

## ปรับค่าจ้างประจำปีตามผลงานได้ผลจริงหรือไม่



บทความโดย : ณรงค์วิทย์ แสนทอง

อีเมล : narongwit\_s@hotmail.com

หลายองค์กรเริ่มเปลี่ยนแนวคิดจากการปรับค่าจ้างตามความพึงพอใจของหัวหน้า มาสู่การปรับค่าจ้างประจำปีตามผลงาน ใครทำงานดี ใครทำงานได้ตามเป้าหมาย จะได้รับการปรับค่าจ้างมาก ใครมีผลงานน้อยจะได้รับการปรับค่าจ้างประจำปีน้อย

แนวคิดการปรับค่าจ้างประจำปีบนพื้นฐานของผลงานดังกล่าวดูเหมือนเป็นสิ่งที่ดี แต่ถ้าพิจารณากันให้ดีแล้ว จะพบว่าในระยะยาวระบบการปรับค่าจ้างแบบนี้ยังมีประเด็นปัญหาที่น่าคิดอยู่หลายประการ เช่น

- **ทำดีปีเดียว ทำไมต้องจ่ายค่าจ้างผูกพันไปจนกว่าพนักงานจะเกษียณหรือลาออก**

ในความเป็นจริงแล้ว ผลงานของพนักงานที่นำมาปรับค่าจ้างประจำปีนั้น เป็นเพียงการทำงานในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ซึ่งส่วนมากจะเป็นรอบหกเดือนหรือหนึ่งปี แต่เมื่อนำไปปรับเป็นค่าจ้างและบวกเข้ากับเงินเดือนแล้ว นายจ้างจะต้องแบกรับภาระค่าจ้างก้อนนั้นไปตลอด โดยไม่สามารถรับรองได้ว่าในปีต่อไปพนักงานคนนั้นๆจะทำงานดีหรือไม่ก็ตาม ถ้าเราเป็นนายจ้าง เราคิดว่าหลักการแบบนี้มันยุติธรรมหรือไม่ครับ

- **ถ้าพนักงานอยู่กับองค์กรไปนาน ๆ จะบริหารต้นทุนแรงงานให้แข่งขันได้อย่างไร?**

การบริหารค่าจ้างในบ้านเราส่วนมากมักจะจ้างตามค่าของคนมากกว่าค่าของงาน (Job Value) จะสังเกตเห็นว่าจะมีการกำหนดอัตราเริ่มจ้างตามวุฒิมากกว่าการกำหนดจากตำแหน่งงาน พุดง่ายๆว่าเราจ้างงานแบบกักไว้ก่อน แล้วค่อยมาปรับขึ้นเป็นปีๆ ข้อดีอาจจจะจูงใจพนักงาน แต่เมื่อปรับไปนานๆจะทำให้ค่าจ้างพอกพูนขึ้นไปเรื่อยๆ จนกลายเป็นต้นทุนหลักของสินค้า สมมติว่าบริษัทของเราจ้างช่างเทคนิคจบใหม่เดือนละ 5,000 บาท แต่ปัจจุบันนี้ช่างคนนี้อยู่กับเรามา 15 ปี เงินเดือนปัจจุบัน 35,000 บาท ในขณะที่อีกบริษัทหนึ่งจ้างช่างเทคนิคไม่ว่าจบใหม่หรือมีประสบการณ์ในตำแหน่งงานเดียวกันที่ 20,000 บาท (จ้างแบบไม่มีกรกัก) ลองนึกภาพดูว่าถ้าบริษัทใหม่มาตั้งข้างๆบริษัทของเรา แล้วผลิตสินค้าประเภทเดียวกัน ภาพการแข่งขันในเรื่องต้นทุนของสินค้าจะเป็นอย่างไร สินค้าของบริษัทใดน่าจะมีต้นทุนต่ำกว่า

- จะทำอย่างไรกับพนักงานที่เงินเดือนสูงกว่าเพดานของกระบอกเงินเดือน?

การปรับค่าจ้างประจำปีตามผลงานผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในระยะยาวคือ ถ้าพนักงานคนนั้นทำงานดี แต่ไม่มีตำแหน่งงานที่จะเติบโตขึ้นไป หรือไม่สามารถโปรโมทขึ้นไปตำแหน่งงานที่สูงขึ้นไปกว่านี้ได้จะทำอย่างไร ผลที่เกิดขึ้นตามมาคือเงินเดือนตัน เงินเดือนชนเพดานของกระบอกเงินเดือน เมื่อถึงเวลานั้นองค์กรส่วนมากนิยมใช้วิธีการชะลอเงินเดือนหรือไม่มีการปรับเงินเดือนอีกต่อไป ถามว่ายุติธรรมกับลูกจ้างแล้วหรือ?

การปรับค่าจ้างประจำปีนอกจากจะไม่เป็นผลดีกับการบริหารต้นทุนระยะยาวของนายจ้างแล้ว ยังจะวกกลับมาทำร้ายพนักงานอีกด้วย เช่น คนทำงานดีแต่เงินเดือนตัน หรือต้นทุนแรงงานสูงมากจนไม่สามารถแข่งขันได้ นายจ้างไม่มีทางเลือกนอกจากลดค่าจ้าง หรือปลดพนักงาน และใช้บริการจากแรงงานภายนอก (Out-Source) เข้ามาแทนที่เพราะสามารถบริหารต้นทุนแรงงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่า

ที่เขียนมาทั้งหมดนี้ไม่ได้หมายความว่า จะให้ยกเลิกการปรับค่าจ้างประจำปี แต่ต้องการชี้ให้เห็นประเด็นปัญหาและหาแนวทางป้องกันแก้ไขที่อาจจะเกิดขึ้นเนื่องมาจากการปรับค่าจ้างประจำปีตามผลงานที่กำลังได้รับความนิยมอยู่ในปัจจุบันนี้

### สำหรับแนวทางในการบริหารผลตอบแทนตามผลงาน ผมขอเสนอแนะแนวทางดังนี้

#### 1. ยึดหลักการจ่ายผลตอบแทนบนหลัก 3 P คือ

**P1 = Position** หมายถึง การจ่ายผลตอบแทนตาม "ค่าของตำแหน่งงาน" โดยเปรียบเทียบกับ ตลาดแรงงาน ค่าจ้างก่อนนี้จะไม่เปลี่ยนถ้าตลาดไม่เปลี่ยน

**P2 = Personal** หมายถึง การจ่ายผลตอบแทนตาม "ค่าความสามารถ" ของพนักงาน ใครมี ความสามารถพิเศษอะไรที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรจะได้รับค่าตอบแทน ถ้า ความสามารถนั้นลดลงหรือหายไป ผลตอบแทนที่ได้รับก็จะลดลงหรือคงจ่าย ไปด้วย ผลตอบแทนก่อนนี้จะจ่ายตามความสามารถส่วนบุคคลไม่เกี่ยวกับ ตำแหน่งงาน ถ้าคนๆ นั้นออกไปผลตอบแทนก่อนนี้จะหายไปด้วย

**P3 = Performance** หมายถึง การจ่ายผลตอบแทนตาม "ค่าของผลของงาน" ผลตอบแทนนี้จะต้อง จ่ายให้ครั้งเดียวหรืออาจจะมีการสะสมไว้จ่ายในระยะยาวด้วยก็ได้ เช่น โบนัส หรือเงินจูงใจ (Incentive)

2. ควรจ้างงานตาม "ค่าของงาน" มากกว่าการจ้างตามวุฒิการศึกษา ค่าจ้างของแต่ละงานควรอิงกับตลาดแรงงานว่าในแต่ละขณะนั้นเป็นอย่างไร

3. ควรจะมีการผลตอบแทนตาม "ค่าความสามารถ" ของพนักงาน ใครมีความสามารถสูงควรได้รับผลตอบแทนสูงไปด้วยและความสามารถนี้ต้องเป็นความสามารถที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรนั้นๆ เช่น มีการจ่ายเงินช่วยเหลือ (Allowance) สำหรับคนที่มีทักษะภาษาต่างประเทศ โดยมีการทดสอบใหม่ทุกปี ถ้าปีใดผลการทดสอบดีขึ้นจะได้เงินช่วยเหลือในอัตราที่สูงขึ้น ปีใดสอบตกจะไม่จ่ายเงินช่วยเหลือ วิธีการแบบนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับความสามารถหรือทักษะที่

สามารถวัดได้ชัดเจน ข้อดีของการจ่ายแบบนี้คือ สามารถปรับเปลี่ยน เพิ่ม ลดได้ตามเงื่อนไขที่กำหนด และยังมีใจได้ว่า การพัฒนาความสามารถของพนักงานได้ผลจริงหรือไม่

4. ควรลดเปอร์เซ็นต์ในการปรับค่าจ้างประจำปีลงให้น้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้ สิ่งที่ต้องปรับค่าจ้างประจำปีควรจะมาจาก อัตราค่าครองชีพที่เพิ่มขึ้น หรืออัตราการจ้างงานของตลาดแรงงานเปลี่ยนแปลงไป มากกว่าที่จะปรับค่าจ้างตาม ผลงาน
5. การจ่ายผลตอบแทนอันเนื่องมาจาก "ผลงานประจำปี" ควรจะค่อยๆ เปลี่ยนจากการปรับค่าจ้างประจำปี ไปสู่การจ่ายผลตอบแทนที่เรียกว่า "เงินจูงใจ" ประเภทต่างๆ ให้มากขึ้น เช่น โบนัสตามผลงาน Incentive สำหรับผู้บริหาร ฯลฯ เพราะวิธีการจ่ายผลตอบแทนแบบนี้ไม่มีภาระผูกพันระยะยาว แต่ต้องพิจารณาจากทำมาได้ดีมาก ทำน้อยได้น้อย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผลประกอบการของบริษัท การจ่ายผลตอบแทนอาจจะสูงกว่าอัตราการปรับค่าจ้างประจำปีก็ยังคงเป็น ต้นทุนที่ต่ำกว่าการปรับค่าจ้างประจำปีอย่างแน่นอน เพราะเป็นต้นทุนเพียงปีเดียว การจ่ายเงินจูงใจบนพื้นฐานของ ผลงานมักจะพิจารณาจากผลประกอบการของบริษัทฯ ผลงานของหน่วยงาน และผลงานระดับบุคคล

สรุป การปรับค่าจ้างประจำปีตามผลงานถึงแม้จะเป็นแนวทางที่ดีในปัจจุบันนี้ แต่อาจจะสร้างข้อจำกัดในอนาคต ดังนั้น ผู้บริหารระดับสูงและผู้ที่ทำหน้าที่ในการบริหารค่าจ้างและผลตอบแทนต่างๆ ขององค์กรจึงจำเป็นต้องพิจารณา ประเด็นนี้อย่างรอบคอบ เพราะการจูงใจในวันนี้ไม่สามารถถ่วงน้ำหนักการจูงใจในอนาคตได้ การบริหารผลตอบแทนที่ดี นอกจากจะสามารถจูงใจได้ทั้งระยะสั้นและระยะยาวแล้ว จะต้องมีความยืดหยุ่นสูงสามารถปรับเปลี่ยนได้ตาม สถานการณ์และสะท้อนให้เห็นถึงผลงานที่แท้จริงด้วย