

## การจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงสมรรถนะ : ทางเลือกของการบริหารค่าตอบแทนในปัจจุบัน\*

เจษฎา นกน้อย\*\*

### บทคัดย่อ

การจ่ายค่าตอบแทนมีความสำคัญยิ่งในฐานะเป็นหน้าที่หลักประการหนึ่งของหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ทั้งนี้เพราะการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมและสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้จะทำให้องค์กรสามารถดึงดูดพนักงานที่มีความสามารถสูงเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร ขณะเดียวกันสามารถรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้คงอยู่กับองค์กรต่อไป ซึ่งรูปแบบหนึ่งของการจ่ายค่าตอบแทนที่ได้รับความนิยมในปัจจุบันคือ การจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงสมรรถนะ เพราะสมรรถนะเป็นปัจจัยที่สามารถใช้ทำนายความสำเร็จในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บทความนี้ได้อธิบายถึงความหมายและความสำคัญของค่าตอบแทน แล้วจึงอธิบายแนวคิดและความหมายของสมรรถนะ พัฒนาการของการจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงสมรรถนะ ความแตกต่างระหว่างการจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงสมรรถนะกับการจ่ายค่าตอบแทนแบบเดิม กระบวนการและองค์ประกอบของการจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงสมรรถนะ และในตอนท้ายได้กล่าวถึงข้อควรระวังในการจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงสมรรถนะ ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อผู้บริหารหรือหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะนำไปปรับใช้ในองค์กรต่อไป

**คำสำคัญ:** การจ่าย ค่าตอบแทน สมรรถนะ การจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงสมรรถนะ

### บทนำ

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้หน่วยงานต่าง ๆ ประสบความสำเร็จที่โดดเด่น คือ การมองว่าการเพิ่มผลิตภาพของหน่วยงานนั้นจะเกิดขึ้นได้จากตัวบุคคลากร (Productivity through people) ซึ่งเป็นการให้ความสำคัญกับความรู้ความสามารถและคุณค่าในตัวบุคคลากร (Peters 1982 อ้างถึงใน พสุ เดชะรินทร์ 2546) ทั้งนี้เพราะทรัพยากรมนุษย์ไม่เพียงแต่เป็นทรัพยากรพื้นฐานทางการจัดการเท่านั้น แต่ยังเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร หรือที่เรียกว่า “ทุนมนุษย์” (Human Capital) และเป็นปัจจัยสำคัญที่จะบ่งชี้

---

ที่มา : \* วารสารสุโขทัยธรรมมาธิราช ปีที่ 21 ฉบับที่ 2 เดือนกรกฎาคม-ธันวาคม 2551

\*\* บธ.บ. (การตลาด) เกียรตินิยมอันดับสอง, ร.บ. (ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศและการเมือง การปกครองเปรียบเทียบ), บธ.ม. (การตลาด) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ อาจารย์ประจำสาขาบริหารธุรกิจ คณะเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยทักษิณ

ความสำเร็จหรือความล้มเหลวในอนาคตขององค์กร (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall 2003) ดังนั้นหากองค์กรต้องการประสบความสำเร็จการให้ความสำคัญกับการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมให้แก่พนักงานจึงมีความสำคัญยิ่ง เพราะจะทำให้องค์กรสามารถดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถสูง (Talent) เข้ามาสู่องค์กร (เฉยฐาน นกน้อย 2550ก) รวมถึงสามารถรักษามูลค่าบุคลากรที่มีความสามารถไว้กับองค์กรได้ ในขณะที่เดียวกันจะสามารถจัดการกับบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามที่องค์กรต้องการได้อย่างเป็นธรรมชาติ

แนวคิดสมรรถนะ (Competency) เป็นแนวคิดหนึ่งในปัจจุบันที่ได้รับความนิยมนำมาปรับใช้ในการจ่ายค่าตอบแทนที่เรียกว่า การจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงสมรรถนะ (Competency-Based Pay) ทั้งนี้เพราะผลการศึกษาของ McClelland (1973) พบว่าสมรรถนะเป็นปัจจัยที่สามารถใช้ทำนายความสำเร็จในการทำงานได้ดีกว่า เมื่อเปรียบเทียบกับวิธีการทำนายแบบเดิมที่พิจารณาความสามารถของบุคคลจากสถาบันการศึกษาที่จบ ระดับการศึกษา คะแนนสอบที่ได้จากสถาบันการศึกษา และคะแนนผลสอบแข่งขันเข้าทำงาน โดยในภาคเอกชนความสนใจเกี่ยวกับสมรรถนะเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอด 30 ปีที่ผ่านมา (Heneman & Ledford 1998) ทั้งนี้เพราะโดยทั่วไปการจัดการสมรรถนะ (Competency Management) มาจากฐานความคิดที่ว่าความสามารถในการแข่งขันและความสำเร็จขององค์กรเป็นผลมาจากสมรรถนะ ดังนั้นการบริหารองค์กรจึงควรให้ความสำคัญกับสมรรถนะ ซึ่งการจ่ายค่าตอบแทน เช่นเดียวกันควรคำนึงถึงสมรรถนะเป็นที่ตั้ง อันเป็นที่มาของแนวคิดการจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงสมรรถนะ ทั้งนี้เพราะผลการศึกษาผลสัมฤทธิ์จากการนำระบบสมรรถนะมาใช้โดยสมาคมบริหารค่าตอบแทนแห่งอเมริกา (เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค 2546) พบว่า

1. ทำให้องค์กรสามารถจ้างบุคลากรที่ต้องการได้ดีขึ้น ร้อยละ 5-10
2. ทำให้องค์กรสามารถรักษามูลค่าบุคลากรที่องค์กรต้องการได้ ร้อยละ 15-20
3. ทำให้ขวัญและกำลังใจของพนักงานดีขึ้น ร้อยละ 15-25
4. ทำให้บุคลากรและทีมงานสามารถทำงานบรรลุผลสัมฤทธิ์ได้เพิ่มขึ้น ร้อยละ 20

จึงไม่เป็นที่น่าแปลกใจเลยที่แนวคิดการจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงสมรรถนะจะได้รับความนิยมนำมาปรับใช้ในองค์กรปัจจุบันเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ

### ความหมายและความสำคัญของค่าตอบแทน

ค่าตอบแทนมีความสำคัญยิ่งในฐานะเป็นเครื่องมือในการจัดการผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยระบบการจ่ายค่าตอบแทนได้มีการพัฒนาหลากหลายทศวรรษและยังคงเป็นประเด็นที่มีความสำคัญอยู่เสมอ (Zingheim & Schuster 2005) Dessler (2003) กล่าวว่า ค่าตอบแทน หมายถึง รูปแบบต่างๆ ของการจ่ายค่าจ้างหรือรางวัลให้แก่พนักงานซึ่งเป็นผลมาจากการจ้างงาน โดยมีองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการ ประการแรกคือ การจ่ายในรูปแบบของตัวเงินโดยตรง ได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน สิ่งจูงใจ ค่าคอมมิชชั่น และโบนัส และประการที่สองคือ การจ่ายทางอ้อมในรูปแบบของผลประโยชน์อื่น ได้แก่ การจ่ายเบี้ยประกันชีวิตให้ และการให้ลาพักผ่อน โดยในการจ่ายค่าตอบแทนนั้นมีสิ่งที่ควรพิจารณาคือ (Bohlander, Snell & Sherman 2001)

- 1) อัตราการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กรว่า อยู่ในระดับสูงกว่า ต่ำกว่า หรือเท่ากับค่าตอบแทนในตลาด
- 2) ความสามารถในการจ่ายค่าตอบแทนเพื่อให้พนักงานพึงพอใจและจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ
- 3) ระดับของค่าตอบแทนที่จ่ายให้กับพนักงานใหม่ และความแตกต่างระหว่างค่าตอบแทนของพนักงานเก่ากับพนักงานใหม่
- 4) ช่วงของค่าตอบแทนที่กำหนดให้มีขึ้นและระดับขั้นที่ยอมให้มีการขึ้นค่าตอบแทนได้ตามระบบคุณธรรมและอาวุโส
- 5) ระดับของค่าตอบแทนที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานะทางด้านการเงินของกิจการเมื่อเปรียบเทียบกับสินค้าและบริการที่น่าเสนอ

ทั้งนี้ค่าตอบแทนเป็นเสมือนเหรียญที่มี 2 ด้าน ด้านหนึ่งเป็นรายได้ของพนักงาน แต่อีกด้านหนึ่งเป็นต้นทุนของนายจ้าง สิ่งที่นายจ้างให้แก่พนักงานเรียกว่า “ค่าตอบแทน” ขณะที่สิ่งที่พนักงานให้แก่นายจ้างคือ “แรงงาน” ดังนั้นค่าตอบแทนจึงเป็นการแลกเปลี่ยนกันระหว่างพนักงานกับนายจ้างหรือองค์กร (Belcher & Atchison 1987) ซึ่งจากการสำรวจบริษัทขนาดใหญ่ 262 บริษัทในสหรัฐอเมริกาในทุกอุตสาหกรรม โดย Watson Wyatt Worldwide เกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้พนักงานลาออกจากองค์กรพบว่า สาเหตุซึ่งทำให้พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีเลิศลาออกจากองค์กรสูงสุดคือ การไม่พอใจค่าตอบแทนที่ได้รับถึง ร้อยละ 71 ขณะที่ฝ่ายนายจ้างคิดว่า ประเด็น เรื่องค่าตอบแทนเป็นผลให้พนักงานลาออก ร้อยละ 45 ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สาเหตุที่พนักงานลาออกจากองค์กร

สาเหตุ	มุมมองของพนักงาน ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเลิศ (ร้อยละ)	มุมมองของนายจ้าง (ร้อยละ)
ค่าตอบแทน	71	45
โอกาสในการเลื่อนขั้น	33	68
ความสมดุลในชีวิตและงาน	26	25
ความเครียด	24	8
การพัฒนาสายอาชีพ	23	66
ผลประโยชน์ด้านสุขภาพ	22	0
การสับเปลี่ยนงาน	18	4
ลักษณะงาน	18	8
ผลประโยชน์เมื่อเกษียณ	17	2
วัฒนธรรมองค์กร	13	10
ความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและนายจ้าง	8	31

หมายเหตุ : ให้ตอบได้คนละ 3 สาเหตุ

ที่มา : Watson Wyatt Worldwide อ้างถึงใน Hansen 2007 : 11

นอกจากนี้หากพิจารณาประเด็นทางด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญต่อองค์กรพบว่า การบริหารค่าตอบแทนมีความสำคัญเป็นลำดับที่ 4 โดยมีค่าเฉลี่ยความสำคัญ 4.24 จากคะแนนเต็ม 5 ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ประเด็นทางด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญต่อองค์กร

ลำดับ ที่	ประเด็น	ค่าเฉลี่ย ความสำคัญ ที่มีต่อองค์กร	ค่าเฉลี่ย ความสามารถ ขององค์กร ในปัจจุบัน	ช่องว่างระหว่าง ความสำคัญ ที่มีต่อองค์กร กับความสามารถ ที่องค์กรมี
1	การพัฒนาภาวะผู้นำและการวางแผนสืบทอด ตำแหน่ง	4.81	3.41	-1.40
2	เทคโนโลยีในงานทรัพยากรมนุษย์ (การประยุกต์ใช้ซอฟต์แวร์และฮาร์ดแวร์)	4.39	3.00	1.39
3	การวางแผนกำลังคน (เช่น กลยุทธ์ในการสรรหา การพัฒนาบุคลากร การจัดการผู้มีความสามารถสูง เป็นต้น)	4.29	3.21	-1.08
4	การบริหารค่าตอบแทน	4.24	4.18	-0.06
5	ความหลากหลาย	4.31	3.29	-1.02
6	การออกแบบผลประโยชน์ผูกมัด	3.91	4.03	.12
7	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (เช่น การจัดจ้างจากภายนอก เป็นต้น)	3.86	3.48	-0.38
8	การบริหารผลประโยชน์ผูกมัด	3.89	3.48	-0.41
9	แผนงานและนโยบายทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งก้าวทันโลก	3.95	3.36	-0.59
10	การเติบโตของธุรกิจ (เช่น แผนการขยายสาขา เป็นต้น)	3.52	3.36	-0.16
11	กิจกรรมทางด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเกี่ยวกับการรวบรวมกิจการ	4.24	3.94	-0.30
12	แรงงานสัมพันธ์	4.24	4.06	-0.18
13	กิจกรรมอื่น ๆ ของผู้บริหาร (ไม่รวมการจ่ายค่าตอบแทนและการวางแผน สืบทอดตำแหน่ง)	4.38	4.31	-0.07

หมายเหตุ : การให้คะแนน 1 = สำคัญน้อย 5 = สำคัญมาก

ที่มา : ORC อ้างถึงใน Hansen 2007 : 14

จะเห็นได้ว่า การบริหารค่าตอบแทนมีความสำคัญยิ่งในการบริหารองค์การ ทั้งนี้องค์การต่าง ๆ จะต้องตระหนักอยู่เสมอว่า จะต้องเสนอค่าตอบแทนที่เหมาะสมและสามารถแข่งขันกับองค์การอื่นได้ เพื่อที่จะดึงดูดพนักงานที่มีความสามารถสูงเข้ามาในองค์การ (Hansen 2007) ขณะเดียวกันจะสามารถ รักษาพนักงานที่มีความสามารถให้คงอยู่กับองค์การต่อไป ทั้งนี้เพราะหากพนักงานรู้สึกค่าตอบแทนที่พวกเขาได้รับมีความเหมาะสมและเป็นธรรมจะทำให้พวกเขามีความมุ่งมั่นและตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ อันจะส่งผลให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้และประสบความสำเร็จตามต้องการ ทั้งนี้เพราะทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อการสร้างและรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์การ (Grant 1991)

#### แนวคิดและความหมายของสมรรถนะ

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะดูเหมือนจะมีความเหมาะสมมากที่สุด ในสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ซึ่งบทบาทในการทำงานสามารถเปลี่ยนแปลงได้ ความสำเร็จขึ้นอยู่กับความรู้ที่มี และพนักงานคือ ปัจจัยที่สำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนองค์การ (Sibson & Co., 1997) คำว่าสมรรถนะ (มีการให้ความหมายและคำจำกัดความที่หลากหลาย โดยนักจิตวิทยาและนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของสมรรถนะไว้ กล่าวคือ

McClelland (1973) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่า เป็นพฤติกรรมที่สามารถใช้ทำนายความสำเร็จในการทำงานได้ดีกว่าการพิจารณาจากสถาบันการศึกษาที่จบ ระดับการศึกษา คะแนนสอบที่ได้จากสถาบันการศึกษา และคะแนนผลสอบแข่งขันเข้าทำงาน โดยอธิบายความหมายของสมรรถนะว่าเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งที่มีส่วนที่อยู่เหนือน้ำ ซึ่งเป็นส่วนใหญ่ที่สุดที่คนส่วนใหญ่มี ซึ่งประกอบด้วย 4 ส่วน ดังนี้

1. Social Role คือ บทบาททางสังคมซึ่งแสดงออกตามค่านิยมที่บุคคลมี
2. Self Image คือ ภาพที่บุคคลมองตัวเอง
3. Traits Personality คือ บุคลิกภาพและตัวตนที่แท้จริงของบุคคล
4. Motive คือ แรงจูงใจที่ผลักดันให้บุคคลมีพฤติกรรมในแบบที่เป็น

Kirschner, Vilsterm, Hummel & Wigman (1977) ให้ความหมายของสมรรถนะว่าเป็นความรู้และทักษะทั้งปวงซึ่งบุคคลมีอยู่ในตน ซึ่งสามารถนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง

Boyatzis (1982) ให้ความหมายของสมรรถนะว่า เป็นคุณลักษณะที่มีผลต่อประสิทธิภาพของงานที่เหนือกว่า (Superior work) และสามารถนำสมรรถนะของบุคคลในแต่ละตำแหน่งงานทั้งในแนวกว้างและแนวลึกมาใช้ประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม

Ledford (1995) ให้ความหมายของสมรรถนะว่าเป็นลักษณะของบุคคล ซึ่งรวมถึงความรู้ ทักษะและพฤติกรรมที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน

ขณะที่นักวิชาการส่วนใหญ่เห็นพ้องกันว่าสมรรถนะเป็นผลรวมของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และความสามารถ (Ability) แต่มีนักวิชาการบางกลุ่มไม่เห็นด้วยโดยเสนอว่า สมรรถนะอาจเป็นผลจากลักษณะอื่น ๆ (Other Characteristics) ของบุคคลก็เป็นได้ โดย Spencer & Spencer (1993) เสนอว่า ลักษณะอื่น ๆ นั้นอาจจะประกอบด้วยแรงจูงใจ ลักษณะนิสัย ทักษะคิด ค่านิยม และความต้องการรักษาภาพลักษณ์ของตนเอง

โดยสรุป สมรรถนะจึงหมายถึง กลุ่มของคุณลักษณะใด ๆ ที่อยู่ภายในบุคคล อันมีผลต่อการแสดงออกในสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น และได้ดังมาตรฐานที่กำหนดไว้ (วิระวัฒน์ ปันนิตามัย 2549) ทั้งนี้องค์ประกอบของสมรรถนะหมายรวมถึงความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่เป็นลักษณะเฉพาะบุคคล จึงไม่เป็นที่น่าแปลกใจว่าทำไมหลายหน่วยงานจึงให้ความสนใจกับการจัดการสมรรถนะมากเป็นพิเศษ ทั้งนี้เพราะเมื่อดูจากความหมายแล้วปรากฏว่า การจัดการสมรรถนะหมายถึงการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ด้วย ดังนั้นหากองค์กรใดให้ความสำคัญกับการจัดการสมรรถนะก็เท่ากับว่า ได้ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ไปในตัว (เจษฎา นกน้อย 2551)

จากการกำหนดสมรรถนะสำหรับตำแหน่งในสหรัฐอเมริกาเมื่อปี 1999 โดยรัฐบาลกลางสหรัฐอเมริกาได้ทำการศึกษาและทบทวนมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง โดยจัดทำความสามารถที่จำเป็นในงาน (Job Profile ; JP) แทนการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของผู้ปฏิบัติงาน (Job Specification ; JS) เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นคล่องตัวในระบบการสรรหา การคัดเลือก การประเมินผล และการพัฒนาเพื่อให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน ซึ่งในการปรับปรุงระบบจำแนกตำแหน่งนี้ได้มีการจัดทำกรอบความสามารถในงานโดยใช้สมรรถนะเป็นฐาน (Competency-Based Job Profile) ขึ้นแทนมาตรฐานการจำแนกงาน (Classification Standards) ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ทำให้สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการสรรหาคนดี

มีคุณภาพ และมีความสามารถเข้ามาในองค์กรและทำงานกับองค์กรได้นาน (กิตติยา คัมภีร์ 2544) ซึ่งความสามารถในงานประกอบด้วย 2 ส่วนตามที่สำนักงาน ก.พ. (2545) ได้กำหนดไว้ดังนี้

1. สมรรถนะทั่วไป (General Competencies) จะสะท้อนความเป็นตัวบุคคลเกี่ยวกับความรู้ (Cognitive) และทางสังคม (Social) เช่น ความรู้ ความสามารถในการสื่อสาร ความคิดสร้างสรรค์ การคำนึงถึงผลลัพธ์ เป็นต้น มีกำหนดไว้ในกลุ่มอาชีพบริหารจัดการ (Administration Occupations) และกลุ่มวิชาชีพ (Professional Occupations)

2. สมรรถนะทางเทคนิค (Technical competencies) เป็นการกำหนดสมรรถนะเฉพาะของตำแหน่งที่ได้จากการวิเคราะห์ในตำแหน่งนั้น ๆ

ซึ่งก่อนที่จะหลายหน่วยงานในประเทศไทยจะนำสมรรถนะมาใช้เป็นฐานในการคัดเลือกคนให้เหมาะสมกับงานที่ทำนั้น McClelland (1973) ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดได้ศึกษาปัจจัยและวิธีการรับสมัครเจ้าหน้าที่การทูตของกระทรวงการต่างประเทศ ประเทศสหรัฐอเมริกาพบว่าจากรูปแบบเดิมในการรับสมัครเจ้าหน้าที่การทูตเพื่อไปปฏิบัติงานยังประเทศต่าง ๆ ปรากฏว่า ผู้ได้รับการคัดเลือกในระดับดีเยี่ยมเหล่านี้ไม่สามารถสร้างผลงานได้ตามที่กระทรวงคาดหวัง จึงทำให้ McClelland ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบการรับสมัครเจ้าหน้าที่การทูตผลการวิจัยพบว่าสมรรถนะในเชิงพฤติกรรมเป็นปัจจัยที่สามารถใช้ทำนายความสำเร็จในการทำงาน ได้ดีกว่า เมื่อเปรียบเทียบกับแบบเดิมที่พิจารณาความสามารถของบุคคลจากสถาบันการศึกษาที่จบระดับการศึกษา คะแนนสอบจากสถาบันการศึกษา และคะแนนจากผลการสอบแข่งขันเข้าทำงาน ซึ่งจากผลการวิจัยชิ้นนี้ทำให้หลายองค์กรทั้งในอเมริกาและยุโรปต่างให้ความสนใจและศึกษาสมรรถนะในเชิงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับคุณลักษณะของบุคคลและลักษณะงานมากยิ่งขึ้น ทำให้ต่อมาหน่วยงานทางด้านทรัพยากรมนุษย์ได้นำมาประยุกต์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม

### **พัฒนาการของการจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงสมรรถนะ**

การจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงสมรรถนะมีความสัมพันธ์กับการจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงกับทักษะ (Skill-Based Pay) และการจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงกับความรู้ (Knowledge-Based Pay) อย่างมาก โดย Ledford & Heneman (2002) ได้สรุปเกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงกับทักษะ ความรู้ และสมรรถนะไว้ว่า โดยทั่วไปแล้วการจ่ายค่าตอบแทนมักจะอิงกับความสามารถโดยรวมของพนักงานแทนที่จะจ่ายค่าตอบแทนตามภาระงานที่แต่ละคนทำได้ในขณะนั้น และถึงแม้ชื่อเรียกจะแตกต่างกันแต่การจ่าย



ค่าตอบแทนโดยอิงกับทักษะ (Skill-Based Pay) การจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงกับความรู้ (Knowledge-Based Pay) และการจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงสมรรถนะ (Competency-Based Pay) นั้นมีความเหมือนกัน

แนวคิดการจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงกับทักษะถูกพัฒนาขึ้นครั้งแรกในสหรัฐอเมริกาในทศวรรษ 1960 ซึ่งรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงกับทักษะและการจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงสมรรถนะได้ถูกพัฒนาและนำมาใช้มากขึ้นในทศวรรษ 1980 และประสบความสำเร็จในทศวรรษ 1990 (Cira & Benjamin 1998) ซึ่งโดยทั่วไปแล้วการจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงกับทักษะ มักจะใช้กับพนักงานในระดับล่างหรือระดับปฏิบัติการ ขณะที่การจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงสมรรถนะจะใช้กับพนักงานที่ทำหน้าที่ในการคิดวิเคราะห์ หรือระดับบริหาร (Ghorpade & Edge 1997)

ก่อนที่จะนำระบบการจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงสมรรถนะมาใช้ตั้งแต่เดิมผู้จัดการและผู้บริหารองค์กรจะจ่ายค่าตอบแทนให้แก่พนักงานตามระดับการศึกษา ซึ่งข้อบกพร่องในการจ่ายค่าตอบแทนแบบเดิมนั้นสามารถแก้ไขได้โดยการจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงสมรรถนะ (Heneman & Ledford 1998) ซึ่งการจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงสมรรถนะแบบดั้งเดิมนั้นจะมุ่งเน้นที่สมรรถนะในระดับบุคคล (Individual) (Lawler 1994) แต่ต่อมาองค์กรหลายแห่งได้นำระบบการจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงสมรรถนะไปใช้โดยให้ความสำคัญกับสมรรถนะในระดับทีมและระดับองค์กรมากขึ้น ทั้งนี้เพราะระบบการจ่ายค่าตอบแทนนั้น สามารถเป็นส่วนผสมของการจ่ายตามลักษณะงานที่ทำ (Job-Based Pay) และการจ่ายให้กับพนักงานแต่ละคน (Person-Based Pay) เช่น HAY-System ซึ่งสมรรถนะเป็นส่วนผสมของการจ่ายค่าตอบแทนในทั้งสองส่วน ขณะที่ Armstrong & Brown (1998) ใช้สมรรถนะที่เกี่ยวข้องในการประเมินค่างาน (Job Evaluation) และการปรับค่าตอบแทนให้แก่พนักงาน

สำหรับความสนใจในการจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงสมรรถนะนั้นเพิ่มสูงขึ้นเรื่อย ๆ โดยจากการสำรวจของ Zingheim & Schuster (2003) ในปี 2001 พบว่า บริษัทมากกว่า 1 ใน 3 มีแผนที่จะพัฒนาการจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงสมรรถนะในระบบการบริหารค่าตอบแทนของบริษัท ทั้งนี้หลายบริษัทได้นำแนวคิดการจัดการสมรรถนะมาใช้แล้วและมีแผนจะนำไปใช้ในเรื่องของการจ่ายค่าตอบแทนมากขึ้น

### **ความแตกต่างระหว่างการจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงสมรรถนะกับการจ่ายค่าตอบแทนแบบเดิม**

การจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงสมรรถนะกับการจ่ายค่าตอบแทนแบบเดิมมีความแตกต่างกัน ทั้งนี้เพราะให้ความสำคัญกับปัจจัยที่ใช้ในการพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนแตกต่างกัน ซึ่งจากตารางที่ 3 จะเห็นได้ว่า การจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงสมรรถนะนั้นจะมีความเป็นธรรมชาติและตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กรมากกว่า

การจ่ายค่าตอบแทนเดิมที่เคยใช้กันอยู่ โดยมุ่งสนับสนุนให้พนักงานขององค์กรเป็นทั้งคนเก่ง คนดี และมีความเหมาะสมในงาน ทั้งนี้เพราะในส่วนของความสามารถของพนักงานที่ใช้ในการพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนนั้น จะให้ความสำคัญกับคุณลักษณะทั้งหมดของพนักงานที่จะส่งผลต่อความสำเร็จในงานอันประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ ความสามารถ รวมถึงคุณลักษณะอื่น ๆ อัน ได้แก่ แรงจูงใจ ลักษณะนิสัย ความเชื่อ ค่านิยม และเจตคติ ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะบุคคลที่สังเกต ได้ยากด้วย

**ตารางที่ 3 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการจ่ายค่าตอบแทนเดิมกับการจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงสมรรถนะ**

การจ่ายค่าตอบแทนแบบเดิม	การจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงสมรรถนะ
<ul style="list-style-type: none"><li>- มุ่งต้องการและสนับสนุนให้พนักงานเป็นคนเก่งขององค์กร</li><li>- พิจารณาตามความสำคัญและภาระหน้าที่รับผิดชอบของงานเป็นเกณฑ์ในการกำหนดค่าตอบแทน</li><li>- ให้ความสำคัญกับความรู้ อายุ และอาวุโสของพนักงาน</li><li>- ในส่วนของความสามารถของพนักงานที่ใช้ในการพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนนั้นจะให้ความสำคัญเฉพาะคุณลักษณะที่สามารถสังเกตเห็นได้โดยง่ายเท่านั้นคือ ความรู้ ทักษะ และความสามารถ</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- มุ่งต้องการและสนับสนุนให้พนักงานเป็นทั้งคนเก่ง คนดี และมีความเหมาะสมในงาน</li><li>- พิจารณาตามสมรรถนะของพนักงานที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ในการกำหนดค่าตอบแทน</li><li>- ให้ความสำคัญกับความชำนาญและระดับของสมรรถนะที่จำเป็นต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย</li><li>- ในส่วนของความสามารถของพนักงานที่ใช้ในการพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนนั้นจะให้ความสำคัญกับคุณลักษณะทั้งหมดของพนักงานที่จะส่งผลต่อความสำเร็จในงานอันประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ ความสามารถ รวมทั้งคุณลักษณะอื่น ๆ ที่เป็นลักษณะเฉพาะบุคคลด้วย</li></ul>

การศึกษาการจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงสมรรถนะของ Moisis (2006) พบว่า พนักงานในองค์กรภาครัฐคิดว่า การจ่ายค่าตอบแทนแบบนี้ดีกว่าแบบเดิมที่เคยใช้มา ทั้งนี้เพราะพวกเขาารู้สึกว่าการจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงสมรรถนะมีความเป็นธรรม และหลายคนได้รับเงินเดือนที่สูงขึ้นใกล้เคียงกับองค์กรอื่น ๆ อย่างไรก็ตาม มีพนักงานจำนวนมากไม่รู้ว่า เงินเดือนของพวกเขามีที่มาจากไหน หรือเป็นผลมาจากอะไร พนักงานหลายคนเชื่อว่าผลการปฏิบัติงานไม่มีผลต่อเงินเดือน พวกเขาเชื่อว่าองค์กรไม่ได้จ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะของพนักงาน ซึ่งสาเหตุหนึ่งอาจมาจากงบประมาณซึ่งมีอยู่อย่างจำกัด จึงทำให้พนักงานรู้สึกว่ ในเมื่อไม่มีเงินที่จะขึ้นเงินเดือนจึงไม่มีความจำเป็นที่พวกเขาจะพัฒนาหรือพยายามทำงานให้ดีขึ้น ขณะที่ในองค์กรภาคเอกชนจะมีการสำรวจเงินเดือนขององค์กรอื่น ๆ ในตลาดเพื่อเป็นฐานในการจ่ายเงินเดือนให้แก่พนักงานขององค์กร นอกจากนี้ในแต่ละตำแหน่งงานจะเชื่อมโยงกับเงินเดือนที่จะได้รับ โอนจะขึ้นกับสมรรถนะหรือผลการปฏิบัติงานของพนักงานด้วย ซึ่งพนักงานส่วนใหญ่จะรู้สึกดีกับการจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงสมรรถนะ และเช่นเดียวกันกับองค์กรภาครัฐ พนักงานจำนวนมากไม่ทราบว่า เงินเดือนของพวกเขามีที่มาจากไหน หรือเป็นผลมาจากอะไร และการขึ้นเงินเดือนพิจารณาที่ตรงไหน อย่างไรก็ตาม พวกเขาเชื่อว่า การจ่ายค่าตอบแทนแบบนี้มีความเป็นธรรมเพราะเงินเดือนที่ได้รับเป็นผลมาจากสมรรถนะและผลการปฏิบัติงาน ซึ่งหากได้มีการพัฒนาสมรรถนะในแต่ละบุคคลเชื่อว่า จะทำให้พวกเขาสามารถปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้นด้วย ทั้งนี้พวกเขาเชื่อว่า การพัฒนาสมรรถนะสามารถทำได้โดยการฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) และการกำหนดเวลาการทำงานที่ยืดหยุ่น (Flexible Work Time) ซึ่งไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐหรือองค์กรภาคเอกชนความสามารถของผู้บริหารในการประยุกต์ระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงานขององค์กร

ทั้งนี้ในการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่พนักงานนั้นหลายๆ องค์กรได้พยายามที่จะจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงานแต่ละคนสำหรับทักษะเฉพาะหรือสมรรถนะที่พนักงานมี ซึ่งทักษะหรือสมรรถนะเหล่านั้นจะมีความสอดคล้องกันอย่างมากกับงานที่พนักงานทำ แต่จะให้ผลที่แตกต่างกัน ทั้งนี้เพราะบ่อยครั้งที่เดียวที่พนักงานมีทักษะหรือสมรรถนะมากกว่างานที่ทำ อันจะทำให้พนักงานคนนั้นได้รับเงินมากกว่าจำนวนที่เขาควรจะได้รับ (Fombrun, Tichy & Devanna, 1984) ดังนั้นจึงไม่มีกฎตายตัวว่าองค์กรแต่ละแห่งเหมาะกับระบบจ่ายค่าตอบแทนแบบใด เพราะขึ้นอยู่กับลักษณะและสถานการณ์ของแต่ละองค์กรเป็นสำคัญ

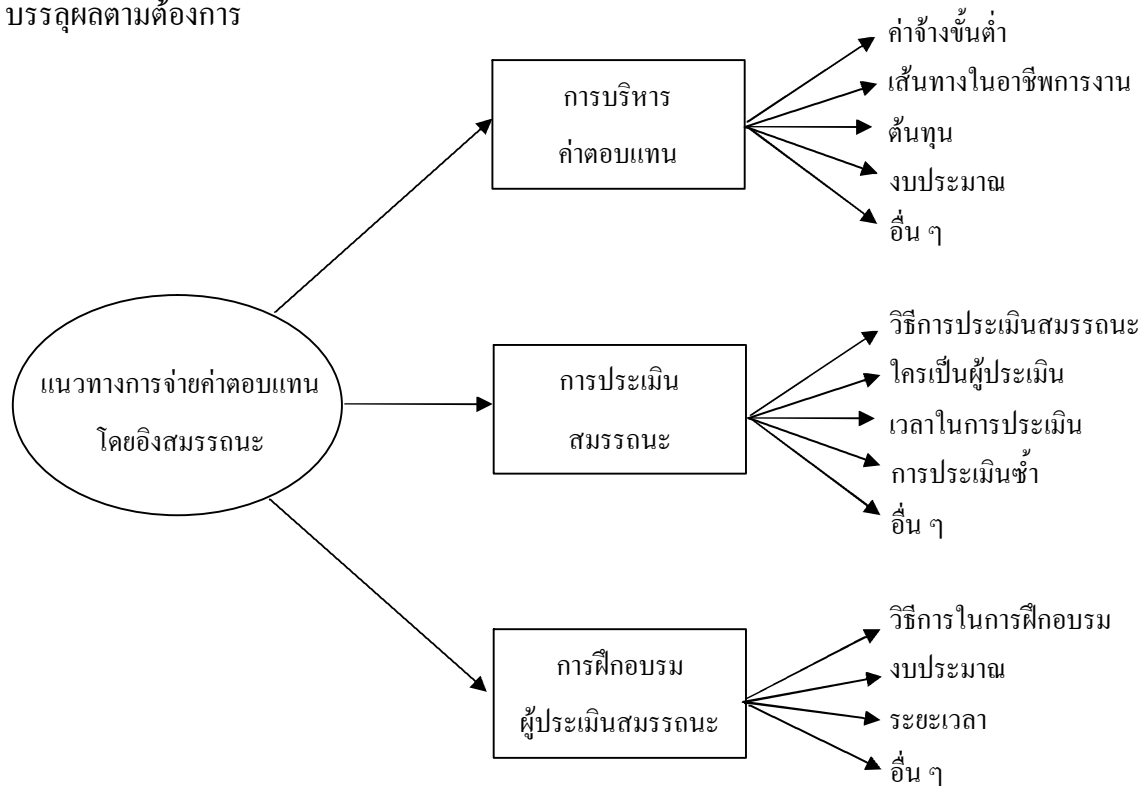
### กระบวนการและองค์ประกอบของการจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงสมรรถนะ

ระบบการจ่ายค่าตอบแทนควรมีความสอดคล้องกับกระบวนการในการทำงานและเป้าหมายขององค์กร (Crossan, Lane & White 1999) สำหรับกระบวนการในการจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงสมรรถนะนั้น มีข้อดีกว่าการจ่ายค่าตอบแทนด้วยวิธีอื่นตรงที่แทนที่จะอธิบายทักษะที่จำเป็นในการทำงาน สมรรถนะจะบอกถึงลักษณะของบุคคลที่สามารถทำงานให้ประสบผลสำเร็จได้ ซึ่งหมายถึงความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม และในบางครั้งอาจหมายถึงลักษณะเฉพาะบุคคล (Personality Trait) และความสามารถด้วย (Ledford & Heneman 2002) ซึ่งกระบวนการในการจ่าย ค่าตอบแทนโดยอิงสมรรถนะนั้นประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้ (Heneman & Ledford 1998)

1. การสร้างสมรรถนะมาตรฐาน ประกอบด้วยมาตรฐานของสมรรถนะใน 3 ระดับ ได้แก่
    - 1) สมรรถนะทั่วไป ซึ่งสามารถประยุกต์ได้ในทุกองค์กร
    - 2) สมรรถนะเฉพาะ ซึ่งมีลักษณะเฉพาะเจาะจงและมีความจำเป็นต่อความสำเร็จขององค์กร
    - 3) สมรรถนะหลัก ซึ่งมีค่าต่อกลยุทธ์ขององค์กรสูงสุด
  2. การกำหนดมาตรวัดสมรรถนะให้เป็นมาตรฐาน โดยอาจนำวิธีการประเมินแบบเน้นพฤติกรรมสำคัญ (Behaviorally Anchored Rating Scales ; BARS) หรือวิธีการประเมินจากพฤติกรรมที่สังเกตได้ (Behavioral Observation Scales ; BOS) มาใช้
  3. การเลือกและฝึกอบรมผู้ที่ทำหน้าที่ในการประเมินสมรรถนะ ซึ่งแนวโน้มในปัจจุบันองค์กรส่วนใหญ่จะใช้ผู้ประเมินหลายคน (Multirater) หรือใช้การประเมินแบบ 360 องศา
  4. การให้เหตุผลว่า สมรรถนะแต่ละตัวที่องค์กรเลือกใช้นั้นส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานหรือความสำเร็จขององค์กรอย่างไร ทั้งนี้จะต้องเป็นสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานนั้น ๆ
- ทั้งนี้วัตถุประสงค์ของการจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงสมรรถนะ คือ เพื่อส่งเสริมให้พนักงานเพิ่มพูนสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน อันจะทำให้องค์กรมีผลการปฏิบัติงานและสมรรถนะ ในระดับที่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างยั่งยืน อย่างไรก็ตามในหลาย ๆ กรณีการจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงสมรรถนะมักจะประสบปัญหาในการระบุ (Identification) และการให้คำนิยาม (Definition) สมรรถนะที่เกี่ยวข้อง (Mericle & Kim 1999) โดยสมาคมค่าตอบแทนอเมริกัน (The American Compensation Association 1996) ได้ทำการสำรวจการนำการจัดการสมรรถนะไปปฏิบัติในทุก ๆ ส่วนงานทางด้านทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งการจ่ายค่าตอบแทน พบว่า จากองค์กร 1,257 แห่ง มีองค์กรเพียง 54 แห่งเท่านั้นที่ใช้

การจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงสมรรถนะ โดยสมรรถนะที่ใช้ในการประเมินเพื่อพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนนั้นมีตั้งแต่ 5 จนถึง 30 สมรรถนะ ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะใช้การประเมินแบบ 360 องศา ขณะที่ค่าตอบแทนสำหรับผู้บริหารนั้นนิยมใช้การจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงสมรรถนะถึงร้อยละ 70 โดยมีมักจะนำไปใช้กับฐานเงินเดือนมากกว่าเงินโบนัส

ภาพที่ 1 จะแสดงให้เห็นองค์ประกอบของการจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงสมรรถนะ ซึ่งประกอบด้วยการบริหารค่าตอบแทน การประเมินสมรรถนะ และการฝึกอบรมผู้ประเมินสมรรถนะ โดยองค์การที่จะนำระบบการจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงสมรรถนะมาใช้จำเป็นต้องจัดการให้องค์ประกอบดังกล่าวเกิดขึ้นภายในองค์การ โดยไม่ลืมที่จะให้ความสำคัญกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ในแต่ละองค์ประกอบ หากต้องการให้นำระบบการจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงสมรรถนะมาใช้ภายในองค์การบรรลุผลตามต้องการ



ภาพที่ 1 องค์ประกอบของการจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงสมรรถนะ (Competency-Based Pay)

ที่มา : ปรับจาก Ledford & Heneman 2002 : 152

จากการศึกษาของ Heneman & Ledford (1998) เรื่องการจ่ายค่าตอบแทนบนพื้นฐานของสมรรถนะสำหรับพนักงานและผู้จัดการระดับมืออาชีพในภาคธุรกิจ กรณีศึกษาในหน่วยงานเอกชน 2 แห่ง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายแบบฟอร์มการจ่ายค่าตอบแทนความสามารถ ความรู้ และทักษะในกลุ่มพนักงานระดับมืออาชีพ (Professional Workers) โดยคำจำกัดความของสมรรถนะนั้นเป็นการประเมินของกลุ่มพนักงานที่เชื่อมโยงกับการจ่ายค่าตอบแทน โดยที่สมรรถนะนั้นต้องมีความสัมพันธ์นำไปสู่การสร้างผลงานขององค์กรและยุทธศาสตร์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยทำการวิจัยจากข้อมูลเชิงประจักษ์พบว่า มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องเชื่อมโยงการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ โดยจะต้องจัดการสมรรถนะให้เป็นไปในลักษณะของพฤติกรรมที่สามารถวัดและสังเกตได้ และจำเป็นต้องผสมผสานสมรรถนะให้เป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์อันจะนำไปสู่ผลิตภาพและคุณภาพที่เพิ่มสูงขึ้นขององค์กร

นอกจากนี้จากการศึกษาของ Milanowski, Odden & Youngs (1998) ซึ่งได้ศึกษาการประเมินความรู้ ทักษะ และค่าตอบแทนของครู โดยพิจารณาจากคุณภาพและศักยภาพของการวัดเพื่อนำไปสู่การจ่ายค่าตอบแทน ซึ่งจากการประเมินครู 3 กลุ่ม โดยใช้เครื่องมือและการวัดซึ่งถูกพัฒนาขึ้น โดย The Interstate New Teacher Assessment and Support Consortium หน่วยงานบริการการทดสอบการศึกษาและคณะบริหารแห่งชาติเพื่อมาตรฐานการสอนระดับมืออาชีพ และได้นำมาทดสอบความเป็นไปได้ของการใช้การประเมินผลตามกรอบของระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะหรือความรู้และทักษะของครูพบว่า ได้ผลดีเป็นที่พึงพอใจของครูและหน่วยงาน ดังนั้นสถาบันเพื่อการวิจัยนโยบายทางการศึกษาจึงได้ลงนามร่วมกันที่จะใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นมาตรฐานและเชื่อมโยงกับการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ ซึ่งผลจากการวิจัยครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่า การประเมินสมรรถนะเพื่อใช้ในการพิจารณาค่าตอบแทนของพนักงานเป็นสิ่งจำเป็นและจะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในที่สุด

จะเห็นได้ว่าสมรรถนะสามารถนำไปเชื่อมโยงกับการจ่ายค่าตอบแทนในกระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงาน (Martone 2003) ได้อย่างเหมาะสมอันจะทำให้การจัดการผลการปฏิบัติงานขององค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามความมุ่งหวัง ทั้งนี้เพราะการจัดการผลการปฏิบัติงานนับเป็นศูนย์กลางของการประสานรวมกิจกรรมต่าง ๆ ทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้าไว้ด้วยกัน (Armstrong 2006) และนับเป็นหัวใจของการบริหารองค์กรในปัจจุบัน (เกษฎา นกน้อย 2550ข)

### ข้อควรระวังในการจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงสมรรถนะ

โดยทั่วไปแล้วการจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงสมรรถนะจะใช้ในการแยกพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศออกจากพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับปกติและพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานแย่ (Moisio 2006) อย่างไรก็ตามการนำระบบการจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงสมรรถนะมาใช้นั้นจะขึ้นอยู่กับองค์การแต่ละแห่ง บางแห่งอาจจะนำไปใช้กับฐานเงินเดือน ขณะที่บางแห่งอาจจะนำไปใช้ในการให้โบนัสพนักงาน ทั้งนี้การจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงสมรรถนะจะทำให้พนักงานตระหนักว่า งานมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะที่พนักงานมีอยู่ และจะส่งผลถึงผลตอบแทนที่พนักงานจะได้รับด้วย โดยการเพิ่มขึ้นของสมรรถนะจะทำให้พนักงานได้รับค่าตอบแทนสูงขึ้น มีความมั่นคงในงานมากขึ้น และมีความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยนงานเพิ่มขึ้นด้วย และถึงแม้ว่าการจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงสมรรถนะจะได้รับความนิยมด้วย เพราะมีข้อดีหลายประการ แต่มีข้อควรระวังคือ

1. ถ้าระบบในการจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงสมรรถนะยังไม่ชัดเจนไม่ควรนำไปใช้กับระบบการจ่ายค่าตอบแทน เนื่องจากอาจจะนำมาซึ่งความสับสนและความไม่เป็นธรรมให้เกิดขึ้นแก่พนักงานได้
2. สมรรถนะที่จะใช้ในการประเมินในระบบการจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงสมรรถนะจะต้องเป็นสมรรถนะที่สามารถวัดได้อย่างชัดเจน และนำมาซึ่งผลการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์อย่างแท้จริง
3. จำนวนสมรรถนะที่จะนำไปใช้ในระบบการจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงสมรรถนะไม่ควรจะมากเกินไป เพื่อไม่ให้เกิดความสับสนทั้งตัวผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน
4. ควรให้ความสำคัญกับสมรรถนะที่นำมาใช้ในการพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงสมรรถนะ ทั้งนี้เพราะเป็นไปได้ที่พนักงานจะมีทักษะหรือสมรรถนะมากกว่างานที่ทำ อันจะทำให้พนักงานคนนั้นได้รับเงินมากกว่าจำนวนที่เขาควรจะได้รับซึ่งจะส่งผลต่อต้นทุนและความคุ้มค่าขององค์การ
5. ถ้าองค์กรเน้นการทำงานเป็นทีมควรจะนำสมรรถนะของทีมไปรวมในการประเมินเพื่อจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงสมรรถนะด้วย ซึ่งผลดีคือ จะเป็นการส่งเสริมให้พนักงานทำงานเป็นทีม ดังนั้นสิ่งที่องค์กรควรจะทำในการจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงสมรรถนะคือ การนำสมรรถนะของบุคคลและสมรรถนะของทีมมาพิจารณาประกอบกัน

7. การจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลแก่พนักงานนั้นมีหลักอยู่ 3 ประการ ดังนี้ (Dibble 1999)

- 1) สนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กร
- 2) ตรงตามความต้องการและเหมาะสมกับพนักงาน
- 3) เชื่อมโยงกับเงื่อนไขในการปฏิบัติงาน

ดังนั้น ในการนำระบบการจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงสมรรถนะมาใช้ควรจะพิจารณาให้เหมาะสมกับหลักการดังกล่าวเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรในระยะยาว

### สรุป

การจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงสมรรถนะนั้นมีข้อดีหลายประการคือ มีความเป็นธรรมและตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กรมากกว่าการจ่ายค่าตอบแทนแบบเดิมที่เคยใช้กันอยู่ โดยมุ่งสนับสนุนให้พนักงานขององค์กรเป็นทั้งคนเก่ง คนดี และมีความเหมาะสมในงาน ทั้งนี้เพราะในส่วนของความสามารถของพนักงานที่ใช้ในการพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงสมรรถนะนั้นจะให้ความสำคัญกับคุณลักษณะทั้งหมดของพนักงานที่จะส่งผลต่อความสำเร็จในงานอันประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ ความสามารถ รวมถึงคุณลักษณะอื่น ๆ อันได้แก่ แรงจูงใจ ลักษณะนิสัย ความเชื่อ ค่านิยม และเจตคติ ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะบุคคลที่สังเกตได้ยากด้วย อย่างไรก็ตาม การจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงสมรรถนะหาได้มีความเหมาะสมกับทุกคนและทุกองค์กรไม่ ทั้งนี้จะต้องพิจารณาให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ค่านิยม พันธกิจ โครงสร้าง เป้าหมาย วัฒนธรรม และการเมืองภายในองค์กรด้วย นอกจากนี้การนำแนวคิดสมรรถนะมาปรับใช้ควรจะนำไปปรับใช้ในทุก ๆ ส่วนงานทางด้านทรัพยากรมนุษย์แทนที่จะนำมาใช้เฉพาะเรื่องการจ่ายค่าตอบแทนเพียงอย่างเดียว โดยจะต้องให้ประสานและสอดคล้องกับกลยุทธ์และกระบวนการทำงานภายในองค์กรเพื่อตอบสนองเป้าหมายสูงสุดขององค์กร อันจะนำมาซึ่งความสามารถในการส่งเสริมคนเก่งและรักษาคนดีที่มีความสามารถให้อยู่เพื่อเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จต่อไป



## บรรณานุกรม

- กิตติยา คัมภีร์. (2544). **รูปแบบมาตรฐานกำหนดตำแหน่งในต่างประเทศ**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงาน ก.พ.
- เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค. (2546). **การพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะ**. กรุงเทพมหานคร.  
โรงพิมพ์นาโกต้า.
- เจษฎา นกน้อย. (2550ก) **การจัดการผู้มีความสามารถสูง : ปัจจัยสำคัญสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร**. **Chulalongkorn Review**. 19(74) : 43-57.
- \_\_\_\_\_ (2550ข). **การจัดการผลการปฏิบัติงาน : แนวคิดและประสบการณ์**. **วารสารสุโขทัยธรรมมาธิราช**. 20(2) : 60-75.
- \_\_\_\_\_ (2551). **พัฒนาการของการจัดการความรู้สู่การจัดการสมรรถนะเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้**  
**ใน เจษฎา นกน้อย บรรณาธิการ นานาทรศนะการจัดการความรู้และการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้**. 91-108. กรุงเทพมหานคร: บริษัท มิตเตอร์ก๊อปปี้ (ประเทศไทย) จำกัด
- พสุ เดชะรินทร์. (2546). **ย้อนรำลึกถึง Insearch of Excellence แนวคิดการบริหาร**. กรุงเทพมหานคร:  
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2549). **การพัฒนาโมเดลสมรรถนะเพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์**.  
**วารสารการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน**. 13(1) : 1 – 34.
- สำนักงาน ก.พ. (2545). **การศึกษาภาพรวมผลการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหาร**  
**ปี พ.ศ. 2543-2544**. กรุงเทพมหานคร: โครงการสรรหาและเลือกสรรนักบริหารระดับสูง  
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- Armstrong, M. (2006). **Strategic Human Resource Management : A Guide to Action**. 3<sup>rd</sup> ed.  
United Kingdom : Kogan Page.
- Armstrong, M. & Brown, D. (1998). **Relating Competencies to Pay : The UK Experience**.  
**Compensation & Benefits Review**. May/June.
- Belcher, D. W. & Atchison, T. J. (1987). **Compensation Administration**. 2<sup>nd</sup> ed. New Jersey :  
Prentice-Hall.
- Bohlander, G., Snell, S. & Sherman, A. (2001). **Managing Human Resources**. 2<sup>nd</sup> ed. Ohio :  
South-Western College.

- Boyatzis, R.E. (1982). **The Competent Manager : A Guide for Effective Management.**  
New York : John Wiley & Sons, Inc.
- Cira, D. J. & Benjamin, E. (1998). Competency-Based Pay : A Concept in Evolution.  
**Compensation & Benefits Review.** September/October.
- Crossan, M., Lane, H. & White, R. (1999). An Organizational Learning Framework : From  
Intuition to Institution. **Academy of Management Review.** 24(3) : 522 - 537
- Dessler, G. (2003). Human Resource Management. 9<sup>th</sup> ed. New jersey : Prentice-Hall.
- Dibble, S. (1999). **Keeping Your Valuable Employees : Retention Strategies for Your  
Organization's Most Important Resource.** New York : John Wiley & Sons.
- Fombrun, C. J., Tichy, N. M. & Devanna, M. A. (1984). **Strategic Human Resource Management.**  
USA : John Wiley & Sons.
- Ghorpaed, J. & Edge, J. T. (1997). **Understanding Skill-Based Pay and Approach to Designing  
and Implementing an Effective Program.** USA : American Compensation Association.
- Grant, R. M. (1991). The Resource-based Theory of Competitive Advantage : Implications  
for Strategy Formulation. **California Management Review.** 33(3) : 114 - 135.
- Hansen, F. (2007). Currents in Compensation and Benefits. **Compensation & Benefits Review,** 39  
(May/June) : 5 - 27.
- Heneman, L. R. & Ledford, E. G. (1998). Competency Pay for Professionals and Managers in  
Business : A review and Implication for Teachers. **Journal of Personnel Evaluation  
in Education.** 12(2) : 103-121.
- Lawler, E. E. III (1994). From Job-Based to Competency-Based Organization. **Journal of  
Organizational Behaviour.** 15 : 3 - 15
- Ledford, E. G. (1995). Paying for Skills, and Competencies of Knowledge Workers.  
**Compensation & Benefits Review.** 23(2) : 24-38.
- Ledford, E. G. & Heneman, L.R. (2002). Pay for Skills, Knowledge and Competencies, in Heneman,  
L. R. (ed). **Strategic Reward Management.** USA : The MacGraw-Hill Companies.

- Lengnick-Hall, M. L. & Lengnick-Hall, C. A. (2003). **Human Resource Management in the Knowledge Economy**. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Martone, D. (2003). A Guide to Developing a Competency-Based Performance-Management System. **Employment Relations Today**. Fall.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for Competency Rather than Intelligence. **American Psychologist**. 17(7) : 57 - 83.
- Mericle, K & Kim, D. (1999). From Job-Based Pay to Skill-Based Pay in Unionized Establishment : A Three-Plant Comparative Analysis. **Relations Industries**. Summer.
- Milanowski, A., Odden, A. & Youngs, P. (1998). Teacher Knowledge and Skill Assessments And Teacher Compensation : An Overview of Measurement and Linkage Issues. **Journal of Personnel Evaluation in Education**. 12(2) : 83 - 101.
- Moisio, E. (2006). **Competency Management and Rewarding**. Retrieved July 27, 2007 from : <http://www.business.mmu.ac.uk/newsandevents/parc/moisio.pdf>
- Pedler, M., Burgoyne & Boydell, J. (1997). **The Learning Company : A Strategy for Sustainable Development**. Berkshire : McGraw-Hill.
- Sibson & Co. (1997). **Why Link Competencies to Pay**. Raleigh, NC : Author.
- Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993). **Competence at Work**. New York : Wiley.
- The American Compensation Association. (1993). **Raising the Bar**. Scottsdale, AZ : Author.
- Zingheim, P. & Schuster, J. (2003). Competencies and Rewards : Substance or Just Style? **Compensation & Benefits Review**. September/October.
- Zingheim, P. & Schuster, J. (2005). The Next Decade for Pay and Rewards. **Compensation & Benefits Review**. January/February