กลไกการจ่ายค่าตอบแทนในยุค 2020s : One-man Show หรือ Teamwork

Job Hopping หรือการเปลี่ยนงานไปมาเป็นประจำ กำลังเป็นสิ่งที่สามารถพบเห็นได้มากขึ้นอย่างชัดเจนในตลาดแรงงาน โดยเฉพาะกลุ่มคนรุ่นใหม่ ซึ่งแน่นอนว่า พฤติกรรมดังกล่าวจะนำไปสู่ปัญหาชวนปวดหัวให้แก่ผู้ว่าจ้างในยุคปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นผู้ประกอบการรายเล็กหรือรายใหญ่ เนื่องจากการจ้างงานใหม่เพื่อทดแทนตำแหน่งเดิมย่อมมีต้นทุนและความเสี่ยงที่สูงกว่า

ยกตัวอย่างเช่น การปรับขึ้นเงินเดือนให้กับพนักงานปัจจุบันเพียง 5% อาจเพียงพอที่จะจูงใจให้พนักงานทำงานอยู่กับบริษัทต่อไป โดยที่การทำงานยังมีความต่อเนื่องอีกด้วย แต่การจ้างพนักงานรายใหม่ที่เข้ามาทดแทนตำแหน่งเดิมอาจสร้างต้นทุนที่เพิ่มขึ้นสูงถึง 10-15% โดยเฉลี่ย รวมถึงบริษัทยังมีความเสี่ยงที่จะพนักงานใหม่อาจมีทัศนคติหรือวิธีการทำงานที่ไม่เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กรที่มีอยู่ และส่งผลกระทบเชิงลบต่อประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมอีกด้วย

ดังนั้น หนึ่งในเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารขององค์กรทุกแห่งต้องพิจารณาและวางระบบอย่างรอบคอบ คือ การรักษาคนเก่งไว้กับองค์กร (Talent Retention) ซึ่งถือเป็นความท้าทายในการสร้างความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์กร

ในเชิงจิตวิทยาแล้ว โดยธรรมชาติของมนุษย์ทุกคนย่อมมี “อคติทางความคิด” (Cognitive Bias) ที่เป็นกลไกทางความคิดที่ใช้เพื่อปกป้องความรู้สึกหรือเสริมสร้างความมั่นใจของตัวเอง ซึ่งในการทำงานนั้น เรามักพบรูปแบบของอคติทางความคิด คือ การคิดเข้าข้างตนเอง (Self-serving Bias) ซึ่งอคติทางความคิดดังกล่าวถือเป็นหนึ่งในสาเหตุของปัญหาหลักที่ลดทอนแรงจูงใจและความทุ่มเทในการทำงานของพนักงานในองค์กร และทำให้เกิดช่องว่างหรือระยะห่างระหว่างพนักงานที่มีความสามารถ (กลุ่ม Talent) และพนักงานทั่วไป ซึ่งนำไปสู่บรรยากาศการทำงานที่ไม่ดีได้

ถึงแม้ว่าอัตราเงินเดือนและเงินโบนัสของตัวเองจะถือเป็นความลับขั้นสุดยอดที่ห้ามเปิดเผยให้บุคคลอื่นโดยเด็ดขาด เพื่อรักษาบรรยากาศการทำงานโดยรวมและหลีกเลี่ยงการเปรียบเทียบระหว่างพนักงานด้วยกัน แต่หลายองค์กรก็ยังคงประสบปัญหาเกี่ยวกับการเปรียบเทียบระหว่างอัตราเงินเดือนอยู่ดี ทั้งที่เป็นเรื่องจริงหรือไม่จริง ซึ่งนำไปสู่การเรียกร้องผลตอบแทนที่คิดว่าตนเองควรได้รับกับภาระงานที่ตนเองรับผิดชอบหรือผลงานของตนเองในรอบปีประเมินที่ผ่านมา

การเปรียบเทียบดังกล่าวอาจส่งผลกระทบที่รุนแรงมากยิ่งขึ้น เมื่อพนักงานมีอคติทางความคิด ยกตัวอย่างเช่น พนักงานทั่วไปที่อาจคิดเข้าข้างตนเองและมองว่า ทำไมภาระงานประจำวันและความรับผิดชอบของตัวเองถึงได้มีมากกว่าเพื่อนร่วมงานในแผนกที่มีตำแหน่งเท่ากัน (และอาจจะได้รับเงินเดือนที่เท่ากันด้วย) ทั้งที่ในความเป็นจริงแล้ว ภาระงานและความรับผิดชอบของพนักงานทุกคนอยู่ในระดับที่เท่ากันก็ตาม หรือในทางกลับกัน พนักงานกลุ่ม Talent อาจมองว่า ตนเองที่ได้รับการมอบหมายให้รับผิดชอบงานที่หลากหลายและมากกว่าพนักงานคนอื่น ๆ จากผู้บริหาร รวมถึง

มีผลงานที่โดดเด่น แต่กลับไม่ได้รับเงินเดือนและผลตอบแทนที่เหมาะสม เมื่อเทียบกับพนักงานทั่วไป เป็นต้น

ทั้งนี้ ในปัจจุบัน แนวคิดการวางโครงสร้างของผลตอบแทนจากการทำงานจะประกอบไปด้วยการประเมินหลัก 2 ส่วน ได้แก่ สมรรถนะ (Competency) และผลการปฏิบัติงาน (Performance) โดยสมรรถนะหมายถึงความสามารถหรือศักยภาพของตัวเองพนักงานในการทำงาน ซึ่งมักจะแปรผันโดยตรงต่อการกำหนดค่าจ้างหรืออัตราเงินเดือนประจำ ในขณะที่ผลการปฏิบัติงาน คือ ผลงานที่เกิดขึ้นในระหว่างรอบการประเมินที่ผ่านมา ซึ่งมักจะใช้เพื่อคำนวณเงินโบนัสที่พนักงานจะได้รับ

จากประสบการณ์ของผู้เขียน การประเมินสมรรถนะของพนักงานและกำหนดอัตราค่าจ้างหรือเงินเดือนที่เหมาะสมมีความซับซ้อนน้อยกว่าการประเมินผลงานของพนักงานเพื่อคำนวณเงินโบนัสที่พนักงานควรได้รับ เนื่องจากการประเมินสมรรถนะจะมุ่งเน้นไปที่ตัวบุคคลเป็นหลักซึ่งมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องน้อยกว่าการประเมินผลงานที่ต้องพิจารณาปัจจัยทั้งในระดับรายบุคคล เช่น การมีส่วนร่วมของพนักงานแต่ละรายในการทำงานที่ช่วยทำให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และในระดับภาพรวม เช่น ผลประกอบการของบริษัท ยกตัวอย่างเช่น ถึงแม้ว่า พนักงานที่มีความสามารถ 1 คนในแผนกจะมีผลงานที่โดดเด่นอย่างมาก แต่ผลงานโดยรวมของแผนกหรือผลประกอบการโดยรวมขององค์กรกลับไม่สามารถทำได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เงินโบนัสที่องค์กรสามารถจัดสรรให้แก่พนักงานแต่ละคนจึงไม่สะท้อนถึงผลงานจริงในระดับรายบุคคลได้อย่างเต็มรูปแบบ

ดังนั้น ประเด็นความท้าทายดังกล่าวจึงนำไปสู่คำถามสำคัญว่า องค์กรควรมีแนวทางอย่างไรในการใช้ความสามารถของพนักงานกลุ่ม Talent ให้เกิดประโยชน์สูงสุด นอกเหนือไปจากการทำงานของตัวพนักงานเองเพียงอย่างเดียว ให้สามารถขยายผลไปเป็นการช่วยส่งเสริมการทำงานของพนักงานคนอื่นๆ ในทีม และบรรลุเป้าหมายในระดับองค์กรที่กำหนดไว้

ผู้เขียนขอยกตัวอย่างกรณีศึกษาเกี่ยวกับการกำหนดโครงสร้างการจ่ายผลตอบแทนที่ประสบผลสำเร็จจากวงการกีฬาฟุตบอลอาชีพ Premier League ของประเทศอังกฤษ ซึ่งถือเป็นอุตสาหกรรมที่มีเม็ดเงินหมุนเวียนมหาศาลในแต่ละปี โดยเฉพาะในเรื่องค่าจ้างและเงินโบนัสมูลค่ามหาศาลของนักเตะ

ทั้งนี้ ข้อมูลจาก Statista ระบุว่า รายได้เฉลี่ยของนักเตะที่ค้าแข้งกับสโมสรใน Premier League อยู่ที่ประมาณ 2.5 ล้านบาทต่อสัปดาห์ (60,000 ปอนด์) ซึ่งสูงกว่ารายได้เฉลี่ยของคนทั่วไปในประเทศอังกฤษถึงกว่า 100 เท่า แต่ในกรณีของสโมสรชั้นนำ เช่น นักเตะของสโมสร Manchester United ที่ครองตำแหน่งค่าเหนื่อยนักเตะสูงที่สุดใน Premier League อยู่ที่เฉลี่ย 5.3 ล้านบาทต่อคนต่อสัปดาห์ (125,000 ปอนด์) ในขณะที่ Manchester City ที่คว้าแชมป์ Premier League ในปีล่าสุดตามมาอยู่ในอันดับที่ 2 โดยมีค่าเหนื่อยเฉลี่ยต่อนักเตะ 1 คนสูงถึง 4.6 ล้านบาทต่อสัปดาห์ (108,000 ปอนด์) แต่ถ้าพิจารณาค่าเหนื่อยของกลุ่มนักเตะที่ถือเป็นหัวใจสำคัญของสโมสร (เทียบเท่าพนักงานกลุ่ม Talent

ในบริษัท) ตัวเลขดังกล่าวสามารถพุ่งสูงขึ้นมากกว่าค่าเฉลี่ย 3 เท่าไปถึงระดับ 15 ล้านบาทต่อสัปดาห์ (350,000 ปอนด์)

นอกเหนือจากเรื่องค่าจ้างแล้ว สโมสรฟุตบอลยังมีความท้าทายเกี่ยวเนื่องที่สำคัญอีกหนึ่งประเด็น คือ การบริหารจัดการและควบคุมทัศนคติของนักเตะทุกคนภายในสโมสร เนื่องจากค่าเหนื่อยของนักเตะแต่ละรายใน Premier League แทบจะเรียกได้ว่าเป็นข้อมูลสาธารณะที่ปรากฏอยู่ตามสื่อและฐานข้อมูลด้านกีฬา ดังนั้น นักเตะทุกคนย่อมรู้สถานะของตัวเอง รวมถึงสถานะของเพื่อนร่วมทีมของตนเองและบรรดานักเตะจากสโมสรต่าง ๆ อีกด้วย ซึ่งแน่นอนว่า ข้อมูลดังกล่าวย่อมทำให้เกิดการเปรียบเทียบระหว่างตนเองและนักเตะคนอื่น ๆ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้อย่างแน่นอน

ในทางกลับกัน วงการฟุตบอลที่ถือเป็นธุรกิจที่ถูกขับเคลื่อนด้วยข้อมูลจึงมีการบันทึกสถิติแทบจะทุกประเภทที่เกิดขึ้น เช่น จำนวนประตูที่นักเตะทำได้ จำนวนนาทีที่นักเตะลงเล่นในสนาม อัตราความสำเร็จในการส่งบอลให้กับเพื่อนร่วมทีม จำนวนครั้งที่เข้าสกัดบอลจากฝ่ายตรงข้าม หรือแม้กระทั่งอัตราความน่าจะเป็นในการสร้างโอกาสทำประตูให้กับทีม เป็นต้น ดังนั้น ทั้งสโมสรและนักเตะจึงสามารถนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้อ้างอิงและกำหนดอัตราค่าจ้างที่เหมาะสมตามระดับความสามารถและประโยชน์ที่นักเตะสามารถสร้างให้แก่สโมสรได้ ซึ่งถือเป็นแนวคิดเดียวกับการประเมินสมรรถนะของพนักงานในองค์กร และอาจเรียกได้ว่า การประเมินค่าจ้างที่เหมาะสมของนักเตะในธุรกิจฟุตบอลมีความชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากกว่าการประเมินของบริษัททั่วไปเสียอีก ซึ่งการอ้างอิงระดับของค่าจ้างจากสถิติดังกล่าวจะช่วยแบ่งกลุ่มระหว่างนักเตะที่เป็นคนสำคัญและนักเตะคนอื่น ๆ ภายในทีม (เราอาจมองได้ว่า ระดับของค่าจ้างเปรียบเสมือนระดับตำแหน่งภายในบริษัท ซึ่งตำแหน่งที่สูงกว่าย่อมมีฐานเงินเดือนที่มากกว่า) และสร้างการยอมรับถึงความแตกต่างของค่าจ้างระหว่างเพื่อนร่วมทีมได้ในระดับหนึ่ง

อย่างไรก็ดี นักเตะที่มีฝีเท้าระดับโลกเพียงแค่ 1-2 คน จาก 11 คน (หรือ 25 คน เมื่อนับรวมกลุ่มนักเตะสำรองด้วย) ย่อมไม่สามารถสร้างความสำเร็จให้กับสโมสรได้อย่างแน่นอน เนื่องจากฟุตบอลถือเป็นกีฬาที่ต้องเล่นกันเป็นทีม และความเข้าใจและการประสานงานระหว่างนักเตะทุกคน รวมถึงทัศนคติและความมุ่งมั่นจึงเป็นสิ่งสำคัญที่นำไปสู่ชัยชนะในแต่ละเกมการแข่งขัน ดังนั้น เงินโบนัสจากผลงานในรอบฤดูกาลแข่งขันจึงถือเป็นอีกหนึ่งกลไกสำคัญในการกระตุ้นให้นักเตะมีแรงจูงใจที่จะทุ่มเททำเพื่อทีมควบคู่ไปกับการจ่ายค่าเหนื่อยมหาศาลนั่นเอง

ในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา รูปแบบเกมฟุตบอลในอังกฤษและยุโรปมีการวิวัฒนาการมากมาย โดยหนึ่งในการเปลี่ยนแปลงที่สามารถสังเกตเห็นได้ชัดเจน คือ การเล่นเป็นทีม (Teamwork) ถือเป็นกุญแจสำคัญของฟุตบอลสมัยใหม่ (ไม่ต่างจากการทำงานในบริษัททั่วไป) ดังนั้น รูปแบบการจ่ายเงินโบนัสย่อมต้องถูกปรับเปลี่ยนให้เข้ากับรูปแบบการเล่นเป็นทีมมากขึ้น โดยแต่เดิมสโมสรมักจะให้ความสำคัญกับผลงานส่วนตัวของนักเตะคนใดคนหนึ่งมากเกินไป (One-man Show) เช่น การจ่ายโบนัสสำหรับ

จำนวนประตูที่นักเตะแต่ละคนทำได้สำหรับผู้เล่นในเกมรุกหรือจำนวนเกมที่ทีมไม่เสียประตู (Clean Sheet) สำหรับผู้เล่นในเกมรับ แต่ในปัจจุบัน สโมสรชั้นนำใน Premier League จะใช้วิธีจ่ายเงินโบนัสให้แก่นักเตะในทีมเท่ากันทุกคน ตามความสำเร็จที่ทีมทำได้ เช่น จำนวนแชมป์ที่ทำได้ (โดยปกติ สโมสรจะลงแข่งขันรวมทั้งหมด 4 รายการในหนึ่งฤดูกาลแข่งขัน) ซึ่งตัวนักเตะเองจะต้องมีส่วนร่วมได้ลงเล่นอย่างน้อย 60% ของจำนวนเกมทั้งหมด เพื่อให้ได้รับส่วนแบ่งเงินโบนัสดังกล่าว

แนวทางดังกล่าวถือเป็นการส่งสารที่ชัดเจนให้กับนักเตะทุกคน ทั้งผู้เล่นตัวจริงและผู้เล่นตัวสำรองภายในทีมว่า หากใครสามารถทำผลงานในสนามซ้อมได้ดีและได้รับเลือกให้ลงเล่นในทีมอย่างสม่ำเสมอ และช่วยให้ทีมประสบความสำเร็จ พวกเขาจะได้รับเงินมหาศาลเป็นการตอบแทน ซึ่งรูปแบบการจ่ายเงินโบนัสแบบใหม่นี้ช่วยสร้างแรงกระตุ้นในการฝึกซ้อมและการแข่งขันจริง รวมถึงสร้างความสามัคคีภายในทีมได้เป็นอย่างดี ภายใต้แนวคิดสร้างความสำเร็จไปด้วยกัน และกลไกดังกล่าวช่วยทำให้นักเตะทุกคนที่ได้รับค่าเหนื่อยแตกต่างกันสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีเป้าหมายเดียวกัน คือ การสร้างความสำเร็จให้กับสโมสร

การถอดบทเรียนจากกรณีศึกษาในธุรกิจฟุตบอลชี้ให้เห็นว่า การรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรต่อถือเป็นการผสมผสานทั้งในแง่ศาสตร์ เช่น การกำหนดโครงสร้างเงินเดือนและการจ่ายเงินโบนัสที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม และสามารถวัดผลได้จริงจากข้อมูลสถิติต่าง ๆ และในแง่ศิลป์ เช่น การทำให้พนักงานรู้สึกว่าตัวเองได้รับการยอมรับและเป็นคนสำคัญขององค์กร หรือสร้างความภูมิใจและความท้าทายในการทำงานและบรรลุเป้าหมาย และในทางกลับกัน ผู้บริหารยังจำเป็นต้องพิจารณาถึงการรักษาสมดุลระหว่างการให้รางวัลหรือผลตอบแทนแก่พนักงานที่มีความสามารถและพนักงานทั่วไป และหลีกเลี่ยงการให้ความสำคัญกับพนักงานกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งที่มากจนเกินไป (One-man Show) เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีมและขับเคลื่อนองค์กรภายใต้ความร่วมมือจากทุกฝ่าย (Teamwork) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ