

## การกำหนดอัตราค่าจ้างคนที่เหมาะสมกับธุรกิจ

ความกดดันจากภาวะต้นทุนการผลิตรวมถึงต้นทุนการจ้างงานที่กำลังเพิ่มสูงขึ้น และพฤติกรรมผู้บริโภคที่ระมัดระวังการใช้จ่ายมากขึ้น ทำให้ผู้บริโภคจะเลือกซื้อของมากขึ้นและจะซื้อของในปริมาณที่พอดีกับความต้องการ พฤติกรรมการซื้อของให้มากเมื่อขาดจะลดลง

ทรัพยากรบุคคลก็เป็นประเด็นที่ผู้บริหารต้องใส่ใจมากขึ้น เนื่องจากต้นทุนด้านทรัพยากรบุคคลก็เป็นต้นทุนหนึ่งที่สูงขึ้นด้วย ผลงานของบุคลากรเป็นประเด็นที่กำหนดความคุ้มค่าในการจ้างงานของแต่ละคน ในทางปฏิบัติค่าจ้างงานครอบคลุมความคุ้มค่าของผลงานในด้านปริมาณงาน คุณภาพงาน และการริเริ่มงานใหม่ๆ เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ

ประเด็นหนึ่งที่เกิดขึ้นก็คือ เมื่อค่าจ้างเพิ่มสูงขึ้นแล้ว ผลงานของบุคลากรคนนั้นก็ไม่ได้เพิ่มตามโดยอัตโนมัติด้วยทั้งในด้านปริมาณงาน คุณภาพงาน และการริเริ่มงานหรือสิ่งใหม่ๆ ให้ธุรกิจเติบโตขึ้น องค์กรจึงต้องสร้างระบบการเพิ่มผลผลิตของงานในด้านต่าง ๆ ข้างต้นให้ทันกับค่าจ้างที่สูงขึ้น ระบบและทักษะการสอนงาน (Coaching) ระบบและทักษะการช่วยพัฒนางานและพฤติกรรมการทำงาน (Mentoring) ระบบและทักษะเพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Coaching) ระบบและทักษะการตั้งเป้าหมายงาน การติดตามงาน และการประเมินผลงาน (Performance Management) ก็ยังมีความสำคัญมาก

อีกประเด็นหนึ่งที่พบในช่วงปลายปีที่ผ่านมามีคือ การสื่อสารภายในองค์กร องค์กรต้องมีทั้งระบบและทักษะการสื่อสารภายในองค์กรที่สามารถดึงความมีส่วนร่วมจาก

พนักงานทุกคนเข้ามาสู่เป้าหมายขององค์กรได้ ต้องมีข้อมูลที่ชี้แจงพนักงานได้ว่าองค์กรต้องการอะไร องค์กรปรารถนาให้พนักงานทำอะไร ทำอย่างไร เมื่อใด และมีข้อมูลอื่นประกอบอีกพอประมาณ เพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นทั้งองค์กร การสื่อสารแบบสองทางจำเป็นมากโดยเฉพาะตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป เพราะความไม่เข้าใจจากการอ่านตัวอักษรนั้นมีโอกาสเกิดได้มาก อีกประการพนักงานก็ต้องการมีส่วนร่วม ย่อมต้องแสดงความเห็นหรือความชัดเจนก่อนการลงมือทำ

ในบทความนี้จะให้ความกระจ่างเกี่ยวกับการกำหนดจำนวนคนที่เหมาะสมกับงาน ที่ทำให้บริษัทยังมีกำไรในภาวะความกดดันทางเศรษฐกิจ ความกดดันจากภัยพิบัติทางธรรมชาติ และความเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภค และจะมีเนื้อหาเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กรในประเด็นเฉพาะในการนำเอาอัตราค่าจ้างใหม่ไปใช้ในทางปฏิบัติ ส่วนประเด็นอื่นๆ จะทยอยตามมาในบทความต่อๆ ไป

### การกำหนดจำนวนคนที่เหมาะสมกับงาน

สาเหตุที่ทำให้ผู้บริหารหรือผู้ประกอบการหันมาให้ความสำคัญกับจำนวนคนที่เหมาะสมกับงาน เนื่องจากคุณภาพงาน สินค้า หรือบริการขององค์กรไม่สามารถแข่งขันได้หรือเห็นแววว่าองค์กรกำลังไปในทิศทางนั้น คนล้นงาน ทำให้คนมีเวลาทำกิจกรรมอื่นๆ ที่ไม่เกี่ยวกับงานมากเกินไป มีผลให้คุณภาพงานถดถอยลง ในทางตรงกันข้ามคนน้อยกว่างาน ก็ทำให้คุณภาพงานตกต่ำ มีการ Rework จากความบกพร่องของงานเป็นประจำ

อีกสาเหตุหนึ่งคือ ต้นทุนแรงงานต่อต้นทุนผลิตหรือ บริการปรับตัวสูงขึ้น หรือกำไรหรือแนวโน้มกำไรลดลงแต่ ต้นทุนแรงงานสูงขึ้น ทำให้ผู้บริหารหรือผู้ประกอบการตั้งข้อสงสัยว่าผลตอบแทนจากต้นทุนแรงงานเริ่มมีความไม่คุ้มค่ากัน (Return on Human Capital)

### หลักการพื้นฐานของการกำหนดจำนวนคนให้เหมาะสมกับงาน

การกำหนดจำนวนคนที่เหมาะสมกับงาน เป็นผลจากการมี 1) การกำหนดหน้าที่งานที่เป็นทางการ (Job Description) 2) การกำหนดขั้นตอนและวิธีการทำงาน (Work Process) ที่ไม่มีงานใดหรือการกระทำใดที่ไม่สร้างประโยชน์ให้กับผลลัพธ์ของงานนั้น 3) การกระจายอำนาจการทำงานและอำนาจการอนุมัติงานที่กระชับและยังคงระดับความถูกต้องที่รับได้ (Authorization Matrix) เช่น งานหนึ่งงานควรมีคนทำงาน (Doer) หนึ่งคน ถ้ามีสองคนก็เป็นการทำงานที่ต่อเนื่องมาจากงานชิ้นแรก ไม่มีการทำซ้ำกัน

#### ปัญหาจากการกำหนดกำลังคนที่ไม่ถูกต้อง

ปัญหาแรกๆ ที่พบในองค์กรคือ เกิดขึ้นเมื่อคนสองคนทำงานชิ้นเดียวกันแบบช่วยกันและมีหน้าที่งานเดียวกัน หรือลงแขก เป็นการทำงานที่ทำให้มีจำนวนคนเกินกว่าปริมาณ

ปัญหาต่อมาคือ การบริหารงานที่ไม่ถูกต้องและมีผลต่อการใช้คนมากเกินไปในการทำงานคือ การกำหนดหน้าที่งาน และขั้นตอนการทำงาน รวมถึงการกำหนดอำนาจอนุมัติมีการทำงานซ้ำกัน คือ มีการทวนงานสองครั้งจากคนสองคน และแต่ละคนก็ทวนงานในจุดเดียวกัน สังเกตจากเอกสารงานมีลายเซ็นคนทวนงาน (Reviewer) สองลายเซ็น หรือมีการอนุมัติ (Approver) สองคนในงานชิ้นเดียวกัน

อีกปัญหาหนึ่งของความล่าช้าของงานคือ มีการรอนานจากขั้นตอนงานอื่น (Idle Time) การรอนานจากขั้นตอนอื่นไม่ก่อให้เกิดการทำงานใดๆ ทำให้พนักงานผู้นั้นอยู่ในสภาพว่างงานแฝง นอกจากว่าพนักงานผู้นั้นจะทำงานอื่นๆ ด้วยในขณะที่รอนานชิ้นนั้น ทำให้พนักงานผู้นั้นยังคงทำงานเต็มประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตามงานชิ้นที่มี Idle Time ก็ยังคงล่าช้าอยู่เช่นเดิม สาเหตุของ Idle Time หนึ่งมาจากการรอคนอนุมัติหรือทวนงาน ถ้าผู้ทวนงานหรืออนุมัติงานอยู่ในตำแหน่งที่สูงกว่าระดับผู้ทำงานมาก จะทำให้การรอคอยงานมีมาก ดังนั้นการปรับอำนาจอนุมัติให้มีความพอดีระหว่างความต้องการของงานกับความเร็วของงานจึงมีความจำเป็น

เหล่านี้บ่งชี้ถึงการใช้คนมากเกินไปกับการทำงานและยังเป็นต้นเหตุของการทำงานที่ใช้เวลาการทำงานมากเกินไป และต้นทุนแรงงานที่มากเกินไปด้วย

### วิธีการกำหนดจำนวนคนในการทำงาน

การกำหนดจำนวนคนในการทำงานมีหลายวิธีในบทความนี้จะนำเสนอ 3 วิธี ที่สามารถนำมาใช้ได้คือ

1. การเปรียบเทียบ (Benchmark) รายได้และปริมาณคนกับองค์กรในอุตสาหกรรมเดียวกันและขนาดใกล้เคียงกัน วิธีการนี้ทำให้ผู้บริหารได้ตัวเลขที่ใช้ประกอบการตัดสินใจได้ แต่ความเที่ยงตรงในการนำมาใช้โดยทันทีก็ยังมีข้อจำกัดอยู่มาก เพราะสินค้าและบริการก็ไม่เหมือนกันร้อยเปอร์เซ็นต์ และยังขาดรายละเอียดของการจัดการพนักงานขององค์กรนั้นๆ

2. การใช้ Ratio ทางการเงิน เช่น สัดส่วนของต้นทุนแรงงานต่อต้นทุนการผลิตหรือต้นทุนบริการ เมื่อได้ตัวเลขนี้มากก็นำมาพิจารณาเปรียบเทียบกับปีที่แล้ว ๆ มาและแนวโน้มในปีถัดไปจากการประมาณการรายได้และค่าใช้จ่าย องค์กรสามารถใช้วิธีนี้ควบคู่ไปกับการ Benchmark กับบริษัทอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน และมีขนาดใกล้เคียงกันก็จะได้รับข้อมูลที่ดียิ่งขึ้น

3. การคำนวณจำนวนคนจากปริมาณงานและประสิทธิภาพในการทำงาน วิธีนี้เหมาะกับหน่วยงานที่มีการทำงานที่มีระบบ มีระเบียบในการทำงานที่ชัดเจน มีคู่มือในการทำงานที่ชัดเจน

การสื่อสารภายในองค์กรเกี่ยวกับการกำหนดจำนวนพนักงานที่เหมาะสมกับงาน

ในกรณีที่บางหน่วยงานมีจำนวนคนเกินกว่างาน หน่วยงานนั้นควรทำดังนี้

1. พิจารณาร่วมกับหน่วยงานอื่นเพื่อหาตำแหน่งงานในหน่วยงานอื่น การใช้ Internal Recruitment หรือ Internal Transfer ก็เป็นการบริหารค่าจ้างให้คงที่ได้ผล

2. พิจารณาว่าจะมีการเกษียณอายุ การลาออก หรือการโยกย้ายภายใน 6 ถึง 12 เดือน หรือไม่ เพราะถ้ามีแล้วจำนวนคนที่เกินอยู่ก็อาจจะพอดีกับงานได้โดยไม่ต้องเลิกจ้าง

การสื่อสารกับพนักงานควรจะเป็นในลักษณะการเตรียมตัวให้พนักงานผู้นั้นมีความพร้อมในการโยกย้าย มีการพัฒนาทักษะความรู้ใหม่ที่จำเป็นต่องาน

ในกรณีที่บางหน่วยงานมีจำนวนคนเกินกว่างานเป็นจำนวนมาก หน่วยงานนั้นควรทำตามทั้ง 2 วิธี ข้างต้น นอกจากนี้แล้วควรจะดำเนินการดังต่อไปนี้

1. ระบุหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการคัดพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นการให้อยู่ต่อหรือเป็นกลุ่มพนักงานส่วนเกิน

2. ระบุว่าต้องการให้พนักงานผู้ใดอยู่ทำงานต่อ ผู้ใดไม่อยู่ในเกณฑ์ดังกล่าว

3. ใช้คณะกรรมการบริหารบุคลากรของบริษัทเป็นเวทีในการแจ้งให้ทราบและเวลาในการหาทางออก หรือตำแหน่งที่ว่างภายนอกบริษัท เพราะกรรมการบางท่านอาจมีเพื่อนทำงานในบริษัทอื่นที่กำลังขาดพนักงานอยู่

4. แจ้งให้พนักงานที่หน่วยงานต้องการให้ทำงานต่อทราบถึงการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้น และเหตุผลที่ต้องการให้พนักงานกลุ่มนี้หรือคนนี้ทำงานต่อไป

5. แจ้งให้พนักงานมีหน่วยงานไม่สามารถดำรงสภาพการจ้างได้ การแจ้งล่วงหน้าให้มีการเตรียมตัวกันทั้งสองฝ่ายมีข้อดี แม้ว่าจะมีข้อเสียบ้างก็ตาม แต่การแจ้งที่มีการช่วยเหลือพนักงานตามมาด้วยจะเกิดผลดีมากกว่า เช่น บริษัทได้ทำบริการ Out Placement ให้กับพนักงานกลุ่มนั้นและมีการแจ้งผลเป็นระยะ ๆ

6. มีการกล่าวขอบคุณพนักงานที่ต้องจากไปจากหน่วยงานและพนักงานที่ยังอยู่ให้ทำงานต่อด้วยการดูแลที่ดีต่อกันมากยิ่งขึ้น **A**