



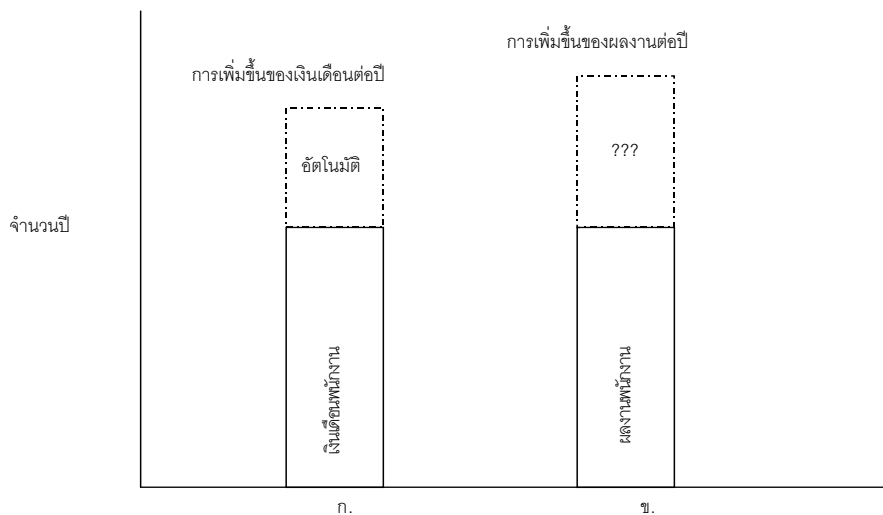
## คำตอบแทน...ต้นทุนในการบริหารทรัพยากรบุคคล

โดย อ.ธาดา บุญเกิด

สวัสดีครับ ผู้อ่านทุกท่าน วันนี้ผู้เขียนได้หยิบยกประเด็นที่น่าสนใจเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลมาพิจารณาในเชิงของต้นทุนการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งผู้เขียนมักจะได้รับคำถามจากบุคคลต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นเจ้าของกิจการ ผู้บริหาร หรือเพื่อนๆ อยู่เสมอว่า การลงทุนในด้านของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล จะทำให้องค์กรมีผลประกอบการที่ดีขึ้นได้จริงหรือไม่ เห็นมีอะไรที่จะจับต้องได้ ไม่เหมือนกับการลงทุนในด้านของการผลิต เช่น การซื้อเครื่องจักรที่มีเทคโนโลยีการผลิตขั้นสูง มูลค่าประมาณ 10 ล้านบาท อย่างน้อยก็จะได้เครื่องจักรที่มีความสามารถในการผลิตอย่างเห็นได้ชัด

อย่างไรก็ตามต้องยอมรับว่า การลงทุนในด้านของการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น ไม่สามารถเห็นผลได้ชัดเจน เหมือนกับการซื้อเครื่องจักรที่จะได้เครื่องจักรมาตั้งอยู่กับองค์กร แต่จะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์กรในระยะยาว ดังจะเห็นได้ว่า ในปัจจุบันผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล หรือ องค์กรชั้นนำต่างๆ ก็ให้ความสำคัญระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นที่ทราบกันดีอยู่ว่า กฎเกณฑ์สำคัญของความสำเร็จในการบริหาร หรือ การแข่งขันในเชิงธุรกิจ นั่นก็คือ ความสามารถของบุคลากรในองค์กรนั้นๆ นั่นเอง

สำหรับวันนี้ ผู้เขียนได้หยิบยกประเด็นคำตอบแทน ... ต้นทุนในการบริหารทรัพยากรบุคคลมาเป็นแนวทางในการวิเคราะห์ กล่าวคือ



รูป ก. เป็นตัวแทนเงินเดือนของพนักงาน

รูป ข. เป็นตัวแทนผลงานของพนักงาน



จากรูปภาพดังกล่าวข้างต้น เราจะเห็นได้อย่างชัดเจนว่า รูป ก. นั้น เป็นต้นทุนในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งเป็นต้นทุนค่าใช้จ่ายที่องค์กรต้องจ่ายอย่างแน่นอน และจะเพิ่มขึ้นอยู่เสมอเป็นประจำทุกๆ ปี หมายถึง เงินเดือนของพนักงานที่จะต้องเพิ่มขึ้นตามจำนวนปีที่พนักงานท่านนั้นๆ ทำงานอยู่กับองค์กร ซึ่งโดยปกติ ต้นทุนค่าใช้จ่ายในส่วนนี้ จะเพิ่มขึ้นประมาณ 5% เป็นอย่างน้อยในแต่ละปี ในขณะที่รูป ข. นั้น เป็นตัวแทนผลงานของพนักงาน โดยปกติแล้ว องค์กรคาดหวังให้รูป ข. นี้มีระดับสูงมากกว่ารูป ก. ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของต้นทุนค่าใช้จ่ายในการบริหาร นั้นหมายถึง ผลกำไรที่องค์กรจะได้รับในแต่ละปี ดังนั้น ถ้าเรามองในด้านของต้นทุนแล้ว เราจะพบว่ารูป ก. นั้น มีอัตราการเพิ่มขึ้นเป็นประจำทุกปี ในขณะที่รูป ข. อัตราการสูงขึ้นไม่ได้เป็นไปอย่างอัตโนมัติ เมื่อเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่างของพนักงานท่านนั้นๆ ทั้งที่ควบคุมได้ และควบคุมไม่ได้ เช่น ความตั้งใจของพนักงาน ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เป็นต้น ดังนั้นถ้าเรายังคงบริหารงานด้วยระบบแบบเดิมโดยนำอายุงานของพนักงานมาเป็นส่วนสำคัญในการพิจารณา จะเห็นได้ว่า องค์กรก็จะมีความเสี่ยงที่สูงขึ้นไปโดยปริยาย เพราะค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น แต่ถ้าเราปรับเปลี่ยนแนวความคิดใหม่ โดยเอาความรับผิดชอบของงาน ผลงานของพนักงานมาเป็นส่วนสำคัญในการพิจารณา ซึ่งหมายถึงรูป ข. และให้การเพิ่มขึ้นของเงินเดือนในรูป ก. นั้น เป็นอัตราที่แปรผันกับรูป ข. โดยขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบ และผลงานของพนักงาน (มิได้เป็นการขึ้นแบบอัตโนมัติ (อายุงาน) หรือไม่ได้เน้นผลงานเท่าที่ควร) ซึ่งหมายถึงการจ่ายในระบบที่เรียกว่า การจ่ายบนพื้นฐานของผลงานนั่นเอง “Pay For Performance”

เมื่อผู้อ่านได้ทำความเข้าใจในแนวความคิดของการบริหารดังกล่าวข้างต้น (Pay For Performance) ก็มักจะมีคำถามตามต่อมาว่า แต่ละองค์กรจะต้องทำอย่างไรบ้าง เพื่อให้เป็นไปตามแนวทางการบริหารดังกล่าว

สิ่งสำคัญที่สุดของระบบนี้ คือ ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรนั้นๆ จะต้องยอมรับในแนวความคิดดังกล่าวข้างต้นให้มาก่อน ซึ่งการยอมรับในที่นี้ มิได้ยอมรับแต่ความเข้าใจอย่างเดียวเท่านั้น แต่จะต้องเป็นการยอมรับที่จะนำไปปรับใช้กับองค์กรด้วย กล่าวคือ จะต้องเป็นผู้นำในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในการบริหารงานขององค์กรนั้นๆ อย่างจริงจัง เพื่อให้สอดคล้องและเป็นไปในแนวทางกับระบบการจ่ายผลตอบแทนบนพื้นฐานของผลงาน

โดยเริ่มต้นของระบบนี้ แต่ละองค์กรจำเป็นที่จะต้องทำการปิดฝุ่นกันใหม่ในหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงานที่ได้ปฏิบัติกันอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งหลายองค์กร ก็จะเริ่มไม่แน่ใจแล้วว่า ความรับผิดชอบที่มีอยู่ในปัจจุบันเป็นไปอย่างสอดคล้อง และตอบสนองกับวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือไม่ ซึ่งมักจะเห็นอยู่ในบางองค์กรว่า “ผู้บริหารสูงสุดขององค์กร มีความตั้งใจที่จะนำองค์กรไปสู่การบรรลุความสำเร็จขั้นสูง แต่ปรากฏว่าความรับผิดชอบของงาน ตลอดจนผู้ปฏิบัติงานยังขาดความรู้ ความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริหารสูงสุด” ซึ่งถ้าเป็นอย่างนี้ เป็นที่แน่นอนอยู่แล้วว่า องค์กร จะไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ดังนั้น แต่ละองค์กรต้องกำหนดความรับผิดชอบของตำแหน่งงานใหม่ให้สามารถตอบสนองต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของแต่ละตำแหน่งงาน (Job) เป็นหลัก ไม่ควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของผู้ปฏิบัติงาน (Person) เป็นหลัก เพราะผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความสามารถแตกต่างกัน

นอกจากนั้น สิ่งสำคัญที่สุด ผู้เขียนมักจะเห็นว่า แต่ละองค์กร มักจะกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบโดยให้ผู้ปฏิบัติงานนั้นๆ เป็นคนจัดทำขึ้นมาเอง โดยที่ไม่ได้เข้าใจหลักของการกำหนดความรับผิดชอบ ซึ่งเป็นข้อที่ต้องพึงระวัง ดังนั้นผู้บริหารขององค์กร จะต้องกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบตามความคาดหวังขององค์กร เพื่อการบรรลุความสำเร็จให้เรียบร้อยก่อน และ



ถ่ายทอดลงมาเป็นความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงาน และต้องแน่ใจว่า ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงานในองค์กร เป็นไปอย่างสมบูรณ์ตามความคาดหวังของงาน และตอบสนองต่อการบรรลุความสำเร็จขององค์กร

การกำหนดนโยบายในการบริหารผลตอบแทน องค์กรต้องแสดงให้เห็นถึงนโยบายในการจ่ายผลตอบแทนอย่าง ชัดเจน บนพื้นฐานของ การจ่ายค่าตอบแทนบนความรับผิดชอบ และผลงานของพนักงาน และจะต้องปฏิบัติโดยยึดหลักของ นโยบายดังกล่าวอย่างเคร่งครัด ดังนั้นใครก็ตามที่ทำงานในตำแหน่งงานที่มีความรับผิดชอบสูง และมีผลงานที่ดี ผลตอบแทน ของบุคคลนั้นๆ ต้องเป็นไปในอัตราที่สูงตามความรับผิดชอบ และความสามารถของเขาด้วย

ซึ่งถ้าเรานำทั้ง 2 ประเด็นที่กล่าวข้างต้นมารวมกันแล้ว ทั้งในด้านของความรับผิดชอบประจำตำแหน่งงาน และ นโยบายในการบริหารระบบผลตอบแทนแล้ว เราจะสามารถกำหนดต้นทุนการบริหารผลตอบแทนของแต่ละตำแหน่งงานใน องค์กรได้ กล่าวคือ ถ้าตำแหน่งงานนั้นมีความรับผิดชอบมาก และสามารถสร้างความช่วยเหลือ (Contribution) ให้กับองค์กร ได้มาก องค์กรก็สมควรที่จะจ่ายผลตอบแทนให้กับผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งงานนั้นในอัตราที่มากตามไปด้วย เพื่อตอบสนองต่อ ความสามารถ ถ้าตำแหน่งงานนั้นมีความรับผิดชอบน้อย และสามารถสร้างความช่วยเหลือ (Contribution) ให้กับองค์กรได้ น้อย องค์กรก็สมควรที่จะจ่ายผลตอบแทนให้กับผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งงานนั้นในอัตราที่น้อยตามไปด้วย

แต่สำหรับความเป็นจริงในปัจจุบัน ซึ่งหลายๆ องค์กรที่สร้างขึ้นมามากมายปี และอาจจะยังไม่มียุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากร บุคคลที่ดีนั้น ก็อาจจะพบกับประเด็นดังต่อไปนี้

- ประเด็นที่ 1 ถ้าตำแหน่งงานนั้นมีความรับผิดชอบมาก และสามารถสร้างความช่วยเหลือ (Contribution) ให้กับองค์กรได้มาก และพนักงานผู้ทำงานในตำแหน่งงานนั้นๆ มีผลการปฏิบัติงานที่ดีด้วย แต่ได้รับอัตรา เงินเดือนน้อย อันเนื่องมาจากการทำงานกับบริษัทไม่นาน

- ประเด็นที่ 2 ถ้าตำแหน่งงานนั้นมีความรับผิดชอบน้อย และสามารถสร้างความช่วยเหลือ (Contribution) ให้กับองค์กรได้น้อย และพนักงานผู้ทำงานในตำแหน่งงานนั้นๆ มีผลการปฏิบัติงานที่พอใช้ แต่ได้รับอัตรา เงินเดือนมาก อันเนื่องมาจากการทำงานกับบริษัทเป็นระยะเวลานาน

ดังนั้น ถ้าเราพิจารณาตามแนวทางของการบริหารต้นทุนด้านค่าตอบแทนบนหลักของความยุติธรรม องค์กรควรจะ ดำเนินการดังนี้

- สำหรับประเด็นที่ 1 องค์กรสมควรที่จะจ่ายผลตอบแทนให้กับผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งงานนั้นในอัตราที่สูงขึ้น เงินเดือนที่สูงตามไปด้วย เพื่อตอบสนองต่อความสามารถที่ผู้ปฏิบัติงานทำงานให้กับบริษัท

- สำหรับประเด็นที่ 2 องค์กรสมควรที่จะปรับความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งงานนั้นให้มีความรับผิดชอบ ที่สูงขึ้นตามไปด้วย เพื่อให้ความรับผิดชอบกับต้นทุนค่าใช้จ่ายที่องค์กรจ่ายค่าตอบแทนไปนั้น เป็นไปตามหลักของความ รับผิดชอบ ความสามารถ และระบบการบริหารผลตอบแทน

โดยสรุปแล้ว ค่าตอบแทน ... ต้นทุนในการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น คือ การบริหารระบบผลตอบแทนให้สอดคล้อง กับความรับผิดชอบของตำแหน่งงานนั้นๆ ที่สร้างความช่วยเหลือ (Contribution) ให้กับองค์กร และผลการปฏิบัติงานของ ผู้ปฏิบัติงานนั้นๆ ซึ่งถ้าเราสามารถจัดทำระบบการบริหารผลตอบแทนข้างต้นได้นั้น จะเป็นการกระตุ้น ส่งเสริมและผลักดัน ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน และองค์กรอย่างเห็นได้ชัด และเป็นการพิจารณาค่าตอบแทนในเชิงของต้นทุนการ บริหาร