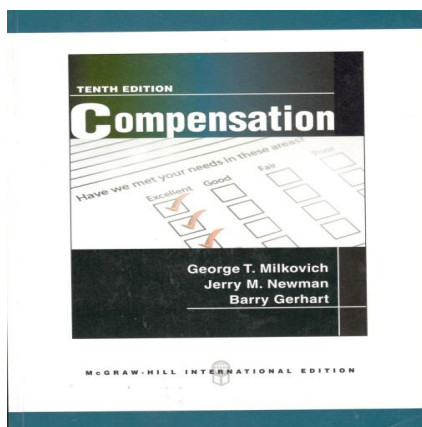


บทวิจารณ์หนังสือ (Book Review) ค่าตอบแทน (Compensation)

โดย ดร.วรรณวิชนี ถนอมชาติ



ชื่อหนังสือ: ค่าตอบแทน (Compensation)

ชื่อผู้เขียน: George T. Milkovich, Jerry M. Newman, และ Barry Gerhart

สำนักพิมพ์: McGraw-Hill/Irwin

ปีที่พิมพ์: 2011

ISBN: 978-007-128945-0

หนังสือเรื่อง “ค่าตอบแทน” เล่มนี้ แสดงเนื้อหาทางด้านทฤษฎี หลักการ แนวคิด และข้อมูลทางวิชาการอื่นที่เกี่ยวข้องในการบริหารค่าตอบแทน ประกอบกับนำเสนอตัวอย่างของผลการสำรวจค่าตอบแทนและแนวโน้มการจ่ายค่าตอบแทนในลักษณะต่างๆ เพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลและปรับประยุกต์การบริหารค่าตอบแทนให้ทันสมัยเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปในแต่ละทศวรรษ สร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันด้านค่าตอบแทน สามารถดึงดูดและจูงใจบุคลากรที่มีความรู้และความสามารถให้เข้าร่วมงานกับองค์กร ในขณะเดียวกันก็สามารถนำมาเป็นเครื่องมือในการรักษาคนดีและคนเก่งให้ปฏิบัติงานและร่วมสร้างความเจริญก้าวหน้าให้กับองค์กรสืบไป

หนังสือเล่มนี้ได้นำเสนอแนวทางการบริหารค่าตอบแทนโดยเรียงลำดับการเรียนรู้ตั้งแต่พื้นฐานแนวคิด หลักการสำคัญ เริ่มต้นด้วยการทำความเข้าใจในลักษณะของค่าตอบแทนประเภทต่างๆ ผ่าน “รูปแบบของค่าตอบแทน (Pay forms)” ที่มีลักษณะและจุดมุ่งหมายในการจ่ายที่แตกต่างกัน นอกจากนั้น ยังแสดงภาพรวมการบริหารค่าตอบแทนผ่านตัวแบบการบริหารค่าตอบแทน (Pay model) ร่วมกับการแสดงความสัมพันธ์ของการบริหารค่าตอบแทนโดยเน้นการดำเนินนโยบายด้านความเป็นธรรมภายใน การสร้างความสามารถในการแข่งขัน การจูงใจ และการบริหารจัดการ

การนำเสนอเนื้อหาของหนังสือเล่มนี้ แบ่งออกเป็น 6 ส่วนใหญ่ๆ ในแต่ละส่วนจะประกอบไปด้วยเนื้อหาเป็นบทๆ เรียงหัวข้อเป็นลำดับ ได้แก่ ตัวแบบการบริหารค่าตอบแทน (Pay model) และกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทน การสร้างให้เกิดความเป็นธรรมภายในในการบริหารค่าตอบแทน การสร้างให้เกิดความสามารถในการแข่งขันด้านค่าตอบแทนกับคู่แข่งภายนอก ซึ่งในส่วนดังกล่าวนี้ จะรวมไปถึงการออกแบบระดับการจ่ายค่าตอบแทนและส่วนผสมการจ่ายค่าตอบแทน ตลอดจนโครงสร้างเงินเดือน นอกจากนั้น ยังมีการแสดงถึงรายละเอียดของการกำหนดค่าตอบแทนจูงใจ การบริหารสวัสดิการและผลประโยชน์ การบริหารค่าตอบแทนสำหรับสมาชิกกลุ่มพิเศษในองค์กร รวมทั้งการบริหารระบบค่าตอบแทนในองค์กรให้สอดคล้องกับกฎหมาย

ประเด็นที่เป็นจุดเด่นของหนังสือเล่มนี้ มีดังนี้

- มักมีผู้เข้าใจผิดว่าค่าตอบแทนเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับตัวเงินเพียงอย่างเดียวและไม่ได้พิจารณาถึงสวัสดิการที่เป็นส่วนหนึ่งในค่าตอบแทนด้วย นอกจากนี้ ยังรวมไปถึงความเข้าใจผิดที่ว่าสวัสดิการไม่ได้อยู่ในรูปของตัวเงิน ซึ่งความจริงแล้ว สวัสดิการนั้นมีทั้งที่อยู่ในรูปของตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน

- การบริหารค่าตอบแทนเป็นเรื่องที่มีรายละเอียดและความซับซ้อน การพิจารณากำหนดการจ่ายค่าตอบแทนแต่ละประเภทต้องมีความสัมพันธ์กับปัจจัยต่างๆ หลายประการ

- ความเป็นธรรมในการบริหารค่าตอบแทนภายในองค์กร เป็นแนวทางที่ผู้บริหารองค์กรจะต้องคำนึงถึงอยู่เสมอควบคู่ไปกับการดำเนินนโยบายทางด้านการบริหารค่าตอบแทนในลักษณะต่างๆ ความเป็นธรรมภายในที่กล่าวนี้ เป็นการจ่ายค่าตอบแทนโดยการยึดหลักค่าของงานหรืออยู่บนพื้นฐานของความสามารถและคุณลักษณะเฉพาะที่เป็นประโยชน์ในการทำงานของบุคคล

- การประเมินค่างานมีความสำคัญต่อกระบวนการบริหารค่าตอบแทนภายในองค์กรเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากการประเมินค่างานถูกนำมาใช้เป็นเทคนิคและเครื่องมือในการกำหนดอัตราเงินเดือนที่สอดคล้องกับลักษณะงานแต่ละงานในองค์กร นอกจากนี้ การประเมินค่างานยังเป็นเครื่องมือที่ช่วยสนับสนุนแนวทางในการบริหารค่าตอบแทนเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมภายในองค์กรอีกด้วย

- การสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันด้านค่าตอบแทนขององค์กรสามารถดำเนินการผ่านการกำหนดระดับการจ่ายค่าตอบแทนและส่วนผสมการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม สอดคล้องและสนับสนุนการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กร องค์กรจะมีการเปรียบเทียบระดับการจ่ายค่าตอบแทนและส่วนผสมการจ่ายหรือรูปแบบค่าตอบแทนในแต่ละประเภทกับการจ่ายโดยทั่วไปของตลาด ซึ่งหากองค์กรสามารถบริหารค่าตอบแทนได้ถูกต้องหรือสามารถบริหารต้นทุนค่าตอบแทนได้มีประสิทธิภาพเหนือกว่าคู่แข่งแล้ว ย่อมจะนำมาซึ่งข้อได้เปรียบในการแข่งขันทั้งทางด้านการจูงใจคนที่มีศักยภาพเข้ามาร่วมงานกับองค์กรและสามารถควบคุมต้นทุนค่าตอบแทนซึ่งจะทำให้เกิดส่วนต่างในผลกำไรเพิ่มขึ้น

- การกำหนดโครงสร้างค่าตอบแทนมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญอยู่ด้วยกัน 2 ประการ คือ การควบคุมต้นทุนและการดึงดูด รักษาคนที่มีความรู้และความสามารถให้ทำงานอยู่กับองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรดังกล่าว องค์กรจะต้องพิจารณาถึงระดับการจ่าย (Pay level) และส่วนผสมการจ่าย (Pay Mix) ที่มีประสิทธิภาพ

- การจ่ายค่าตอบแทนเพื่อกระตุ้นและผลักดันให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานและผลการปฏิบัติงานที่ดีนั้น องค์กรต้องมีการออกแบบค่าตอบแทนจูงใจที่เหมาะสมและสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร ตลอดจนเข้าใจถึงความต้องการของพนักงานอย่างแท้จริง

- สวัสดิการเป็นรูปแบบของค่าตอบแทนประเภทหนึ่ง ซึ่งถูกรวมอยู่ในค่าตอบแทนรวม (Total Compensation) ที่องค์กรจ่ายให้กับพนักงาน โดยไม่ได้เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานหรือการทำงาน แต่เป็นการจ่ายเนื่องจากการเข้าเป็นสมาชิกภาพขององค์กร ดังนั้น พนักงานต่างมีความคาดหวังว่าตนเองจะต้องได้รับค่าตอบแทนประเภทสวัสดิการเมื่อเข้าไปร่วมงานกับองค์กร นอกเหนือจากได้รับเพียงเงินเดือนอย่างเดียว

ประเด็นที่เป็นจุดน่าสนใจของหนังสือเล่มนี้ คือ ข้อมูลตัวอย่างด้านค่าตอบแทนที่เกี่ยวข้องเป็นของต่างประเทศ และประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งการนำมาเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาตัดสินใจวางแผนระบบการจ่ายค่าตอบแทนของประเทศไทยควรต้องคำนึงถึงความเหมาะสมและสภาพแวดล้อม ตลอดจนวัฒนธรรมในการจ่ายค่าตอบแทนและปัจจัยอื่นๆ ร่วมด้วย