

บริหารผลตอบแทนอย่างไร ให้ลูกจ้างได้ | นายจ้างไม่เสีย

พัชรศรี แดงทองดี
นักวิจัย
Patcharasri@ftpi.or.th



เมื่อมีการสำรวจความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร ก็มักจะได้ผลออกมาเสมอๆ ว่า

“พนักงานรู้สึกว่าไม่ได้รับความเป็นธรรมในเรื่องผลตอบแทน”
 “บริษัทนี้ให้เงินเดือน และค่าตอบแทนสู้บริษัทอื่นๆ ไม่ได้”
 “พนักงานรุ่นใหม่มักจะให้ความสำคัญเรื่องผลตอบแทนเป็นอันดับต้นๆ”
 “ปีนี้ทำไมบริษัทมีกำไรมากแต่จ่ายโบนัสให้พนักงานน้อย”

ฯลฯ

เสียงสะท้อนดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าเรื่องผลตอบแทนเป็นเรื่องสำคัญ หรือ อาจเรียกได้ว่าเป็นแรงจูงใจอันดับแรกๆ ที่ทำให้พนักงานรู้สึกพึงพอใจที่จะทำงานกับบริษัทต่อไป การที่บริษัทจ่ายผลตอบแทนมากไม่ได้หมายความว่าสามารถดึงดูดคนทำงานไว้ได้ หรือหากจ่ายมากเกินไปเกินผลิตภาพที่พนักงานสามารถทำได้ ก็เรียกว่าบริษัทจะเกิดความไม่คุ้มค่า เรื่องการจ่ายผลตอบแทนจึงต้องเป็นจุดที่ลงตัวเหมาะสม ดังนั้น การจ่ายค่าตอบแทนจึงมีหลายประเด็นให้คำนึงถึง ไม่ว่าจะเป็นอัตราที่สูงพอจะดึงดูดให้ได้คนที่มีความรู้ความสามารถมาทำงานกับบริษัท หรือรักษาคนเก่งไว้ไม่ให้ลาออก ซึ่งหมายถึงอัตราเงินเดือนนั้นต้องแข่งขันกับบริษัทอื่นประเภทเดียวกันได้ รวมถึงภายในบริษัทเองต้องมีความยุติธรรมระหว่างตำแหน่งงานต่างๆ ด้วยเช่นกัน



BONUS

ผลตอบแทนที่เรากำลังพูดถึงนี้
กินความรวมถึงหลายๆ รูปแบบ นอกจาก
เงินเดือนแล้วยังมี สวัสดิการ ค่ารักษา
พยาบาล เบี้ยขยัน นอกจากนี้แล้วยังมี
แรงจูงใจอีก 2 ประเภท ที่มีความสำคัญ
เพราะเป็นต้นทุนของบริษัทที่ต้องจ่ายเพิ่มขึ้น
ทุกปี ประกอบด้วย การขึ้นเงินเดือนประจำปี
และโบนัส การพิจารณาให้แรงจูงใจ 2
ประเภทนี้มีความแตกต่างกัน หากเป็นการให้
“โบนัส” หมายถึง ในรอบปีที่ผ่านมา บริษัท
มีผลประกอบการดี มีกำไรจึงจ่ายโบนัสให้
แก่พนักงาน การให้โบนัสจะขึ้นกับความ
มากน้อยของผลกำไรที่ได้ หากบริษัทมีผล
กำไรมากก็ควรแบ่งให้กับพนักงานมาก
หรือหากมีผลกำไรน้อยก็แบ่งให้พนักงาน
น้อย ในทางปฏิบัติแล้ว ผู้บริหารต้องม
ีการสื่อสารถึงนโยบายการจ่ายโบนัส
ให้พนักงานเข้าใจ ซึ่งจะสามารถเป็นแรง
กระตุ้นในการทำงานต่อไป อย่างไรก็ตามการ
การจ่ายโบนัสจะมีข้อเสียเปรียบกว่าการขึ้น
เงินเดือนอยู่เล็กน้อย นั่นคือในทางจิตวิทยา

แรงจูงใจในอีกรูปแบบหนึ่งที่มีความ
สำคัญ และจำเป็นต้องใช้การพิจารณา
อย่างรอบคอบ นั่นก็คือ “การขึ้นเงินเดือน”
ซึ่งการให้แรงจูงใจแบบนี้ นักจิตวิทยาได้
บอกว่าเป็นการให้รางวัลเพื่ออนาคต เพราะ
การขึ้นเงินเดือนพนักงานเข้าใจดีว่าเป็น
รางวัลที่พนักงานจะได้ต่อไปเรื่อยๆ トラบ
เท่าที่ยังทำงานอยู่กับบริษัท เงินเดือนจึง
เป็นแรงจูงใจที่อยู่ยาวนานกว่าการให้โบนัสที่
เป็นเงินก้อนเดียวเพียงชั่วเวลาเดียว
นอกจากนี้ การขึ้นเงินเดือนยังแสดงให้เห็น
ว่าบริษัทตอบแทนที่พนักงานมีความขยัน
ทุ่มเท ทำงานโดยใช้ความรู้ความสามารถที่
มากขึ้น ขึ้นอยู่กับพนักงานแต่ละคนซึ่งมีไม่
เท่ากัน การขึ้นเงินเดือนจึงต้องมีการ
พิจารณาในรายละเอียด บริษัทต้องมี
แนวทางที่ชัดเจนและมีการสื่อสารให้
พนักงานเข้าใจสิ่งที่บริษัทต้องการด้วย
หากขึ้นเงินเดือนให้พนักงานแล้วแต่
พนักงานไม่ได้มีความรู้ความสามารถเพิ่ม
ขึ้น เพื่อที่จะนำไปสร้างผลกำไรหรือมูลค่า
เพิ่มสูงขึ้น ก็จะไม่สามารถสร้างผลิตภาพ
แรงงาน (Labor Productivity) ให้บริษัท
สูงขึ้นได้

การให้แรงจูงใจแบบนี้มีผล
ระยะสั้นกว่า ความกระตือ
ริ้อล้นในการทำงานจะอยู่
เพียงชั่วคราวในช่วงก่อนหรือ
หลังการจ่ายโบนัสเท่านั้น
หลังจากนั้น พนักงานก็อาจ
จะมีความขยันตั้งใจทำงาน
ไม่ต่างไปจากที่เคยเป็น

หลักเกณฑ์ในการขึ้นเงินเดือน หลักๆ
ที่ใช้ในการพิจารณาประกอบด้วย 1. ความรู้
ความสามารถ ปริมาณงาน และความตั้งใจ
ทำงาน 2. เงินเพื่อ หรือค่าของเงินที่ลดลง
ตามเวลา ซึ่งโดยปกติอย่างหลังนี้ บริษัท
ควรปรับให้พนักงานเป็นประจำปีตามสภาพ
เศรษฐกิจอยู่แล้ว ส่วนอย่างแรก การขึ้นเงิน
เดือนตามความรู้ความสามารถ บริษัทจะ
สามารถปรับขึ้นเงินเดือนพนักงานได้ก็คงจะ
ต้องมี “การประเมินผลการปฏิบัติงานของ
พนักงานประจำปี”



บริษัทหรือองค์กรที่มีการดำเนินงานแบบค่อนข้างเป็นระบบ ก็จะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานกันทั้งนั้น ยกเว้นหน่วยงานที่มีการดำเนินงานแบบเก่าแก่ที่อาจจะยังไม่มีระบบนี้ ดังนั้น การขึ้นเงินเดือนให้พนักงานก็จะยังขึ้นกับเก่าแก่ หรือเจ้าของ ซึ่งก็จะเป็นปัญหาเกี่ยวกับพนักงาน เพราะพนักงานจะรู้สึกว่าจะไม่ยุติธรรม ถึงแม้ตัวเองจะทำงานหนัก หากไม่ใช่คนโปรดหรือคนสนิท ก็จะได้ขึ้นเงินเดือนน้อยกว่า ในบริษัทต่างๆ จึงมีการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานประจำปี ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ไม่ใช่เพียงแค่ออกมาให้เกิดความยุติธรรมเท่านั้น แต่ยังมีประโยชน์ต่อการบริหารบุคคลได้อีกหลายเรื่อง ได้แก่

การวางแผนกำลังคน

เมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน หน่วยงานที่รู้ว่าพนักงานส่วนใหญ่ไม่มีการขาดลามาย แต่ยังมีการทำงานล่วงเวลาสูง นั้นหมายถึงหน่วยงานนั้นมีกำลังคนไม่เพียงพอ ก็ต้องเร่งที่จะหาพนักงานมาเพิ่ม ส่วนหน่วยงานใดที่มีคนขาดงานมาก แต่ก็ยังผลิตสินค้าได้ทันเวลา นั่นคือหน่วยงานนั้นอาจมีกำลังคนมากเกินไป

การจัดคนทำงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถที่มี

เช่น ผลประเมินการปฏิบัติงานทำให้รู้ว่าพนักงานคนนี้มีความสามารถ ก็จะมอบหมายงานที่ใช้ ความรู้ ความสามารถมากขึ้น หรือย้ายพนักงานคนที่ไม่มีความสามารถเพียงพอไปปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับความสามารถได้

การใช้ข้อมูลจากการประเมินผลไปพัฒนาความรู้ความสามารถในส่วนที่พนักงานยังขาดอยู่

ไม่ว่าจะส่งไปอบรมภายนอกบริษัท การอบรมขณะปฏิบัติงาน (on-the-job training) ก็จะเป็นส่วนเสริมความรู้ให้กับพนักงานเพิ่มขึ้น

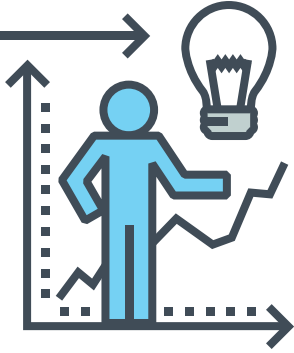
ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานกล่าวโดยสรุปคือ นำไปใช้ในการวางแผนกำลังคนทั้งเชิงปริมาณ และคุณภาพ หรือ ความรู้ความสามารถของพนักงาน ดังนั้น การขึ้นเงินเดือนตามความรู้ความสามารถของพนักงานก็จะมีผลยุติธรรมไม่เกิดความกินแหนงแคลงใจระหว่างพนักงานได้ คำถามต่อมา จะขึ้นเงินเดือนให้พนักงานอย่างไร? เรื่องการขึ้นเงินเดือนเป็นเรื่องที่สลับซับซ้อน เพราะเป็นเรื่องที่ต้องนำผลประเมินไปผูกกับเงิน ผลการประเมินจะทำให้ทราบว่าคุณพนักงานที่มีความสามารถสร้างผลกำไรให้บริษัทจะได้ขึ้นเงินเดือนสูงกว่า หรือคนที่มีความสามารถเท่าๆ กัน ก็ควรได้ขึ้นเงินเดือนเท่ากัน อย่างไรก็ตาม เมื่อให้นำผลประเมินการปฏิบัติงานไปขึ้นเงินเดือนให้พนักงานจริง กลับพบว่าไม่ง่าย การขึ้นเงินเดือนให้ด้วยอัตราที่เท่ากันเมื่อ

พนักงานมีผลการปฏิบัติงานดีเท่าๆ กัน ก็ยังไม่สามารถสร้างความเท่าเทียมได้ เพราะอะไร?

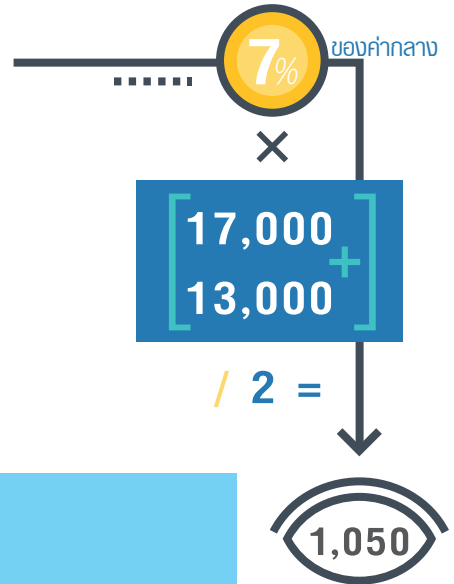
ยกตัวอย่างเช่น นาย ก ทำงานในตำแหน่งเดียวกับ นาง ข หน้าที่ที่ปฏิบัติเหมือนกันทุกประการ แต่นาย ก ทำงานมานานกว่า จึงได้รับเงินเดือนที่ 17,000 บาท ในขณะที่ นาง ข ได้รับเงินเดือนที่ 13,000 บาท เมื่อถึงปลายปี หัวหน้างานเห็นว่าทั้ง 2 คน มีความขยันและความสามารถพอ ๆ กัน จึงขึ้นเงินเดือนให้ทั้ง 2 คน เท่ากับ 7% นั่นหมายถึง นาย ก จะได้รับเงินเดือนขึ้น 1190 บาท ในขณะที่นาง ข จะได้รับ 910 บาท ซึ่งหมายถึงเมื่อได้รับเงินเดือนขึ้นแล้วช่วงของเงินเดือนของ 2 คนนี้ก็ห่างออกไปเรื่อยๆ ทั้งๆ ที่ 2 คนนี้ทำงานแบบเดียวกันทุกประการ

การแก้ปัญหาคือ จะใช้วิธีขึ้นเงินเดือนจากค่ากลางของค่าสูงสุด และค่าต่ำสุดของเงินเดือนในตำแหน่งนั้น ซึ่งในกรณีนี้ก็จะเป็น 7% ของค่ากลาง หรือ $7\% \times (17,000 + 13,000) / 2 = 1,050$ ซึ่งก็จะทำให้ช่วงเงินเดือนของ 2 คนนี้ไม่ห่างออกไปเรื่อยๆ ซึ่งบริษัทจะทราบได้ว่าใครได้เงินเดือนมากหรือน้อย เมื่อเทียบกับงานเดียวกัน จะต้องมีส่วนที่เรียกว่า

“โครงสร้างเงินเดือน”



ในปัจจุบัน บริษัทส่วนใหญ่มีการใช้โครงสร้างเงินเดือนกันอยู่แล้ว โดยบริษัทที่มีโครงสร้างเงินเดือนอยู่ที่ร้อยละ 60 เทียบกับเมื่อ 10 ปีก่อน หรือในปี 2548 ที่มีบริษัทเพียงร้อยละ 52 ที่มีโครงสร้างเงินเดือน ซึ่งจะเห็นว่า ปัจจุบันบริษัทก็เริ่มที่จะมีการบริหารงานทรัพยากรบุคคลอย่างมีระบบมากขึ้น โครงสร้างเงินเดือนที่ดีต้องมีการเปรียบเทียบกับท้องตลาด ซึ่งโดยปกติจะได้จากการสำรวจค่าจ้างเงินเดือน ตัวอย่างเช่น โครงสร้างเงินเดือนแบบช่วง จะประกอบด้วยเงินเดือนขั้นต่ำ (Minimum wage) เงินเดือนขั้นสูง (Maximum wage) และค่ากลาง (Mid-Point wage) ของแต่ละระดับงานรวมเรียกว่า งบประมาณเงินเดือน ซึ่งในแต่ละตำแหน่งหรือระดับงานก็จะมีงบประมาณเดือนไม่เท่ากัน ช่วงเงินเดือนต่างๆ ก็จะสอดคล้องกับตำแหน่งงานในบริษัท การได้มาซึ่งตำแหน่งงานและช่วงเงินเดือนเหล่านั้น ต้องมีการประเมินค่างาน (Job Evaluation) หรือ การตีค่าความสำคัญของงานที่มีต่อองค์กร ตำแหน่งที่มีความสำคัญก็มีค่างานสูงกว่าตำแหน่งที่มีความสำคัญน้อยกว่า เช่น ตำแหน่งผู้จัดการ มีความสำคัญต่อบริษัทสูงกว่าตำแหน่งแม่บ้าน ก็จะมีค่างานของตำแหน่งผู้จัดการสูงกว่า และได้รับเงินเดือนสูงกว่าเป็นต้น ในเรื่องวิธีการประเมินค่างานจะไม่ขอพูดถึงในรายละเอียดเพราะค่อนข้างมีวิธีการและขั้นตอนที่ซับซ้อน โดยสรุปก็คือ ควรจะมีการประเมินค่างาน เพื่อให้ทราบว่าตำแหน่งใดควรมีช่วง หรือกรอบของอัตราเงินเดือนเท่าใด เพื่อที่จะได้นำค่างานนี้ไปกำหนดช่วงเงินเดือนในโครงสร้างเงินเดือนได้



โดยปกติการประเมินค่างานเน้นที่ตัวงานมากกว่าตัวคน โดยจะมุ่งไปที่การประเมินตัวเนื้องานในแต่ละตำแหน่งว่าทำอะไรและสร้างคุณค่าแก่บริษัทมากน้อยแค่ไหน หลังจากนั้น จึงนำพนักงานเข้ามาจัดเข้าไปในโครงสร้างเงินเดือน ปัญหาที่เกิดขึ้นคือเมื่อนำพนักงานแต่ละคนเข้าไปบรรจุตามกระบอกเงินเดือนแล้วมักจะพบว่า มีพนักงานที่มีเงินเดือนเกินกระบอกเงินเดือน หรือ มากกว่าเงินเดือนขั้นสูงไปมาก

ซึ่งตามตัวอย่างข้างต้น สมมติ เงินเดือนขั้นสูงของตำแหน่งนี้ อยู่ที่ 16,000 บาท นาย ก ก็ถือว่าได้รับเงินเดือนเกินเงินเดือนขั้นสูงไปแล้ว ซึ่งบริษัทก็อาจจะเห็นว่านาย ก ได้เงินเดือนมากเกินไป ปีถัดไป นาย ก ก็อาจไม่ได้รับการปรับเงินเดือน ซึ่งหากย้อนกลับมาเรื่องแรงจูงใจจากการปรับขึ้นเงินเดือน ถ้าพิจารณาตามหลักการควรเป็นเช่นนั้น แต่ในทางปฏิบัติกลับไม่ได้ง่ายอย่างนั้น หากนาย ก ไม่ได้รับการปรับเงินเดือน ซ้ำยังไม่ได้รับการอธิบายถึงสาเหตุที่แท้จริงจากหัวหน้างานด้วยแล้ว ผลที่ตามมาก็คือ นาย ก อาจจะขาดขวัญและกำลังใจ ไม่เกิดความพึงพอใจบริษัท ดังนั้น สิ่งที่บริษัทควรคำนึงถึงก่อนที่จะไม่พิจารณาปรับเงินเดือน ก็คือพนักงานคนนั้นสร้างผลงาน หรือคุณค่าอะไรให้กับบริษัทได้มากไปกว่าที่กำหนดไว้ในลักษณะงานบ้างหรือไม่ ถ้าหากประสบการณ์หรือความเชี่ยวชาญที่เขาสั่งสมมา ช่วยทำให้งานมีคุณค่ามากขึ้น บริษัทก็ควรจ่ายให้เขามากขึ้นด้วยเช่นกัน ซึ่งถือว่าเป็นการจ่ายค่า “ฝีมือ” ซึ่งในลักษณะงานอาจจะไม่ได้กำหนดไว้ ไม่เช่นนั้นแล้ว การที่บริษัทไม่สร้างแรงจูงใจด้านนี้ ก็เชื่อว่าบริษัทอาจจะไม่สามารถรักษาพนักงานเก่งๆ ไว้ได้ ซึ่งผลที่เกิดขึ้นอาจทำให้บริษัทเสียเวลาในการสรรหาพนักงานเข้ามาใหม่ ซึ่งต้องเสียเวลา

ฝึกฝนอีกด้วย และเมื่อคำนึงถึงต้นทุนในการสรรหาพนักงานเข้ามาใหม่แล้วก็ยิ่งสูงกว่าต้นทุนในการรักษาพนักงานดี ๆ ไว้ก็อาจเป็นไปได้

ดังนั้น โดยสรุปก็คือการบริหารผลตอบแทนนั้น บริษัทจำเป็นต้องให้เกิดความยุติธรรมทั้งกับบริษัทและพนักงาน โดยการจ่ายผลตอบแทนอย่างเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ประสิทธิภาพของพนักงาน การที่บริษัทจะจ่ายได้อย่างเหมาะสมนั้นก็ต้องประเมินความสามารถของพนักงานประจำปี เพื่อที่จะขึ้นเงินเดือนให้ได้ตรงตามความสามารถ และมีความยุติธรรมกับทุกตำแหน่งงานอีกด้วย ก่อนที่จะดำเนินการเช่นนั้นได้ บริษัทต้องมีโครงสร้างเงินเดือนที่ทันสมัยเทียบเคียงได้กับตลาดแรงงาน นอกจากนี้เมื่อนำพนักงานไปเทียบเคียงกับโครงสร้างเงินเดือนแล้วพบว่า มีพนักงานบางส่วนที่ไม่สามารถจัดอยู่ในกระบอกเงินเดือนได้ ก็ควรจะต้องมีการพิจารณาความรู้ความเชี่ยวชาญของพนักงานเป็นรายๆ ไป เพื่อวัตถุประสงค์ที่จะต้องรักษาขวัญและกำลังใจของพนักงานเก่งเอาไว้ให้ได้ ซึ่งก็จะทำให้บริษัทไม่สูญเสียคนที่มีความสามารถ อันจะนำมาสู่การสรรหาคนใหม่ที่มีต้นทุนในการพัฒนาค่อนข้างสูง