

บทที่ 3

จุดมุ่งหมายของการบริหารค่าตอบแทนแรงงาน

ค่าจ้างเงินเดือน รวมทั้งค่าตอบแทนแรงงานในรูปแบบอื่น ๆ ที่จ่ายกันอยู่ในวงการธุรกิจนั้น นอกจากจะเป็น รายได้หลักของลูกค้าและผู้ใช้แรงงานแล้ว ยังเป็นส่วนใหญ่ของต้นทุนการประกอบธุรกิจของนายจ้างด้วย และนอกจากนั้น ค่าตอบแทนแรงงานยังเป็นปัจจัยสำคัญที่จะชี้ให้เห็นประสิทธิภาพในการบริหารงานของฝ่ายจัดการอีกด้วย

ดังนั้นในหนังสือเล่มนี้ เราจะให้ความสำคัญต่อจุดมุ่งหมาย ๓ ประการคือ

- ค่าตอบแทนในทัศนะของ นายจ้างหรือเจ้าของกิจการ
- ค่าตอบแทนในทัศนะของ ฝ่ายจัดการหรือผู้บริหาร
- และ - ค่าตอบแทนในทัศนะของลูกค้า และผู้ใช้แรงงาน

ค่าตอบแทนในทัศนะของเจ้าของกิจการ

การจ่ายค่าตอบแทนแรงงานนั้นเป็นต้นทุนส่วนใหญ่อส่วนหนึ่งในการประกอบกิจการ ซึ่งจำเป็นจะต้องรักษาสัดส่วนระหว่าง ต้นทุนค่าแรง (Labour Cost) และผลผลิต (Productivity) ให้อยู่ในภาวะที่จะอำนวยประโยชน์สูงสุดจึงจะถือเป็นความสำเร็จในการบริหารค่าจ้างเงินเดือนของผู้เป็นเจ้าของ

ค่าตอบแทนในทัศนะของฝ่ายบริหาร

การกำหนดรูปแบบของค่าตอบแทนแรงงานในรูปแบบต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นรูปเงินเดือน ในรูปเงินโบนัส (Bonus) หรือเงินตอบแทนกรณีพิเศษอื่น ๆ เพื่อทำให้เกิดประสิทธิภาพในการผลิต เป็นจุดมุ่งหมายสำคัญของผู้บริหาร เพราะจะทำให้เกิดรายได้ต่อลูกค้า และขณะเดียวกันก็เป็นรายจ่ายของเจ้าของ ดังนั้น ในบางครั้งผู้บริหารจะอยู่ในฐานะลำบากที่จะต้องเป็นคนกลาง เชื่อมโยง หรือบางครั้งก็ต้องเป็นกั้นระหว่างลูกจ้างกับเจ้าของ การตัดสินใจของฝ่ายบริหารในแต่ละครั้ง จะต้องคำนึงถึงประโยชน์ทั้งของลูกค้า และนายจ้าง ซึ่งมักจะมีจุดมุ่งหมายที่สวนทาง

กันเสมอ กล่าวคือ ลูกจ้างก็ต้องการค่าจ้างสูงสุด นายจ้างก็อยากจะจ่ายค่าจ้างต่ำสุด เพื่อประหยัดต้นทุน แต่ขณะเดียวกัน ผู้บริหารก็ต้องการให้เกิด Productivity สูงสุด เป็นจุดมุ่งหมายที่สำคัญ

ค่าตอบแทนแรงงานในทัศนะของลูกจ้างคนงาน

เงินเดือนหรือค่าจ้างที่ได้รับตอบแทนจากการทำงาน นอกจากจะเป็นแหล่งสำคัญของรายได้ส่วนใหญ่ของเขาแล้ว ยังจะเป็นตัวกำหนดฐานะของเขาในสังคม และยังเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพ ความสามารถในการทำงาน ตลอดจนประสบการณ์ในการทำงานของเขาด้วย

จะเห็นว่าค่าตอบแทนแรงงาน มีความสำคัญต่อทั้งลูกจ้าง นายจ้าง และฝ่ายจัดการ และความสำคัญที่แต่ละฝ่ายมีต่อค่าตอบแทนแรงงานนี้มักจะอยู่ในสภาพที่สวนทางกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดความขัดแย้งกันได้ตลอดเวลา การบริหารค่าจ้าง เงินเดือน หรือค่าตอบแทนแรงงาน จึงเป็นตัวกลางที่จะเชื่อมโยงทั้ง ๓ ฝ่ายนี้เข้าด้วยกัน

วัตถุประสงค์ของการบริหารค่าตอบแทนแรงงานในบริษัท

การบริหารค่าตอบแทนแรงงาน นอกจากจะเพื่อผสมผสานความต้องการของทั้งฝ่าย นายจ้าง ลูกจ้าง และฝ่ายจัดการแล้ว ยังจะได้รับอิทธิพล และความกดดันจากภาคีรัฐบาล และองค์กรต่าง ๆ ที่สำคัญโดยเฉพาะจาก สหภาพแรงงาน (Labour Union) ด้วย ดังนั้นบริษัทจึงจำเป็นต้องวางแผนการบริหารค่าตอบแทนแรงงานโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ๓ ประการ คือ

๑. เพื่อแก้ปัญหาการจ่ายค่าจ้าง เงินเดือนของบริษัท (โดยเฉพาะในรูปตัวเงิน)
๒. เพื่อให้ค่าตอบแทนแรงงานนั้นยังผลให้ธุรกิจประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้
๓. เพื่อให้การพัฒนาองค์กร เป็นไปอย่างยั่งยืน

๑. เพื่อแก้ปัญหาการจ่ายค่าจ้างเงินเดือนของบริษัท (โดยเฉพาะในรูปตัวเงิน)

แม้ว่าปัญหาการจ่ายค่าจ้างและเงินเดือนของแต่ละบริษัท แต่ละแผนก จะมีความแตกต่างกัน แต่ก็ยังเป็นปัญหาพื้นฐานที่มักจะพบเสมอในการดำเนินธุรกิจ จึงจำเป็นต้องรอบรู้ในปัญหาที่แท้จริงของแต่ละแผนก แต่ละบริษัท เพื่อจะเป็นก้าวแรกของผู้บริหารในการแก้ปัญหาค่าจ้างเงินเดือนให้ได้

ปัญหาหนึ่งที่เกิดขึ้นเสมอในธุรกิจทุกประเภทก็คือปัญหาการกำหนดค่าจ้างเงินเดือนในแต่ละ Job แต่ละตำแหน่ง ให้มีความสัมพันธ์เหมาะสมกับลักษณะงานที่แท้จริง เนื่องจากคนงานมักจะคอยเปรียบเทียบเงินที่ตนได้รับกับ เงินที่เพื่อนในบริษัทเดียวกันได้รับ อยู่เสมอ และเมื่อใดที่เขาารู้สึกว่า เงินเดือนที่ได้รับไม่ยุติธรรม (มีความเหลื่อมล้ำกับเงินเดือนที่ผู้อื่นได้รับ) เขาจะมีความรู้สึกที่กดดัน และผลก็คือ กำลังขวัญในการทำงานตกต่ำลง คนงานจะขาดความเชื่อถือโดยตรง-สร้างเงินเดือนหรือระบบการจ่ายเงินเดือนของบริษัท

นอกจากจะเปรียบเทียบกันเองกับคนงานในบริษัทเดียวกันแล้ว เขายังจะเปรียบเทียบกับคนงานในบริษัทอื่น ๆ ด้วย และโดยทั่วไปก็มักจะเปรียบเทียบกันด้วยจำนวนเงินเดือน โดยขาดความเข้าใจ ถึงปัญหาที่แท้จริง และลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละบริษัท และในบางครั้งเมื่อเห็นว่าตนได้รับเงินเดือนน้อยกว่าที่คนงานในบริษัทอื่นได้รับ ก็จะมีผลกระทบบ้างไปถึงประสิทธิภาพในการรับสมัครงานเข้าใหม่ (Recruitment) และกระทบถึงการรักษา Turn over ของคนงานเก่าไว้ด้วย นอกจากนั้นยังจะส่งผลกระทบต่อการแข่งขันในตลาดแรงงาน และตลาดสินค้าด้วย

การให้เงินรางวัลสำหรับคนที่ทำงานดี ก็เป็นสิ่งที่ควรพิจารณาเป็นพิเศษด้วย เพราะหากไม่มี ก็อาจทำให้เกิดปัญหาสำคัญระหว่างลูกจ้าง กับผู้บริหารได้เหมือนกัน เนื่องจากคนที่ทำงานดีย่อมต้องการผลตอบแทนที่สูงกว่าคนอื่น มิฉะนั้นกำลังใจในการทำงานก็จะลดลง

ในธุรกิจส่วนมาก จะพบว่าปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการจ่ายค่าจ้างเงินเดือนนั้น ส่วนใหญ่จะสืบเนื่องมาจากสาเหตุที่สำคัญคือ สภาพการบริหารงาน ปัญหาที่สืบเนื่องมาจากการบริหารงานที่พบเสมอ เช่น

๑. ปัญหาเกี่ยวกับระเบียบกฎเกณฑ์ ข้อปฏิบัติต่าง ๆ ที่เป็นอุปสรรคทำให้ผู้บริหารไม่สามารถแก้ปัญหาเกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทนแรงงาน ซึ่งอาจเกิดขึ้นเป็นปัญหาประจำวัน และต้องการคำตอบที่รวดเร็วได้

๒. ปัญหาเกี่ยวกับระบบการติดต่อสื่อสารข้อมูลในเรื่องของการจ่ายค่าตอบแทนแรงงาน ให้กับหัวหน้างาน (Supervisor) และคนงานเพื่อให้เกิดความเข้าใจและยอมรับในโครงสร้าง หรือระบบการจ่ายค่าตอบแทนแรงงาน

๓. ปัญหาที่เกิดจากการรักษาสัดส่วนของโครงสร้างของค่าตอบแทนแรงงาน ซึ่งโดยทั่วไปโครงสร้างของค่าตอบแทนแรงงาน จะประกอบด้วยส่วนสำคัญ ๓ ประการคือ

๑. ส่วนที่เป็นค่าจ้าง และเงินเดือน (Base pay)

๒. ส่วนที่เป็นค่าตอบแทนเพื่อจูงใจ (Incentive pay)

และ ๓. ส่วนที่เป็น Fringe Benefit ซึ่งเป็นค่าตอบแทนในรูปแบบอื่น ๆ
เช่น premium payment, pay for time not work ฯลฯ

ปัญหาการจัดสัดส่วนว่าจะเป็นรูปเงินเดือนที่เปอร์เซ็นต์ เป็นในรูป Fringe Benefit มากน้อยเท่าใด มักจะเป็นชนวนให้เกิดปัญหาอยู่เสมอ

๔. ปัญหาอันเกิดจากความบกพร่องในการเก็บข้อมูลของคนงาน เพื่อผู้จัดการจะได้นำมาใช้ในการตัดสินใจสำหรับการบริหารค่าจ้างอย่างเหมาะสม

๕. ปัญหาในด้านความรู้ความเข้าใจ และความกระจ่างชัดของกฎหมาย และพระราชบัญญัติแรงงาน

ปัญหาดังกล่าวเหล่านี้ หากบริษัทไม่สามารถจะแก้ปัญหาได้อย่างจริงจังแล้ว มักจะทำให้เกิดการร้องเรียนเกิดข้อโต้แย้ง และนำมาซึ่งผลผลิตที่ตกต่ำ Turn over ของคนงานสูง กำลังขวัญของคนงานลดลง โดยเฉพาะในเรื่องที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานหรือผลผลิตตกต่ำนั้น หากเกิดขึ้นกับคนงานประเภท Professional Employees หรือระดับผู้จัดการแล้ว จะมีอันตรายมาก เพราะผลงานของบุคคลเหล่านี้ไม่สามารถจะวัดได้แน่นอน หรือมองเห็นได้ชัดเจนว่า ผลงานตกต่ำลงเท่าใดหรือไม่ และปัญหาต่าง ๆ ดังกล่าวนี้อาจมีความรุนแรงมากแล้ว จะมีผลให้คนงานที่มีคุณภาพออกไปทำงานที่บริษัทอื่น

ดังนั้นเพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาดังกล่าว การกำหนดโครงสร้างตลอดจนระบบการจ่ายค่าตอบแทนแรงงาน จะต้องจัดทำอย่างมีประสิทธิภาพ โดยต้องพิจารณาให้สามารถครอบคลุมหรือมองทางแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นเอาไว้ด้วย ไม่เช่นนั้นโครงสร้างหรือระบบการจ่ายค่าตอบแทนนี้ จะเป็นต้นเหตุให้เสียเวลาในการบริหารงาน เพื่อมาแก้ปัญหาต่าง ๆ โดยไม่จำเป็น ทำให้เกิดข้อโต้แย้งต่าง ๆ รวมถึงการตัดสินใจที่ไม่มีประสิทธิภาพ ผลผลิตตกต่ำ ขวัญของคนงานเสื่อมโทรม และหากไม่สามารถแก้ปัญหาได้ ผลที่ตามมาคือ ธุรกิจจะไม่ก้าวหน้าไปเท่าที่ควร อย่างไรก็ตาม แม้จะแก้ปัญหาเกี่ยวกับค่าตอบแทนแรงงานได้ ก็ไม่ได้หมายความว่า จะช่วยให้ธุรกิจประสบความสำเร็จได้ เพียงแต่ช่วยให้ธุรกิจก้าวหน้าต่อไปได้เท่านั้น

๒. เพื่อให้ค่าตอบแทนแรงงานนั้นยังผลให้ธุรกิจประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

วัตถุประสงค์อันที่สองของการบริหารค่าตอบแทนแรงงานก็คือ จะต้องพยายามเสาะหาวิธีที่จะพัฒนาระบบการจ่ายเงินค่าตอบแทนแรงงาน เพื่อให้กระตุ้น หรือยั่วยุให้พนักงานพยายามทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของแต่ละคนที่วางไว้เพื่อให้นำไปสู่ความสำเร็จในการประกอบธุรกิจตามเป้าหมายหลักใหญ่ที่วางไว้

ตัวอย่างวิธีการง่าย ๆ ของระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่จะยังผลให้ธุรกิจประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้ เช่น

- การขึ้นเงินเดือน โดยปรับอย่างมีเหตุผล และเท่าเทียมกันในช่วงภาวะเงินเฟ้อ เพื่อให้ค่าจ้างปรับตัวตามภาวะการครองชีพในสังคม

- การสร้าง "Financial Incentive Reward" เช่นการตั้งเงินโบนัสเป็นรางวัลในกรณีที่ทำงานได้มากขึ้น หรือได้ตรงตามเป้าหมาย เงินโบนัสนี้ก็จะเป็นตัวกระตุ้นหรือจูงใจให้คนพยายามทำงานมากขึ้น เป็นต้น

๓. เพื่อให้การพัฒนางานองค์กรเป็นไปอย่างราบรื่น

วัตถุประสงค์อื่นที่ ๓ ของการบริหารค่าตอบแทนแรงงานก็คือโครงสร้างและระบบการจ่ายค่าตอบแทนแรงงานนั้นจะต้องช่วยให้เกิดการพัฒนางานองค์กร ซึ่งถือเป็นความสำเร็จสูงสุดของการบริหารค่าตอบแทนแรงงาน

ดังได้กล่าวแล้วว่า เป้าหมายหรือผลสำเร็จประการที่ ๒ ของการบริหารค่าตอบแทนแรงงานคือ การช่วยให้คนงานพยายามทำงานเพื่อให้ได้ผลตอบแทนสูงขึ้น ซึ่งแม้ว่าจะทำให้องค์กรต้องเสียทั้งเวลา ทั้งเงินเดือนก็ตาม แต่ผลที่องค์กรจะได้รับก็คือ จะทำให้ผู้บริหารสามารถแยกแยะประเภทของคนงานที่ทำงานดีมาก ดี ปานกลาง หรือไม่ดีต้องปรับปรุงได้ กล่าวคือจะทำให้สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานของลูกน้องได้ และจะช่วยให้สามารถตัดสินใจ โยกย้าย เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง และพัฒนาคนในองค์กรได้ถูกต้อง ช่วยก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างต่าง ๆ ขององค์กรไปในทางที่ดีขึ้น

ความจำเป็นที่จะต้องมีตารางโครงสร้างหรือระบบของการจ่ายค่าตอบแทนแรงงาน

อย่างมีแบบแผน (Formal Program)

เนื่องจากความยุ่งยากของการจ่ายค่าจ้างเงินเดือน ในองค์กรธุรกิจที่ดีจึงจำเป็นที่จะต้องมีการกำหนดโครงสร้าง และระบบของการจ่ายเงินเดือนอย่างมีหลักการ และมีหลักเกณฑ์ที่เป็นแบบแผน เป็นแบบฉบับเดียวกันสำหรับคนงานทุกคนในองค์กร โดยจะต้องถูกกำหนดและเขียนไว้

ล่วงหน้าตายตัว ไม่ว่าจะเป็นมาตรฐานวิธีการคิดค่าจ้าง หรือกฎเกณฑ์ในการจัดสรรค่าตอบแทน

โครงสร้างและระบบของการจ่ายเงินเดือนอย่างมีหลักการและมีหลักเกณฑ์ที่เป็นแบบแผนดังกล่าวข้างต้นนั้น ต่อไปนี้จะใช้คำเรียกว่า "Formal Program"

Formal Program นี้จะมีประโยชน์มากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับความถูกต้องของนโยบาย เทคนิคการปฏิบัติ และประสิทธิภาพในการตัดสินใจของผู้บริหาร ข้อเสียของการมี Formal Program ประการสำคัญก็คือ จะทำให้การตัดสินใจในการบริหารค่าจ้างเงินเดือน ต้องถูกจำกัดอยู่ในวงแคบ ในขอบเขตที่กำหนดใน Formal Program เท่านั้น ไม่สามารถยืดหยุ่นไปตามสถานการณ์ได้ ดังนั้น แทนที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ กลับกลายเป็นการปิดตัวเอง

การบริหารการจ่ายค่าจ้างเงินเดือนโดยการสร้าง Formal Program หรือโครงสร้างและระบบการจ่ายเงินเดือนที่มีหลักเกณฑ์ตายตัวนี้ จะนำไปใช้ประโยชน์ หรือจะใช้ได้ดี ได้ผลหรือไม่นั้น ผู้บริหารสามารถจะวัดดูได้โดยการเปรียบเทียบ Formal Program กับการบริหารค่าจ้างเงินเดือนในแบบอื่น ๆ เช่น

- การบริหารโดยยึดหลัก Market Approach
- Individual Bargaining
- Collective Bargaining

วิธี Market Approach

เป็นการบริหารค่าจ้างเงินเดือนโดยปรับโครงสร้าง และระบบการจ่ายเงินโดยยึดหลัก หรืออัตราในตลาดแรงงาน นั่นคือ ตั้งอยู่บนพื้นฐานของอุปสงค์ และอุปทานของแรงงานในแต่ละหน่วยงาน จะเป็นตัวกำหนดค่าจ้างแรงงาน การใช้ Market Approach อาจจะได้ประโยชน์ในอดีต แต่ในปัจจุบันใช้ไม่ได้ผล เนื่องจากตลาดแรงงานนี้เราไม่สามารถจะมองเห็นได้ชัดเจน อันอาจเนื่องมาจากการสำรวจข้อมูลต่าง ๆ ไม่สมบูรณ์พอ อีกประการหนึ่ง ก็คืองานแต่

และงาน สำหรับบุคคลแต่ละคน มักจะมีความแตกต่างกัน ดังนั้นการนำกฎ อุปสงค์และอุปทาน โดยเฉพาะบนข้อมูลที่ไม่สมบูรณ์ ทำให้ไม่น่าเชื่อถือ และเป็นการยากที่จะเป็นที่ยอมรับของคณงาน ของธุรกิจ และสังคม

38 Individual Bargaining

เป็นวิธีหนึ่งของการบริหารค่าจ้างเงินเดือน โดยการเจรจาต่อรอง เป็นวิธีพื้นฐาน อันหนึ่ง ซึ่งเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปในการบริหารเงินเดือน อย่างไรก็ตามวิธีนี้ก็มีข้อบกพร่องในเรื่องอำนาจการต่อรอง ทั้งฝ่ายลูกจ้างและนายจ้าง โดยเฉพาะในปัญหาเรื่องจุดที่เหมาะสมของค่าจ้างจะเป็นเท่าใดนั้น ยากที่จะชี้ชัด ดังนั้นผลท้ายสุดของการต่อรองก็จะนำมาซึ่ง ข้อโต้แย้ง

วิธี Collective Bargaining

วิธีนี้เป็นการบริหารค่าจ้างเงินเดือนโดยยึดหลัก การร่วมเจรจาต่อรอง โดยที่อำนาจการต่อรองของทั้ง ๒ ฝ่ายมีเพียงพอกัน ซึ่งจะกำจัดการความได้เปรียบเสียเปรียบของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งลง อย่างไรก็ตาม มิได้หมายความว่าวิธีนี้จะนำมาซึ่งการจ่ายค่าจ้างที่ถูกต้อง หรือยุติธรรม ตรงใดที่ยังปราศจากซึ่งหลักเกณฑ์ในการจ่ายที่ถูกต้อง ความยุติธรรมในการต่อรอง การใช้อำนาจเข้าข่มของฝ่ายที่มีพลังสูงกว่า ผลก็คือ Collective Bargaining ในบริษัท ก็ไม่ได้มีผลดีไปกว่า Individual Bargaining เลย ด้วยเหตุผลอันนี้ การใช้ Collective Bargaining ให้ได้ผลดี ก็จะต้องมีหลักเกณฑ์ในการคิดค่าจ้าง ซึ่งความคิดก็จะได้จาก Formal Program นั้นเอง

และโดยนัยกลับกัน ในทางปฏิบัติไม่ว่าจะเป็น Individual Bargaining หรือ Collective Bargaining เป็นส่วนหนึ่งที่ต้องพิจารณาหรือคำนึงถึงในการกำหนด Formal Program นั้นเอง

วิธีการบริหารค่าจ้างเงินเดือนที่กล่าวมาแล้ว ไม่ว่าจะเป็นวิธีการกำหนด Formal

Pay Program 35 Market Approach วิธี Individual Bargaining หรือวิธี

Collective Bargaining นั้น จะเห็นว่าไม่มีวิธีใดวิธีหนึ่งที่จะใช้ได้ดีให้เข้ากับทุกบริษัททุกองค์การได้ บริษัทแต่ละแห่งจะมีวิธีหรือระบบการจ่ายเงินเดือนเฉพาะตัว ที่แตกต่างกันออกไป เนื่องจากแต่ละบริษัทต่างก็มีกลยุทธ์ในการบริหารงาน มีแบบฉบับในการดำเนินงานเป็นลักษณะเฉพาะตัว ซึ่งมักจะไม่เหมือนบริษัทอื่น ๆ และแต่ละบริษัทต่างก็มีปัญหาของตัวเอง ดังนั้น การใช้วิธีการบริหารค่าจ้างเพื่อแก้ไขปัญหาของแต่ละบริษัท จึงต้องมีความแตกต่างกันออกไป

อย่างไรก็ตามในทุก ๆ บริษัท แม้จะมีวิธีการบริหารแตกต่างกัน แต่ในหลักการพื้นฐานอย่างกว้าง ๆ ของวิธีการบริหารค่าจ้างเงินเดือน มักจะมีหลักการกว้าง ๆ อย่างเดียวกัน เป็นหลักพื้นฐานที่สามารถประยุกต์ใช้ได้กับทุก ๆ ธุรกิจ ในการร่างหลักการพื้นฐานอย่างกว้าง ๆ ของวิธีการบริหารค่าจ้างเงินเดือน จำเป็นต้องมีความรู้ในสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้คือ

๑. ต้องรู้ว่ามีความจำเป็นอย่างไร ต้องสามารถแยกแยะความจำเป็นหรือความต้องการของกิจการได้
๒. ต้องรู้ว่ากิจการมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายอย่างไร
๓. ต้องกำหนดว่าจะมีการพัฒนาระบบการจ่ายค่าจ้างเงินเดือนอย่างไร
๔. และต้องรู้ถึงแผนการที่จะนำระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่กำหนดขึ้นมานั้นไปใช้ อย่างมีประสิทธิภาพ

๑. ต้องสามารถแยกแยะความจำเป็นของกิจการได้

ขั้นแรกของการบริหารค่าตอบแทนก็จะต้องรู้ถึงความต้องการที่แท้จริงของบริษัท มีบ่อยครั้งที่บริษัทกำหนดความต้องการ หรือความจำเป็นในอนาคตโดยดูจากความจำเป็น หรือความต้องการในอดีตที่ผ่านมา ซึ่งไม่ถูกต้อง ที่จริงแล้วความจำเป็นของกิจการอาจจะถูกกำหนดได้จากหลายทาง ผู้กำหนดจะต้องมีความรู้ และประสบการณ์ในการคาดคะเนปัญหา และโอกาสที่จะเกิดปัญหานั้น ๆ ให้ได้ เช่น โดยดูจาก Payrole data, Greivance Record หรือข้อเท็จจริงที่ได้จาก Exit Interview ที่ผ่านมามาของเรา รวมกับการศึกษาข้อมูลจากบริษัท

อื่น ๆ จะทำให้เราวิเคราะห์ได้ว่า จริง ๆ แล้ว เรามีความจำเป็นอย่างไร เราต้องการอะไร อีกประการหนึ่งที่จะช่วยได้มากก็คือข้อมูลที่ผู้บริหารจะได้โดยตรงจากคนงาน จากการพูดจากกันทั้งในลักษณะ Formal และ Informal ก็จะทำให้ทราบถึงความคิดของเขาว่ามีความรู้ลึกต่อปัญหาการจ่ายค่าตอบแทนอย่างไร จะได้นำมากำหนดซึ่งความต้องการของกิจการได้

๒. ต้องรู้ว่ากิจการมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายอย่างไร

ในทางปฏิบัติเป็นการยากที่จะแก้ปัญหาการจ่ายค่าตอบแทนในธุรกิจ ปัญหาบางชนิด เช่น การตัดสินใจของ Personnel ในการจ่ายเงิน ซึ่งเป็นปัญหาที่ไม่สามารถจะหาวิธีการตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาได้ นอกจากนั้นปัญหาบางชนิดที่ดูเหมือนว่าจะเป็นปัญหาในเรื่องของการจ่ายค่าตอบแทน แต่ที่จริงแล้วกลับเป็นปัญหาเกี่ยวกับการวางแผนของธุรกิจ เวลาการทำงานของคนงาน หรือปัญหาเกี่ยวกับการรับคนเข้าทำงานในบริษัท ดังนั้นในการกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของระบบการจ่ายค่าตอบแทน ก็จำเป็นต้องรู้ถึงปัญหาที่แท้จริงของการจ่ายค่าตอบแทนของกิจการ เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ของระบบของค่าจ้างที่จะต้องครอบคลุมทางแก้ปัญหาเหล่านั้น ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องมีการวิเคราะห์ปัญหาที่แท้จริง เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ ข้อควรระวังอีกประการหนึ่งก็คือ ทางออกของปัญหาหนึ่งอาจจะก่อให้เกิดปัญหาอีกปัญหาหนึ่ง หรืออีกหลาย ๆ ปัญหาตามมา

๓. ต้องรู้ว่าจะพัฒนาระบบการจ่ายค่าตอบแทนอย่างไร

การกำหนดรูปแบบของการจ่ายค่าตอบแทน จะกระทำได้หลังจากที่ทราบความจำเป็น ความต้องการและวัตถุประสงค์ของการบริหารค่าจ้างเงินเดือนแล้ว การวางรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทน อาจจะต้องใช้แรงงานมากในระยะต้น ๆ แต่เมื่อทุกอย่างเข้ารูปเข้ารอยแล้ว ก็จะมีรู้สึกว่าไม่ใช่ของยาก การกำหนดรูปแบบและการพิจารณาโครงสร้างและระบบการจ่ายค่าตอบแทนนั้นจะเป็นหลักประกันว่า การแก้ปัญหของธุรกิจ จะดำเนินไปอย่างถูกต้อง

๔. การวางแผนในการใช้ระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่กำหนดขึ้นมา

เมื่อระบบการจ่ายค่าตอบแทนได้ถูกกำหนดขึ้นมาแล้ว ก็จำเป็นต้องมีการกำหนดแผนการนำไปใช้ด้วย เช่น กำหนดว่าใครจะเป็นผู้รับผิดชอบที่จะทำให้วัตถุประสงค์ต่าง ๆ สำเร็จออกมา มีการกำหนดระยะเวลา เพื่อเป็นหลักว่า การดำเนินงานตามระบบค่าตอบแทนนี้ จะต้องสำเร็จตามเป้าหมาย และท้ายสุดจะต้องมีการประเมินผลในทุกชั้นตอนอีกด้วย

การบริหารค่าตอบแทนในทัศนะของพนักงาน

การมองระบบการจ่ายค่าตอบแทน ในทัศนะของลูกจ้างคนงานมักจะแตกต่างไปจากการมองในทัศนะของนายจ้างผู้ประกอบการ ซึ่งเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นในหลาย ๆ ธุรกิจ ถึงแม้ว่าระบบการจ่ายค่าตอบแทนจะช่วยเหลือคนงานดีแล้วก็ตาม ปัญหาค่าแรงก็ยังสามารถเกิดขึ้นได้ถ้าความรู้สึกเกี่ยวกับจุดประสงค์ที่มีต่อค่าแรง ความรู้สึกในความยุติธรรม และเท่าเทียมกัน ระหว่างลูกจ้างกับนายจ้างยังมีความแตกต่างกันอยู่

และมักจะมีเสมอ ๆ ที่ความต้องการของคนงานกับความจำเป็นของบริษัทไม่ตรงกัน เช่น คนงานจะมีความต้องการค่าตอบแทนมากขึ้นเสมอ ๆ แต่ผู้ประกอบการจำเป็นที่จะต้องควบคุมต้นทุนการจ่ายค่าจ้างให้อยู่ในขอบเขตของความสามารถในการจ่ายเงินของกิจการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขณะที่มีเงินเฟ้อสูง ค่าครองชีพจะสูงขึ้น บริษัทจำเป็นต้องขึ้นเงินเดือนให้เพื่อจะได้รักษาคคนงานที่มีอยู่ไว้ และสามารถที่จะดึงดูดคนงานใหม่ที่มีความสามารถเข้ามาทำงานด้วย แต่คนงานก็มักจะเรียกร้องค่าจ้างเพิ่มมากกว่าที่บริษัทจ่ายเพิ่มให้เสมอ ๆ เพราะคนงานจะมองถึงความต้องการในการรักษาสถานะในสังคม ตลอดจนการดำรงชีพในระดับที่ตนเองได้ตั้งขึ้นไว้ ในขณะที่ฝ่ายนายจ้างผู้ประกอบการ จะมองถึงความอยู่รอดในการประกอบกิจการ โดยไม่มองถึงจำนวนเงินที่คนงานต้องการ

นอกเหนือไปจากนั้น การเปรียบเทียบเงินเดือนของลูกจ้างในทัศนะของลูกจ้างกับผู้ประกอบการ ก็แตกต่างกัน บริษัทจะคำนึงถึงราคาที่แข่งขันกันแบบเสรีในตลาดแรงงาน เพื่อให้

ได้มาซึ่งคนงานที่มีประสิทธิภาพ แต่ทัศนะของคนงานมักจะคำนึงถึงฐานะการดำรงชีพของตน เมื่อเปรียบเทียบกับเพื่อนบ้าน สิ่งสำคัญสำหรับคนงานอีกสิ่งหนึ่งอาจจะถือเป็นสิ่งสำคัญที่สุดก็ได้ นั่นก็คือความก้าวหน้าของเงินเดือน คนงานจะไม่คำนึงถึงการขึ้นเงินเดือนขั้นพื้นฐาน การปรับค่าครองชีพ การทำงานเพื่อส่วนรวม แต่เขาจะคำนึงถึงเพียงว่าปีนี้เขาจะได้เงินเดือนมากกว่าปีที่แล้วเท่าใด

ดังนั้น โครงสร้างและระบบการจ่ายค่าจ้างเงินเดือนของบริษัทจะมีประสิทธิภาพ และสามารถหลีกเลี่ยงปัญหาต่าง ๆ ได้ดังนี้ บริษัทจะต้องพิจารณาถึงความต้องการของคนงาน เพราะความต้องการคนงานคือหัวใจสำคัญ ที่จะก่อให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับค่าตอบแทนแรงงานได้ บริษัทจะต้องรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับความต้องการของคนงาน แล้วนำมาประกอบการพิจารณาอย่างจริงจังในการสร้างระบบการจ่ายค่าตอบแทน และท้ายที่สุดบริษัทจะต้องสามารถอธิบายถึงระบบการจ่ายค่าตอบแทนให้คนงานของเขามีความเข้าใจอย่างแท้จริงได้ด้วย