

บทวิจารณ์หนังสือ Harvard Business Review on Compensation

พยัต วุฒิรงค์*

Alfred Rappaport, Alfie Kohn, Egon Zehnder, Brian Hall, John Case, Jeffrey Pfeffer และ Robert D. Nicoson (2002). *Harvard Business Review on Compensation*. USA: Harvard Business School Press. จำนวน 208 หน้า ปกอ่อน ISBN 1-57851-701-X



เนื้อหาของหนังสือเล่มนี้ช่วยให้ผู้จัดการและผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ได้เห็นถึงข้อดีและข้อเสียของแผนการจ่ายค่าตอบแทนที่แตกต่างกันและนำไปสร้างกรอบแนวคิดสำหรับการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานที่มีความสามารถสูง (Talent) ซึ่งหนังสือเล่มนี้รวบรวมบทความที่อธิบายถึงประเด็นเกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทนที่มีความหลากหลาย เช่น การเปิดเผยเงินเดือน การจ่ายค่าตอบแทนในรูปแบบของทางเลือกที่เป็นหุ้น (Stock Option) การจ่ายค่าตอบแทนผู้บริหาร และแผนการให้รางวัลพนักงาน หนังสือเล่มนี้ออกจำหน่ายในปี 2002 แม้ว่าจะออกมาเป็นระยะเวลาพอสมควรแล้ว แต่บทความในหนังสือเล่มนี้ก็ยังเป็นแนวคิดที่ใหม่สำหรับองค์การในประเทศไทย หนังสือเล่มนี้รวบรวมโดย Harvard Business School โดยมีผู้แต่งจำนวน 7 คน คือ *Alfred Rappaport* เป็นศาสตราจารย์ประจำมหาวิทยาลัย Northwestern, *Alfie Kohn* เป็นนักวิชาการที่มีความสนใจด้านพฤติกรรมมนุษย์ การจัดการ และการศึกษา โดยหนังสือที่เป็นที่รู้จักคือ *Punished by Rewards* และ *No Contest*, *Egon Zehnder* เป็นประธานบริหารของบริษัท Egon Zehnder ซึ่งเป็นบริษัทที่ค้นหาผู้บริหารที่ใหญ่ที่สุดแห่งหนึ่งของโลก *Brian J. Hall* เป็น

* ผู้จัดการการตลาด กิจการ CPAC กรุงเทพฯ บจก. ผลิตภัณฑ์และวัตถุดิบก่อสร้าง ในเครือซิเมนต์ไทย (SCG)
1516 ถนนประชากรราษฎร์ 1 บางซื่อ กรุงเทพฯ 10800
E-mail: phayaw@cementthai.co.th

รองศาสตราจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจ, John Case เป็นผู้แต่งหนังสือด้านธุรกิจหลายเล่ม เช่น Open-Book Management และหนังสือ Open-Book Experience, Jeffrey Pfeffer เป็นศาสตราจารย์ด้านพฤติกรรมองค์กรของมหาวิทยาลัย Stanford และ Robert D. Nicoson เป็นผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของเครือไฟโอเนียร์ซึ่งให้บริการด้านการเงินและทรัพยากรธรรมชาติในบอสตัน

หนังสือเล่มนี้แบ่งออกเป็น 8 บทความโดยเริ่มจาก บทความแรก แนวคิดใหม่เกี่ยวกับการเชื่อมโยงค่าจ้างของผู้บริหารกับผลการปฏิบัติงาน (New Thinking on How to Link Executive Pay with Performance) ที่เขียนโดย Alfred Rappaport บทความนี้กล่าวถึงการปรับตัวขึ้นของตลาดหุ้นสหรัฐอเมริกาในช่วงกลางปี ค.ศ. 1990 และมีการปรับตัวขึ้นอย่างต่อเนื่อง เช่นเดียวกับค่าจ้างผู้บริหารระดับสูงที่เพิ่มขึ้นในทิศทางเดียวกัน เนื่องจากบริษัทขนาดใหญ่ในสหรัฐ มีการจ่ายค่าตอบแทนมากกว่าครึ่งหนึ่งของ CEO และ 30% ของผู้จัดการระดับอาวุโส เป็นแบบ Stock Option อย่างไรก็ตาม ในช่วงที่ตลาดมีการขยายตัวได้เกิดปัญหขึ้นเนื่องจากพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าเกณฑ์ยังคงได้รับผลตอบแทนจำนวนมากจาก Stock Option ที่มีมูลค่าเพิ่มขึ้นตามการขยายตัวของตลาด ในบทความนี้ผู้เขียนได้นำเสนอขั้นตอนเพื่อปิดช่องว่างระหว่างผลตอบแทนในปัจจุบันกับการสร้างความสำเร็จขององค์กรให้สูงขึ้นในทุกระดับขององค์กร

บทความที่ 2 ทำไมแผนการให้รางวัลจึงใช้ไม่ได้ผล (Why Incentive Plan Cannot Work) ของ Alfie Kohn กล่าวถึง องค์กรขนาดใหญ่ที่มักใช้โปรแกรมบางประเภทเพื่อจูงใจพนักงานด้วยการเชื่อมโยงผลตอบแทนเข้ากับดัชนีผลการปฏิบัติงานหรือดัชนีอื่น ๆ โดยเชื่อกันว่า มนุษย์จะทำงานได้ดีขึ้น ถ้าพวกเขาได้รับคำมั่นสัญญาว่าจะได้รับสิ่งจูงใจบางประการ แต่ Alfie Kohn พยายามหาหลักฐานที่สนับสนุนมุมมองในทางตรงกันข้าม และจากผลการศึกษามากมาย พบว่า รางวัลเป็นสิ่งที่บั่นทอนกระบวนการทำงาน ซึ่งตรงข้ามกับความตั้งใจเดิมที่จะให้รางวัลเป็นตัวเสริมกระบวนการทำงาน แล้วรางวัลเหล่านี้ได้ผลจริงหรือไม่เป็นคำถามในบทความนี้ โดยผู้เขียนบอกว่า คำตอบขึ้นอยู่กับว่า องค์กรให้ความหมายของการได้ผลคืออะไร ทั้งนี้ Kohn พยายามอธิบายว่า ทำไมแผนการให้รางวัลจึงล้มเหลว ต่อจากนั้นเป็นบทความเรื่อง การคิดใหม่เกี่ยวกับการให้รางวัล (Rethinking Rewards) ของ Alfie Kohn จากบทความที่ 2 มุมมองของ Kohn ได้สร้างข้อถกเถียงเกี่ยวกับบทบาทของสิ่งจูงใจในที่ทำงาน โดยมีผู้เชี่ยวชาญ 9 คนที่ออกมาแสดงความคิดเห็นโต้แย้ง Kohn ว่า รางวัลสามารถใช้ได้ผลถ้ามีการใช้อย่างถูกวิธี เช่น Bennett Stewart III บอกว่า พนักงานไม่ควรได้รับรางวัลจากงานที่เฉพาะเจาะจง แต่พนักงานควรได้รับรางวัลจากการทำงานในภาพรวมได้ดีหรือการสร้างความมูลค่าเพิ่มสำหรับองค์กรหรือ Michael Beer ให้ความเห็นว่า องค์กรควรหลีกเลี่ยงการให้รางวัลสำหรับหลาย ๆ เหตุผล หรือใช้เพื่อเป็นเครื่องมือในการจูงใจ แต่ต้องให้รางวัลที่มีความยุติธรรมกับพนักงาน บทความทั้งสองสามารถสรุปได้ว่า การให้รางวัลยังเป็นแนวทางที่ใช้ได้ผลอยู่ แต่องค์กรจำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการให้

รางวัลที่เหมาะสม ซึ่งปัญหาของหลายองค์กร คือ องค์กรเหล่านั้นไม่ได้มีการเชื่อมโยงการให้รางวัลกับเป้าหมายขององค์กร

บทความที่ 4 วิธีการอย่างง่ายในการจ่ายค่าจ้าง (A Simpler Way to Pay) โดย Egon Zehnder กล่าวว่า ทุกวันนี้พนักงานในบริษัทด้าน Professional Service จะได้รับค่าจ้างตามยอดค่าใช้จ่ายของลูกค้าและความสามารถในการหาลูกค้าใหม่ แต่บริษัท Egon Zehnder International ของเขากลับยึดวิธีการจ่ายค่าจ้างแบบเก่า โดยให้ผลตอบแทนกับพนักงานที่มีอายุงานมากกว่า 5 ปีหรือเรียกว่า Partner ในรูปแบบ Partner Based Salary ตามสัดส่วนผลกำไรของบริษัท ซึ่งวิธีการนี้บริษัทจะแบ่งผลกำไรบางส่วนโดยอิงกับระยะเวลาการทำงานของ Partner ทำให้บริษัทได้พนักงานที่มีความโดดเด่นและมีอัตราการออกจากงานต่ำ บทความนี้เปิดมุมมองใหม่ที่สร้างความท้าทายการจ่ายค่าจ้างในปัจจุบันที่เน้นการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการทำงานที่นำมาใช้ทดแทนการจ่ายค่าจ้างตามความอาวุโสในอดีต **บทความที่ 5 สิ่งที่ต้องรู้เกี่ยวกับ Stock Option (What You Need to Know About Stock Options)** โดย Brian Hall กล่าวถึง การให้ Stock Option ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดค่าจ้างของผู้บริหารระดับสูง ในขณะที่ Stock Option เหล่านี้ทำให้ผู้บริหารหลายคนมีฐานะที่ดีขึ้น แต่ผลกระทบที่มีต่อภาพรวมของธุรกิจยังเป็นข้อโต้แย้งกันอยู่ ทั้งนี้ก็วิจารณ์กล่าวว่า การให้ Option กลายเป็นสิ่งที่จูงใจผู้นำองค์กรให้เพิ่มมูลค่าหุ้นในระยะเวลาอันสั้น แต่กลับไม่เพิ่มคุณค่าให้กับองค์กรในระยะยาว Brian Hall ได้แย้งคำกล่าวของนักวิจารณ์ว่าเป็นเรื่องที่ผิด โดยระบุว่า การให้ Option เป็นกลไกค่าจ้างที่ดีที่สุดในการกระตุ้นผู้จัดการให้มีแนวทางการบริหารที่จะช่วยให้บริษัทประสบความสำเร็จในระยะยาว แต่เพราะ Option เป็นเรื่องที่คุณเหมือนจะเข้าใจยาก บริษัทจึงมักยกเลิกการใช้แผนดังกล่าว บทความนี้แสดงให้เห็นแผน Stock Option ในหลาย ๆ ด้าน รวมทั้งแสดงให้เห็นจุดด้อยและจุดเด่นของ Option Program แต่ละประเภท **บทความที่ 6 เมื่อเงินเดือนไม่ได้เป็นความลับ (When Salaries Aren't Secret)** โดย John Case บทความนี้กล่าวถึง ข้อถกเถียงว่า บริษัทควรเปิดเผยเงินเดือนให้พนักงานทราบหรือควรเก็บรักษาเงินเดือนเป็นความลับ เนื่องจาก การเปิดเผยเงินเดือนจะทำให้พนักงานแต่ละคนรู้ถึงสิ่งที่พนักงานแต่ละคนกระทำ และยังรู้ถึงระดับเงินเดือนที่พนักงานแต่ละคนได้รับด้วย บทความนี้มีผู้บริหารและบริษัทที่ปรึกษาเสนอความคิดเห็นที่แตกต่างกันเกี่ยวกับการเปิดเผยเงินเดือน เนื่องจากบทความนี้เป็นบทความที่เขียนขึ้นในสังคมตะวันตกที่มีความเป็นประชาธิปไตยมาก ทำให้ความเห็นส่วนใหญ่เป็นไปในทางเปิดเผย ซึ่งอาจแตกต่างจากสังคมไทยที่เรื่องเงินเดือนยังเป็นเรื่องที่ปกปิดอยู่ ไม่ได้มีการเปิดเผยอย่างเป็นทางการ **บทความที่ 7 ความเชื่อที่เป็นอันตราย 6 ประการในการจ่ายค่าจ้าง (Six Dangerous Myths About Pay)** โดย Jeffrey Pfeffer ผู้เขียนบอกว่า ทุกวันนี้ผู้บริหารต้องตัดสินใจเกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทนเกือบทุกวัน หลายองค์กรตัดสินใจโดยไม่ได้พิจารณาตัวเลขทางการเงิน ผู้จัดการแต่ละคนถูกแนะนำเกี่ยวกับแนวคิดต่าง ๆ ที่คิดว่าดีที่สุด แต่หลายคำแนะนำเป็นไปในทางที่ผิด ทำให้การบริหารงานมีแนวทางที่ไม่ถูกต้องเกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทนพนักงาน ซึ่งนำไป

สู่ความเชื่อที่เป็นอันตรายเกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทน ผู้เขียนพยายามอธิบายว่า ทำไมถึงเหล่านีถึงเป็นความเชื่อที่แพร่กระจายไปทั่วทุกองค์กร และแนะนำว่า ผู้นำจะจ่ายค่าตอบแทนเพื่อให้เกิดผลผลิตที่สูงขึ้นได้อย่างไร ผู้จัดการที่มีความเชื่อที่ผิดจะทำให้ต้นทุนสูงขึ้น แต่ได้ผลผลิตเพียงเล็กน้อยเท่านั้น สำหรับบทความสุดท้าย คือ **ความเป็นทุกข์จากการเติบโต (Growing Pain)** โดย **Robert D. Nicoson** บทความนี้เขียนในลักษณะกรณีศึกษาของบริษัทที่ต้องเผชิญกับปัญหาเกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทนพนักงาน บทความนี้มีการให้ความเห็นโดยผู้เชี่ยวชาญด้านการจ่ายค่าตอบแทนและบริษัทที่ปรึกษา 6 คนที่เสนอกระบวนการในการแก้ไขปัญหาว่า องค์กรควรเพิ่มรางวัลให้กับคนที่มีผลการทำงานดีหรือเสี่ยงให้คนที่มีผลการทำงานดีลาออกไป ซึ่งพบว่า องค์กรต้องตัดสินใจเรื่องเป้าหมายและวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน การพิจารณาการให้รางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงินหรือการตัดสินใจว่า ทักษะใดที่องค์กรต้องทำเองหรือสิ่งไหนที่องค์กรต้องจ้างคนภายนอกทำ (Outsource)

หนังสือเล่มนี้เหมาะสำหรับผู้บริหาร ผู้จัดการ หรือผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการวางแผนการจ่ายค่าตอบแทน ในภาพรวมของหนังสือเล่มนี้ มีจุดเด่นที่ความแปลกใหม่และความหลากหลายในแนวคิดของการจ่ายค่าตอบแทนเพื่อนำมาใช้ในองค์กรในประเทศไทย ซึ่งไม่มีในหนังสือตำราการจ่ายค่าตอบแทนทั่วไป แต่สิ่งหนึ่งที่ต้องคำนึงถึง คือ แนวคิดดังกล่าวเป็นแนวคิดในตะวันตก องค์กรที่นำแนวคิดดังกล่าวมาใช้ต้องประยุกต์ใช้ภายใต้บริบทขององค์กร สำหรับจุดด้อยเพียงเล็กน้อยของหนังสือเล่มนี้ คือ การเรียงลำดับของบทความ โดยผู้อ่านควรเริ่มอ่านจากบทความที่ 5 What You Need to Know About Stock Option ซึ่งพูดถึงภาพรวมของ Stock Option ก่อนที่จะอ่านบทความที่ 1 New Thinking on How to Link Executive Pay with Performance ที่เป็นการประยุกต์ใช้ Stock Option ที่ผูกติดกับดัชนีตลาด นอกเหนือจากดัชนีของบริษัท แต่โดยภาพรวมการอ่านหนังสือเล่มนี้จะช่วยให้เพิ่มมุมมองใหม่ ๆ เกี่ยวกับแผนในการจ่ายค่าตอบแทนของพนักงานและผู้บริหาร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งในความสำเร็จขององค์กร