

บทที่ 4

ส่วนประกอบของคำตอบแทนแรงงาน

ในธุรกิจสมัยใหม่ การบริหารคำตอบแทนให้มีประสิทธิภาพได้นั้น จำเป็นต้องอาศัยความรู้ และ เทคนิคหลาย ๆ อย่าง เข้าช่วย เนื่องจาก การบริหารคำตอบแทนนี้ ไม่ใช่ความรู้ที่เป็นศาสตร์ที่แน่นอนเหมือนกฎหมาย ฟิสิกส์ หรือแพทย์ หากแต่เป็นเทคนิคทางธุรกิจ ที่ต้องอาศัยความรู้ จากสาขาต่าง ๆ เข้ามาประกอบ เช่น ความรู้ด้านกฎหมาย ด้านเศรษฐศาสตร์ คณิตศาสตร์ หรือด้านธุรกิจ ฯลฯ ดังนั้นบรรดาผู้เชี่ยวชาญทางด้าน การบริหารค่าจ้าง จึงจำเป็นต้องมีความรู้ในหลาย ๆ ด้าน หลาย ๆ สาขาวิชา เพื่อนำมาประกอบในการบริหารคำตอบแทนแรงงานให้ได้ผล

ภายในองค์การธุรกิจ ทั้ง Personnel Manager และ Line Manager อาจไม่จำเป็นต้องรู้ในรายละเอียดถึงระดับผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารค่าจ้าง Personnel Manager อาจจะมีความรู้เพียงแต่สามารถนำเทคนิคด้านการบริหารค่าจ้างต่าง ๆ ที่กำหนดเอาไว้แล้ว เพื่อนำไปใช้ให้ถูกต้องและสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของทั้งฝ่ายลูกจ้างและนายจ้างได้ก็เพียงพอ สำหรับด้าน Line Manager นั้น ก็ควรจะมีความรู้เกี่ยวกับเทคนิคในการบริหารคำตอบแทน เพียงเพื่อนำไปใช้ในหน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบอยู่เท่านั้น ทั้งนี้เพื่อจะได้สามารถตัดสินใจในเรื่องของการจ่ายคำตอบแทนได้ถูกต้อง และสามารถให้คำตอบ และอธิบายถึงรายละเอียดและปัญหาต่าง ๆ ในเรื่องของการจ่ายคำตอบแทนให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าใจได้ ก็พอเพียงแล้ว

การบริหารคำตอบแทนในส่วนที่จะพูดถึงในบทนี้ เน้นสาระสำคัญในเรื่องของคำตอบแทนที่ Line Manager และ Personnel Manager ควรจะรู้ก็คือ รูปแบบหรือส่วนประกอบของคำตอบแทนแรงงาน และความสำคัญของแต่ละรูปแบบ ประการหนึ่ง และอีกประการหนึ่งคือ ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับ การจัดประเภทกลุ่มของลูกจ้างคนงาน เป็นกลุ่ม ๆ แต่ละกลุ่มจะมีระดับแตกต่างกัน และคำตอบแทนที่เหมาะสมกับกลุ่มแต่ละกลุ่ม ก็จะมีลักษณะแตกต่างกันไปด้วย

รูปแบบหรือส่วนประกอบของคำตอบแทน

ผลประโยชน์หรือรายได้ที่ลูกจ้างจะได้รับ เป็นคำตอบแทนการทำงาน จะมีทั้งในรูปแบบของ

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 เพราะ เป็นตัวที่แสดงถึงส่วนสำคัญของรายได้ของเขา และยังแสดงให้เห็นว่าบริษัทหวัดคุณค่าของพนักงานผู้นั้นอย่างไร ในขณะเดียวกัน 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 บริษัทจะมีอัตราการหมุนเวียนของคนงานต่ำอีกด้วย

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 ซึ่งจะช่วยเปลี่ยนวิถีทางการดำเนินชีวิตของคนงานได้ คล้าย ๆ เงินโบนัสเช่นกัน

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

การให้สิทธิถือหุ้นจะเป็นการดึงดูดพนักงานในระดับสูงไว้ได้ นอกจากนี้ เงินรายจ่ายก้อนใหญ่ ๆ เช่นนี้จะช่วยให้บริษัทลดอัตราภาษีเงินกำไรลงได้ด้วย

๔. ผลประโยชน์อื่นที่ได้รับเป็นตัวแทนเงิน (Benefits)

เป็นรายได้ที่เป็นตัวแทนเงินในรูปแบบอื่น ๆ เช่น

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

๕. กองทุนหลักทรัพย์ (Estate-Building Plans)

เป็นเงินสะสมที่เก็บออมไว้ให้ลูกจ้าง โดยรวบรวมเป็นกองทุน เพื่อให้ลูกจ้างได้ถือในโครงการที่อยู่อาศัย โดยกองทุนนี้จะแสวงหาประโยชน์สมทบเข้ากองทุน จากดอกเบี้ยเงินกู้, จากการลงทุนในหลักทรัพย์ของกิจการต่าง ๆ ฯลฯ ผลประโยชน์ที่ได้รับจากกองทุนนี้ จะนำมาจัดสรรแบ่งปันให้กับลูกจ้างคนงานที่มีส่วนในการสะสมกองทุนนี้

นับว่าเป็นวิธีที่ช่วยคนงานในการสะสมทรัพย์ 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 - ดึงดูดบุคคลที่ ๆ เข้ามาทำงาน

รูปแบบของการจ่าย ค่าตอบแทน	บรรลุมิติประสงค์ของพนักงาน	บรรลุมิติประสงค์ของนายจ้าง
Benefits	<ul style="list-style-type: none"> - Tax-sheltered income - ลดค่าภาษี เมื่อมประกันภัย - มีรายได้ที่แน่นอน แม้วันที่ ไม่ได้ทำงาน 	<ul style="list-style-type: none"> - แสดงให้สังคม เห็นความรับผิดชอบ ของทางสังคมที่มีต่อพนักงาน - ความมั่นคงปลอดภัยจากภัยต่าง ของพนักงาน
Estate-building Plans	<ul style="list-style-type: none"> - สะสมทรัพย์ - ได้รับผลตอบแทนเพิ่มขึ้นจาก กำไรในการบริหารเงินกองทุน 	<ul style="list-style-type: none"> - ช่วยเหลือพนักงาน เพิ่มเติมจาก การประกันภัย - ส่งเสริมให้พนักงานและสังคม เกิดความรู้สึกที่ดีต่อบริษัท

ความต้องการของบริษัทและจุดประสงค์ของพนักงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ รูปแบบของค่าตอบแทน ดังได้รวบรวมไว้ในตารางที่ ๑ นั้น มิติประสงค์ต่าง ๆ ที่กล่าวนี้จะมีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับ ฐานะทางการเงินของบริษัท วิชาการ และนโยบายการจ่ายเงินค่าตอบแทน ความเหมาะสมของแผนต่าง ๆ ที่ใช้ และระดับรายได้ของพนักงาน ที่สำคัญที่สุดก็คือ การจ่ายเงินตอบแทนที่มีหลายรูปแบบนั้น การที่จะเลือกใช้แบบใดย่อมขึ้นอยู่กับแต่ละกลุ่มของพนักงาน เช่น ในกลุ่มพนักงานระดับต่ำ เงินเดือน และค่าจ้าง ซึ่งเป็นรายจ่ายขั้นพื้นฐาน (Base pay) ให้กับพนักงานนั้น นับเป็นค่าตอบแทนที่สำคัญที่สุดของพนักงานระดับต่ำ เพราะจำนวนเงินเดือนขั้นพื้นฐานนี้ เป็นเงินหลักจำนวนมากใหญ่ที่เขาจะได้รับ และเป็นหลักประกันความมั่นคงในรายได้ที่จะได้รับเพื่อการยังชีพด้วย

สำหรับพนักงานในระดับสูง Base pay นี้จะเป็นฐานสำหรับการจ่ายค่าตอบแทนเพิ่มเติมในรูปแบบอื่น ดังนั้น Base pay จึงเป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับความสำเร็จของธุรกิจ ผู้บริหารต้องเข้าใจถึง Base pay อย่างละเอียด เพื่อที่จะสามารถบริหารค่าตอบแทนได้อย่างถูกต้อง

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 การที่บริษัทมีชื่อเสียงในด้านการเป็นผู้นำทางธุรกิจในด้านใดด้านหนึ่ง ตัวอย่างเช่น "NASA" เป็นผู้นำทางด้านอวกาศ พนักงานที่ทำงานในองค์กรจะมีความรู้สึกภาคภูมิใจ ขวัญในการทำงานจะดีขึ้น

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 ที่เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้บริษัทประสบผลสำเร็จตามเป้า

จะเห็นว่าสภาพแวดล้อมการทำงานเหล่านี้ เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้คนงานพอใจในการทำงาน กำลังใจในการปฏิบัติงานดีขึ้น และส่งผลกระทบถึงผลงาน และผลผลิตของเขาด้วย จึงนับเป็นผลประโยชน์ที่คนงานได้รับในรูปที่ไม่เป็นตัวเงินจากการทำงานนี้ โดยที่บริษัทเองก็ไม่ต้องสูญเสียเงินทองใด ๆ

นับว่ารายได้หรือผลประโยชน์ที่ไม่เป็นตัวเงินเหล่านี้ก็มีส่วนที่ทำให้บริษัทประสบผลสำเร็จในการทำงานได้เช่นกัน

๓. รายได้ที่ไม่ต้อง เสียภาษี (Non-Taxable Income)

มีหลายวิธีที่บริษัทจ่ายค่าตอบแทน โดยที่คนงานลูกจ้างไม่ได้รับไปเป็นตัวเงิน ซึ่งผลคืออย่างหนึ่งคือไม่ถึงเป็นรายได้ที่ต้องนำไปเสียภาษีเงินได้ 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 จะทำให้ยกกระตือรือร้นสถานะในสังคม ในองค์การของลูกจ้างคนงาน นับเป็นเรื่องสำคัญ และมีความหมายมากสำหรับการให้ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน

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

กลุ่มต่าง ๆ ของคนงาน (Group of Employees)

ลักษณะต่าง ๆ ของรายได้ที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน จะมีส่วนเกี่ยวพันโดยตรงกับลักษณะคนงานแต่ละกลุ่ม ดังนั้นระดับรายได้ที่คนงานแต่ละกลุ่ม ได้รับจะมีความแตกต่างกันไปตามประเภทของกลุ่ม เช่น

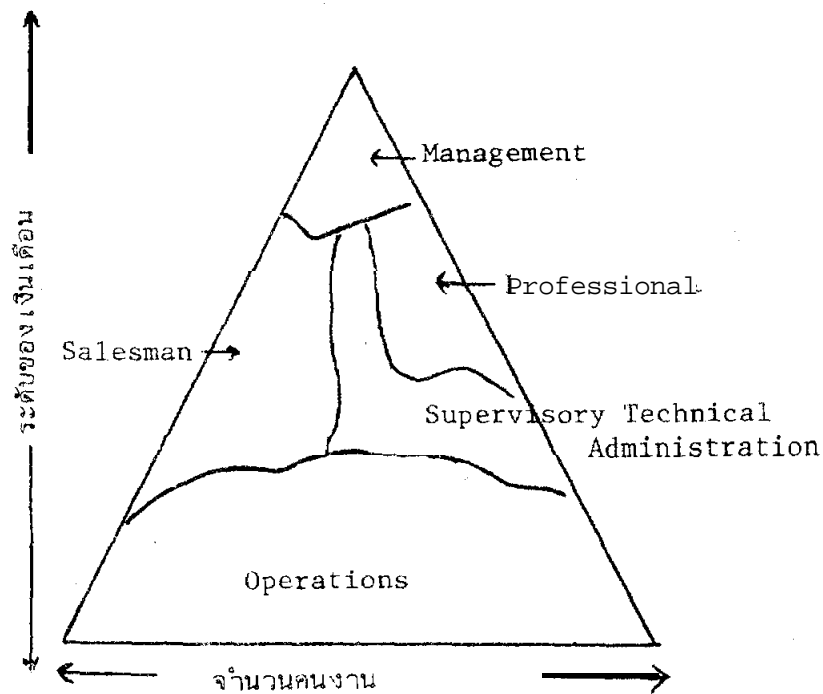
- ค่าตอบแทนประเภทค่าล่วงเวลา จะจ่ายให้แก่เฉพาะลูกจ้างระดับคนงานเท่านั้น แต่มักไม่จ่ายให้ระดับผู้บริหาร
- หรือ - การมีรถประจำตำแหน่ง มักจะให้กับลูกจ้างระดับบริหารเท่านั้น คนงานจะไม่ได้รับค่าตอบแทนลักษณะนี้

ดังนั้น จึงเป็นความจำเป็นที่ บริษัทจะต้องแยกแยะจัดประเภทของคนงานเข้าเป็นกลุ่มต่าง ๆ เพื่อจะได้จัดสรรประเภทค่าตอบแทนให้ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมที่จะจูงใจคนงานระดับนั้น 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 แสดงกลุ่มของคณงานระดับต่าง ๆ



กลุ่มที่ ๑ ระดับคณปฏิบัติงาน (Operations Employees)

ในกลุ่มนี้จะรวมพนักงานในระดับผู้ปฏิบัติงานทั้งคณงานในโรงงาน และพนักงานในสำนักงาน งานของคณงานในกลุ่มนี้มักจะเป็นงานที่ใช้ทักษะในระดับต่ำ

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, ทนายความ, วิศวกร, นักบัญชี

กลุ่มที่ ๕ กลุ่มระดับผู้บริหาร (Management)

เป็นพนักงานกลุ่มที่มีระดับสูงที่สุดในองค์การ เป็นระดับที่ต้องการทำการตัดสินใจในปัญหาต่างๆ ซึ่งจะมีผลถึงบริษัท กลุ่มนี้จะเป็นกลุ่มที่เล็กที่สุดในองค์การ

b0

