อยลงเนื่องจากพนักงานมีความรู้และทักษะมากขึ้น - รักษาความรู้ดีกว่าตนมีอำนาจเกี่ยวกับการจ่าย	- ต้นทุนในการจ่ายค่าจ้างอาจจะควบคุมไม่ได้ - ทักษะที่ไม่ได้ใช้อาจจะสูญหายไป - การสร้างและการรักษาทักษะและความสามารถให้คงอยู่อาจจะใช้เวลา และความเพียรพยายามอย่างมาก - เราจ่ายสำหรับปัจจัยนำเข้าหรือผลลัพธ์อะไรกันแน่
4. การจ่ายค่าจ้างต่อทีมงาน	- รูปแบบของการจ่ายค่าตอบแทนขึ้นอยู่กับความเป็นสมาชิกของกลุ่มหรือผลการปฏิบัติงานของทีมงาน	- สร้างแรงเสริมให้แก่แนวคิดของทีมงาน และการมีอำนาจของกลุ่ม - อาจจะช่วยให้การสื่อสารและการสนับสนุนวัฒนธรรมและเป้าหมายขององค์การดีขึ้น	- อาจจะลดแรงจูงใจของผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับสูง - แผนที่มีอยู่น้อยและแผนจะเริ่มเกิดขึ้นมาใหม่

ค่าตอบแทนทางการเงินทางอ้อม (Indirect Financial Compensation)

องค์การส่วนใหญ่จะต้องให้การประกัน (insurance) และมีโปรแกรมต่างๆ เกี่ยวกับเรื่องสุขภาพ ความมั่นคง และสวัสดิการต่างๆ โปรแกรมต่างๆ เหล่านี้ เรียกว่า “ผลประโยชน์” (benefits) ผลประโยชน์จะครอบคลุมรางวัลตอบแทนทางการเงินทั้งหมดที่ไม่ใช่ค่าตอบแทนทางการเงินโดยตรง (direct financial) ดังตารางที่ 2



ตารางที่ 2 ค่าตอบแทน

ค่าตอบแทน
ทางการเงิน
ทางอ้อม (ผลประโยชน์)
1. ผลประโยชน์ที่กฎหมายบังคับ
✓ ประกันสังคม
✓ ค่าตอบแทนการว่างงาน
✓ ค่าตอบแทนของคนงาน
✓ ค่าลาป่วย และการลาเกี่ยวกับเรื่องครอบครัว
2. ผลประโยชน์ที่องค์การให้โดยสมัครใจ
✓ ค่าตอบแทนสำหรับเวลาที่ไม่ได้มาทำงาน
✓ ค่ารักษาสุขภาพ
✓ ค่าประกันชีวิต
✓ แผนการเกษียณอายุ
✓ เงินค่าคุ้มครองความพิการ
✓ แผนทางเลือกเกี่ยวกับหุ้น
✓ ผลประโยชน์เสริมเกี่ยวกับการว่างงาน
✓ เงินบริการต่างๆ ที่ให้แก่พนักงาน
✓ ค่าตอบแทนที่จ่ายให้แก่พนักงานในอัตราสูงกว่าปกติ (premium pay)
3. แผนผลประโยชน์ที่ปรับเปลี่ยนให้เข้ากับตัวบุคคล

ผลประโยชน์ที่กฎหมายบังคับ (Mandated Benefits)

สวัสดิการที่พนักงานได้รับหลายอย่างนั้นเกิดจากการที่รัฐออกกฎหมายบังคับให้นายจ้างจ่ายนอกเหนือจากสวัสดิการที่นายจ้างได้จ่ายให้ตามปกติ ดังนั้นแต่ละประเภทของสวัสดิการจึงอาจมีทั้งที่ถูกบังคับให้จ่ายโดยรัฐ รัฐได้กำหนดให้ สถานประกอบการที่มีพนักงานตั้งแต่ห้าสิบคนขึ้นไป ได้แก่

ประกันสังคม (Social Security) พระราชบัญญัติประกันสังคม ปี ค.ศ. 1935 ได้สร้างระบบเกี่ยวกับผลประโยชน์จากการเกษียณอายุ พระราชบัญญัตินี้ได้สร้างหลักการเกี่ยวกับการบริหารการประกันสังคม ต่อมา มีการแก้ไขพระราชบัญญัตินี้ทำให้รูปแบบของการคุ้มครองมีมากขึ้น เช่น การประกันความพิการ ผลประโยชน์ของผู้มีชีวิตรอด และการรักษาพยาบาลผู้สูงอายุ (ค่ารักษาพยาบาลผู้สูงอายุได้เพิ่มขึ้นเป็น 2 เท่าในช่วง 2 ทศวรรษที่ผ่านมา)

การประกันความพิการ (Disability Insurance) เป็นการประกันที่ให้การคุ้มครองผู้ที่สูญเสียรายได้อันเกิดจากความไร้ความสามารถ ผลประโยชน์ของผู้มีชีวิตรอด (survivor's benefits) เป็นผลประโยชน์ที่ให้แก่สมาชิกของครอบครัว ผลประโยชน์จะให้แก่มารดาหรือบิดาและบุตร ส่วนค่ารักษาพยาบาลผู้สูงอายุ (Medicare) จะให้การคุ้มครองในรูปแบบของการประกันทางการแพทย์สำหรับผู้มีอายุ 65 ปีหรือสูงกว่านั้น

ผลตอบแทนจากการว่างงาน (Unemployment Compensation) การประกันการว่างงานจะจัดให้แก่พนักงานที่ถูกยุติการทำงาน และไม่ให้อำนาจทางการเงิน ค่าตอบแทนการว่างงานยังทำหน้าที่ช่วยให้พนักงานมีเงินใช้ในระหว่างการเปลี่ยนแปลงทางด้านการเศรษฐกิจด้วย ในสหรัฐอเมริกาการประกันการว่างงานมีการปฏิบัติโดยการอิงกฎหมายของรัฐบาลกลาง หรือกฎหมายของมลรัฐ ดังนั้นผลประโยชน์ที่ผู้ว่างงานจะได้รับจะเป็นไปตามลักษณะของมลรัฐด้วย

ค่าตอบแทนคนงาน (Workers' Compensation) ผลประโยชน์ในเรื่องค่าตอบแทนพนักงานจะให้ความคุ้มครองทางการเงินจำนวนหนึ่งแก่พนักงานที่ได้จ่ายค่าใช้จ่ายอันเนื่องมาจากอุบัติเหตุ หรือความเจ็บไข้ได้ป่วยเหมือนๆ กับค่าตอบแทนการว่างงาน มลรัฐต่างๆ อยู่ใต้กฎระเบียบของรัฐบาลกลาง (federal regulations) นายจ้างจะจ่ายค่าประกันทั้งหมดให้แก่คนงานที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับอุบัติเหตุ หรือเจ็บไข้ได้ป่วยอันเนื่องมาจากการทำงาน พวกเขาจะได้รับค่าตอบแทนในอัตราส่วนที่สูงกว่าปกติ

พระราชบัญญัติเกี่ยวกับลาเกี่ยวกับเรื่องครอบครัว และเกี่ยวกับการแพทย์ (Family and Medical Leave Act - FMLA) พระราชบัญญัติ FMLA ใช้กับนายจ้างที่มีพนักงาน 50 คนหรือมากกว่านั้น และใช้กับนายจ้างในภาครัฐโดยไม่คำนึงถึงว่าจะมีพนักงานจำนวนน้อยเท่าใด FMLA ยอมให้พนักงานลาได้ถึง 12 สัปดาห์ต่อปีโดยลาที่ไม่ได้รับค่าจ้างในบางสถานการณ์ พระราชบัญญัตินี้ก็เพื่อช่วยพนักงานสร้างความสมดุลของความต้องการการทำงาน ใช้ได้กับพนักงานที่ได้ทำงานกับนายจ้างอย่างน้อย 12 เดือนมาแล้วและมีชั่วโมงทำงานอย่างน้อย 1,250 ชั่วโมง ก่อนจะเริ่มลาได้

ผลประโยชน์ที่ให้ด้วยความสมัครใจหรือโดยใช้ดุลพินิจขององค์กร (Discretionary Voluntary Benefits)

ถึงแม้ว่ากฎหมายจะบังคับให้บริษัทหรือองค์กรให้ผลประโยชน์ต่างๆ แก่พนักงานแต่องค์กรเองก็ยังผลประโยชน์ต่างๆ ที่องค์กรหรือบริษัทต่างๆ ให้แก่พนักงานโดยใช้ดุลพินิจหรือโดยสมัครใจมีดังนี้

ผลประโยชน์ส่วนตัว (Personal Benefits)

1. **แผนทางการแพทย์** มี 2 ทางเลือก และผลประโยชน์ต่างๆ จากองค์กรเพื่อ รักษาสุขภาพ (Health Maintenance Organization)

2. **แผนทางด้านสุขภาพช่องปาก** มี 2 ทางเลือก และผลประโยชน์ต่างๆ จากองค์กรซึ่งเป็นทางเลือกในการบำรุงรักษาฟัน (Dental Maintenance Alternatives)

การทำงานและการใช้ชีวิตควบคู่ไปพร้อมกัน (Work and Personal Life Balancing)

1. **วันหยุดช่วงยาว (Vacation)** ได้แก่ ผู้ที่ทำงานมาแล้ว 1-4 ปี มีสิทธิหยุดได้ 10 วันต่อปี ผู้ที่ทำงานมาแล้ว 5-9 ปี (หรืออายุ 50-59 ปี) มีสิทธิหยุดได้ 15 วันต่อปี ผู้ที่ทำงานมาแล้ว 10-19 ปี หรืออายุ 60 ปี หรือสูงกว่านั้น มีสิทธิหยุดได้ 20 วันต่อปี

2. **วันหยุดช่วงสั้น (Holiday)** ได้แก่ หยุดได้ 12 วันต่อปี (6 วัน เป็นวันหยุดเกี่ยวกับวันสำคัญของสหรัฐอเมริกา อีก 6 วัน เป็นวันหยุดอื่นๆ)

3. **การวางแผนชีวิต (Life Planning Account)** แต่ละปีบริษัทจะช่วยภาษีรายได้ 250 ดอลลาร์ โดยมีเงื่อนไขบางอย่าง



4. การทำงานที่ยืดหยุ่น (Flexible Work Schedule) ความสมดุลระหว่างการทำงานที่บ้านกับที่ทำงาน (โดยความเห็นชอบของผู้จัดการ)

การสะสมทุน การซื้อหุ้น และการเกษียณอายุ มีดังนี้ 1) แผน 401 (K) (แผนที่นายจ้างช่วยเงินบำนาญให้แก่พนักงาน) พนักงานอาจจะจ่ายร้อยละ 12 ของค่าตอบแทนที่ตนมีสิทธิจะได้รับ 2) แผนทางเลือกเกี่ยวกับการซื้อหุ้น พนักงานสามารถจ่ายเงินร้อยละ 10 ของค่าตอบแทนที่ตนมีสิทธิจะได้รับเพื่อซื้อหุ้นของบริษัท 3) แผนเกษียณอายุ มีสิทธิรับเงินบำนาญหลังจากที่ได้ทำงานอย่างต่อเนื่องอย่างน้อย 5 ปี 4) การคุ้มครองรายได้และสินทรัพย์ มีอาทิเช่น แผนอุบัติเหตุและความเจ็บป่วย การประกันชีวิตกลุ่ม การประกันชีวิตการเดินทาง การประกันการรักษาพยาบาล 5) การพัฒนาทักษะ ต่างๆ 6) สิทธิพิเศษ อาทิเช่น ศูนย์ออกกำลังกาย

นโยบายที่มั่นคงสมบูรณ์ (Smart Policies) นโยบายและการปฏิบัติทางด้านทรัพยากรมนุษย์ที่สะท้อนให้มีความพึงพอใจได้อย่างมาก 1) เพื่อให้สิ่งที่มุ่งใจที่เป็นจริงและเป็นไปได้ในเชิงปฏิบัติมีมาตรฐานสูงสุด และเพื่อช่วยให้ปริมาณและคุณภาพของงานเพิ่มสูงขึ้น 2) เพื่อสร้างและรักษาสภาพการทำงานให้อยู่ในสภาพที่ดี 3) การจ้างเข้ามาทำงานในองค์กร ไม่คำนึงถึง เชื้อชาติ เพศ ผิวสี ขาดิกำเนิด หรือ อายุ แต่อย่างใด

ผู้จัดการที่มีความสามารถ (Capable Managers) พนักงานคนใดที่ทำงานภายใต้ผู้จัดการที่ไม่มีทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานเพราะลักษณะการบริหารจัดการไม่เป็นที่น่าพอใจ บางครั้งอาจจะมีผู้จัดการที่เผด็จการที่

พนักงานที่มีความสามารถ (Competent Employees) การได้ทำงานกับพนักงานที่มีความสามารถสูง และมีความรู้ดีสามารถก่อให้เกิดสิ่งแวดล้อมที่มีพลังเสริมเพิ่มขึ้นมาได้ การมีพลังเสริมก็คือ เมื่อการกระทำที่ร่วมมือจะทำให้การทำงานประสบความสำเร็จมากกว่าการทำงานแบบแยกกันทำ

ผู้ร่วมงานที่ทำงานร่วมกันได้ดี (Congenial Co-workers) การประสบความสำเร็จในองค์กรต่างๆ ที่เน้นการทำงานเป็นทีม (the team-oriented organizations) ที่มีอยู่ในปัจจุบัน วัฒนธรรมของอเมริกันตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันคนส่วนใหญ่ในระดับมากน้อยต่างกันต้องการได้รับการยอมรับจากกลุ่มงาน มีความสำคัญอย่างยิ่ง นการที่จะทำให้งานมีประสิทธิภาพ พนักงานที่อยู่ในทีมงานจะต้องเข้ากันได้ดี และมีเป้าหมายร่วมกัน

สัญลักษณ์ทางด้านสถานะที่เหมาะสม (Appropriate Status Symbols) สัญลักษณ์ทางด้านสถานะ (status symbols) เป็นรางวัลที่ให้โดยองค์การชนิดหนึ่งที่ปรากฏให้เราเห็นในหลายรูปแบบ เช่น การมีขนาดของสำนักงานที่ใหญ่โต และสถานที่ที่กว้างขวาง ขนาดของโต๊ะนั่งมีขนาดใหญ่ และมีคุณภาพสูง มีที่จอดรถส่วนตัวใกล้ที่ทำงาน มีพื้นที่ห้องที่ไปด้วยวัตถุที่ดีเลิศ และมีชื่อตำแหน่งของงาน (job title) เป็นต้น ในแต่ละบริษัทในอเมริกาจะมีสัญลักษณ์ทางด้านสถานะที่แตกต่างกัน

ความสมดุลระหว่างงานและชีวิต (Work-Life Balance)

1) เวลาทำงานที่ยืดหยุ่น (Flextime) 2) การทำงานตามชั่วโมง (Compressed Workweek) 3) การแบ่งเฉลี่ยกันทำงาน (Job Sharing) 4) การทำงานที่บ้าน (Telecommuting) และ 5) การทำงานไม่เต็มเวลา (Part-Time Work)

เวลาทำงานที่ยืดหยุ่น (Flextime) เวลาทำงานที่ยืดหยุ่น เป็นการปฏิบัติที่ยอมให้พนักงานเลือกชั่วโมงทำงาน (working hours) ของตนได้ภายใต้ข้อจำกัด อย่างไรก็ตามในปัจจุบันนี้นั้นพนักงานประมาณ 27.4 ล้านคน นอกจากนั้นเวลาทำงานที่ยืดหยุ่นยังช่วยทำให้พนักงานมีโอกาสสร้างความก้าวหน้าให้แก่ตนเองมากขึ้น

การทำงานตามชั่วโมง (Compressed Workweek) เป็นการจัดชั่วโมงทำงานให้พนักงานทำงานในจำนวนชั่วโมงที่เท่าเดิมแต่ใช้จำนวนวันทำงานน้อยกว่า 5 วัน หรือ 8 ชั่วโมงต่อวัน แต่สัปดาห์ทำงานที่เหลือนั้นทำงานเพียง 4 วัน โดยทำวันละ 10 ชั่วโมงแทนที่จะเป็น 8 ชั่วโมง

การแบ่งเฉลี่ยกันทำงาน (Job Sharing) การแบ่งเฉลี่ยกันทำเป็นวิธีการที่เป็นที่ดึงดูดใจของพนักงานที่ต้องการทำงานน้อยกว่า 40 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ จะได้รับค่าจ้างตามปริมาณของงานที่แต่ละคนได้ทำ การแบ่งงานกันทำยังช่วยให้คนงานที่สูงอายุได้มีโอกาสทำงานในช่วงหลังเกษียณอายุ การแบ่งงานกันทำสามารถให้ผลประโยชน์แก่ผู้ทำ

การทำงานที่บ้าน (Telecommuting) ผู้ปฏิบัติงานอาจจะทำงานที่บ้านหรือที่ใดก็ได้ที่ไม่ใช่ที่ทำงาน และใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ สำหรับผู้ทำงานที่มีแรงจูงใจตนเองสูง (self-motivated workers) การทำงานที่บ้านจะช่วยให้เพิ่มผลผลิตของงานได้ ทำให้ผู้ทำงานมีความพึงพอใจและจงรักภักดีต่อองค์กร ตามรายงานของ World at Work การใช้วิธีการทำงานแบบนี้ได้เพิ่มขึ้นจาก 7.6 ล้านในปี 2004 เป็น 12.4 ล้าน ในสหรัฐอเมริกา พนักงานที่ทำงานไม่เต็มเวลามักจะได้รับค่าจ้าง และผลประโยชน์ต่าง ๆ ต่ำกว่าพนักงานที่ทำงานเต็มเวลาอย่างมาก ช่วยทำให้ผู้ที่มีความสามารถสูงสามารถเข้าสู่ตลาดแรงงาน (labor market) การมีงานทำงานไม่เต็มเวลาช่วยให้พนักงานได้มีผลประโยชน์เพิ่มขึ้น

อภิปรายผล

การวิจัยเรื่องระบบการให้ค่าตอบแทนแก่พนักงานขององค์กร ผลการวิจัยนี้ครอบคลุมของระบบการให้ค่าตอบแทน พบว่าลักษณะระบบค่าตอบแทนขององค์กรในสหรัฐอเมริกานำประยุกต์ใช้กับประเทศไทย 1) ผลประโยชน์ที่บังคับโดยกฎหมาย ได้แก่ ผลประโยชน์ส่วนบุคคล (เงินเดือน ค่าตอบแทนพิเศษ เงินโบนัสประจำปี ประกันสังคม) สอดคล้องกับงานวิจัยของวิภาดา ปัตถนันทน์ เรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนขึ้นเงินเดือนในระบบ เปิดของหน่วยงาน กรุงเทพมหานครศึกษาเฉพาะกรณี : สำนักงานเขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร พบว่าผลตอบแทนจากการทำงานมีความสัมพันธ์กับความกระตือรือร้นในการทำงาน เนื่องจาก มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ให้ความสำคัญกับการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เพราะการจูงใจคือการจ่ายค่าตอบแทนเพื่อ กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นโดยจัดระบบการจ่ายให้สอดคล้องกับมาตรฐานความคาดหวังด้านผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน ยึดหลักความสามารถและสมรรถภาพของแต่ละบุคคลเพื่อนำไปพิจารณา ปรับเลื่อนค่าจ้างและเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น และเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถในการปฏิบัติงาน การสนับสนุนให้พนักงานมีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่มอบหมายงานที่มีความท้าทายและเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของพนักงานเป็นต้น (วิภาดา ปัตถนันทน์, 2544) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Gómez, P. J. et al. เรื่อง Global Business and Organizational Excellence พบว่า กลยุทธ์การจ่าย ค่าตอบแทนสามารถถูกนำมาใช้เพื่อจูงใจพนักงาน ให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะเรียนรู้และทำความเข้าใจ จุดประสงค์ขององค์กรได้เป็นอย่างดี (Gómez, P. J. et al., 2007) และสอดคล้องกับแนวคิดของสุภาพร พิศาลบุตร กล่าวว่า หลักในการจูงใจ เป็นการจ่ายค่าตอบแทนเพื่อกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น โดยจัดระบบการจ่ายให้สอดคล้องกับมาตรฐานความ โดยยึดหลักความสามารถและสมรรถภาพของแต่ละบุคคลเพื่อนำไปพิจารณาปรับเลื่อนค่าจ้าง และเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น (สุภาพร พิศาลบุตร, 2562) 2) ผลประโยชน์



ตามดุลพินิจ ได้แก่ สิทธิประโยชน์และสวัสดิการแก่พนักงาน (ความก้าวหน้าในสายอาชีพ ความภาคภูมิใจในงาน การพัฒนาทักษะต่าง ๆ และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน) สอดคล้องกับงานวิจัยของวรรณวิชนี ฅนอมชาติ เรื่องการบริหารค่าตอบแทนจูงใจสำหรับอาจารย์ต่างช่วงอายุในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในประเทศไทย พบว่า อีสาระในการทำงานและชั่วโมงการทำงานที่ยืดหยุ่น โดยเงินประจำตำแหน่งมีองค์ประกอบย่อยได้แก่ เงินส่วนที่เพิ่ม คือเงินที่ได้ในระยะยาวและค่อนข้างมั่นคง เงินประจำตำแหน่งเป็นเงินจูงใจให้เกิดการพัฒนาคุณภาพทางวิชาการ และจำนวนผลงานตามเป้าหมายที่กำหนดอย่างต่อเนื่อง การให้ผลตอบแทนเป็นสิ่งจูงใจทั้งระยะสั้นและระยะยาว สร้างความรู้สึกที่มีคุณค่าและได้รับการยกย่อง (วรรณวิชนี ฅนอมชาติ, 2562); (Mondy, R., 2010) พบว่า ความสมดุลระหว่างงานและชีวิต (Work-Life Balance) ต้องประกอบด้วย 1) เวลาทำงานที่ยืดหยุ่น ช่วยทำให้พนักงาน มีโอกาสสร้างความก้าวหน้าให้แก่ตนเอง 2) การทำงานตามชั่วโมง เป็นการจำกัดชั่วโมงทำงานให้พนักงานทำงานน้อยกว่า 5 วัน หรือ 8 ชั่วโมงต่อวัน 3) การแบ่งเฉลี่ยกันทำงานเป็นวิธีการที่เป็นที่ดึงดูดใจของพนักงาน 4) การทำงานที่บ้านทำให้ผู้ทำงานมีความพึงพอใจและจงรักภักดีต่อองค์กร 5) การทำงานไม่เต็มเวลาเวลาช่วยให้พนักงานได้ประโยชน์

สรุปและข้อเสนอแนะ

ควรจะมีการศึกษาระบบการให้ค่าตอบแทนแก่พนักงานขององค์กร ที่มีอยู่ในประเทศไทยเพื่อเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ครอบคลุมทุกระบบของค่าตอบแทนแก่พนักงาน ประกอบด้วยผลประโยชน์ที่กฎหมายบังคับ และผลประโยชน์ที่ให้โดยความสมัครใจหรือโดยใช้ดุลพินิจขององค์กร การศึกษาระบบการให้ค่าตอบแทนแก่พนักงานขององค์กร เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ระบบการให้ค่าตอบแทนต่างๆ ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน หรือที่เป็นรูปแบบคงที่และไม่คงที่ ระบบการให้ค่าตอบแทนนั้นจะยังมีความสำคัญมากขึ้นในสถานการณ์ปัจจุบันที่องค์กรเผชิญความยากลำบากในการปรับตัวสู่ New Normal และต้องมีการลดต้นทุนหรือปรับรูปแบบธุรกิจต่างๆ โดยที่ยังต้องรักษาคนเก่งและมีความสำคัญจริงไว้กับบริษัท ต้องพิจารณาการกำหนดกลยุทธ์การระบบการให้ค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับสภาพธุรกิจและวัตถุประสงค์เชิงการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น เลือกที่จะจ่ายในรูปแบบที่แข่งขันได้ในตลาดเพื่อรักษาคนที่เป็นต้น

กิตติกรรมประกาศ

บทความวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของรายงานวิจัยเรื่องระบบการให้ค่าตอบแทนแก่พนักงานขององค์กร ซึ่งได้รับทุนสนับสนุนจากมหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี ประจำปี พ.ศ. 2567 ขอบพระคุณผู้บริหาร มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี ที่สนับสนุนการทำวิจัยครั้งนี้

เอกสารอ้างอิง

วรรณวิชนี ฅนอมชาติ. (2562). การบริหารค่าตอบแทนจูงใจสำหรับอาจารย์ต่างช่วงอายุในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในประเทศไทย. ใน รายงานการวิจัย. สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษาและสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.

- วิภาดา ปัตถนันทน์. (2544). การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนในระบบเปิดของหน่วยงาน กรุงเทพมหานคร ศึกษาเฉพาะกรณี : สำนักงานเขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร. ใน วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุภาพร พิศาลบุตร. (2562). การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพมหานคร: ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- Bernardin, H. J. et al. (2013). Human Resource Management. New York: McGraw-Hill Education.
- Decarlo, S. (2005). Special Report: CEO Compensation. Forbes. Retrieved September 10, 2024, from [http://www. Forbes.com/2005/ceoland](http://www.Forbes.com/2005/ceoland)
- Dessler, G. (2013). Human Resource Management. Edinburgh Gate. Harlow: Pearson Education Limited.
- Gómez, P. J. et al. (2007). Organizational learning and compensation strategies: Evidence from the Spanish chemical industry. Global Business and Organizational Excellence, 26(3), 51-72.
- Martocchio, J. J. (2011). Strategic Compensation. Upper Saddle River. New Jersey: Prentice Hall.
- Mondy, R. (2010). Human Resource Management. Boston: Prentice Hall.
- Ryne, S. L. et al. (2004). The importance of pay in employee motivation. Human Resource Management, 43(4), 381-394.