

ไขปัญหาค้างกับอาจารย์ออด : ตอนที่ 1

บทความโดย : ดร.รุ่งโรจน์ อรรถานินท์
ผู้เชี่ยวชาญและที่ปรึกษาด้านการพัฒนาทรัพยากร
บุคคล ทั้งภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน
อีเมล : rung2202@gmail.com

อาจารย์ออดรายงานตัวเพื่อตอบปัญหาคาใจเรื่องค้าง ค่าตอบแทนตรงนี้ครับ

มีปัญหานักออกก็เขียนมาถามได้เนะครับ ปัญหาเก็บไว้คนเดียวก็ปวดหัว เขียนมาถามจะได้หายปวดคนเดียว เพราะมีคนปวดหลายคนใจครับ (อ้าว! ล้อเล่นครับ..ล้อเล่น) เอละครับ เริ่มเข้าเรื่องกันดีกว่า

บริษัทมีคนไม่ถึงร้อยคน อาจารย์พอจะมีวิธีการประเมินค่างาน เพื่อทำโครงสร้างเงินเดือนแบบง่าย ๆ ไหมคะ เพราะปัจจุบันไม่มีการประเมินค่างานและโครงสร้างเงินเดือนเลยคะ ทุกอย่างทำตาม MD กำหนด กลัวว่านานไปจะมีปัญหาคะ

เรื่องนี้ขอตอบเป็นประเด็นนะครับจะได้เห็นภาพ

1. กรณีบริษัทไม่ถึง 100 คน หากจะดูความจำเป็นในการประเมินค่างานให้พิจารณาจาก

ปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

- 1.1 องค์กรมี่ตำแหน่งงานที่ต้องประเมินมากน้อยแค่ไหน หากใน 100 คนที่เรามีอยู่ ถ้าเป็นรายวัน 90 คน รายเดือน 10 คน ก็คงไม่จำเป็นต้องประเมิน แต่ถ้ามีรายวัน 50 คน หัวหน้างาน 30 คนผู้บริหาร 20 คน ก็อาจจะจำเป็น เพราะจำนวนคนมากหรือน้อยไม่สำคัญเท่าจำนวนตำแหน่ง เพราะการประเมินค่างานเน้นที่ตำแหน่งเป็นหลักครับ
- 1.2 อีกเรื่องคือคุณต้องพิจารณาโครงสร้างหรือผังบริหารเป็นอย่างไร มีความซับซ้อนแค่ไหนด้วยนะครับ เพื่อเป็นการจัดระบบโครงสร้างขององค์กร และกำหนดการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) ให้ตรง
- 1.3 การประเมินค่างานจะจำเป็นมากถ้าองค์กรต้องมีการแข่งขันสูงและพนักงานลาออกเพราะไม่ได้รับความเป็นธรรมในการจ่ายผลตอบแทน ดังนั้นคุณต้องดูประเด็นนี้ด้วยการจ่ายค่าตอบแทนของบริษัทคุณเป็นธรรมสำหรับทั้งคนใหม่และคนเก่าแค่ไหน

2. การออกแบบโครงสร้างค่าจ้าง ควรเริ่มจาก

- 2.1 ขอให้ไปถาม MD ก่อนว่าท่านพร้อมจะมีระบบการบริหารงานบุคคลหรือไม่ เพราะถ้ามีการทำไปแล้วไม่ใช้งานจะเสียเวลาเปล่า เพราะการบริหารค่าจ้างที่ถูกต้องจะต้องเริ่มต้นจาก Top Management เห็นความสำคัญ
- 2.2 สำหรับการกำหนดโครงสร้างค่าจ้างแบบสำเร็จรูปหรือง่าย ๆ คงไม่มี เพราะต้องออกแบบให้เข้ากับลักษณะธุรกิจโดยสามารถหาข้อมูลได้จากสรุปผลสำรวจค่าจ้างที่สถาบันต่าง ๆ มีการดำเนินการ
- 2.3 การออกแบบโครงสร้างค่าจ้างควรต้องวิเคราะห์เงื่อนไขต่าง ๆ ที่ไปได้กับธุรกิจ ได้แก่
 - ปัจจัยภายนอก เช่น การจ่ายค่าจ้างของคู่แข่งชั้น ลักษณะของธุรกิจ และการจ้างงาน
 - ปัจจัยภายใน ได้แก่ ความสามารถในการจ่ายขององค์กร ความเป็นธรรม และนโยบายของผู้บริหาร

สำหรับคำถาม ก็นับเป็นเรื่องที่ดีที่ HR มาสนใจการประเมินค่างานและการจัดทำโครงสร้างค่าจ้างเพื่อรองรับองค์กรในระยะยาว แต่การออกแบบระบบที่ดีนั้น ต้องเป็นที่ยอมรับได้ผู้บริหารและมีการสื่อสารกับพนักงานให้เข้าใจด้วยนะครับ อย่าลืม

บริษัทจะขยายงาน เลยต้องรับพนักงานใหม่เข้ามาหลายคน พนักงานกลุ่มนี้เงินเดือนสูงกว่าคนเก่าในตำแหน่งเดียวกันเยอะ แต่ผลงานผู้คนเก่าไม่ได้จะมีวิธีการบริหารค่าจ้างอย่างไร ให้พนักงานใหม่ปรับปรุงผลงานขึ้นคะ และจะดูแลพนักงานเก่าที่เงินเดือนต่ำกว่าอย่างไรดี

1. เรื่องนี้มีหลายสาเหตุรวมกันอยู่
 - 1.1 สาเหตุจากการสรรหาพนักงานใหม่ โดยกำหนดค่าจ้างเริ่มต้น (Starting Salary) ที่ไม่เหมาะสม ทำให้เกิดปัญหาพนักงานใหม่มีเงินเดือนสูงกว่าพนักงานเก่า
 - 1.2 สาเหตุการประเมินผลงาน (Performance Management) ที่ไม่ชัดเจน ผู้คนเก่าไม่ได้มีตัววัดคืออะไร ต้องแจกแจงให้ชัดเจน
 - 1.3 สาเหตุจากการกำหนดค่าตำแหน่งงานที่ไม่ชัดเจน ทำให้ระบบการจ่ายค่าจ้างมีปัญหา
2. การแก้ไข ผู้บริหารและหน่วยงาน HR ต้องเริ่มหาสาเหตุให้พบว่าเป็นเพราะเกิดจากอะไร เช่น
 - 2.1 ถ้า Starting Rate ไม่ถูกต้อง ก็ปรับปรุงให้เป็นไปตามตลาด
 - 2.2 เพิ่มระบบคิดค่าประสบการณ์ด้วย (Equivalence Service Year) ว่าควรเป็นเท่าไร เพื่อให้เป็นธรรมแก่คนเก่า
 - 2.3 จัดระบบค่าตำแหน่งงาน (Job Evaluate) ให้เชื่อมโยงกับโครงสร้างค่าจ้าง คืองานไหนมีค่ามากกว่าก็ควรได้รับค่าตอบแทนสูงกว่าตามค่างานนั้นแหละครับ

2.4 วางระบบการประเมินผลงาน ให้สอดคล้องกับโครงสร้างค่าจ้างและตำแหน่งงานการใช้ KPIs หรือการจัดใช้ระบบ Force Rank เป็นต้น

ปีใหม่นี้จะมีการปรับค่าแรงขั้นต่ำอีกแล้ว อาจารย์ช่วยแนะนำวิธีการปรับ ค่าแรงสำหรับพนักงานรายวันให้ยุติธรรมกับคนเก่าน้อยได้ไหมคะ เพิ่งเข้ามาทำงานในโรงงานใหม่ ๆ กังวลเรื่องนี้ค่ะการบริหารค่าจ้างพนักงานรายวันนั้น โดยหลักการก็ไม่แตกต่างจากรายเดือน ขอให้คำแนะนำดังนี้

1. ผู้บริหารควรจัดทำโครงสร้างค่าจ้างให้พนักงานด้วย เพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสได้ปรับเงินขึ้นตามทักษะ ความรู้ โดยไม่ต้องรอให้ทางราชการประกาศ
2. ให้มีการปรับค่าจ้างประจำปี เพราะทักษะเพิ่ม ก็ควรได้รับผลตอบแทนเพิ่ม
3. ค่าจ้างขั้นต่ำควรใช้เฉพาะพนักงานช่วงทดลองงานหรือมีอายุงานไม่เกิน 1 ปี กลุ่มที่อายุงานมากกว่านั้นควรต้องมีการปรับขึ้น
4. หากราชการปรับในอัตราสูงกว่าอัตราที่พนักงานเก่าได้รับอยู่ ก็ควรมีการปรับให้คนเก่าด้วย และควรมีการปรับให้พนักงานที่ค่าจ้างอยู่ใกล้ ๆ กัน เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบทั้งทางระบบค่าจ้างและแรงงานสัมพันธ์

หวังว่า HR หลาย ๆ ท่านคงมีโอกาสนำคำตอบที่ได้รับไปปรับใช้ เพื่อให้องค์กรของเรามีระบบการบริหารค่าจ้างที่ดี เหมาะสม และเป็นธรรมกับพนักงานนะครับ มีคำถามอื่น ๆ เขียนถามมาได้เลยนะครับที่ info.hrcorner@gmail.com