

ระบบค่าตอบแทนกับการดึงดูด รักษา และจูงใจ

<https://prakal.com>

เรื่องของการบริหารค่าตอบแทนก็ยังคงเป็นเรื่องราวที่มีความสำคัญสำหรับมนุษย์เงินเดือนทุกคน ทุกองค์กรที่มีการว่าจ้างพนักงานเข้ามาทำงานล้วนแต่ต้องมีการจ่ายค่าจ้างเงินเดือน และค่าตอบแทนให้กับพนักงาน เพื่อเป็นการตอบแทนการทำงานของพนักงาน ซึ่งในการจ่ายค่าตอบแทนนั้น ไม่ใช่คิดจะจ่ายอย่างไรก็จ่าย เพราะสุดท้ายแล้วการจ่ายค่าตอบแทนอย่างไม่เป็นระบบ ก็จะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกไม่เป็นธรรมได้ และสุดท้ายก็จะเกิดผลเสียต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

เป้าหมายหลักของการบริหารค่าตอบแทนโดยทั่วไปจะมีอยู่ 3 ประเด็น คือ ดึงดูด (Attract) รักษา (Retain) และจูงใจ (Motivate) ลองมาพิจารณากันทีละประเด็นว่าปัญหาของแต่ละประเด็นมีอะไรบ้าง

ดึงดูด (Attract)

- ค่าตอบแทนของบริษัท สามารถดึงดูดให้มีคนเก่ง คนดี และคนที่เราต้องการเข้ามาสมัครงานกับเรา และอยากเข้ามาทำงานกับเราหรือไม่ เรียกได้ว่า 90% ของผู้สมัครเวลาที่เรารบอตัวเลขเงินเดือนค่าจ้างของบริษัทไปแล้ว จะไม่เกิดอาการไม่พอใจ แต่กลับจะรู้สึกดี และพอใจกับอัตราที่บริษัทให้
- การจะทำให้ระบบค่าจ้างเงินเดือนของบริษัทสามารถดึงดูดผู้สมัครได้ ก็ต้องมีการเปรียบเทียบอัตราค่าจ้างเงินเดือนกับตลาด โดยเฉพาะคู่แข่งชั้นทางธุรกิจ หรืออาจจะเทียบกับธุรกิจอื่น แต่มีการจ้างคนแบบเดียวกัน เพื่อให้อัตราค่าจ้างเงินเดือนของบริษัทอยู่ในเกณฑ์เดียวกับตลาด ซึ่งอย่างน้อยก็ทำให้สามารถดึงดูดคนที่มีคุณสมบัติแบบที่ต้องการเข้ามาทำงานได้ง่ายขึ้น

รักษา (Retain)

- ค่าตอบแทนของบริษัทสามารถที่จะทำให้พนักงานที่มีฝีมือ มีผลงานที่ดี อยากอยู่ทำงานกับบริษัทไปเรื่อยๆ โดยไม่คิดที่จะเปลี่ยนงานหรือไม่ บางบริษัทระบบค่าตอบแทนของตนเอง ไม่สามารถที่จะรักษาพนักงานมือดีไว้ได้เลย ในทางตรงกันข้ามกลับรักษาพนักงานแบบที่องค์กรไม่ต้องการไว้ได้อย่างเหนียวแน่น
- ประเด็นก็คือ ระบบการบริหารการขึ้นเงินเดือนตามผลงานของบริษัท เป็นระบบที่ไปให้รางวัลคนที่มีลักษณะอย่างไร บางบริษัทพนักงานที่มีผลงานดีเยี่ยม กับแถมมาก ได้รับการขึ้นเงินเดือนที่ไม่แตกต่างกันเลย หรือแตกต่างกันน้อยมาก ก็เลยทำให้ระบบค่าจ้างไม่สามารถที่จะเก็บรักษาคนเก่งไว้ได้เลย

- อัตราการขึ้นเงินเดือน ไม่ทัดเทียมกับตลาด บางบริษัทอยากขึ้นเงินเดือนให้กับพนักงานอย่างไร ก็ขึ้นตามใจของเจ้าของ บางองค์กรธุรกิจไปได้ด้วยดี มีกำไรมากมาย แต่เจ้าของกลับไม่ค่อยเห็นความสำคัญของพนักงาน ขึ้นเงินเดือน และให้โบนัสในอัตราที่ต่ำมาก ทั้งๆ ที่พนักงานก็รู้ว่า สามารถให้ได้มากกว่านี้ ก็เลยเป็นเหตุให้พนักงานมือดีที่ทุ่มเททำงานให้กับบริษัท ต่างพากันตบเท้ากันลาออกกันไปหมด
- ปรับอัตราเงินเดือนใหม่ ให้แข่งขันกับตลาดได้มากขึ้น เพื่อที่จะดึงดูดพนักงานเข้ามา แต่กลับไม่สนใจที่จะปรับพนักงานเดิมที่ทำงานมานาน ผลก็คือ พนักงานใหม่ที่ไม่มีประสบการณ์เข้ามาทำงานกับบริษัทด้วยอัตราเงินเดือนที่สูงกว่าพนักงานเดิมที่ทำงานกับบริษัทมานาน แถมบางคนยังเป็นพนักงานมือดีของบริษัทด้วยซ้ำไป ผลก็คือ ไม่สามารถที่จะรักษาพนักงานไว้ได้ อีกทั้งยังทำให้แรงจูงใจของพนักงานลดลงอีกด้วย

จูงใจ (Motivate)

- ระบบค่าตอบแทนของบริษัทสามารถที่จะสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานในการทำงาน สร้างผลงานได้อย่างต่อเนื่องหรือไม่ สามารถบอกพนักงานได้ว่า ถ้าเขาทำงานได้ดีขึ้น ผลงานสูงขึ้น ก็จะได้ค่าตอบแทนในอัตราที่สูงขึ้นด้วยเช่นกัน
- ระบบค่าตอบแทนที่ตอบเรื่องการจูงใจก็คือ ระบบค่าตอบแทนตามผลงาน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของ โบนัส Incentive ต่างๆ สะท้อนผลงานของพนักงานจริงๆ หรือไม่ บางบริษัทบอกว่าจ่ายตามผลงาน แต่พอเอาเข้าจริงๆ กลับจ่ายโบนัสเท่ากันทุกคน โดยไม่สะท้อนผลงานจริงของพนักงานแต่ละคน
- ขาดระบบประเมินผลงานที่ดี และขาดการเชื่อมโยงระบบการให้รางวัล กับการประเมินผลงาน ผลงานประเมินไป แต่การให้รางวัลกลับอยู่ในปลายปากกาของผู้บริหาร สุดท้ายแรงจูงใจในการสร้างผลงานก็หายไป
- ให้ค่าตอบแทนที่ไม่เกี่ยวกับผลงานใดๆ เช่น ค่ามหาวิทยาลัย ค่าเกียรตินิยม โดยที่ไม่ดูเรื่องของค่างาน หน้าที่แลความรับผิดชอบของงานเลย แรงจูงใจก็หดหายสำหรับพนักงาน เพราะรู้สึกถึงความไม่เป็นธรรม

ลองประเมินระบบบริหารค่าตอบแทนของบริษัทดูคร่าวๆ ว่าเกิดเหตุการณ์อะไรที่มีผลต่อ การดึงดูด รักษา และ จูงใจบ้าง ถ้าไม่มีปัญหาอะไรเลย ก็แสดงว่าระบบบริหารค่าตอบแทนของบริษัทมีประสิทธิภาพ ก็พยายามรักษาระบบไว้ให้ ดี แต่ถ้าพิจารณาแล้วมีปัญหา ก็ให้ดูต่อว่า ปัญหาเกิดกับประเด็นในมากกว่ากัน ระหว่าง ดึงดูด รักษา และจูงใจ แล้วก็เข้าไปแก้ไขปรับปรุงระบบให้ดีขึ้น

ปัญหาเรื่องการดึงดูด ก็ให้ไปแก้ไขเปรียบเทียบกับตลาดภายนอก เพื่อให้ค่าตอบแทนทัดเทียม และแข่งขันได้

ปัญหาเรื่องการเก็บรักษา ก็ให้ไปแก้ไขที่การบริหารจัดการค่าตอบแทนภายในบริษัทเอง เช่น ค่างาน ระดับงาน อัตราการขึ้นเงินเดือนที่มีความแตกต่างกันระหว่างคนเก่ง กับคนไม่เก่ง ความเป็นธรรมภายในบริษัทเองในการจ่ายค่าจ้าง

ปัญหาเรื่องการจูงใจ ก็ให้ไปแก้ไขที่ระบบการบริหารผลงาน การประเมินผลงาน และการเชื่อมโยงระบบค่าตอบแทนกับผลงานเข้าด้วยกัน