

บทที่ 2

ตรวจเอกสารที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจ และสามารถดำเนินการวิจัยได้อย่างถูกต้อง มีรายละเอียดดังนี้

1. ความหมายของการบริหารทรัพยากรุ่มมุชย์
2. แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรุ่มมุชย์
3. แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทน
4. แนวความคิดเกี่ยวกับองค์การรูปนัย และ องค์การรูปแบบ
5. ทฤษฎีความเสมอภาคของ Stacy J. Adams' (Equity Theory)
6. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Abraham Maslow (Maslow's Hierarchy of Needs)
7. ทฤษฎีสองปัจจัยของ Frederick Herzberg (Herzberg's Two – Factor Theory)
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ความหมายของการบริหารทรัพยากรุ่มมุชย์

สุภาพร พิศาลนุช. (2544 : 1) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรุ่มมุชย์ หมายถึง ภารกิจ หน้าที่สำคัญประจำหน่วยงานผู้บริหารที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลปะในการจัดอุปกรณ์และดำเนินการ สร้าง คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงาน พร้อมทั้ง สามารถใช้ประโยชน์ให้เกิดผลสูงสุด ร่วมรักษา และพัฒนาบุคคลเหล่านั้น เพื่อผลสำเร็จของ องค์กร

ณัฐพันธ์ เจริญนันทน์ (2542 : 3) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรุ่มมุชย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหาร ผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับงานบุคคล รวมทั้งบุคคลที่เกี่ยวข้องกับบุคคล ขององค์การ ร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการสร้าง คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่ มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้าปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งดำเนินการร่วมรักษาและพัฒนาให้ บุคคลขององค์กรมีคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life) ที่เหมาะสมตลอดจน เสิร์ฟสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่ต้องพ้นจากการร่วมงานกับองค์การ ให้สามารถดำรงชีวิตใน ฝีมือได้อย่างมีความสุขในอนาคต

พยอม วงศ์สารศรี (2537 : 153) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ต่างๆ พิจารณาบุคคลที่อยู่ในสังคม เพื่อดำเนินการพิจารณาสร้าง คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาอยู่ในองค์การ และขณะที่บุคคล เข้ามาปฏิบัติงานในองค์การ ได้มีการจัดกิจกรรมพัฒนาชาร์จรักษาให้บุคคลที่คัดเลือกเข้ามาเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึง การแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์การที่ต้องพ้นจากการทำงาน สามารถคงไว้ในสังคม อย่างมีความสุข

เสนาะ ติ耶าร์ (2537 : 7 – 8) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ทำให้ได้คน ใช้คน และนำรุ่งรักษากลคนที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในจำนวนที่เพียงพอและเหมาะสม การจัดระเบียบ และดูแลบุคคลให้ทำงาน เพื่อให้บุคคลใช้ประโยชน์ และความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลให้มากที่สุด อันเป็นผลทางของการอยู่ในฐานะได้เปรียบทางด้านการแข่งขันและได้รับผลงานมากที่สุด

ธงชัย สันติวงศ์ (2531 : 1, 6) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ภารกิจ ของผู้บริหารทุกคน (และของผู้ช่วยการด้านบุคลากรโดยเฉพาะ) ที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากร เพื่อให้ชัดเจนบุคคลขององค์การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ตลอดเวลา ที่จะส่งผลดีเว่อร์เป็นนายขององค์การ ส่วนใหญ่มักจะอยู่ในความหมายของการทำสิ่งต่างๆ เหล่านี้ คือ

1. จัดโครงสร้างคนเข้ามาเพื่อให้ได้คนที่เหมาะสมกับงาน
2. เป็นผู้ให้คำแนะนำพนักงานที่เข้าใหม่ (Orientation)
3. อบรมงานใหม่ให้พนักงานได้รับทราบ และตามทันกับเทคนิคคิวทิยาการที่ก้าวหน้า
4. ปรับปรุงผลงานของแต่ละคนให้ดีขึ้นเสมอ
5. สร้างความร่วมมือและพัฒนาให้มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน
6. อนิบาลและขยายความเกี่ยวกับนโยบายและระเบียบปฏิบัติต่างๆ
7. ควบคุมด้านทุนด้านแรงงาน
8. พัฒนาความสามารถให้ผู้ใต้บังคับบัญชา
9. เสริมสร้างและรักษาวัฒนธรรม (Morale) ให้อยู่ในระดับสูง
10. ป้องกันภัยที่จะกระทบสุขภาพของพนักงานและดูแลสภาพการทำงานของพนักงาน

2. แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

2.1 หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์

1. หลักความเสมอภาค ยึดหลักการเปิดโอกาสให้ผู้มีความสามารถสามารถทุกคน มาสมัครเข้าทำงานโดยไม่กีดกัน
2. หลักความสามารถ ยึดถือความรู้ ความสามารถ หลักคุณลักษณะเป็นเกณฑ์ในการเลือก-สรรบุคคลเข้าทำงาน รวมทั้งการพิจารณาความต้อง ความชอบ และการเลื่อนตำแหน่ง
3. หลักความมั่นคง ยึดหลักการปฏิบัติงานระยะยาว รวมทั้งการยึดหลักเหตุผลเมื่อมีปัญหาในการทำงาน
4. หลักความเป็นธรรมทางการเมือง ยึดหลักการปฏิบัติงานให้บังเกิดผลดี ไม่ให้ความสำคัญกับฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งโดยเฉพาะ
5. หลักการพัฒนา ยึดหลักการให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ โดยการสนับสนุน การพัฒนาบุคลากร การให้คุณวุฒิ การอบรม มีการจัดระบบนิเทศ และการตรวจสอบ การปฏิบัติงานที่ดี เพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน
6. หลักความหมายหนึ่ง ยึดหลักการใช้คุณให้เหมาะสมกับงาน โดยการแต่งตั้ง หรือมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความสามารถ
7. หลักความมุ่งมั่น ยึดหลักคุณธรรม ไม่ให้ความสำคัญกับพรรคพวง มีการกำหนดค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับปริมาณและคุณภาพของงานที่รับผิดชอบ โดยเฉพาะไม่เอกสารเดียวและล่วงเกินทางเพศ
8. หลักสร้างสรรค์ ยึดหลักการบริการ เพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากร มีการจัดสถานที่ทำงานให้ถูกสุขลักษณะ การรักษาสุขภาพ ความปลอดภัย
9. หลักเสริมสร้าง ยึดหลักการเสริมสร้างจริยธรรม และคุณภาพทั้งในการป้องกันการกระทำผิด การผิดวินัยในการปฏิบัติงาน
10. หลักมนุษย์สัมพันธ์ การให้ความสำคัญกับสังคม มีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร และผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงานด้วยกัน เพื่อการเสริมสร้างบรรยายกาศในการทำงาน
11. หลักประสิทธิภาพ ยึดหลักการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดประสิทธิผลในการทำงาน โดยเน้นการใช้ทรัพยากรต่างๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

12. หลักการศึกษาวิจัยและพัฒนา ยึดหลักการพัฒนาปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพ และสามารถอยู่รอดได้ ระบบการบริหารที่ดีจำเป็นต้องมีการศึกษาวิจัยปัญหาอุปสรรค ต่างๆ เพื่อจะได้นำเทคนิควิทยาการต่างๆ มาพัฒนาการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพยิ่งๆ ขึ้นไป (อ้างใน บรรยงค์ โตจินดา , 2543 : 54 – 55)

2.2 การบริหารพนักงานวัยหนุ่มสาว

1. มอบหมายงานที่น่าสนใจให้ปฏิบัติโดยพิจารณาดูความสามารถ ความสนใจของ พนักงาน และมอบหมายให้ปฏิบัติโดยให้ลักษณะ เท้าทายความสามารถ และเปิดโอกาสให้เข้าได้มีส่วนร่วมมากที่สุด โดยใช้ตัวลิ่งใจเลือกปฏิบัติเองว่าในงานไหนนั้น ควรปฏิบัติอย่างไร
2. ชี้แจงเรื่องขัตตราเงินเดือน หรือค่าตอบแทน ในกรุงทำงานให้ชัดเจน เพราะคนหนุ่มสาว กังวลเรื่องความก้าวหน้า จึงคำนึงถึงขัตตราเงินเดือนว่าจะทัดเทียมคนอื่นหรือไม่
3. สร้างความมั่นคงของงาน ต่างๆ ปกติคนหนุ่มสาวจะคำนึงถึงความก้าวหน้าและความ มั่นคงของงาน ถ้าหากเห็นว่างานไม่มั่นคง ก็จะลาออกเพื่อแสวงหางานใหม่ ดังนี้เพื่อ เป็นการดึงคนหนุ่มสาวที่มีความรู้ความสามารถไว้ในองค์กร จึงต้องเปิดโอกาสให้คน หนุ่มสาวมีส่วนร่วมในการบริหารและเป็นเจ้าของกิจการด้วยเป็นบางส่วน
4. ให้โอกาสก้าวหน้า ผู้บริหารควรให้พนักงานหนุ่มสาวรู้ว่าจะมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่ ภาระงานที่ทำอยู่ แต่อย่างไรก็ต้องระมัดระวังในการให้คำมั่นสัญญาต่างๆ ที่ไม่ สามารถปฏิบัติตามสัญญานั้นได้
5. มองเห็นความสำคัญในผลงานของเข้า เนื่องจากพนักงานหนุ่มสาวมักเกิดความรู้สึกว่า พวกรเขารажานในลักษณะ “ปิดทองหลังพระ” ดังนั้นผู้บริหารจึงควรตระหนักรูปแบบนี้ ควรที่จะประกาศเกียรติคุณ เมื่อพวกรเขารажานได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างดี
6. ให้การฝึกอบรมพนักงานหนุ่มสาวจะรู้สึกชื่นชม เมื่อผู้บังคับบัญชาให้เวลาในการฝึก อบรมและให้คำแนะนำแก่เขา เพราะคำแนะนำสั่งสอนเหล่านั้น จะทำให้เขาก่อความ มั่นใจอบอุ่น และจะสามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้อง เมื่อเขาราປแนวทางจากผู้บังคับ- บัญชา
7. ในการมอบหมายงานควรบอกให้ชัดว่าต้องการอะไรจากผลงาน ต้องมีการให้คำนิยาม อย่างชัดเจนว่าต้องการผลงานอย่างไร และจะวัดผลการทำงานนั้นอย่างไร จะได้ไม่ เกิดความขัดแย้ง

8. ให้ความช่วยเหลือและสนับสนุน ผู้บริหารจำเป็นจะต้องให้ความร่วมมือ และประสานงาน รวมทั้งการเสนอแนะทั้งระหว่างแผนกและภายในแผนกเดียวกัน
9. ให้รางวัลและคำชมเชยต่อผลงานที่ได้รับซึ่งอาจเป็นรางวัลที่เป็นเงิน หรือรูปแบบอื่นๆ เมื่อมีการทำงานได้ผลดี เพื่อเป็นการเร่งร้าให้พนักงานกระตือรือร้นต่อความสำเร็จ
(อ้างใน นงนุช วงศ์สุวรรณ, 2544 : 76 – 77)

3. แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทน

3.1 องค์ประกอบของค่าตอบแทนจากการทำงาน

กิงพร ทองใบ (2545 : 11 – 13) กล่าวว่า องค์กรแต่ละแห่งจะมีการกำหนดค่าตอบแทนให้กับพนักงานในรูปแบบที่ต่างกัน ซึ่งในการกำหนดค่าตอบแทนนี้จะต้องยึดถือพื้นฐานของความยุติธรรม ความพึงพอใจของพนักงานและความเหมาะสมเป็นสำคัญซึ่งสามารถกำหนดผลตอบแทนได้ 2 ประเภท คือ

1. ค่าตอบแทนทั้งหมด (Total Compensations) เป็นผลตอบแทนที่พนักงานจะได้รับจากการทำงานทั้งหมด ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ชนิด คือ

1.1 ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Financial Compensation) หมายถึง ค่าตอบแทนที่จ่ายเป็นเงินให้แก่พนักงาน ซึ่งแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

(1) ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางตรง (Direct Financial Compensation) ประกอบด้วยสิ่งตอบแทนที่มีฐานการจ่ายจากงานที่พนักงานหรือลูกจ้างทำได้แก่ ค่าจ้าง (Wage) เงินเดือน (Salary) โบนัส (Bonus) ค่ารายหน้า การขาย (Commission) เป็นต้น

(2) ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางอ้อม (Indirect Financial Compensation) เป็นสิ่งที่ลูกจ้างได้รับจากการเป็นลูกจ้างขององค์กร นอกเหนือจากค่าตอบแทนทางตรง เช่น การประกันสุขภาพ การประกันชีวิตและอุบัติเหตุ ค่าวรักษาพยาบาล เงินประกันสังคม เงินช่วยเหลือการศึกษาบุตร ค่าจ้างที่จ่ายให้ในวันเวลา เป็นต้น

1.2 ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน (Nonfinancial Compensation) หมายถึง สิ่งของ บริการ หรือบริการต่างๆ ที่นายจ้างจัดให้แก่พนักงาน เพื่ออำนวยความ สะดวกในการทำงานและทำให้ลูกจ้างเกิดความพึงพอใจที่ได้รับจากการทำงานใน องค์กร หรือกิจกรรมของนายจ้าง ซึ่งแบ่งเป็น 2 ชนิด คือ

- (1) งาน (The Job) หมายถึง ลักษณะของงานที่ทำให้ลูกจ้างพึงพอใจ เช่น ความน่าสนใจของงาน ความท้าทาย ความสนับสนุนในงาน ความมี อิสระในการตัดสินใจ โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง ความก้าวหน้าในสาย- งาน การยกย่องยอมรับ ความภาคภูมิใจในงาน เป็นต้น
- (2) สภาพแวดล้อมของงาน (Job Environment) หมายถึง บรรยากาศในการ ทำงาน เช่น นโยบายค่าตอบแทนที่เท่าเทียม ระบบการประเมินผลการ ปฏิบัติงานที่ยุติธรรม ภาระดับเบื้องจากที่มีประสิทธิภาพ ทีมงาน สภาพ การทำงานที่ดีและปลอดภัย ภาระดันที่สูงเวลาทำงาน และการมีส่วนร่วม ในการแสดงความคิดเห็น เป็นต้น

2. ผลตอบแทนด้านความสัมพันธ์ (Relational Returns) หมายถึง ผลตอบแทนของ พนักงานที่ไม่สามารถเป็นเงินวนได้ ซึ่งได้รับจากการจ้างงาน เช่น ความพึงพอใจ ทางด้านสังคม (Social Satisfaction) มุขยสัมพันธ์ (Friendship) หรือความรู้สึกเป็น ส่วนหนึ่งในความสำเร็จ (Accomplishment) ตัวอย่างของผลตอบแทนด้านความ สัมพันธ์ที่สำคัญ ได้แก่

2.1 東西ก่อ功และภาระให้ตำแหน่ง (Recognition and Status) คือ การที่พนักงาน ชูภูมิปัญญาได้ย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และมีประสิทธิผล (Effectiveness) จนสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งพนักงานจะได้รับผลตอบแทนจากการ ปฏิบัติงานดังกล่าวที่นักหนែนนำไปจากค่าจ้างและเงินเดือนประจำ โดยอาจอยู่ใน รูปแบบของการให้ตำแหน่ง หรือการประกายก่อ功 เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ พนักงานคนอื่นๆ เป็นต้น

2.2 การมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ (Challenging Work) เป็นการให้ ผลตอบแทนในรูปแบบของความเชื่อมั่นแก่พนักงานที่ปฏิบัติงานดี โดยมอบหมาย งานที่สำคัญและท้าทายความสามารถมากกว่างานที่ทำประจำ

- 2.3 การให้ความมั่นคงในการจ้างงาน (Employment Security) เป็นการให้พนักงาน เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและมั่นคงในงานที่ทำอยู่ ซึ่งอาจอยู่ในรูปแบบของ พิณกองทุนพนักงาน สวัสดิการ หรือการให้สิทธิพนักงานในการซื้อหุ้นขององค์กร ได้ในอัตราพิเศษที่กำหนดไว้ เป็นต้น
- 2.4 การให้โอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunities) เป็นอีกโอกาสให้ พนักงานได้รับการฝึกอบรมทักษะด้านการปฏิบัติงาน โดยอาจเป็นการหมุนเวียน หน้าที่ความรับผิดชอบที่มีมากขึ้น การศึกษาดูงานที่ต่างประเทศ หรือให้ทุนเพื่อ ศึกษาต่อในสาขาเฉพาะด้าน เป็นต้น

3.2 หลักพื้นฐานในการกำหนดค่าตอบแทน

กิงพร ทองใบ (2545 : 35 – 38) กล่าวว่า บริษัท สามารถรักษา และองค์กรธุรกิจต่าง เป็นสถาบันที่มีหน้าที่ในการกำหนดค่าตอบแทนให้แก่ลูกจ้าง หรือพนักงานที่อยู่ในสังกัดของตน ปัจจุบันค่าตอบแทนที่กำหนดขึ้นในองค์กรแต่ละแห่ง เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้องค์กรมีโอกาสในการ เลือกคนงานที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร กล่าวคือ องค์กรที่ให้ค่าตอบแทน สูงกว่าอยู่ลุյจะให้คนไปสมัคร เมื่อรับเอกสารดีเลือกเข้าทำงานมากกว่าองค์กรที่ให้ค่าตอบแทนต่ำ ดังนั้นการบริหารค่าตอบแทนเป็นเครื่องมือในการแข่งขันอย่างหนึ่งระหว่างองค์กร อย่างไรก็ตาม การกำหนดค่าตอบแทนขององค์กรต่างๆ มีลักษณะพื้นฐานพอสรุปเป็นหลักได้ 4 ประการ คือ

- กำหนดค่าตอบแทนให้เพียงพอที่คนงานสามารถเลี้ยงชีพตนเอง และครอบครัวได้ หลักการกำหนดค่าตอบแทนให้เพียงพอแก่ลูกจ้าง หรือคนงานในการเลี้ยงชีพตนเอง ตามจริงแล้วตัวภาพ นับได้ว่าเป็นหลักการเก่าแก่ที่เห็นได้ชัดเจนในการกำหนดค่าตอบแทน สำหรับการทำงานของคนงาน การกำหนดค่าตอบแทนในลักษณะนี้ต้องอาศัยการ พิจารณาถึงระดับค่าครองชีพโดยทั่วไปของคนงานประจำบุคคลด้วย นอกจากนี้แล้วอาจ ต้องคำนึงถึงจำนวนคนที่จะต้องเลี้ยงดูในครอบครัวด้วย
- กำหนดค่าตอบแทนโดยคำนึงถึงหลักความเป็นธรรม การกำหนดอัตราค่าตอบแทนที่ แตกต่างกันสำหรับงานที่มีค่าเท่าๆ กัน ยอมก่อให้เกิดปัญหาความไม่พอใจแก่คนงาน และมักจะมีการเรียกร้องให้มีการเพิ่มค่าตอบแทนให้เท่าๆ กัน สำหรับงานที่มีค่าเท่ากัน ซึ่งหลักการเช่นนี้ถือว่าเป็น “หลักความเป็นธรรม” ใน การกำหนดค่าตอบแทน

หลักความเป็นธรรมนี้อาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “หลักความเสมอภาค (Equity)” ซึ่งสามารถจำแนกได้เป็น 3 ประการ คือ

- 2.1 ความเสมอภาคภายใน (Internal Equity) การจ่ายค่าแรงให้กับพนักงานตามลักษณะงานที่ทำโดยเปรียบเทียบกับพนักงานคนอื่นๆ ภายในองค์การเดียวกันที่มีระดับความรับผิดชอบและความยากง่ายของงานเทียบได้ในระดับเดียวกัน ก็ควรได้รับค่าตอบแทนที่เท่ากัน ตามหลักการ “งานเท่ากัน จ่าย(เงิน)เท่ากัน” (Equal pay for equal work)
- 2.2 ความเสมอภาคภายนอก (External Equity) หมายความว่า การจ่ายค่าจ้างให้กับพนักงานภายในองค์การโดยเปรียบเทียบกับพนักงานในองค์กรอื่นตามลักษณะของงานที่เหมือนกัน กล่าวคือ การกำหนดค่าตอบแทนต้องสอดคล้องกับการจ้างในตลาดแรงงานด้วย ดังนั้นหากกำหนดค่าตอบแทนจำเป็นต้องมีการสำรวจค่าตอบแทนในตลาดแรงงาน เนื่องจากกำหนดค่าตอบแทนให้สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้
- 2.3 ความเสมอภาครายบุคคล (Individual Equity) หมายถึง การสนับสนุนพนักงานเป็นรายบุคคลโดยการให้วางวัลสำหรับการปฏิบัติงาน และจะสัมพันธ์กับการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานที่สร้างขึ้น เช่น ในระหว่างผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และการทำงานในระดับความรับผิดชอบที่เท่าเทียมกัน ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีกว่าจะได้รับค่าตอบแทนที่สูงกว่า หรืออย่างฟื้้นฟูว่า การพิจารณาค่าตอบแทนต้องพิจารณาจากภาระงานด้วย (Pay for performance) นอกจากนี้ความเป็นธรรมรายบุคคลยังพิจารณาจากระยะเวลาในการทำงานด้วย ผู้ที่ทำงานนานกว่าอยู่ต้องได้รับค่าตอบแทนสูงกว่า ผู้ที่เพิ่งเริ่มนຽรุเข้าทำงาน หรือหากมีประสบการณ์มาก่อน การบรรจุเข้าทำงานก็ย่อมควรที่จะได้รับค่าตอบแทนสูงกว่าผู้ที่บรรจุเข้าทำงานโดยไม่มีประสบการณ์เป็นต้น
3. กำหนดค่าตอบแทนโดยคำนึงถึงความสามารถในการจ่ายขององค์กร (Ability to pay) การจ่ายค่าตอบแทนถือเป็นต้นทุนที่นายจ้างต้องจ่ายให้กับแรงงานที่มีช่วยในการผลิต หากอัตราค่าตอบแทนสูง ต้นทุนการผลิตก็สูง ทำให้ผลกำไรที่นายจ้างควรจะได้รับลดลงไป หากกำไรไม่พอ นายจ้างก็ขาดการจุใจในการลงทุนขยายกิจการ ซึ่งเป็นเหตุผลบางประการที่ทำให้อัตราค่าจ้างเพิ่มขึ้นไปอย่างเชื่อมโยงในองค์กรบางแห่ง

องค์การแต่ละแห่งยอมมีฐานะการเงินไม่เหมือนกัน ความสามารถในการจ่ายขององค์การแต่ละแห่ง จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะกำหนดอัตราค่าตอบแทนในองค์กรนั้นๆ กิจการที่มีความมั่นคงจะสามารถจ่ายค่าตอบแทนได้สูงกว่า อัตราที่กำหนดไว้ในตลาดแรงงาน ทำให้สามารถเลือกจ้างคนงานที่มีความสามารถสูงได้ ซึ่งจะได้ประโยชน์จากผลงานที่ดีกว่า ส่วนกิจการที่มีความสามารถในการจ่ายต่ำก็มักจะต้องจัดหาค่าตอบแทนในระดับที่ต่ำซึ่งจะมีผลทำให้ได้แรงงานไม่มีฝีมือเข้ามาทำงาน คุณภาพของงานที่ทำย่อมต่ำด้วย

4. การกำหนดค่าตอบแทนโดยคำนึงถึงเหตุผลอื่นๆ นอกจากความต้องการกำหนดค่าตอบแทนโดยคำนึงถึงความเพียงพอ ความเป็นธรรม และความถูกต้องในการจ่าย ซึ่งเป็นเหตุผลหลักแล้ว ยังมีหลักเหตุผลอื่นๆ ที่อาจนำมาพิจารณาในการกำหนดค่าตอบแทนได้ คือ
 - 4.1 หลักความสมดุล (Balance) การกำหนดค่าตอบแทนให้สมดุล พิจารณาได้หลายประการ เช่น ความต้องดูระหว่างสัดส่วนของรายจ่ายด้านบุคคลกับรายจ่ายด้านอื่นๆ ความหมายคือระหว่างค่าตอบแทนทางตรงและค่าตอบแทนทางอ้อม และ ความสมดุลระหว่างงานกับเงิน เป็นต้น
 - 4.2 หลักความมั่นคง (Security) การกำหนดค่าตอบแทนต้องคำนึงถึงความมั่นคงในการดำรงชีวิต ซึ่งรวมถึงสุขภาพ ความปลอดภัย หรือความเสี่ยงในการทำงานของพนักงานผู้อื่น เช่น การกำหนดค่าตอบแทนเพิ่มพิเศษสำหรับงานที่เสี่ยงภัย การกำหนดสวัสดิการที่จำเป็น เช่น การประกันอุบัติเหตุ ประกันชีวิต ประกัน蓄力 เป็นต้น
 - 4.3 หลักการจูงใจ (Incentive) การกำหนดค่าตอบแทนต้องคำนึงถึงการจูงใจให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เต็มความสามารถสามารถและเต็มใจทั้งในด้านปริมาณ และคุณภาพ การกำหนดค่าตอบแทนทางอ้อมในรูปสวัสดิการต่างๆ ที่เป็นวงล้อหรือตัวเงิน เช่น โบนัส เปี้ยนยัน ตลอดจนแผนการจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจเป็นสิ่งที่นายจ้างควรพิจารณาจัดให้มีความเหมาะสม