

## เปิดคัมภีร์บริหารค่าจ้าง Episode 1: การปรับค่าจ้างประจำปี



บทความโดย : รุ่งโรจน์ อรรณานิธิ

อีเมล : rung2202@gmail.com

จากประสบการณ์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลมาหลายสิบปี บวกกับการมีโอกาสได้ทำงานเป็นที่ปรึกษาให้กับองค์กรหลายแห่ง คำถามที่ผมมักจะได้รับในช่วงไตรมาสสุดท้ายของปีหรือประมาณเดือนตุลาคมเป็นต้นไป ก็คือ

“ปีนี้จะขึ้นค่าจ้างเท่าไร ?”

“โบนัสควรจะจ่ายอย่างไร ?”

“จะใช้หลักเกณฑ์อะไรในการปรับค่าจ้าง ?”

เรื่องการขึ้นเงินเดือน จ่ายโบนัสนี้เป็นปัญหาหนักใจสำหรับนักบริหารทรัพยากรบุคคลอยู่บ่อย ๆ โดยเฉพาะผู้ที่เพิ่งเข้ามารับหน้าที่ใหม่ ๆ หรือบางที่กระทั่งมือเก่าแล้ว ก็มีคำถามอย่างนี้มาเป็นระยะ ๆ

เห็นที่ว่าเราจะมองข้ามปรับค่าจ้างประจำปี หรือให้ความสำคัญในเรื่องนี้น้อยไม่ได้เสียแล้ว ในเมื่อต้องตอบ ต้องเจอกันทุกปี

จะว่าไปแล้วเรื่องการปรับค่าจ้างเป็นเรื่องที่ผู้บริหารทรัพยากรบุคคลต้องให้ความสำคัญอย่างมากทีเดียว ด้วยเหตุผลหลายประการดังนี้

การปรับค่าจ้างประจำปีหรือการจ่ายโบนัสเป็นเรื่องของการตอบแทนผลการปฏิบัติงานของพนักงาน พนักงานที่ทำงานดีก็ต้องการได้รับการตอบแทนที่ดี

การปรับค่าจ้างเป็นตัวชี้วัดในความสามารถของพนักงานในรอบปี หากการขึ้นค่าจ้างไม่ตอบคำถามนี้ให้กับตัวพนักงานปัญหาก็จะตามมา ทั้งในแง่ของนายจ้างและตัวพนักงานเอง

การปรับค่าจ้างเป็นการจูงใจพนักงานที่ถือได้ว่ามีอิทธิพลในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล จะเห็นได้ว่าปลาย ๆ ปี พนักงานจะขยันทำงานเป็นพิเศษ ก็ด้วยมีเหตุจูงใจนี้เอง

การปรับค่าจ้าง สามารถกระตุ้นให้พนักงานในองค์กรมีความตั้งใจ ขยัน ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมาก แต่ในทางตรงกันข้าม หากพนักงานรู้สึกว่ามีไม่เป็นธรรม อาจส่งผลให้พนักงานท้อแท้ หรือ หหมดกำลังใจในการทำงาน

นักบริหารงานทรัพยากรบุคคลจึงต้องคำนึงถึงผลกระทบในเรื่องการปรับค่าจ้างให้มาก และต้องสามารถบริหารค่าจ้างเป็นไปอย่างมีระบบแบบแผน ให้เรื่องนี้ตอบสนองเป้าหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ทั้งองค์กร และสามารถตอบคำถามผู้บริหารได้ในเวลาเดียวกัน

ผมขอแนะนำแนวทางการบริหารปรับค่าจ้างประจำที่ได้เคยให้คำปรึกษากับองค์กรต่าง ๆ มาสรุปเป็นประเด็นเพื่อให้ง่ายต่อการนำไปใช้และในการปฏิบัติ ดังนี้

### ขั้นตอนที่ 1 : การค้นหาข้อมูล

นักบริหารบุคคลควรต้องรู้ว่าต้องใช้ข้อมูลอะไรบ้างเพื่อประกอบการตัดสินใจในการบริหารค่าจ้าง จากประสบการณ์ผมรวบรวมมาได้ว่า ข้อมูลสำคัญที่ควรนำมาใช้ในการบริหารค่าจ้างจะประกอบด้วยเรื่องต่อไปนี้คือ

- 1.1 ดัชนีผู้บริโภค (CPI: Consumer Price Index) ซึ่งหาได้จากwebsite ของกระทรวงพาณิชย์
- 1.2 ผลการสำรวจการขึ้นค่าจ้างจากสำนักต่าง ๆ (Salary Survey)
- 1.3 ข้อมูลจากคู่แข่งชั้นในธุรกิจเดียวกัน
- 1.4 ข้อมูลการขึ้นค่าจ้างในรอบ 3 ปีที่ผ่านมาของบริษัทท่าน
- 1.5 Labor Cost หรือค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับค่าจ้างและเงินเดือนทั้งหมด
- 1.6 นโยบายของผู้บริหาร

สำหรับกรณีข้อมูลจากคู่แข่งชั้นใน ผมขอเสนอว่า ให้สอบถามกับฝ่ายบุคคลของบริษัทคู่แข่ง แรก ๆ อาจจะรู้สึกเงิน ๆ แต่เมื่อเริ่มสนิทกันหรือมีความสัมพันธ์กันแล้วการแลกเปลี่ยนข้อมูลเป็นสิ่งที่สำคัญมาก อย่างไรก็ตาม ก่อนดำเนินการขอให้ขอความเห็นชอบจากผู้บริหารก่อน

### ขั้นตอนที่ 2 : วิเคราะห์ข้อมูล

เป็นขั้นตอนหลังจากรวบรวมข้อมูลที่ว่าไว้ข้างบนนี้เท่าที่หามาได้มาจัดระบบ แล้วเปลี่ยนรูปจาก data ให้เป็น information เพื่อสะดวกในการนำเสนอต่อผู้บริหาร

พูดง่าย ๆ ก็คือ ตีความข้อมูลที่ได้มานั่นเอง

ตัวอย่างเช่น ค่า CPI ในปี 2550 อยู่ที่ 2.3 ปี 2551 อยู่ที่ 6.0 แสดงว่าสินค้าต่าง ๆ มีราคาที่สูงขึ้น ดังนั้น การเสนอปรับค่าจ้างพนักงานควรพิจารณาว่า ค่า CPI ประกอบการขึ้นค่าจ้างด้วย เป็นต้น

ข้อมูลที่ได้มาจากหลายที่ ทั้งจากการสำรวจการขึ้นค่าจ้างของสำนักต่าง ๆ หรือจากคู่แข่ง หรือจากในบริษัทของเราที่ดี ทั้งหมดนี้จะต้องนำมาวิเคราะห์รวมกันเพื่อหาช่วงการปรับค่าจ้างที่เหมาะสม

ตัวอย่างการนำข้อมูลมาใช้ เช่น หากเราทราบแนวโน้มอัตราการขึ้นค่าจ้างในธุรกิจเดียวกันกับที่เราอยู่ เช่น กลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ ว่าอัตราขึ้นเฉลี่ยอยู่ที่ 6% เราจะใช้ 6% เป็นตัวตั้ง และนำข้อมูลอื่น ๆ มาหาค่าที่เหมาะสมต่อไป

โดยนำค่า CPI และค่าการขึ้นค่าจ้างของตลาดที่ได้มาจากการทำ Salary Survey มาประกอบ เป็นต้น ในขณะที่เดียวกันก็ ต้องขอทราบนโยบายของผู้บริหารด้วยว่าตั้งงบประมาณไว้มากน้อยเพียงใด และมีนโยบายเกี่ยวกับกำลังคนปีหน้าอย่างไร ต้องการรักษากำลังคนไว้ทั้งหมด หรือต้องการรักษาเฉพาะคนที่ฝีมือเท่านั้น เป็นต้น

สำหรับเรื่องของการนำผลการสำรวจค่าจ้างมาใช้ นั้น จริง ๆ แล้วในเรื่องนี้มีขั้นตอนและประโยชน์ในการนำไปใช้ค่อนข้างมาก ซึ่งผมขอแนะนำเสนอรายละเอียดในเรื่องดังกล่าวนี้ในบทความฉบับหน้า (โปรดติดตามอ่านต่อในฉบับหน้าครับ)

### ขั้นตอนที่ 3 : การสรุปข้อมูล

ในขั้นตอนนี้ให้นำข้อมูลทั้งหมดมาสรุปเป็นตารางพร้อมทั้งความเห็นในการขึ้นค่าจ้างประจำปีซึ่งควรทำเป็นแนวทางอย่างน้อย 3 แนวทางให้ผู้บริหารประกอบการตัดสินใจ

ตัวอย่างการทำตารางนำเสนอข้อมูลงบประมาณการขึ้นค่าจ้างต่อผู้บริหาร

ลำดับ	หัวข้อ	ข้อมูลย้อนหลัง ปี 2550	ข้อเสนองบประมาณการขึ้นค่าจ้าง ปี 2551		
			ทางเลือกที่ 1	ทางเลือกที่ 2	ทางเลือกที่ 3
1	ข้อมูลจากกระทรวงพาณิชย์ CPI: Customer Product Index	2.3%	6	6	6
2	ผลจากการ Survey ค่าเฉลี่ยค่าจ้าง 2.1 กลุ่มธุรกิจ A เท่ากับ 2% 2.2 คู่แข่งบริษัท XXX เท่ากับ 3% 2.3 คู่แข่งบริษัท YYY เท่ากับ 4% 2.4 คู่แข่ง ZZZ เท่ากับ 5%	เท่ากับ 4%	2	3	4
3	ผลสรุปข้อเสนอการขึ้นค่าจ้าง (1+2)	เท่ากับ 6.3%	8	9	10

ทั้งนี้ ก่อนการนำเสนอต่อผู้บริหาร จะต้องดูเรื่องของ Labor Cost ประกอบด้วยว่าสูงแค่ไหน และตรวจสอบว่ามี การปรับค่าจ้างระหว่างปีไปหรือยัง ปรับไปที่เปอร์เซ็นต์ แล้วนำเรื่องเหล่านี้มาพิจารณาตัดทอนตัวเลขการปรับให้เหมาะสมกับสภาพขององค์กรต่อไป

ในการนำเสนอผู้บริหาร สิ่งหนึ่งที่นักบริหารทรัพยากรบุคคลพึงตระหนักก็คือ ผู้บริหารจะคำนึงถึงภาพรวมของงบประมาณด้วย ดังนั้นการนำเสนอจะต้องมีข้อมูลสรุปในแง่ของงบประมาณ และผลที่จะเกิดขึ้นให้กับผู้บริหารด้วย

#### ขั้นตอนที่ 4 : การพัฒนาต่อยอด

หลังจากผู้บริหารเห็นชอบในเรื่องงบประมาณแล้ว ขั้นตอนถัดไปก็คือ นักบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องนำงบประมาณที่ได้รับอนุมัติมาเป็นตัวตั้งในการปรับค่าจ้างและโบนัสประจำปีให้สอดคล้องกับตัวเงินที่มีอยู่ และสอดคล้องกับระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในเรื่องต่าง ๆ ได้แก่ ระบบบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Management) ระบบเลื่อนขั้นตำแหน่ง (Promotion) ระบบการจ่ายค่าตอบแทน (Reward) เพื่อให้การปรับโบนัสและเงินเดือนประจำปีมีผลในการจูงใจให้พนักงานต้องการพัฒนาตนเองในแง่มุมต่าง ๆ และเป็นเสมือนรางวัลออกถึงความสำเร็จในการพัฒนาตัวเองของพนักงานด้วย

เมื่อจบขั้นตอนด้านเอกสารแล้ว ก็มาสู่ขั้นตอนการชี้แจงให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงนโยบายการปรับเงินประจำปีกัน

เรื่องนี้ก็มองข้ามไม่ได้เหมือนกัน นักบริหารทรัพยากรบุคคลต้องทำการบ้านให้ดีทีเดียวก่อนที่จะทำการชี้แจง ควรลองถามตัวเองก่อนว่าจะมีคำถามใดที่หัวหน้างานจะถามบ้าง และเตรียมคำตอบที่ชัดเจน มีเหตุผลรองรับไว้ให้ดีไม่เช่นนั้น จะเหน็ดเหนื่อยทีเดียวกับขั้นตอนนี้

ตรงนี้ ก็คงจะได้เห็นกันแล้วว่า การขึ้นค่าจ้างประจำปีและการจ่ายโบนัสนั้น เป็นเทคนิคสำคัญประการหนึ่งที่นักบริหารทรัพยากรบุคคลต้องเรียนรู้ และควรจะสามารถนำเรื่องนี้ไปเชื่อมโยงกับระบบบริหารงานบุคคลเรื่องต่าง ๆ เพื่อให้ตอบสนองความต้องการขององค์กรในการพัฒนาพนักงานให้ได้

ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นเรื่องที่สามารถค่อย ๆ เรียนรู้และหาประสบการณ์ในการทำข้อมูล การนำเสนอ การชี้แจง เพื่อจะก้าวไปสู่ผู้บริหารค่าจ้างมืออาชีพต่อไป

แล้วเรื่องหน้าเรามาวางถึงรายละเอียดของการใช้ผลการสำรวจค่าจ้างจากสำนักต่าง ๆ ให้คุ้มเงินกันนะครับ

เกี่ยวกับผู้เขียน

ตำแหน่งปัจจุบัน กรรมการผู้จัดการ

Thai Skill Plus Co., Ltd.

ผู้อำนวยการโครงการสำรวจค่าจ้างและสวัสดิการ ปี 2551/2552 ให้กับบริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด