

บริหารค่าจ้างและจ่ายโบนัสอย่างไรให้ได้ใจพนักงานและผู้บริหาร (Salary Increase & Variable Pay)



บทความโดย : รุ่งโรจน์ อรรถณานิธิ
กรรมการผู้จัดการ บริษัท ไทยสีกัลล์พลัส จำกัด

เป็นที่ทราบกันว่าผลกำไรที่เกิดขึ้นจากการวิเคราะห์ผลประกอบการขององค์กรจะนำมาจัดสรรให้กับพนักงาน เพื่อตอบแทน ผลงานหรือความดีความชอบในการทำงานของพนักงานรวมถึงการให้รางวัลในรูปแบบต่าง ๆ แก่พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดี

เนื้อหาที่จะนำเสนอในฉบับนี้จึงเป็นการสรุปประเด็นในการบริหารค่าจ้างในแง่มุมต่าง ๆ รวมถึงคำถามต่าง ๆ สำหรับผู้ที่สนใจเพื่อใช้เป็นแนวทางให้ผู้บริหารขององค์กร และนักบริหารบุคคลสามารถนำไปใช้ในการขึ้นค่าจ้างให้กับพนักงานต่อไป

ทำไมต้องมีการขึ้นค่าจ้างประจำปี

เป็นคำถามที่ผู้บริหารหลายท่านตั้งคำถามกับผม ซึ่งเป็นคำถามเปิดประเด็นได้อย่างมีสาระ และสร้างความกดดันให้กับผู้ตอบได้พอสมควร เพราะหากท่านเหล่านี้ได้ข้อมูลที่ไม่ถูกต้องอาจนำมาซึ่งปัญหาต่าง ๆ ในด้านการบริหารงานบุคคลเป็นอย่างมาก และเพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจในหลักการที่ถูกต้อง ผมขอสรุปเหตุผลของการขึ้นค่าจ้างประจำปีไว้ดังนี้

เงินเฟ้อ เป็นเหตุผลหนึ่ง que แสดงให้เห็นว่าค่าของเงินในปีที่ผ่านมาลดลงอย่างชัดเจน ซึ่งเราสามารถดูได้จากดัชนีผู้บริโภค (Consumer Price Index : CPI) ที่ทางราชการหรือกระทรวงพาณิชย์ได้เก็บรวบรวมมาอย่างต่อเนื่องให้เข้าใจง่าย ๆ ในเรื่องนี้ เช่น ดัชนีผู้บริโภคปรับตัวสูงขึ้น 2% ในรอบปีที่ผ่านมา หมายถึงว่าเงินในกระเป๋าของพนักงานมี 100 บาท แต่หายไป 2 บาท คงเหลือแค่ 98 บาท ดังนั้นผมเห็นว่าหากผู้บริหารไม่ปรับเงินให้กับพนักงานจะดูไม่เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เกิดขึ้น

ผลการปฏิบัติงานของพนักงานในรอบปี

โดยทั่ว ๆ ไปองค์กรจะมีการจัดแบ่งระดับการประเมินไว้หลายระดับ เช่น ดีเลิศ ดีมาก ปานกลาง หรือต่ำกว่า มาตรฐานที่กำหนดขึ้น เป็นต้น หากพนักงานมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ใด องค์กรจะต้องมีนโยบาย การจ่ายผลตอบแทนให้สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานด้วยการขึ้นค่าจ้างในอัตราที่เหมาะสมนอกจากนี้ยังมีเกณฑ์ที่

ต้องนำมาพิจารณาการปรับขึ้นค่าจ้างประจำปีให้กับพนักงาน เช่น ประกาศของราชการเรื่องการปรับค่าจ้างขั้นต่ำ รวมถึงการเปรียบเทียบการขึ้นค่าจ้างขององค์กรอื่น ๆ ที่มีธุรกิจใกล้เคียงกัน (Benchmarking) เป็นต้น

ถ้าเป็นแบบนี้แล้วธุรกิจที่มีผลประกอบการที่ไม่ค่อยดีก็ต้องขึ้นค่าจ้างด้วยใช่ไหม?

สำหรับกรณีดังกล่าวนี้ผมเห็นว่าจะต้องสร้างความเข้าใจเพิ่มเติมอีกนะครับ เรื่องผลประกอบการของธุรกิจเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ควรนำมาพิจารณาประกอบการขึ้นค่าจ้างด้วย ซึ่งผมแบ่งองค์กรเป็น 3 แบบ ดังนี้

- แบบที่ 1 ถ้าองค์กรขาดทุนมาก ๆ และมองไม่เห็นอนาคตอันใกล้ว่าจะฟื้นตัวได้เมื่อไหร่ ก็อาจจะเลื่อนการปรับขึ้นค่าจ้างประจำปีไปก่อน แต่ต้องสื่อสารกับพนักงานให้เข้าใจถึงเหตุผลที่ชัดเจนว่าองค์กรได้เผชิญกับปัญหาทางเศรษฐกิจอย่างไร อย่างไรก็ตามองค์กรควรวางวิธีการช่วยเหลือพนักงานทันทีเมื่อผลประกอบการดีขึ้น
- แบบที่ 2 องค์กรยังมีผลประกอบการที่ไม่ดีนักแต่ยังพอมีกำไรอยู่บ้าง กรณีนี้ควรพิจารณาขึ้นค่าจ้างให้พนักงาน ซึ่งค่าจ้างที่ปรับนั้นไม่ควรจะต่ำกว่าดัชนีผู้บริโภค (CPI)
- แบบที่ 3 คงไม่ต้องอธิบายมาก ถ้าผลประกอบการดีองค์กรควรพิจารณาปรับขึ้นค่าจ้างประจำปีให้กับพนักงาน

ประเด็นที่ผมอยากให้ผู้บริหารตระหนักให้มากก็คือ วิธีการจูงใจให้พนักงานทำงานดีมีประสิทธิภาพนั้น วิธีการหนึ่งที่สำคัญได้แก่ การพิจารณาปรับขึ้นค่าจ้างที่เป็นธรรมและโปร่งใส ถือได้ว่าเป็นการยอมรับในผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ทำให้พนักงานเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าปัจจุบัน

เพื่อความยุติธรรมและโปร่งใส องค์กรต้องกำหนดเกณฑ์อย่างไรที่จะไม่ทำให้เกิดปัญหาจากการขึ้นค่าจ้างประจำปี

ก่อนอื่นเราต้องสำรวจองค์กรก่อนว่า มีระบบอะไรบ้างที่จะนำมาสนับสนุนการขึ้นค่าจ้าง ทำให้พนักงานรู้สึกว่าได้ รับความเป็นธรรม ไม่มีทางเลือกที่รักมกที่ซึ้ง ทั้งนี้ผมขอเสนอแนวทางเริ่มต้นเพื่อนำไปสู่การปรับขึ้นค่าจ้างประจำปีนั้นก็ คือ การออกแบบฟอร์มประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยการตรวจสอบว่าองค์กรมีการใช้แบบฟอร์มฯ ดังกล่าวอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ รวมถึงปัจจัยที่กำหนดในแบบฟอร์มประเมินมีความชัดเจนสอดคล้องกับลักษณะงานหรือไม่ ทั้งนี้ปัจจัยหรือเกณฑ์ประเมินผลงานที่ผมเห็นและอยากจะเสนอแนะ ได้แก่

ปัจจัยด้านคุณภาพของงาน - บางองค์กรกำหนดปัจจัยด้านคุณภาพของงานเป็นนามธรรมมาก (Subjective) ผมเสนอว่าผู้บังคับบัญชาจะต้องกำหนดตัวชี้วัดผลงานในด้านคุณภาพให้ชัดเจน เช่น เปอร์เซ็นต์ความผิดพลาดของเอกสาร หรือจำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้า (Complain) เป็นต้น

ปัจจัยด้านปริมาณงาน ผมเสนอว่าผู้บังคับบัญชาจะต้องกำหนดขอบเขตงานให้ชัดเจนตั้งแต่ช่วงต้นปีว่าพนักงานจะต้องทำงานอย่างไรบ้าง การมอบหมายงานที่เกินจากขอบเขตงานที่กำหนดขึ้นในใบพรรณานำทำงาน (Job Description) เป็นเรื่องที่ยุ้บังคับบัญชาสามารถดำเนินการได้ แต่จะต้องมีการตกลงพูดคุยกับพนักงานในช่วงต้นปีก่อน

เกณฑ์อื่น ๆ เช่น ชั่วโมงการลาของพนักงาน ผมเห็นว่าต้องมีบางองค์กรที่นำเกณฑ์ดังกล่าวมาใช้ในการปรับขึ้นค่าจ้างประจำปีอย่างละเอียด ประเด็นที่ผมอยากจะฝากให้เป็นข้อคิดก็คือ พนักงานได้รับรู้แนวทางการขึ้นค่าจ้างประจำปี โดยนำเกณฑ์ดังกล่าวนี้มาคำนวณบ้างหรือไม่ ไม่ว่าจะเป็นชั่วโมงการมาสาย ชั่วโมงการลาประเภทต่าง ๆ เช่น ลากิจ ลาคลอด ลาป่วย เป็นต้น หรือการนำวันหยุดพักผ่อนประจำปีมาใช้คำนวณการขึ้นค่าจ้างประจำปีให้กับพนักงาน

จำเป็นหรือไม่ที่ต้องกำหนดวันขึ้นค่าจ้างเป็นวันที่ 1 มกราคม ของทุกปี

การขึ้นค่าจ้างประจำปีเป็นวันที่ 1 มกราคมนั้นไม่ใช่เรื่องที่ต้องทำเหมือนกันทุกองค์กร เพราะองค์กรหลาย ๆ แห่งมีการขึ้นค่าจ้างในช่วงวันตรุษจีน วันสงกรานต์ หรือบางที่เป็นวันที่ 1 กุมภาพันธ์ ทั้งนี้ข้อสังเกตในการขึ้นค่าจ้างประจำปีจะต้องพิจารณาจากรอบปีการประเมินผลงานเป็นหลักว่าเริ่มและสิ้นสุดเมื่อไหร่ และจะต้องมีช่วงเวลาให้ฝ่ายบุคคลได้จัดเตรียมข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การปรับขึ้นค่าจ้างประจำปี ซึ่งผมขอเสนอตัวอย่างการปรับขึ้นค่าจ้างประจำปีในแนวทางต่าง ๆ ไว้ ดังนี้

- รอบปีประเมิน 1 มกราคม ถึง 31 ธันวาคมฝ่ายบุคคลสรุปข้อมูล 2-3 เดือน ขึ้นค่าจ้าง 1 มีนาคม
- รอบปีประเมิน 1 พฤศจิกายน ถึง 31 ตุลาคม
- ฝ่ายบุคคลสรุปข้อมูล 2-3 เดือน ขึ้นค่าจ้าง 1 กุมภาพันธ์
- รอบปีประเมิน 1 ตุลาคม ถึง 30 กันยายน
- ฝ่ายบุคคลสรุปข้อมูล 2-3 เดือน ขึ้นค่าจ้าง 1 มกราคม

อย่างไรก็ตามพบว่าองค์กรหลาย ๆ แห่งได้ลดเวลาการเตรียมข้อมูลของฝ่ายบุคคล และขึ้นค่าจ้างให้ได้ในช่วง 1 มกราคม เนื่องจากความสะดวกในการจัดทำระบบบัญชี และเป็นไปตามการรับรู้ของพนักงานที่มักมองว่าต้นปีคือวันที่ 1 มกราคม

ตัวเลขการปรับขึ้นค่าจ้างประจำปีสามารถหาได้จากแหล่งข้อมูลใด

ถ้าเป็นเมื่อก่อนการหาตัวเลขเพื่อปรับค่าจ้างประจำปีน่าจะเป็นเรื่องที่ยากมาก แต่ปัจจุบันค่อนข้างสะดวกมากขึ้น เนื่องจากโดยส่วนใหญ่องค์กรจะพิจารณาปรับค่าจ้างประจำปีจากดัชนีผู้บริโภค ร่วมกับผลประกอบการขององค์กร รวมถึงการเปรียบเทียบการปรับขึ้นค่าจ้างประจำปีจากองค์กรอื่น ๆ ที่มีสถาบันหรือสำนักภายนอกทำการสำรวจขึ้น

สำหรับแหล่งข้อมูลที่มีการสำรวจการปรับขึ้นค่าจ้างประจำปีนั้น ปัจจุบันมีหลายสำนักที่มีการสำรวจล่วงหน้าไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ เช่น กระทรวงแรงงาน ธนาคารแห่งประเทศไทย ภาคเอกชน ได้แก่ สมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย

ไทย การจัดการนักบริหารบุคคลแห่งประเทศไทย การสำรวจในกลุ่มนิคมอุตสาหกรรมของแต่ละนิคม หรือจากบริษัท เอชอาร์ เซ็นเตอร์ (HR Center) ที่เป็นผู้ดำเนินการสำรวจเรื่องนี้

อย่างไรก็ตามการใช้ผลการสำรวจแนวโน้มการขึ้นค่าจ้างของสำนักใดไม่ใช่เรื่องสำคัญเท่ากับการเลือกและนำตัวเลขมาวิเคราะห์กับลักษณะงานของตำแหน่งงานในองค์กร รวมถึงการเปรียบเทียบผลการสำรวจกับบริษัทที่มีธุรกิจใกล้เคียงกัน เนื่องจากผลการสำรวจการจ่ายค่าตอบแทนบางแห่งสำรวจเฉพาะองค์กรข้ามชาติ ในขณะที่บางแห่งนำเสนอเฉพาะองค์กรขนาดใหญ่ หรือธุรกิจขนาด กลาง และเล็ก (SMEs)

การจ่ายโบนัสควรใช้หลักเกณฑ์อะไรดี

จากประสบการณ์ในการจัดทำและนำระบบการขึ้นค่าจ้างประจำปีและการจ่ายโบนัสให้กับพนักงานมาใช้ในองค์กร ผมเสนอแนะว่าองค์กรควรนำผลการปฏิบัติงาน (Performance) มาใช้ประกอบการพิจารณาซึ่งควรประกอบด้วย 3 ส่วนคือ Corporate Performance คือ ผลประกอบการขององค์กรว่าสามารถมีผลกำไรตามเป้าหมายหรือไม่ Team Performance คือ เป้าหมายของหน่วยงาน หรือทีมงานว่าบรรลุเป้าหมายหรือไม่ Individual Performance คือ ผลงานของพนักงานแต่ละคนว่าอยู่ในระดับใดแล้วจึงนำมาสรุปเป็นคะแนน เพื่อจัดเป็นกลุ่ม ๆ เช่น กลุ่มผลงานดีเด่น ปานกลาง และต่ำกว่ามาตรฐาน เป็นต้น

ช่วยแนะนำวิธีการ ที่จะจ่าย โบนัส ให้แตกต่างจากวิธีการเดิม ๆ

การจ่ายโบนัสแบบที่ได้รับความนิยมกันมากขึ้นก็คือ การจ่ายแบบ Variable Pay คือเป็นการนำคะแนนประเมินจาก หลักเกณฑ์ ข้างต้น มาผสมผสานกับการประเมินผลงานตามเป้าหมาย โดยองค์กรจะต้องเริ่มจากการสร้างระบบและสื่อสารให้พนักงานได้เห็น ว่า ใครทำงานได้สูงกว่าเป้าหมายจนมีผลงานดีเด่น ควรได้รับผลตอบแทนที่แตกต่างจากคนที่ทำงานได้ต่ำกว่ามาตรฐาน

ข้อแนะนำสำหรับการจ่ายแบบ Variable Pay นั้น องค์กรหรือหน่วยงานต้องกำหนดเป็นแผนกลยุทธ์ในการบริหารงาน เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงานก่อน ซึ่งในปีแรก ๆ ที่นำมาใช้งานไม่ควรห่างกันมากนัก แต่ค่อย ๆ ปรับไปเรื่อย ๆ เมื่อเข้าปีที่ 3 ไปแล้วหรือเมื่อพนักงานได้รับรู้และเข้าใจระบบไปบ้างแล้ว

ซึ่งผมขอยกตัวอย่างการจ่ายโบนัสตามผลงานของพนักงาน (Variable Bonus) ให้กับพนักงาน

ปีที่น่ามาใช้งาน	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3
กลุ่มผลงานดีเด่น	2.1 เดือน	2.5 เดือน	3.0 เดือน
กลุ่มผลงานมีปานกลาง	2.0 เดือน	2.0 เดือน	2.0 เดือน
กลุ่มผลงานต่ำกว่ามาตรฐาน	1.9 เดือน	1.5 เดือน	1.0 เดือน

จากตารางข้างต้นจะเห็นได้ว่าในปีที่ 1 ของการใช้ระบบการจ่ายโบนัสตามผลงานของพนักงานไม่ควรออกแบบระบบให้มีการทิ้งห่างกันมากนัก แต่จะเริ่มทิ้งห่างกันในปีที่ 2 และปีที่ 3 ตามลำดับ ซึ่งในแต่ละองค์กรสามารถนำไปปรับใช้ตามความเหมาะสมต่อไปได้

หากจะนำการใช้ระบบการจ่ายโบนัสตามผลงานมาใช้งาน จะมีผลกระทบอย่างไร?

การเปลี่ยนแปลงย่อมต้องมีผู้ได้รับผลกระทบ ดังนั้น องค์กรต้องวางแผน เตรียมรับมือปัญหานี้ไว้ล่วงหน้า พนักงานบางส่วนอาจ ไม่พอใจกับระบบดังกล่าวนี้อย่างแน่นอน ซึ่งองค์กรต้องค่อย ๆ ทำการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจกับพนักงานอย่างต่อเนื่อง รวมถึงระบบนี้ต้องได้รับความเห็นชอบในทิศทางที่ชัดเจนจากผู้บริหาร (เป็นลายลักษณ์อักษรด้วยก็ดี)

โดยสรุป สำหรับในแง่ของการปรับค่าจ้าง หรือ จ่ายโบนัสนั้น ภาพรวมของผลประกอบการต่าง ๆ ไม่ว่าจะดีขึ้น หรือแย่ลงจะเป็นตัวชี้วัดว่าพนักงานควรได้รับการขึ้นค่าจ้าง หรือได้รับโบนัส มากน้อยแค่ไหน อย่างไรก็ตาม หน่วยงาน HR ต้องนำเสนอหลักเกณฑ์หรือแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อเป็นทางเลือกให้ผู้บริหารได้มีโอกาสตัดสินใจ เพื่อประโยชน์สูงสุดของพนักงานและองค์กรต่อไป