

## บริหารผลตอบแทนอย่างไรให้หัวใจ(บุคลากร) แต่ไม่เป็นภาระ(องค์กร)?



บทความโดย : ณรงค์วิทย์\_แสนทอง

อีเมล : peoplevalue@yahoo.com

มะเร็งร้ายที่น่ากลัวสำหรับองค์กรคือ การที่องค์กรไม่สามารถแบกรับภาระต้นทุนแรงงานได้เนื่องจากต้นทุนสูงขึ้นและมีแนวโน้มสูงขึ้นทุกๆปี ในขณะที่เดียวกันก็มักจะมีบุคลากรบางกลุ่มมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสวนทางกับเงินเดือนที่ได้รับ พุดง่าย ๆ ก็คือ ยิ่งอยู่นาน ยิ่งแก่ ยิ่งเก๋า ยิ่งรู้มาก มีแนวโน้มของการเพิ่มประสิทธิภาพจะเพิ่มขึ้นในลักษณะถดถอย(เพิ่มขึ้นทุกปีแต่เพิ่มขึ้นน้อยกว่าปีที่ผ่านๆมา) เพราะบางคนเริ่มหมดภาระในชีวิต เบื่องานเพราะอยู่มานาน หรือเริ่มมองเห็นแล้วว่าก่อนเกษียณอายุก็คงจะไม่เติบโตก้าวหน้าไปมากกว่านี้แล้ว เลยทำตัวแบบรักษาสภาพ(การเป็นพนักงาน) โดยไม่ทำอะไรผิด แต่ก็ไม่ได้ทำอะไรให้ดีขึ้น และที่ร้ายกว่านั้นก็คือมีบุคลากรบางกลุ่มทำงานในองค์กรเป็นงานอดิเรก เพราะงานหลักอยู่นอกองค์กร ทำงานเพื่อประกันความมั่นคง ทำงานเพื่อให้มีสังคม ทำงานเพื่อรอโอกาสออกไปทำอาชีพอิสระ ฯลฯ

สภาพเช่นนี้จึงไม่แตกต่างอะไรจากการเป็นมะเร็งร้ายที่สามารถทำลายองค์กรได้ องค์กรไหนรู้ตัวแต่เนิ่นๆก็อาจจะหาทางป้องกันแก้ไขได้ องค์กรไหนปล่อยปละละเลย ก็อาจจะสายเกินแก้ไปแล้วเพราะมารู้ก็ต่อเมื่อองค์กรแบกรับภาระต้นทุนไม่ไหวแล้ว ต้องลดคน ต้องเลิกจ้าง หรือบางองค์กรอาจจะต้องเลิกกิจการไปเลย เนื่องจากมะเร็งร้ายนี้ องค์กรมักจะไม่สังเกตเห็นโดยเฉพาะในช่วงขาขึ้นขององค์กรหรือช่วงที่ขายดี มีรายได้ดี ถึงแม้ใครจะมาบอกว่าระวังเรื่องต้นทุนค่าใช้จ่ายก็ไม่ค่อยมีใครฟัง เหมือนเป็นช่วงฮันนีมูนของคนที่เป็นแต่งงาน อะไรก็ดีไปหมด แต่ลืมไปว่าในวันข้างหน้าปัญหาต้นทุนที่เริ่มสะสมจะส่งผลต่อการเกิดโรคร้ายที่จะทำลายองค์กรได้

สำหรับปัญหาที่ทำให้องค์กรแบกรับภาระต้นทุนด้านแรงงานไม่ไหวเกิดได้จากหลายสาเหตุ เช่น

- **ขาดการวางแผนในการบริหารผลตอบแทนระยะยาว**

องค์กรมักให้ความสำคัญกับการวางแผนในด้านที่ทำให้องค์กรเติบโตก้าวหน้า เช่น เรื่องกำไร รายได้ ยอดขาย การผลิต ฯลฯ แต่ขาดการวางแผนในอีกด้านหนึ่งคือการป้องกันการตกต่ำขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารผลตอบแทน ไม่เคยคิดว่าอีกห้าปีสิบปีข้างหน้าถ้าเรายังคงบริหารผลตอบแทนแบบเดิมในขณะที่รายได้เท่าเดิมหรือลดลง แผนรองรับคืออะไร และจะต้องเตรียมตัวอย่างไร ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือ ถ้าสมมติว่าพนักงานที่ทำงานในวันนี้จนถึงสิบปีข้างหน้าไม่มี

ใครออกเลย แล้วลองปรับเงินเดือนของคนคนละห้าเปอร์เซ็นต์ไปทุกปี แล้วต้นทุนด้านแรงงานจะเป็นกี่เปอร์เซ็นต์ของต้นทุนรวม และเปอร์เซ็นต์ที่เพิ่มขึ้นนั้นสูงกว่า เท่ากับหรือต่ำกว่าเปอร์เซ็นต์การเติบโตของกำไรหรือรายได้ขององค์กร

เนื่องจากเรื่องผลตอบแทนเป็นเรื่องที่ค่อนข้างจะเป็นความลับ ดังนั้น คนที่รู้ข้อมูลก็มีอยู่ไม่กี่คน (ผู้บริหารและฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์) ผู้บริหารเองก็ไม่ได้ให้ความสนใจมากนัก จะสนใจก็ต่อเมื่อเริ่มมีปัญหาแล้ว ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์เองก็คิดว่าเสนออะไรไปก็คงจะยากเพราะเป็นเรื่องเงินๆทองๆของเจ้าของหรือบริษัท และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เองก็ขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในด้านนี้โดยตรง พุดง่ายๆว่าคนที่ทำงานในด้านนี้ส่วนใหญ่จะไม่ค่อยชอบตัวเลขหรือการวิเคราะห์มากนัก จะมีแค่เพียงคนที่ทำหน้าที่จ่ายผลตอบแทนให้พนักงานมากกว่าคนที่ทำหน้าที่บริหารผลตอบแทน

- **จ่ายผลตอบแทนแฝงที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม**

องค์กรบางองค์กรจ่ายผลตอบแทนโดยคิดเพียงด้านเดียวว่า ทำอย่างไรผลตอบแทนจึงจะจูงใจให้คนเก่งเข้ามาทำงานกับเราและอยู่กับเรานาน แต่ลืมไปว่าแล้วภาระที่องค์กรต้องแบกรับในระยะยาวนั้น คุ่มค่ากันหรือไม่ เช่น บางองค์กรต้องจ่ายบุคลากรด้วยค่าจ้างที่สูงกว่าราคาตลาดเพื่อแย่งชิงคนเก่งคนดีมาให้ได้ สมมติว่าค่าตัวที่แท้จริงเมื่อเทียบกับความสามารถประมาณ 100 บาท แต่เราต้องจ่ายประมาณ 120 บาท จึงจะดึงดูดให้เขาเข้ามาทำงานกับเราได้ ดังนั้น ผลต่าง 20 บาท (ราคาตลาด - ราคาตัวจริง) จึงเป็นต้นทุนแฝงที่สร้างภาระผูกพันในระยะยาวเพราะเป็นต้นทุนที่องค์กรไม่ได้ทำอะไรจากการจ่ายค่าจ้างส่วนนี้เลย แต่องค์กรต้องแบกรับภาระส่วนต่างนี้ไปจนกว่าเขาจะออกจากองค์กรไปหรือเกษียณอายุ และต้นทุนส่วนต่างนี้จะเพิ่มขึ้นทุกปีเนื่องจากใช้เป็นฐานในการปรับค่าจ้างประจำปี เป็นฐานในการปรับเนื่องจากได้เลื่อนตำแหน่ง ฯลฯ ต้นทุนแฝงนี้จึงเป็นจุดกำเนิดของเนื้อร้ายภายในองค์กรโดยที่ไม่มีใครสังเกตเห็นในระยะสั้น

- **จ่ายผลตอบแทนที่ผูกพันกับอายุงาน**

ทุกองค์กรต่างแข่งขันกันจ่ายผลตอบแทนเพื่อจูงใจให้พนักงานอยู่กับองค์กรนานๆ โดยที่ลืมคิดไปว่าอีกด้านของการอยู่นานคือการสร้างภาระให้กับองค์กรระยะยาว มีองค์กรจำนวนไม่น้อยจ่ายผลตอบแทนโดยนำไปผูกไว้กับอายุงาน พุดง่ายๆว่ายิ่งทำงานกับองค์กรนานเท่าไร ยิ่งได้ผลตอบแทนสูงขึ้นเท่านั้น เช่น จ่ายโบนัสการันตีตามอายุงาน จ่ายสวัสดิการตามอายุงาน

- **องค์กรแข่งขันกันจ่ายผลตอบแทนมากเกินไป**

การที่ห้างสรรพสินค้าแข่งกันลดราคาสินค้า คนที่ได้ประโยชน์คือผู้บริโภค แต่คนที่แย่คือผู้ผลิตสินค้ามาขายให้กับห้างๆ เพราะถูกกดถูกบีบต้นทุนจนแทบจะอยู่ไม่ไหว เช่นเดียวกันกับการแข่งขันกันจ่ายผลตอบแทนให้บุคลากรขององค์กรต่างๆ คนที่ได้รับประโยชน์เต็มๆคือคนทำงาน แต่คนที่เสียประโยชน์คือตัวองค์กรเอง เพราะนอกจากจะได้คนที่มีความรู้สูงกว่าค่าตัวจริงแล้ว ยังต้องจ่ายผลตอบแทนต่างๆสูงเกินไปอีกด้วย ทุกองค์กรพยายามจ่ายผลตอบแทนเรื่องเดียวกันให้สูงกว่าองค์กรอื่น ไม่ค่อยคิดหาแนวทางที่จะสร้างความแตกต่างด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่าแต่จูงใจคนได้เหมือนกัน เหมือนกับการที่ห้างสรรพสินค้าเล่นแต่กลยุทธ์เรื่องราคาว่าใครต่ำกว่า ใครถูกกว่า ใครถูกที่สุด สุดท้ายก็ต้องมีรายได้อะไรหนึ่งต้องหยุด เลิก

หรือตายจากไปเพราะสู้ไม่ไหวเนื่องจากสายป่านสั้นเกินไป องค์กรก็เช่นเดียวกัน เมื่อต่างคนต่างเสนอผลตอบแทนเรื่องเดียวกันที่สูงขึ้นๆเรื่อยๆโดยไม่มีที่สิ้นสุด สุดท้ายของค์กรบางองค์กรโดยเฉพาะองค์กรเล็กๆที่เงินทุนไม่สูงก็ต้องยอมแพ้เพราะสู้ไม่ไหว ในขณะที่ผู้ชนะก็จะแพ้ภัยตัวเองในอนาคตเพราะจะต้องแบกรับภาระผลตอบแทนที่สูงเกินจริงไปตลอดทั้งๆที่ไม่มีใครต้องการมาแย่งคนของเราแล้วก็ตาม

จากสาเหตุของปัญหาดังกล่าว จึงขอแนะนำให้องค์กรป้องกันและแก้ไขปัญหามะเร็งร้ายที่เกิดจากการบริหารผลตอบแทนที่ขาดประสิทธิภาพด้วยวิธีการดังต่อไปนี้

- **ลด ละ เลิก การว่าจ้างคนเก่งด้วยต้นทุนที่สูงเกินจริง**

การแย่งชิงตัวบุคลากรที่เก่งๆในตลาดทำให้องค์กรต้องแบกรับค่าตัวที่สูงเกินจริง และบางครั้งแย่งไปแย่งมากกลายเป็นว่าเงินเดือนที่เราให้เขาเพิ่ม กลับกลายเป็นฐานให้เขาไปขอเงินเดือนเพิ่มจากที่อื่น ในทางกลับกันบางองค์กรจ้างคนเก่งๆด้วยค่าตัวที่สูง พอวันดีคืนดีก็ไม่สามารถแบกรับต้นทุนที่สูงเกินจริงต่อไปได้ เขาก็ปล่อยตัวคนเก่งเหล่านั้นออกมา เราเห็นโอกาสดีก็เลยไปคว่ำมาด้วยค่าจ้างที่แพงกว่าเดิม ยิ่งทำให้ต้องแบกรับภาระต้นทุนที่สูงเกินจริงเพิ่มมากขึ้นไปอีก ถ้าองค์กรของเราไม่มีศักยภาพในการเข้าไปแย่งชิงบุคลากรที่เก่งที่สุดในสายอาชีพนั้นๆ เพราะรู้แน่ๆว่าเขาไปสู้คนอื่นไม่ได้แน่ๆ หรือถ้าแย่งได้ก็ต้องจ่ายแพงมาก ก็จึงเปลี่ยนความคิดเสียใหม่ โดยการประเมินศักยภาพตัวเองก่อนว่า ศักยภาพขององค์กรเราน่าจะพอเข้าไปแย่งชิงบุคลากรในกลุ่มไหน เช่น กลุ่มที่เก่งรองลงมา กลุ่มที่เก่งปานกลาง แล้วค่อยมาลงทุนพัฒนาความสามารถเพิ่มเติมในภายหลัง ซึ่งอาจจะคุ้มค่ากว่าไปซื้อของแพงมาตั้งแต่แรก เพราะคนทำงานบางคนเป็นคนที่มีความสามารถ(แวว)สูง ถ้าได้รับการพัฒนาหรือฝึกอบรมเพิ่มเติม

การจ้างคนเข้าทำงานคงไม่แตกต่างกันไปกับการเลือกซื้อดอกไม้ ถ้าเราต้องการกล้วยไม้ที่ออกดอกสวยงามอยู่แล้วตอนที่อยู่ที่ร้าน รับรองได้ว่าราคาต้องแพงแน่ๆ และพอนำมาเพาะเลี้ยงไปสักพัก ดอกไม้ที่เคยสวยงามนั้นก็ค่อยๆแห้งเหี่ยวไปเร็วกว่าที่คิดเพราะบานมาหลายวันแล้ว ดอกใหม่ที่ขึ้นมาอาจจะไม่สวยเหมือนดอกแรกก็ได้ แต่ถ้าเราไปซื้อกล้วยไม้ที่ยังไม่มีดอกออกมาให้เห็น (ทั้งๆที่พันธุ์ดี) ราคาก็ไม่แพงมากนัก และเมื่อเรานำมาเพาะเลี้ยงแล้ว เราจะเห็นการเติบโตที่ชัดเจนและอยู่กับเราอย่างยั่งยืนกว่า เหมือนกับการที่เรว่าจ้างคนเก่งด้วยเงินเดือนสูง เขาอาจจะมาอยู่กับเราได้ไม่นานที่อื่นก็แย่งตัวไปอีก แต่ถ้าเรว่าจ้างคนที่ยังไม่เก่งแต่มีแวว(ศักยภาพ)เมื่อเราพัฒนาเขาให้เก่งแล้ว โอกาสไปจากเราน่าจะมีน้อยกว่าคนที่เราไปแย่งเขามา เพราะอย่างน้อยคนที่เราพัฒนาขึ้นมาเองต้องอยู่กับเรานานพอสมควรและย่อมมีความผูกพันกับองค์กรมากกว่าคนที่เราไปซื้อตัวมา

- **จ่ายผลตอบแทนเท่ากันหรือสูงกว่า แต่ไม่ผูกพันระยะยาว**

การจ่ายผลตอบแทนต้องถามว่าบุคลากรต้องการอะไร เขาต้องการเงินกลับบ้านในแต่ละเดือนเท่านั้น ถ้าองค์กรจ่ายเป็นเงินเดือนทั้งหมดรับรองได้ว่าความเสี่ยงในอนาคตมีสูงมาก เพราะวันนี้เขาเก่งเราจ้างด้วยค่าจ้างที่แพง ปีนี้เขาทำงานมีผลงานดี เราปรับค่าจ้างให้เยอะ ปีหน้าเขาเลื่อนตำแหน่งเราก็ปรับเงินเดือนให้สูงขึ้นอีก แต่...มีใครรับประกันให้องค์กรได้

ว่าถ้าเขาอยู่กับเราไปจนเกษียณอายุ เขายังคงทำงานเก่งทำงานดีขึ้นไม่ได้น้อยกว่าเงินเดือนที่เพิ่มขึ้นในทุกๆปี (จากฐานเงินเดือนที่สูงเพราะผลงานในอดีต) ดังนั้น การจ่ายผลตอบแทนจึงไม่ควรเหมาจ่ายอยู่ในเงินเดือนทั้งหมด เพราะเป็นสิ่งที่ผูกพันระยะยาว ควรจะเน้นการจ่ายผลตอบแทนอื่นที่ไม่เป็นภาระผูกพันระยะยาว เช่น การจ่ายเงินก้อนหนึ่งสำหรับคนเก่งที่เราดึงมาจากองค์กรอื่นอาจจะเป็นสองสามเท่าของเงินเดือนก็ได้ เพราะรู้แน่นอนว่าต้องจ่ายเท่าไร คนที่จะเข้ามาทำงานกับเราเขาก็ยินดีเพราะรับเงินเป็นก้อนเหมือนการจ่ายโบนัสล่วงหน้า(แต่อาจจะต้องมีการกำหนดเงื่อนไขเกี่ยวกับอายุงานขั้นต่ำที่ต้องอยู่กับองค์กรด้วย) หรืออาจจ่ายเป็นเงินจูงใจประเภทอื่นที่เกี่ยวข้องกับผลงานหรือความสามารถที่เพิ่มขึ้น เช่น คนเข้ามาทำงานในตำแหน่งเดียวกัน แต่คนที่เก่งภาษาต่างประเทศจะได้เงินช่วยเหลือค่าภาษาอีกเดือนละเท่านี้เท่านี้ก็

- **ตัดเนื้อร้ายก่อนที่จะลุกลาม**

ควรจะมีการวิเคราะห์แนวโน้มของต้นทุนในการบริหารคนไว้ล่วงหน้าอย่างน้อยห้าปีสิบปี และควรจะมีการทบทวนในทุกๆปี จะเห็นส่วนไหนผิดปกติที่รักษาหรือผ่าตัดทันทีอย่าปล่อยให้กลายเป็นปัญหาเรื้อรัง เช่น พบว่ามีคนบางกลุ่มเงินเดือนมีแนวโน้มจะสูงขึ้น แต่แนวโน้มของผลงานและมีมือเริ่มตก ก็ต้องรีบดำเนินการก่อนที่จะสายเกินไป

- **เน้นกลยุทธ์การจ่ายผลตอบแทนที่แตกต่าง**

องค์กรที่มีกำลังทรัพย์น้อย ควรจะมุ่งเน้นการบริหารผลตอบแทนที่แตกต่างมากกว่าไปออกแรงแข่งกันจ่ายค่าจ้างผู้กับองค์กรขนาดใหญ่ เช่น จ่ายผลตอบแทนที่ไม่ผูกพันแต่แตกต่างจากองค์กรอื่น เปลี่ยนค่าจ้างเป็นสวัสดิการบางอย่างที่องค์กรอื่นไม่มี หรือการบริหารผลตอบแทนแบบยืดหยุ่น บุคลากรสามารถเลือกผลตอบแทนให้เหมาะสมกับสถานะของตัวเองในแต่ละช่วงเวลาได้ เช่น ช่วงที่เป็นโสดก็อาจจะเลือกรับผลตอบแทนแบบหนึ่ง พอมีครอบครัวก็สามารถเลือกผลตอบแทนอีกแบบหนึ่งได้

สรุป การบริหารผลตอบแทน นอกจากจะอยู่บนพื้นฐานของแนวคิดที่ว่า “แข่งขันได้ เป็นธรรม และองค์กรมีความสามารถในการจ่ายแล้ว” จะต้องเพิ่มด้วย “จูงใจบุคลากร แต่ไม่เป็นภาระผูกพันระยะยาวขององค์กร” เข้าไปด้วย นอกจากนี้ การบริหารผลตอบแทนของบุคลากร น่าจะเป็นวาระสำคัญอย่างหนึ่งขององค์กร ผู้บริหารจะต้องมานั่งวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารให้เหมาะสม ทั้งนี้ เพื่อใช้ผลตอบแทนดึงศักยภาพของคนออกมาให้มากที่สุด ในขณะที่เดียวกันก็เป็นการป้องกันการเกิดมะเร็งร้ายในองค์กรได้ด้วย