

กลยุทธ์การจ่ายค่าตอบแทนกลุ่มคนเก่งและแรงงานข้ามชาติ Strategic Compensation for Talent Group and Expatriates

กรรณภัทร กันแก้ว*

Kannapat Kankaew

Received : July 11, 2019

Revised : March 3, 2020

Accepted : March 18, 2020

บทคัดย่อ

หากนำกฎปาเรโต 80/20 ของนักเศรษฐศาสตร์ชาวอิตาลีมาอธิบายถึงความสำเร็จขององค์กร สามารถตีความได้ว่าความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับคนส่วนน้อยแต่เป็นคนที่มีความสามารถที่โดดเด่นเหนือกว่าพนักงานส่วนใหญ่เป็นกลุ่มคนที่สรรสร้างและขับเคลื่อนกลยุทธ์ให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรคนกลุ่มนี้ถูกเรียกว่า “กลุ่มคนเก่ง” องค์กรจึงต้องดึงดูดและรักษาคนเหล่านี้ไว้ให้นาน มาตรการที่นำมาใช้ในการธำรงรักษากลุ่มคนเก่ง คือ ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ (Taweesak, 1994) ซึ่งสอดคล้องกับ Kallayane. (2013) กล่าวว่าค่าตอบแทนสำหรับกลุ่มคนเก่งจะมากกว่าพนักงานระดับอื่นโดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงนั้น เนื่องจากความสำเร็จขององค์กรไม่ได้เกิดจากผลงานของทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน แต่เกิดจากกลุ่มคนเก่งที่มีหน้าที่รับผิดชอบที่สำคัญทั้งยังแบกรับความเสี่ยงและสร้างรายได้เข้าสู่องค์กร บทความวิชาการนี้นำเสนอทั้งทางทฤษฎีและการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาสำหรับนักศึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์ และนักทรัพยากรมนุษย์สามารถนำไปประยุกต์ใช้เนื่องจากปัจจุบันการย้ายถิ่นฐานของประชากรเพื่อโอกาสที่ดีในการทำงานของตนเองมีมากขึ้นและองค์กรเองก็ต้องมีการมีอาชีพซึ่งเป็นชาวต่างชาติที่มีความชำนาญเฉพาะมาบริหารงานเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและความได้เปรียบในธุรกิจ

คำสำคัญ : กลยุทธ์ / ค่าตอบแทน / คนเก่ง / สิทธิประโยชน์ / แรงงานข้ามชาติ

*อาจารย์ประจำสาขาธุรกิจการบิน วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

Lecturer in Aviation Business International College Suan Sunandha Rajabhat University

ABSTRACT

80/20, is the rule, of Italian economist Pareto. Could be explained the success of organization that the achievement of firm depended on the minority of people in an organization. A minority group of people who creates strategies and lead organization for the competitive advantages. It is worth noticing that those were people who have high capabilities. They were called ‘talent group’. Hence, organization needs to attract and retain the talent group as long as they could by providing a compelling compensation and benefits (Taweesak, 1994). This is consistent with (Kallayanee, 2013) mentioned that the compensation for talent group, especially the executive is higher than other level in organization. Beneath this reason is the organization’s success was not equally come from everyone, but from the talent group. Those who have high responsibilities on strategic implementation, risk management in the fluctuated and disruptive environment, as well as, generating revenue and profit for the firm. The objective of this academic issue is stress on the theory and strategic practices. It could be use as a guideline for students majoring in human resources and human resource (HR) practitioners for applying in their job. Since, today the migration of workforces are augmented more freely for the job opportunity. In the meantime, organization also needs experts from abroad to run its business for the organizational capabilities and competitive advantages.

Keywords : Strategy / Compensation / Talent / Benefits / Expatriates

บทนำ

การลงทุนในศึกษาเพื่ออนาคตของบุคคลมีทั้งค่าใช้จ่ายในทางตรงและทางอ้อมทั้งนี้เพื่อโอกาสที่จะได้รับผลตอบแทนในอนาคตจากการทำงาน พนักงานปฏิบัติงานให้กับนายจ้างโดยใช้ความรู้ ทักษะและประสบการณ์ของตนเองที่ได้จากการเรียนรู้หรือจากงานเก่าที่เคยมีประสบการณ์มาก่อน องค์กรตอบสนองแรงจูงใจของพนักงานในรูปแบบของค่าจ้างและสิทธิประโยชน์ในระดับที่ต่างฝ่ายพึงพอใจเพื่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร (Ungemah, 2015) ทั้งนี้ในองค์กรธุรกิจประกอบด้วยบุคลากรหลากหลายแต่กลุ่มบุคคลที่วางนโยบายเป้าหมาย พันธกิจและกลยุทธ์หลักขององค์กร คือกลุ่มผู้บริหารหรือกลุ่มคนเก่งซึ่งกลุ่มคนเก่ง คือกลุ่มคนที่มีหน้าที่รับผิดชอบสิ่งสำคัญในองค์กรเป็นผู้ที่มีความรู้เฉพาะด้านสำคัญต่อกิจการของบริษัท บุคคลในกลุ่มคนเก่งมีลักษณะคล้ายกัน 2 ประการคือ (1) มีแนวโน้มที่มีความสำคัญในเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ถ้างานของกลุ่มคนเก่งไม่สำเร็จก็จะส่งผลโดยรวมต่อองค์กร (2) ตำแหน่งของกลุ่มคนเก่งมีแนวโน้มที่จะเกิดความขัดแย้งซึ่งเป็นผลจากความต้องการของสมาชิกในกลุ่มที่ไม่ลงรอยกัน เช่น การที่ต้องเผชิญกับความไม่พอใจของผู้ถือหุ้นเมื่อแผนกลยุทธ์ล้มเหลว (Kallayanee, 2013)

ทางด้าน Somchai (2018) กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้บริหารระดับสูงที่ควรจะมีในยุคของโลกกระแสทุนนิยมเพื่อความอยู่รอดขององค์กรไว้ว่าผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ คิดกว้าง มองลึก นึกไกล ใฝ่สูง ใจกว้างและมีทักษะมนุษยสัมพันธ์ดีในการสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน การตัดสินใจที่รอบคอบทันต่อเหตุการณ์ของผู้บริหารจะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

ดังนั้นกลุ่มคนเก่งจึงหมายถึง กลุ่มอาชีพที่มีความสำคัญ มีความสามารถที่โดดเด่นที่จะส่งผลต่อทั้งความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร ส่วน Ellig. (2014) พูดถึงกลุ่มคนเก่งหมายถึง ผู้บริหารระดับสูง

(Executives) ขององค์กรซึ่งสามารถแยกโดยใช้เกณฑ์ในประเภทต่อไปนี้ คือเงินเดือน ลำดับความอาวุโสของตำแหน่งงาน ความสำคัญของตำแหน่งงาน ลำดับชั้นในองค์กรหรือการนำเอาเกณฑ์ดังกล่าวทั้งหมดรวมกัน

สำหรับคำตอบแทนกลุ่มคนเก่ง Armstrong. (2012) เปิดเผยว่าการจ่ายค่าตอบแทนของผู้บริหารสูงมาก และควบคุมยากซึ่งคำตอบแทนที่ง่ายจะเป็นการทำร้ายองค์กร ส่งผลร้ายต่อเศรษฐกิจและในภาพรวมส่งผลกระทบต่อสังคม สิ่งที่ย้ำไปกว่านั้น คือการจ่ายค่าตอบแทนให้กับผู้บริหารจำนวนที่สูงมาก บางครั้งมีนัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรน้อยซึ่งเท่ากับว่าการให้ค่าตอบแทนที่สูงมากๆ ก็ไม่เกิดประโยชน์ต่อองค์กรเท่าที่ควรจะเป็น การให้ค่าตอบแทนสูงแก่ผู้บริหารไม่ได้มีหลักฐานอะไรที่พิสูจน์ได้ว่าส่งผลต่อองค์กร และไม่มีประเด็นการจ่ายค่าตอบแทนผู้บริหารที่แสดงให้เห็นว่าจ่ายตามตลาดแรงงาน (market-based pay) หรือจ่ายตามความเหมาะสมตามระบบคุณธรรม (merit pay) แต่เมื่อมีการจ่ายที่สูงมากก็ยากที่จะหยุดได้

ด้วยเหตุนี้ผู้ศึกษาเห็นว่าองค์กรจะต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ในการจ่ายค่าตอบแทนและสิทธิพิเศษให้กับกลุ่มคนเก่งอย่างละเอียดรอบคอบ โดยคำนึงถึงประโยชน์โดยรวมขององค์กร ความอยู่รอดและความได้เปรียบในการแข่งขันเป็นหลัก ในบทความนี้ประกอบด้วยกลยุทธ์กับการกำหนดค่าตอบแทน คำอธิบายค่าตอบแทน สวัสดิการ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง องค์ประกอบการจ่ายค่าตอบแทนกลุ่มคนเก่งซึ่งในบทความนี้หมายถึง ผู้บริหารระดับสูง งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และบทสรุป

เนื้อหา

กลยุทธ์ คือ แนวทางปฏิบัติตามที่มุ่งหมายและเป็นแผนชี้แนะเพื่อจัดการกับสถานการณ์ที่เผชิญ กลยุทธ์เป็นการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลง เป็นการวางแผนสำหรับอนาคตโดยกลยุทธ์และโครงสร้างขององค์กรต้องมีความสัมพันธ์กัน (Nisada, 2011) ลักษณะของกลยุทธ์ที่ดีต้องเชื่อมโยงกับปัจจัยภายในและภายนอก เป็นมุมมองภาวะวิกฤติของผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวกับแผนความสามารถขององค์กรเป็นเสมือนกลุ่มของทางเลือกที่จะต้องพิจารณาตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันดังนั้นกลยุทธ์สามารถยืดหยุ่นได้ (Boselie, 2011)

สำหรับมุมมองด้านกลยุทธ์ของ (Kallayane, 2013) เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ในการกำหนดค่าตอบแทนคือทิศทางพื้นฐานที่องค์กรเลือกที่จะทำหรือไม่ทำโดยมีจุดเน้นเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน แนวทางการดำเนินกลยุทธ์ผ่านการออกแบบค่าตอบแทนหลักที่ใช้ คือ แนวทางเหมาะสมที่สุด (Best fit approach) เป็นแนวทางที่จ่ายค่าตอบแทนตามบริบทสภาพแวดล้อมโดยตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่าไม่มีแนวทางใดใช้ได้กับทุกองค์กร อีกแนวทางหนึ่งคือ แนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best practice approach) คือแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดและใช้ได้กับทุกองค์กร การบูรณาการระบบค่าตอบแทนให้เข้ากับกลยุทธ์ในระดับต่างๆ ขององค์กรหากสอดคล้องกันมากเท่าไรก็จะส่งผลถึงประสิทธิภาพขององค์กรมากขึ้น

ค่าตอบแทน (Compensation) หมายถึง การจ่ายค่าตอบแทนด้วยเงินในทุกรูปแบบและการบริการที่พนักงานสัมผัสได้รวมถึงสวัสดิการ (Benefit) ที่พนักงานได้รับจากบริษัทซึ่งถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการจ้างงาน โดยมีวัตถุประสงค์หลักในการจ่ายค่าตอบแทนคือ (1) เพื่อยกระดับการปฏิบัติงาน เพิ่มคุณภาพที่ส่งผลกระทบต่อความสุขของลูกค้าและผู้ถือหุ้น (2) เพื่อควบคุมต้นทุนแรงงาน (Milkovich, Newman. & Gerhart, 2014) ส่วนสวัสดิการ (Benefit) หมายถึง ค่าตอบแทนที่บริษัทมอบให้พนักงานนอกเหนือจากค่าจ้างเป็นรายชั่วโมงหรือเงินเดือน เช่น พนักงานลาพักร้อนก็ยังได้รับเงินเดือน การทำประกันชีวิตให้กับพนักงาน การจ่ายค่าเล่าเรียนให้กับพนักงาน เป็นต้น คุณลักษณะพื้นฐานของสวัสดิการประกอบด้วย 3 ประเด็น คือ (1) แผนป้องกัน คือการมอบสวัสดิการให้กับครอบครัวพนักงาน ส่งเสริมสุขภาพพนักงานและการป้องกันการสูญเสียรายได้หากเกิดเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อพนักงานจนเกิดความเจ็บป่วยรุนแรง พิการ หรือการถูกเลิกจ้าง (2) การจ่ายเงินเมื่อ

ลาพัก (Paid time-off) เป็นนโยบายองค์กรเมื่อพนักงานลาหยุดก็ยังได้รับค่าจ้างปกติ และ (3) ที่พักและสวัสดิการเพิ่มเติมอื่น ๆ (Accommodation and enhancement benefit) เช่น การเปิดโอกาสให้กับบุคคลในครอบครัวของพนักงานในการเข้าทำงาน จัดการเรียนรู้เรื่องการจัดการความเครียด ตารางการทำงานยืดหยุ่นได้ หรือการคืนทุนการศึกษาให้กับพนักงาน (Martocchio, 2014)

ทั้งนี้ Martocchio ได้แสดงถึงความสัมพันธ์ของกลยุทธ์การจ่ายค่าตอบแทนและวิธีการการตัดสินใจในการจ่ายค่าตอบแทนว่าองค์กรมีกลยุทธ์แบบใดและจะประเมินการจ่ายค่าตอบแทนด้วยวิธีใด ดังเช่น (1) กลยุทธ์เพื่อการแข่งขัน (Competitive strategy) หมายถึงการวางแผนในการใช้ทรัพยากรองค์กร เทคโนโลยี ทุน พนักงานเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน อาจจะใช้กลยุทธ์ด้านการเป็นผู้นำต้นทุนต่ำ (Lowest-cost strategy) เช่น สายการบินไทยแอร์เอเชียที่ลดค่าใช้จ่ายการปฏิบัติการสายการบิน หรือกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation strategy) คือกลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่างทางด้านการบริการ ผลิตภัณฑ์ที่เป็นเอกลักษณ์ เช่น สายการบินกรุงเทพ (Bangkok Airways) สามารถสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งโดยมีบริการห้องรับรองให้กับผู้โดยสารทุกระดับชั้นการบิน คือชั้นประหยัดและชั้นธุรกิจพร้อมของว่างและเครื่องดื่มโดยมีข้าวต้มมัดซึ่งเป็นเอกลักษณ์ที่ในสังคมออนไลน์ได้กล่าวถึงกันมาก ทั้งยังมีเส้นทางบินที่เน้นเมืองท่องเที่ยว มีท่าอากาศยานของตนเองที่ตกแต่งแบบไทยและการได้รับรางวัลสายการบินภูมิภาคยอดเยี่ยม (Best Regional Airlines) เป็นต้น (2) กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human resource strategy) เป็นการใช้อยุทธวิธีที่หลากหลายของนักทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์การแข่งขันขององค์กร และ (3) กลยุทธ์การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation strategy) ผู้บริหารด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการต้องประสานงานร่วมกับผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และผู้บริหารการเงินเพื่อวางแผนกลยุทธ์การจ่ายค่าตอบแทนรวมทั้งจะส่งเสริมกลยุทธ์การแข่งขันขององค์กรซึ่งมีสามปัจจัยหลักที่สำคัญสำหรับการจ่ายค่าตอบแทนคือ ความเหมาะสมภายในองค์กร การแข่งขันในตลาดแรงงาน และการรับรู้ถึงความคุ้มค่าของพนักงานแต่ละคนต่อหน้าที่ของตนเอง สำหรับทางด้านทฤษฎีในการจ่ายค่าตอบแทน Armstrong (2012) กล่าวถึงทฤษฎีและองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับปรากฏการณ์การจ่ายค่าตอบแทนกลุ่มพิเศษที่สูงไว้ 5 ประเด็นคือ ทฤษฎีตัวแทน (Agency theory) ทฤษฎีการแข่งขัน (Tournament theory) แรงขับจากตลาด (Market forces) การรับรู้ความสำคัญของผู้บริหารที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ และ เกิดจากคณะกรรมการจ่ายค่าตอบแทน (Remuneration committee) สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ทฤษฎีตัวแทน (Agency theory) มาจากฐานคติที่ว่าเจ้าของกิจการจะได้รับความซื้อสัตย์จากผู้จัดการหรือตัวแทนจากการจ่ายค่าตอบแทนที่สูง ทั้งนี้เพราะเจ้าของกิจการไม่สามารถควบคุมผู้จัดการได้โดยสมบูรณ์แบบบางครั้งผู้บริหารที่จ้างมาอาจจะทำเพื่อตอบสนองความสนใจของตนเองเท่านั้น ดังนั้นจึงจำเป็นต้องใช้ระบบค่าตอบแทนด้านการเงินเพื่อสร้างแรงจูงใจให้เปลี่ยนพฤติกรรมและมุ่งผลประโยชน์ขององค์กรตามที่เจ้าของกิจการคาดหวัง

2. ทฤษฎีการแข่งขัน (Tournament theory) ทฤษฎีการแข่งขันอธิบายได้ว่าการจ่ายค่าตอบแทนให้กับผู้บริหารระดับสูงส่งผลกระทบต่อราคาและผู้บริหารก็จะพยายามทุ่มเทเพื่อชัยชนะขององค์กร เมื่อองค์กรคู่แข่งทราบผลกระทบที่ตามมาคือการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กรก็จะสูงขึ้นเรื่อยๆ

3. แรงขับจากตลาด (Market forces) เนื่องจากองค์กรกลัวการสูญเสียผู้บริหารระดับสูงให้กับคู่แข่ง ซึ่งจากการศึกษาในระยะ 5 ปี พบว่าผู้บริหารระดับสูงถูกซื้อตัวโดยคู่แข่งปีละ 2 เปอร์เซ็นต์ ดังนั้นองค์กรจึงต้องให้ค่าตอบแทนที่สูงขึ้นเพื่อป้องกันภัยสมองไหล

4. การรับรู้ความสำคัญของผู้บริหารที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติซึ่งเป็นค่านิยมความเชื่อในคุณค่าของคนที่มีต่อธุรกิจว่าผู้บริหารเป็นผู้ที่สร้างมูลค่าต่อผู้ถือหุ้น

5. บทบาทคณะกรรมการการจ่ายค่าตอบแทน (Remuneration committee) สืบเนื่องมาจากหลักธรรมาภิบาลขององค์กรที่ว่า นโยบายการจ่ายค่าตอบแทนต้องสอดคล้องกับควมมีประสิทธิภาพกับการจัดการความเสี่ยง และเชื่อมโยงกับผลประกอบการทางการเงิน คณะกรรมการการจ่ายค่าตอบแทนจึงถูกตั้งขึ้นเพื่อให้คำแนะนำการจ่ายค่าตอบแทน

ทางด้าน Milkovich, Newman. & Gerhart. (2014) กล่าวถึงองค์ประกอบการจ่ายค่าตอบแทนผู้บริหารระดับสูงโดยทั่วไปจะประกอบด้วย 5 องค์ประกอบคือ เงินเดือน ค่าตอบแทนจูงใจระยะสั้น ค่าตอบแทนจูงใจระยะยาว สวัสดิการผู้บริหาร และ สวัสดิการพิเศษหรือสิทธิพิเศษ สามารถอธิบายได้ดังนี้คือ

1. เงินเดือน (Base Salary) เป็นค่าตอบแทนพื้นฐานที่มีความสำคัญเพราะแน่นอนมั่นคง เป็นสิ่งสำคัญในการกำหนดความเป็นอยู่พื้นฐานของผู้บริหารและเป็นพื้นฐานในการกำหนดค่าตอบแทนอื่นๆ เช่น โบนัส สิทธิประโยชน์ผู้บริหาร

2. ค่าตอบแทนจูงใจระยะสั้นหรือโบนัส (Short-term incentives or bonuses) มีบทบาทหลักต่อการจ่ายค่าตอบแทนแก่ผู้บริหาร โบนัสถูกออกแบบมาเพื่อจูงใจให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น เช่น ถ้าผลการปฏิบัติงานของบริษัทดีกว่าที่ตั้งไว้ ผู้บริหารก็จะได้รับโบนัสก้อนใหญ่รวมทั้งได้หุ้นเป็นค่าตอบแทนผลงานด้วย อย่างไรก็ตาม Graham, Roth. & Dugan. (2008) มองว่าแรงจูงใจระยะสั้นในบางครั้งเป็นการเพิ่มความโลภให้กับผู้บริหารทำให้ผู้บริหารมองเห็นแต่ประโยชน์ที่ตนเองจะได้รับและลืมนึกถึงแผนการดำเนินการองค์กรในระยะยาวได้

3. ค่าตอบแทนจูงใจระยะยาวและแผนการลงทุนหุ้น (Long-term incentive and Capital Appreciation plan) โดยปกติค่าตอบแทนระยะยาวอยู่ระหว่าง 3-5 ปี ในปัจจุบันการจ่ายค่าตอบแทนระยะยาวลดลง เนื่องจากปัจจัย 3 ประการดังนี้

3.1 การได้ผลประโยชน์จากการเสียภาษี ในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมาหลายองค์กรถูกกดดันในการแสดงการจ่ายหุ้นในรายงานประจำปีเพื่อกระตุ้นทุนที่แท้จริงของหุ้น ซึ่งก่อนหน้านี้ไม่ต้องแสดงบัญชีการจ่ายหุ้นและถือว่าเป็นการให้เปล่าในระบบบัญชี

3.2 ผู้ถือหุ้นในบริษัทที่มีความไม่แน่ใจว่าจะให้หุ้นกับผู้บริหารเป็นจำนวนเท่าใดจึงจะเหมาะสมเพราะผู้บริหารหลายคนผลงานต่ำกว่ามาตรฐานแต่ได้รับค่าตอบแทนสูง และองค์กรเห็นว่าการมอบหุ้นให้จึงมักไม่ค่อยเกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ในบางครั้งผู้บริหารเพียงต้องการแค่ให้มูลค่าหุ้นในตลาดสูงขึ้นเพราะตนเองได้รับผลประโยชน์เท่านั้น ดังนั้นหลายองค์กรได้ปรับวิธีการมอบค่าตอบแทนจูงใจระยะยาวโดยการมอบหุ้นใหม่ เช่น Hay Group ได้ทำการสำรวจ 300 บริษัทพบว่าประมาณ 40 เปอร์เซ็นต์ขององค์กรที่มีมูลค่ามากกว่า 1 พันล้านเหรียญได้เชื่อมโยงการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจระยะยาวในรูปของหุ้นเข้ากับรายได้สุทธิขององค์กร ผลกำไรโดยรวมของผู้ถือหุ้น ระดับการเติบโตขององค์กรและผลตอบแทนต่อหุ้น เช่น บริษัท Tyson ผู้บริหารมีสิทธิได้รับหุ้นเป็นการตอบแทน 150,000 หุ้น เมื่อผู้บริหารบรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัทที่ตั้งไว้เท่านั้น โดย ครึ่งหนึ่งของหุ้นจะได้รับก็ต่อเมื่อผู้บริหารสามารถฟันฝ่ากับคู่แข่งอีก 12 บริษัทได้ และหากสามารถถ่วงน้ำหนักคู่แข่งมากเท่าไรจำนวนหุ้นก็จะได้รับเพิ่มมากขึ้น ส่วนหุ้นอีกจำนวนครึ่งหนึ่งจะได้รับก็ต่อเมื่อผู้บริหารสามารถทำได้ 13.25 เปอร์เซ็นต์

3.3 การฉ้อโกงเรื่องข้อมูล เช่น มีสองบริษัทใหญ่ระดับประเทศของสหรัฐอเมริกาด้านสุขภาพ คือ United Health Care group และ Caremark Rx ถูกกล่าวหาว่าได้มีการปลอมแปลงข้อมูลวันส่งมอบหุ้นให้กับ

ผู้บริหารย้อนหลังในวันทีราคาหุ้นตกและเมื่อราคาหุ้นกลับดีขึ้นผู้บริหารได้ประโยชน์อย่างมากมาจากราคาที่เพิ่มขึ้น

4. สวัสดิการผู้บริหาร (Executive benefit) สวัสดิการผู้บริหารจะได้มากกว่าพนักงานทั่วๆไปเพราะมาจากการคำนวณฐานเงินเดือนที่สูงกว่าและคำนึงในการมอบสวัสดิการก็นิยมมอบให้ผู้บริหารมากกว่า เช่น การได้รับประกันชีวิตสูงกว่าพนักงาน การจ่ายบำนาญให้กับผู้ครบเกษียณอายุ

5. สวัสดิการพิเศษหรือสิทธิพิเศษ (Executive perquisites or Perk) มาจากภูมิในมิติที่ว่าตำแหน่งมาพร้อมกับอภิสิทธิ์หรือสิทธิพิเศษ ในความเป็นจริงแล้วผู้บริหารที่ดำรงอยู่ในตำแหน่งสูงขององค์กรมาพร้อมกับรางวัลที่ควรจะได้รับ เป็นรางวัลที่ออกแบบมาเพื่อตอบสนองความต้องการเฉพาะ เช่น James Bernhard, CEO ของ Shaw Group หากเสียชีวิตครอบครัวจะได้รับเงิน 18 ล้านเหรียญหากเสียชีวิตด้วยโรคร้าย หรือ Martha Stewart, ผู้บริหาร Martha Stewart Living ได้รับเงินเพื่อจ้างเทรนเนอร์ส่วนตัว 29,000 เหรียญ และ 55,725 เหรียญเพื่อจ้างคนขับรถส่วนตัวในวันหยุด นิตยสาร Fortune ได้สำรวจ 100 องค์กรพบว่าสวัสดิการพิเศษที่องค์กรนิยมมอบให้กับผู้บริหารในปี 2011 คือ ยานพาหนะและที่จอดรถส่วนตัว 55 เปอร์เซ็นต์ ด้านสุขภาพร่างกาย 34 เปอร์เซ็นต์ สนับสนุนค่าเดินทางของภรรยาและครอบครัว 22 เปอร์เซ็นต์ ค่าสมาชิกชมรมต่าง ๆ ค่าใช้จ่ายสำหรับการบริจาค ค่าตัวเข้าชมนิทรรศการ ค่าที่พักอาศัย เป็นต้น ซึ่งสวัสดิการพิเศษที่ผู้บริหารได้รับดังกล่าว Kallayane. (2013) แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

5.1 ผลประโยชน์เกี่ยวกับสิทธิพิเศษภายในที่องค์กรเตรียมไว้ให้ เช่น สำนักงานที่หรูหรา ที่จอดรถเป็นพิเศษ

5.2 ผลประโยชน์เกี่ยวกับสิทธิพิเศษที่เกี่ยวข้องกับบริษัทแต่ไม่ได้ออกแบบมาเพื่อตอบสนองธุรกิจ เป็นประโยชน์ต่อภายนอก เช่น การจ่ายค่าสมาชิกชมรมหรือสมาคมให้ จากมุมมองส่วนตัวของผู้เรียบเรียงเห็นว่าการจ่ายค่าสมาชิกชมรม หรือสมาคมนั้นจะส่งผลต่อองค์กรด้วยเนื่องจากการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจให้กับองค์กรอีกทางหนึ่ง

5.3 ผลประโยชน์เกี่ยวกับสิทธิพิเศษส่วนบุคคล เช่น การกู้ยืมเงินดอกเบี้ยต่ำ การใช้ทรัพย์สินบริษัท เป็นต้น

อย่างไรก็ตามองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการจ่ายค่าตอบแทนผู้บริหารต้องจ่ายทั้งค่าตอบแทนที่เห็นได้ชัดหรือค่าตอบแทนจูงใจภายนอก (Extrinsic rewards) และค่าตอบแทนจูงใจภายใน (Intrinsic rewards) หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งคือรายได้ทางจิตใจ (Psychic income) เช่น สภาพแวดล้อมการทำงาน โอกาสในการเรียนรู้และการพัฒนา อำนาจและความเป็นอิสระในการตัดสินใจอย่างสอดคล้องกันกับกลยุทธ์องค์กร ทั้งนี้การจ่ายค่าตอบแทนผู้บริหารยังต้องคำนึงถึงขนาดและวงจรการดำเนินงานของธุรกิจว่าเป็นธุรกิจเริ่มต้น ธุรกิจกำลังเจริญเติบโต หรือธุรกิจที่อิ่มตัวและเข้าสู่การร่วงโรย ตามหลักทฤษฎีแล้วการจ่ายเงินเดือนและค่าแรงจูงใจระยะสั้น สวัสดิการและสิทธิพิเศษสำหรับผู้บริหารระดับสูงในบริษัทที่เพิ่งเริ่มต้น ควรจะจ่ายต่ำกว่าตลาดและค่าแรงจูงใจระยะยาวควรจะจ่ายสูงกว่าตลาด ในขณะที่บริษัทเข้าสู่ยุคของการเจริญเติบโตควรจะจ่ายเงินเดือน ค่าแรงจูงใจระยะสั้น สวัสดิการในสัดส่วนที่เท่ากับตลาดและมากกว่าตอนที่บริษัทกำลังเริ่มดำเนินงาน ส่วนค่าแรงจูงใจระยะยาวควรจะสูงแต่สิทธิพิเศษควรให้ในระดับที่ต่ำ

ทางด้าน Milkovich, Newman. & Gerhart. (2014) แสดงให้เห็นถึงผลกระทบของการจ่ายค่าตอบแทนผู้บริหารระดับสูงว่าเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดภาวะเศรษฐกิจถดถอยในปี 2008-2009 เนื่องจากผู้บริหารในบางองค์กร เช่น Dick Fuld แห่ง Lehman Brothers ปลอมใจองค์กรเผชิญกับความเสียหายสูงมากแล้วก็ต้องชดเชยเมื่อมูลค่าของหุ้นสูญหายไป แต่คนที่ต้องจ่ายค่าชดเชยหรือค่าของความสูญเสียคือผู้ถือหุ้น รัฐบาล และ

ประชาชนผู้จ่ายภาษี ส่วนผู้บริหารก็จะถูกปลดเมื่อผลปฏิบัติงานไม่ดีแต่ก็ยังได้รับเงินก้อนเรียกว่า (Exit compensation)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Cooper, Gulen. & Rau. (2009) ทำการศึกษาเรื่องผลการปฏิบัติงานกับการจ่ายค่าตอบแทนผู้บริหารระดับสูงมีผลกระทบต่อราคาหุ้นในอนาคตหรือไม่จากผลการศึกษาพบว่าการจ่ายค่าตอบแทนที่สูงให้กับผู้บริหารส่งผลทางลบต่อราคาหุ้นในระยะ 5 ปีผลกระทบยิ่งมากขึ้นเมื่อผู้บริหารระดับสูงได้รับค่าตอบแทนสูงที่มากขึ้นซึ่งการได้รับค่าตอบแทนที่สูงทำให้ CEO มีความมั่นใจมากเกินไปและปฏิกิริยาตอบสนองจากผู้ลงทุนต่อองค์กรก็ยิ่งมากขึ้นตามระดับค่าตอบแทนที่ CEO ได้รับ

สำหรับการจ่ายค่าตอบแทนผู้บริหารในอเมริกา Murphy. (1999) ทำการศึกษาการจ่ายค่าตอบแทนผู้บริหารในประเทศสหรัฐอเมริกาพบว่าหลักการจ่ายค่าตอบแทนผู้บริหารมีความแตกต่างกันตามขนาดขององค์กร ประเภทของอุตสาหกรรมและประเทศ เช่น ระดับของการจ่ายค่าตอบแทนในองค์กรใหญ่จะสูงกว่าองค์กรขนาดเล็กและการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานในองค์กรขนาดเล็กจะมีความละเอียดอ่อนมากกว่าในองค์กรขนาดใหญ่ ส่วนองค์กรเกี่ยวกับการอุปโภคบริโภค เช่น ประปา ไฟฟ้าระดับค่าจ้างและการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานจะต่ำกว่าองค์กรอุตสาหกรรม นอกจากนี้ยังพบว่าการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานโดยการมอบหุ้นเป็นตัวขับเคลื่อนไม่ได้มีนัยสำคัญระหว่างหุ้นกับผลการปฏิบัติงาน

ทางด้าน Kuhns. & Sawyer. (1994) กล่าวถึงการสร้างโปรแกรมการจ่ายค่าตอบแทนสำหรับผู้บริหารต้องมีมุมมองที่กว้างและวิเคราะห์อย่างถี่ถ้วนเพื่อความแน่ใจว่าองค์กรมีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก มิติที่ควรพิจารณาประกอบด้วย การพัฒนาด้านทุนการผลิตไปผูกกับค่านิยมองค์กรให้เกิดความยั่งยืน ลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น พัฒนาพนักงานให้มีความรู้ความเข้าใจในธุรกิจและทิศทางขององค์กร สร้างยุทธวิธีตอบสนองต่อเหตุการณ์เร่งด่วนโดยการให้อำนาจผู้ใต้บังคับบัญชา ควรสร้างและรักษาความน่าเชื่อถือให้กับเจ้าขององค์กรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

ในประเทศจีน Jing, Wan. & Gao. (2010) ได้ศึกษาคุลยพินิจในการบริหารจัดการกับการจ่ายค่าตอบแทนผู้บริหารในประเทศจีนโดยใช้กลุ่มตัวอย่างจากโรงงาน 37 แห่งพบว่าการจ่ายค่าตอบแทนผู้บริหารมีนัยสัมพันธ์เชิงบวกกับดุลพินิจในการบริหารจัดการตามสภาวะแวดล้อมของอุตสาหกรรม ในอุตสาหกรรมที่มีการเติบโตเร็วและการแข่งขันสูงผู้บริหารมักจะมีดุลพินิจการบริหารมากกว่าอุตสาหกรรมอื่น และได้รับการจ่ายค่าตอบแทนที่มากกว่าตามลักษณะความสามารถในการตัดสินใจ

สำหรับการจ่ายค่าตอบแทนในประเทศอินเดีย Gill. (2014) ได้ทำการวิจัยอธิบายค่าตอบแทนของผู้บริหารที่สูงว่ามีความสัมพันธ์กับผลการประกอบการขององค์กรหรือไม่ที่เมืองบอมเบย์ ประเทศอินเดีย โดยมีฐานคิดจากแนวคิดนีโอคลาสสิกในการจ่ายค่าตอบแทนว่าการจ่ายค่าตอบแทนให้กับผู้บริหารระดับสูงส่งผลเชิงบวกต่อผลประกอบการด้านการเงินขององค์กร จากการศึกษาพบว่าผู้บริหารระดับสูงได้รับค่าตอบแทนที่สูงแต่ไม่ได้ส่งผลต่อผลประกอบการขององค์กร ซึ่งทำให้เห็นว่าผลการดำเนินงานขององค์กรไม่ได้มีนัยสำคัญใดกับค่าตอบแทนที่จ่ายให้กับผู้บริหาร

สำหรับประเทศสิงคโปร์ Quah. (2015) เสนอแนวคิดการบริหารภาครัฐตามแบบฉบับสิงคโปร์เรื่องการจ่ายค่าตอบแทนเพื่อสรรหาคนที่ดีที่สุดในตลาดที่เข้าสู่ทำงานในภาครัฐ Quah ได้ศึกษาเปรียบเทียบการจ่ายค่าตอบแทนในภาครัฐในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ประกอบด้วยประเทศอินโดนีเซีย มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ สิงคโปร์ และประเทศไทย พบว่าประเทศสิงคโปร์จ่ายค่าตอบแทนสูงที่สุด โดยมีแนวคิดที่ว่าค่าตอบแทนที่สูงจะดึงดูดคนเก่งคนดีเข้าทำงานภาครัฐ การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการพนักงานรับรู้ว่ามีมาตรฐาน ค่าตอบแทนที่สูง

เป็นแรงจูงใจพนักงานในการทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถและควรให้รางวัล การเลื่อนตำแหน่งกับคนที่ทำงานดี การจัดการค่าตอบแทนต้องดูความสามารถในการจ่ายของผู้จ้างด้วย จากหลักการนี้ ประเทศสิงคโปร์เห็นความสำคัญของการจ่ายค่าตอบแทนบุคลากรในภาครัฐอย่างมากเพื่อป้องกันการฉ้อโกงเนื่องจากพนักงานได้ค่าตอบแทนน้อยอาจจะเกิดการคอร์รัปชันได้ เพราะค่าตอบแทนในเชิงเศรษฐศาสตร์ช่วยให้ดำรงชีวิตอยู่รอดและมีอิทธิพลต่อสถานภาพทางสังคม ดังนั้นในระยะเวลา 11 ปี จากปี 1959-2008 เงินเดือนพื้นฐานของนายกรัฐมนตรีสิงคโปร์เพิ่มขึ้นถึง 3,701 เปอร์เซ็นต์ จาก 3,050 สิงคโปร์ดอลลาร์ถึง 115,920 สิงคโปร์ดอลลาร์ จากทัศนของผู้เรียบเรียงบทความนี้ การที่ประเทศสิงคโปร์จึงไม่ค่อยมีการคอร์รัปชันให้เห็นมากเนื่องด้วยการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม การบังคับใช้กฎหมายที่รุนแรง และความรู้สึกรักผิดชอบด้านคุณธรรมจริยธรรมต่อประเทศ รวมทั้งการศึกษาของประเทศสิงคโปร์ที่มีปลูกฝังกันมาตั้งแต่เด็กด้านคุณธรรม จริยธรรมเป็นอีกองค์ประกอบหนึ่งที่ไม่ค่อยมีการฉ้อราษฎร์บังหลวงเกิดขึ้น

ส่วนแรงงานข้ามชาติ (Expatriate หรือ expat) Suutari. & Tornikoski. (n.d.) ได้ให้ความหมายแรงงานข้ามชาติไว้ว่า (expatriate) คือพนักงานทุกประเภทที่เคลื่อนย้ายจากประเทศหนึ่งไปทำงานอีกประเทศหนึ่ง และได้รับมอบหมายให้ทำงานอยู่ ณ ประเทศนั้นๆ มากกว่าหนึ่งปี ต้นทุนแรงงานข้ามชาติสำหรับองค์กรแล้วถือว่าสูงมาก ดังนั้นองค์กรจึงพยายามหาทางลดต้นทุนดังกล่าวในขณะที่แสวงหาความสำเร็จในธุรกิจ การพยายามลดต้นทุนแรงงานข้ามชาติด้วยการลดค่าตอบแทนแต่วัตถุประสงค์ในการจ่ายค่าตอบแทนดังที่คุณที่มีความสามารถพิเศษเพื่อไปทำงานต่างประเทศอย่างเต็มความสามารถก็ยังคงอยู่ การหาจุดสมดุลระหว่างความต้องการเคลื่อนย้ายแรงงานกับต้นทุนที่สูงเป็นเรื่องที่องค์กรต้องพิจารณาตัดสินใจด้วยเหตุและผลตามวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร

ทางด้านสภาเศรษฐกิจโลกหรือ World Economic Forum-WeF. (2016) รายงานว่า 10 ประเทศที่ดีที่สุดสำหรับแรงงานข้ามชาติ (Expatriates หรือ Expats) เรียงตามลำดับจากน้อยไปมากลำดับที่ 10 ได้แก่ ประเทศเยอรมันเนื่องจากความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ความมั่นคงด้านอาชีพและศูนย์ดูแลเด็กที่มีคุณภาพ ลำดับที่ 9 ได้แก่ประเทศบาห์เรนเนื่องจากคุณภาพของที่อยู่อาศัยและโอกาสในการออมเงิน ลำดับที่ 8 ประเทศสวีเดนเนื่องจากความสมดุลของการทำงานและการใช้ชีวิต (Work-life balance) และคุณภาพของการดูแลสุขภาพพยาบาล ลำดับที่ 7 ประเทศออสเตรเลียได้รับการโหวตเพราะคุณภาพชีวิตและความมั่นคงในอาชีพ ลำดับที่ 6 ประเทศนอร์เวย์มีความมั่นคงในอาชีพ คุณภาพในการดูแลสุขภาพและศูนย์ดูแลเด็ก ลำดับที่ 5 ประเทศสวิตเซอร์แลนด์มีค่าจ้างที่ดี คุณภาพชีวิตและคุณภาพของสถานศึกษาที่ดี ลำดับที่ 4 สาธารณรัฐเชค แรงงานข้ามชาติต่างมีความมั่นใจในเศรษฐกิจของสาธารณรัฐเชคและคุณภาพการศึกษา ลำดับที่ 3 ประเทศแคนาดามีคะแนนสูงจากความมั่นคงทางการเมืองและการรวมขอมของชน ลำดับที่ 2 ประเทศนิวซีแลนด์เนื่องจากแรงงานข้ามชาติมีความมั่นใจด้านเศรษฐกิจที่สูงและความสมดุลของการทำงานและการใช้ชีวิต ลำดับที่ 1 ได้แก่ ประเทศสิงคโปร์จากการโหวตของแรงงานข้ามชาติ พบว่าประเทศสิงคโปร์มีโอกาสในความก้าวหน้าในอาชีพและคุณภาพการศึกษาของประเทศที่ดึงดูดแรงงานข้ามชาติให้เข้ามาทำงาน จากผลสำรวจของ WeF เห็นได้ว่าการเติบโตของธุรกิจระหว่างประเทศเพิ่มขึ้นและประเทศไหนที่มีคุณภาพในการใช้ชีวิตที่ดีก็สามารถดึงดูดแรงงานที่มีความสามารถพิเศษ เข้ามาซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยส่งเสริมการลงทุน เศรษฐกิจและการพัฒนา ดังที่ Suutari. & Tornikoski. (n.d.) กล่าวว่า การเจริญเติบโตของธุรกิจระหว่างประเทศในระยะ 20 ปีที่ผ่านมาเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วก่อให้เกิดความต้องการแรงงานข้ามชาติที่มีความสามารถพิเศษเพิ่มมากขึ้น อย่างไรก็ตามปัญหาที่องค์กรต้องเผชิญอาจจะเกิดขึ้นได้เมื่อแรงงานข้ามชาติไม่พอใจกับค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับ ดังเช่น Black. (1991) อ้างใน Suutari. & Tornikoski. (n.d.) ว่าแรงงานข้ามชาติในระดับผู้จัดการ 77 เปอร์เซ็นต์ไม่พอใจกับ

อัตราเงินเดือนและสวัสดิการต่างประเทศที่องค์กรมอบให้ซึ่งส่งผลถึงความล้มเหลวกระทบต่อองค์กร เช่น การกลับประเทศก่อนกำหนด อย่างไรก็ตามการออกแบบค่าตอบแทนสำหรับแรงงานข้ามชาติที่ต้องไตร่ตรองคือปัญหาเรื่องความเท่าเทียมระหว่างแรงงานข้ามชาติด้วยกัน เนื่องจากแรงงานข้ามชาติมีหลายสาขาและความขัดแย้งระหว่างแรงงานข้ามชาติกับพนักงานในท้องถิ่นซึ่งหากองค์กรจ่ายค่าตอบแทนตามมาตรฐานเดียวกับประเทศที่แรงงานข้ามชาติถูกย้ายไปตัวพนักงานที่ถูกย้ายก็จะรู้สึกไม่ยุติธรรมเพราะอยู่ในประเทศตนเองได้ค่าจ้างที่สูงกว่าอยู่แล้ว เช่น จากประเทศญี่ปุ่นย้ายเข้ามาอยู่ในประเทศไทยโดยได้รับอัตราค่าตอบแทนตามค่าครองชีพในประเทศไทยซึ่งน้อยกว่าอยู่ประจำที่ญี่ปุ่น ในทางกลับกันพนักงานในท้องถิ่นก็อาจจะไม่พอใจหากแรงงานข้ามชาติได้อัตราค่าจ้างที่สูงกว่าตนเอง อย่างไรก็ตามการการยึดหลักการจ่ายค่าตอบแทนตามนโยบายประเทศที่แรงงานข้ามชาติต้องไปประจำการยังเป็นแนวปฏิบัตินิยมที่ทำการ

ด้วยเหตุดังกล่าว Suutari. & Tornikoski. (n.d.) จึงได้นำเสนอองค์ประกอบการจ่ายค่าตอบแทนให้กับแรงงานข้ามชาติดังรายละเอียดต่อไปนี้

-เงินเดือนและโบนัส (Base salary and bonus) องค์กรจะคำนวณรายได้รวมของพนักงานในประเทศต้นทางโดยหักค่าใช้จ่ายอื่น ๆ เช่นภาษี ประกันสังคม หลังจากนั้นจึงนำฐานเงินเดือนเปรียบเทียบกับประเทศปลายทางพนักงานสามารถเลือกรับสกุลเงินท้องถิ่นแต่ก็มีปัจจัยเสี่ยงเรื่องอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา โดยปกติแล้วแรงงานข้ามชาติ มักจะไม่นิยมรับเงินทั้งสองสกุลครั้งต่อครั้ง ในส่วนโบนัสจะได้รับตามผลการปฏิบัติงาน

-เบี้ยเลี้ยง (Allowance) คือ เงินที่จ่ายเพิ่มเพื่อเติมเต็มช่องว่างระหว่างค่าใช้จ่ายของประเทศต้นทางและประเทศที่พนักงานต้องไปประจำ ภาษาไทยมักนิยมนิยามคำว่าเบี้ยกันดารเพราะเป็นเงินที่ให้เพื่อความยากลำบากในการอยู่ต่างประเทศ (Hardship allowance) ทั้งนี้เบี้ยเลี้ยงสามารถแยกได้หลายประเภทดังนี้

-เบี้ยเลี้ยงค่าย้ายถิ่นฐาน (Expatriate allowance, Overseas premium, Foreign service premium, Mobility premium) คือ เงินที่จ่ายเพิ่มเมื่อพนักงานยินยอมที่จะไปประจำที่ต่างประเทศ องค์กรส่วนมากจะจ่ายเป็นอัตราจากฐานเงินเดือนอยู่ในช่วงระหว่าง 10-40 เปอร์เซ็นต์ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับภาระงาน ระยะเวลา ความยากลำบาก ภาษี และค่าครองชีพเพื่อให้พนักงานยังคงมีชีวิตรความเป็นอยู่ที่ดีระหว่างการทำงานในต่างประเทศ วัตถุประสงค์หลักอีกประการหนึ่งคือ เพื่อให้พนักงานไม่รู้สึกไม่ดีหลังจากได้รับเงินเดือนที่หักภาษีแล้วพนักงานยังรับรู้ถึงความสมเหตุสมผล

-ค่าเช่าบ้าน (Housing allowance) เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของพนักงานมากประการหนึ่ง และองค์กรเองก็มีความมั่นใจว่าพนักงานจะมีความเป็นอยู่ที่ดีด้วย ประเด็นที่องค์กรต้องคำนึงถึงคือ การจ่ายค่าเช่าบ้านมากหรือน้อยเกินไปก็มีผลกระทบ เช่น ถ้ามากเกินไปก็เกิดต้นทุนสูงหากน้อยเกินไปพนักงานก็รู้สึกไม่ดี ทั้งนี้ตัวพนักงานเองที่ต้องการประหยัดและเก็บเงินส่วนนี้ไว้ก็อาจจะทำให้ภาพลักษณ์องค์กรเสียหายได้เช่นกัน

-เบี้ยกันดาร (Hardship allowance, Site allowance) เป็นเงินที่จ่ายภายใต้ฐานคติที่ว่าพนักงานอาจจะได้รับความยากลำบากในประเทศอื่น ๆ เพราะการเปลี่ยนแปลงเรื่องรายได้และสถานภาพของครอบครัว สถานที่ห่างไกล สภาพภูมิอากาศไม่ดี การรักษาพยาบาลไม่ครอบคลุม ปกติแล้วองค์กรจะคำนวณจ่ายจากฐานเงินเดือนในอัตราร้อยละ 25 ประเด็นที่องค์กรต้องคำนึงถึงคือ ความกันดารหมายถึงอะไรแล้วจะจ่ายในระดับใดถึงจะเหมาะสม

-ค่ายานพาหนะ (Car allowance) การจ่ายค่าเดินทางหรือยานพาหนะเป็นเรื่องปกติที่องค์กรต้องให้กับพนักงานประจำที่ต่างประเทศ

-ค่าเดินทางกลับ (Home-leave, Travel allowance) องค์กรอาจจะจ่ายเป็นค่าตัวเครื่องบินไปกลับอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

-ประกันชีวิตและอุบัติเหตุ (Insurance/Incident benefits) องค์กรต้องจัดหาประกันชีวิตและอุบัติเหตุให้กับพนักงาน ทั้งนี้ในบางประเทศ เช่น ประเทศไทย ประเทศฟินแลนด์ พนักงานต้องจ่ายประกันสังคม ซึ่งเป็นข้อบังคับพื้นฐานอยู่แล้วองค์กรควรต้องคำนึงถึงคุณภาพและการบริการสาธารณสุขของแต่ละประเทศด้วย

-ภาษี (Taxation) ภาษีเป็นรายจ่ายหลักที่องค์กรต้องจ่ายดังนั้นจึงต้องพิจารณาเป็นพิเศษว่ากฎข้อบังคับด้านภาษีแต่ละประเทศเป็นอย่างไร และองค์กรต้องหักจ่ายทั้งสองประเทศด้วยเช่นกัน

สำหรับ Neljzen. & Bruyker. (2010) เสนอแนววิธีการในการจ่ายค่าตอบแทนแรงงานข้ามชาติ แบบต่างๆ เนื่องจากแนวโน้มในปัจจุบันมีการเคลื่อนย้ายแรงงานที่หลากหลายและการขยายตัวขององค์กรข้ามชาติเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นในองค์กรหนึ่งอาจจะมีพนักงานประจำอยู่หลายประเทศ หลายตำแหน่งงาน องค์กรควรมีนโยบายการจัดการพนักงานที่ต้องไปประจำต่างถิ่นหรือต่างประเทศที่แตกต่างกันไปเพื่อตอบสนองผลทางธุรกิจและการเคลื่อนย้ายแรงงาน วิธีการการจ่ายค่าตอบแทนดังที่ Neljzen. & Bruyker. นำเสนอมีรายละเอียดดังนี้

-จ่ายบนพื้นฐานระบบประเทศต้นทาง (Home-based system) เป็นระบบที่นิยมใช้กันมากที่สุด เพราะง่ายต่อการอธิบายและเปรียบเทียบให้กับพนักงานเข้าใจ นอกจากนี้ยังส่งผลให้พนักงานระลึกว่ายังมีบ้าน (Home) อย่างไรก็ตามหากประเทศที่มีค่าน้อยกว่าประเทศที่จะต้องไปประจำการพนักงานก็จะได้รับค่าจ้างที่ถูกลงและส่งผลกระทบต่ออำนาจในการใช้จ่ายและดำรงชีวิต

-จ่ายตามระบบสำนักงานใหญ่ (Headquarters-based system) จ่ายเท่าเทียมกันทุกคนตามระบบเงินเดือนของสำนักงานใหญ่โดยไม่คำนึงถึงสัญชาติของแรงงานข้ามชาติ วิธีการนี้ง่ายและลดความเลื่อมล้ำระหว่างพนักงาน เป็นวิธีที่องค์กรใหญ่ข้ามชาติมีสาขาอยู่หลายประเทศและต้องส่งพนักงานไปประจำยังประเทศอื่น อย่างไรก็ตามต้นทุนขององค์กรจะเพิ่มขึ้นเนื่องจากเวลาให้ค่าตอบแทนก็ต้องเพิ่มให้เท่ากันทั้งหมด และการย้ายถิ่นฐานไปต่างประเทศของพนักงานก็อาจจะลดลงเพราะองค์กรไม่ได้จ่ายค่าตอบแทนสอดคล้องกับประเทศต้นทางของพนักงานที่จะต้องย้ายไปประจำ นอกจากนี้พนักงานที่มาจากประเทศกำลังพัฒนาย้ายไปประเทศที่เศรษฐกิจดีกว่าพอถึงเวลากลับบ้านก็จะมีปัญหาในการปรับตัวกับการรับฐานเงินเดือนเดิม

-ระบบจำลองพื้นฐาน (Proxy-based system) เป็นการจ่ายค่าตอบแทนบนพื้นฐานตามประเทศต้นทางสำหรับแรงงานข้ามชาติ ที่ไม่ได้รับค่าตอบแทนตามประเทศตนเอง ค่าตอบแทนนี้จะรวมค่าใช้จ่ายพื้นฐานด้วย เช่น ภาษี ต้นทุนค่าเช่าบ้าน ค่าครองชีพ เงินสำหรับเก็บและลงทุน จากนั้นก็คำนวณหักภาษี เงินที่เหลือคูณตามระยะเวลาที่ได้รับมอบหมายไปประจำต่างประเทศ วิธีการนี้เหมาะสำหรับการสรรหาพนักงานที่องค์กรไม่ได้ไปก่อตั้งสำนักงานอยู่

-การใช้จ่ายที่เท่าเทียมกับประเทศต้นทาง (Equalized spending at host) เป็นการคิดคำนวณฐานเงินเดือนและภาษีจากประเทศต้นทาง จากนั้นจ่ายเบี่ยเลี้ยงสำหรับซื้อสินค้าและบริการสำหรับประเทศที่พนักงานต้องไปประจำ โดยเพิ่มค่าใช้จ่ายของสินค้าและบริการที่แตกต่างให้ เช่น ชาวอินเดียต้องไปทำงานที่ลอนดอน จะได้ฐานเงินเดือนเดิมแต่จะได้เบี่ยเลี้ยงในการใช้จ่ายสินค้าและบริการที่เพิ่มขึ้นตามค่าครองชีพที่ลอนดอน เป็นต้น

ทั้งนี้ McNulty. (2016) ทำการศึกษาเรื่องการจ่ายค่าตอบแทนแรงงานข้ามชาติ และเสนอแนะว่าควรจะเปลี่ยนวิธีการจากการจ่ายตามประเทศต้นทางเป็นจ่ายตามประเทศที่พนักงานประจำอยู่ McNulty เห็นว่าหลักการจ่ายตามประเทศแม่นั้นล้าสมัยและค่าใช้จ่ายสูงเกินความเป็นจริงมาก แถมยังขาดประสิทธิภาพในการย้ายแรงงานข้ามชาติทำให้สูญเสียโอกาสในการแข่งขัน การจ่ายตามประเทศที่ไปทำงานจึงเป็นทางเลือกเดียวที่

เหลืออยู่ซึ่งประหยัดค่าใช้จ่ายมากกว่าแต่ก็อาจจะส่งผลให้พนักงานไม่มีความตั้งใจที่จะย้ายถิ่นฐาน องค์กรเองก็ขาดโอกาสในการสรรหาคนที่มีความสามารถสูงเนื่องจากไม่มีแรงจูงใจด้านค่าตอบแทน การจ่ายตามประเทศที่ทำงานก็ควรจะจ่ายตามบทบาทหน้าที่ที่พนักงานได้รับ ทั้งยังง่ายต่อการจัดการและการวัดผลปฏิบัติงานเพื่อการเลื่อนขั้นและเพิ่มเงินเดือนด้วย

สรุป

กลยุทธ์การจ่ายค่าตอบแทนต้องออกแบบเพื่อตอบโจทย์เฉพาะคนที่ต้องการดึงดูดเข้ามาทำงานให้กับองค์กรจูงใจให้ทุ่มเททำงานและรักษาไว้กับองค์กรให้ได้ การจ่ายค่าตอบแทนรวม (Total reward) ให้กับผู้บริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพจะขาดความรู้ความเข้าใจในวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมขององค์กรไม่ได้ เพราะแต่ละองค์กรมีสมรรถนะองค์กรที่เป็นเอกลักษณ์ กลยุทธ์บริหารจัดการคน โครงสร้าง กระบวนการและวัฒนธรรมองค์กรก็แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับ Ellig. (2014) เรื่องการออกแบบค่าตอบแทนผู้บริหารควรคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ เช่น ประเภทขององค์กรว่าเป็นองค์กรหวังผลกำไรหรือองค์กรเพื่อสาธารณณะ วงจรชีวิตองค์กรในตลาดที่จะกระทบต่ออัตราค่าตอบแทน โครงสร้างองค์กร การคิดเชิงกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับปัจจัยภายนอกและภายใน นอกจากนี้องค์กรต้องคำนึงถึงลักษณะวงจรการดำเนินงานของธุรกิจ สภาพแวดล้อมกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ วัฒนธรรมองค์กร ลักษณะผู้บริหารที่ต้องการด้วย นอกจากนี้การจ่ายค่าตอบแทนของผู้บริหารระดับสูงซึ่งถือว่าเป็นกลุ่มคนเก่ง และกลุ่มแรงงานข้ามชาติเป็นกลุ่มหนึ่งที่มีความสามารถเฉพาะที่องค์กรต้องส่งไปประจำยังต่างประเทศหรือต่างถิ่น นอกจากการวางแผนกลยุทธ์การจ่ายค่าตอบแทนกลุ่มแรงงานข้ามชาติว่าสมควรจ่ายแบบไหนถึงจะเหมาะสมกับพันธกิจขององค์กรมากที่สุดแล้วยังต้องคำนึงถึงทักษะของพนักงานที่จะต้องไปประจำต่างประเทศ เช่น องค์กรต้องจัดการเติมเต็มทักษะพนักงานที่จะย้ายถิ่นฐานด้วยการส่งเสริมแรงจูงใจภายใน (Psychic incentive) ด้วยการอบรมและพัฒนาทักษะความรู้ด้านวัฒนธรรม ภาษา วิถีชีวิตของคนในประเทศที่พนักงานจะย้ายไปประจำเพื่อความเข้าใจและลดช่องว่างในความแตกต่างระหว่างเพื่อนร่วมงาน ทำให้เข้าใจคนท้องถิ่นและความเป็นทีมงานที่สามัคคีกันเพื่อองค์กร นอกจากนี้หากพนักงานเข้าใจและรู้จักประเทศที่องค์กรวางแผนจะส่งไปประจำดีขึ้นก็อาจจะเป็แรงจูงใจทำให้อยากไปและเต็มใจที่จะไปซึ่งเมื่อคนเต็มใจที่จะย้ายไปย่อมเกิดผลดีกับการปฏิบัติงาน

เนื่องด้วยปัจจุบันความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วซึ่งองค์กรไม่สามารถคาดเดาได้ล่วงหน้าว่าจะเกิดอะไรขึ้นที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรบ้าง นอกจากนี้แนวโน้มของสภาพแวดล้อมภายนอกทั้งทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง การค้าและโรคระบาดดังเช่นโรคโคโรนาไวรัส หรือ COVID 19 ซึ่งส่งผลกระทบวงกว้างไปยังหลายประเทศโดยเฉพาะประเทศไทยที่ต้องพึ่งพารายได้จากการท่องเที่ยวเป็นหลัก ดังนั้นการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการผู้บริหารและแรงงานข้ามชาติควรมีการทำสัญญาตกลงให้เป็นไปตามผลการดำเนินงานขององค์กรในภาพรวมหรือตามโครงการที่ได้รับมอบหมาย ส่วนค่าตอบแทนที่เป็นสวัสดิการที่สามารถปรับได้ตามสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจโดยสามารถปรับลดหรือเพิ่มได้ด้วยการมุ่งเน้นที่ภาพรวมใน ความอยู่รอดขององค์กรเป็นหลักเพราะหากองค์กรไม่สามารถดำเนินธุรกิจได้จะส่งผลกระทบต่อพนักงานทั้งองค์กรและเศรษฐกิจในภาพรวม สำหรับกลยุทธ์การจ่ายค่าตอบแทนแรงงานข้ามชาติที่มีทักษะสูงในปัจจุบัน ผู้เขียนเห็นว่าองค์กรไม่มีความจำเป็นที่จะต้องส่งพนักงานที่มีศักยภาพสูงไปประจำยังต่างประเทศหลายคน หรืออาจจะส่งแรงงานข้ามชาติไปประจำต่างประเทศเพื่อเป็นการลดภาระค่าใช้จ่ายขององค์กรเนื่องด้วยความก้าวหน้าของเทคโนโลยีองค์กรสามารถจัดการประชุม การปรึกษาผ่านระบบวีดิทัศน์ทางไกลได้หรือองค์กรสามารถส่งผู้บริหารจากสำนักงานใหญ่มาดูแลเป็นระยะๆ ได้ซึ่งจะสามารถช่วยลดค่าใช้จ่ายในการจ่ายสำหรับ

แรงงานข้ามชาติได้ เช่น ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าเช่าบ้าน ค่าการศึกษาบุตรที่ต้องย้ายตามผู้ปกครอง เป็นต้น ทั้งยังเป็น การปรับลดโครงสร้างการจ่ายค่าตอบแทนที่หลากหลายในองค์กรอีกด้วย

References

- Amrstrong, M. (2012). **Armstrong's Handbook of Reward Management Practice : Improving Performance Through Reward.** (4 th ed.). India : Kogan Page.
- Boselie, P. (2011). **Strategic Human Resource Management : A Balanced Approach.** New Delhi : Tata McGraw-Hill.
- Cooper, J.M., Gulen, H. & Rau, R.P. (2009). **Performance for pay? The relationship between CEO incentive compensation and future stock price performance.** Krannert Graduate School of Management Perdue University.
- Ellig, B. (2014). **The Complete Guide to Executive Compensation.** (3 rd ed.). Singapore : McGrawHill.
- Gill, S. (2014). Rewards for failure: an explanation for anomalous executive remuneration. **Journal of Indian Business Research**, 6(2), 90-172.
- Graham, D.M., Roth, A.T. & Dugan, D. (2008). **Effective Executive Compensation: Creating a Total Rewards Strategy for Executives.** NY : AMACOM.
- Jing, R., Wan, Y. & Gao, X. (2010). Managerial discretion and executives' compensation. **Journal of Chinese Human Resource Management**, 1(1), 17-30.
- Kallayanee. (2013). **Strategic Compensation.** Bangkok : The War Veterans Organization of Thailand.
- Kuhns, A.J. & Sawyer, B.L. (1994). Developing Executive Compensation Programmes : A Fresh Approach. **Managerial Auditing Journal**, 9(6), 26-30.
- Martocchio, J.J. (2014). **Employee Benefits: A Primer for Human Resource Professionals.** (5 th ed.). Singapore : McGrawHill.
- Milkovich, G., Newman, J. & Gerhart, B. (2014). **Compensation.** (11 th ed.). Singapore : McGrawHill.
- McNulty, Y. (2016). Why Expatriate Compensation will Change How we think about Global Talent Management. **Global Talent Management and Staffing in MNEs.** [Online]. Available : <http://dx.doi.org/10.1108/S1876-066X20160000032005> [2016, March 9].
- Murphy, J.K. (1999). Executive Compensation. **Marshall School of Business.** University of Southern California.
- Nisada. (2011). **Strategic Human Resource Management for Value Added.** Bangkok : Golden Time Printing.
- Neljzen, M. & Bruyker, D.S. (2010). Diverse Expatriate Poplations- Alternative Remuneration Packages. **Associates for International Research.** [Online]. Available : www.air-inc.com [2016, March 9].

- Quah, T.S.J. (2015). Chapter 6 Compensation: paying for the “Best and Brightest” In **Public Administration Singapore-Style**. [Online]. Available : [http://dx.doi.org/10.1108/S0732-1317\(2010\)0000019011](http://dx.doi.org/10.1108/S0732-1317(2010)0000019011) [2016, March 9].
- Suutari, V. & Tornikoski, C. (n.d.). Determinants of Expatriate Compensation-Findings among Expatriate Members of SEFE. **Department of Management and Organization**, University of Vaasa, Finland.
- Somchai, B. (2019). Guidelines of Business Administration on Bhuddhist Ethics. **The Golden Teak : Humanity and Social Science Journal**, 25(1), 1-15.
- Taweesak. (1994). **Strategic Human Resource Management**. Bangkok : TPN Press.
- Ungemah, J. (2015). **A Guide to Better People Decision misplaced talent**. NJ : WILEY.
- World Economic Forum. (2016). **These are the best countries for expats**. [Online]. Available : www.worldeconomicforum.com [2016, March 9].