

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทนและการธำรงรักษา

จากการศึกษาวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่จะศึกษาในงานวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยมาเป็นแนวทางในการศึกษาเรื่อง การศึกษา การธำรงรักษาที่มีศักยภาพโดยใช้กลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทน โดยแบ่งเป็นหัวข้อ ดังนี้

1. การบริหารค่าตอบแทน

อภิชัย ศรีเมือง (2548) กล่าวว่า ค่าตอบแทน (Compensation) เป็นเรื่องที่มีความสำคัญในการบริหารองค์การและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การทำงานในทุกองค์กรก็เพื่อผลประโยชน์ คือมุ่งหวังเงินทองหรือค่าตอบแทนซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่การดำรงชีพหล่อเลี้ยงชีวิตและครอบครัวให้อยู่รอดในสังคมได้อย่างมีความสุข ค่าตอบแทนจึงเป็นปัจจัยทางเศรษฐกิจที่สำคัญ หากองค์กรใดมีการจ่ายค่าตอบแทนที่ดีและเหมาะสมก็จะเป็นปัจจัยที่ทำให้องค์กรได้รับผลผลิต และเป็นผลทำให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจในการทำงาน ในทางกลับกันหากองค์กรเสนอค่าตอบแทนที่ไม่เพียงพอ ไม่เหมาะสมและจ่ายอย่างไม่เป็นธรรม ก็อาจจะทำให้ระบบหรือสภาพการณ์ทำงานในองค์กรนั้นๆ มีลักษณะตรงกันข้าม คือองค์กรกรไม่ได้รับการสร้างผลงานหรือผลผลิตที่ดี และอาจจะรักษาคนดีให้อยู่กับองค์กรได้นาน แม้แต่ในแนวความคิดทางด้านการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life) องค์ประกอบสำคัญที่บ่งชี้ระดับของคุณภาพชีวิตในการทำงาน นอกเหนือ จากบรรยากาศในการทำงาน โอกาสในการได้รับการพัฒนาการเติบโตและความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่งาน การได้รับการปฏิบัติที่เป็นธรรม การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการในการปฏิบัติงาน ความมั่นคง ฯลฯ แล้วการได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอ เป็นธรรมและเหมาะสม ก็ถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในลำดับต้น ๆ เมื่อกล่าวถึงคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี การมีระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานดี ย่อมมีผลให้บุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงาน สร้างสรรค์ผลงานให้กับองค์กร

ในองค์การธุรกิจแต่ละแห่งจะมีการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบออกเป็นตำแหน่งต่าง ๆ เช่น ผู้บริหาร วิศวกร นักบัญชี เจ้าหน้าที่การเงิน ช่างเทคนิค พนักงานขาย เป็นต้น ดังนั้นจึงต้องการบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และคุณสมบัติที่หลากหลายเข้ามาทำงาน ซึ่งการกำหนดค่าตอบแทนให้แก่ผู้ดำรงตำแหน่งเหล่านี้ องค์กรจะต้องพิจารณาว่ามีปัจจัยใดบ้างที่จะทำให้นักงานมีความพึงพอใจ และปฏิบัติงานให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งค่าตอบแทน

ดังกล่าวที่กำหนดให้แก่งานนั้น องค์การจะต้องพิจารณาถึงอัตราที่สามารถแข่งขันกับองค์การที่เป็นคู่แข่งด้วย เนื่องจากการบริหารภายใต้ภาวะการแข่งขันที่เน้นประสิทธิภาพของต้นทุนโดยเปรียบเทียบกับกำหนดค่าตอบแทนที่สูงนั้นจะทำให้้องค์การเกิดความไม่ประหยัด แต่ถ้ากำหนดค่าตอบแทนที่ต่ำก็อาจทำให้เกิดการสูญเสียบุคลากร เนื่องจากมีการลาออกไปทำงานในองค์การของคู่แข่งที่เสนอค่าตอบแทนที่สูงกว่า

การบริหารค่าตอบแทนเป็นเงื่อนไขสำคัญที่ทำให้้องค์การมีโอกาสเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานใน้องค์การ และธำรงรักษามูลค่าเหล่านั้นให้อยู่กับ้องค์การ ตราบเท่าที่ยังพึงพอใจในค่าตอบแทน ซึ่งเป็นอัตราแลกเปลี่ยนระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างในการจ้างงาน การกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสม ยุติธรรม จะทำให้การดำเนินงานของ้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนสามารถดำเนินธุรกิจแข่งขันกับคู่แข่งได้

ดังนั้นการก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการกำหนดนโยบาย และดำเนินงานปฏิบัติการด้านการจ่ายค่าตอบแทนจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ มีผลต่อการส่งเสริมดำเนินธุรกิจของ้องค์กรให้เจริญเติบโตยืนยาวมั่นคง

2. หลักพื้นฐานในการกำหนดค่าตอบแทน ค่าตอบแทนที่กำหนดขึ้นใน้องค์กรแต่ละแห่งเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้้องค์กรสามารถธำรงรักษานักงานที่มีความรู้ ความสามารถให้อยู่กับ้องค์กร ดังนั้นเรื่องของการบริหารค่าตอบแทนจึงถือว่าเป็นเครื่องมือในการแข่งขันอย่างหนึ่งระหว่าง้องค์กร การกำหนดค่าตอบแทนของ้องค์กรต่าง ๆ มีลักษณะพื้นฐานพอสรุปเป็นหลักได้ 4 ประการคือ

2.1 กำหนดค่าตอบแทนโดยคำนึงถึงหลักมาตรฐานการครองชีพ

มาตรฐานการครองชีพกับระดับความเป็นอยู่ มักจะถูกนำมาประกอบการพิจารณาในการกำหนดค่าตอบแทน โดยการเปลี่ยนแปลงให้เป็นไปตามต้นทุนค่าครองชีพ (Cost of Living) โดยการอ้างอิงจากอัตราที่ทางการสำรวจและประกาศออกมาให้ทราบ

ความหมายของมาตรฐานค่าครองชีพ หมายถึง สิ่งที่เป็นความจำเป็นเพื่อการรักษาลูกจ้างให้สามารถดำรงสภาพความเป็นอยู่ของตนให้เหมาะสมตามฐานะภาพ

หากพิจารณาการใช้มาตรฐานการครองชีพจะมีประโยชน์เพียงเพื่อใช้สำหรับพิจารณา กำหนดค่าจ้างและเงินเดือน เพื่อให้เกิดความแน่ใจว่าจะสามารถรักษาความเป็นอยู่ของลูกจ้างให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมต่าง ๆ เท่านั้น แต่การจะนำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการกำหนดค่าตอบแทนโดยตรงจะมีข้อจำกัดหลายประการคือ การวัดมาตรฐานที่ชัดเจนและถูกต้องไม่อาจกำหนดได้ มีปัจจัยหลายอย่าง เช่น ค่านิยม ความแตกต่างในแง่ของการกินอยู่ และขนาดของครอบครัว ดังนั้น

การพิจารณามาตรฐานค่าครองชีพ จึงสมควรต้องมีการปรับรายได้โดยมีการหักผลประโยชน์ตอบแทนด้านสวัสดิการให้เท่ากันเสียก่อน ซึ่งวิธีนี้จะทำได้ยากมาก อย่างไรก็ตาม ในการพิจารณาเรื่องนี้ ดัชนีราคาผู้บริโภค (Consumer Price Index) นับว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญยิ่งในการช่วยให้เห็นว่าต้นทุนค่าครองชีพสูงขึ้นหรือต่ำลงเท่าใด

2.2 กำหนดค่าตอบแทนโดยคำนึงถึงหลักความสามารถในการจ่าย

หลักความสามารถในการจ่ายถูกนำมาใช้เพื่อพิจารณากำหนดค่าตอบแทนมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงเศรษฐกิจชะลอตัว หรือปัจจัยการผลิตต่าง ๆ สูงขึ้นในสภาพเช่นนี้ ฝ่ายบริหารมักจะนำมาเป็นเหตุผลต่อพนักงาน เพื่อให้ทราบถึงรายได้หรือค่าอะไรที่ตกลงไป แต่ในทางตรงกันข้ามเมื่อเศรษฐกิจเติบโต ฝ่ายลูกจ้างก็มักจะติดตามให้ฝ่ายบริหารนำมาประกอบพิจารณาเพื่อกำหนดค่าตอบแทนกันใหม่

2.3 ความสามารถในการจ่ายขององค์กรแต่ละแห่ง จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะ

กำหนดอัตราค่าตอบแทนในองค์กรนั้น ๆ องค์กรที่มีความมั่นคงก็จะสามารถจ่ายค่าตอบแทนได้สูงกว่าอัตราที่กำหนดไว้ในตลาดแรงงานทำให้สามารถเลือกพนักงานที่มีความรู้ความสามารถสูงเข้ามาในองค์กร รวมทั้งธำรงรักษานักงานเหล่านั้นให้คงอยู่กับองค์กรต่อไป

2.4 กำหนดค่าตอบแทนโดยคำนึงถึงหลักความยุติธรรม การกำหนดค่าตอบแทนที่แตกต่างกันสำหรับงานที่มีค่าเท่า ๆ กันย่อมก่อให้เกิดปัญหาความไม่พอใจแก่พนักงาน และมักจะมีการเรียกร้องให้มีการเพิ่มค่าตอบแทนให้เท่า ๆ กัน ซึ่งหลักการเช่นนี้ถือว่าเป็น หลักความยุติธรรม

หลักความยุติธรรมนี้เรียกอีกอย่างว่า หลักความเสมอภาค (Equity) ซึ่งจำแนกได้ 3 ประการคือ

1. ความเสมอภาคภายใน เป็นการจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงานตามลักษณะงาน ที่ทำโดยเปรียบเทียบกับพนักงานคนอื่น ๆ ภายในองค์กรเดียวกันที่มีระดับความรับผิดชอบและความยากง่ายของงานเทียบได้ในระดับเดียวกัน ก็ควรได้ค่าตอบแทนที่เท่ากัน (Byars & Rue, 1997, p. 536 อ้างถึงใน ประชญา ภัทรกำจร, 2546)

2. ความเสมอภาคภายนอก หมายถึง การจ่ายค่าตอบแทนให้พนักงานภายในองค์กร โดยเปรียบเทียบกับพนักงานในองค์กรอื่นตามลักษณะงานที่เหมือนกัน การกำหนดค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับการจ้างในตลาดแรงงานด้วยอุปสงค์และอุปทานในตลาดแรงงาน แรงงานในสาขาที่มีอุปสงค์หรือความต้องการอย่างมากในตลาดแรงงาน ค่าตอบแทนย่อมสูงกว่าแรงงานในสาขาที่มีความต้องการน้อย ดังนั้น การกำหนดค่าตอบแทนจำเป็นต้องมีการสำรวจค่าตอบแทนในตลาดแรงงาน แล้วกำหนดค่าตอบแทนให้สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้

3 วัตถุประสงค์ของการบริหารค่าตอบแทน

การบริหารค่าตอบแทนเป็นเรื่องที่ละเอียดและซับซ้อน ส่วนหนึ่งเนื่องมาจากองค์การหรือฝ่ายจัดการมีวัตถุประสงค์ที่จะใช้ค่าตอบแทนเป็นเครื่องมือทางการบริหาร ในการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างให้เป็นที่พึงพอใจร่วมกัน โดยฝ่ายนายจ้างมักต้องการให้เกิดความสัมพันธ์ในด้านความร่วมมือในอันที่จะกระตุ้นให้ลูกจ้างทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

วัตถุประสงค์หลักของการบริหารค่าตอบแทนมี 4 ประการ ดังนี้ (ธงชัย สันติวงษ์, 2536)

1. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือจูงใจพนักงานให้ทำงานโดยมีประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งนี้โดยวิธีการจัดสิ่งจูงใจต่าง ๆ ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน
2. เพื่อควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่ายด้านพนักงานให้สอดคล้องกับผลผลิต ทั้งนี้โดยการกำหนดนโยบายและวางวิธีปฏิบัติ เพื่อที่จะให้ต้นทุนค่าใช้จ่ายด้านพนักงานเป็นกลไกที่สามารถใช้สร้างประสิทธิภาพในด้านต้นทุนที่สอดคล้องกับผลผลิตได้
3. เพื่อให้สามารถมีหลักยึดถือในการจ้างงาน การใช้ประโยชน์และการเลื่อนขั้นพนักงาน ทั้งนี้เพราะมาตรฐานของงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน จะพร้อมสมบูรณ์ยิ่งขึ้นเมื่อมีระบบการบริหารค่าตอบแทนที่ดี
4. เพื่อส่งเสริมความร่วมมือจากพนักงาน โดยการสร้างความเข้าใจอันดีต่อกันระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง ทั้งนี้โดยอาศัยหลักความยุติธรรมในการจ่ายค่าจ้างเป็นฐานสำคัญในการเสริมสร้างความเข้าใจดังกล่าว

ความหมายทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ค่าตอบแทนที่มีประสิทธิภาพ จะต้องแสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะที่สำคัญ คือ

1. ค่าตอบแทนที่แข่งขันในทางธุรกิจได้
2. ค่าตอบแทนที่สร้างแรงจูงใจให้คนอยากทำงานก่อให้เกิดการสร้างผลงาน
3. ค่าตอบแทนที่ทำให้รักษาคนไว้กับองค์กรได้
4. ค่าตอบแทนที่ทำให้ผู้ประกอบการอยู่รอด

ดังนั้นจึงเห็นว่าค่าตอบแทนเป็นสิ่งที่สำคัญต่อการจ้างงาน การได้คนเข้ามาทำงานหรือการรักษาคน เช่น คนที่มีศักยภาพฝีมือในการทำงานสูง เลือกที่ทำงานกับองค์กรหรือบริษัทที่มีค่าตอบแทนสูง และองค์กรเหล่านี้มักจะมีมาตรฐานสูงในการคัดเลือกบุคคล รวมทั้งมีกระบวนการคัดเลือกคนที่มีฝีมือสูง

องค์กรที่กำลังเติบโตและไม่อาจสร้างหรือพัฒนาคนภายในให้มีศักยภาพสูงได้ทัน ต้องเลือกใช้วิธีการสร้างแรงจูงใจในการดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเข้ามาทำงานด้วย การจ่ายค่าตอบแทนหรือผลประโยชน์ที่สูงกว่าองค์กรอื่น

4. ทฤษฎีเกี่ยวกับค่าตอบแทน

ทฤษฎีตอบแทนส่วนมากต่างก็มีพื้นฐานมาจากนักเศรษฐศาสตร์เป็นสำคัญ และแม้ว่าในความก้าวหน้าทางอุตสาหกรรมได้ก้าวหน้าไปมากแล้ว ทฤษฎีค่าตอบแทนก็ยังต้องอาศัยความรู้ตามทฤษฎีตอบแทนที่เคยใช้มาในอดีต นำมาผสมผสานศึกษาเพื่อกำหนดค่าจ้างคล้ายกับที่เคยทำมา ทฤษฎีตอบแทนที่สำคัญสามารถสรุปได้ดังนี้

4.1 ทฤษฎีค่าจ้างยุติธรรม ทฤษฎีค่าจ้างยุติธรรมนี้มีชื่อเรียกสั้น ๆ ว่า “Just Wage” ซึ่งหมายถึงแนวคิดที่ว่า ค่าจ้างซึ่งสามารถช่วยให้ผู้ทำงานดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างเหมาะสมใกล้เคียงกับลักษณะของงานที่ทำอยู่ หรืออยู่ในระดับเดียวกันกับระดับขั้นที่เขาดำรงชีพอยู่ ดังนั้น ตามแนวทางนี้หากบุคคลใดได้ทำงานในตำแหน่งที่สำคัญขึ้น ค่าจ้างยุติธรรมของเขาก็จะสูงขึ้นเท่าเทียมกันด้วย ทฤษฎีค่าจ้างนี้ ถือได้ว่าเป็นทฤษฎีเก่าแก่ที่มีมาช้านานแล้วในสังคมเศรษฐกิจสมัยเดิมตั้งแต่ยุคโบราณจนกระทั่งมาถึงยุคกลาง ที่มีการจ้างแรงงานมากขึ้น การที่มีวิธีกำหนดราคาค่าแรงงานจึงมีความสำคัญในสมัยนั้น แต่ระดับการจ่ายในระยะแรกส่วนมากยังอยู่ในระดับต่ำ โดยถือหลักเพียงพอเพื่อให้สามารถดำรงชีพอยู่ได้ตามควร และยังไม่สัมพันธ์กับต้นทุนผลผลิตแต่อย่างใด

4.2 ทฤษฎีค่าจ้างในสมัยเดิม ทฤษฎีค่าจ้างยุติธรรมได้อยู่ในความนิยมเรื่อยมาจนกระทั่ง ปี ค.ศ. 1870 ซึ่งในระยะนั้นนักเศรษฐศาสตร์เริ่มเห็นความสำคัญของต้นทุนด้านค่าแรงงานว่าเป็นปัจจัยการผลิตที่มีความสำคัญมากขึ้น จึงได้พยายามหาวิธีการจ่ายตอบแทนค่าจ้างที่ดีขึ้นกว่าแบบเดิมซึ่งเคยใช้มาทฤษฎีที่ได้คิดขึ้นมามี 2 ทฤษฎีด้วยกันคือ

4.2.1 ทฤษฎีค่าจ้างอยู่รอด โดยเควิด ริคาโด ทฤษฎีนี้พยายามกำหนดโดยเชื่อมโยงค่าจ้างให้สัมพันธ์กับประชากร จำนวนแรงงาน และการอยู่รอด หลักการของทฤษฎีนี้ก็คือ ในระยะยาวแล้ว ค่าจ้างจะต้องปรับตัวตามธรรมชาติจนอยู่ในระดับที่จะช่วยให้แรงงานอยู่รอดได้ นั่นคือ ค่าจ้างจะพอเพียงสำหรับการจัดหาอาหาร เครื่องนุ่งห่มและที่อยู่อาศัย เพราะว่าต้นทุนของสิ่งเหล่านั้นเองที่ทำให้แรงงานต่าง ๆ สามารถดำรงอยู่อย่างต่อเนื่องตลอดไปเป็นวัฏจักร ซึ่งเมื่อมีแรงงานน้อยค่าจ้างสูง ก็จะเป็นการจูงใจให้มีการผลิตแรงงานเพิ่มเข้ามา และจะมีผลให้ค่าแรงงานตกต่ำลงอีกหมุนเวียนกันไป ทฤษฎีนี้จะมีใช้บ้างเฉพาะในสังคมที่มีการพัฒนาน้อยมากเท่านั้น

4.2.2 ทฤษฎีค่าจ้าง ตามกองทุนค่าจ้าง โดยจอห์น สจ๊วต มิลล์ ในปี ค.ศ. 1837 ซึ่งถือหลักว่า นายจ้างต่างจะมีกองทุนจำนวนหนึ่งสำหรับเพื่อจ่ายค่าจ้าง และส่วนแบ่งของพนักงานแต่ละคนจะมีเท่าใดนั้นจะกระทำโดยการแบ่งเฉลี่ยออกมาตามจำนวนของพนักงาน ดังนี้ ค่าจ้างจึงขึ้น

หรือลงตามการขยายตัวเติบโตของประชากร หรือตามขนาดของกองทุน หรือทั้ง 2 กรณีรวมกัน ทฤษฎีค่าจ้างแบบนี้ นับว่าไม่เป็นที่ยอมรับ เพราะการแบ่งเฉลี่ยเท่ากันโดยไม่มีการคำนึงถึงประสิทธิภาพการทำงาน ความอาวุโส ความยากง่ายของงาน นับว่าไม่เป็นการถูกต้อง และยังผิดหลักความเป็นจริงที่ว่า ยิ่งจ้างคนมาก ค่าจ้างของแต่ละคนจะถูกกระทบลดลง ไปตลอดเวลาด้วยหรือในทางตรงกันข้าม วิธีที่จะเพิ่มค่าจ้างได้นั้นจะต้องมีการลดคนทำงานให้น้อยลง และด้วยความอ่อนแอที่ไม่เป็นไปตามหลักเหตุผลนี้เองที่ทำให้ทฤษฎีค่าจ้างนี้ไม่เป็นที่ยอมรับไปโดยปริยาย

ทฤษฎีค่าจ้างสมัยเดิม ทั้ง 2 กรณี ต่างก็มีจุดอ่อนที่ไม่เปิดโอกาสให้พนักงานได้ยกระดับตนเองไปสู่ขั้นฐานะที่มีความเป็นอยู่ดีขึ้น

4.3 ทฤษฎีค่าจ้างพอประทังชีพ

นักเศรษฐศาสตร์ชาวฝรั่งเศสกลุ่มฟิซิโอแครท (Physiocrats) คือ เคอร์โกท (Turgot) และเกอเนย์ (Quesney) เป็นผู้วางรากฐานทฤษฎีค่าจ้างระดับพอประทังชีพ ประมาณคริสต์ศตวรรษที่ 18 ในช่วงที่อุตสาหกรรมขยายตัวในยุโรป โดยกล่าวไว้ว่าค่าจ้างของแรงงานในสังคมอุตสาหกรรม จะมีแนวโน้มที่จะอยู่ในระดับที่ไม่แตกต่างจากระดับพอประทังชีพเสมอ คือ แรงงานมีแนวโน้มจะได้รับค่าจ้างเพียงจำนวนเท่าที่จำเป็นจะเลี้ยงดูตนเองและครอบครัวให้มีลูกหลานสืบต่อไปสำหรับเป็นกำลังแรงงานที่เพียงพอแก่สังคมในอนาคตเท่านั้น เมื่อใดก็ตามที่อัตราค่าจ้างได้อยู่สูงกว่าระดับพอประทังชีพ จะทำให้ขนาดครอบครัวจะขยายออกไป ชนชั้นแรงงานจะเพิ่มขึ้น ทำให้ปริมาณเสนอขายแรงงานที่มีมากขึ้นและค่อย ๆ ดึงเอาอัตราค่าจ้างลงมาสู่ระดับพอประทังชีพ เช่นเดิม และในทางตรงข้ามถ้าอัตราค่าจ้างอยู่ต่ำกว่าระดับพอประทังชีพแล้ว ปริมาณเสนอขายแรงงานจะลดลงด้วยโรคภัยไข้เจ็บ การขาดอาหาร และอัตราการเกิดที่ต่ำจนอัตราค่าจ้างค่อย ๆ สูงขึ้นมาจนถึงระดับพอประทังชีพอีกครั้ง แนวคิดเรื่องค่าจ้างระดับพอประทังชีพได้ถูกปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมโดยนักเศรษฐศาสตร์คนสำคัญ ๆ เช่น อัดัม สมิท โทมัสอาร์ และผู้มีบทบาทมากที่สุดคือเดวิด ริคาร์โด

ขนาดของครอบครัวจะขยายออกไปทำให้มีจำนวนแรงงานมากขึ้นไป แต่ปรากฏว่าสังคมสมัยใหม่ ทฤษฎีค่าจ้างพอประทังชีพมีข้อบกพร่องที่สำคัญอยู่บางประการซึ่งการที่คิดว่าเมื่อค่าจ้างสูงขึ้น เมื่อรายได้สูงขึ้น นอกจากบุคคลจะแสวงหาความสุขทางวัตถุให้กับตนเองและครอบครัวแล้ว ยังคงพยายามรักษาขนาดครอบครัวให้พอเหมาะด้วย ทำให้ประชากรไม่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วจนเกิดผลเสียอย่างที่คาดไว้ นอกจากนี้ปริมาณอาหารได้เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วเนื่องจากการพัฒนาทางการเกษตร ทำให้ความกลัวว่าจำนวนแรงงานจะมีปริมาณเพิ่มขึ้นเร็วกว่าอาหารจนก่อให้เกิดความอดอยากนั้นไม่เป็นความจริงตามที่คาดคิดกันไว้

4.4 ทฤษฎีกองทุนค่าจ้าง

ทฤษฎีนี้นักเศรษฐศาสตร์ในสมัยกลางคริสต์ศตวรรษที่ 19 อธิบายไว้ว่าอัตราค่าจ้างถูกกำหนดโดยเงินทุนหมุนเวียน ซึ่งเจ้าของธุรกิจได้ทำการกันเอาไว้ก่อนหนึ่งสำหรับค่าจ้าง เงินหมุนเวียนนี้ได้มาจากเงินที่ผู้ประกอบการสะสมไว้ตั้งแต่ปีก่อน ๆ และจะต้องนำมาใช้จ่ายในด้านต่าง ๆ เช่น จ่ายค่าดอกเบี้ยและค่าเช่า การจัดซื้อวัตถุดิบ และกันไว้ส่วนหนึ่งสำหรับจ่ายค่าจ้างคนงาน แนวคิดที่ว่าค่าจ้างขึ้นอยู่กับเงินทุนหมุนเวียนของกิจการ เป็นประโยชน์สำหรับผู้เห็นด้วยกับการเจรจาต่อรองเรื่องค่าจ้างระหว่างฝ่ายจัดการกับฝ่ายลูกจ้าง นักเศรษฐศาสตร์ที่มีบทบาทสำคัญกับทฤษฎีนี้คือ นายจอห์น สจวต มิลล์ (John Stuart Mill)

4.5 ทฤษฎีผลิตภาพหน่วยสุดท้ายของแรงงาน เป็นทฤษฎีที่เน้นหนักในด้านอุปสงค์แรงงาน คือนายจ้างยังคงจ้างแรงงานเพิ่มขึ้นจนกระทั่งถึงหน่วยสุดท้าย ซึ่งมูลค่าของผลผลิตที่ได้จากคนงานที่จ้างเพิ่มขึ้นนั้นมีค่าเท่ากับค่าจ้างคนงานนั่นเองหรือพูดอีกนัยหนึ่งก็คือค่าจ้างที่คนงานได้รับเท่ากับค่าของผลผลิตที่เขาผลิตได้ และเมื่อถึงจุดนี้แล้วนายจ้างจะไม่จ้างคนงานเพิ่มขึ้นอีก เพราะจะทำให้ค่าจ้างสูงกว่ามูลค่าของผลผลิตนั้น และเมื่ออัตราค่าจ้างสูงขึ้นจะทำให้นายจ้างลดจำนวนคนงานลงหรืออาจนำเครื่องจักรมาใช้แทนแรงงานคนมากขึ้น ทฤษฎีนี้ได้ถูกสร้างขึ้นโดยนักเศรษฐศาสตร์ชาวอเมริกัน คือ ฟรานซิส เอ. วอล์กเกอร์ (Francis A. Walker)

4.6 ทฤษฎีประสิทธิภาพผลผลิต เป็นทฤษฎีที่เปิดโอกาสให้พนักงานแต่ละคนแสดงความสามารถเพิ่ม หรือลด ค่าจ้างของตนตามประสิทธิภาพผลผลิตที่ตนทำได้ เมื่อพนักงานได้รับโอกาสให้ทำการผลิตให้สูงกว่าผลงานมาตรฐานที่ตั้งไว้แล้ว ดังนั้น รายได้ของคน ๆ นั้นก็จะเพิ่มสูงขึ้นตามกัน ในทางตรงกันข้าม ถ้าหากผลงานทำได้มีระดับต่ำกว่ามาตรฐานแล้ว รายได้ของคน ๆ นั้นจะคงระดับเดิมหรือลดต่ำกว่าระดับเดิมเสีย

5. การกำหนดค่าตอบแทนที่มีประสิทธิภาพ

จึงต้องพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ ที่จัดเป็นปัจจัยเหตุ ซึ่งได้แก่ สภาพแวดล้อมทางการบริหารที่เข้ามามีผลกระทบ และเป็นที่มาของการปรับปรุงและพัฒนาค่าตอบแทนให้เกิดความสมดุลในระบบสภาพแวดล้อม โดยพิจารณาได้จาก 2 ปัจจัย คือ

1. ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร การกำหนดค่าตอบแทนขององค์กรจะพิจารณาปัจจัย ดังนี้

- 1.1 สภาวะทางด้านเศรษฐกิจของสังคมและค่าครองชีพ
- 1.2 การเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน
- 1.3 ข้อกำหนดตามกฎหมายแรงงาน

1.4 นโยบายและการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงการจ่ายของกลุ่มแข่งขัน หรือกลุ่มธุรกิจที่ตั้งอยู่ในแวดวงเดียวกัน

1.5 ผลการสำรวจค่าจ้างและเงินเดือนประจำปีที่ทำโดยองค์กรต่าง ๆ ที่เชื่อถือได้ เป็นต้น

2. ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ การพิจารณาปัญหาที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับระบบการจ่ายค่าตอบแทน เช่น

2.1 อัตราการเข้า-ออกของพนักงาน

2.2 การไม่สามารถรักษานักบุคลากรที่มีฝีมือไว้ได้

2.3 อัตราการจ่ายเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือกลุ่มองค์กรในธุรกิจเดียวกันซึ่งมีความจำเป็นจะต้องใช้บุคลากรที่มีความรู้และทักษะในการทำงานที่ใกล้เคียงกัน หรือกลุ่มธุรกิจที่ตั้งอยู่ในแวดวงเดียวกัน ที่อาจจะให้องค์กรเราสูญเสียกำลังคน

2.4 ความคิดเห็น เสียงเรียกร้องของพนักงานหรือสภาพแรงงาน

2.5 ความมีประสิทธิภาพหรือความเที่ยงตรงของระบบการประเมินผลงานที่แสดงถึงผลงานของบุคลากรแต่ละบุคคลได้อย่างชัดเจน

2.6 ประเด็นอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

6. การบริหารค่าตอบแทนในเชิงกลยุทธ์

การบริหารค่าตอบแทน โดยมีการนำปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งจากภายในและภายนอกมาเป็นองค์ประกอบในการกำหนดแนวทางการบริหารจัดการจึงทำให้การบริหารค่าตอบแทนกลายเป็นการบริหารค่าตอบแทนในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Compensation) เพื่อทำให้ระบบค่าตอบแทนมีความสอดคล้องและมีความสามารถในการจัดการกับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น สมองเป้าหมาย นโยบายการดำเนินงานและความต้องการในเชิงธุรกิจขององค์กร

7. รูปแบบของการจ่ายตอบแทน

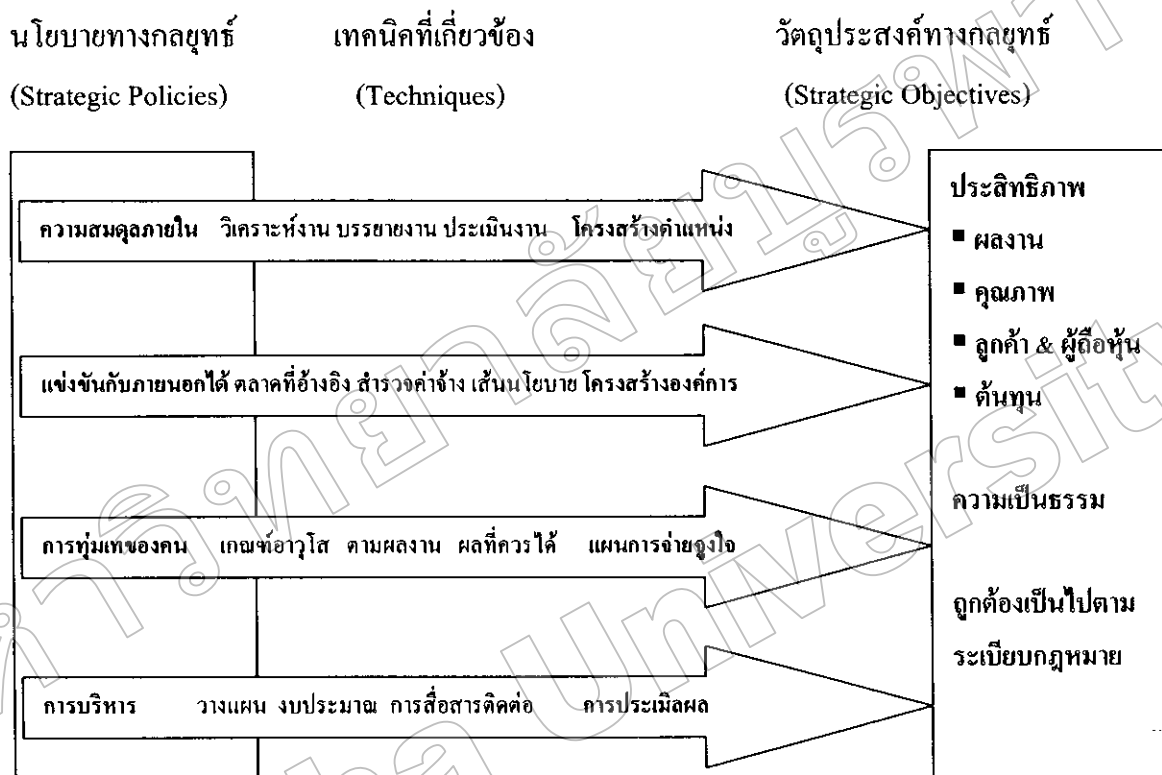
การพิจารณาจัดระบบค่าตอบแทนที่ดีนั้น ในทางปฏิบัติควรที่จะได้มีกรอบของการพิจารณาที่เป็นรูปแบบ ที่ซึ่งจะช่วยให้การวิเคราะห์และจัดทำมีความถูกต้องรอบคอบและสมบูรณ์ครบถ้วน ใช้การได้ดีตรงกับเงื่อนไขของสภาวะแวดล้อมต่าง ๆ ที่เป็นอยู่

Milkovich and Jerry (2002) รูปแบบการวิเคราะห์ที่ดีที่จะให้ได้รูปแบบการจ่ายตอบแทนจะประกอบด้วย ส่วนประกอบที่เป็นขอบเขตการพิจารณา 3 ประการ ที่ครอบคลุมรวมเอาปัจจัยสำคัญประการต่าง ๆ ไว้ คือ

1. วัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ (The Strategic Objectives) ที่ใช้เป็นพื้นฐานสำหรับการจัดออกแบบระบบค่าตอบแทน

2. นโยบายทางกลยุทธ์ (The Strategic Policies) ที่ใช้เป็นพื้นฐานสำหรับการจัด
ออกแบบระบบค่าตอบแทน

3. เทคนิคที่ใช้ (The Techniques) ในการวิเคราะห์จัดทำค่าตอบแทน



ภาพที่ 2-1 รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทน

1. วัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ของค่าตอบแทน หมายถึงวัตถุประสงค์พื้นฐานที่สำคัญของระบบค่าตอบแทนที่ออกแบบจัดขึ้น ที่จะต้องมีสิ่งสำคัญประกอบด้วยประสิทธิภาพ ความยุติธรรม และความถูกต้องสอดคล้องกับกฎหมายและระเบียบ ทั้งนี้ส่วนที่สำคัญที่สุดคือ ประสิทธิภาพ ซึ่งจะประกอบด้วย

1.1 ผลงานที่ทำได้ดีขึ้นกว่าเดิม

1.2 การสามารถควบคุมต้นทุนด้านแรงงานให้อยู่ในระดับที่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้

สำหรับวัตถุประสงค์ด้านความเป็นธรรม คือ การประกันว่าพนักงานทุกคนจะได้รับ ความยุติธรรมเท่าเทียมกันในเรื่องต่าง ๆ ทั้งในแง่ของการรับรู้ถึงงานที่พนักงานทุ่มเทให้กับ กิจกรรมที่มีมากน้อยต่างกัน โดยจะมีการจ่ายค่าตอบแทนสูงกว่าสำหรับคนที่ทำงานได้ดีกว่า

สำหรับวัตถุประสงค์ทางด้าน “การปฏิบัติถูกต้องตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับ” นั้น หมายถึง การไม่หลีกเลี่ยงและมองข้ามกฎระเบียบและข้อบังคับทางกฎหมายทั้งหลายที่ออกมา แต่จะมีการติดตามเอาใจใส่ปรับการทำงานให้ทันกับกฎระเบียบต่าง ๆ ที่มีการปรับปรุงและออกมาใหม่ ตลอดเวลาด้วย

ในทางปฏิบัติ ถ้าหากองค์กรใดได้มีการปรับระบบค่าตอบแทนให้เข้าได้กับ วัตถุประสงค์ขององค์กรก็ย่อมแสดงว่า นโยบายการจ่ายตอบแทนต่าง ๆ ที่กำหนดตามหลังมานั้น ต่างก็จะเท่าเทียมกันและสู้กับคู่แข่งได้ พร้อมกับจะสามารถมีช่องทางโอกาสที่จะปรับปรุงให้ดีขึ้น สอดคล้องกับทักษะ ความรู้ ความสามารถที่เพิ่มสูงขึ้นด้วย ซึ่งท้ายที่สุดแล้ว ก็อาจมีผลทำให้ระบบ ค่าตอบแทนที่ออกแบบจัดทำขึ้นเกิดความแตกต่างที่จัดทำไว้ในครั้งแรก ที่เริ่มจากมุ่งผลงานเพียง อย่างเดียวก็ได้ กล่าวโดยสรุปคือ การมีวัตถุประสงค์ที่ต่างกันนั้นเองย่อมจะทำให้กลายเป็น เครื่องมือทำให้มีการออกแบบระบบค่าตอบแทนที่แตกต่างกันไปด้วย

2. นโยบายทางกลยุทธ์ของค่าตอบแทน กิจกรรมทุกแห่งที่แตกต่างจะต้องมีการตัดสินใจ เลือกนโยบายที่จะใช้ถือเป็นกลยุทธ์ที่ดีนั้น ควรจะต้องมีการรวบรวมเอาสิ่งที่เป็นนโยบายที่สำคัญ ให้มีไว้อย่างครบถ้วนทั้ง 4 ประการ คือ

- 2.1 การต้องมีความสมดุลสอดคล้องกันภายใน (Internal alignment)
- 2.2 การต้องใช้แข่งขันกับภายนอกได้ (External Competitiveness)
- 2.3 การช่วยส่งเสริมให้พนักงานทุ่มเททำงานให้ (Employee Contributions)
- 2.4 การสะดวกและง่ายต่อการบริหารและใช้งาน (Administration)

นโยบายทั้ง 4 แนวทางมีรายละเอียด ดังนี้

1. การมีความสมดุลภายใน หมายถึง การสามารถเปรียบเทียบกันได้ระหว่าง ตำแหน่งต่าง ๆ หรือระดับของความชำนาญต่าง ๆ ภายในองค์กร นั่นคือ ทั้งงานทุกงานและทักษะ ของคนทุกคน ต่างจะต้องสามารถนำมาเทียบกันได้ว่าได้มีการทุ่มเททำให้กับวัตถุประสงค์องค์กร ได้มากน้อยแตกต่างกันเพียงใด

ความสมดุลภายในนี้ทางปฏิบัติหมายถึง อัตราค่าตอบแทนต่าง ๆ ที่จ่ายให้กับ พนักงานที่ทำงานได้เท่ากัน กับที่จ่ายค่าตอบแทนให้กับคนที่ซึ่งทำงานที่มีความแตกต่างกันด้วย นโยบายความสมดุลนี้ โดยปกติแล้วจะกระทบต่อวัตถุประสงค์ของการจ่ายตอบแทนทั้ง 3 ประการ คือ

1.1 ในเชิงของความสัมพันธ์ภายในองค์กรของการจ่ายตอบแทน จะกระทบต่อ การตัดสินใจที่จะยังคงอยู่กับกิจการต่อไป

1.2 เปิดช่องให้เกิดความคล่องตัวสำหรับการลงทุนให้มีการอบรมพัฒนาพนักงานมากขึ้น เป็นกลไกให้พนักงานแสวงหาความรับผิดชอบสูงขึ้น

2. การแข่งขันกับภายนอกได้ ในแง่ของการแข่งขันกับภายนอกได้นี้ หมายถึง การเปรียบเทียบค่าตอบแทนของกิจการกับองค์การอื่น ๆ ที่อยู่ภายนอก โดยเฉพาะคู่แข่งชั้น การพิจารณาตัดสินใจจัดระบบค่าตอบแทนให้แข่งขันได้กับภายนอกด้วย 2 ปัจจัยว่าจ่ายมากแค่ไหน และจ่ายในรูปแบบใดนี้ จะมีผลกระทบโดยตรงกับวัตถุประสงค์ใน 2 ด้านคือ

2.1 เพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถจัดหาและรักษานักงานที่เก่งและมีความสามารถสูงให้อยู่ได้

2.2 เพื่อควบคุมต้นทุนเอาไว้ได้ ทั้งนี้ก็เพื่อหวังให้ราคาสินค้าและบริการที่ผลิตออกขายยังคงสามารถแข่งขันต่อไปได้ ด้วยเหตุนี้เองจะเห็นได้ชัดเจนว่า นโยบายการให้การแข่งขันกับภายนอกได้นี้ จะมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานกับความยุติธรรมโดยตรง และในการดำเนินการดังกล่าวก็จะต้องทำไปโดยมีความถูกต้องตามกฎหมายด้วยเช่นกัน

3. การให้พนักงานทุ่มเททำงาน

นโยบายข้อนี้หมายถึง การมุ่งเน้นที่ตัวผลงานที่ทำได้เปรียบเทียบกับ นั่นคือ การพิจารณาให้มีการจ่ายที่แตกต่างกันไปตามผลงานที่ทำได้น้อยต่างกัน โดยจ่ายให้สูงกว่าสำหรับผู้ที่ทำผลงานออกมาได้ดีกว่าและ หรือให้มากกว่าตามอาวุโสที่มีสูงกว่า หรือการพิจารณาว่าควรให้พนักงานได้รับผลตอบแทนจากความสำเร็จผลการทางการเงินด้วยการจ่ายตอบแทนแบบจูงใจเป็นสัดส่วนตามผลกำไรหรือไม่ ทั้งนี้ หลักการสำคัญที่ต้องยึดถือกันจะต้องอยู่ในแนวทางที่เป็นเหตุผลที่ดี คือ ทีมงานที่ทำผลงานได้ดีกว่า ย่อมสมควรได้รับค่าตอบแทนมากกว่าทีมงานที่ทำผลงานได้ต่ำกว่า

เหตุที่มีการเน้นย้ำถึงการจ่ายที่จะต้องสอดคล้องเป็นไปตามผลงานที่ทำได้นั้น ก็เพราะสิ่งนี้มีผลต่อทัศนคติของพนักงานกับพฤติกรรมการทำงานโดยตรง ในการปฏิบัติธุรกิจจำนวนมากต่างมีนโยบายการจ่ายตอบแทนโดยเน้นสัมพันธ์กับผลงานที่ทำได้นั้น ส่วนมากต่างจะวิธีการจ่ายตอบแทนในแบบที่มีการจูงใจและให้ตามผลงานจริงที่ทำได้ (Incentives & Merit Pay) เป็นสำคัญ

4. การบริหารที่เหมาะสม

นโยบายในด้านบริหารนี้นับเป็นนโยบายประการสุดท้ายที่จะต้องง่ายต่อการบริหารและในขณะนำมาใช้งานด้วย ความหมายของนโยบายข้อนี้ จะหมายถึงทั้งสองด้าน คือ สามารถเลือกรูปแบบ ส่วนประกอบและชนิดของการจ่ายได้อย่างเหมาะสมสามารถนำมาใช้ในการดำเนินการได้ไม่ยุ่งยากและไม่เสียค่าใช้จ่ายมากเกินไปขนาด ซึ่งการจะทำได้นั้น ความสำคัญ

จะย้อนกลับมาที่ตัวนักบริหารเองที่จะต้องมีความรู้กับความสามารถในการที่จะเลือกออกแบบ และนำเอาระบบการจ่ายตอบแทนไปใช้ปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง ซึ่งทักษะที่ต้องมีนั้นนอกจากจะต้องมีความรู้ทางเทคนิควิชาการที่จะเลือกชนิดการจ่ายได้ตรงกับความต้องการแล้ว ยังมีทักษะในฐานะผู้นำที่จะต้องสื่อสารให้พนักงานเข้าใจได้และยอมรับระบบที่ได้เอามาใช้

8. บทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านการบริหารค่าตอบแทน

บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เปลี่ยนแปลงไปสู่การบริหารในเชิงกลยุทธ์ เป็นการเปลี่ยนภาพลักษณ์ทางด้านบทบาทที่ชัดเจนขึ้นของการทำหน้าที่เป็น Human Resource Champion ตามแนวความคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ (Modern Human Resources Management) ที่ทำให้เกิดการรักษาคนที่ฝีมือไว้ในองค์กรให้ยาวนาน มีความพึงพอใจในการทำงาน สร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณค่า

นอกจากนี้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือ HR จะต้องมียุทธศาสตร์ดังนี้

1. ผู้สร้างสมดุลภาพการกำหนดหรือปรับปรุงค่าตอบแทนจะต้องเป็นการสร้างแรงจูงใจให้คนอยากจะทำงานและสร้างผลงาน ซึ่งขณะเดียวกันการปรับปรุงค่าตอบแทนจะต้องมีความเป็นไปได้ และธุรกิจมีความสามารถจ่าย
2. นักวิเคราะห์ข้อมูล ทั้งนี้ HR ต้องมีระบบข้อมูลด้านโครงสร้างค่าตอบแทนในทางธุรกิจ หูไวตาไว เข้าใจการเปลี่ยนแปลงในบริบทพื้นฐานของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก และนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาระบบค่าตอบแทนขององค์กร
3. นักบริหารที่มีความสามารถ นักบริหารHR จะต้องรู้จักใช้ศิลปะของเวลาและโอกาสในการ บริหารค่าตอบแทน เพื่อให้พนักงานเห็นคุณค่าของค่าตอบแทนที่ได้รับ เช่น ต้องรู้จักใช้สถานการณ์ หรือโอกาสเวลาในการสื่อสาร หรือประกาศให้พนักงานได้รับทราบการปรับปรุงด้านค่าตอบแทนที่สูงขึ้น

แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการธำรงรักษาพนักงาน

เนื่องจากคนคือทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กรที่ต้องดูแล บริหารและพัฒนาเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุดต่อองค์กร แต่ปัญหาที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มักจะพบกันเป็นประจำโดยเฉพาะอย่างยิ่งในวันที่เศรษฐกิจดี คือการสูญเสียคนเก่ง คนดี คนที่มีความสามารถ ทำให้องค์กรไม่มีเวลามากนักที่จะพัฒนาหรือสร้างคนได้ดีเท่ากับคนที่องค์กรต้องสูญเสียไป ดังนั้นการธำรงรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูงจึงเป็นกลยุทธ์ของการแสวงหาวิธีการต่าง ๆ เพื่อการผูกใจให้พนักงานที่องค์กร พึงประสงค์ให้พนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การจ่ายค่าตอบแทนที่สามารถดึงดูดใจให้พนักงานทำงานอยู่กับองค์กร

กลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนที่มุ่งเน้นให้พนักงานทุ่มเทการทำงานมุ่งเน้นการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม รวมทั้งการจ่ายค่าตอบแทนสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ สิ่งเหล่านี้คือส่วนหนึ่งของหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่มีผลต่อพนักงานที่มีศักยภาพสูงให้คงอยู่ทำงานกับองค์กรต่อไป ถ้าพนักงานพึงพอใจก็จะสามารถดึงดูดให้พนักงานอยู่กับองค์กรต่อไป แต่ถ้าไม่สามารถทำให้พนักงานพึงพอใจได้ก็อาจส่งผลให้พนักงานตัดสินใจลาออกจากองค์กรได้

1 การธำรงรักษาพนักงาน

กัญญา สาร (2523, หน้า 359-361 อ้างถึงใน ประชญา ภัทรกำจร, 2546) ได้ให้ความเห็นไว้ว่า การที่จะให้บุคลากรในองค์การทำงานอยู่ได้นานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลนั้น ผู้บริหารต้องใช้วิธีการบำรุงรักษาบุคลากรด้วยการใช้สิ่งจูงใจ ซึ่งได้แก่ สิ่งที่เป็นวัตถุ เช่น เงิน หรือสิ่งของ สิ่งจูงใจ ที่เป็นโอกาส เช่น ให้โอกาสมีชื่อเสียงดีเด่น มีตำแหน่ง มีอำนาจ สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพการทำงาน เช่น มีห้องทำงาน มีที่นั่ง มีอุปกรณ์การทำงาน มีความปลอดภัย มีสวัสดิการที่ดี สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพที่ไม่เกี่ยวกับวัตถุ เช่น ความสามัคคีกัน ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน และสิ่งจูงใจที่เป็นการบำรุงขวัญ หรือกระตุ้นใจ ชื่อเสียงขององค์กร และรู้สึกว่าคุณค่ามีส่วนสำคัญในองค์การ

ปรีชา คัมภีรปกรณ (2528, หน้า 287 อ้างถึงใน ประชญา ภัทรกำจร, 2546) กล่าวว่า การธำรงรักษาสภาพบุคลากรน่าจะครอบคลุมการพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การดำเนินการทางวินัย การอุทธรณ์และร้องทุกข์ และรวมถึงการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงาน

พยอม วงศ์สารศรี (2538, หน้า 210 อ้างถึงใน ประชญา ภัทรกำจร, 2546) กล่าวว่า การธำรงรักษา คือ การที่องค์การจัดกิจกรรมต่างๆ ที่มุ่งป้องกัน พัฒนา และแก้ไขความไม่ปลอดภัยทางด้านกายและจิตที่อาจเกิดขึ้นในการทำงานของพนักงาน ทั้งนี้ เพื่อธำรงรักษาให้เขาสามารถปฏิบัติงานให้แก่องค์การด้วยความปลอดภัยกายและจิตใจ

สมพงษ์ เกษมสิน (2526, หน้า 205-206) กล่าวว่า การจัดสภาพแวดล้อมต่างๆ เพื่ออำนวยความสะดวกและความปลอดภัยให้แก่บุคลากร ซึ่งรวมถึงการออกแบบการจัดสถานที่ทำงาน การติดตั้งเครื่องมือเครื่องใช้อำนวยความสะดวกอย่างเพียงพอจะเป็นเครื่องจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานให้แก่องค์การเต็มกำลังความสามารถ และเป็นการบำรุงรักษาบุคลากรในหน่วยงานได้

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2527, หน้า 123-126 อ้างถึงใน ประชญา ภัทรกำจร, 2546) กล่าวว่า การบำรุงรักษาบุคคล หมายถึง กระบวนการที่จะทำให้บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกเข้ามาทำงานอยู่กับหน่วยงานให้นานที่สุด โดยปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งที่เป็นองค์ประกอบในการบำรุงรักษาบุคคล คือ

1. การจูงใจ (Motivation) หมายถึง การชักนำให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม หรือแสดงออกในทางที่ต้องการการจูงใจนี้อาจต้องอาศัยสิ่งจูงใจต่าง ๆ เช่น สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน ได้แก่การให้ค่าตอบแทนในการทำงาน หรือการพิจารณาความดีความชอบพิเศษ เป็นต้น

2. ขวัญในการทำงาน (Morale) หมายถึง การที่บุคคลมีความตั้งใจในการทำงานในหน้าที่ของตนอย่างดีตามความต้องการของหน่วยงานหรือองค์การ ความสำคัญของขวัญในการบริหารงานบุคคลก็คือ ทำให้เกิดความร่วมมือที่ดี การประสานงานที่ดีในการทำงาน เกิดความสามัคคีในหมู่คณะในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ สิ่งที่ต้องการพิจารณาในการบำรุงขวัญกำลังใจในการทำงาน คือ

2.1 รายได้ ถ้ารายได้ไม่พอก็ยากที่จะทำให้มีกำลังใจในการทำงาน

2.2 สวัสดิการ ถ้ารายได้ไม่ดีแต่สวัสดิการดีก็พอไปได้ สวัสดิการนี้รวมทั้งสถานที่ทำงาน ห้องพักรู ความสะดวกในการทำงานหรือพักผ่อน ตลอดจนการช่วยเหลือให้มีสิทธิพิเศษเล็กๆ น้อยๆ ไม่ว่าในการดำรงชีวิตหรือการส่งเสริมความก้าวหน้า เช่น การเรียนต่อการเข้าร่วมสัมมนาเพื่อเพิ่มเติมความรู้ เป็นต้น

2.3 ความภูมิใจในองค์การ คือ ถ้าโดยส่วนรวมแล้วองค์การได้ประสบความสำเร็จและมีชื่อเสียง เหล่านี้ช่วยให้คนที่ทำงานอยู่มีความภาคภูมิใจในการทำงาน

3. สวัสดิการและบริการต่างๆ หมายถึง การที่หน่วยงานหรือองค์การจัด ผลประโยชน์และบริการต่าง ๆ ให้แก่บุคลากรภายในหน่วยงาน สวัสดิการและบริการต่าง ๆ ที่อาจจัดได้มีดังนี้

3.1 สวัสดิการเกี่ยวกับสุขภาพอนามัย ได้แก่ การจัดให้มีการตรวจสุขภาพบุคลากรในหน่วยงานเป็นประจำอย่างสม่ำเสมอ

3.2 สวัสดิการเกี่ยวกับสถานที่ทำงาน และสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานต่างๆ

3.3 สวัสดิการเกี่ยวกับการพักผ่อน เป็นการจัดให้บุคลากรภายในหน่วยงาน มีโอกาสได้พักผ่อนหย่อนใจตามโอกาสอันควร เช่น จัดงานสังสรรค์เนื่องในโอกาสต่าง ๆ

สรุปได้ว่า การธำรงรักษา เป็นการเสริมสร้าง สร้างแรงจูงใจ การใช้สิ่งจูงใจซึ่งอาจเป็นวัตถุหรือโอกาส หรือการจัดสภาพการทำงานและสวัสดิการที่ดี เข้าใจในความต้องการและสนองความต้องการของบุคลากร ให้สวัสดิการและจัดสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ให้องค์การและบุคลากรได้รับประโยชน์ร่วมกัน บำรุงขวัญและกำลังใจอยู่เสมอ จัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมเพื่อสร้างสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี ส่งเสริมความปลอดภัยให้กับบุคลากรมีความรู้สึกพอใจในงานที่ทำ รู้สึกเป็นส่วนสำคัญขององค์การ และมีความตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพและอยู่ในองค์การนั้น ๆ ให้นานที่สุด โดยอาศัยหลักแห่งความเป็นธรรม

การรักษาคนที่มีคุณภาพดีให้อยู่กับองค์กรเป็นสิ่งสำคัญ โดยองค์กรได้ให้โอกาสในการเติบโตและพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงาน และโอกาสที่ได้รับจากการฝึกอบรมต่าง ๆ ให้พนักงานมีความสามารถมากขึ้น ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยอันดับที่หนึ่ง ส่วนปัจจัยรองลงมาคือเรื่องของเงิน โบนัส เป็นเรื่องของตัวเงินที่สะท้อนให้เห็นถึงความสามารถของคน ๆ นั้น อันดับที่สามคือ การจ่ายเงินเดือนที่สูงกว่าอัตราเฉลี่ยของตลาด สิ่งนี้คือปัจจัยที่สำคัญเหมือนกัน

เรื่องของปัจจัยที่ทำให้คนเก่งตัดสินใจที่จะทำงานอยู่กับองค์กรนั้น ๆ ได้ คือคนที่มีความสามารถสูงต้องการที่จะรักษาชื่อเสียงของตนในการทำงาน เขาต้องไม่ยอมทำงานพลาด งานทุกอย่างต้องทำให้ดีที่สุด เพราะฉะนั้นความรู้สึกที่จะทำงานให้ได้ดี และได้รับการยอมรับในงานที่ตนได้ทำ เรื่องนี้ก็เป็นสิ่งสำคัญต่อความรู้สึกของพนักงาน และในเรื่องของความสำคัญของงานที่พนักงานได้รับงานที่มีผลทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ สามารถช่วยให้องค์กรก้าวหน้าแล้วพนักงานมีส่วนร่วม พนักงานจะรู้สึกภูมิใจมาก และถือว่าเป็นปัจจัยกระตุ้นให้พนักงานอยู่กับองค์กร และยังได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและคนอื่น ๆ ภายในองค์กร

การที่องค์กรให้งานที่พิสูจน์ความสามารถ เป็นงานที่ท้าทาย เพราะคนเก่งส่วนใหญ่จะมีเป้าหมายเล็ก ๆ บางอย่างในตัวเองอยู่ว่าเขาอาจจะทำงานเพื่อที่จะพิสูจน์ว่าตนเองก็ทำได้ ซึ่งพนักงานไม่ได้ต้องการให้ใครมาชื่นชม แต่เป็นความภูมิใจส่วนตัวของพนักงานเอง อีกปัจจัยหนึ่งคือ เรื่องเพื่อนร่วมงานดี ทำงานแล้วสนุก มีบรรยากาศในการทำงานที่เป็นกันเอง รวมถึงเจ้านายด้วย ก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้คนเก่งอยู่กับองค์กร เรื่องของโอกาสที่จะทำให้ตนเองมีโอกาสำเร็จในวิชาชีพในสายงานของตนเองภายในองค์กรนั้นก็เป็อีกปัจจัยหนึ่ง อันดับต่อมาก็คือ การมองที่ค่าตอบแทน คือคนที่เก่งจะมองในเรื่องของค่าตอบแทนเรื่องของเงินในอันดับท้าย ๆ ส่วนคนที่ไม่ค่อยเก่งมักจะมองเรื่องเงินเดือน เรื่องของโบนัสเป็นอันดับแรกๆ และเรื่องของการทำงานพลาด คนที่เก่งจะมองว่าตัวเองไม่อยากทำงานพลาด มันเป็นความกดดันมากที่จะให้งานออกมาดีไม่พลาด ไม่เป็นที่ตำหนิตติเตียนของเพื่อนร่วมงาน ดังนั้น การพัฒนาองค์กร (Organization Development) เป็นสิ่งที่สำคัญมากที่จะดึงคนเก่งให้อยู่กับองค์กร และการสร้างบรรยากาศในการทำงาน การสร้างงาน การออกแบบงานที่มีความท้าทาย การสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้คนทำความสำเร็จ มีความภูมิใจในงานที่ทำ เหล่านี้ถือว่าเป็นปัจจัยที่ทำให้คนเก่งอยู่กับองค์กรได้นานและมีความสุข ถ้าคนที่ไม่มีความสามารถองค์กรก็ไม่ควรที่จะมีกลยุทธ์ในการเก็บรักษาพนักงานไว้ คือองค์กรต้องแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างบุคลากรทั้งสองกลุ่มนี้อย่างชัดเจน

ขั้นตอนในการดึงดูดคนเก่งให้อยู่กับองค์กร ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนแรก องค์กรต้องจัดกลุ่มพนักงานเป็นกลุ่ม ๆ โดยอาศัยผลงานและความรู้ความสามารถ เริ่มจากกลุ่มที่องค์กรให้ควรจะต้องดึงพนักงานไว้ให้อยู่กับองค์กรให้มากที่สุด ไล่ไปจนถึงกลุ่มที่มีความสำคัญกับองค์กรน้อยที่สุด ให้จัดไว้ประมาณ 4 กลุ่ม

ขั้นตอนที่สอง หลังจากที้องค์กรจัดกลุ่มแล้วให้ระบุตัวพนักงานว่าใครบ้างในกลุ่มที่มีความสามารถและควรให้การดูแลมากที่สุด เพราะบางคนถ้าออกไปแล้วจะมีผลกระทบในทางลบต่อองค์กร เพราะพนักงานคนนั้นเป็นคนที่มีความสามารถสูง ถูกค่าชอบ หรือเป็นคนที่มีความสามารถในการหาเงินดีเยี่ยม

ขั้นตอนที่สาม พยายามระบุถึงปัญหาที่จะทำให้คนเหล่านั้นลาออกเราต้องแยกดูว่าปัญหาไม่เหมือนกัน และสิ่งที่ทำให้พนักงานอยู่กับองค์กรมีอะไรบ้าง องค์กรต้องดูปัจจัยทั้งที่พนักงานอยู่และไม่อยู่กับองค์กร

ขั้นตอนที่สี่ ประเมินผลกระทบด้านบุคคลเหล่านั้นสาออกขั้นตอนที่ห้าหาบทสรุปในการที่จะแก้ไขปัญหามีอยู่ในองค์กรเพื่อให้พนักงานมีกำลังใจในการที่จะทำงานอยู่ในองค์กร

ขั้นตอนที่ห้า ทำเป็นแผนปฏิบัติการเป็นแผนงานและมีกิจกรรมของการรักษามูลค่าให้อยู่กับองค์กร

ขั้นตอนที่หก ทำข้อตกลงกับพนักงานและนำแผนปฏิบัติการไปใช้

2. ปัญหาการแย่งชิงคนเก่ง

การสูญเสียกำลังแรงงานขององค์กร คือการสูญเสียความรู้ ทักษะ ความสามารถที่คนเก่งเหล่านั้นมีอยู่และอาจส่งผลโดยรวมต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งนั่นหมายถึงองค์กรจะสูญเสียความสามารถในการแข่งขันกับองค์กรต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากคนเก่งเหล่านั้นได้ย้ายเพื่อไปทำงานให้กับบริษัทคู่แข่ง ซึ่งมีผลการวิจัยที่ผ่านมาแสดงให้เห็นว่า คนเก่งขององค์กรสามารถสร้างผลผลิตได้มากกว่าบุคลากรทั่วไปถึง 100-200 % ซึ่งสิ่งเหล่านี้ได้แสดงให้เห็นถึงพลังของคนเก่งที่มีต่อการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งหากองค์กรสูญเสียคนเก่งไปพร้อม ๆ กันหลาย ๆ คน องค์กรจะสูญเสียผลงานไปมาก ดังนั้น จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่องค์กรต้องให้ความสำคัญต่อการรักษาคคนเก่งไว้ หรือสร้างระบบการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาในการแย่งชิงตัว

การบริหารจัดการคนเก่ง ประกอบด้วย การสรรหาและคัดเลือกการบริหารผล การปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและพัฒนาการให้ผลตอบแทน การสร้างแรงจูงใจ และการรักษาคคนเก่งไว้กับองค์กร ซึ่งคนเก่งหมายถึงคนที่มีการปฏิบัติงานที่ดีมีความสามารถที่โดดเด่นแตกต่างจากคนอื่น ซึ่งการบริหารจัดการคนเก่งมองว่า คนเก่งไม่เพียงแต่เป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง (High Performance) เท่านั้น แต่ยังต้องเป็นคนที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานสูง (High

Potential) สาเหตุที่คนเก่งจะต้องมีคุณสมบัติทั้งสองประการนี้เนื่องจากคนที่มีการปฏิบัติงานดีนั้นเป็นเพียงผู้ที่มีการปฏิบัติงานดีในขณะนั้น แต่ไม่ได้เป็นสิ่งที่รับรองว่าในอนาคตคนๆนั้นจะสามารถปฏิบัติได้ดี ในขณะที่คนที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานสูงนั้นจะเป็นสิ่งที่รับรองถึงผลการปฏิบัติงานที่ดีในอนาคต นอกจากนี้การมีความสามารถในการปฏิบัติงานที่สูงนั้นจะเป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงความสามารถในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และสามารถปฏิบัติงานได้ดีในลักษณะงานที่มีความหลากหลาย

	ศักยภาพในการปฏิบัติงานต่ำ	ศักยภาพในการปฏิบัติงานสูง
ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง	ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพในหน้าที่ความรับผิดชอบปัจจุบัน	มอบหมายงานที่ท้าทายอย่างต่อเนื่อง
ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำ	ปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น หรือ ออกจากงาน	ปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น หรือ มอบหมายหน้าที่งานใหม่

ภาพที่ 2-2 ความสัมพันธ์ของศักยภาพในการปฏิบัติกับผลการปฏิบัติงาน (Walker, 2002 อ้างถึงใน ดิลก, ถือกกล้า, 2547)

คนเก่งมีลักษณะที่แตกต่างจากคนทั่วไปในองค์กรในเรื่องของความรู้ความสามารถ การมีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น และการมีความสามารถในการปฏิบัติงานแล้ว คนเก่งยังมีความต้องการในการฝึกอบรมในเรื่องของทักษะการปฏิบัติงานเหมือนคนอื่น อีกทั้งยังต้องการโอกาสในการได้รับผิดชอบในงานที่มีความท้าทาย และมีความเสี่ยงสูง ดังนั้นคนเก่งเหล่านี้มักจะมีความมั่นใจสูง ไม่ต้องการการควบคุมบังคับบัญชาจากหัวหน้างานมากนัก เนื่องจากคนเหล่านี้มีโอกาสนในการเลือกองค์กรที่จะร่วมงานมากกว่าบุคคลทั่วไป คนเก่งบางคนอาจจะเลิกละการปฏิบัติตามคำสั่งหรือกฎระเบียบ เมื่อเห็นว่าคำสั่งไม่มีเหตุผล จึงเป็นการยากต่อองค์กรในการบังคับคนเหล่านี้ ความแตกต่างเหล่านี้ล้วนเป็นผลให้องค์กรต้องสร้างระบบการบริหารจัดการที่เหมาะสมกับลักษณะคนเก่ง เพื่อรักษาให้คนเหล่านี้อยู่กับองค์กร เพื่อให้องค์กรได้รับประโยชน์อย่างคุ้มค่าจากคนเก่งที่มีอยู่อย่างจำกัดในองค์กรและสามารถรักษาคณะที่มิได้อยู่อย่างจำกัดในองค์กร และสามารถรักษาคณะไว้กับองค์กรได้ การบริหารจัดการคนเก่ง จึงเข้ามามีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการ โดยจุดเริ่มต้นของการบริหารจัดการคนเก่งนั้นองค์กรจะต้องสามารถระบุได้ก่อนว่าคนเก่งที่องค์กร

ต้องการมีคุณสมบัติอะไรบ้าง โดยอาจเริ่มต้นจากการกำหนดเป้าหมายที่สำคัญที่สุดขององค์กร และเป้าหมายของฝ่ายงานหรือทีมงาน จากนั้นจึงกำหนดว่าองค์กรต้องการคนแบบไหนที่จะสามารถตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กรได้

บางองค์กรอาจกำหนดออกมาในลักษณะของขีดความสามารถ (Competency) ซึ่งประกอบด้วยขีดความสามารถหลัก (Core Competency) ขีดความสามารถทางวิชาชีพ (Functional Competency) และขีดความสามารถในการบริหาร (Management Competency) การกำหนดคุณสมบัติของคนเก่งโดยอาศัยแนวคิดเรื่องขีดความสามารถนี้จะช่วยให้สามารถกำหนดคุณสมบัติของคนเก่งได้อย่างชัดเจน ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการสรรหา คัดเลือก และประเมินคนเก่ง ทั้งยังสามารถนำผลที่ได้จากการประเมินไปใช้เพื่อการจ่ายค่าตอบแทนและสร้างแรงจูงใจได้

3. คุณสมบัติหรือลักษณะของคนเก่ง

การดำเนินธุรกิจของแต่ละองค์กร ย่อมกำหนดคุณสมบัติของคนเก่งแตกต่างกันไป เมื่อองค์กรกำหนดคุณสมบัติคนเก่งได้แล้ว องค์กรจะต้องสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการประเมินบุคลากรตามหลักเกณฑ์ที่ได้วางไว้ เพื่อดูว่าใครคือคนเก่งขององค์กร และใช้เพื่อสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ซึ่งจะออกมาในรูปแบบขอบแบบประเมินผลแบบสัมภาษณ์ หรือในรูปแบบของ Assessment Center อย่างที่หลาย ๆ องค์กรได้เริ่มพัฒนาขึ้นมาใช้เพื่อใช้ในการประเมินบุคลากร ซึ่ง Assessment Center นั้นจะประกอบด้วยการใช้เทคนิคต่าง ๆ ในการประเมิน เช่น การใช้กรณีศึกษา การแสดงบทบาทสมมติ การวิเคราะห์แก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในที่ทำงาน เป็นต้น โดยผู้ประเมินจะคอยสังเกตพฤติกรรมและจดบันทึก เพื่อประเมินและให้คะแนนผู้เข้ารับการประเมินทางด้านทักษะและคุณสมบัติ ด้านการสื่อสาร ภาวะผู้นำ การวางแผน การทำงาน การได้รับความกดดัน การตอบสนองต่อความเครียด การทำงานเป็นทีม ฯลฯ ซึ่งหลังจากที่องค์กรได้คนเก่งอยู่ในองค์กรแล้ว และการจัดงานบุคคลตามแต่ละตำแหน่งงานให้มีความเหมาะสมตามความสามารถ คนเก่งต้องมีการพัฒนาขีดความสามารถให้เพิ่มมากขึ้นอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้มีความเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเทคโนโลยีหรือความรู้วิทยาการใหม่ ๆ จึงเป็นหน้าที่สำคัญขององค์กรที่จะช่วยให้คนเก่งเหล่านี้ได้พัฒนาขีดความสามารถของตนเอง และเรียนรู้เพิ่มเติมในสิ่งใหม่ ๆ ที่จะประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองต่อทั้งเป้าหมายส่วนตัวและเป้าหมายองค์กร โดยเฉพาะในยุคของการเปลี่ยนแปลง

การพัฒนาคคนเก่งนั้นมีวิธีต่าง ๆ มากมาย เช่น การวางแผนพัฒนาส่วนบุคคล การพัฒนาสายอาชีพ การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน การฝึกอบรมนอกสถานที่ทำงาน การหมุนเวียนตำแหน่งงาน ซึ่งวิธีการต่าง ๆ ที่กล่าวมา ล้วนมีความสำคัญทุกระบวนการ ซึ่งการรักษาคนเก่งไว้กับองค์กร และบุคลากรขององค์กรนั้นเป็นทรัพย์สินที่มีค่าต่อองค์กร ไม่ว่าจะเป็นด้านผลการปฏิบัติงาน หรือ

การสร้างผลกำไร และการเจริญเติบโตขององค์กร ก็มาจากจุดเริ่มต้นในการสร้างระบบการรักษาคนเก่งไว้กับองค์กร

องค์กรควรรู้สาเหตุที่คนเก่งออกจากองค์กร ซึ่งมีหลายสาเหตุด้วยกัน เช่น ความไม่พึงพอใจในเรื่องของการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการต่าง ๆ ที่องค์กรจัดให้ หรือความไม่พึงพอใจในหัวหน้า รวมถึงการที่คนเก่งรู้สึกว่าการที่ได้รับมอบหมายนั้นไม่มีความหมาย และไม่มีค่าสำคัญต่อองค์กร นอกจากนี้คนเก่งอาจรู้สึกไม่พึงพอใจต่อโอกาสก้าวหน้าในสายงาน หรือไม่พึงพอใจต่อนโยบายการบริหารจัดการบุคคล สาเหตุอื่น ๆ ที่คนเก่งลาออกจากองค์กรอาจเนื่องมาจากการแยกไปทำธุรกิจส่วนตัว หรืออาจเนื่องมาจากเหตุผลส่วนตัว เช่น ปัญหาทางด้านสุขภาพที่ต้องการการหยุดพักฟื้นเพื่อรักษา การย้ายถิ่นที่อยู่อาศัย เป็นต้น

เมื่อเข้าใจถึงสาเหตุที่แท้จริงที่คนเก่งตัดสินใจลาออกจากองค์กรแล้ว องค์กรก็ควรจะหาแนวทางแก้ไขปัญหาการสูญเสียคนเก่งได้อย่างตรงจุด และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ เนื่องจากคนเก่งมีลักษณะที่แตกต่างจากคนอื่น ๆ จึงมีความต้องการและความคาดหวังที่แตกต่างจากคนอื่นทั่วไป คนเก่งนั้นต้องการโอกาสในการได้รับผิดชอบในงานที่มีความท้าทาย โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ต้องการการยอมรับ การสร้างกลยุทธ์ในการรักษาคนเก่งจึงควรคำนึงถึงสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ด้วย

4. กลยุทธ์และความสำคัญของการรักษาคนเก่ง

กลยุทธ์การรักษาคนเก่งมีหลากหลายรูปแบบขึ้นอยู่กับนโยบายและแนวทางในการบริหารงานของแต่ละองค์กร กลยุทธ์การรักษาคนเก่งมีทั้งด้านความก้าวหน้าในสายงานสำหรับพนักงาน เช่นการพัฒนาสายอาชีพ การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ฯลฯ การที่องค์กรสามารถสร้างระบบการบริหารจัดการคนเก่งได้เป็นอย่างดีนั้นจะส่งผลให้องค์กรสามารถรักษาคนเก่งเหล่านั้นไว้ในองค์กรได้ และยังสามารถดึงดูดคนเก่งจากภายนอกองค์กรให้เข้ามาอยู่ในองค์กรได้ ซึ่งเมื่อองค์กรมีบุคลากรที่มีความสามารถมาอยู่ร่วมกันเป็นจำนวนมากจะช่วยให้องค์กรมีผลการปฏิบัติงานที่ดี สามารถผลิตสินค้าและบริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ส่งผลให้องค์กรได้ผลกำไรมากยิ่งขึ้น มีส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้น ผลตอบแทนที่คืนกลับไปยังผู้ถือหุ้นมีจำนวนสูงขึ้น ทำให้มีผู้สนใจมาร่วมลงทุนมากยิ่งขึ้น องค์กรเจริญเติบโตมากขึ้น และสามารถอยู่ได้อย่างยั่งยืน ดังนั้น การบริหารจัดการคนเก่งจึงไม่ใช่สิ่งที่องค์กรเพิกเฉยอีกต่อไปหากองค์กรอื่น ๆ สามารถสร้างระบบการบริหารจัดการคนเก่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะที่องค์กรของคุณขาดระบบการบริหารจัดการคนเก่งที่ดี บรรดาคนเก่งทั้งหลายย่อมรวมอยู่ที่องค์กรที่มีระบบบริหารจัดการที่ดี ซึ่งหมายถึงความสามารถในการแข่งขัน และผลการปฏิบัติงานโดดเด่น ดังนั้น

การบริหารจัดการคนเก่ง จึงเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรควรเข้าใจ แนวคิด วิธีการ และประโยชน์ที่จะได้รับอย่างแท้จริงมากกว่าที่ดำเนินการตามกระแส

5. ทฤษฎีเกี่ยวแรงจูงใจที่เกี่ยวข้องกับการธำรงรักษาพนักงาน

5.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ

มาสโลว์ (Maslow) ได้กล่าวถึงความต้องการว่าเป็นสาเหตุในการกำหนดพฤติกรรมของมนุษย์ บุคคลมีความต้องการหลายประการและไม่มีที่สิ้นสุด ความต้องการของบุคคลมีความสำคัญแตกต่างกันและสามารถจัดลำดับได้โดยบุคคลจะแสวงหาความต้องการที่มีความสำคัญที่สุดก่อน เมื่อความต้องการนั้นได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่ใส่ใจสิ่งอื่นอีกต่อไป บุคคลจะเริ่มสนใจในความต้องการขั้นอื่น ๆ ต่อไปอีก ลำดับความต้องการแบ่งได้เป็น 5 ระดับจากต่ำไปสูงคือ

5.1.1 ความต้องการทางร่างกาย เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานเพื่อความอยู่รอดของชีวิตความต้องการในขั้นนี้ ได้แก่ ความต้องการปัจจัยสี่ ความต้องการพักผ่อน เป็นต้น

5.1.2 ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย เป็นความต้องการด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน และความคุ้มครองจากอันตรายที่จะมีต่อร่างกาย เช่น อุบัติเหตุ หรือความไม่ปลอดภัยในการทำงาน

5.1.3 ความต้องการยอมรับและความรัก เป็นความต้องการให้สมาชิกในกลุ่มทำงานยอมรับว่าตนมีความสำคัญต่อกลุ่ม รวมทั้งการได้รับความรักจากสมาชิกในกลุ่ม

5.1.4 ความต้องการความนับถือและสถานะทางสังคม เป็นความพยายามที่จะมีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับบุคคลอื่น รวมทั้งความต้องการความสำเร็จ และชื่อเสียงเกียรติยศ

5.1.5 ความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต เป็นความต้องการความสำเร็จขั้นสูงสุดของแต่ละคนที่ต้องการได้รับการยกย่องเป็นพิเศษ หรือประสบความสำเร็จสูงสุดในการทำงาน

5.2 ทฤษฎีการคาดหวัง

วรูม (Vroom) กล่าวว่าถ้าพนักงานจะประพฤติปฏิบัติหรือกระทำเมื่อรู้ว่าการกระทำนั้นจะนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ แรงจูงใจของพนักงานคนใดคนหนึ่งเป็นผลที่เกิดขึ้นจากรางวัลที่มีอยู่ รางวัลจะถูกใช้เพื่อสิ่งจูงใจกลุ่มหรือพนักงานให้ปฏิบัติงาน

5.3 ทฤษฎีสองปัจจัย

เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) กล่าวว่าปัจจัยที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมของมนุษย์มี 2 อย่างคือ

5.3.1 ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factor) ปัจจัยเหล่านี้เป็นปัจจัยที่จำเป็นต้องมีในองค์กรหากไม่มีจะทำให้พนักงานเกิดความไม่พอใจในการทำงาน ได้แก่ เงินเดือน สถานที่ทำงาน

สภาพแวดล้อม และความมั่นคงในการทำงาน เป็นต้น หากขาดการกำหนดสิ่งเหล่านี้ให้แก่พนักงานอย่างเหมาะสม อาจเป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานลาออกจากงานได้

5.3.2 ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) ปัจจัยจูงใจนี้เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดการจูงใจในการทำงานอย่างแท้จริง ได้แก่ ความรับผิดชอบในงาน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การยอมรับนับถือ และโอกาสที่จะก้าวหน้าในการทำงาน

ตามแนวคิดของเฮิร์ซเบิร์ก จะเห็นว่าเงินเดือนเป็นสิ่งที่สามารถใช้ในการเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงาน หากการกำหนดเงินเดือนไม่เป็นไปอย่างเหมาะสม หรือยุติธรรม จะทำให้เกิดความไม่พอใจในการทำงานได้ แต่เงินเดือนก็ไม่ใช่เป็นสิ่งเดียวที่จะทำให้คนเต็มใจทำงาน จำเป็นต้องมีปัจจัยอื่น ๆ ประกอบด้วย เช่น โอกาสที่จะก้าวหน้า ความรับผิดชอบ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

5.4 ทฤษฎีแรงจูงใจด้านความสำเร็จ

แมคเคลอร์แลนด์ (McClelland) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ พบว่ามนุษย์มีความต้องการจำแนกได้เป็น 3 อย่างคือ

5.4.1 ความต้องการบรรลุผลสำเร็จ

5.4.2 ความต้องการทางสังคม

5.4.3 ความต้องการอำนาจ

แมคเคลอร์แลนด์เน้นความต้องการบรรลุผลสำเร็จ โดยกล่าวว่ามนุษย์มีความต้องการทางด้านความสำเร็จต่างกัน สิ่งที่มีอิทธิพลต่อความต้องการบรรลุผลสำเร็จ คือ สภาพแวดล้อมทางสังคม ครอบครัว วัฒนธรรมและการฝึกอบรม

เมื่อพิจารณาตามแนวคิดของแมคเคลอร์แลนด์ การที่บุคคลทำงานในองค์กรที่มีความมั่นคงได้รับค่าตอบแทนที่สูง จัดเป็นผลสำเร็จอย่างหนึ่งของคน ดังนั้น หากองค์กรมีการบริหารค่าตอบแทนที่ดี สามารถตอบแทนการทำงานได้อย่างเหมาะสม และมีส่วนให้พนักงานสามารถบรรลุผลสำเร็จตามต้องการได้ ก็ย่อมจะทำให้พนักงานมีกำลังใจที่ดีและเต็มใจจะทำงานให้กับองค์กรเต็มความรู้ ความสามารถ

5.5 ทฤษฎีความเสมอภาค

อดัมส์ (Adams) เสนอแนวคิดที่ว่า คนเราทุกคนมีแนวโน้มที่จะประเมินความสามารถในสิ่งที่ควรได้รับเสมอ คือ จะดูว่าระหว่างผลที่ตนได้รับเป็นอัตราส่วนอย่างไร เมื่อเปรียบเทียบกับความพยายามซึ่งเป็นปัจจัย

ในการเปรียบเทียบถ้าพบว่า สิ่งตอบแทนไม่มีความเสมอภาค คนงานก็จะทำในสิ่งที่คิดว่าเป็นข้อแลกเปลี่ยนที่ยุติธรรมหรือเหมาะสม เช่น ถ้าพบว่าตนเองได้เปรียบเทียบกับได้รับ

ค่าตอบแทนมากกว่าก็อาจจะเพิ่มปัจจัยนำเข้าคือการทำงานมากเพิ่มขึ้น ในทางตรงกันข้ามหากพบว่าตนเองเสียเปรียบก็จะลดการทำงานของตนเองหรืออาจเรียกร้องค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น

ทฤษฎีการจูงใจเหล่านี้มีส่วนในการกำหนดค่าตอบแทน และให้แนวทางในการบริหารค่าตอบแทนด้วย โดยนำไปสู่วิธีการใช้ค่าตอบแทนเป็นสิ่งจูงใจในการทำงาน เช่น การจ่ายค่าตอบแทนตามผลผลิต การจ่ายค่าตอบแทน โบนัส เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะทำให้พนักงานมีความเต็มใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ

6. แนวทางในการธำรงรักษานักงานศักยภาพสูงไว้ในองค์กร โดยโยงเข้ากับแนวคิดในการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการตอบสนองในทางบวก (คิลก ลีออล่า, 2547) แยกออกเป็นปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

6.1 โอกาสความก้าวหน้า หรือ การเจริญเติบโตในองค์กร

โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า เรื่องความก้าวหน้าในงานเป็นสิ่งที่มีมองเห็นได้ยากกว่าเรื่องอัตราค่าจ้าง แต่ก็มีความปรารถนาของพนักงานทุกคนที่อยากมีตำแหน่งสูงขึ้น รับผิดชอบมากขึ้น ดังนั้นสถานะและตำแหน่งงานในอนาคตก็เป็นสิ่งจูงใจอีกอย่างหนึ่ง ที่ทำให้พนักงานปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ และคงอยู่กับองค์กรต่อไปได้

โดยเฉพาะพนักงานที่มีศักยภาพสูง มีความเชื่อมั่นในตนเองและมีความต้องการการเจริญเติบโตในอาชีพการงานอย่างรวดเร็ว เรียกว่าพวก “Success Young” ดังนั้นการออกแบบเส้นทางอาชีพ หรือระบบการเจริญเติบโตในองค์กรควรต้องให้มีลักษณะดังนี้

ระบบการเติบโตในองค์กร (การเลื่อนระดับหรือตำแหน่ง หรือ Promotion) ควรต้องออกแบบให้มีลักษณะสำคัญ 3 ประการ

1. ให้มีการเติบโตแบบที่เรียกว่า Multi Track คือ ให้มีการเติบโตได้หลายเส้นทางทั้งเส้นทางสายบริหารเส้นทางสายผู้ชำนาญการ เส้นทางสายนักออกแบบวิจัย

2. มีการเลื่อนขั้นเลื่อนระดับใน 2 ลักษณะ คือ แบบแรกเป็นแบบ Job Growth คือ การขยับโดยมีขอบข่ายการรับผิดชอบที่ขยายวงกว้าง

3. ให้มี Fast Track และ Normal Track โดยพวกที่มีศักยภาพสูงก็ให้เติบโตไปได้ในสาย Fast Track เพื่อกระตุ้นให้เขาเกิดความท้าทายใหม่ๆ ในการทำงาน

ระบบการพัฒนาสายอาชีพของตัวเอง จะต้องมีการพัฒนาสายอาชีพของตัวเองพนักงานจะต้องมีระบบที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้เลือก ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความชำนาญและความหลากหลาย

6.2 การมีส่วนร่วมในปฏิบัติพันธกิจขององค์กร

พนักงานที่มีศักยภาพสูงได้รับการยอมรับในการทำงาน ต้องการความรู้สึกว่าตนเองเป็นเจ้าของงานที่ทำอยู่ ดังนั้น องค์กรจะต้องให้พนักงานได้เข้ามีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างเหมาะสมกับความรับผิดชอบที่พนักงานได้รับมอบหมาย สร้างให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นเจ้าของงาน หรือ Owner ไม่ใช่เป็นเพียงผู้รับคำสั่ง หรือ Follower

การมีส่วนร่วมในการบริหาร การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงานจะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสังคมนั้นและตนเองมีความสำคัญต่อหน่วยงาน เมื่อมีการริเริ่มโครงการใด ๆ ขึ้นพนักงานจะไม่ขัดขวางเพราะถือว่าตนมีส่วนเป็นเจ้าของด้วยและพวกเขาจะคิดว่าโครงการใหม่นั้นย่อมมีผลกระทบกระเทือนต่อประโยชน์หรือส่วนได้เสียของงานไม่ว่าทางใดก็ทางหนึ่งพนักงานจึงมีความต้องการที่จะได้รับรู้และมีส่วนร่วมตั้งแต่ต้น

6.3 การได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

พนักงานที่มีศักยภาพต้องการได้รับการยอมรับในหลายองค์กรมักจะมองการพัฒนาเป็นไปในลักษณะที่เป็นภาระค่าจ้าง หรือมุ่งเน้นการเรียนรู้หน้างานด้วยตนเองมากเกินไป จนทำให้เกิดความล่าช้าและมีข้อจำกัดในการเรียนรู้อะไรใหม่ๆ แต่พนักงานที่มีศักยภาพสูงเติบโตในสังคมข้อมูลข่าวสาร ต้องการได้รับรู้สิ่งใหม่ๆ ที่นอกเหนือจากการเรียนรู้จากพนักงานอย่างเดียว ดังนั้น นอกเหนือจากการฝึกอบรมที่ควรให้ความสำคัญแล้ว องค์กรจึงควรเป็นโอกาสในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองใน 2 แนวทาง คือ ภายในองค์กร ควรจัดระบบ E-Learning เพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการสร้างกิจกรรมที่เป็นลักษณะของการแลกเปลี่ยนความรู้ หรือ Knowledge Sharing เป็นต้น สำหรับภายนอกองค์กร ก็ควรมีการเปิดโอกาสให้ทุนสนับสนุนศึกษาต่อระดับที่สูงขึ้น หรือเปิดโอกาสให้ได้ศึกษาต่ออย่างต่อเนื่องด้วยเงินเดือนไปผลตอบแทนในการทำงานบางอย่างที่อาจจะดีกว่าผู้ที่ไม่ได้โอกาสไปศึกษาต่อ เป็นเงื่อนไขที่ได้เห็นผลได้ชัดในการรักษาคณาไว้ในองค์กร

การที่องค์กรจะรักษานักงานที่มีศักยภาพให้อยู่กับองค์กรนั้น สิ่งสำคัญที่จะต้องทำความเข้าใจ ก็คือ ลักษณะเฉพาะตัวที่เขาเป็นอยู่ ซึ่งก็มีลักษณะหลายประการที่ต่างออกจากคนอื่น ดังนั้น องค์กรจึงจะต้องเข้าใจในเครื่องมือ และการออกแบบเครื่องมือ หรือเงื่อนไขของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องด้วย

6.4 สภาพแวดล้อมในการทำงาน

การจัดการสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อช่วยในการรักษาคณาไว้ในองค์กรนั้น เราสามารถแยกออกเป็น 2 ปัจจัย

1. ปัจจัยสภาพแวดล้อมทางกายภาพ เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมที่มองเห็น จับต้องได้ เช่น สถานที่ทำงาน โต๊ะที่นั่ง การจัดเตรียมอุปกรณ์ การมีสภาพการทำงานที่ไม่อึดอัด สะอาด เอื้ออำนวยต่อการทำงานของพนักงาน

2. ปัจจัยสภาพแวดล้อมทางด้านจิตใจ เป็นปัจจัยที่มองเห็นไม่ได้ แต่รู้สึกได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่ถูกละเลย สภาพแวดล้อมทางจิตใจ เช่น ความรู้สึกโดดเดี่ยวไม่มีใคร การต้องเจอสภาวะกดดันในการทำงานโดยไม่มีใครคอยให้ข้อเสนอแนะ ภาวะเครียดไม่ยืดหยุ่น ดังนั้น สิ่งที่ต้องกระทำจะต้องดำเนินการเพื่อเสริมสร้างสภาพแวดล้อมทางด้านจิตใจ ก็คือ

ให้ความสำคัญต่อการเข้ามาของพนักงานใหม่ โดยการปรับใช้ระบบพี่เลี้ยง (Mentor) ในการทำงาน

ทบทวนกฎระเบียบที่ไม่สอดคล้องกับยุคสมัย มีลักษณะบั่นทอนสภาพจิตใจของพนักงาน เช่น ระเบียบการลาพัก ที่หักเงินในเรื่องเกี่ยวกับความจำเป็น เช่น งานศพ

ควรเปิดโอกาสสำหรับการได้พักผ่อนหรือมีเวลาส่วนตัว เพื่อให้พนักงานได้ออกกำลังกายหรือหาความรู้เพิ่มเติม

การมอบหมายงานจะต้องให้งานที่มีความท้าทายและได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่

7. ความมั่นคงในการทำงาน

หลักความมั่นคงในอาชีพการงาน (Security on Tenure) หมายถึง หลักประกันการปฏิบัติงานที่องค์กรให้แก่บุคลากรว่าจะได้รับการคุ้มครอง จะไม่ถูกกลั่นแกล้งหรือถูกให้ออกจากงานโดยปราศจากความผิด ไม่ว่าจะโดยเหตุผลส่วนตัวหรือทางการเมือง ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกมั่นคงในหน้าที่

หลักการที่ผู้บริหารใช้ในเรื่องของความมั่นคงในอาชีพการงาน คือ

1. การดึงดูด (Attraction) โดยพยายามจูงใจ ให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถให้เข้ามาทำงานกับองค์กร

2. การรักษา (Retention) โดยการธำรงรักษาพนักงานที่มีความสามารถเหล่านั้นให้ทำงานอยู่กับองค์กร เพราะมีความก้าวหน้ามั่นคง

3. การจูงใจ (Motivation) โดยกระตุ้นให้พนักงานมีความมุ่งมั่นในอาชีพที่ทำอยู่

8. แรงจูงใจในการทำงาน

แรงจูงใจในการทำงานจะประกอบด้วยการได้รับการยอมรับในงานที่ตนเองได้ทำ ความสำคัญของตัวงานที่พนักงานได้ทำ คนเก่งต้องการงานที่มีความสำคัญงานที่มีผลทำให้องค์กรประสบความสำเร็จสามารถช่วยให้องค์กรก้าวหน้าและตัวพนักงานได้มีส่วนร่วมจะเกิด

ความภาคภูมิใจใน ถือเป็นปัจจัยที่จะทำให้พนักงานนั้นอยู่กับองค์กร รวมถึงการได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ถ้าอยู่ในวัฒนธรรมองค์กรที่ว่าใครทำอะไรสำเร็จแล้ว พนักงานคนอื่น ๆ ชื่นชมและมาร่วมแสดงความยินดี มาให้กำลังใจ

9. ความรัก ความผูกพันที่มีต่องานและต่อองค์กร

ปราณอม กิตติคุณธรรม (2537, หน้า 23) ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อองค์กรซึ่งจะเป็นไปในทิศทางที่ดี โดยแสดงออกมาในรูปของการกระทำงานให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กร เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ด้วยการเต็มใจในการปฏิบัติงาน การยอมรับเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร การมีส่วนร่วมและการเป็นสมาชิกขององค์กร และบุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรเสมอ

สเตียร์ส (Steers , 1991, p.79 อ้างถึงใน อติพล หมวณดี, 2544) ได้ให้นิยามของความผูกพันต่อองค์กรว่ามี 3 ลักษณะ คือ

1. มีความเชื่อมั่นและยอมรับในคุณค่าและเป้าหมายขององค์กร
2. มีความตั้งใจและความพร้อมที่จะใช้ความพยายามที่มีอยู่เพื่อองค์กร
3. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กร

ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร จรัส ไกรนที (2539 , หน้า 54-55 อ้างถึงใน อติพล หมวณดี, 2544) กล่าวว่า การส่งเสริมความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งสำคัญเพื่อความอยู่รอดขององค์กร ตลอดจนความผาสุก และประสิทธิผลขององค์กร ดังนั้นองค์กรนอกจากจะสรรหา คัดเลือก บรรจุ และแต่งตั้งบุคคลเข้าสู่องค์กรแล้ว องค์กรยังจะต้องสามารถรักษามูลค่าไว้ด้วยการพยายามเจตคติความยึดมั่นผูกพัน ให้เกิดกับสมาชิกแต่ละบุคคลภายใน องค์กรสมาชิกที่มีความผูกพันสูงจะประพฤติหรือแสดงออกต่อองค์กรแตกต่างไปจากสมาชิกที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ โดยแสดงออกดังนี้

1. สมาชิกที่มีความผูกพันอย่างแท้จริงต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรจะมีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้นในกิจกรรมขององค์กร เพราะเห็นว่าจะสามารถทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ซึ่งเป็นเป้าหมายของตนเองด้วยเช่นกัน สมาชิกที่มีความผูกพันสูงจะมีแนวโน้มขาดงานน้อย

2. ความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กร สมาชิกที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูง มีความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กร คือ มีความตั้งใจที่จะลาออกจากองค์กรน้อย

3. การทุ่มเทความพยายามเพื่อองค์กรจากคำจำกัดความของความผูกพันต่อองค์กร สมาชิกที่มีความผูกพันต่อองค์กร จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

7. หลักการธำรงรักษาพนักงาน

การธำรงรักษาพนักงานเป็นเรื่อง ผลประโยชน์และบริการต่าง ๆ ที่องค์การจัดให้แก่พนักงาน องค์การควรจะดำเนินการเพื่อให้เป็นขวัญกำลังใจและแรงจูงใจให้พนักงานมีเจตคติที่ดี ซึ่งจะเกิดผลดีอันกลับมาสู่องค์การ การดำเนินงานองค์การ ควรจะยึดหลักสำคัญ 5 ประการ

หลักความเสมอภาค การให้สิทธิประโยชน์โดยคำนึงถึงความเท่าเทียมกันให้มากที่สุด ไม่ควรแบ่งชั้นมากเกินไปจนเกิดความขัดแย้ง

หลักสิทธิประโยชน์ หมายถึง สิทธิประโยชน์ที่พนักงานได้รับจะให้ประโยชน์แก่องค์การและพนักงานโดยส่วนตัว

หลักการจูงใจ หมายถึง การให้สิทธิประโยชน์นั้น จะต้องตรงกับความต้องการของพนักงานส่วนใหญ่ หรือสิ่งที่ให้ แก่พนักงาน นั้นเป็นสิ่งที่มิมีแนวโน้มที่จะจูงใจให้พนักงาน ลงมือปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ซึ่งจะก่อให้เกิดผลดี ต่อทั้งองค์การและตัวพนักงานเอง

หลักการตอบสนองความต้องการ หมายถึง ที่องค์การจะมอบ ผลประโยชน์และบริการให้แก่พนักงาน จะต้องเอื้ออำนวย ต่อความสะดวก และเกื้อกูลแก่พนักงานอย่างแท้จริงมิฉะนั้น ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ใด ๆ

หลักประสิทธิภาพ หมายถึงการจัดให้ผลประโยชน์แก่พนักงานจะ ต้องคำนึงถึงผลลัพธ์ที่องค์การ และพนักงานควรจะได้รับได้ดีที่สุด รวดเร็วที่สุด แสวงหาประโยชน์ และลงทุนน้อยที่สุด

8. ความสำเร็จในการรักษาพนักงานศักยภาพสูงให้อยู่ยาวนานและมีผลงานดี

ทุกองค์การต้องการต้องการให้คนเก่งและคนดีเข้าร่วมงาน ทุกองค์การอยากพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้สูงขึ้น และทุกองค์การต้องการดูแลและธำรงรักษาไว้ซึ่งคนเก่งคนดีให้อยู่กับองค์การนาน ๆ แต่ในทางปฏิบัติแล้วปรากฏว่า ทำได้ยากมาก เพราะคนเก่ง คนดีนั้นหายากมาก บางครั้งหาได้แล้ว แต่เมื่อเข้ามาแล้วพัฒนายาก เพราะพนักงานนั้นคิดว่าเขาเก่งอยู่แล้วและที่สำคัญคือ หลายคนที่เป็นคนเก่งคนดีและพัฒนาได้ พอพัฒนาถึงระดับหนึ่งเขาก็ลาออกไปอยู่ที่อื่น

การสรรหาคงไม่ใช่ปัญหาหลักขององค์การ เพราะองค์การสามารถใช้บริการจากภายนอกได้ นั่นคือบริษัทที่ให้บริการในการเสาะหา สืบค้น ค้นหา เพื่อสรรหาคคนเก่งและคนดีให้กับเราได้ องค์การไม่จำเป็นต้องไปลงแรงหาเอง ปัญหาเรื่องการพัฒนาคนก็สามารถแก้ไขได้ไม่ยาก เพราะถ้าเราได้คนเก่งและคนดีเข้ามาแล้ว การพัฒนาก็ไม่ใช่งานหนักอีกต่อไป ในขณะเดียวกันเราสามารถใช้บริการการพัฒนาและฝึกอบรมจากภายนอกได้เช่นเดียวกันกับสรรหา แต่ปัญหาที่ยังไม่สามารถหาคนภายนอกมาแก้ไขให้เราได้คือ การดูแลรักษาคคนเก่งคนดีที่มีศักยภาพสูงให้ยังคงอยู่กับองค์การต่อไป และอยู่อย่างมีผลงานอย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่อยู่เพื่อรอวันเกษียณ

การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จในการดูแลรักษาพนักงานที่ต้องการให้อยู่กับองค์กรไปนาน ๆ นั้น สิ่งหนึ่งที่องค์กรควรพิจารณาคือเรื่องของกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนด้านต่างๆ ที่เหมาะสมกับความต้องการของพนักงาน เพื่อที่องค์กรจะได้ธำรงรักษาพนักงานให้ทำงานกับองค์กรต่อไป

ผลการสำรวจของสมาคมการจัดการบุคลากรแห่งประเทศไทยร่วมมือกับสถาบันราชภัฏสวนดุสิตและดุสิตโพล พบว่าองค์กรตัวอย่างส่วนใหญ่เกือบ 90 % มีนโยบายและให้ความสำคัญกับการรักษาพนักงาน โดยมุ่งเน้นที่กลุ่มพนักงานที่มีความสามารถสูง ถ้าพนักงานพึงพอใจ พนักงานก็จะไม่ไปไหน เพราะในองค์กรจะมีทั้งแรงผลักดัน คือ สภาพแวดล้อมการทำงานไม่ดี และแรงดึงคือค่าตอบแทน โอกาสความก้าวหน้า นโยบายสำคัญที่ใช้ในการธำรงรักษาพนักงานคือ การจ่ายค่าตอบแทน การธำรงรักษาพนักงานมีความสำคัญมากโดยเฉพาะในงานที่สำคัญ ๆ ซึ่งหาพนักงานได้ยาก เพราะไม่ว่าองค์กรจะสรรหาพนักงานที่เก่ง มีความรู้ความสามารถมากแค่ไหน รวมทั้งพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ความสามารถ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ แต่สุดท้ายองค์กรไม่สามารถจ่ายค่าตอบแทนได้เหมาะสมและตรงตามความต้องการของพนักงานเหล่านี้ได้ องค์กรก็อาจจะสูญเสียพนักงานที่มีศักยภาพไป และยังแย่ไปกว่านั้น ถ้าพนักงานที่มีศักยภาพคนนั้นไปอยู่กับคู่แข่งขององค์กรด้วยแล้วนับว่าเป็นการสูญเสียครั้งยิ่งใหญ่

กล่าวโดยสรุป การบริหารค่าตอบแทนที่เหมาะสมจึงเป็นกลยุทธ์ในการบริหารงานอย่างหนึ่งที่องค์กรสามารถเลือกใช้กลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนด้านต่าง ๆ ที่เหมาะสมในการธำรงรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูงเหล่านี้ให้คงทำงานอยู่กับองค์กรต่อไปได้ การบริหารค่าตอบแทนจึงเกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์ที่และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยจุดมุ่งหมายของกลยุทธ์ในการบริหารค่าตอบแทนก็เพื่อที่จะจัดทำนโยบายค่าตอบแทน กระบวนการและแนวปฏิบัติต่าง ๆ ที่เหมาะสม และนำสิ่งเหล่านี้ไปปฏิบัติในการสนับสนุนให้องค์กรบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งก็เพื่อใช้ค่าตอบแทนเป็นเครื่องมือในดึงดูดและธำรงรักษาพนักงานที่มีศักยภาพที่องค์กรต้องการไว้ให้ได้