

## 8 ความท้าทายของ HR เรื่องของค่าตอบแทน

ครบเครื่องเรื่องค่าตอบแทน : ประคัลภ์ ปันทพลังกูร

วารสาร : HR Society Magazine เมษายน 2564

คนทำงานด้าน HR เรื่องของการบริหารค่าตอบแทน ถือว่ามีความท้าทายอย่างยิ่งที่จะทำอย่างไรให้ระบบค่าตอบแทนที่จ่ายให้พนักงานนั้น สามารถที่จะดึงดูด เก็บรักษา และจูงใจพนักงานให้ทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

**1. จ่ายอย่างไรให้เป็นธรรม** เราจะจ่ายค่าตอบแทนให้พนักงานอย่างไรถึงจะเรียกว่าเป็นธรรม ทั้งต่อพนักงานและต่อองค์กร ความเป็นธรรมนี้ต้องเริ่มจากภายในองค์กรเราเองก่อนว่า อะไรที่เป็นปัจจัยในการกำหนดความเป็นธรรมในการจ่ายค่าจ้างของเรา อาทิ จ่ายตามอายุพนักงาน หรือจ่ายแตกต่างกันไปตามคุณค่าของงานของตำแหน่งงานในองค์กร

**2. แข่งขันได้หรือไม่** เราจะรู้ได้อย่างไรว่า ค่าตอบแทนที่เราจ่ายให้พนักงานในปัจจุบันนี้ แข่งขันกับตลาดที่เราต้องการจะแข่งด้วยได้หรือไม่ เราจะไปหาข้อมูลมาจากที่ไหนดี แล้วเราจะเทียบข้อมูลอย่างไร และสื่อสารให้กับผู้บริหารและพนักงานรับทราบอย่างไรว่าเราสามารถแข่งขันกับตลาดได้ ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการจ่ายค่าตอบแทนของตลาดเอาไว้เปรียบเทียบ ดังนั้น HR ที่ดูแลงานด้านนี้จะต้องมีการเข้าร่วมการสำรวจค่าจ้างเงินเดือนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อที่จะได้มีข้อมูลมาใช้ในการวางระบบ ปรับปรุงระบบค่าตอบแทนให้ทันต่อเหตุการณ์อยู่ตลอดเวลา

**3. ค่าจ้างของเราควรประกอบไปด้วยอะไรบ้าง** เราควรจะทำแบบโครงสร้างค่าตอบแทนอย่างไรบ้าง นอกจากเงินเดือนแล้ว ควรมีค่าตอบแทนอื่นๆ ที่เข้ามาเสริมสร้างแรงจูงใจในการสร้างผลงาน อาทิ โบนัสตามผลงาน **Incentive** หรือค่าตำแหน่ง ค่าวิชาชีพอื่นๆ

**4. ควรจะมีโครงสร้างเงินเดือนหรือไม่** เรื่องของโครงสร้างเงินเดือน เราควรมีหรือไม่ ถ้ามี เราต้องออกแบบในลักษณะใดดี แล้วเราจะบริหารโครงสร้างเงินเดือนของเราอย่างไร เมื่อไหร่ที่พนักงานเงินเดือนชนเพดานหรือเงินเดือนตัน เราจะบริหารจัดการอย่างไร

**5. การเชื่อมโยงผลงานกับการให้รางวัล** ความท้าทายอีกประการหนึ่งที่จะต้องทำให้ดี คือ การเชื่อมโยงผลงานของพนักงานกับรางวัลที่จะทำให้ไม่จะเป็นการขึ้นเงินเดือนตามผลงาน หรือโบนัสตามผลงาน จะทำอย่างไรเพื่อสามารถกระตุ้นผลงานของพนักงานโดยอาศัยระบบการให้รางวัลได้อย่างได้ผล ปัจจุบันองค์กรเชื่อมโยงผลงานพนักงานกับรางวัลได้ดีแล้วหรือยัง อะไรคือปัญหา และสาเหตุมาจากอะไร

**6. ค่าตอบแทนของพนักงานแต่ละกลุ่มควรแตกต่างกันหรือไม่** อย่างไร เช่น ค่าตอบแทนของพนักงานระดับปฏิบัติการควรประกอบด้วยอะไรบ้างที่จะทำให้พนักงานทำงานได้อย่างเต็มที่ และอาจจะต้องแตกต่างกับค่าตอบแทนของพนักงานระดับวิชาชีพ รวมไปถึงถึงค่าตอบแทนของผู้บริหารขององค์กรจะต้องมีองค์ประกอบอะไรบ้าง ภารกิจหลักของแต่ละระดับแตกต่างกันอย่างไร

**7. สวัสดิการพื้นฐานขององค์กร** หลายองค์กรแค่เพียงสวัสดิการพื้นฐานที่ให้กับพนักงานก็ยังไม่มองข้ามไป จนทำให้พนักงานเองก็ไม่อยากจะอยู่กับองค์กร ขณะที่ผู้บริหารเองกลับมองว่า ก็หาใหม่ก็ได้ โดยที่ไม่เคยมองกลับมาที่องค์กรว่าเราควรจะปรับปรุงระบบสวัสดิการพื้นฐานขององค์กรอย่างไร ซึ่ง HR จะต้องทำให้ผู้บริหารเห็นความสำคัญในเรื่องนี้ให้ได้

**8. สวัสดิการที่ยืดหยุ่น** เราจะทำให้ระบบสวัสดิการของเรายืดหยุ่นได้มากน้อยเพียงใด โดยเฉพาะในยุคปัจจุบันที่ความต้องการของพนักงานแต่ละคน แต่ละช่วงอายุ แต่ละ Generation จะมีความแตกต่างกันออกไป ดังนั้น ถ้าองค์กรสามารถที่จะออกแบบและวางระบบสวัสดิการที่สามารถให้พนักงานเลือกที่จะใช้สวัสดิการใดบ้าง ก็ยิ่งตอบโจทย์ได้ตรงกับความต้องการของพนักงานมากขึ้นอีก