



การบริหารระบบโครงสร้างผลตอบแทน จากระบบการประเมินค่างาน

โดย คุณธาดา บุญเกิด

สวัสดีครับทุกท่าน ผู้อ่านเคยมีประเด็นที่สงสัยเกี่ยวกับการบริหารระบบโครงสร้างผลตอบแทน อันสืบเนื่องมาจากระบบการประเมินค่างานหรือไม่ครับ มีหลายๆ องค์การที่มีประเด็นที่น่าสนใจจากการนำไปปฏิบัติงานใช้จริง ซึ่งจะขอสรุปเป็น คำถาม-คำตอบที่เกิดขึ้นจากการบริหารระบบโครงสร้างผลตอบแทน โดยมีรายละเอียดดังนี้ และเพื่อให้ผู้อ่านได้เข้าใจเบื้องต้น จึงขออธิบายอย่างสั้นๆ ว่า การปรับปรุงระบบโครงสร้างค่าตอบแทนขององค์กร เป็นสิ่งที่มีความสำคัญ เพื่อให้เกิดการจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงานได้อย่างยุติธรรมและเหมาะสม การที่จะจ่ายค่าตอบแทนได้อย่างดีนั้นจำเป็นต้องมีการจัดลำดับของตำแหน่งงาน โดยพิจารณาจากคุณค่าหรือความสำคัญของตำแหน่งงานนั้นๆ ที่มีต่อองค์กร ซึ่งเครื่องมือที่ใช้วัดความสำคัญของตำแหน่งงานนั้น ก็คือ ระบบการประเมินค่างานนั่นเอง โดยผลที่ได้จากการประเมินค่างานนั้น

องค์กรสามารถนำไปจัดระดับขั้นของตำแหน่งงานในองค์กรของตนได้ (Job Grade) ซึ่งประโยชน์ที่จะได้รับก็คือ องค์กรสามารถบริหารค่าตอบแทนให้กับตำแหน่งงานต่างๆ ได้อย่างยุติธรรม และเหมาะสมมากขึ้น ตามความรับผิดชอบ และความสำคัญของงานที่มีต่อองค์กรนั้นๆ นอกจากนี้การจัดระดับขั้นของตำแหน่งงานยังสามารถนำไปสู่การพัฒนากระบวนเส้นทางสายอาชีพ (Career Development) เพื่อให้พนักงานมีโอกาสเติบโต และก้าวหน้าได้ต่อไปในอนาคต

การกำหนด Job Grade ขึ้นมานั้น ก็เพื่อประโยชน์ในการจ่ายผลตอบแทนให้เหมาะสมกับความสำคัญ และความรับผิดชอบของงานที่มีให้กับองค์กร โดยที่ในแต่ละ Job Grade นั้น จะมีการกำหนดโครงสร้างผลตอบแทนไว้ ซึ่งกำหนดเป็นเงินเดือนสูงสุด (Max.) และเงินเดือนต่ำสุด (Min.) ที่จะได้รับ โดยใน Job Grade ที่สูงกว่าก็จะมี Max. และ Min. ที่สูงกว่า Job Grade ที่อยู่ในระดับต่ำกว่าลดหลั่นกันไปตามลำดับ ดังนั้น เมื่อพนักงานปฏิบัติงานอยู่ใน Job Grade ใด ก็จะได้รับค่าตอบแทนที่อยู่ในช่วงของ Max. และ Min. นั้น และในระยะยาว พนักงานอาจได้รับค่าตอบแทนใน Job Grade ที่สูงขึ้นได้ เมื่อพนักงานผู้นั้น สามารถพัฒนาความสามารถของตน

เอาละครับต่อไปมาว่ากันเรื่องประเด็นที่หลายๆ คนยังคงค้างแลงใจ

- การนำระบบการจ่ายค่าตอบแทนระบบใหม่มาใช้มีประโยชน์จริงหรือไม่?

ระบบโครงสร้างค่าตอบแทนแบบใหม่นี้ เป็นระบบที่องค์กรชั้นนำใช้กันอย่างแพร่หลาย การนำระบบนี้มาใช้ย่อมก่อให้เกิดผลดีในด้านของการพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และเมื่อพนักงานมีขีดความสามารถเพิ่มขึ้น องค์กรก็จะจ่ายค่าตอบแทนให้ตามความรู้ความสามารถได้อย่างเหมาะสมและยุติธรรม และองค์กรก็จะได้รับประโยชน์จากผลการปฏิบัติงานโดยรวมขององค์กรที่สูงขึ้นด้วยอันจะส่งผลทำให้องค์กรมีขีดความสามารถในการแข่งขันได้อย่างดีในอนาคตต่อไป

- พนักงานรับไม่ได้ที่มีบางตำแหน่งงานอยู่ใน Job Grade ที่สูงกว่าตำแหน่งงานของตน

ความสำคัญอยู่ที่การสื่อสารให้พนักงานได้ทราบและเข้าใจร่วมกันก่อนนำระบบออกใช้ว่าในสถานการณ์ทางธุรกิจที่แตกต่างกันนั้น ตำแหน่งงานต่างๆ ย่อมมีความสำคัญที่แตกต่างกัน และอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามจังหวะเวลา ค่าของตำแหน่งงานที่ประเมินเป็นเนื้องานที่องค์กรพิจารณาเห็นแล้วว่า มีความเหมาะสมกับความต้องการและความจำเป็นในขณะนี้ แต่ถ้าหากสถานการณ์ทางธุรกิจ และตลาดแรงงานเปลี่ยนแปลงไป องค์กรก็สมควรที่จะต้องมีการพิจารณาประเมินค่างานใหม่ ตามความเหมาะสมของสถานการณ์นั้นๆ อย่างไรก็ตาม การปรับเปลี่ยน Job Grade ก็สามารถที่จะเกิดขึ้นได้ ทั้งในกรณีของการปรับเปลี่ยนที่สูงขึ้น และการปรับเปลี่ยนที่ลดลง ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับการปรับเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบของงานนั้นๆ ที่มีการปรับเปลี่ยนไปจากเดิม

- พนักงานมีเงินเดือนสูงกว่ากระบอกเงินเดือน จะยังคงได้รับการขึ้นเงินเดือนประจำปีหรือไม่ ถ้าได้จะได้อย่างไร

สำหรับพนักงานที่มีเงินเดือนสูงระดับ Max. ของโครงสร้างค่าตอบแทน โดยหลักการแล้วถือว่าเป็นระดับเงินเดือนที่สูงสุดสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานดังกล่าว อย่างไรก็ตามขึ้นอยู่กับนโยบายของบริษัท ปัจจัยทางธุรกิจ รวมทั้งผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นสำคัญ เช่น บางองค์กรอาจใช้นโยบายขึ้นเงินเดือนประจำปีในลักษณะลดอัตราการขึ้นเงินเดือน (Slowdown Increase) หมายความว่าพนักงานยังคงได้รับเงินเดือนไม่น้อยกว่าเดิม แต่มีการขึ้น เงินเดือนในอัตราที่ลดลง หรืออาจพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนให้ในลักษณะอื่นที่เหมาะสมต่อไป ยกเว้นในกรณีพิเศษ เช่น ในสาขาวิชาชีพที่ขาดแคลน (Market Scarcity) หรือมีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่นอย่างเห็นได้ชัด องค์กรอาจเห็นชอบให้มีการจ่ายค่าตอบแทนเป็นกรณีพิเศษได้



Learn Master Strategy with

การบริหารระบบโครงสร้างผลตอบแทน จากระบบการประเมินค่างาน (ต่อ)

โดย ธาดา บุญเกิด

ในอนาคตองค์กรจะต้องพยายามผลักดันให้พนักงานกลุ่มนี้พัฒนาให้เป็นผู้ที่มีศักยภาพมีความรู้ ความสามารถ และขยับขึ้นไปอยู่ในตำแหน่งงานที่มี Job Grade สูงขึ้น แต่ทั้งนี้ ต้องดำเนินการอย่างค่อยเป็นค่อยไป ซึ่งจะมีการประเมินศักยภาพของพนักงานเหล่านี้อีกครั้งหนึ่ง ตามระบบการพัฒนาสายอาชีพที่จะมีขึ้นในอนาคต

- พนักงานจะได้รับการปรับเปลี่ยนให้ไปอยู่ในระดับเงินเดือนที่สูงกว่าได้หรือไม่ และพนักงานจะเลื่อนตำแหน่งเพื่อย้ายไปอยู่ในระดับเงินเดือนที่สูงกว่าได้อย่างไร

การจะปรับเปลี่ยนไปอยู่ในระดับเงินเดือนที่สูงกว่าก็คือ การขยับขึ้นไปปฏิบัติงานในตำแหน่งงานที่มีความรับผิดชอบและ Job Grade ที่สูงกว่า ซึ่งการจะปรับเปลี่ยนเช่นนี้ องค์กรจะต้อง พัฒนาระบบการพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) ขึ้นมาเพื่อรองรับ มีระบบการประเมินศักยภาพที่เหมาะสม และมีแนวทางในการปรับเปลี่ยนไปปฏิบัติงานในสายอาชีพที่เหมาะสม

องค์กรต้องมีนโยบายให้พนักงานทุกคนได้รับการสนับสนุนให้มีการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม และจำเป็นต่อองค์กร และเมื่อพนักงานได้รับการประเมินแล้วพบว่ามีความสามารถไปปฏิบัติงานในตำแหน่งงานใหม่ที่เหมาะสม โดยการปรับเปลี่ยนระดับนี้ ย่อมมีผลทำให้โครงสร้างค่าตอบแทนของพนักงานนั้นขยับไปอยู่ในระดับเงินเดือนที่สูงกว่าด้วย โดยการปรับเปลี่ยนระดับนี้ องค์กรจะต้องพัฒนาระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Development) เพื่อรองรับในเรื่องนี้ต่อไป

- จะปรับเพิ่ม Max ของระดับเงินเดือนได้หรือไม่

การปรับเพิ่ม Max. ของระดับเงินเดือนเป็นไปได้ โดยมีเงื่อนไขหลายประการ ทั้งในแง่ของสถานการณ์ทางธุรกิจ สภาพทางเศรษฐกิจ สถานการณ์ในตลาดแรงงาน และนโยบายขององค์กรในการกำหนดระดับของความแข่งขันได้ในการจ่ายค่าตอบแทน (Competitiveness) ฯลฯ เป็นต้น โดยจะต้องมีการพิจารณาปัจจัยต่างๆ นี้ อย่างเหมาะสม

- หากไม่มีตำแหน่งงานที่จะปรับขึ้นไปเมื่อเงินเดือนตัน องค์กรจะทำอย่างไร และหากพนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดี องค์กรจะตอบแทนการทำงานอย่างไรให้จูงใจในขณะที่ต้องการอยู่ในตำแหน่งเดิม

องค์กรมีความตั้งใจที่จะให้พนักงานมีการพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้พนักงานจะได้รับค่าตอบแทนในระดับที่เหมาะสมตามไปด้วย ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ทั้งในส่วนของพนักงาน และการเจริญเติบโตขององค์กร แต่ถ้าหากพนักงานมีระดับเงินเดือนเกินกว่าระดับเงินเดือนแล้ว และไม่มีโอกาสทำงานในตำแหน่งงานที่ Job Grade สูงขึ้น องค์กรก็อาจจะพิจารณาการจ่ายค่าตอบแทนในลักษณะอื่นๆ ให้ตามความเหมาะสม โดยพิจารณาจากความสามารถขององค์กร ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น อาจจะจ่ายเป็นเงินพิเศษ (Lump sum) ให้กับพนักงานที่มีความสามารถสูงก็ได้