

การจัดการค่าตอบแทนที่ดีเพื่อดึงดูดพนักงานในองค์กร

ชินวุฒิ เจษฎาญาณเมธา

ที่ปรึกษา

ศูนย์วิจัยและให้ปรึกษา สถาบันบัณฑิตฯ ศศินทร์

ค่าตอบแทน (Compensation) คือ ค่าใช้จ่ายที่องค์กรจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยค่าใช้จ่ายนี้ อาจเป็นในรูปแบบตัวเงินที่คงที่ เช่น เงินเดือน และเบี้ยประจำ หรือที่ไม่คงที่ เช่น โบนัสตามผลงาน และค่าคอมมิชชั่น หรือที่มีใช้ตัวเงิน เช่น สวัสดิการต่างๆ ก็ได้ เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ จูงใจให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพส่งเสริมขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งการบริหารค่าตอบแทนให้มีประสิทธิภาพ หรือที่เรียกว่าการบริหารค่าตอบแทนเชิงกลยุทธ์นั้น อาจพิจารณาในมิติของรูปแบบขององค์กร เช่น การแข่งขันในตลาด การจ้างแบบตลอดชีพ หรือแบบจูงใจระยะสั้น ซึ่งล้วนมีองค์ประกอบที่จ่ายที่แตกต่างกัน (Compensation Mix) ทั้งนี้ การบริหารค่าตอบแทน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามกลไกในการควบคุมและส่งเสริมพนักงานดังกล่าว ประกอบไปด้วยการจัดการภายใน 4 ด้าน คือ ความสอดคล้องภายในองค์กร (Internal Consistency) การแข่งขันภายนอกองค์กร (External Competitiveness) การส่งมอบงานของพนักงาน (Employee Contribution) และการจัดการงบประมาณและการควบคุมค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรขององค์กร (Administration)



ภาพจากบริษัท HandelsHaus (28 สิงหาคม พ.ศ. 2562)

ค่าตอบแทน (Compensation) หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่จ่ายให้แก่พนักงานเพื่อตอบแทนการทำงาน ทั้งในรูปแบบที่เป็นเงิน เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน ค่าตอบแทนจูงใจ เงินพิเศษประจำปี และในรูปแบบที่ไม่ใช่เงิน เช่น สิทธิ สวัสดิการ สภาพการทำงาน ซึ่งการบริหารค่าตอบแทนนั้น มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงาน สร้างความเท่าเทียมภายในองค์กร และให้สอดคล้องกับกฎหมายที่กำหนด¹

องค์ประกอบของค่าตอบแทน (Compensation Mix) โดยมากค่าตอบแทนหลักที่สำคัญ และใช้เป็นการทั่วไป ประกอบด้วย 3 กลุ่ม คือ ค่าตอบแทนคงที่ และค่าตอบแทนผันแปรหรือค่าตอบแทนจูงใจ และสวัสดิการ ซึ่งในแต่ละกลุ่มมีกลไกในการควบคุมและส่งเสริมพนักงานแตกต่างกัน

กลุ่มที่ 1 ค่าตอบแทนคงที่ ประกอบด้วยเงินเดือน เงินเพิ่มพิเศษ ค่าครองชีพ โบนัสคงที่ และค่าตอบแทนอื่นๆ ในรูปของตัวเงินที่จ่ายให้แก่พนักงานในอัตราคงที่ การจ่ายค่าตอบแทนคงที่มักมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของพนักงานตามคุณค่าของงาน

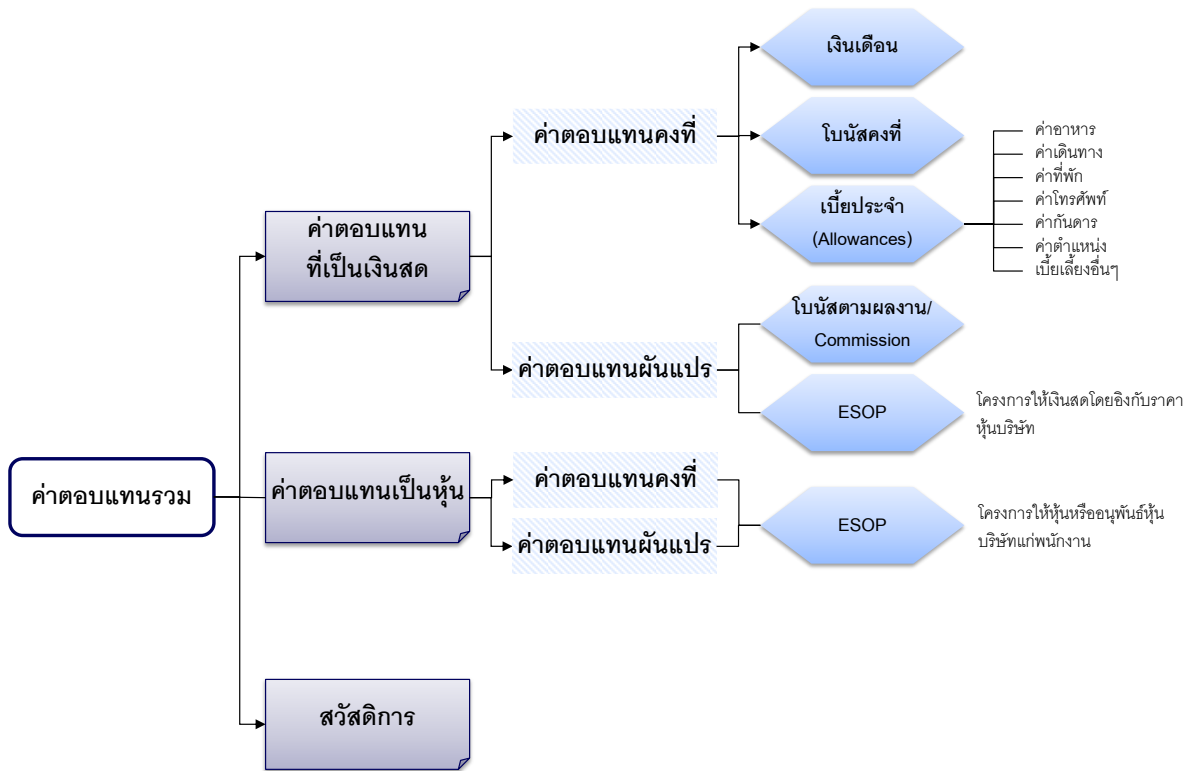
กลุ่มที่ 2 ค่าตอบแทนผันแปร ประกอบด้วยเบี้ยเลี้ยง เงินรางวัล โบนัสตามผลงาน และค่าตอบแทนอื่นๆ ในที่จ่ายให้แก่พนักงานเพื่อตอบแทนผลสัมฤทธิ์ของงาน อาทิ ส่วนแบ่งจากยอดขาย (Commission) หรือความสำเร็จในการผลักดันกลยุทธ์องค์กร เป็นต้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อกระตุ้นผลงาน และประสิทธิภาพในการผลักดันผลสัมฤทธิ์ของงาน

กลุ่มที่ 3 สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ เป็นรูปแบบของค่าตอบแทนอาจรวมถึงรูปของตัวเงิน หรือการให้สิทธิประโยชน์และอำนวยความสะดวกต่างๆ ให้แก่พนักงาน อาทิ ค่ารักษาพยาบาล วันลาพักผ่อน ที่จอดรถ การท่องเที่ยวประจำปี เป็นต้น ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความรู้สึกรักดีของพนักงานที่อยู่ในองค์กรและรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรอย่างมีความสุข

โดยองค์ประกอบของค่าตอบแทนเหล่านี้ได้ถูกสรุปไว้ในแผนภาพในหน้าถัดไป

¹ Milkovich and Newman. Compensation Management, Fourth Edition, Irwin, 1993

แผนภาพที่ 1: โครงสร้างส่วนประกอบค่าตอบแทนรวม



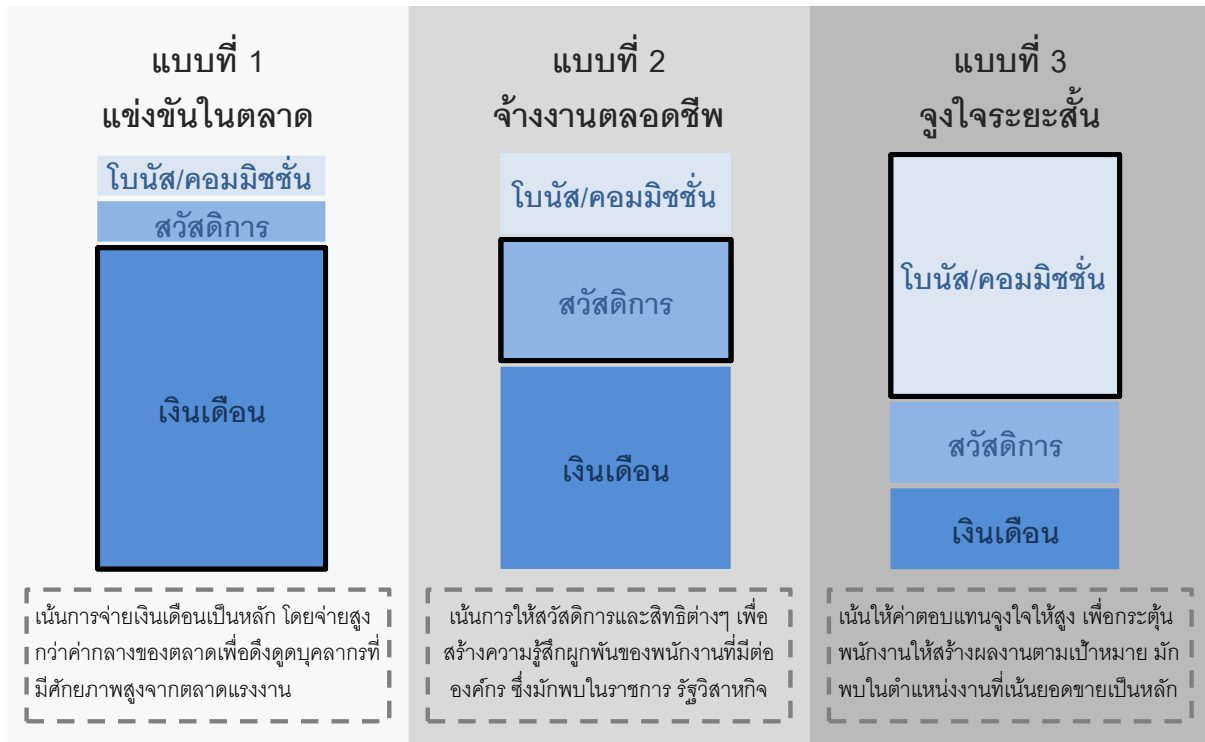
ในการบริหารค่าตอบแทนเชิงกลยุทธ์ สัดส่วนขององค์ประกอบของค่าตอบแทนรวมสามารถ ออกแบบเพื่อให้ตอบใจทฤษฎีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน ได้ 3 รูปแบบดังต่อไปนี้ และตามที่ได้แสดงไว้ใน แผนภาพที่ 2 ในหน้าถัดไป

แบบที่ 1 แข่งขันในตลาด มุ่งเน้นการจ่ายค่าตอบแทนคงที่เป็นหลัก โดยการออกแบบโครงสร้าง เงินเดือนให้สูงกว่าค่ากลางของตลาดเพื่อดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพสูงจากตลาดแรงงาน และคู่แข่งใน อุตสาหกรรม

แบบที่ 2 จ้างงานตลอดชีพ มุ่งเน้นการให้สวัสดิการและสิทธิต่างๆ ในอัตราส่วนที่สูงเพื่อสร้าง ความรู้สึกผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร ซึ่งมักพบในราชการ รัฐวิสาหกิจ ของประเทศไทย หรือองค์กร ของประเทศญี่ปุ่น

แบบที่ 3 จูงใจระยะสั้น มุ่งเน้นการกำหนดอัตราส่วนของค่าตอบแทนจูงใจให้สูงกว่าเงินเดือน เพื่อกระตุ้นพฤติกรรมของพนักงานให้สร้างผลงานตามเป้าหมาย ซึ่งมักพบในตำแหน่งงานที่เน้นยอดขาย เป็นหลัก

แผนภาพที่ 2 : สัดส่วนขององค์ประกอบของค่าตอบแทนรวม



ทางการบริหารเงินเดือนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามกลไกในการควบคุมและส่งเสริมพนักงานดังกล่าว ประกอบไปด้วยการจัดการภายใน 4 ด้าน คือ

1) **ความสอดคล้องภายในองค์กร (Internal Consistency)** คือ การเปรียบเทียบคุณค่าของงานต่างๆ ภายในองค์กร ผ่านการประเมินค่างาน (Job Evaluation) และการจัดระดับขั้นงาน เพื่อกำหนดโครงสร้างเงินเดือนที่เหมาะสมกับคุณค่าของงาน และเพื่อให้งานที่มีคุณค่ามากกว่าควรได้รับเงินเดือนสูงกว่า โดยการพิจารณาคุณค่าดังกล่าวอาจจะดูจากปัจจัยต่างๆ เช่น ความซับซ้อน ผลกระทบ และความรู้ และทักษะที่จำเป็นของงาน เป็นต้น

ความสอดคล้องภายในองค์กรจะให้ประโยชน์แก่องค์กรในด้านต่างๆ เช่น จูงใจให้พนักงานพัฒนาทักษะความสามารถของตนให้มีความพร้อมต่อการก้าวสู่ตำแหน่งที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบสูงขึ้น เอื้อต่อการสร้างและชี้ให้พนักงานเห็นถึงความก้าวหน้าในอาชีพ และลดอัตราการลาออกของพนักงาน เนื่องจากระบบโครงสร้างเงินเดือนที่ได้จากการประเมินค่างานจะชี้ให้พนักงานเห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบและเงินเดือน

ทั้งนี้ ประเด็นสำคัญในการสร้างความสอดคล้องภายในองค์กรของโครงสร้างเงินเดือน คือ การยอมรับของพนักงาน ดังนั้น กระบวนการต่างๆ ต้องสร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร และปัจจัยที่ใช้ในการประเมินค่าของงานต้องมีความชัดเจน ยุติธรรม และสามารถอธิบายได้ เพื่อให้เกิดการยอมรับถึงระดับค่าตอบแทนที่แตกต่างกันระหว่างงานต่างๆ ภายในองค์กร

2) การแข่งขันภายนอกองค์กร (External Competitiveness) หมายถึง การกำหนดระดับการจ่ายเงินเดือนสำหรับงานภายในองค์กรโดยอ้างอิงระดับการจ่ายเงินเดือนของงานลักษณะเดียวกันขององค์กรอื่นๆ ในตลาดแรงงาน เพื่อสร้างขีดความสามารถในการดึงดูดและรักษาพนักงานที่มีศักยภาพ (Talent) และพนักงานที่มีทักษะความสามารถเฉพาะที่ยากต่อการสรรหาไว้กับองค์กร

กระบวนการพัฒนาโครงสร้างการจ่ายเงินเดือนของงานภายในองค์กรเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันภายนอกองค์กร ประกอบด้วยขั้นตอน คือ

- การกำหนดตลาดแรงงานที่เป็นคู่แข่ง เช่น ในอุตสาหกรรมเดียวกัน ขนาดขององค์กรที่ใกล้เคียงกัน และทำเลที่ตั้งขององค์กร
- การสำรวจเงินเดือนจากตลาดแรงงานที่กำหนด โดยในขั้นตอนนี้สามารถจัดหาผลสำรวจเงินเดือนตลาดแรงงานจากหน่วยงานที่มีความเชี่ยวชาญด้านการสำรวจเงินเดือน
- การกำหนดเส้นนโยบายการจ่าย (Pay Policy Line) โดยกำหนดระดับการจ่ายเงินเดือนของแต่ละระดับชั้นงานและกลุ่มงานในองค์กร โดยเทียบกับผลสำรวจตลาดแรงงาน ซึ่งอาจกำหนดในรูปแบบของเปอร์เซ็นต์ไทล์ (Percentile) ของผลสำรวจเงินเดือน เป็นต้น
- การกำหนดโครงสร้างเงินเดือน โดยออกแบบช่วงขั้นต่ำ – ขั้นสูง ของแต่ละระดับชั้นงาน ให้เอื้อต่อการเติบโตในอาชีพภายในองค์กร

การกำหนดระดับการจ่ายต้องคำนึงถึงอุปสงค์และอุปทานของพนักงานในตลาดแรงงาน การแข่งขันในอุตสาหกรรม และปัจจัยภายในองค์กร เช่น กลยุทธ์ เทคโนโลยี และวัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น โดยระดับการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กรจะอยู่ในระดับใดนั้น ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ขององค์กร เช่น หากผลประกอบการขององค์กรค่อนข้างดี องค์กรสามารถกำหนดระดับการจ่ายให้เท่าเทียมหรือสูงกว่าค่าเฉลี่ยของตลาดแรงงานได้ แต่ในทางกลับกัน หากองค์กรประสบปัญหาขาดทุน องค์กรอาจจำเป็นต้องกำหนดระดับการจ่ายเงินเดือนที่ต่ำกว่าระดับค่าเฉลี่ยของตลาดแรงงานเพื่อควบคุมค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร หรือในบางกรณีที่เป็นบริษัท Start-up หรือ Tech Firm อาจจะใช้วิธีการจ่ายที่สูงเพื่อดึงดูดพนักงานที่มีความสามารถสูงเข้ามาในองค์กรหรือแย่งตัวพนักงานจากที่อื่นในตอนก่อตั้งบริษัททั้งที่บริษัทอาจจะยังไม่ได้ทำกำไรหรืออยู่ในช่วงขาดทุนก็ตาม

3) การส่งมอบงานของพนักงาน (Employee Contribution) หมายถึง ผลที่ได้รับจากแนวทางในการบริหารเงินเดือนใน 2 ด้านข้างต้นนั้น สามารถพัฒนาขึ้นเป็นโครงสร้างเงินเดือนของพนักงานแต่ละตำแหน่งในแต่ละระดับชั้นงาน ในรูปแบบการกำหนดขั้นต่ำและขั้นสูงที่เหมาะสม ซึ่งสะท้อนถึงความเท่าเทียมทั้งภายในองค์กรและการแข่งขันได้ในตลาดแรงงาน การบริหารจัดการในลำดับต่อไป คือ การบริหารเงินเดือนตามการส่งมอบงานของพนักงาน ซึ่งเป็นการบริหารจัดการเงินเดือนของพนักงานแต่ละบุคคลในตำแหน่งงานเดียวกัน ซึ่งคำนึงถึงปัจจัยที่กำหนดความแตกต่างของเงินเดือนรายบุคคล

ดังที่กล่าวในเบื้องต้นแล้วถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารเงินเดือน คือ เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงาน การบริหารเงินเดือนโดยคำนึงถึงการส่งมอบงานของพนักงานเป็นการทำให้เงินเดือนมีความสามารถในการกระตุ้นพฤติกรรมของพนักงานผ่านการให้รางวัลตอบแทนความผลงานในด้านต่างๆ ดังนี้

- ความอาวุโส เพื่อรักษาพนักงานที่มีความรู้ ทักษะ และความชำนาญไว้กับองค์กรในระยะยาว
- ผลการปฏิบัติงาน เพื่อกระตุ้นให้พนักงานสร้างผลงานตามเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่กำหนด ทั้งนี้เกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมีความชัดเจนและผู้บังคับบัญชาต้องมีความเป็นธรรมในการประเมินผล
- พฤติกรรม เพื่อสร้างวัฒนธรรมในการทำงาน เช่น สร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม และการให้รางวัลตอบแทนพนักงานที่เข้างานตรงต่อเวลาและไม่มีการลาหยุด เป็นต้น

ทั้งนี้ ในการให้รางวัลตอบแทนการส่งมอบงานของพนักงานควรคำนึงถึงความยุติธรรมและการสื่อสารถึงความคาดหวังขององค์กรอย่างชัดเจน เพื่อให้การบริหารเงินเดือนมีผลในการกระตุ้นผลงานและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ และป้องกันการบั่นทอนขวัญและกำลังใจของพนักงาน

4) การจัดการ (Administration) หมายถึง การจัดการงบประมาณและการควบคุมค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรขององค์กร โดยการออกแบบระบบการบริหารเงินเดือนที่สามารถอธิบายทำความเข้าใจได้และนำมาใช้ในเชิงปฏิบัติได้จริง

การควบคุมค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรขององค์กรนั้น พิจารณาถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับค่าใช้จ่ายบุคลากร คือ จำนวนพนักงาน ชั่วโมงการทำงาน ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และค่าใช้จ่ายด้านสวัสดิการ ซึ่งการควบคุมค่าใช้จ่ายต้องคำนึงถึงผลกระทบของการบริหารอย่างรอบด้าน เพื่อป้องกันการสูญเสียบุคลากรที่มีศักยภาพและบุคลากรที่มีความชำนาญในองค์กร

ในด้านจำนวนพนักงานและชั่วโมงการทำงาน การกำหนดอัตรากำลังของบุคลากรให้เหมาะสมมีความสำคัญในการควบคุมค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรขององค์กร เนื่องจากอัตรากำลังที่ไม่เหมาะสมจะส่งผลกระทบต่อค่าใช้จ่าย กล่าวคือ หากอัตรากำลัง ณ ปัจจุบัน มีอัตราต่ำกว่าความจำเป็นขององค์กรจะส่งผลให้เกิดค่าใช้จ่ายด้านค่าล่วงเวลาซึ่งมีค่าใช้จ่ายสูงกว่าปกติ และในทางกลับกันหากมีอัตรากำลังมากกว่าความจำเป็นจะส่งผลกระทบต่อค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรสูงขึ้นอย่างไม่สัมพันธ์กับผลิตผล

ทั้งนี้ การกำหนดอัตรากำลังนั้นสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การพิจารณาปัจจัยนำเข้าและผลผลิตที่ได้ว่ามีความเหมาะสมกับอัตรากำลังหรือไม่ (Input-Output) หรือการใช้การคำนวณในรูปแบบ Full-time Equivalent (FTE) หรือที่เรียกว่าหน่วยนับอัตรากำลังเทียบกับชั่วโมงการทำงานของพนักงานเต็มเวลาหนึ่งคน ซึ่งเป็นการพิจารณาถึงจำนวนเวลางานที่ต้องใช้ในการทำงานชิ้นหนึ่งๆ เป็นต้น

การควบคุมค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับอัตรากำลังขององค์กรสามารถทำได้อีกทางหนึ่ง คือ การว่าจ้างพนักงานในรูปแบบลูกจ้างชั่วคราวหรือใช้การจ้างเหมาบริการ (Outsourcing) ในส่วนงานที่ไม่ต้องการ

ความต่อเนื่องของงานและไม่ต้องการพนักงานที่มีประสบการณ์สูง เพื่อลดค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับอัตราค่าจ้างของพนักงาน เช่น ค่าใช้จ่ายด้านสวัสดิการ เป็นต้น

ในส่วนของค่าใช้จ่ายที่เป็นค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน การกำหนดงบประมาณการปรับขึ้นเงินเดือนประจำปีเป็นกลไกหนึ่ง ผู้บริหารค่าตอบแทนต้องคำนึงถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการกำหนดวงเงิน การขึ้นเงินเดือน ซึ่งประกอบด้วยอัตราการปรับขึ้นเงินเดือนในปีปัจจุบัน ความสามารถในการจ่ายขององค์กร ศักยภาพในการแข่งขันกับตลาดแรงงาน ผลกระทบจากอัตราการลาออกของพนักงาน (Turnover) และค่าครองชีพที่สูงขึ้น เป็นต้น เพื่อให้การกำหนดวงเงินการขึ้นเงินเดือนมีความเหมาะสม

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าการบริหารค่าตอบแทนไม่ใช่แค่การจ่ายเงินเดือนให้กับพนักงานเพียงอย่างเดียว แต่เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการกำหนดกลยุทธ์การจ่ายด้วยองค์ประกอบของค่าตอบแทนต่างๆ ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน หรือที่เป็นรูปแบบคงที่และไม่คงที่ อีกทั้ง การบริหารค่าตอบแทนนั้นจะยังมีความสำคัญมากขึ้นในสถานการณ์ปัจจุบันที่บริษัทเผชิญความยากลำบากในการปรับตัวสู่ New Normal และต้องมีการลดต้นทุนหรือปรับรูปแบบธุรกิจต่างๆ โดยที่ยังต้องรักษาคนเก่งและมีความสำคัญจริงไว้กับบริษัท ซึ่งหมายถึงบริษัทจำเป็นต้องพิจารณาการกำหนดกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับสภาพธุรกิจและวัตถุประสงค์เชิงการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น เลือกที่จะจ่ายในรูปแบบที่แข่งขันได้ในตลาดเพื่อรักษาคนที่มีความสามารถและดึงดูดคนเก่ง หรือนำเงินไปจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นรูปแบบการจูงใจระยะสั้นเพื่อกระตุ้นการทำงานและเสริมสร้างกำลังใจให้กับพนักงานของตน เป็นต้น

เกี่ยวกับผู้เขียน

คุณชินวุฒิ เจษฎาญาณเมธา ปัจจุบันดำรงตำแหน่งที่ปรึกษาประจำศูนย์วิจัยและให้คำปรึกษา สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจ ศศินทร์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย คุณชินวุฒิ มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์การให้คำปรึกษาด้านการวางแผนกลยุทธ์ การออกแบบนโยบายภาครัฐ การท่องเที่ยว การบริหารทรัพยากรบุคคล และการตลาด นอกเหนือจากนี้ คุณชินวุฒิ ยังมีผลงานวิชาการที่ได้นำเสนอและตีพิมพ์ในการประชุมวิชาการระดับนานาชาติ และการตีพิมพ์บทความในนิตยสารทางธุรกิจด้วย

อีเมล : chinnawut.jedsadayanmeta@sasin.edu

คำสงวนสิทธิ์ :

เอกสารฉบับนี้จัดทำขึ้นจากแหล่งข้อมูลที่เปิดเผยต่อสาธารณชนที่น่าเชื่อถือ อย่างไรก็ตาม สถาบันบัณฑิตฯ ศศินทร์ มิอาจรับรองความถูกต้องและความสมบูรณ์ของข้อมูลดังกล่าวได้ และสถาบันบัณฑิตฯ ศศินทร์ ตัวแทน หรือบุคลากร จะไม่รับผิดชอบต่อความเสียหายใดๆ รวมถึง ความเสียหาย สูญเสียและค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นไม่ว่าโดยตรงหรือโดยอ้อม ซึ่งรวมถึงการตัดสินใจหรือการกระทำใดๆ ที่เป็นผลหรือสืบเนื่องจากการใช้หรือไม่ใช้ข้อมูลในเอกสารฉบับนี้ และขอสงวนสิทธิ์ในการเปลี่ยนแปลงความเห็น หรือประมาณการต่างๆ โดยไม่ต้องแจ้งล่วงหน้า