

ทำไมถึงต้องมี “INCENTIVE”

ส.ด.อ. สพ.ญ.อารยา พลสุวรรณ



ระบบ "pay for performance" หรือที่เรียกกันสั้นๆ ว่า "การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานที่ทำ" หลายๆ ท่านอาจจะเคยได้ยินมาบ้าง ถือว่าเป็นเครื่องมือในการบริหารที่เน้นการจ่ายเงินรางวัลให้กับพนักงาน โดยอาศัยผลลัพธ์ของงานที่พนักงานทำได้จริงมาเป็นพื้นฐานในการจ่าย ค่าตอบแทนนอกเหนือจากเงินเดือนที่ตกลงกัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานที่จะอยากสร้างผลงานให้

ดีขึ้นเรื่อยๆ เรียกว่ายิ่งทำผลงานได้มาก ก็ยิ่งได้เงินรางวัลในส่วนนี้มากขึ้นเรื่อยๆ แต่ในทางปฏิบัตินั้น หลายองค์กรมองว่า การขึ้นเงินเดือน และการให้โบนัสพนักงานเป็นเรื่องของ pay for performance ซึ่งจริงๆ แล้วก็ไม่ผิด เพียงแต่อาจทำให้พนักงานที่มีผลงานดีกลับรู้สึกหมดแรงจูงใจทันทีที่ได้รับการปรับเงินเดือนหรือได้รับโบนัสไปแล้ว นั่นแสดงว่า ระบบของบริษัทเรายังไม่ใช่ pay for performance ที่แท้จริง

การบริหารเงินรางวัลอีกระบบหนึ่ง ที่เราเรียกกันว่า "incentive" ก็เป็นอีกวิธีการหนึ่งที่สอดคล้องกับผลงานของพนักงาน กล่าวคือ เป็นระบบที่ถูกออกแบบมาเพื่อที่จะกระตุ้น จูงใจให้พนักงานทำผลงานให้ได้มากขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะได้รับเงินรางวัลตอบแทนในอัตราที่เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ จึงถือเป็น "pay for performance" แต่อย่างไรก็ดี การที่จะใช้ระบบ incentive ให้ได้ผลดีนั้น ควรมีข้อควรคำนึงถึงดังต่อไปนี้



• สร้างระบบ incentive ที่เข้าใจง่าย ไม่ซับซ้อนเกินไป

ระบบ incentive ที่ดีนั้น พนักงานผู้ปฏิบัติงานจะต้องเข้าใจระบบได้ง่ายๆ และมองเห็นภาพตั้งแต่แรกที่ได้ฟัง รวมทั้งพนักงานเองยังสามารถที่จะติดตามไปได้ด้วยว่า จะต้องทำอย่างไรจึงจะได้รับ incentive นั้น ยกตัวอย่างเช่น กำหนดว่า พนักงานจะได้รับ incentive ก็ต่อเมื่อ ยอดขายรวมของบริษัทมากกว่าเป้า 15% และยอดขายสินค้าที่รับผิดชอบ ต้องอยู่ในอัตรา 10% ของยอดขายรวม และเมื่อคำนวณเทียบต้นทุนแล้วจะต้องอยู่ในสัดส่วน 20% จึงจะได้รับ incentive 10% จากส่วนต่างของกำไรและต้นทุนการขายทั้งหมด หรือ "พนักงานจะได้เงินรางวัลจำนวน 10% ของยอดขายส่วนที่เกินเป้าหมายที่กำหนด" เป็นต้น

• กำหนดเป้าหมายที่เป็นไปได้จริง

การกำหนด incentive ที่ดีนั้น เป้าหมายที่ตั้งให้กับพนักงานจะต้องไม่ยากเกินกว่าความเป็นไปได้จริง เพราะถ้าพนักงานเกิดความรู้สึกว่าทำอะไรก็ไม่มีทางได้...พนักงานจะเลิกทำงานนั้นไปเลย ซึ่งก็จะเกิดความเสียหายต่อผลงานในภาพรวมทั้งหมดของบริษัทได้ หรือในอีกกรณีหนึ่ง การกำหนด incentive ที่ดีนั้น เป้าหมายจะต้องเชื่อมโยงกับงานโดยตรงของพนักงาน และสามารถวัดผลได้อย่างชัดเจน เช่น ถ้าไปผูก incentive ให้กับพนักงานขาย โดยกำหนดเป้าหมายของราคาราคาหุ้นของบริษัทจะต้องสูงขึ้นอีก 10% แบบนี้พนักงานขายจะรู้เลยว่าจะต้องทำอะไรที่จะทำให้ราคาหุ้นของบริษัทเพิ่มขึ้นได้ ซึ่งก็จะยังทำให้พนักงานรู้สึกว่า อย่าทำเลยดีกว่า เพราะไม่รู้ว่าจะต้องทำอะไร และเกี่ยวเนื่องกับงานที่ทำอะไร

• อย่าเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์แบบกะทันหัน

การกำหนด incentive ที่ดี กฎเกณฑ์ต่างๆ ที่กำหนดไว้แล้ว ไม่ควรเปลี่ยนแปลงระหว่างทาง เพราะการเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์ต่างๆ จะทำให้พนักงานเกิดความสับสน ไม่รู้ว่าจะต้องทำงานอย่างไรให้ถูกต้อง หรือเมื่อทำงาน

ไปสักพัก ก็มีการเปลี่ยนแปลงอีก ในบางแห่งทำงานยังไม่ทันจะครบกำหนดเวลา ก็มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการจ่าย incentive นับสิบครั้ง ซึ่งสุดท้ายพนักงานจะเกิดความสับสน และไม่สนใจจะทำงานอีก

• จ่าย incentive ตรงตามกำหนดเวลา

เมื่อพนักงานทำงานได้ตามเป้าหมายหรือมากกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้แล้วก็ต้องจ่ายเงินรางวัลตามกำหนดเวลาที่ได้วางแผนไว้ ไม่ควรเลื่อนหรือเบิกจ่ายล่าช้าออกไป เพราะจะทำให้พนักงานรู้สึกไม่ถูกใจในการสร้างผลงานต่อไป

คราวนี้มาพิจารณาในฐานะเจ้าของสถานพยาบาลสัตว์กันบ้าง ว่าควรจะต้อง incentive จากอะไร ผู้เขียนขอแบ่งออกเป็น 2 แนวคิดเพื่อให้ง่ายกับการกำหนดหัวข้อ ดังนี้

แนวคิดที่ 1 การให้ incentive แบบรายบุคคล

ระบบนี้อาจจะดูยุ่งยาก ซับซ้อนในการเก็บข้อมูล เพราะต้องเก็บแยกสถิติของแต่ละคน แต่ข้อดีคือ เราสามารถรู้ performance รายบุคคลได้แบบชัดๆ เพื่อสามารถคำนวณให้ทั้งค่าตอบแทนกับคนที่ทำงานหนักอย่างแท้จริง และยังสามารถเห็นได้ชัดเจนว่า พนักงานท่านใดที่ทำงานน้อย หรือมี performance ต่ำ ซึ่งนอกจากจะจ่าย incentive ให้แบบ "ทำมากได้มาก ทำน้อยได้น้อย" แล้ว ยังสามารถเก็บเป็นข้อมูลสะสมในการประเมินผลรายปี หรือประเมินผลระยะยาวได้อีกด้วย

ตัวอย่างเช่น การให้ incentive กับทีมผู้ช่วยสัตวแพทย์รายบุคคลแล้วมาคำนวณเป็นรายได้พิเศษ (incentive) ให้แก่พนักงานในเดือนนั้นๆ หากทำถึงเป้าหมาย เช่น ตั้งเป้าอัตราการรักษาของผู้ช่วยสัตวแพทย์แต่ละคน ในแต่ละเดือน, ตั้งเป้าคะแนนสอบปฏิบัติหัตถการทางการสัตวแพทย์เป็นรายบุคคลในแต่ละเดือน

แนวคิดที่ 2 การให้ incentive แบบรายกลุ่ม หรือแบบภาพรวม

ระบบนี้ง่ายต่อการเก็บข้อมูลเพราะเป็นภาพรวม ซึ่งพนักงานจะได้ incentive เหมือนๆ กันในระดับเดียวกัน, แผนกเดียวกัน หรือจะเป็นภาพรวมของทุกคนในองค์กรก็เป็นไปได้ โดยระบบนี้จะช่วยกระตุ้นความสามัคคีและการร่วมแรงร่วมใจของคนในองค์กรเพื่อผลักดันเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้นกฎเกณฑ์ที่เลือกมากำหนด incentive ส่วนใหญ่จึงนิยมเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทุกๆ แผนกในองค์กร ตัวอย่างเช่น การให้ incentive กับพนักงานทุกคนในโรงพยาบาลเป็นรายเดือน อาจมีเกณฑ์คือจำนวนเคสทั้งหมดที่มาใช้บริการในเดือนนั้นๆ, เปอร์เซ็นความพึงพอใจลูกค้าที่มาใช้บริการในเดือนนั้นๆ

ทีมบริหารของสถานพยาบาลสัตว์สามารถเลือกใช้ระบบใดระบบหนึ่ง หรือแบบผสมผสานทั้งสองระบบได้ตามความเหมาะสม โดยดูจาก จุดอ่อน จุดแข็งของโรงพยาบาลในแต่ละปี แล้วนำมาวิเคราะห์เพื่อตั้งอย่างเหมาะสมในแต่ละช่วงเวลา และอีกสิ่งที่สำคัญมากและต้องคำนวนอย่างถี่ถ้วนก่อนประกาศใช้ระบบ incentive นั่นก็คือ การคำนวณรายจ่ายที่ต้องจ่าย กับผลตอบแทนทางรายได้ หรือคุณภาพการบริการ ว่าคุ้มค่ากันหรือไม่ เพราะถ้าจ่าย incentive ไปแล้วแต่กลับทำให้โรงพยาบาลเกิดปัญหาทางการเงินเนื่องจากขาดเงินหมุนเวียน ก็ไม่เป็นผลดีอีกเช่นกัน

ในปัจจุบัน การบริหารงานบุคคลแบบไม่มีแรงจูงใจ อย่างการจ่ายเป็นเงินเดือนประจำ (แบบคงที่) นั้น ย่อมไม่สร้างความท้าทายให้แก่คนรุ่นใหม่ที่มีศักยภาพสูง ที่พร้อมจะเปลี่ยนงานได้ตลอดเวลา และอาจหาช่องทางใหม่เพื่อจะได้ค่าตอบแทนที่สูงขึ้น ดังนั้นผู้เป็นเจ้าของกิจการทุกคน จึงไม่ควรมองข้ามสิ่งนี้

มีคำถามส่งมาที่

arayavet4@gmail.com