

ขึ้นเงินเดือน**เท่ากัน**ทั้งองค์กร หรือควร**แตกต่าง**กัน?

ทุกปีเมื่อถึงรอบปรับเงินเดือน หนึ่งในคำถามสำคัญที่ HR และผู้บริหารต้องตัดสินใจคือ

“ควรขึ้นเงินเดือนในอัตราใกล้เคียงกันทั้งองค์กร หรือควรกระจายงบให้แต่ละคนแตกต่างกัน?”

คำตอบไม่ได้อยู่ที่ว่าแบบไหน “ถูกกว่า” แต่อยู่ที่ว่าแบบไหนเหมาะกับเป้าหมาย ระบบค่าตอบแทน และสถานการณ์ขององค์กรมากกว่า

ขึ้นใกล้เคียงกันทั้งองค์กร เรียบง่าย แต่ต้องดูความเหมาะสม

แนวทาง Across-the-board **หรือ** Uniform Increase คือการกำหนดอัตราปรับเงินเดือนของพนักงานให้อยู่ในช่วงใกล้เคียงกัน

ตัวอย่างเช่น องค์กรมีงบปรับเงินเดือนเฉลี่ย 4% และพนักงานส่วนใหญ่ได้รับประมาณ 3.5–4.5%

แนวทางนี้เหมาะกับองค์กรที่ต้องการความเรียบง่ายในการบริหาร ต้องการปรับค่าจ้างเพื่อช่วยเรื่องค่าครองชีพเป็นหลัก หรือองค์กรที่ Performance ของพนักงานยังไม่ได้แตกต่างกันอย่างชัดเจน

อีกกรณีหนึ่งคือ องค์กรที่ระบบประเมินผลงานยังไม่แข็งแรงพอ หากสร้างความแตกต่างของเงินเดือนมากเกินไป อาจเกิดคำถามเรื่องความเป็นธรรมตามมาได้

Differentiated Pay: ใช้งบเท่าเดิม แต่จัดสรรให้ตรงจุดมากขึ้น

อีกแนวทางคือ Differentiated Pay ซึ่งใช้งบปรับเงินเดือนก้อนเดียวกัน แต่กระจายให้พนักงานแต่ละคนหรือแต่ละกลุ่มแตกต่างกัน

บางคนอาจได้ 2% บางคน 4% และบางคน 6% โดยพิจารณาจากหลายปัจจัย เช่น

- ✓ Performance
- ✓ ระดับเงินเดือนเมื่อเทียบกับตลาด
- ✓ Critical Skill หรือ Critical Position
- ✓ Talent ที่องค์กรต้องการรักษา
- ✓ ความเสี่ยงในการสูญเสียบุคลากรสำคัญ

แนวทางนี้เหมาะกับองค์กรที่ต้องการสร้าง Pay for Performance ให้ชัดเจน หรือต้องการใช้งบค่าตอบแทนอย่างมีเป้าหมายมากขึ้น

งบเฉลี่ย 4% ไม่ได้แปลว่าทุกคนต้องได้ 4%

นี่เป็นประเด็นที่สำคัญมากสำหรับการวางแผน Salary Increase

หากองค์กรกำหนดงบเฉลี่ยไว้ที่ 4% HR อาจออกแบบการกระจายงบ เช่น

High Performer + เงินเดือนต่ำกว่าตลาด
อาจได้รับ 5–6%

Good Performer
อาจได้รับประมาณ 3.5–4.5%

พนักงานที่เงินเดือนค่อนข้างสูงเมื่อเทียบกับตลาด
อาจได้รับประมาณ 2–3%

Performance ต่ำ
อาจได้รับต่ำกว่าค่าเฉลี่ย หรืออาจไม่ปรับขึ้นอยู่กับนโยบายขององค์กร

ดังนั้น “**งบเฉลี่ย**” ควรเป็นกรอบในการบริหารงบประมาณ ไม่จำเป็นต้องกลายเป็นอัตราที่ใช้กับทุกคนเหมือนกัน

ภายใต้งบที่มีอยู่ เราควรกระจายเงินก้อนนี้อย่างไร จึงจะตอบโจทย์ทั้ง

- คน
- ธุรกิจ
- การแข่งขันในตลาด

แล้วองค์กรควรเลือกแบบไหน?

ในทางปฏิบัติ หลายองค์กรไม่จำเป็นต้องเลือกเพียงแนวทางใดแนวทางหนึ่ง

สิ่งที่ HR ควรพิจารณาคือ การสร้างสมดุลระหว่าง **ความเป็นธรรมภายในองค์กร + ความสามารถในการแข่งขันกับตลาด + Performance + การรักษาคนสำคัญ + งบประมาณที่องค์กรรับได้**

ก่อนตัดสินใจปรับเงินเดือน HR จึงไม่ควรถามเพียงว่า “**ปีนี้ตลาดขึ้นเงินเดือนเฉลี่ยกี่เปอร์เซ็นต์?**”

แต่ควรถามต่อว่า

“ภายใต้งบที่มีอยู่ เราควรกระจายเงินก้อนนี้อย่างไร จึงจะตอบโจทย์ทั้งคน ธุรกิจ และการแข่งขันในตลาด?”

เพราะท้ายที่สุด การบริหาร Salary Increase ที่ดี ไม่ได้อยู่ที่การให้ทุกคน “เท่ากัน” แต่อยู่ที่การมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน มีข้อมูลรองรับ และสามารถอธิบายเหตุผลของการตัดสินใจได้



รายงานผลการสำรวจ
การปรับเงินเดือนและจ่ายโบนัส
ประจำปี 2569-2570 422 องค์กร 22 กลุ่มธุรกิจ

รายงาน 2 รูปแบบ
โปรแกรมออนไลน์ + ไฟล์ PDF

รูปแบบของรายงาน
- การปรับเงินเดือน-จ่ายโบนัส
  - ตามหมวดธุรกิจ
  - ตามสัญชาติธุรกิจ
  - ตามระดับพนักงาน
  - ตามขนาดธุรกิจ
  - ตามภูมิภาค
  - ตามผลการปฏิบัติงาน
- เปรียบเทียบการปรับเงินเดือน - จ่ายโบนัส ปี 2025-2026