

# ถอดบทเรียน 10 ปี ประเด็นค่าตอบแทน

โดย ดร.รุ่งโรจน์ อรรถาภิษฐ์ กรรมการผู้จัดการบริษัทที่ปรึกษาด้านทรัพยากรบุคคล ไทยสติกส์พลัส  
และผู้อำนวยการโครงการสำรวจค่าตอบแทน บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด



ปีนี้ครบรอบ 10 ปี อย่างเข้าเป็นปีที่ 11 ในการสำรวจค่าจ้างของ HR Center ซึ่งผมเป็นผู้อำนวยการโครงการมาตลอด

การสำรวจในปี 2018/19 นี้จะมีการเปลี่ยนแปลงหลายเรื่อง ในเรื่องการรายงานผล ผมได้นำเสนอแนวคิดแบบ 4.0 คือการวิเคราะห์ผลออนไลน์ และการทำรายงานแบบ Web-Based ให้กับสมาชิกที่ร่วมฟัง 350 องค์การ

ในช่วงการบรรยายพิเศษ ผมถือโอกาสถอดบทเรียนค่าตอบแทนในประเทศไทยในรอบ 10 ปี ให้กับผู้เข้าร่วมโครงการฟังใน 4 ประเด็นหลัก ๆ คือ

1. ปัญหาที่ผ่านมาของค่าตอบแทน
2. New Model ในการแก้ปัญหาค่าตอบแทน
3. Case Study
4. ข้อเสนอแนะ

 ประเด็นปัญหาหลัก ๆ คือ ความไม่เป็นธรรมในการจ่ายค่าตอบแทนในมุมมองของพนักงาน

ประเด็นปัญหาหลัก ๆ คือ ความไม่เป็นธรรมในการจ่ายค่าตอบแทนในมุมมองของพนักงาน

ซึ่งมีทั้งการประเมินผลที่ไม่ยุติธรรม โครงสร้างองค์การที่ออกแบบมาเพื่อรองรับคนของตัวเองมากกว่าเนื้อหาของงาน ขาดระบบบริหารค่าตอบแทนที่ทันสมัย และปัญหาเรื่องการสื่อสารที่ห้ามการพูดคุยกันเรื่องค่าจ้าง นอกจากนี้ยังมีมุมมองของผู้บริหารที่ยังไม่เข้าใจเรื่องนี้ดีพออีกด้วย

ข้อเสนอในการแก้ปัญหา ผมสรุปง่าย ๆ เป็นหลัก 3 ต. ครับ

ต. ที่ 1 **ลดตัวตน (Performance)** โดยปรับปรุงระบบการประเมินผลงานให้เป็นธรรม มองไปที่ภาพรวมขององค์กรมากกว่าจะมองไปที่ตัวบุคคล

ต. ที่ 2 **พัฒนาสตาฟ (Salary Structure)** นั่นคือพัฒนาโครงสร้างค่าตอบแทนให้ทันสมัย คือเป็นแบบ Multi-Salary Structure เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของคนรุ่นใหม่ นอกจากนี้ก็ควรใช้ระบบค่างานในการจัดองค์กรและจัดผังโครงสร้างงานต่าง ๆ เพื่อให้การจ่ายเป็นธรรมตามค่างานที่ทำ ซึ่งก็จะช่วยลดการจ่ายค่าตอบแทนตามตัวบุคคลได้ด้วย

ต. ที่ 3 **ช่วยให้โต (Career Path)** คือสร้างระบบการเจริญเติบโตในสายงานให้จูงใจคนทุกกลุ่ม ไม่ว่าจะเป็น Baby Boomers, Gen X, Gen Y, หรือ Gen Z

โดยสรุป ปัญหาค่าตอบแทนในองค์กรมักมีที่มาจากบางคนที่ไม่ทำตามกติกาที่วางไว้ ทำให้ระบบบิดเบี้ยว ตอบปัญหาได้ในบางเรื่องแต่ไม่ตอบทุกเรื่อง

ทางออกคือ ใช้ 3 ต. อย่างที่พูดไว้ข้างบน และการนำระบบดิจิทัลเข้ามามีบทบาทในการบริหารงานให้มากขึ้น เพื่อให้สามารถติดตามผลงานเพื่อให้การจ่ายค่าตอบแทนนั้นสมเหตุสมผลตาม “ผลของงาน” มากขึ้น

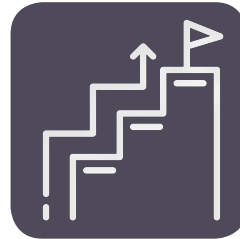
HR จึงต้องพร้อมในการปรับตัว ปรับใช้เทคโนโลยีให้ก้าวทันยุค 4.0 ให้ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถตอบโจทย์เรื่องค่าตอบแทนให้ “เป็นธรรม” ในสายตาของพนักงานให้ได้ด้วย เพราะปฏิเสธไม่ได้เลยว่าเรื่องนี้เป็นหนึ่งเรื่องที่พนักงานให้ความสำคัญในลำดับต้น ๆ



ลดตัวตน  
(Performance)



พัฒนาสตาฟ  
(Salary Structure)



ช่วยให้โต  
(Career Path)

