

บทที่ 4

ส่วนประกอบของค่าตอบแทนแรงงาน

ในธุรกิจสมัยใหม่ การบริหารค่าตอบแทนให้มีประสิทธิภาพได้นั้น จำเป็นต้องอาศัยความรู้ และเทคนิคหลาย ๆ อย่างเข้าช่วย เนื่องจาก การบริหารค่าตอบแทนนี้ ไม่ใช่ความรู้ที่เป็นศาสตร์ที่แน่นอนเหมือนกฎหมาย ฟิสิกส์ หรือแพทย์ หากแต่เป็นเทคนิคทางธุรกิจ ที่ต้องอาศัยความรู้ จากสาขาต่าง ๆ เข้ามาประกอบ เช่น ความรู้ด้านกฎหมาย ด้านเศรษฐศาสตร์ คณิตศาสตร์ หรือด้านธุรกิจ ฯลฯ ดังนั้นบรรดาผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหารค่าจ้าง จึงจำเป็นต้องมีความรู้ในหลาย ๆ ด้าน หลาย ๆ สาขาวิชา เพื่อนำมาประกอบในการบริหารค่าตอบแทนแรงงานให้ได้ผล

ภายในองค์กรธุรกิจ ทั้ง Personnel Manager และ Line Manager อาจไม่จำเป็นต้องรู้ในรายละเอียดลึกซึ้งถึงระดับผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารค่าจ้าง Personnel Manager อาจจะมีความรู้เพียงแต่สามารถนำเทคนิคด้านการบริหารค่าจ้างต่าง ๆ ที่กำหนดเอาไว้แล้ว เพื่อนำไปใช้ให้ถูกต้องและสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของทั้งฝ่ายลูกจ้างและนายจ้างได้ก็เพียงพอ สำหรับด้าน Line Manager นั้น ก็ควรจะมีความรู้เกี่ยวกับเทคนิคในการบริหารค่าตอบแทน เพียงเพื่อนำไปใช้ในหน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบอยู่เท่านั้น ทั้งนี้เพื่อจะได้สามารถตัดสินใจในเรื่องของการจ่ายค่าตอบแทนได้ถูกต้อง และสามารถให้คำตอบ และอธิบายถึงรายละเอียดและปัญหาต่าง ๆ ในเรื่องของการจ่ายค่าตอบแทนให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าใจได้ ก็พอเพียงแล้ว

การบริหารค่าตอบแทนในส่วนที่จะพูดถึงในบทนี้ เน้นสาระสำคัญในเรื่องของค่าตอบแทนที่ Line Manager และ Personnel Manager ควรจะรู้ก็คือ รูปแบบหรือส่วนประกอบของค่าตอบแทนแรงงาน และความสำคัญของแต่ละรูปแบบ ประการหนึ่ง และอีกประการหนึ่งคือ ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับ การจัดประเภทกลุ่มของลูกจ้างคนงาน เป็นกลุ่ม ๆ แต่ละกลุ่มจะมีระดับแตกต่างกัน และค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับกลุ่มแต่ละกลุ่ม ก็จะมีลักษณะแตกต่างกันไปด้วย

รูปแบบหรือส่วนประกอบของค่าตอบแทน

ผลประโยชน์หรือรายได้ที่ลูกจ้างจะได้รับ เป็นค่าตอบแทนการทำงาน จะมีทั้งในรูปของ

ตัวเงิน (Financial Income) กับค่าตอบแทนในรูปที่ไม่เป็นตัวเงิน (Non Financial Income)

ส่วนประกอบของค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน

ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ยังแบ่งออกได้เป็นหลายประเภท หลายรูปแบบ เพื่อให้สนองความจำเป็นของพนักงาน และวัตถุประสงค์ของบริษัท รูปแบบของค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินที่มักจะพบเสมอในธุรกิจสมัยใหม่คือ

๑. ค่าจ้างและเงิน เดือน (Wages & Salaries)
๒. เงินรางวัลโบนัส (Bonuses)
๓. รายได้ระยะยาว (Longterm Income)
๔. ผลประโยชน์อื่น ๆที่ได้รับเป็นตัวเงิน (Benefits)
๕. กองทุนหลักทรัพย์ (Estate - Building Plans)

๑. ค่าจ้างและเงินเดือน (Wages & Salaries)

ค่าจ้างและเงินเดือน เป็นเงินรายได้ขั้นพื้นฐาน (ขั้นต่ำ) ที่ลูกจ้างจะได้รับประจำในช่วงระยะเวลาที่กำหนด

ค่าจ้างและเงินเดือนโดยทั่วไปแล้ว จะเป็นตัวกำหนดมาตรฐานการครองชีพของพนักงาน และลูกจ้าง เพราะเป็นตัวที่แสดงถึงส่วนสำคัญของรายได้ของเขา และยังแสดงให้เห็นว่าบริษัทหวัดคุณค่าของพนักงานผู้นั้นอย่างไร ในขณะที่เดียวกัน ค่าจ้างและเงินเดือนในแง่ของนายจ้าง ตัวเงินที่ต้องจ่ายเป็นค่าจ้าง หรือเป็นเงินเดือน ย่อมหมายถึง Fixed Cost ในการประกอบธุรกิจ

๒. เงินรางวัลโบนัส (Bonuses)

คือ เงินรางวัลที่จ่ายให้กับลูกจ้างเป็นเงินก้อน โดยทั่วไปจะให้ปีละครั้ง เงินรางวัลก้อนนี้จะแสดงให้เห็นถึงรายได้พิเศษ และโอกาสที่จะมีเงินเพิ่มขึ้นเป็นเงินก้อน ซึ่งมีความหมายมากสำหรับคนงาน ที่จะมีโอกาสใช้จ่ายเพื่อซื้อทรัพย์สินหลัก ๆ ได้ นอกเหนือไปจากการเก็บออมจากเงินเดือนที่ได้รับกระจายเป็นรายเดือน

เงินโบนัสในความสนใจของธุรกิจ และผู้ประกอบการ หมายถึง Variable Cost ซึ่งใช้กระตุ้นคนงานให้พยายามทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัทตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ นอกจากนั้น การจ่ายเงินโบนัสยังใช้เป็นเครื่องมือดึงดูดความสนใจของบุคคลภายนอกให้สนใจอยากเข้ามาทำงานในบริษัทแห่งนี้ รวมทั้งยังช่วยรักษาคนงานเก่าให้ทำงานอยู่ได้นาน บริษัทจะมีอัตราการผลิตของพนักงานต่ำอีกด้วย

๓. รายได้ระยะยาว (Long term Income)

เป็นเงินรางวัลก้อนหนึ่ง ซึ่งสะสมไว้เป็นระยะเวลาค่อนข้างยาวนาน เพื่อจ่ายตอบแทนแก่ลูกจ้าง เช่น

- เงินก้อนที่จ่ายเพื่อคนงานที่มีอายุการทำงานครบ ๕ ปี, ๑๐ ปี ฯลฯ
- การให้สิทธิในการซื้อหุ้นของบริษัท (Stock Purchase Plan) และ ซื้อหุ้นได้ในราคาพิเศษ (Stock Option) ซึ่งโดยทั่วไปนิยมจ่ายให้เฉพาะพนักงานระดับสูงเท่านั้น

เงินรางวัลเหล่านี้ มักจะเป็นเงินก้อนใหญ่ ซึ่งจะช่วยเปลี่ยนวิธีทางการดำเนินชีวิตของคนงานได้ คล้าย ๆ เงินโบนัสเช่นกัน

"Long term Income" ในแง่ของนายจ้าง ก็ถือเป็น Variable Cost เช่นกัน เงินจำนวนนี้จะช่วยให้สามารถกระตุ้นพนักงานให้ทำงานเพื่อบรรลุแผนระยะยาวของบริษัท โดยเฉพาะ

การให้สิทธิซื้อหุ้นจะเป็นการดึงดูดพนักงานในระดับสูงไว้ได้ นอกจากนั้น เงินรายจ่ายก้อนใหญ่ ๆ เช่นนี้จะช่วยให้บริษัทลดอัตราภาษีเงินได้ได้ด้วย

๔. ผลประโยชน์อื่นที่ได้รับเป็นค่าเงิน (Benefits)

เป็นรายได้ที่เป็นตัวเงินในรูปแบบอื่น ๆ เช่น

- การที่บริษัทมีการประกันภัยต่าง ๆ ให้ โดยจ่ายค่าเบี้ยประกันให้ หรือจัดการให้เสียค่าเบี้ยประกันในราคาต่ำกว่าราคาตลาด (Insurance Benefit) ซึ่งนอกจากจะช่วยให้ลูกจ้างได้รับเงินก้อนกรณีเกิดภัย และเสียค่าเบี้ยประกันในราคาถูกกว่าปกติแล้ว ยังเป็นการแสดงว่า บริษัทมีความรับผิดชอบต่อคนงานโดยการป้องกันความเสี่ยงภัยให้กับคนงานด้วย การประกันนี้ส่วนใหญ่จะรวมถึงการตาย การขาดความสามารถ และการเจ็บป่วย
- รายได้ที่ได้รับในเวลาที่ไม่ได้ทำงาน เช่น การลาป่วย ลาหยุด ลาพักร้อน โดยยังคงได้รับเงินเดือน นอกจากนั้น ยังเป็นการเปิดโอกาสให้คนงานมีเวลาเป็นของตัวเอง เพื่อทำกิจกรรมส่วนตัว โดยไม่ต้องเสียรายได้ที่เคยได้รับไป

๕. กองทุนหลักทรัย์ (Estate-Building Plans)

เป็นเงินสะสมที่เก็บออมไว้ให้ลูกจ้าง โดยรวบรวมเป็นกองทุน เพื่อให้ลูกจ้างได้ถักยึดในโครงการที่อยู่อาศัย โดยกองทุนนี้จะแสวงหาประโยชน์สมทบเข้ากองทุน จากดอกเบี้ยเงินกู้, จากการลงทุนในหลักทรัย์ของกิจการต่าง ๆ ฯลฯ ผลประโยชน์ที่ได้รับจากกองทุนนี้ จะนำมาจัดสรรแบ่งปันให้กับลูกจ้างคนงานที่มีส่วนในการสะสมกองทุนนี้

นับว่าเป็นวิธีที่ช่วยคนงานในการสะสมทรัย์ และช่วยบริหารเงินสะสมนั้นให้ด้วย และบ่อยครั้ง ที่จะสามารถช่วยให้ประหยัดภาษีเงินได้อีกด้วย

วัตถุประสงค์ของลูกจ้าง และนายจ้างที่มีต่อส่วนประกอบของค่าตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ ดังกล่าว สามารถรวบรวมเพื่อสะดวกในการเข้าใจได้ดังแสดงในตารางข้างล่างนี้

ตัวอย่างที่ ๑ แสดงวัตถุประสงค์ของลูกจ้าง และนายจ้างที่มีต่อค่าตอบแทนในแต่ละรูปแบบ

รูปแบบของการจ่าย ค่าตอบแทน	บรรล่วัตถุประสงค์ของพนักงาน	บรรล่วัตถุประสงค์ของนายจ้าง
เงินเดือน	<ul style="list-style-type: none"> - กำหนดระดับมาตรฐานการครองชีพ - แสดงถึงประสิทธิภาพการทำงานของคนงานในสายตาของนายจ้าง 	<ul style="list-style-type: none"> - เป็นต้นทุนคงที่ (Fixed Cost) - เป็นพื้นฐานเพื่อกำหนดค่าตอบแทนในรูปแบบอื่น ๆ
Bonus	<ul style="list-style-type: none"> - เป็นเงินรายได้พิเศษ - เป็นเงินรางวัลตอบแทนผลงานในระยะสั้น - เป็นโอกาสที่จะได้รับเงินก้อนที่มากกว่าปกติ เพื่อซื้อหลักทรัพย์ได้ - ทำให้สามารถเปลี่ยนวิถีการดำเนินชีวิตได้มาก 	<ul style="list-style-type: none"> - เป็นต้นทุนผันแปร (Variable Cost) - เป็นเครื่องมือชักจูงให้คนงานมุ่งทำงานเพื่อบรรล่วัตถุประสงค์ขององค์กรในระยะสั้น
Long-term Income	<ul style="list-style-type: none"> - เงินรายได้สำหรับความสำเร็จ - โอกาสที่จะมีรายได้สูงขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> - ช่วยฐานะการเงินของบริษัท - รุงใจให้คนงานทำงาน เพื่อให้แผนระยะยาวสำเร็จ - รักษาพนักงานระดับสูง - ดึงดูดบุคคลดี ๆ เข้ามาทำงาน

รูปแบบของการจ่าย ค่าตอบแทน	บรรลุมิติคุณประสงคฺของคณงาน	บรรลุมิติคุณประสงคฺของนายจ้าง
Benefits	<ul style="list-style-type: none"> - Tax-sheltered income - ลดค้าพรึ เมียมประกันภย - มีรายไดค้ที่แน้อน แม้วันที่ ไม่ได้ท้างาน 	<ul style="list-style-type: none"> - แลคงให้ล้ังคคเห็นควมร้บผด- ชอบท้างล้ังคคที่มีต่อคณงาน - ควมม่ันคงปลอคภยจ้ากภยต้าง ของคณงาน
Estate-building Plans	<ul style="list-style-type: none"> - สะสมทรพย - ได้ร้บผลคอบแทนเพิ่มช้้นจ้าก ก้าไรในคการบรหิการเงินคองทุน 	<ul style="list-style-type: none"> - ช้วยเหลือพน้กงานเพิ่มเดิมจ้าก คการประกันภย - ล้ง เสริมให้คณงานและล้ังคค เกิคควมร้ล้ึกที่ต้ต้อบรหิการ

ควมต้องการของบรหิการและจุดประสงคฺของคณงานในล้่วนที่เกียวกั รัมเบบของค้าคอบ-
แทน ดังได้ร้บรวรวมไว้ในต้ารางที่ ๑ นั้น วิตุคุณประสงคฺต้าง ๑ ที่กล้าวนี้จะมีควมเป็นไปได้ม้ากน้อย
เพียงใด ย้อมช้้นอยู่กั ฐานะท้างการเงินของบรหิการ วิช้ากการ และนโยบายการจ้ายเงินค้าคอบแทน
ควมเหมาสมของแผนต้าง ๑ที่ใช้ และระดบ์รายไดค้ของคณงาน ที่ล้้าค้ัญที่สุดค้คือ การจ้ายเงินคอบ-
แทนที่มีหลายรัมเบบนั้น การที่จะเลือกใช้แบบใดย้อมช้้นอยู่กัแต่ละกลุ่มของคณงาน เช่น ในกลุ่มคณ
งานระดบ์ต้่า เงินเคือน และค้าจ้าง ซึ่งเป็นรายจ้ายช้้นพื้นฐาน (Base pay) ให้กัคณงานนั้น นับ
เป็นค้าคอบแทนที่ล้้าค้ัญที่สุดของคณงานระดบ์ต้่า เพราะจ้านวนเงินเคือนช้้นพื้นฐานนี้ เป็นเงินหลักจ้า-
นวนใหญ่ที่เข้าจะได้ร้บ และเป็นหลักประกันควมม่ันคงในรายไดค้ที่จะได้ร้บเพือการย้งชีพต้วย

ล้้าหรับคณงานในระดบ์สูง Base pay นี้จะเป็นฐานล้้าหรับการจ้ายค้าคอบแทนเพิ่ม-
เดิมในรัมเบบช้้น ดังนั้น Base pay จึงเป็นล้ิงล้้าค้ัญม้ากล้้าหรับควมล้้าเรจ้ของตूरกจ้ ผู้บรหิการ
ต้องเข้าใจถึง Base pay อย่างละเยียด เพือที่จะสามารถบรหิการค้าคอบแทนได้ย้างถูคต้อง

ส่วนประกอบของค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน

ยังมีรายได้ที่คนงานได้รับอีกหลายรูปแบบที่ไม่เป็นตัวเงิน หรือไม่ได้เป็นต้นทุนของบริษัท รายได้ประเภทนี้ มองเห็นไม่ชัดเจนและยากที่จะวัดได้ แต่ถึงอย่างไรก็ตาม ก็จำเป็นต้องศึกษาวิเคราะห์และใช้ประโยชน์จากค่าตอบแทนในส่วนนี้ ซึ่งโดยทั่วไปจะประกอบด้วย

๑. สภาพแวดล้อมของบริษัท (Company Environments)
๒. สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work Environments)
๓. รายได้ที่ไม่ต้องเสียภาษี (Non-Taxable Income)
๔. รายการอื่นๆที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน (Items of Work Support Income)
๕. ค่านิยมต่าง ๆ ที่ช่วยยก Status ของคนงาน (Perquisite)

๑. สภาพแวดล้อมของบริษัท (Company Environments)

หมายถึง สภาพการต่าง ๆ ของบริษัทที่อำนวยความสะดวกให้กับคนงาน เช่น การที่บริษัท มีชื่อเสียงในด้านการ เป็นผู้นำทางธุรกิจในด้านใดด้านหนึ่ง ตัวอย่างเช่น "NASA" เป็นผู้นำทางด้านอวกาศ พนักงานที่ทำงานในองค์กรจะมีความรู้สึกภาคภูมิใจ ช่วยในการทำงานจะดีขึ้น

มีหลายทางที่บริษัทสามารถสร้างสภาพแวดล้อมขึ้นได้ โดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายมากมาย ยกเว้น ค่าใช้จ่ายเพียงเล็กน้อยสำหรับการติดต่อสื่อสารเท่านั้น

๒. สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work Environment)

ได้แก่สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในการทำงาน ที่เป็นผลให้ลูกจ้างคนงาน สามารถทำงานได้ดีขึ้น มีประสิทธิภาพของงานสูงขึ้น เช่น

- เครื่องมือและเครื่องจักรที่ทันสมัยในการทำงาน
- สถานที่ทำงานที่ดี สะอาด สวยงาม โดดเด่นแห่งความเจริญใกล้ศูนย์การค้า สะดวกในการคมนาคม หรือแม้แต่มีรถเมล์ผ่านหลายสาย
- การรู้จักแบ่งงาน หรือมอบหมายงานที่ทำให้คนงานทำงานอย่างเพลิดเพลิน สนุกสนาน มีความพอใจในการทำงาน
- วิธีการบริหารงานของหน่วยงานก็เป็นส่วนสำคัญอีกอันหนึ่งของสภาพแวดล้อมการทำงาน

วิธีการบริหารที่ดี เช่น การปฏิบัติต่อคนงานด้วยความยุติธรรม ยกย่อง ให้เกียรติ และมองคนงานอย่างมีคุณค่า การปกครองหรือปฏิบัติต่อคนงานด้วยความเสมอภาค หรือแม้แต่ การที่บริษัทตั้งระดับของผลงานของพนักงานคนใดคนหนึ่ง ในระดับหนึ่ง ก็เป็น Work Environment ด้วย เพราะคนงานจะมีความภาคภูมิใจในผลงานของตน เมื่อตนทำได้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และคนงานจะรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญ ที่เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้บริษัทประเดิมผลสำเร็จตามเป้า

จะเห็นว่าสภาพแวดล้อมการทำงานเหล่านี้ เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้คนงานพอใจในการทำงาน กำลังใจในการปฏิบัติงานดีขึ้น และส่งผลกระทบต่อถึงผลงาน และผลผลิตของเขาด้วย จึงนับเป็นผลประโยชน์ที่คนงานได้รับในรูปที่ไม่เป็นตัวเงินจากการทำงานนี้ โดยที่บริษัทเองก็ไม่ต้องสูญเสียเงินทองใด ๆ

นับว่ารายได้หรือผลประโยชน์ที่ไม่เป็นตัวเงินเหล่านี้ก็มีส่วนที่ทำให้บริษัทประสบผลสำเร็จในการทำงานได้เช่นกัน

๓. รายได้ที่ไม่ต้อง เสียภาษี (Non-Taxable Income)

มีหลายวิธีที่บริษัทจ่ายค่าตอบแทน โดยที่คนงานลูกจ้างไม่ได้รับไปเป็นตัวเงิน ซึ่งผลคืออย่างหนึ่งคือไม่ถือเป็นรายได้ที่ต้องนำไปเสียภาษีเงินได้ ทำให้คนงานประหยัดภาษีที่จ่ายได้ เช่น การให้คนงานมีสิทธิเบิกค่าพาหนะ ค่าที่พัก ค่าอาหาร ซึ่งถือเป็นค่าใช้จ่าย (Expenses) นอกจากนั้น

การที่บริษัทจัดให้มีบริการรถรับส่งพนักงาน มีสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ มีสถานที่และเครื่องมือสำหรับเล่นกีฬา เหล่านี้นับเป็นรายได้ที่พนักงานได้รับโดยไม่เป็นตัวเงินทั้งสิ้น

๔. รายการอื่น ๆ ที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน (Items of Work Support Income)

มีหลายวิธีที่บริษัทสามารถช่วยคนงานให้ทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ทำอย่างสบาย ๆ ไม่กดดัน และช่วยเสริมสร้างให้คนงานนั้นมีรายได้สูงขึ้น อันเนื่องมาจากประสิทธิภาพการทำงานดีขึ้น เช่น

- การ Promotion ทำให้คนงานก้าวหน้าขึ้น ได้รับเงินเดือนสูงขึ้น
- การจัดฝึกอบรมในด้านต่าง ๆ
- การให้ทุน หรืออนุมัติให้เบิกจ่ายเงินได้เพื่อการศึกษาเพิ่มเติม

รายได้เหล่านี้ นับเป็นรายได้ที่เขาได้รับโดยไม่เป็นตัวเงิน เพราะทำให้เขามีคุณค่าสูงขึ้นในการทำงาน

๕. ค่านิยมต่าง ๆ ที่ช่วยยก Status ของคนงาน (Perquisite)

เป็นวิธีการต่าง ๆ ที่ช่วยให้คนงานรู้สึกตัวว่า มีคุณค่าสูงขึ้น ในค่านิยมของสังคม เช่น

- การมีรถประจำตำแหน่ง
- มี Office พิเศษให้เฉพาะตำแหน่ง
- หรือแม้แต่การแต่งตั้งตำแหน่งต่าง ๆ ขึ้นมาให้กับคนงาน
- รวมทั้งการให้รางวัลในด้านต่าง ๆ ที่เป็นที่ยอมรับ หรือเชิดหน้าชูตาในสังคม

สิ่งเหล่านี้ จะทำให้ยกกระชั้นสถานะในสังคม ในองค์การของลูกจ้างคนงาน นับเป็นเรื่องสำคัญ และมีความหมายมากสำหรับการให้ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน

อย่างไรก็ตาม Perquisite นี้อาจก่อให้เกิดปัญหาได้เช่นกัน เพราะอาจกลับกลายเป็นการชักจูงให้ลูกจ้าง คนงาน มองแต่ตำแหน่งมากกว่าจะมองถึงคุณค่าของงานที่ทำ ยิ่งกว่านั้น Perquisite บางอันเช่น ตำแหน่งต่าง ๆ เมื่อกำหนดหรือแต่งตั้งขึ้นมาแล้ว ก็ย่อมจะมีอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบประจำตำแหน่งนั้น ฤๅติดมากับตำแหน่งด้วย หากมุ่งหวังให้ตำแหน่งเพื่อตอบแทนการจูงใจ ก็จำเป็นต้องให้อำนาจดังกล่าวด้วย และหากลูกจ้างคนงานที่ได้รับการตอบแทนด้วยการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งดังกล่าวแล้ว ไม่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก็เป็นการยากที่ผู้บริหารจะไปลดตำแหน่ง หรือเปลี่ยนแปลงวิตรอนอำนาจหน้าที่ของตำแหน่งนั้นลงได้ในระยะสั้น ดังนั้น การให้ Perquisite นี้จึงเป็นการจ่ายค่าตอบแทนที่ผู้บริหารต้องให้ความระมัดระวัง และสนใจติดตามผลอย่างจริงจัง

กลุ่มต่าง ๆ ของคนงาน (Group of Employees)

ลักษณะต่าง ๆ ของรายได้ที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน จะมีส่วนเกี่ยวพันโดยตรงกับลักษณะคนงานแต่ละกลุ่ม ดังนั้นระดับรายได้ที่คนงานแต่ละกลุ่มได้รับจะมีความแตกต่างกันไปตามประเภทของกลุ่ม เช่น

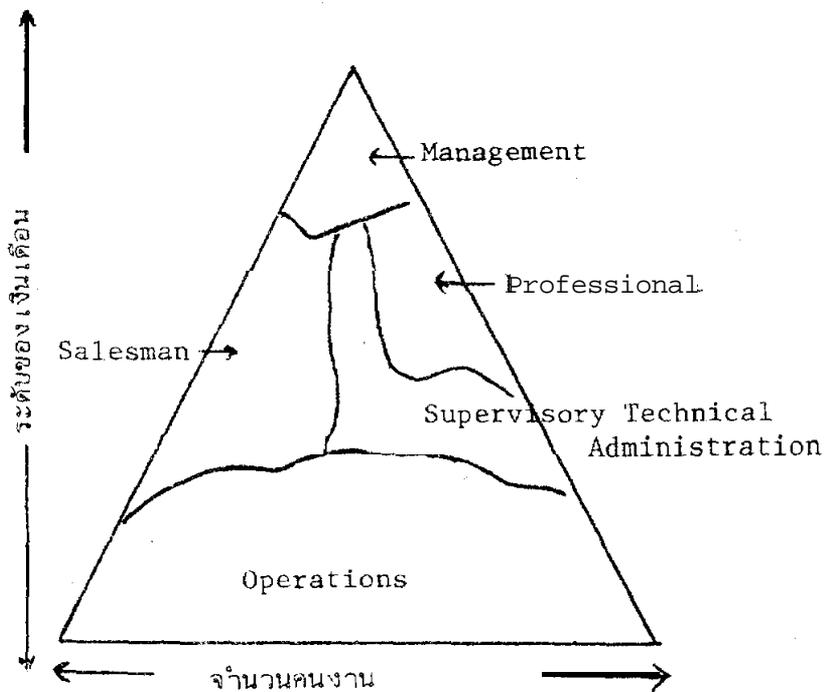
- ค่าตอบแทนประเภทค่าล่วงเวลา จะจ่ายให้แก่เฉพาะลูกจ้างระดับคนงานเท่านั้น แต่มักไม่จ่ายให้ระดับผู้บริหาร
- หรือ - การมีรถประจำตำแหน่ง มักจะให้กับลูกจ้างระดับบริหารเท่านั้น คนงานจะไม่ได้รับค่าตอบแทนลักษณะนี้

ดังนั้น จึงเป็นความจำเป็นที่ บริษัทจะต้องแยกแยะจัดประเภทของคนงานเข้าเป็นกลุ่มต่าง ๆ เพื่อจะได้จัดสรรประเภทค่าตอบแทนให้ได้ถูกต้องและเหมาะสมที่จะจูงใจคนงานระดับนั้น ๆ ได้ การแบ่งกลุ่มหรือจัดประเภทของลูกจ้างคนงาน จะแบ่งแตกต่างกันตามลักษณะของกิจการแต่ละประเภท บางแห่งแบ่งไว้กว้าง ๆ เป็นกลุ่มคนงาน (Workers) กับกลุ่มผู้บริหาร (Management) การแบ่งอย่างนี้ไม่เพียงพอสำหรับองค์การธุรกิจสมัยใหม่ . ซึ่งมีการจำแนกหน้าที่ของลูกจ้างอย่างชัดเจน โดยทั่วไปองค์การในปัจจุบันนี้มักจะแบ่งกลุ่มของลูกจ้างตามลักษณะของการจ่ายค่าตอบแทน

โดยแบ่งเป็น ๕ ประเภทดังนี้

๑. ระดับการปฏิบัติงาน (Operations Employees)
๒. กลุ่มของพนักงานขาย (Salesmen)
๓. ระดับหัวหน้างาน (Supervisory Technical Administration)
๔. กลุ่มพนักงานผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Professional Employees)
๕. กลุ่มผู้บริหาร (Management Employees)

ภาพที่ ๑ แสดงกลุ่มของพนักงานระดับต่าง ๆ



กลุ่มที่ ๑ ระดับคนปฏิบัติงาน (Operations Employees)

ในกลุ่มนี้จะรวมพนักงานในระดับผู้ปฏิบัติงานทั้งคนงานในโรงงาน และพนักงานในสำนักงาน งานของคนงานในกลุ่มนี้มักจะเป็นงานที่ใช้ทักษะในระดับต่ำ

กลุ่มที่ ๒ กลุ่มของพนักงานขาย (Sales Employees)

ได้แก่พวกพนักงานขาย หรือผู้ที่ทำหน้าที่ติดต่อโดยตรงกับลูกค้า หรือเป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้าหรือบริการของบริษัท

กลุ่มที่ ๓ ได้แก่พวกที่ทำหน้าที่บริหารงานในระดับกลาง ๆ แบ่งเป็น ๓ ประเภทใหญ่ ๆ คือ

๑. พวก Supervisor เป็นพวกที่อยู่ระหว่างกลาง ของกลุ่มผู้บริหารกับกลุ่มผู้ใช้แรงงาน

๒. พวก Technical Employees เป็นพวกที่อยู่กลางระหว่างกลุ่ม Professional กับกลุ่มระดับ Operation Workers และ

๓. Administrative Employees ก็จะเป็นพวกที่มีตำแหน่งอยู่ระหว่างพนักงานที่อยู่ในระดับสูงกับ Operation Workers

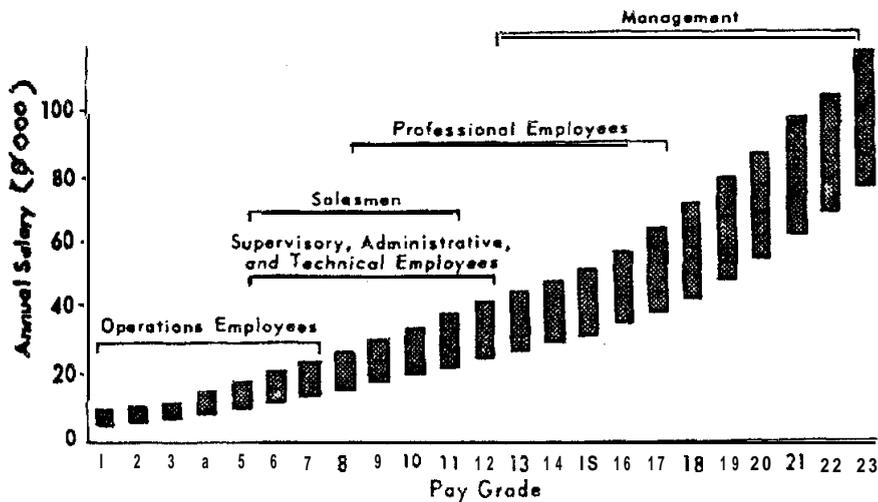
กลุ่มที่ ๔ กลุ่มของพนักงานที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน (Professional Employee)

เป็นพนักงานที่มีลักษณะเด่น คือ ใช้ความรู้ ที่ได้จากการศึกษา และประสบการณ์นำมาประยุกต์เข้ากับงาน เพื่อแก้ปัญหาต่างๆของบริษัท เช่น แพทย์, หนายความ, วิศวกร, นักบัญชี

กลุ่มที่ ๕ กลุ่มระดับผู้บริหาร (Management)

เป็นพนักงานกลุ่มที่มีระดับสูงที่สุดในองค์การ เป็นระดับที่ต้องการทำการตัดสินใจในปัญหาต่างๆ ซึ่งจะมีผลถึงบริษัท กลุ่มนี้จะเป็นกลุ่มที่เล็กที่สุดในองค์การ

ภาพที่ ๒ แสดงถึงระดับของเงินเดือนของกลุ่มต่างๆ



ระดับของเงินเดือนของแต่ละกลุ่มจะแตกต่างกันบ้างตามที่แสดงในรูปที่ ๒

วิธีการบริหารค่าตอบแทนแรงงาน จะมีเทคนิค วิธีการต่าง ๆ มากมาย บางวิธีสามารถประยุกต์ใช้ได้กับกลุ่มของคณงานทุกกลุ่ม วิธีพื้นฐานเหล่านี้ จะพูดถึงในบทที่ ๔ ถึง ๘ บางเทคนิคหรือบางวิธี จะใช้เฉพาะกับการบริหารค่าตอบแทน สำหรับกลุ่มที่สำคัญ ๆ เท่านั้น วิธีเหล่านี้จะอธิบายในบทที่ ๙ ถึง ๑๒

ส่วนการจ่ายค่าตอบแทนในรูป Fringe Benefit ก็เป็นเทคนิคที่ใช้ได้กับทุกกลุ่มเช่นกัน ซึ่งต่อไปจะอธิบายโดยละเอียดในบทที่ ๑๓