แนวโน้มการบริหารผลตอบแทนพื้นฐานของ Competency และ KPI

บทความโดย : ณรงค์วิทย์ แสนทอง
อีเมล : narongwit_s@hotmail.com

เมื่อองค์กรเริ่มได้คำตอบแล้วว่า KPI (Key Performance Indicator), Competency และ Balanced Scorecard คืออะไร มีความสัมพันธ์กันอย่างไร จะกำหนดหรือจัดทำอย่างไร คำถามที่จะเกิดขึ้นติดตามมาคือ แล้วผลที่ได้จากสองสามเรื่องนี้จะนำไปใช้ประโยชน์ในเรื่องอะไรได้บ้าง และจะใช้กันอย่างไรจึงจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

หลายองค์กรได้มีการเปลี่ยนเครื่องมือการวัดผลของงานบนพื้นฐานของ Balanced Scorecard และ KPI และวัดผลความสามารถของคนบนพื้นฐานของ Competency ไปแล้ว แต่...บางองค์กรก็ยังใช้แนวคิดในการบริหารผลตอบแทนเหมือนเดิม เช่น การปรับค่าจ้างโดยใช้ระบบโควต้า (Bell Curve) การนำทั้งผลของผลและความสามารถของคนไปใช้ในการปรับค่าจ้างประจำปี การจ่ายผลตอบแทนผู้บริหาร (Incentive) การจ่ายโบนัสให้พนักงานยังจ่ายโดยกำหนดจากอายุงานอยู่อีก

ปัญหาที่ติดตามมาคือ วัดผลงานชัดเจนแล้ว วัดความสามารถของคนชัดเจนแล้ว แต่ยังไม่สามารถแก้ปัญหาการบริหารคนอีกหลายเรื่องได้ เช่น ปัญหาเงินเดือนตันหรือเกินกระบอกเงินเดือน ปัญหาต้นทุนด้านผลตอบแทนสูงขึ้นๆทุกปี ยิ่งมีพนักงานอยู่กันนานยิ่งทำให้ต้นทุนเรื่องคนเพิ่มขึ้นมากเรื่อยๆไม่มีที่สิ้นสุด แล้วอย่างนี้จะไปแข่งขันกับคนอื่นได้อย่างไร บริษัทได้กำไรปีเดียว แต่ต้องรับภาระการปรับค่าจ้าง(สำหรับปีนั้นไปตลอดจนกว่าพนักงานจะลาออกไปหรือเกษียณอายุ) อย่างนี้ไม่ใช่ว่าไม่เป็นธรรมแก่นายจ้างเพียงอย่างเดียว แต่สุดท้ายคนที่ถูกลงโทษคือพนักงาน เพราะพอเงินเดือนสูงก็อาจจะถูกบีบให้ออก หรือไม่ก็องค์กรแบกรับภาระไม่ไหวก็อาจจะต้องหยุดหรือปิดกิจการไป แล้วใครตกงาน...แน่นอนครับว่าลูกจ้าง นายจ้างส่วนใหญ่ยังมีทางไปมากกว่าลูกจ้าง

ที่จุดประเด็นนี้ขึ้นมาไม่ใช่ว่าจะเข้าข้างนายจ้างหรือจะเข้าข้างลูกจ้าง แต่กำลังเป็นห่วงว่าถ้าองค์กรในบ้านเรานำเอาเครื่องมือสมัยใหม่เข้ามาใช้แล้ว แต่ยังไม่เปลี่ยนแนวคิดหรือไม่เปลี่ยนระบบทั้งระบบ อาจจะทำให้เกิดผลกระทบทั้งระยะสั้นและระยะยาว ผลกระทบระยะสั้นคือองค์กรจะมองว่าเครื่องมือสมัยใหม่ที่นำมาใช้ไม่ได้ผลและจะเลิกใช้ในที่สุด ส่วนผลกระทบระยะยาวคือ ปัญหาคาใจเรื่องการบริหารงานบริหารคนก็ยังคงอยู่กับองค์กรต่อไป หรือไม่ก็อาจจะสร้างปัญหามากขึ้นกว่าเดิมอีกด้วย

จากการได้พูดคุยกับเพื่อนๆในวงการ HR หลายคนพบว่าหลายองค์กรกำลังจะเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารผลตอบแทนเสียใหม่ โดยสรุปแล้วแนวโน้มการบริหารผลตอบแทนบนพื้นฐานของผลงาน (KPI & Balanced Scorecard) และบนพื้นฐานของความสามารถ (Competency) มีดังนี้

- **อัตราวนผลตอบแทนส่คงที่ในระดับผู้บริหารลดลง**

หลายองค์กรเริ่มมีการวางแผนปรับลดสัดส่วนระหว่างผลตอบแทนพื้นฐาน(Basic Salary) กับผลตอบแทนตามผลงาน (Variable Compensation) เช่น ปัจจุบันอยู่ที่ 80:20 ปีหน้า สองปีข้างหน้าอาจจะเหลือเพียง 70:30 และ 60:40 ตามลำดับ ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ดียิ่งขึ้น ในขณะเดียวกันก็เป็นธรรมทั้งสองฝ่าย ถ้าปีไหนได้กำไรดี ก็จ่ายเยอะ ปีไหนได้กำไรน้อยก็จ่ายน้อย ไม่ต้องไปบวกกับฐานเงินเดือนที่เป็นรายได้ประจำ บางองค์กรกลัวบางปีได้กำไรเยอะ ต้องจ่ายเยอะเมื่อพนักงานได้รับแล้ว อาจจะออกไปอยู่ที่อื่น ก็เลยมีการกำหนดงวดของการจ่ายหลายงวด เช่น งวดแรกจ่ายในปีนี้ งวดที่สองจ่ายในปีหน้า งวดที่สามจ่ายในอีกสองปีข้างหน้า เป็นต้น

- **การกำหนดผลตอบแทนจะพิจารณาจากความสามารถมากขึ้น**

การรับคนเข้าทำงานเริ่มเปลี่ยนจากการดูวุฒิการศึกษา ดูจำนวนปีที่ทำงานไปสู่การดูจากจำนวนและระดับของความสามารถที่สอดคล้องกับงานมากขึ้น เช่น การกำหนดค่าจ้างตามความสามารถ(Competency Based Compensation) ดังนั้น คนที่เข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งเดียวกัน ไม่จำเป็นต้องได้รับเงินเดือนเท่ากันเสมอไป ขึ้นอยู่กับว่าใครมีความสามารถที่ตรงกับองค์กรหรือตำแหน่งงานต้องการมากกว่ากัน เช่น คนที่เข้ามาทำงานด้านการจัดซื้อเหมือนกัน แต่คนหนึ่งมีทักษะและความสามารถในการเจรจาต่อรองเก่งกว่า คนๆนั้นก็จะได้รับเงินเดือนสูงกว่าคนที่มีความสามารถเรื่องการเจรจาต่อรองในระดับปกติหรือต่ำกว่า

- **การปรับค่าจ้างประจำปีจะเน้นการพิจารณาจากความสามารถมากขึ้น**

แนวโน้มการปรับค่าจ้างในอนาคตจะนำเอาผลของระดับความสามารถที่เพิ่มขึ้นเข้ามาใช้ในการปรับค่าจ้างมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งหลังจากที่ระบบการวัดระดับความสามารถของบ้านเรามีความชัดเจนและมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น เพราะเมื่อพนักงานมีความสามารถเพิ่มขึ้น ก็เท่ากับว่าองค์กรมีทรัพย์สิน(ทางปัญญา)เพิ่มขึ้นนั่นเอง ไม่ว่าองค์กรจะนำไปใช้งานหรือไม่ใช้งานก็ตาม แต่ความสามารถเหล่านั้นยังคงอยู่กับคนๆนั้นตลอด พร้อมที่จะให้องค์กรนำไปใช้งานได้ตลอดเวลา สรุปง่ายๆคือต่อไปการปรับค่าจ้างประจำปีนอกจากจะปรับตามค่าภาวะเงินและการแข่งขันของตลาดแรงงานแล้ว จะปรับโดยพิจารณาจากระดับความสามารถของพนักงานที่เพิ่มขึ้นนั่นเอง

- **การจ่ายโบนัสจะเน้นการพิจารณาจากผลงานมากขึ้น**

สำหรับการจ่ายโบนัสในอนาคตจะเปลี่ยนการจ่ายตามอายุงานหรือระดับพนักงานไปสู่การจ่ายโบนัสตามผลของงานที่ได้จากตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPI) มากขึ้น เพราะผลงานคือสิ่งที่องค์กรได้รับจากพนักงานในปีนั้น ได้มากจ่ายมาก ได้น้อยจ่ายน้อย ซึ่งน่าจะเป็นทางออกที่เหมาะสมกับสภาวะการแข่งขันในอนาคตที่เราต้องแข่งกับทุกมุมโลกที่มีระบบการบริหารผลตอบแทนแตกต่างจากที่บ้านเราเป็นอยู่

สรุป แนวโน้มการบริหารผลตอบแทนในอนาคตจะมุ่งเน้นการจ่ายผลตอบแทนตามผลงานมากขึ้น และเน้นการจ่ายผลตอบแทนทั้งระยะสั้นและระยะยาว ใครที่จะนำเอาระบบ Competency และ KPI ไปใช้ก็อาจจะต้องคิดเตรียมการวางแผนไว้แต่เนิ่นๆนะครับ เพราะเมื่อทุกอย่างวัดได้อย่างชัดเจนแล้ว คนในองค์กรก็เริ่มก้าวไปสู่การถามหาระบบผลตอบแทนที่เป็นธรรม ระบบผลตอบแทนที่โปร่งใส ชี้แจงได้ รวมถึงต้องคำนึงถึงศักยภาพในการแข่งขันกับองค์กรที่มีระบบวัดผลงานและระบบบริหารผลตอบแทนที่มีประสิทธิภาพดีกว่าด้วยนะครับ เพราะมิฉะนั้น องค์กรเก่าแก่ในบ้านเราอาจจะเพลี่ยงพล้ำองค์กรใหม่ๆที่ต้นทุนด้านการบริหารคนต่ำกว่าก็ได้นะครับ