

ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงระบบค่าตอบแทน แบบดั้งเดิมสู่ Broadbanding

The Impact of Changing Traditional Compensation into Broadbanding

พยัต วุฒิสงศ์*
Phayat Wutthirong

บทคัดย่อ

ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันนั้น กลยุทธ์การจ่ายค่าตอบแทนถือเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ช่วยเสริมให้องค์การมีความก้าวหน้าตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งระบบ Broadband เป็นอีกรูปแบบหนึ่งในการบริหารค่าตอบแทนที่เริ่มเข้ามาทดแทนระบบการจ่ายค่าตอบแทนแบบดั้งเดิม และได้รับความนิยมในองค์กรต่าง ๆ มากขึ้น โดยถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการปรับโครงสร้างค่าจ้างเพื่อลดระดับของโครงสร้างเงินเดือนจากเดิมที่มีจำนวนขั้นมากให้จำนวนขั้นลดลง และใช้ในการจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงกับผลการปฏิบัติงานมากกว่าระบบอาวุโส บทความนี้แสดงให้เห็นหลักการสำคัญของระบบ Broadband และสิ่งที่องค์กรต้องคำนึงถึงก่อนที่จะนำระบบ Broadband มาใช้ คือ ความเป็นธรรมภายใน การแข่งขันได้กับภายนอก แรงจูงใจของพนักงาน ความสะดวกในการบริหารงาน การตรวจสอบ รวมถึงประเด็นเกี่ยวกับงบประมาณ นอกจากนี้ บทความได้นำเสนอผลการวิจัยของการนำระบบ Broadband มาใช้ในองค์กรของไทยอย่างเครือข่ายนิคมแห่งประเทศไทย ซึ่งพบว่า ระบบดังกล่าว แม้ว่าจะมีข้อดีหลายประการ แต่ก็ยังมีผลกระทบในด้านการควบคุมงบประมาณ การจูงใจพนักงานให้มีทักษะเพิ่มขึ้นหรืออาจเกิดปัญหาความเป็นธรรมที่เกิดขึ้นกับพนักงาน ดังนั้นก่อนที่จะนำระบบ Broadband มาใช้ องค์กรจะต้องเปรียบเทียบผลดีและผลเสียของแนวทางดังกล่าวกับระบบการจ่ายค่าตอบแทนแบบดั้งเดิมก่อนที่จะเริ่มทำการเปลี่ยนแปลง

คำสำคัญ: ค่าตอบแทนแบบช่วง ค่าตอบแทนแบบดั้งเดิม การบริหารค่าตอบแทน

* Ph.D. Candidate คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

118 ถนนเสรีไทย แขวงคลองจั่น เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ 10240

และผู้จัดการการตลาด กิจกรรม CPAC กรุงเทพฯ บริษัท ผลิตภัณฑ์และวัตถุดิบก่อสร้าง จำกัด ในเครือซิเมนต์ไทย (SCG) E-mail: phayatw@scg.co.th

Abstract

In order to create competitive advantages via Human Resource Management, A compensation strategy is considered as a tool assisting effective and efficient corporate achievements. Nowadays, Broadbanding, an alternative compensation management, is replacing the traditional approach and gaining more attention. Broadbanding is used to delay hierarchical payroll structure by relying on individual's performance rather than seniority basis. This article aims to illustrate a principle concept of the Broadbanding and factors to be considered before adopting such idea such as Internal Equity, External Competitiveness, Employee Motivation, Ease of Administration, Controlling Issue and Budgetary Issue. Nevertheless, despite a significant number of advantages, the Qualitative Research about implementation Broadbanding in SCG finds that it raises some concerns about controlling budget and internal equality among employees. Consequently, a prudent consideration must be taken into account before deploying such scheme to any organizations.

Keywords: Broadbanding, Traditional Compensation, Compensation

I. บทนำ

ด้วยสถานะเศรษฐกิจในปัจจุบันที่มีการแข่งขันมากขึ้น การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินธุรกิจ (Porter, 1985) หลายองค์การได้กำหนดให้ “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” เป็นกลยุทธ์หนึ่งที่ทำให้้องค์การเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันโดยการพัฒนาให้คนในองค์กรมีทักษะ ความรู้ ความสามารถในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด โดยระบบการจ่ายค่าตอบแทนเป็นระบบที่มีผลกระทบต่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Lawler, 2003) Broadbanding เป็นอีกรูปแบบหนึ่งในการจ่ายค่าตอบแทนที่มีการปรับโครงสร้างค่าจ้างเพื่อลดระดับของโครงสร้างเงินเดือนจากเดิมที่มีจำนวนขั้นมากให้มีจำนวนขั้นลดลง ซึ่งระบบโครงสร้างเงินเดือนแบบช่วง (Band) เกิดขึ้นในองค์กรครั้งแรกเมื่อประมาณปลายทศวรรษ 1980 ถึงต้นทศวรรษ 1990 (World at Work, 2002) โดยเริ่มต้นใช้ในองค์กรที่มีโครงสร้างแบบแบนราบ (Flatten Structure) ซึ่งดูเหมือนว่าระบบ Broadbanding จะมีความสอดคล้องกับโครงสร้างดังกล่าวมากกว่าระบบการจ่ายเงินเดือนแบบดั้งเดิม มีการออกแบบงานให้มีลักษณะกว้างมากขึ้น (Broad-Banded Structure) เพื่อให้ระดับการบังคับ

บัญชาสั่งลง และปรับระบบการจ่ายเงินเดือนให้สอดคล้องกับโครงสร้างที่มีอยู่ โดย Broadbanding กลายเป็นกลยุทธ์สำหรับผู้จัดการที่กำลังมองหาวิธีการที่จะปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กรให้ดีขึ้น ในระหว่างทศวรรษที่ 1990 จำนวนบริษัทที่นำ Broadbanding มาใช้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จาก 10% ในการสำรวจเมื่อปี 1993 เพิ่มขึ้นเป็น 23% ในปี 1999 (HR Focus, 2000)

ผู้จัดการส่วนใหญ่นำกลยุทธ์ Broadbanding มาใช้เพื่อวางแผนในการปรับปรุงประสิทธิผลขององค์กร โดยเน้นการบริหารอาชีพ (Career Management) เพื่อพัฒนาพนักงานให้มีทักษะหลากหลายมากขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นโดยใช้พนักงานจำนวนน้อยลง (2) เพื่อสนับสนุนการพัฒนาอาชีพของพนักงานผ่านทาง การฝึกอบรม และ (3) เพื่อลดระยะเวลาในการทำงาน เช่น การประเมินค่างาน (Job Evaluation) ซึ่งเป็นการเรียงลำดับความสำคัญของงานในองค์กร ทั้งนี้ผู้จัดการสามารถลดปัญหาในเรื่องการเลื่อนตำแหน่งของพนักงานในระบบโครงสร้างเงินเดือนแบบลำดับขั้น (Hierarchical Salary Structure) โดยการเพิ่มช่วงของเงินเดือนให้มากกว่าระบบเดิมและลดระดับขั้นของตำแหน่งงานให้ลดลง (World a Work, 2002) แต่โครงสร้างค่าจ้างแบบ Broadbanding สามารถบรรลุเป้าหมายดังกล่าวในระยะยาวได้หรือไม่เป็นเรื่องที่องค์กรต้องให้ความสำคัญก่อนที่จะเริ่มใช้งานจริง แม้ว่าองค์กรมีการให้ความสำคัญในการจัดการทางด้านอาชีพ และมีการอ้างเหตุผลสำคัญสำหรับการนำ Broadbanding ไปใช้ อย่างไรก็ตาม Broadbanding มักเกิดความล้มเหลวในระหว่างการนำระบบการดังกล่าวมาใช้ ยิ่งกว่านั้น ผลกระทบของ Broadbanding ยังทำให้ต้นทุนในการจ่ายค่าตอบแทนสูงขึ้นด้วย (Arnold & Scott, 2002) ในปี 1998 ผลการศึกษาของ American Compensation Association/Hewitt Associates เกี่ยวกับ Broadbanding พบว่า 34% ของผู้ถูกสำรวจไม่ได้ติดตามผลกระทบที่มีต่อต้นทุนการจ่ายค่าตอบแทน และ 69% ไม่มีระบบติดตามประสิทธิผลของ Broadbanding อย่างไรก็ตาม แนวคิดนี้ก็ยังเป็นที่ยอมรับเนื่องจาก 67% ของผู้บริหารและ 56% ของผู้จัดการมีความเข้าใจวิธีปฏิบัติระบบดังกล่าว (Berger & Berger, 2000)

II. ความหมายของ Broadbanding

Mondy & Noe (2002) ให้ความหมายของ Broadbanding ว่าหมายถึง เทคนิค หรือกลยุทธ์ด้านโครงสร้างเงินเดือน ที่ยุบรวมขั้นหรือขั้นเงินเดือนที่มีอยู่จำนวนมากในองค์กรให้สั้นลงหรือเหลือเพียงไม่กี่ขั้นเพื่อให้การปรับค่าจ้าง/เงินเดือนมีความยืดหยุ่น และมีประสิทธิภาพมากขึ้น Broadbanding เกี่ยวข้องกับการทำให้ระดับเงินเดือนที่มีความหลากหลายมาอยู่ใน Band ที่มีความกว้างมากขึ้น แต่มีจำนวนขั้นไม่มากนัก (Milkovich & Newman, 2002) แต่ละ Band มีการกำหนดอัตราค่าตอบแทนขั้นต่ำสุดและขั้นสูงสุด โดยส่วนใหญ่จะไม่มีกำหนดค่ากลาง (Midpoint) แบบการจ่ายค่าตอบแทนแบบดั้งเดิมเนื่องจากช่วงของการจ่ายค่าตอบแทน

มีความกว้างมากและมีความหลากหลายของทักษะของพนักงาน Broadbanding ให้ความสำคัญกับการพัฒนาในแนวนอน (Horizontal) แทนที่การพัฒนาอาชีพแบบแนวตั้ง (Vertical) บางครั้ง Broadbanding อาจมีความหมายถึง Career Banding (Long & Shields, 2005) และแสดงถึงการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ของการแบ่งระดับงานแบบดั้งเดิม โดยเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงานจำนวนมากที่อยู่ในโครงสร้างแบบลำดับขั้นให้ลดลงและเปลี่ยนมาเป็น Band ที่มีขนาดเล็กลง ทั้งนี้แต่ละ Band จะมีช่วงของค่าตอบแทนที่กว้างมากขึ้น (Abosch, 1995; Gilbert & Abosch, 1996; Risher, 1995; Stoskopf, 2002)

III. โครงสร้างค่าจ้างแบบ Broadbanding

Broadbanding เป็นระบบโครงสร้างและการจ่ายค่าตอบแทนระบบหนึ่งที่สามารถนำมาใช้ได้กับพนักงานในองค์กรทุกคนไม่ว่าจะอยู่ในสายอาชีพใด (Soukhanov, 1997) โดยโครงสร้างค่าจ้างแบบ Broadbanding เป็นโครงสร้างที่เปิดโอกาสให้พนักงานมีการพัฒนาทักษะในการทำงานเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากพนักงานมีโอกาสที่จะก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นหรือได้รับเงินเดือนเพิ่มมากขึ้น หากพนักงานคนนั้นมีความรู้ความสามารถโดยไม่ได้สนใจที่ความอาวุโสเป็นหลัก ดังเช่นระบบโครงสร้างแบบเดิม ดังนั้นโครงสร้างแบบนี้จึงเป็นโครงสร้างที่สอดคล้องกับการสร้างวัฒนธรรมใหม่ ๆ ที่พนักงานจะมีความรับผิดชอบในการพัฒนาทักษะที่กว้างมากขึ้น ตลอดจนสร้างการปรับปรุงผลการทำงานอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ วัฒนธรรมแบบใหม่ยังให้ความสำคัญกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานผ่านทาง การจ่ายค่าตอบแทนเป็นรายบุคคลมากกว่าการจ่ายตามขั้นงาน (Arnold & Scott, 2002) นอกจากนี้ Broadbanding ยังให้ความสำคัญจากความเข้มงวดในโครงสร้างที่มีความซับซ้อนแบบดั้งเดิม เหมาะสำหรับองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและสนับสนุนเรื่องการกระจายอำนาจความรับผิดชอบเกี่ยวกับการตัดสินใจการจ่ายค่าตอบแทนให้กับหัวหน้างาน (Line Manager) (Armstrong & Brown, 2005)

IV. ความสำคัญของ Broadbanding

Broadbanding ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแนวคิดจากเดิมที่เคยให้ความสำคัญกับคุณค่าของงาน (Job Value) เป็นการให้ความสำคัญกับคุณค่าของพนักงานแต่ละคน (Individual Value) การสร้างมูลค่าเพิ่ม (Contribution) และความยืดหยุ่นของการจ่ายค่าตอบแทน (Pay Flexibility) (Abosch, 1995; Brown & Armstrong, 1999) การจัดโครงสร้างตำแหน่งจะมุ่งเน้นไปที่ตัวงานเป็นหลัก มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงานไว้ค่อนข้างชัดเจนตายตัว และนำเอาความรับผิดชอบนั้นมากำหนดระดับความสำคัญของตำแหน่งงานที่มีต่อองค์กรหรือค่างาน แต่แนวคิดของ Broadbanding จะเปลี่ยนมุมมองดังกล่าวไป โดยหันมาให้ความสำคัญกับตัวบุคคลซึ่งเป็นคนทำงานเป็นหลัก โดยมีความเชื่อว่าบุคคลนั้นมีความสามารถ

แตกต่างกัน ผลที่ได้จากการทำงานก็ไม่เท่ากัน ผู้ที่มีความสามารถสูงถึงแม้จะอยู่ในระดับตำแหน่งเดียวกัน ก็อาจจะสามารถสร้างประโยชน์ให้แก่องค์กรได้มากกว่าค่าจ้างหรือระดับที่องค์กรกำหนดให้เขา การกำหนดค่าจ้างที่ตายตัวหรือเป็นช่วงแคบเกินไปนั้นไม่น่าจะเหมาะสมหรือจูงใจผู้ที่มีความสามารถสูงเหล่านี้ Broadbanding จึงกำหนดโครงสร้างค่าจ้างของระดับหรือกลุ่มค่าจ้างให้กว้าง หรือเป็นการรวมโครงสร้างค่าจ้างหลาย ๆ ระดับเข้าด้วยกันเป็นระดับเดียวกัน ซึ่งเรียกว่า Band

V. ประโยชน์ของ Broadbanding

หากจะพูดถึงประโยชน์ของการบริหารค่าจ้างแบบใหม่นี้ ในการบริหารงานแบบดั้งเดิมที่เป็นการบริหารงานแบบมีโครงสร้างระดับ ในองค์กรแต่ละองค์การที่จัดให้มีโครงสร้างระดับตำแหน่งขึ้น ก็เพื่อกำหนดค่าความสำคัญตำแหน่งงานต่าง ๆ ที่มีต่อองค์การว่ามีมาก น้อย สูง ต่ำ เป็นชั้นต่าง ๆ กันไป เช่น บ3 ก็ต้องมีความรับผิดชอบที่มากกว่า บ2 เป็นต้น การจัดแบ่งระดับความสำคัญของงานนี้ วัตถุประสงค์สำคัญก็เพื่อจะกำหนดค่าตอบแทนให้แก่ผู้ที่ดำรงตำแหน่งนี้ในระดับต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ ตัวอย่างเช่น งานในตำแหน่งผู้แทนขาย ซึ่งอยู่ในระดับเดียวกัน มีความรับผิดชอบเท่า ๆ กัน การจัดโครงสร้างตำแหน่งงานแบบเดิมก็จะบริหารค่าจ้างให้อยู่ใกล้ ๆ กัน ใช้โครงสร้างค่าจ้างเดียวกัน แต่หากเป็นแนวคิดใหม่นั้นจะพิจารณาลงไปว่า ผู้แทนขาย 2 คน ซึ่งทำงานอยู่ในระดับตำแหน่งเดียวกันนั้นมีความสามารถต่างกันหรือไม่ หากนาย ก. มีความสามารถสูงเป็นที่ยอมรับของลูกค้า ทำเป้าหมายการขายได้ทะลุเป้าทุกที ก็ย่อมจะได้รับผลตอบแทนที่สูงกว่านาย ข. ซึ่งมีความสามารถระดับปกติ เป็นต้น ทั้งนี้การกำหนดผลตอบแทนให้เหมาะสมกับความสามารถนี้ จะต้องให้ความสำคัญแก่อัตราการจ้างของตลาด การจ้างงานเป็นสำคัญ โดยองค์การจำเป็นต้องทราบข้อมูลการจ้างงานภายนอกองค์การ ว่าในแต่ละตำแหน่งงานมีการจ้างกันในตลาดเท่าไร แล้วนำมากำหนดการให้ผลตอบแทนแก่คนในองค์การให้เหมาะสม คนที่มีความสามารถในเกณฑ์มาตรฐานก็จะได้รับผลตอบแทนเท่ากับอัตราเฉลี่ยของตลาด แต่หากเป็นผู้ที่มีความสามารถสูง บริษัทก็จะต้องดูแลเป็นพิเศษ โดยต้องกำหนดอัตราค่าจ้างให้สูงกว่าค่าเฉลี่ยของตลาด เป็นต้น

การที่องค์การเปลี่ยนมาใช้ระบบ Broadband พนักงงานบางคนอาจคิดไปว่าจะทำให้โอกาสในการเติบโตน้อยลง แต่ในความเป็นจริง แม้ว่าองค์การจะลดโครงสร้างระดับให้มีชั้นน้อยลง แต่ในขณะที่เดียวกันก็มีการปรับให้โครงสร้างค่าจ้างของแต่ละระดับมีความกว้างมากขึ้น นั่นคือ ถึงแม้ว่าพนักงานจะอยู่ในระดับเดิม แต่หากมีความรู้ความสามารถสูงขึ้นก็จะสามารถขึ้นค่าจ้างเสมือนได้ปรับระดับ ดังนั้นหากพนักงานคนใดเป็นผู้ที่มีความสามารถสูง ก็จะได้รับค่าจ้างที่เร็วโดยไม่ต้องรอให้มีการปรับระดับ ในองค์การภาครัฐแห่งหนึ่งในอังกฤษ ระบบ Broadband ถูกคำนวณว่าแม้กระทั่งนักบินระดับสูงอายุ 50 ปี ก็สามารถขึ้นไปสู่ขั้นเงินเดือนสูงสุดได้ (Armstrong &

Brown, 2005) สำหรับเหตุผลดังกล่าว นักวิชาการที่สนับสนุนยืนยันว่า Broadbanding เป็นสิ่งสนับสนุนเรื่องการทำให้องค์กรมีส่วนร่วมในระดับสูง (High Involvement Management) เป็นอย่างมากและเกี่ยวข้องกับการบริหารองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานสูง (High Performance Management) (Abosch and Hand, 1994)

VI. หลักการสำคัญของการบริหารค่าจ้างแบบ Broadbanding

ในระบบ Broadband การวิเคราะห์งานถือเป็นสิ่งสำคัญอย่างมากเนื่องจากจะเป็นปัจจัยที่ช่วยในการกำหนดความแตกต่างของระดับตำแหน่งและโครงสร้างเงินเดือนให้สั้นลง สำหรับการวิเคราะห์งานเพื่อจัดระบบ Broadbanding อาจนำวิธีการต่าง ๆ ที่มีความหลากหลายมาใช้วิเคราะห์ตำแหน่ง เช่น การประเมินปัจจัย (Factor Evaluation) การให้คะแนนประเมินปัจจัย (Point Factor Evaluation) การวิเคราะห์งานที่เน้นมุมมองด้านสมรรถนะ (Competency Based) และการนำองค์ประกอบหลากหลายขององค์ประกอบมาวิเคราะห์งาน (Multi-Purpose Job Analysis) หลังจากวิเคราะห์งานแล้ว ตำแหน่งงานแต่ละตำแหน่งงานจะถูกจัดให้อยู่ในกลุ่มประเภทตำแหน่งที่ต่างหาก แม้ว่าจะมีลักษณะงานที่คล้ายคลึงกัน เช่น สายงานด้านวิชาการกับสายวิชาชีพ ดังนั้นในแต่ละกลุ่มประเภทตำแหน่งจะมีการกำหนดระดับความก้าวหน้า (Career Path) ไว้ประมาณ 4-5 ระดับ (มาพะ ภูจินดา, 2550) หากจะสรุปขั้นตอนการนำระบบ Broadband มาใช้ ส่วนใหญ่จะมีอยู่ 2 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนแรก: Band ที่มีความกว้าง 3 ถึง 8 ระดับจะถูกสร้างขึ้นเพื่อแทนที่จำนวนขั้นเงินเดือน (Pay Grade) แบบเดิมที่มีเป็นจำนวนมาก Band ถูกสร้างขึ้นโดยพิจารณาจากความแตกต่างของความต้องการด้านการดำเนินงาน ทักษะหรือสมรรถนะ เช่น Band สำหรับงานบริการงานเทคนิค งานวิชาการ หรืองานบริหาร ซึ่งผู้จัดการต้องตัดสินใจว่า ค่าจ้างของพนักงานใน Band เดียวกัน แต่มีลักษณะงานที่ต่างกันในการทำงานที่แตกต่างกันในองค์การเดียวกันจะเป็นอย่างไร ในบางกรณี ผู้จัดการต้องให้อัตราค่าจ้างที่ต่างกันสำหรับประเภทงานที่ต่างกันภายใน Band เพื่อสร้างความแตกต่างของค่าจ้างบนพื้นฐานตามอัตราค่าจ้างในตลาด (Market Rate) เช่น อัตราค่าจ้างอาจแตกต่างกันได้ภายใน Band ในระดับบริหารสำหรับงานผลิต การเงิน หรือการตลาด

ขั้นตอนที่สอง: อัตราค่าจ้างตลาดจะถูกวิเคราะห์เพื่อสร้างช่วงของการจ่ายค่าจ้างทั้งหมดในแต่ละ Band (Milkovich & Newman, 2002) โดยผู้เขียนขอยกตัวอย่างการแบ่งระดับ Band ของมหาวิทยาลัยแสดงดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ตัวอย่างของการแบ่ง Broadbanding

Band	งานบริหาร	งานบริการ	งานเทคนิค	งานคอมพิวเตอร์
B5	อธิการบดี คณบดี หัวหน้าภาควิชา	ผอ.กอง	ผอ.ศูนย์	ผอ.ศูนย์
B4	รองอธิการบดี รองคณบดี รอง หน.ภาควิชา	รอง ผอ.กอง หน.ฝ่าย	รอง ผอ.ศูนย์ ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ	รอง ผอ.ศูนย์ หน.ฝ่าย
B3	หัวหน้างาน เลขานุการ	หัวหน้างาน	ผู้เชี่ยวชาญ	หัวหน้างาน
B2	เจ้าหน้าที่อาวุโส	เจ้าหน้าที่อาวุโส	ผู้ชำนาญการ	นักวิเคราะห์ระบบ
B1	พนักงานธุรการ	พนักงานธุรการ	ผู้ปฏิบัติการ	โปรแกรมเมอร์

คำถามสำคัญสำหรับผู้จัดการที่พิจารณาเรื่อง Broadbanding ในองค์กร คือ Broadbanding สามารถสร้างผลลัพธ์ใหม่ ๆ จากการปรับเปลี่ยนโครงสร้างค่าจ้างได้หรือไม่ หรือเป็นเพียงการปรับโครงสร้างการจ่ายค่าตอบแทนแบบเดิมให้มีขนาดลดลง แต่ยังมีปัญหาด้านการพัฒนาทักษะพนักงานและปัญหาด้านการบริหารอยู่

ในปี 1994 จากการสำรวจเกี่ยวกับ Broadbanding โดย American Compensation Association/Hewitt Associates ซึ่งทำการตรวจสอบว่า ทำไมองค์กรจึงใช้ Broadbanding พบว่า 71% ของผู้มีส่วนร่วมบอกว่า ช่วยสนับสนุนองค์กรที่มีความแบนราบและสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบใหม่ 57% บอกว่า ช่วยสร้างทักษะในการทำงานที่หลากหลายของพนักงานและอำนวยความสะดวกต่อการพัฒนาอาชีพ และ 55% บอกว่า ช่วยให้การบริหารงานง่ายขึ้นและลดเวลาในการประเมินค่างาน (Peters, 1994) องค์กรที่ใช้ Broadbanding เชื่อว่า พวกเขาจะมีความยืดหยุ่นมากขึ้นในการทำงานกับพนักงาน ถ้าพวกเขาสามารถย้ายคนไปในทิศทางที่องค์กรต้องการโดยปราศจากอุปสรรคของงานที่ถูกนิยามไว้อย่างแคบ ๆ ตลอดจนข้อจำกัดของขั้นหรือช่วงเงินเดือน (Pay Grade/Range) จากโครงสร้างแบบเดิม Broadbanding เปลี่ยนการให้ความสำคัญกับ “คุณค่าของงาน” ไปเป็น “คุณค่าของบุคลากรแต่ละคน” จากการสำรวจของ ACA/Hewitt Associates สรุปได้ว่าร้อยละ 92 ของผู้จัดการฝ่าย HR ที่ใช้ Broadbanding อยู่แล้ว จะคงใช้ต่อไปและอาจขยายไปใช้ในองค์กรอื่น ๆ ร้อยละ 91 ของผู้บริหารที่ไม่ใช่ฝ่าย HR เห็นชอบกับการใช้ Broadbanding ในขณะที่ร้อยละ 75 ของบุคลากรพอใจ (Risher, 1999)

ในขณะที่มีผู้เขียนหลายคนยืนยันว่า Broadbanding มีประโยชน์ต่อนายจ้างและพนักงาน (Abosch, 1995; Haslett, 1995; Parus, 1998; Ellis & McCutcheon, 1999) แต่ก็

ผู้เขียนบางคนที่ยังมีคำถามเกี่ยวกับ Broadbanding อยู่ (Berger & Berger, 2000; Milkovich & Newman, 2002; Ioma Report, 1999) นอกจากนี้ Broadbanding ถูกใช้เป็นเครื่องมือในการลดขนาดองค์กร (Downsizing) และการปรับกลยุทธ์องค์กร (Cappelli, 2000) ดังนั้น องค์กรควรพิจารณาลักษณะของ Broadbanding อย่างละเอียดก่อนที่จะนำระบบดังกล่าว มาใช้

VII. Broadbanding กับการตรวจสอบประสิทธิผลของระบบค่าจ้าง

Broadbanding นำมาซึ่งคำถามสำคัญสำหรับผู้จัดการที่กำลังดำเนินการหรือวางแผน ทำให้โครงสร้างองค์กรมีความแบนราบว่า องค์กรควรใช้ Broadbanding ในโครงสร้าง องค์กรที่มีความแบนราบ โดยการสร้างระดับขั้นที่กว้างขึ้นจากทักษะการทำงานที่มีความ หลากหลายหรือไม่ Broadbanding ได้สร้างความคาดหวังสำหรับความก้าวหน้าที่ไม่สามารถ เกิดขึ้นในองค์กรแบบเดิม แต่คำชี้แจงสำหรับตำแหน่งใน Band ของพนักงานบางคนก็ดูไม่ชัดเจน นัก หัวหน้างานรู้สึกถึงการจ่ายค่าตอบแทนอย่างไร้จุดหมายเนื่องจากการปราศจากคำแนะนำ ซึ่ง แตกต่างจากระบบเดิมที่มีค่ากลาง ส่วนพนักงานอาจรู้สึกพลาดโครงสร้างตำแหน่งที่พวกเขาเคยใช้ ทั้งนี้ อาจเกิดคำถามขึ้นในประเด็นเกี่ยวกับระบบดังกล่าวได้ (Armstrong & Brown, 2005) ดังนั้น ก่อนที่จะนำระบบ Broadband มาใช้ องค์กรจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ประเด็นต่าง ๆ เพื่อตรวจสอบระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่มีประสิทธิผลในองค์กร ดังนี้ ความเป็นธรรมภายใน (Internal Equity) การแข่งขันได้กับภายนอก (External Competitiveness) แรงจูงใจของ พนักงาน (Employee Motivation) ความสะดวกในการบริหารงาน (Ease-of-Administration) การตรวจสอบ (Controlling Issue) รวมถึงประเด็นเกี่ยวกับงบประมาณ (Budgetary Issue)

■ ความเป็นธรรมภายใน (Internal Equity)

โดยปกติแล้วองค์กรที่ใช้ Broadbanding จะไม่ได้ให้ความสนใจกับความเป็นธรรม ภายในมากนักเมื่อเทียบกับการจ่ายค่าตอบแทนแบบดั้งเดิม และด้วย Band ค่าจ้างจำนวนไม่มาก แต่มีช่วงที่กว้างมากขึ้น บางคนอาจคาดหวังว่า ความแตกต่างของค่าจ้างระหว่างพนักงานจะมีไม่มากนัก และเป็นไปไม่ได้ที่พนักงานจะไม่ได้รับความเป็นธรรมภายในในเรื่องค่าจ้าง ถ้าอัตราค่าจ้าง ของพนักงานในหน้าที่งานเดียวกันอยู่ในระดับเดียวกันและมีพื้นฐานอยู่บนอัตราค่าจ้างตลาด การรับรู้ในเรื่องความเป็นธรรมภายในของพนักงานก็อาจจะไปในเชิงบวก แต่จะกลายเป็นความ ไม่เป็นธรรมภายในสำหรับพนักงานที่ทำงานดี และรู้สึกว่าเขาควรจะได้รับค่าจ้างที่สูงขึ้น หลังจาก พนักงานเหล่านั้นพยายามปรับปรุงความสามารถเพื่อให้แข่งขันกับการตลาดได้ โดยการเข้ารับการฝึกอบรมและการพัฒนาทักษะภายใต้ระบบ Broadband ดังนั้นการพิจารณาถึงผลกระทบ ของ Broadbanding ที่มีต่อการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับความเป็นธรรมภายในจึงเป็นเรื่องที่ควร

ให้ความสนใจ อันเป็นผลมาจากการเพิ่มอำนาจการตัดสินใจของผู้จัดการภายใต้ระบบที่ให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่นและมีการควบคุมไม่มากนัก (Arnold & Scott, 2002)

ในการเพิ่มมุมมองเกี่ยวกับความเป็นธรรมภายใน เราสามารถวิเคราะห์จากวิธีการบริหารค่าจ้างจากแนวคิดในอดีต เหตุผลที่เริ่มต้นการใช้ระบบช่วงและขั้นเงินเดือน (Range & Grade) คือ การลดอำนาจของหัวหน้างานที่มีการบริหารงานที่ไม่แน่นอนและมีความลำเอียง ซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์กับพนักงาน สิ่งที่เกิดขึ้นหากองค์การยังคงยอมให้ผู้จัดการปฏิบัติหน้าที่แบบไร้กฎเกณฑ์คล้ายกับหัวหน้างานภายใต้ระบบแบบเก่าจะทำให้เกิดความไม่เป็นธรรมภายในสำหรับคุณค่าของงานที่แตกต่างกันและมีผลกระทบต่อค่าตอบแทนของพนักงาน (Milkovich & Newman, 2002)

ถ้าพนักงานได้รับอิทธิพลจากทฤษฎีของเท่าเทียมกัน (Equity Theory) และเกิดคำถามเกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทนของพนักงานคนอื่น ๆ ผู้จัดการจะสามารถอธิบายความแตกต่างของค่าจ้างระหว่างกลุ่มงานใน Band เดียวกันได้อย่างไร ถ้าการประเมินค่างานมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ พนักงานคาดหวังว่า งานที่อยู่ใน Band หรือระดับขั้นที่ต่างกันจะมีช่วงเงินเดือนที่แตกต่างกันด้วย แต่หากการประเมินค่างานไม่ได้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญแล้ว พนักงานก็จะคาดหวังว่าแต่ละงานต้องมีช่วงเงินเดือนที่เหมือนกันด้วย ดังนั้นอะไรคือความแตกต่างของงานอย่างมีนัยสำคัญภายใต้ระบบ Broadband ถ้าการประเมินค่างานเป็นเรื่องที่ไม่สำคัญในระบบ Broadband หรือไม่ได้ถูกใช้ แล้วเราจะตัดสินใจการประเมินค่างานนี้ได้อย่างไร

ความเป็นธรรมภายในของการจ่ายค่าตอบแทนระหว่างพนักงานอาจสำเร็จได้ยากภายใต้ระบบ Broadband เนื่องจากแนวทางในการปรับเงินเดือนของระบบ Broadband ไม่ได้เพิ่มขึ้นตามค่ากลางในระดับขั้นหรือตำแหน่งงานของพนักงานเหมือนในระบบแบบเดิม แต่การปรับเงินเดือนตามระบบ Broadband ซึ่งปรับตามผลการปฏิบัติงานนั้น ในแต่ละ Band จะมีช่วงของเงินเดือนที่กว้างมาก ดังนั้นช่วงของเงินเดือนที่ปรับอาจมากกว่าการขึ้นเงินเดือนในระบบเดิมหลายเท่า ความเป็นธรรมภายในของการจ่ายค่าจ้างระหว่างแผนกภายในบริษัท จะต้องถูกตรวจสอบด้วยการวิเคราะห์ compa-ratio ซึ่งคำนวณโดยการหารอัตราเฉลี่ยที่จ่ายจริงใน Band ด้วยค่ากลางของระดับเงินเดือนใน Band นั้น ๆ โดย compa-ratio ที่มีค่ามากกว่า 1.00 หมายความว่า อัตราที่จ่ายค่าจ้างสูงกว่าค่ากลาง ทั้งนี้ compa-ratio อาจจะถูกคำนวณสำหรับพนักงานแต่ละคน แต่ละแผนก หรือในภาพรวมขององค์การ สำหรับ compa-ratio ที่มีค่ามากกว่า 1.00 จะบอกว่า องค์การมีพนักงานจำนวนมากใน Band เป็นผู้อาวุโสระดับสูง มีคนที่มีการปฏิบัติงานสูงจำนวนมาก มีอัตราการเข้าออกงานต่ำ หรือการมีอัตราการเลื่อนตำแหน่งต่ำ (Milkovich & Newman, 2002)

การวิเคราะห์ compa-ratio เป็นเรื่องยากต่อการนำไปใช้หากไม่มีค่ากลางของแต่ละขั้นการจ่ายค่าจ้าง (Pay Grade) ไว้ใช้ในการคำนวณ การแยกค่ากลางออกไปของระบบ Broadband อาจทำให้เกิดความขัดแย้งในการจ่ายค่าตอบแทนระหว่างพนักงานหรือระหว่างหน่วยงาน ตลอดจนเป็นการเพิ่มต้นทุนในการจ่ายค่าตอบแทน รวมถึงปัญหาทางด้านการตรวจสอบ

■ การแข่งขันได้กับภายนอก (External Competitiveness)

การจ่ายค่าจ้างมีแนวโน้มจะใช้เพื่อแข่งขันกับตลาดโดยใช้ระบบค่าจ้างแบบ Broadband เป็นเครื่องมือมากกว่าการให้ความสนใจในเรื่องความเป็นธรรมภายในตามระบบการจ่ายค่าตอบแทนแบบดั้งเดิม (Gilbert & Abosch, 1996) พนักงานบางคนอาจไม่ได้ต้องการความเป็นธรรมภายในภายใต้ระบบค่าจ้างแบบ Broadband เนื่องจากในระบบเดิมมีงานหลายงานที่อยู่ในระดับค่าจ้างเดียวกัน และพนักงานดูเหมือนจะได้รับค่าจ้างที่เท่ากันหรือมีระดับเงินเดือนที่ใกล้เคียงกัน เมื่อองค์กรมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเพื่อเพิ่มการตอบสนองต่อตลาดโดยสนับสนุนความสามารถในการสร้างสรรค์ของพนักงานและรับความเสี่ยงในการทำงานด้วยการเพิ่มระดับทักษะและผลผลิตของพนักงาน ผู้จัดการต้องให้ความสำคัญกับค่าจ้างที่สามารถแข่งขันกับภายนอกได้เพื่อให้มั่นใจว่า การให้เงินเดือนที่สามารถแข่งขันได้ สามารถนำมาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยการลงทุนฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน อย่างไรก็ตาม การแข่งขันได้กับภายนอกเป็นเรื่องยากที่จะประเมินภายใต้โครงสร้างค่าจ้างแบบ Broadband เนื่องจากปัจจุบันหลายองค์กรยังใช้โครงสร้างค่าจ้างแบบดั้งเดิม โดยผูกค่ากลางของขั้นเงินเดือนเข้ากับค่าเฉลี่ยของเงินเดือนสำหรับแต่ละตำแหน่งงาน ซึ่งการจัดการแบบนี้ไม่ได้เกิดขึ้นในระบบ Broadband ที่ปราศจากค่ากลาง ยิ่งกว่านั้น ถ้างานมีขอบเขตที่กว้างขึ้นภายใต้ระบบ Broadband แล้ว เป็นเรื่องยากที่จะได้รับข้อมูลในตลาดเพื่อทำการเปรียบเทียบ การใช้การเปรียบเทียบ (Benchmark) อาจเป็นเรื่องยากเพราะตำแหน่งงานในรูปแบบที่เหมือนกัน อาจมีความแตกต่างระหว่างองค์กรที่ใช้ระบบ Broadband กับองค์กรที่ใช้ระบบโครงสร้างแบบดั้งเดิม ดังนั้นผู้จัดการก็อาจไม่แน่ใจว่า เงินเดือนที่เป็นอยู่จะสามารถแข่งขันได้หรือไม่ นอกจากนี้การเปรียบเทียบงานเป็นเรื่องยากสำหรับผู้จัดการในการตัดสินใจว่า การจ่ายค่าตอบแทนในระดับใดจะเหมาะสมกับการแข่งขันกับคู่แข่งในแต่ละตลาดแรงงาน (Arnold & Scott, 2002)

ผู้เชี่ยวชาญบางคนโต้แย้งว่า พนักงานแต่ละคนควรจะถูกให้ราคาในตลาดไม่ใช่ให้ราคาตามงาน (Lawler, 2000) ในขณะที่แนวคิดนี้เป็นจริงสำหรับคนที่มีความเชี่ยวชาญสูง เช่น นักฟุตบอลทีมชาติ แต่สำหรับพนักงานส่วนใหญ่ที่อยู่ในองค์กรแนวราบที่งานมีความกว้างมากขึ้นเป็นเรื่องยากที่จะได้รับข้อมูลตลาดที่อยู่บนพื้นฐานของพนักงานแต่ละคน แต่ละทักษะ หรือแต่ละความสามารถ ตัวอย่างเช่น ถ้ามีคนต้องการข้อมูลเงินเดือนของตำแหน่งเลขานุการในตลาดที่มีทักษะโปรแกรมคอมพิวเตอร์ นักวิเคราะห์ควรเปรียบเทียบเงินเดือนกับใครระหว่างเลขานุการ

หรือนักโปรแกรมคอมพิวเตอร์ (Tyler, 1998) ในความเป็นจริง คือ เมื่อพนักงานแต่ละคนลาออก การลาออกนั้นเป็นการออกจากองค์การไป ไม่ใช่การออกจากงาน การตระหนักถึงความเป็นธรรมภายนอกก็ควรจะอยู่บนพื้นฐานของการดึงดูดและรักษาความต้องการในความสามารถพิเศษของพนักงาน แต่ในความเป็นจริง ข้อมูลในการสำรวจในตลาดส่วนใหญ่จะอยู่บนพื้นฐานของตำแหน่งงาน ดังนั้นโดยปกติแล้วนายจ้างจำเป็นต้องมีข้อมูลเงินเดือนสำหรับแต่ละงาน จากนั้นจึงนำข้อมูลมาสร้างความแตกต่างบนเกณฑ์ด้านทักษะที่องค์การต้องการ ทั้งนี้เมื่อนำระบบ Broadband เข้ามาประกอบกับช่วงของทักษะที่กว้างมากขึ้นในงานที่มีลักษณะเหมือนกันแล้ว องค์การก็จะได้รับข้อมูลตลาดที่สำคัญเพื่อใช้ในการเปรียบเทียบ แม้ว่าข้อมูลนั้นจะยากต่อการได้มาก็ตาม นอกจากนี้ผู้จัดการส่วนใหญ่ในองค์การที่ใช้ระบบ Broadband ไม่แน่ใจว่า ข้อมูลจากการสำรวจเป็นข้อมูลที่ถูกต้องสำหรับพนักงานหรือไม่ จากงานวิจัยฉบับหนึ่ง พบว่า ในขณะที่ผู้จัดการส่วนใหญ่บอกว่า เข้าใจถึงเรื่องข้อมูลการสำรวจเงินเดือนว่าถูกรวบรวมมาได้อย่างไร แต่กลับมีเพียง 47% ที่บอกว่า พวกเขาได้รับข้อมูลที่สามารถบอกได้ว่าค่าจ้างของพนักงานเกี่ยวข้องกับค่าจ้างในตลาดอย่างไร และมีเพียง 42% ของผู้จัดการที่รู้สึกว่ ข้อมูลเหล่านั้นเป็นสิ่งที่สะท้อนภาพรวมการจ่ายค่าตอบแทนในตลาดที่เปรียบเทียบกับพนักงานในองค์การได้อย่างถูกต้อง (Ioma Report, 1999)

การขาดความถูกต้องของการสำรวจข้อมูลค่าจ้างจะทำให้การกำหนดเงินเดือนสำหรับพนักงานใหม่ที่เข้ามาในองค์การกลายเป็นเรื่องยาก สิ่งเหล่านี้สามารถส่งผลกระทบเชิงลบต่อความสามารถของผู้จัดการในการคัดเลือก (Recruit) เลือกสรร (Select) ตลอดจนการรักษา (Retain) พนักงานที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์การ

■ แรงจูงใจของพนักงาน (Employee Motivation)

ในระบบค่าจ้างแบบ Broadbanding พนักงานจะถูกกระตุ้นให้พัฒนาทักษะเกี่ยวกับงานแทนที่จะคำนึงถึงทักษะพื้นฐานที่ต้องการเพื่อใช้ในการเลื่อนตำแหน่ง (Ioma Report, 1999) แนวคิดการพัฒนาอาชีพที่พนักงานจะต้องหาทักษะที่กว้างมากขึ้นเพื่อให้เขามีค่าสำหรับองค์การและสอดคล้องกับองค์การที่เริ่มมีการลดขนาด พนักงานในบางองค์การดูเหมือนจะได้รับการจูงใจด้วยโปรแกรมการพัฒนาอาชีพ ซึ่งเป็นโปรแกรมที่ทำให้พนักงานมีการพัฒนามากขึ้น

ถ้าระบบค่าจ้างแบบ Broadbanding กระตุ้นพนักงานให้มีทักษะที่กว้างขึ้น ผู้จัดการสามารถใช้การเพิ่มงาน (Job Enlargement) หรือการเพิ่มคุณค่างาน (Job Enrichment) เพื่อทำให้งานมีความท้าทายและมีความน่าสนใจมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ถ้าระบบการทำงานเปลี่ยนเป็นการเน้นการทำงานเป็นทีม (Team Orientation) Broadbanding จะช่วยลดการทำงานแบบมีโครงสร้าง การควบคุม แต่จะให้ความสำคัญกับการตัดสินใจที่มีความยืดหยุ่นสำหรับผู้จัดการ (Mondy & Noe, 2002) ช่วงของการจ่ายค่าตอบแทนแบบ Broadbanding เพิ่มโอกาสในการปรับเพิ่มค่าจ้างโดยมีข้อจำกัดเพียงเล็กน้อยในการกำหนดขั้นสูงสุดของเงินเดือน ความยืดหยุ่นนี้

เปิดโอกาสให้ผู้จัดการเพิ่มค่าจ้างเพื่อสร้างแรงจูงใจแก่พนักงาน ในบางกรณี ผู้จัดการสามารถบอกพนักงานที่ไม่ได้อยู่ในช่วงค่าจ้างสูงสุดว่า พวกเขาสามารถได้รับการเพิ่มค่าจ้างให้สูงขึ้นได้อีกถ้ามีผลการทำงานหรือทักษะที่สูงขึ้น ในองค์การขนาดใหญ่ที่ใช้ระบบ Broadband ผู้บริหารระดับสูงสามารถบอกพนักงานว่า ไม่มีความจำเป็นที่จะต้องเลื่อนตำแหน่งเพียงเพราะว่า พนักงานคนนั้นมีเงินเดือนถึงขั้นสูงสุดของกระบอก Band แล้วดังเช่นระบบการจ่ายค่าตอบแทนแบบเดิม (Tyler, 1998)

ในทางตรงกันข้าม ระบบค่าจ้างแบบ Broadband สามารถสร้างปัญหาเกี่ยวกับแรงจูงใจได้เช่นกัน เพราะผู้จัดการมักไม่มีความยืดหยุ่นในการมอบหมายงานให้แกพนักงานและไม่มีการกำหนดระดับค่าจ้างของพนักงานที่ดีพอในการเพิ่มค่าจ้าง ผู้จัดการที่มีความสามารถ ไม่มีอคติ และไม่ถูกจูงใจให้อำนาจสำหรับเหตุผลทางการเมืองแล้วการเพิ่มความยืดหยุ่นเป็นการพัฒนาในเชิงบวก แต่สำหรับผู้จัดการที่ไม่สามารถจัดการการจ่ายค่าตอบแทนที่ดีมากพออาจต้องใช้ประโยชน์จากกลยุทธ์ในการควบคุมแบบเก่าของการประเมินค่างาน โดยใช้ค่ากลางของขั้นเงินเดือนที่ถูกตรึงเข้ากับค่าเฉลี่ยของตลาดเพื่อป้องกันผลด้านลบในการจูงใจและเพื่อตรวจสอบความเป็นธรรมภายใน (Arnold & Scott, 2002) อย่างไรก็ตาม เหตุผลหนึ่งสำหรับการนำระบบ Broadband มาใช้ คือ การทำให้เกิดความยืดหยุ่นมากขึ้นสำหรับการตัดสินใจด้านการบริหาร ดังนั้นผู้จัดการส่วนใหญ่จะไม่ชอบข้อจำกัดแบบเก่าแต่จะใช้ความเป็นอิสระในการจ่ายค่าตอบแทนในระบบ Broadband แทน

การใช้ Broadbanding มีผลกระทบต่อการมีโอกาสนในการเลื่อนตำแหน่งที่น้อยลง องค์การที่ใช้ Broadbanding จะอ้างว่า องค์การสามารถสร้างทักษะแบบกว้างและเป็นที่ต้องการแก่พนักงาน แต่จากการสำรวจของ American Compensation Association/Hewitt Associates ในปี ค.ศ. 1998 พนักงาน 87% ชี้ให้เห็นว่า Broadbanding ทำให้พนักงานพัฒนาทักษะเฉพาะของงานปัจจุบันเท่านั้น และมีเพียง 60% ที่บอกว่า พวกเขาสามารถประยุกต์ทักษะนั้นไปยังงานอื่น ๆ ได้ (Ioma Report, 1999) ผู้จัดการถูกทำให้มีความอ่อนไหวกับความเป็นไปได้ของการมีอัตราการเข้าออกงานในระดับสูงในระบบค่าจ้างแบบ Broadband พนักงานบางคนอาจจะอยากลาออกจากงานเพราะขาดโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง ดังนั้นในกรณีนี้ ผู้จัดการอาจจะตอบสนองโดยการให้เงินเดือนที่เพิ่มขึ้น หรือประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความเมตตา อย่างไรก็ตาม การกระทำดังกล่าวมีผลต่อการเพิ่มต้นทุนค่าตอบแทนเป็นอย่างมาก

ในองค์การที่มีช่วงการจ่ายค่าตอบแทนที่ไม่กว้างมาก เป็นการยากที่จะขึ้นเงินเดือนพนักงานให้มีความแตกต่างกัน แต่ในระบบ Broadband ค่าตอบแทนพนักงานใน Band เดียวกันแต่มีผลการทำงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อการจ่ายค่าตอบแทนอย่างมาก ในระยะสั้นระบบ Broadband จะเพิ่มแรงกดดันให้แก่ผู้จัดการทั้งในเรื่องของการพัฒนาและการใช้ระบบการประเมิน

ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล พนักงานส่วนใหญ่มักจะสรุปว่า งานที่อยู่ใน Band เดียวกัน ควรจะได้รับค่าจ้างที่เท่ากัน มิฉะนั้นแล้ว ทำไมพวกเขาจึงต้องอยู่ใน Band เดียวกัน ข้อมูลจากผลการสำรวจของ American Compensation Association/Hewitt Associates ในปี ค.ศ. 1998 พบว่า มีปัจจัย 2 ด้านที่ต้องมีการพิจารณาในองค์การที่ใช้ Broadbanding คือ การขาดการให้ความสำคัญอย่างต่อเนื่องในการพัฒนาอาชีพ และความล้มเหลวในการสร้างระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิผลกับพนักงานหลังจบการแนะนำโปรแกรม Broadband อย่างไรก็ตาม ยังมีอีกหลายองค์การที่ไม่มีกระบวนการวางแผนอาชีพ (Career Planning Process) อย่างเป็นทางการ อีกทั้งยังล้มเหลวที่จะใช้กระบวนการเหล่านั้นในการเชื่อมโยงกับระบบ Broadband ความต้องการที่จะมีการสื่อสารที่มีประสิทธิผลได้กลายมาเป็นสิ่งจำเป็นในการนำระบบ Broadband มาใช้ในองค์การ (Parus, 1998) การพัฒนาอาชีพและการสื่อสารที่มีประสิทธิผลเป็นสิ่งสำคัญในการรักษาและสร้างแรงจูงใจพนักงาน

■ ความสะดวกในการบริหารงาน (Ease of Administration)

Broadbanding ถูกใช้เพื่อสร้างความสอดคล้องระหว่างโครงสร้างองค์การแบบแบนราบ ความต้องการพนักงานที่มีทักษะที่กว้างขึ้นในงานที่มีความกว้างมากขึ้น และโครงสร้างการจ่ายค่าตอบแทนที่แบนราบ (World at Work, 2002) ขณะเดียวกัน Broadbanding ยังถูกใช้เพื่อสนับสนุนความพยายามในการเปลี่ยนแปลงองค์การ (Ioma Report, 1999) Broadbanding สร้างความยืดหยุ่นทางการบริหารสำหรับผู้จัดการ โดยทำให้ผู้จัดการสามารถสร้างพนักงานให้มีประสบการณ์และทักษะที่กว้างขึ้น ช่วยจูงใจพนักงานในองค์การที่ถูกลดขนาดซึ่งมีโอกาสนในการเลื่อนตำแหน่งที่น้อยลง นอกจากนี้ด้วยตำแหน่งงานที่น้อยลงจากการให้ความสำคัญกับงานที่กว้างมากขึ้น ดังนั้นระยะเวลาในการบริหารงานและกิจกรรมทางการบริหารอื่น ๆ เช่น การประเมินค่างาน (Job Evaluation) ก็ควรจะลดน้อยลงด้วย

ในขณะที่ความได้เปรียบในการบริหารงานในการนำระบบ Broadband มาใช้ มีความเป็นไปได้ที่การบริหารจะมีความยากมากขึ้น เช่น การควบคุมการจ่ายค่าตอบแทนในระบบค่าจ้างแบบดั้งเดิมจะมีความยุ่งยากมากขึ้นในระบบ Broadband แนวทางการขึ้นเงินเดือนซึ่งใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้จัดการจะมีความยุ่งยากมากขึ้นในระบบแบบใหม่นี้ เมื่อช่วงเงินเดือนมีความกว้างมากจนไม่สามารถหาค่ากลางได้ ความถูกต้องของข้อมูลจากการสำรวจเงินเดือนเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันกับบริษัทภายนอกจะยากต่อการเปรียบเทียบ โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งที่น้อยกว่าภายใต้โครงสร้างองค์การแบบแบนราบในระบบค่าจ้างแบบ Broadband อาจส่งผลให้แรงจูงใจและความมั่นใจของพนักงานมีน้อยลง อีกทั้งยังสร้างแรงกดดันในการเปลี่ยนแปลงวิธีการบริหารด้วย (Arnold & Scott, 2002)

ผู้จัดการที่ใช้ระบบ Broadband ต้องเผชิญกับปัญหาทางการบริหารอื่น ๆ ที่ยากต่อการรักษากลยุทธ์ในระยะยาว ตัวอย่างเช่น ระบบ Broadband ขาดความชัดเจนในการพิจารณาข้อเสนอแนะเกี่ยวกับวิธีการจ่ายค่าจ้างสำหรับการจ้างงานใหม่ หรือวิธีที่จะจัดและย้ายตำแหน่งพนักงานแต่ละคนที่อยู่ใน Band เดียวกัน ทั้งนี้โยบาย Broadbanding ไม่ได้อธิบายว่าทำไมพนักงานบางคนที่อยู่ใน Band จึงควรได้รับค่าจ้างที่สูงกว่าและบางคนจึงควรได้ค่าจ้างที่ต่ำกว่า ดังนั้น พนักงานสามารถเลื่อนตำแหน่งโดยยังคงอยู่ใน Band ได้อย่างไร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ถ้าการเปลี่ยนแปลงงานภายใน Band เดิมไม่ได้ตระหนักถึงการเลื่อนตำแหน่ง

การขาดกลไกการควบคุมในระบบค่าจ้างแบบ Broadband สามารถนำไปสู่การสิ้นสุดของระบบในระยะยาวได้ ในประเทศอังกฤษ Broadbanding มีการสำรวจโดย e-reward พบว่ามีเพียง 8% จากองค์กรทั้งสิ้น 166 แห่งที่มีโครงสร้าง Broadbanding แบบ 5 band หรือต่ำกว่านั้น และมีช่วงค่าจ้างที่กว้างมาก (Armstrong & Brown, 2005) หลายองค์การได้สร้างโซนภายใน Band ขึ้นมาใหม่ (Sub Zone) เพื่อให้ผู้จัดการสามารถจัดตำแหน่งงานได้มากขึ้น (Milkovich & Newman, 2002) ซึ่งโซนใหม่จะสร้างระดับการจ่ายค่าจ้างใหม่ภายใน Band ซึ่งไม่สอดคล้องกับจุดประสงค์ของ Broadband ที่สร้างขึ้นเพื่อลดจำนวนของระดับขั้นค่าจ้างลงและอาจสร้างโครงสร้างค่าจ้างแบบลำดับขั้นที่มีระดับค่าจ้างหลายระดับและถูกเรียกว่าเป็น Broadband แบบใหม่ บริษัท GlaxoSmithKline คือ ตัวอย่างโครงสร้าง Broadband ในอังกฤษที่ถูกแบ่งให้อยู่ในโซน โดยมีจำนวน 5 band คือ Band A ถึง B สำหรับผู้บริหารระดับสูง Band C สำหรับผู้บังคับบัญชาและผู้จัดการ Band D สำหรับเจ้าหน้าที่ที่มีความชำนาญและเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และ Band E สำหรับเจ้าหน้าที่ด้านบริหาร จำนวน Band ทั้งหมดนี้จะเป็นตัวกำหนดการให้สิทธิประโยชน์ต่าง ๆ แต่ละ Band จะถูกแบ่งให้อยู่ในรูปจำนวนของโซน ตัวอย่างเช่น Band D ถูกแบ่งให้อยู่ในโซนทั้งหมด 6 โซน ส่วน Band E มี 5 โซนเพื่อใช้ในการกำหนดการให้เงินเดือนและโบนัส (Armstrong & Brown, 2005)

นักวิชาการบางคนมีข้อโต้แย้งระบบ Broadband ว่า ในระบบดังกล่าว ผู้จัดการไม่ได้ให้รางวัลพนักงานสำหรับการย้ายงานที่นำไปสู่การเรียนรู้ข้ามสายงานหรือการเรียนรู้ที่จะทำงานใดงานหนึ่งให้ดียิ่งขึ้น (Lawler, 2000) ถ้าการย้ายงานของพนักงานส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ที่จะทำงานที่ดีขึ้น พนักงานก็ควรจะได้รับค่าจ้างเพิ่มขึ้นจากการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานนั้น ความรับผิดชอบในงานและความอาวุโสเป็นสิ่งสำคัญที่นำไปสู่การจ่ายค่าตอบแทนของพนักงานแต่ละคน (Lawler, 2000) Broadbanding ไม่ได้สร้างให้เกิดความแตกต่างในการจ่ายค่าตอบแทนบนพื้นฐานของขนาดความรับผิดชอบในงาน เนื่องจากแม้ว่าจะใช้ระบบ Broadband แต่ก็เป็นการยากที่จะบอกว่างานประเภทไหนใน Band มีความรับผิดชอบมากกว่ากัน หรือขนาดของ Band ใหญ่กว่ากันเท่าไร ในขณะที่ Broadbanding ลดจำนวนขั้นเงินเดือนลง แต่ยังไม่มีความชัดเจนในการแบ่งงานในแต่ละมิติออกจากกัน เช่น จะเกิดอะไรขึ้นถ้าบริษัทมีโรงงาน 10 แห่ง

ที่มีขนาดแตกต่างกันในด้านงบประมาณและจำนวนพนักงาน ด้วยระดับขั้นค่าจ้างที่น้อยลง ฝ่ายบริหารจะตัดสินความแตกต่างของการจ่ายค่าตอบแทนระหว่างงานดังกล่าวได้อย่างไร เป็นไปไม่ได้ที่เกรดที่แตกต่างกันสิบระดับจะสามารถจัดการงานที่มีความแตกต่างกันได้ ยิ่งกว่านั้นเป็นเรื่องยากหากผู้จัดการต้องการสร้างความแตกต่างในค่าจ้างของแต่ละคนโดยยึดหลักความอาวุโสในโครงสร้างแบบ Broadband ด้วยการจัดกลุ่มพนักงานจำนวนมากให้อยู่ในระดับค่าจ้างที่น้อยกว่า

ระบบค่าจ้างที่ยากต่อการเข้าใจมีความเป็นไปได้ที่จะสร้างปัญหาในการบริหาร จากผลการศึกษาของ American Compensation Association/Hewitt Associates ในปี 1998 พบว่า พนักงานส่วนใหญ่ต้องการความช่วยเหลือในการทำความเข้าใจกับระบบ Broadband ในขณะที่ 73% ขององค์กรที่ใช้ระบบ Broadband มีการสื่อสารเรื่องนี้ระหว่างการแนะนำ แต่ส่วนใหญ่การสื่อสารดังกล่าวกลับไม่ได้เป็นไปตามขั้นตอนที่ถูกต้อง (Parus, 1998) ถ้าพนักงานไม่เข้าใจระบบค่าตอบแทนแล้ว พวกเขาก็อาจจะพิจารณาเรื่องนี้ด้วยความไม่ไว้วางใจ และเกิดความคลางแคลงใจ

■ ประเด็นด้านการตรวจสอบ (Controlling Issues)

การตระหนักถึงเรื่องการตรวจสอบที่อยู่ภายใต้ระบบค่าจ้างแบบดั้งเดิมแสดงถึงการตรวจสอบในระบบ Broadband ด้วย อย่างไรก็ตาม ด้วยการเพิ่มความยืดหยุ่นและการลดการควบคุมของระบบ Broadband หากระบบการบริหารปราศจากซึ่งความระมัดระวังแล้ว ความผิดพลาดในด้านการตรวจสอบก็อาจจะเพิ่มขึ้นได้

ถ้าระบบการควบคุมด้านการบริหาร เช่น แนวทางในการขึ้นเงินเดือนและการเปรียบเทียบงาน (Benchmark Jobs) เป็นสิ่งที่ยากเกินกว่าจะนำมาใช้ร่วมกับระบบ Broadband การบริหารค่าตอบแทนก็อาจจะมีความไม่แน่นอน ปัญหาด้านการตรวจสอบอาจเพิ่มสูงขึ้นได้ นอกจากนี้ระบบการควบคุมดังกล่าวยังเป็นเรื่องยากที่จะป้องกันโดยการเปรียบเทียบกับข้อมูลตลาด เนื่องจากข้อมูลบางอย่างยากต่อการได้มา นอกจากนี้ความยืดหยุ่นภายใต้ระบบ Broadband สามารถกลายเป็นดาบสองคม (Double-Edged Sword) และต้องการการตรวจสอบมากกว่าโครงสร้างค่าจ้างแบบดั้งเดิม (Arnold & Scott, 2002)

■ ประเด็นด้านงบประมาณ (Budgetary Issues)

ในขอบเขตของโครงสร้าง Broadbanding ที่นำเสนอความสอดคล้องของค่าจ้างที่เข้ากับโครงสร้างองค์การแบบแนวราบและช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพ ผลกระทบในด้านงบประมาณเงินเดือนค่าจ้างอาจเป็นไปได้ในเชิงบวก อย่างไรก็ตาม ระบบ Broadband อาจกลายเป็นเรื่องยากสำหรับองค์การที่พยายามจะควบคุมต้นทุน (Mondy & Noe, 2002; Ioma Report, 1999; Tyler, 1998) ถ้าผู้จัดการไม่ได้รับการฝึกฝนในเรื่องการบริหารค่าจ้างและไม่มีเครื่องมือสำหรับ

การควบคุมต้นทุนแล้ว ช่วงเงินเดือนที่กว้างมากขึ้นกว่าระบบการจ่ายค่าตอบแทนแบบเดิมที่มีค่ากลาง อาจส่งผลต่อการเลื่อนค่าของเงินเดือนไปยังตำแหน่งบนสุดของช่วงโดยไม่จำเป็น (Tyler 1998) ทั้งนี้ ผลการศึกษาหนึ่งเกี่ยวกับการใช้โครงสร้าง Broadbanding ในรัฐบาลสหรัฐอเมริกา พบว่า โครงสร้าง Broadbanding มีความเกี่ยวข้องกับการเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วของต้นทุนมากกว่า โครงสร้างค่าจ้างแบบดั้งเดิม (Martocchio, 2001) ความอิสระในการคิดหรือการกระทำของผู้จัดการในการจ่ายค่าจ้างให้แก่พนักงานภายใต้ระบบ Broadband ประกอบกับการลดการควบคุมเมื่อเทียบกับแนวทางแบบดั้งเดิม สามารถส่งผลในเชิงลบเกี่ยวกับต้นทุนงบประมาณ

แรงกดดันของผู้จัดการเพื่อให้ได้มาซึ่งการเพิ่มค่าจ้างให้แก่ลูกน้องภายใต้ความยากลำบากในการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นนั้น นำไปสู่การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่าความเป็นจริง และสร้างแรงกดดันต่อการจัดหางบประมาณเงินเดือนค่าจ้าง นอกจากนี้ผู้จัดการสามารถทำให้ระดับค่าจ้างหลาย ๆ ระดับมาอยู่ในโครงสร้างเพื่อให้พวกเขาสามารถเลื่อนตำแหน่งพนักงานได้รวดเร็วขึ้น สถานการณ์ดังกล่าวสามารถส่งผลย้อนกลับไปยังโครงสร้างค่าจ้างแบบลำดับชั้น (Hierarchical) ที่บริษัทพยายามจะกำจัดให้หมดไป

VIII. การนำ Broadbanding มาประยุกต์ใช้ในองค์กร

Broadbanding เริ่มทดลองใช้ในภาคราชการ แต่ก็ยังไม่เป็นที่นิยมในภาคเอกชน จนกระทั่งในปี 1996 มีการวิจัยพบว่า องค์กรภาคเอกชนเริ่มนำ Broadbanding มาใช้ โดยมีจำนวนถึง 9% และอีก 27% กำลังวางแผนที่จะใช้ระบบนี้ (Brown, 1996) แต่ก่อนที่องค์กรต่าง ๆ จะตัดสินใจในการนำระบบดังกล่าวมาใช้ จำเป็นต้องมีการเตรียมการและคำนึงถึงประเด็นที่อาจมีผลกระทบต่อองค์กรด้วย ตัวอย่างการนำ Brandbanding มาใช้ในองค์กรเอกชนในต่างประเทศแสดงดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 การนำ Broadbanding มาใช้ในองค์กรต่างประเทศ

องค์กร	ผลจากการนำ Broadband มาใช้ในองค์กร
GE	■ พยายามโยงค่าจ้างกับผลการปฏิบัติงาน ไม่ใช่โยงกับความอาวุโส ■ พยายามลบความคิดที่ว่า ค่าจ้างต้องโยงกับอำนาจ โยงกับการเป็นหัวหน้าหรือผู้บริหาร และทำให้การบริหารจัดการค่าจ้างเรียบง่าย ไม่ซับซ้อน
IBM	■ มีการลดตำแหน่งงานจาก 5,000 ตำแหน่งเหลือเพียง 1,200 ตำแหน่ง ■ มีการลดขั้นเงินเดือนจาก 24 ขั้นเหลือเพียง 10 Band ■ เน้นการสื่อสารให้พนักงานทราบว่า มีการปรับรูปแบบขององค์กรใหม่ที่มีสายการบังคับบัญชาสั้นลง เพื่อที่จะได้ส่งมอบสินค้าและบริการสู่ตลาดได้รวดเร็วขึ้น
Circle K Corp. (ร้านสะดวกซื้อที่มีพนักงาน 20,000 คน ในอเมริกา)	■ มีการลดขั้นเงินเดือนจาก 16 ขั้นเหลือเพียง 4 Band ■ ปรับฐานเงินเดือนของบริษัทให้มีความคล่องตัว หรือยืดหยุ่นสูงพอที่จะรับพนักงานที่มีทักษะที่บริษัทต้องการง่ายขึ้น ■ ให้อำนาจผู้จัดการในการให้รางวัลที่เป็นตัวเงินและโอกาสในหน้าที่การงาน ■ โน้มน้าวให้พนักงานหันมาสนใจพัฒนาตนเองให้มีทักษะหลากหลาย

ที่มา: ปรับจากธัญญา ผลนันท (2546)

Armstrong & Brown (2005) ได้ยกตัวอย่างการนำ Broadbanding มาใช้ที่ Tesco ซึ่งเป็นบริษัทค้าปลีกที่มีขนาดใหญ่ที่สุดของอังกฤษและมีพนักงานมากกว่า 200,000 คน โครงสร้างของ Tesco ประกอบด้วย 6 Band สาเหตุที่ Tesco นำระบบ Broadband มาใช้เนื่องจากองค์กรต้องการความยืดหยุ่นในการจ่ายค่าตอบแทน บริษัทมีการขยายตัวอย่างรวดเร็วโดยเฉพาะการขยายกิจการไปยังต่างประเทศ ดังนั้นองค์กรจึงต้องการระบบที่สนับสนุนการพัฒนาและการโยกย้ายพนักงาน โดยลดระดับของขั้นเงินเดือนที่มีความหลากหลายลง โครงสร้างแบบใหม่ของ Tesco ได้ลดจำนวนขั้นเงินเดือนจาก 22 เกรดให้เหลือระดับการทำงาน (Work Level) เพียง 6 ระดับ โดยงานในบริษัทถูกจัดให้เข้าสู่ระดับการทำงาน ในแต่ละระดับประกอบด้วยสิ่งที่ Tesco เรียกว่า จุดอ้างอิงค่าจ้าง (Pay Reference Point) ที่ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อการทำการเปรียบเทียบหน้าที่ต่าง ๆ ในองค์กร 100 หน้าที่ (100 Benchmark Roles) การเปรียบเทียบดังกล่าวถูกกำหนดขึ้นจากค่าเฉลี่ยของการจ่ายค่าจ้างในแต่ละประเภทงานขององค์กรที่ประสบความสำเร็จสูงสุด 20 แห่งในอังกฤษ ซึ่งถูกออกแบบมาเพื่อให้รางวัลกับเจ้าหน้าที่ที่มีผลการทำงานดีที่สุดในบริษัทที่ประสบความสำเร็จสูงสุด ในการจ่ายค่าตอบแทนจริงแก่พนักงานในบริษัท อัตราค่าจ้างที่จ่ายจะต่ำกว่าจุดอ้างอิงค่าจ้างประมาณ 10%

โครงสร้างแบบใหม่ของ Tesco จะไม่มีค่ากลาง ซึ่งหัวหน้างานสามารถใช้เพื่อให้รางวัลแก่พนักงานในสิ่งที่แสดงออกให้กับบริษัท แต่การจ่ายค่าตอบแทนถูกควบคุมโดยผู้จัดการแผนกและผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์ โดย Tesco มีแนวทางในการจ่ายค่าตอบแทนว่า “องค์กรต้องสร้าง

จำนวนระดับชั้นที่เหมาะสม จำนวน Band สำหรับงานแต่ละระดับต้องมีความกว้างพอที่จะแสดงให้เห็นถึงประเภทงานที่แตกต่างกันและสิ่งที่พนักงานแสดงออกในแต่ละระดับ และสอดคล้องกับการจ่ายค่าตอบแทนของบริษัทภายนอก” (Armstrong & Brown, 2005)

ในปัจจุบันระบบ Broadband ได้กลายเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ในองค์กรภาครัฐ เช่น State of Hawai Judiciary, State of Nevada Department of Personnel, University of Colorado at Denver และ State of California ส่วนในองค์กรเอกชน เช่น IBM, Nike และ General Electric (Center for Personal Research, 2002) แม้ว่าระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนแบบ Broadband จะได้รับการยอมรับและมีคนกล่าวถึงกันอย่างแพร่หลาย แต่ระบบนี้ก็ยังไม่สามารถแก้ไขปัญหาการจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนได้ทั้งหมด และยังคงต้องมีการศึกษาพัฒนาระบบ Broadband ให้ดีขึ้นต่อไป

IX. องค์การไทยกับการนำ Broadbanding มาใช้

9.1 องค์การภาคเอกชน

บทความนี้ผู้เขียนมีการทำวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกและการสัมภาษณ์แบบ Focus Group พนักงานในบริษัทผลิตภัณฑ์และวัตถุดิบก่อสร้าง จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทในกลุ่ม SCG Cement ที่มีการนำระบบ Broadband มาใช้โดยมีรายละเอียด ดังนี้

วัตถุประสงค์ในการวิจัย

เพื่อศึกษาสิ่งที่จะต้องคำนึงถึงก่อนการนำระบบ Broadband มาใช้ในองค์กร โดยใช้ตัวอย่างของเครือซิเมนต์ไทยซึ่งเป็นกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมรายใหญ่ที่สุดแห่งหนึ่งของประเทศไทย และมีความโดดเด่นในเรื่องของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

คำถามในการวิจัย

1. วัตถุประสงค์และโครงสร้างในการนำระบบ Broadband มาใช้ในองค์กร
2. ปัญหาและแนวทางแก้ไขของการนำระบบ Broadband มาใช้
3. ความรู้สึกของพนักงานหลังการนำระบบ Broadband มาใช้

การออกแบบการวิจัยและกลุ่มเป้าหมาย

1. การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ในเดือนสิงหาคม 2550 กับผู้จัดการพัฒนาพนักงาน หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทผลิตภัณฑ์และวัตถุดิบก่อสร้าง จำกัด

2. การสัมภาษณ์แบบ Focus Group พนักงานบริษัทผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง จำกัด ในเดือนสิงหาคม-กันยายน 2550 จำนวน 25 คน โดยแบ่งผู้ถูกสัมภาษณ์ออกเป็น 2 กลุ่ม คือ พนักงานในระดับปฏิบัติการจำนวน 10 คนและพนักงานระดับบังคับบัญชาจำนวน 15 คนซึ่งมีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 5 ปีและมีประสบการณ์ในการได้รับค่าตอบแทนในระบบดั้งเดิม และระบบ Broadband

สรุปผลการวิจัย

จากการสัมภาษณ์พบว่า เครือซิเมนต์ไทยมีการเลือกใช้ระบบ Broadband เป็นบางกลุ่มธุรกิจเท่านั้น ซึ่งบริษัทผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง จำกัด เป็นหนึ่งในบริษัทที่สัการนำระบบ Broadband มาใช้โดยมีรายละเอียดของการนำระบบ Broadband มาใช้ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 การนำ Broadbanding มาใช้ในองค์กรไทย

ประเด็น	การนำระบบ Broadband มาใช้ในองค์กร
โครงสร้างของระบบ	■ บริษัทมีการนำระบบ Broadband มาใช้ โดยมีการปรับระบบการบริหารค่าตอบแทนแบบเดิมซึ่งมี 11 ระดับเหลือเพียง 5 Band ■ พยายามโยงค่าจ้างกับผลการปฏิบัติงาน ไม่ใช่โยงกับความอาวุโส และเครือข่าย มีการเน้นเรื่องของ Competency-based Program และ Performance-based Pay Program อยู่แล้วจึงนำเอาโครงสร้างเงินเดือนแบบ Broadbanding มาใช้
วัตถุประสงค์	■ ทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดง่ายขึ้น (Facilitate Change) และสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของเป้าหมายธุรกิจและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้เร็วขึ้น ■ ช่วยลดสายการบังคับบัญชา/หลีกเลี่ยงการมีโครงสร้างเงินเดือนจำนวนมาก ■ การให้ผลตอบแทนสอดคล้องกับความสามารถและราคาตลาด ■ สนับสนุนการเติบโตของพนักงานด้วยความสามารถและเพิ่มพูนทักษะความรู้มากกว่าการเติบโตในสายงาน (Promote Lateral Moves or In-grade Promotion) ■ ลดการใช้การเลื่อนระดับ (Promotion) เป็นวิธีเพื่อเพิ่มค่าตอบแทนที่สูงขึ้น/ลดความคาดหวังในการปรับระดับของพนักงาน ■ ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะที่จำเป็นต่อความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Promote Career Development/Learning)
ปัญหาหลัก	■ องค์กรในประเทศไทยส่วนใหญ่ยังให้ความสำคัญกับระบบอาวุโส ทำให้ไม่สามารถนำระบบดังกล่าวมาใช้งานได้เต็มที่รูปแบบ เนื่องจากผู้บริหารเป็นห่วงว่า จะได้รับการต่อต้านจากพนักงานที่มีอายุมาก เพราะโอกาสในการขึ้นเงินเดือนตามความสามารถและทักษะของพนักงานที่มีอายุน้อยมีมากกว่า

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ประเด็น	การนำระบบ Broadband มาใช้ในองค์กร
	■ การตรวจสอบการขึ้นเงินเดือนและการควบคุมงบประมาณทำได้ยากกว่าระบบการบริหารค่าตอบแทนแบบดั้งเดิม เนื่องจากไม่มีการระบุค่ากลางเพื่อใช้อ้างอิงในการขึ้นเงินเดือน และไม่สามารถเปรียบเทียบกับอัตราค่าจ้างในตลาด ■ พนักงานส่วนใหญ่ยังไม่เห็นประโยชน์จากการใช้ระบบ Broadband ทำให้การพัฒนาทักษะยังเกิดขึ้นน้อย

สำหรับความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อการปรับโครงสร้างเป็นแบบ Broadband สามารถแบ่งตามประเภทของพนักงานได้ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ความคิดเห็นของการนำ Broadbanding มาใช้โดยแบ่งตามประเภทของพนักงาน

ประเภทของพนักงาน	ความคิดเห็น
พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีผลการทำงานดี	ระบบ Broadband ขึ้นเงินเดือนใกล้เคียงกับระบบเดิม อาจจะสูงขึ้นเล็กน้อย
พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีผลการทำงานไม่ดี	ระบบ Broadband มีการปรับขึ้นเงินเดือน แต่อาจลดลงเมื่อเปรียบเทียบกับระบบการจ่ายค่าตอบแทนแบบเดิม
พนักงานระดับบังคับบัญชาที่เป็นหัวหน้างานที่มีอายุน้อย	รู้สึกไม่เป็นธรรม เนื่องจากพนักงานเหล่านี้พยายามพัฒนาทักษะความสามารถเพิ่มมากขึ้น แต่เนื่องจากบริษัทยังมีการใช้ค่ากลางและ Sub-Band ทำให้เงินเดือนปรับขึ้นเพียงเล็กน้อยเมื่อเทียบกับระบบเดิม
พนักงานระดับบังคับบัญชาที่เป็นหัวหน้างานที่มีอายุมาก	รู้สึกเฉย ๆ กับการปรับเป็นระบบ Broadband เนื่องจากทุกอย่างยังเหมือนเดิม

แนวทางแก้ไขปัญหาการนำระบบ Broadband มาใช้ของบริษัท

1. ผู้บริหารสร้าง Sub-Band ขึ้นมาเพื่อลดผลกระทบที่เกิดขึ้น ตัวอย่างเช่น Band 3 มีการแบ่งเป็น Band 3/1 Band 3/2 และ Band 3/3 เพื่อไม่ให้พนักงานที่มีอายุงานน้อยขึ้นเงินเดือนมากกว่าพนักงานที่มีอายุงานและเงินเดือนมากกว่า มิฉะนั้นพนักงานที่มีเงินเดือนมากเมื่อใช้ระบบ Broadband เติมรูปแบบจะทำให้พนักงานคนนั้นรู้สึกว่า ขึ้นเงินเดือนน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับฐานเงินเดือนของตัวเอง
2. บริษัทยังคงค่ากลางในแต่ละ Band ไว้เพื่อไม่ให้พนักงานขึ้นเงินเดือนสูงเกินไปเมื่อเทียบกับโครงสร้างการจ่ายค่าตอบแทนแบบเดิม ทำให้บริษัทสามารถตรวจสอบการขึ้นเงินเดือนได้ และควบคุมงบประมาณไม่ให้สูงขึ้นมาก
3. การเปรียบเทียบยังคงใช้การเปรียบเทียบตามตำแหน่งงานอยู่ เนื่องจากองค์กรใน

ประเทศไทยมีการใช้ระบบ Broadband น้อยมากและส่วนใหญ่อีกไม่ได้ใช้กันอย่างเต็มรูปแบบ ทำให้จำเป็นต้องใช้การเปรียบเทียบเงินเดือนตามระบบเดิมอยู่

4. การทำความเข้าใจกับพนักงานเพิ่มเติมเพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาทักษะโดยเน้น การปรับเงินเดือนที่สะท้อนผลการประเมินที่เน้นทักษะและศักยภาพของพนักงานมากขึ้น

จากผลการวิจัยสามารถสรุปการนำ Broadband มาใช้ในบริษัทผลิตภัณฑ์และวัตถุดิบก่อสร้าง จำกัด เป็นประเด็นต่าง ๆ ได้ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 การนำ Broadband มาใช้ในบริษัทผลิตภัณฑ์และวัตถุดิบก่อสร้าง จำกัด เครือซิเมนต์ไทย

ประเด็น	หน่วยงาน ทรัพยากรมนุษย์	พนักงานระดับบังคับบัญชา และระดับปฏิบัติการ
การแข่งขันได้กับภายนอก	ใช้การเปรียบเทียบกับบริษัทภายนอกตามตำแหน่งงาน	
ความสะดวกในการบริหารงาน	มีการปรับระบบเป็น Sub-Band ทำให้การขึ้นเงินเดือนทำได้ง่ายขึ้น กว่า ระบบ Broadband ที่มีช่วงของเงินเดือนที่มีความกว้างมาก	
ความเป็นธรรมภายใน	มีการปรับระบบเป็น Sub-Band	- พนักงานที่มีทักษะ ความสามารถสูง รู้สึกไม่เป็นธรรม - พนักงานที่สูงอายุ รู้สึกว่าเป็นธรรม เนื่องจาก วิธีดังกล่าวจะทำให้พนักงานปรับเงินเดือนตามฐานค่ากลาง
แรงจูงใจของพนักงาน		- พนักงานที่มีทักษะ ความสามารถสูง รู้สึกว่าไม่จูงใจ หากมีการใช้ระบบ Broadband เต็มรูปแบบจะทำให้สามารถขึ้นเงินเดือนได้มากกว่าการมีค่ากลาง - พนักงานบางคน รู้สึกเฉย ๆ แรงจูงใจในการทำงานเหมือนเดิม ไม่ค่อยมีอะไรเปลี่ยนแปลง
ประเด็นด้านการตรวจสอบ	การปรับระบบให้มีค่ากลางทำให้การตรวจสอบได้ง่ายขึ้นและ หน่วยงานสามารถควบคุมงบประมาณได้มากกว่าระบบ Broadband เต็มรูปแบบ	
ประเด็นด้านงบประมาณ		

ข้อเสนอแนะและสิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการนำ Broadbanding มาใช้ในองค์กรไทย

การนำ Broadbanding มาใช้ องค์กรอาจต้องเจอกับปัญหาต่าง ๆ เช่น ความกลัวของผู้บริหารที่จะปรับเปลี่ยนรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนโดยเน้นทักษะอย่างเต็มรูปแบบเนื่องจากประเทศไทยยังให้ความสำคัญกับระบบอาวุโสทำให้องค์กรไม่สามารถนำ Broadbanding มาใช้

อย่างเต็มรูปแบบ ผลที่ตามมา คือ ทำให้เกิดความไม่เป็นธรรมภายในสำหรับพนักงานอายุน้อย ที่พยายามพัฒนาทักษะความสามารถ แต่ขึ้นเงินเดือนน้อย และทำให้ไม่สามารถสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานได้เท่าที่ควร หรือปัญหาที่พนักงานยังไม่ได้สร้างให้เกิดการพัฒนาทักษะเท่าที่ควร รวมทั้ง ปัญหาเรื่องความรู้สึกของพนักงานที่ทำให้พนักงานลาออกจากบริษัทเพิ่มขึ้น เนื่องจากระบบเดิมมีการปรับระดับขึ้นเมื่อพนักงานมีเงินเดือนถึงขั้นสูงสุดของกระบอกเงินเดือน แต่ระบบ Broadband ที่นำมาใช้ทำให้พนักงานมีการปรับระดับน้อยลง ดังนั้นก่อนที่จะนำ Broadbanding มาใช้องค์กรต้องคำนึงถึงเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

1. อย่าประเมินค่าวัฒนธรรมเดิมที่เป็นอยู่ต่ำเกินไป เพราะการเปลี่ยนแปลงไปสู่ระบบใหม่ จำเป็นต้องใช้เวลา
2. ควรทำการเปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไปอย่างต่อเนื่องมากกว่าการเริ่มต้นใหม่ เพื่อลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงให้น้อยที่สุด
3. ควรพิจารณาประเด็นการจ่ายค่าตอบแทนที่เท่าเทียมกัน
4. ใช้ข้อมูลตลาดในการกำหนดการจ่ายค่าตอบแทน แต่ต้องมั่นใจว่าข้อมูลเหล่านั้นเชื่อถือได้ก่อนที่จะนำมาใช้ในองค์กร
5. พยายามสื่อสารกับพนักงานให้มากที่สุด เพื่อให้พนักงานมีความเข้าใจกับระบบใหม่
6. องค์กรไม่ควรมีจำนวน Band น้อยกว่า 5 ระดับ
7. สร้างการเข้ามามีส่วนร่วมของผู้จัดการในการออกแบบกระบวนการใหม่ ซึ่งจะช่วยให้ผู้จัดการสามารถอธิบายรายละเอียดให้แก่พนักงานเข้าใจได้และสร้างให้เกิดความมั่นใจในการนำระบบใหม่มาใช้มากขึ้น

9.2 องค์การภาครัฐ

สำหรับการปฏิรูประบบราชการของไทย มีเรื่องของการนำระบบ Broadband มาใช้ด้วย ซึ่งมีการประกาศระบบการจัดประเภทตำแหน่งให้สอดคล้องกับลักษณะงานในปัจจุบัน โดยระบบเดิมมีการกำหนดประเภทตำแหน่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) ตำแหน่งประเภทบริหารระดับกลางและสูง 2) ตำแหน่งประเภทวิชาการและวิชาชีพเฉพาะ และ 3) ตำแหน่งประเภททั่วไป โดยมีมาตรฐานกลางในการกำหนดระดับตำแหน่งเพียงหนึ่งเดียว ซึ่งเรียกว่า “ซี” คือ การมี Common Level ที่กำหนดร่วมกันไว้เป็น 11 ระดับ ในขณะที่ร่าง พ.ร.บ. ฉบับใหม่นี้จะยกเลิก “ซี” และจัดทำมาตรฐานกำหนดระดับตำแหน่งแยกตามลักษณะของประเภทตำแหน่ง ซึ่งร่าง พ.ร.บ. ฉบับใหม่มีการกำหนดประเภทตำแหน่งออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ 1) ตำแหน่งประเภทบริหารมี 2 ระดับ คือ ระดับต้นและระดับสูง 2) ตำแหน่งประเภทอำนวยการ มี 2 ระดับ คือ ระดับต้นและระดับสูง 3) ตำแหน่งประเภทวิชาการมี 5 ระดับ คือ ระดับปฏิบัติการ ระดับชำนาญการ ระดับชำนาญการพิเศษ ระดับเชี่ยวชาญ และระดับทรงคุณวุฒิ และ 4) ตำแหน่งประเภททั่วไป มี 4 ระดับ คือ

ระดับปฏิบัติงาน ระดับชำนาญงาน ระดับอาวุโส และระดับทักษะพิเศษ (กรุงเทพมหานคร, 2550) ทั้งนี้ระบบดังกล่าวถือเป็นการปรับเปลี่ยนจากระบบโครงสร้างแบบเดิมซึ่งมี 11 ระดับเหลือเพียง 4 Band โดยมีช่วงเงินเดือนที่กว้างขึ้น เช่น ตำแหน่งประเภทบริหาร ระดับต้นมีช่วงเงินเดือน 46,820-61,860 บาท และระดับสูงมีช่วงเงินเดือน 51,620-63,920 บาท หรือตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับต้นมีช่วงเงินเดือน 22,330-48,600 บาท และระดับสูงมีช่วงเงินเดือน 27,450-57,470 บาท เป็นต้น

จากประโยชน์ของการนำระบบ Broadband มาใช้ที่ทำให้ช่วงเงินเดือนกว้างขึ้น ลดปัญหาการขาดความสามารถในการแยกให้เห็นความแตกต่างของผลการปฏิบัติงาน (Lack of Degree of Differentiation) ลดปัญหาการควบคุมยอดเงินเดือนที่ขึ้นถูกจำกัดโดยอาศัยวิธีการกำหนดโควตา หรือการไม่มุ่งใจให้พนักงานมุ่งมั่นจะพัฒนาตนหรือเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยระบบ Broadband ทำให้สายการบังคับบัญชาสั้นลง ลดความซับซ้อนของระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนลง เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นในระบบการประเมินค่างานและการบริหารค่าตอบแทน รองรับความก้าวหน้าในอาชีพได้ในทุกสายงาน ไม่ว่าจะเป็นสายงานปฏิบัติงาน ข้าราชการ อาวุโส หรือทักษะพิเศษ และสร้างระบบการพัฒนาในอาชีพ รวมทั้งสร้างความคล่องตัวในการย้ายกลุ่มตำแหน่ง แต่การนำระบบ Broadband มาใช้ในภาครัฐให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจำเป็นต้องใช้เวลาในการเปลี่ยนแปลงเป็นระยะเวลาหนึ่ง เนื่องจากระบบที่มีขนาดใหญ่และเกี่ยวข้องกับคนเป็นจำนวนมาก ต้องมีการสื่อสารและทำความเข้าใจกับพนักงานให้เจ้าหน้าที่ของรัฐเข้าใจประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงระบบการจ่ายค่าตอบแทนอาจทำให้เกิดปัญหาในเรื่องค่าใช้จ่ายที่ปรับสูงขึ้นเนื่องจากภาครัฐเป็นหน่วยงานที่ค่อนข้างเป็นบิกแบงมันคง คนออกจากงานน้อย อายุเฉลี่ยเจ้าหน้าที่สูง ทำให้มีโอกาสเกิดความไม่เท่าเทียมกันภายใน มีโอกาสในการปรับเงินเดือนที่แตกต่างกันในตำแหน่งงานที่แตกต่างกันใน Band เดียวกัน เนื่องจากการปรับเงินเดือนแม้ว่าจะใช้ระบบคุณธรรม (Merit) และการใช้ดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicator: KPI) แต่ก็มีการใช้ดุลยพินิจค่อนข้างสูงในการที่จะเลือกขึ้นเงินเดือนสำหรับเจ้าหน้าที่แต่ละคนจำนวนเท่าไรเนื่องจากระบบ Broadband ถ้าไม่ได้มีการกำหนดค่ากลางที่ใช้ในการปรับเงินเดือนจะทำให้งบประมาณสูงกว่าเป้าหมายได้ ทำให้มีโอกาสเกิด Sub-Brand/Zone เป็นจำนวนมาก แม้กระทั่งองค์การเอกชนชั้นนำในเมืองไทย หากจะนำระบบ Broadband มาใช้อาจต้องใช้เวลาและความกล้าอย่างมากเพื่อเปลี่ยนแปลงสู่ระบบดังกล่าว

X. สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการใช้โครงสร้างแบบ Broadbanding

Hays (2004) กล่าวว่า ปัจจัยสำคัญในการสร้างความสำเร็จของ Broadbanding ประกอบด้วย การสร้างความมีส่วนร่วมของพนักงานในการออกแบบระบบ การสร้างกลไกในการจัดสรร

การจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นระบบ การลงทุนในการพัฒนาพนักงาน และการสร้างความเข้าใจกับพนักงาน ดังนั้นก่อนที่จะมีการนำระบบ Broadband มาใช้จะต้องมีการเตรียมความพร้อมในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

- องค์การต้องเตรียมรับมือกับเหตุการณ์ที่เป็นวิกฤติการณ์ที่สำคัญจากการเปลี่ยนแปลง
- องค์การต้องมีความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงระบบการจ่ายค่าตอบแทน
- ผู้บริหารระดับสูงต้องมีคำมั่นสัญญาในการผลักดันระบบ Broadbanding
- องค์การต้องมีการกระจายอำนาจในการบริหารค่าตอบแทน
- ผู้จัดการต้องได้รับการเสริมพลังในการทำงานและการกระตุ้นการพัฒนา เพิ่มทักษะความสามารถของพนักงานในสายอาชีพ
- ต้องมีการทำความเข้าใจกับพนักงานโดยผ่านกระบวนการสื่อสารความที่มีประสิทธิภาพ
- ต้องมีการวางระบบสนับสนุนที่ดีก่อนที่จะนำ Broadbanding มาใช้ เช่น ระบบการประเมินผล การสำรวจค่าจ้าง
- ต้องเสริมสร้างวัฒนธรรมในการพัฒนาตนเอง

แม้ว่าระบบ Broadband จะเป็นการปรับโครงสร้างที่สอดคล้องกับโครงสร้างองค์การแบบแบนราบ แต่องค์การจำเป็นต้องคำนึงถึงประเด็นต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นโดยสามารถสรุปได้ ดังนี้

- องค์การอาจต้องใช้งบประมาณมากในการปรับเปลี่ยนจากโครงสร้างค่าจ้างเงินเดือนจากระบบเดิมเป็นระบบ Broadband
- ยากต่อการเปรียบเทียบค่าจ้างเงินเดือนในตลาดโดยเฉพาะการนำมาใช้ในประเทศไทย เนื่องจากองค์การที่ใช้ระบบ Broadband ยังมีจำนวนไม่มากนัก
- ยากต่อการควบคุมต้นทุนด้านแรงงาน เพราะเพดานสูงสุดใน Broadband จะสูงกว่าในกระบอกเงินเดือนเดิมมาก
- ไม่เหมาะกับสังคมการทำงานที่ยังให้ความสำคัญกับระดับตำแหน่งงานมากกว่าความสำเร็จของงานเช่น สังคมไทย
 - ในระบบ Broadband ลูกน้องและหัวหน้าอาจถูกจัดอยู่ในระดับเดียวกัน ในอนาคตหากมีการปรับเปลี่ยนสลับตำแหน่งกัน ทั้งสองก็ยังคงอยู่ในระดับเดียวกัน ความรู้สึกได้หน้า เสียหน้า ยอมรับไม่ได้ หรือน้อยอกเสียใจก็จะเกิดขึ้น ดังนั้น Broadbanding ช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์การขึ้นได้ลงได้ในองค์การ
 - การให้รางวัลตอบแทนในรูปของตำแหน่งงานไม่อาจกระทำได้ดีเต็มที่ ซึ่งขัดกับความต้องการการมีเกียรติทางสังคม (Esteem Need) ของพนักงาน
 - การเลื่อนระดับตำแหน่งระหว่างกลุ่มงานมีโอกาสน้อยมาก พนักงานจะมีความชำนาญใน Band ของตนเองเท่านั้น
- ไม่เหมาะกับองค์การที่ให้ความสำคัญกับพฤติกรรมการทำงานมากกว่าความสำเร็จ และ

ไม่เหมาะกับองค์การที่มีลักษณะงานที่แตกต่างกันจำนวนมาก ระบบ Broadband เหมาะสำหรับองค์การที่ไม่มีการแบ่งชั้นวรรณะ เน้นการทำงานเป็นทีมงานที่ใช้ความสามารถเชิงสมรรถนะหลากหลาย ลักษณะการทำงานไขว้สายกันมาก พนักงานหรือทีมงานได้รับมอบอำนาจการตัดสินใจสูงขึ้น

การบริหารค่าจ้างเงินเดือนแบบ Broadband เป็นที่กล่าวขานในระบบการบริหารของไทย แต่การประยุกต์ใช้ยังอยู่ในวงจำกัด เนื่องจากผู้บริหารยังไม่เห็นความสำคัญ วัฒนธรรมการทำงานที่ยังเน้นการแบ่งหน้าที่การรับผิดชอบในวงแคบ ๆ ตามที่เขียนไว้ในใบพรรณนางาน (Job Description) แทนที่จะมองความรับผิดชอบความสำเร็จของงานที่เชื่อมโยงกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์การ และวัฒนธรรมไทยที่ยังเน้นการประนีประนอม เคารพความเป็นอาวุโส ทำให้การนำระบบ Broadband มาใช้ไม่เต็มที่และเกิดการเปลี่ยนรูปแบบของระบบดังกล่าว ดังนั้นการเลือกใช้โครงสร้างค่าจ้างแบบดั้งเดิมหรือ Broadbanding ควรจะพิจารณาถึงวัฒนธรรมองค์การ เป้าหมาย และกลยุทธ์ขององค์การ รวมทั้งพิจารณาเปรียบเทียบผลดีและผลเสียของแนวทางดังกล่าว ผลการศึกษาในปี 1999 โดย Hay Associates และผลการศึกษาในปี 1998 โดย American Compensation Association/Hewitt Associates พบว่า Broadbanding จะเกิดประสิทธิผลสูงสุดเมื่อถูกใช้ในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมหรือโครงสร้าง ขณะเดียวกันผู้จัดการก็ต้องเข้าใจเรื่องดังกล่าวอย่างชัดเจน (Ioma Report, 1999)

XI. บทสรุป

ความต้องการที่จะทำให้เกิดความยืดหยุ่นทางการบริหารรวมเข้ากับการลดขนาดองค์การองค์การหลายแห่งพยายามทำให้ระบบ Broadband ประสบความสำเร็จในการทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในการจ่ายค่าตอบแทน ทั้งนี้องค์การควรดำเนินการด้วยความรอบคอบ ผลกระทบของระบบ Broadband ที่มีต่อความสำเร็จของระบบค่าจ้าง อาจไม่ส่งผลเชิงลบมากนักเมื่อเทียบกับความคาดหวัง เวลาเท่านั้นที่จะสะท้อนความชัดเจน แต่หลักฐานล่าสุดดูเหมือนจะชี้ว่า อัตราการใช้ Broadbanding มีแนวโน้มลดลง และกลยุทธ์ก็ไม่แพร่หลายมากเท่ากับที่เคยคาดการณ์ไว้ก่อนปี 1990 ตัวอย่างเช่น จำนวนบริษัทที่ตระหนักเรื่อง Broadbanding ลดลงอย่างต่อเนื่องจาก 39% ในปี 1993 เหลือเพียง 18% ในปี 1999 นอกจากนี้ ในขณะที่มีจำนวนบริษัทที่ใช้ระบบ Broadband เพิ่มขึ้นจาก 10% ในปี 1993 เป็น 21% ในปี 1997 แต่อัตราการเพิ่มขึ้นเริ่มลดลง โดยมีองค์การที่ใช้ระบบ Broadband มีเพียง 23% ในปี 1999 (HR Focus, 2000) ดังนั้น ก่อนที่องค์การจะเริ่มนำระบบ Broadband มาใช้ ผู้จัดการควรพิจารณาว่า ระบบดังกล่าวมีผลต่อเกณฑ์สำหรับการประเมินผลการจ่ายค่าตอบแทนที่มีประสิทธิผลในองค์การได้อย่างไร และสิ่งใดบ้างที่ต้องคำนึงถึงก่อนที่จะนำระบบดังกล่าวมาใช้เพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดในองค์การ

เอกสารอ้างอิง

- กรุงเทพธุรกิจ. 2550. กรม.ไฟเขียวร่างกฎหมายใหม่ ยกเครื่องระบบข้าราชการพลเรือน. กรุงเทพธุรกิจ. 27 มิถุนายน 2550.
- ัญญา ผลอนันต์. 2546. **บริหารค่าตอบแทนแบบสร้างสรรค์ด้วยระบบ Broadbanding**. กรุงเทพฯ: ขวัญข้าว.
- มาพะ ภูจินดา. 2550. การจัดโครงสร้างตำแหน่งแบบกว้าง Broadbanding. **วารสารข้าราชการ**. 52, 2 มีนาคม-เมษายน 2550: 29-34.
- Abosch, K. 1995. The promise of broadbanding. **Compensation and Benefits Review**. no. 27: 54-8.
- Abosch, K. and Hand, J. 1994. Characteristics and practices of organizations with broadbanding: A study of alternative approaches. **ACA Journal**. Vol. 3, no. 3: 6-17.
- Armstrong, M and Brown, D. 2005. Reward strategies and trends in the United Kingdom: The land of diverse and pragmatic dreams. **Compensation and Benefits Review**. 37: 41-53.
- Arnold, E.W. and Scott, C.J. 2002. Does broad banding improve pay system effectiveness? **Southern Business Review**. Vol. 27, no. 2: 1-8.
- Berger, L. A. & Berger, D. R. (Ed). 2000. **The Compensation Handbook: A State of the Art Guide to Compensation Strategy and Design**. New York: McGraw Hill.
- Brown, D. 1996. Broadbanding: A study of company practices in the United Kingdom. **Compensation and Benefits Review**. 28: 41-49.
- Brown, D. and Armstrong, M. 1999. **Paying for Contribution: Real Performance-related Pay Strategies**. London: Kogan Page.
- Cappelli, P. 2000. Examining the incidence of downsizing and its effect on establishment performance. NBER Working Paper Series, [Online]. Available at: www.nber.org/papers/w7742.
- Center for Personal Research. 2002. Broadbanding II. [Online]. Available at: www.Ipma-hr.org.
- Ellis, C. M. & McCutcheon, J. 1999. Critical success factors for implementing banding in complex organizations. **ACA News**. 42: 30-32.
- Gilbert, D. and Abosch, K. 1996. **Improving Organizational Effectiveness through Broadbanding**. Scottsdale, Arizona: American Compensation Association.

- Haslett, S. 1995. Broadbanding: A strategic tool for organizational change. **Compensation and Benefits Review**. 27: 40-47.
- Hays, S.W. 2004. Trends and best practices in state and local human resource management: Lessons to be learned? **Review of Public Personnel Administration**. 24.3: 256-275.
- HR Focus. 2000. Latest data on alternative pay. **HR Focus**. 11.
- Ioma's Report on Salary Surveys. 1999. Has broadbanding stood the test of time? **Ioma's Report on Salary Survey**. 99: 1-3.
- Lawler, E. E. 2000. **Rewarding Excellence**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lawler, E. E. 2003. Reward Systems in Knowledge Based Organization. In **Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage**. Susan E. Jackson, et al., San Francisco: Josseybass: 274-302.
- Long, R.J. and Shields, J.L. 2005. Best practice or best fit? High involvement management and base pay practices in Canadian and Australian firms. **Asia Pacific Journal of Human Resources**. Vol. 43, no. 1: 52-75.
- Martocchio, J. J. (2001). **Strategic Compensation**. 2nd edition. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Milkovich, G. T. & Newman, J. M. 2002. **Compensation**. 7th edition. Boston, MA: Trwin/Mcgraw Hill.
- Mondy, R. W. & Noe, R. M. 2002. **Human Resource Management**. 8th edition. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Parus, B. 1998. Broadbanding highly effective, survey shows. **ACA News**. 41: 40-42.
- Peters, S. 1994. Companies cite reasons for broadbanding. **Personnel Journal**. 73: 20.
- Porter, M. 1985. **Competitive Advantage**. New York: Free Press.
- Risher, H. 1995. Base pay: Rethinking the basic framework. In **The Performance Imperative: Strategies for Enhancing Workforce Effectiveness**, Risher, H. and Fay, C., Ed. San Francisco: Jossey Bass. 299-322.
- Risher, H. 1999. **Aligning Pay and Results**. New York: American. Management Association
- Stoskopf, G.A. 2002. Choosing the best salary structure for your organization. **World at Work Journal**. Vol. 11, no. 4: 28-36.
- Soukhanov, A.G. 1997. Watch World. **The Atlantic Monthly**. Vol. 280, no. 2: 100.

Tyler, K. 1998. Compensation strategies can foster lateral moves and growing in place. **HR Magazine**. 43: 64-71.

World at Work. 2002. Topic briefings. [On-line]. Available at: <http://www.worldatwork.org/topicbriefings/generic/html/topic-broad.html>.