By HR Center



Differentiated Pay ไม่ได้มีแค่จ่ายตามผลงาน

8 วิธีที่ HR ใช้กระจายงบขึ้นเงินเดือน

เมื่อถึงรอบปรับเงินเดือนประจำปีหลายองค์กรเริ่มต้นจากคำถามว่า

“ปีนี้มีงบขึ้นเงินเดือนเฉลี่ยกี่เปอร์เซ็นต์?”

แต่คำถามที่สำคัญไม่แพ้กันคือ

“งบที่มีอยู่ควรกระจายให้ใครบ้าง และควรแตกต่างกันอย่างไร?”

เพราะงบการปรับเงินเดือนเฉลี่ย 4% ไม่ได้หมายความว่าพนักงานทุกคนต้องได้รับ 4% เท่ากัน

แนวคิด Differentiated Pay คือการจัดสรรงบค่าตอบแทนให้แตกต่างกันตามปัจจัยที่องค์กรให้ความสำคัญ เพื่อให้เงินที่จ่ายออกไปตอบโจทย์ทั้ง Performance ความสามารถในการแข่งขันกับตลาด การรักษาคน และความเป็นธรรมภายในองค์กร

1. Performance-based

ปรับตามผลการปฏิบัติงาน

เป็นรูปแบบที่พบได้บ่อยที่สุด พนักงานที่มีผลงานสูงได้รับการปรับเงินเดือนมากกว่าพนักงานที่มีผลงานในระดับปกติหรือต่ำกว่าเป้าหมาย

เหมาะกับองค์กรที่ต้องการสร้างแนวทาง Pay for Performance อย่างชัดเจน

2. Market Position-based

ปรับตามระดับเงินเดือนเมื่อเทียบกับตลาด

หากพนักงานบางตำแหน่งได้รับค่าจ้างต่ำกว่าตลาดมาก องค์กรอาจพิจารณาปรับสูงกว่าค่าเฉลี่ยเพื่อช่วยลด Market Gap และรักษาความสามารถในการแข่งขันด้านค่าจ้าง

3. Salary Range / Compa-ratio

ปรับตามตำแหน่งของเงินเดือนในกระบอกเงินเดือน

พนักงานที่เงินเดือนยังอยู่ช่วงต้นของกระบอกเงินเดือน อาจได้รับการปรับมากกว่าพนักงานที่เงินเดือนอยู่ใกล้ระดับสูงสุดของกระบอก

แนวทางนี้ช่วยให้องค์กรบริหารโครงสร้างเงินเดือนได้เป็นระบบมากขึ้น

4. Critical Skill

ให้น้ำหนักกับทักษะที่ตลาดต้องการสูง

บางทักษะหาคนยากและมีการแข่งขันสูงในตลาดแรงงาน องค์กรอาจจัดสรรงบเพิ่มให้กับพนักงานที่มีทักษะที่หายาก เพื่อช่วยรักษาความสามารถที่ธุรกิจต้องการ

5. Critical Position

ให้น้ำหนักกับตำแหน่งที่สำคัญต่อธุรกิจ

บางตำแหน่งอาจไม่ได้หายากที่สุด แต่หากขาดคนจะส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ ลูกค้า รายได้ หรือความต่อเนื่องของธุรกิจ

องค์กรจึงอาจกำหนดแนวทางการปรับเงินเดือนที่แตกต่างสำหรับกลุ่มนี้

6. Talent / Retention

ใช้ค่าตอบแทนช่วยรักษาคนที่องค์กรต้องการ

พนักงานกลุ่ม Talent หรือคนที่มีความเสี่ยงต่อการถูกดึงตัวจากตลาด อาจได้รับการพิจารณาเพิ่มเติมจากการปรับตามปกติ

เป้าหมายไม่ใช่การจ่ายมากที่สุด แต่คือการจัดสรรงบให้ตรงกับความเสี่ยงและคุณค่าที่องค์กรต้องการรักษา

7. Internal Equity

ปรับเพื่อแก้ความไม่สมดุลภายใน

บางครั้งปัญหาไม่ได้เกิดจากตลาด แต่อยู่ภายในองค์กรเอง เช่น

พนักงานที่ทำงานระดับใกล้เคียงกันมีเงินเดือนแตกต่างกันมาก หรือพนักงานใหม่มีเงินเดือนใกล้เคียงกับพนักงานที่มีประสบการณ์มากกว่า

การใช้การปรับเงินเดือนบางส่วนเพื่อแก้ Internal Equity จึงเป็นอีกแนวทางหนึ่งของ Differentiated Pay

8. Combination / Merit Matrix

ใช้หลายปัจจัยประกอบกัน

ในทางปฏิบัติ องค์กรมักไม่ใช้ปัจจัยเพียงเรื่องเดียว

ตัวอย่างที่ใช้กันมากคือ

Performance × Salary Position

พนักงานที่มีผลงานสูงและเงินเดือนยังต่ำเมื่อเทียบกับกระบอกเงินเดือน หรือตลาด อาจได้รับการปรับเงินเดือนสูงกว่า High Performer ที่มีเงินเดือนอยู่ในระดับสูงแล้ว

แนวทางนี้ช่วยให้องค์กรบริหารงบได้ละเอียดกว่าการพิจารณา Performance เพียงอย่างเดียว

งบเฉลี่ยเท่ากัน แต่ผลลัพธ์ไม่จำเป็นต้องเท่ากัน

หัวใจของ Differentiated Pay ไม่ใช่การทำให้พนักงานได้รับเงินเดือน “ไม่เท่ากัน” แต่คือการทำให้องค์กรสามารถตอบได้ว่า

“เหตุใดคนนี้จึงควรได้รับมากกว่า หรือน้อยกว่าอีกคน?”

และคำตอบนั้นควรมีหลักเกณฑ์ ข้อมูล และเหตุผลที่ชัดเจนรองรับ

สำหรับ HR การออกแบบ Salary Increase จึงไม่ควรพิจารณาเพียงว่า **ตลาดขึ้นกี่เปอร์เซ็นต์**

แต่ควรมองต่อว่า

Performance เป็นอย่างไร? เงินเดือนอยู่ตรงไหนเมื่อเทียบกับตลาดและกระบอกเงินเดือน? คนกลุ่มใดสำคัญต่อธุรกิจ? และงบที่มีอยู่ควรถูกจัดสรรอย่างไรจึงจะสร้างคุณค่าได้มากที่สุด

เพราะการบริหารงบขึ้นเงินเดือนที่ดี ไม่ได้อยู่ที่การให้ทุกคนเท่ากัน แต่อยู่ที่การสร้างสมดุลระหว่าง Fairness, Performance, Market Competitiveness, Retention และ Cost อย่างเหมาะสม