

เปิดคัมภีร์บริหารค่าจ้าง Episode 2: การใช้ประโยชน์จากผลสำรวจค่าจ้าง (Salary Survey)



บทความโดย : รุ่งโรจน์ อรรณานิธิ

อีเมล : rung2202@gmail.com

ในบทความฉบับที่แล้วผมทิ้งท้ายเรื่องการสำรวจค่าจ้าง (Salary Survey) ไว้ ซึ่งเรื่องดังกล่าวนี้ถือได้ว่าเป็นประเด็นสำคัญ สำหรับนักบริหารทรัพยากรบุคคลโดยเฉพาะนักบริหารค่าจ้าง ที่ก่อนจะก้าวข้ามไปในเรื่องการจัดทำโครงสร้างค่าจ้าง (Salary Structure) หรือการประเมินค่างาน (Job Evaluate) ก็ต้องเรียนรู้และทำความเข้าใจถึงวิธีการนำผลการสำรวจค่าจ้างมาใช้ในองค์กรเสียก่อน

การทำความเข้าใจเรื่องการสำรวจค่าจ้าง จึงถือว่าเป็นเรื่องที่สำคัญเรื่องหนึ่งในการบริหารค่าจ้างเงินเดือนสำคัญอย่างไร ขอยกตัวอย่างเปรียบเทียบสักนิดนะครับว่า....

ถ้าเราอยากจะทำสินค้าใหม่ เราก็ต้องรู้ว่า ลูกค้าต้องการอะไร คู่แข่งเรามีใคร และเขาดีหรือด้อยกว่าเราในแง่ไหนบ้าง ตลาดเป็นอย่างไร ความสามารถในการผลิตของเราเป็นอย่างไร รวมถึงเรามีความสามารถในการทำการตลาดเพื่อขายสินค้ามีมากน้อยแค่ไหน ในแง่การทำ Salary Survey ก็เช่นเดียวกัน หากเราจะปรับขึ้นค่าจ้างประจำปี จ่ายโบนัส หรือ เลื่อนตำแหน่งใครสักคน เราก็ต้องรู้ว่าคู่แข่งของเรา หรือในตลาดแรงงาน เขาคิดกันอย่างไรกัน ทำกันอย่างไร มีหลักเกณฑ์แบบไหน เพื่อมาเปรียบเทียบกับองค์กรเรา และปรับขึ้นค่าจ้างให้เหมาะสมกับสภาพตลาดและสภาพของเราด้วย เข้าทำนองว่า ต้องรู้เขา รู้เรา นั่นแหละครับ

ประโยชน์ของการสำรวจค่าจ้าง

- ช่วยให้ผู้กลยุทธ์การจ่ายค่าจ้างและให้สวัสดิการของตลาด แล้วนำมาปรับใช้ในองค์กรได้
- ช่วยให้ผู้สภาวะของคู่แข่งกันในกลุ่มธุรกิจเดียวกัน
- ช่วยกำหนดจุดยืนของการจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงานได้ว่าควรจะจ่ายอย่างไร จ่ายเท่าไร จึงจะจูงใจให้มีคนสมัครงาน และสามารถรักษาพนักงานไม่ให้หลุดไปอยู่กับคู่แข่งได้
- มีข้อมูลที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดงบประมาณในเรื่องต่าง ๆ ได้ชัดเจนมากขึ้น ทั้งในด้านต้นทุนการผลิต การพัฒนาพนักงาน และการให้ commission แก่พนักงานขายเพื่อจูงใจในการขายสินค้า เป็นต้น
- การทำงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีความน่าเชื่อถือมากขึ้น เพราะมีตัวเลขจากการสำรวจมายืนยันข้อเสนอหรือทางแก้ต่าง ๆ ที่คิดขึ้น

คำถามอมตะในการเข้าร่วมสำรวจค่าจ้าง

คำถามที่ถามกันจริง ถามกันจังเมื่อจะตัดสินใจว่าจะเข้าร่วมสำรวจค่าจ้างหรือไม่ ก็คือ

“พวกเราควรเข้าร่วมสำรวจหรือไม่”

“เมื่อเข้าร่วมสำรวจแล้วควรบอกข้อมูลจริง ๆ แค่ไหน”

“ข้อมูลของเราที่จะเข้าร่วมจะเป็นความลับหรือไม่”

“บริษัทอื่น ๆ ที่เข้าร่วมสำรวจจะให้ข้อมูลจริงหรือเปล่า”

คำถามเหล่านี้เป็นคำถามอมตะนิรันดร์กาล และควรได้รับการชี้แจงทำความเข้าใจให้ชัดเจนก่อนเข้าร่วมสำรวจ

ถ้าจะตอบกันแบบกว้าง ๆ ก็พอจะบอกได้ว่า การเข้าร่วมสำรวจค่าจ้างเป็นเรื่องของการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันโดยมีศูนย์กลางที่น่าเชื่อถือเป็นผู้ดำเนินการให้ ดังนั้น จะเห็นได้ว่า การเข้าร่วมหรือไม่เข้าร่วมต้องเป็นนโยบายของแต่ละบริษัท ตัวอย่างเช่น บริษัทที่เปิดใหม่ อาจต้องการสำรวจค่าจ้างอย่างมาก หรือบางบริษัทอาจต้องการสำรวจกับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเท่านั้น เป็นต้น

ส่วนเรื่องข้อเท็จจริงในการให้ข้อมูลก็ถือเป็นจรรยาบรรณของผู้เข้าร่วม เพราะหากองค์กรไม่ให้ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับข้อมูลการจ่ายค่าจ้าง ผลสำรวจครั้งนั้นก็ไม่สามารถที่จะแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กรได้ แต่กลับจะเป็นผลเสียสะท้อนกลับมาอีก เพราะค่าที่สำรวจได้จะเบี่ยงเบนไปจากความเป็นจริง จนทำให้เกิดการตัดสินใจผิดพลาดได้

ส่วนที่คิดว่าบริษัทอื่น ๆ จะให้ข้อมูลจริงหรือเปล่า เรื่องนี้ในความเป็นจริงแล้วคนกลางไม่สามารถเข้าไปตรวจสอบได้ทั้งหมด แต่หากข้อมูลที่ให้ไม่ตรงกับความเป็นจริง ผลเสียก็จะเกิดกับองค์กรที่ให้ข้อมูลด้วยเหมือนกันครับ ก็อย่างที่พูดไว้ข้างต้นนั่นแหละครับ

ในเรื่องการรักษาความลับ เรื่องนี้ก็เป็นเหตุผลที่การสำรวจค่าจ้างต้องใช้คนกลางหรือมีอาสาสมัครมาช่วยดำเนินการ ทั้งนี้ ก็เพื่อช่วยรักษาความลับนั่นเอง หากหน่วยงานเหล่านี้ไม่สามารถรักษาความลับได้ มีการพูดกันแบบปากต่อปากย่อมจะทำให้หน่วยงานนั้นไม่สามารถอยู่ในวงการนี้ได้ต่อไป

ก็คงพอจะเห็นได้ว่าเรื่องการทำ Salary Survey เป็นเรื่องของการไว้ใจและซื่อสัตย์ต่อกัน จึงจะยกระดับการบริหารค่าจ้างในภาพรวมของสังคมได้

รู้จักขั้นตอนสำรวจค่าจ้าง

เพื่อเป็นการทำความเข้าใจในเรื่องการสำรวจค่าจ้าง (Salary Survey) อย่างชัดเจน ผมขอพูดถึงกระบวนการออกแบบ และขั้นตอนการสำรวจค่าจ้าง ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนดังต่อไปนี้

จากภาพ จะเห็นได้ว่ากระบวนการเริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์ของการทำสำรวจในครั้งนี้ว่า กลุ่มเป้าหมายเป็นใคร ใช้เวลาแค่ไหนหรือต้องการทำไปเพื่อตอบโจทย์อะไร เช่น

“ค่าจ้างเริ่มต้นของผู้จบการศึกษาใหม่ ในวุฒิปริญญาตรีสาขาวิศวกรรม หรือบัญชี จบใหม่ควรจ่ายอยู่เท่าไร”

“ตำแหน่งงานผู้อำนวยการฝ่ายการตลาด ผู้จัดการโลจิสติกส์ควรจ่ายอยู่ที่เท่าไร”

“แนวโน้มการขึ้นค่าจ้างประจำปีขององค์กรต่าง ๆ”

“อื่น ๆ”

เมื่อกำหนดวัตถุประสงค์ได้แล้ว ก็เริ่มดำเนินการ Survey Need หรือสำรวจกลุ่มผู้ใช้งานว่าต้องการเห็นสรุปข้อมูลมีหน้าตาอย่างไร จะนำไปใช้ประโยชน์อะไรได้บ้าง ในขั้นตอนนี้ก็อาจใช้การทำ Workshop เป็นกลุ่มย่อย ๆ เพื่อหาข้อมูล รวมถึงการส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ให้สรุปความต้องการเพื่อนำมาออกแบบระบบการสำรวจค่าจ้าง

ขั้นตอนต่อไปคือการเปิดรับสมัครผู้เข้าร่วมโครงการ ในขั้นตอนนี้ อาจมีการตรวจสอบผู้เข้าร่วมโครงการ เพื่อให้ได้ผู้ที่ต้องการใช้ผลการสำรวจมาพัฒนาระบบงานหรือแก้ปัญหาระบบทรัพยากรจริง ๆ หากหน่วยงานที่เข้าร่วมไม่เข้าใจในวัตถุประสงค์ ก็อาจทำให้เกิดปัญหาอย่างมากในการดำเนินการขั้นต่อไป

จากนั้น คณะทำงานจะเริ่ม Benchmark Job (เปรียบเทียบลักษณะงาน) หรือสรุปหน้าที่งานของตำแหน่งงานต่าง ๆ มาจัดกลุ่ม เนื่องจากองค์กรแต่ละแห่งอาจตั้งชื่อตำแหน่งงานที่ไม่เหมือนกันแต่มีลักษณะงานที่เหมือนกัน เช่น ตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายผลิตที่มีหน้าที่หลักคือ ดูแลทุกอย่างที่เกิดขึ้นในโรงงาน ไม่ว่าจะ เป็นกระบวนการผลิต การบริหารงาน จัดส่งระบบพัสดุวัตถุดิบ แต่บางบริษัท อาจจะใช้ชื่อว่า ผู้จัดการโรงงาน ซึ่งมีลักษณะ Job ที่เหมือนกันทุกอย่าง อันนี้เป็นเรื่องที่คุณะทำงานต้องมีการจัดระบบและ Benchmark Job ที่ถูกต้อง มิเช่นนั้น อาจเกิดปัญหาเรื่องการจัดกลุ่ม Survey ที่ไม่ถูกต้อง

ในช่วงต่อมาหลังจาก Benchmark Job (เปรียบเทียบลักษณะงาน) ได้ถูกต้องแล้ว คณะทำงานก็จะจัดส่งแบบฟอร์มไปให้ผู้เข้าร่วมสำรวจ (Participants) กรอก ในช่วงนี้เป็นช่วงที่เหนื่อยที่สุดของทางคณะทำงาน เพราะต้อง

Screen ข้อมูล รวมถึงการตอบคำถามเพื่อให้ได้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือและมีความเที่ยงตรง (Reliable and Validity) หลังจากผ่านขั้นตอนนี้แล้วก็รับข้อมูลคืนมาดำเนินการวิเคราะห์ สรุปรูปแบบ และจัดส่งให้ผู้เข้าร่วมสำรวจต่อไป

จะเห็นได้ว่ากระบวนการสำรวจค่าจ้างนั้นต้องใช้เทคนิคในการทำงานค่อนข้างมาก โดยเฉพาะเรื่องทักษะในการประสานงาน (Coordination) การออกแบบระบบ (Job Design) การวิเคราะห์ข้อมูล (Analytical Thinking) รวมถึงการใช้ความรู้ด้านสถิติ (Statistic) และที่ขาดไม่ได้คือเรื่องของความแม่นยำในข้อมูล รวมถึงความอดทน

ในกระบวนการสำรวจค่าจ้าง ความน่าเชื่อถือของผู้จัดทำเป็นสิ่งที่สำคัญมาก ผู้จัดทำจะต้องมีจรรยาบรรณในการทำงาน และกระบวนการทำงานที่ถูกต้องด้วย จึงจะสร้างความมั่นใจให้ผู้เข้าร่วมสำรวจได้เป็นอย่างดี

วิธีการใช้ผลการสำรวจค่าจ้างให้คุ้มค่า

ผมจะขอเล่าถึงวิธีและประสบการณ์การนำไปใช้งานให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยเฉพาะในส่วนของการบริหารค่าจ้าง สวัสดิการ และแนวโน้มในการพัฒนาคน

จุดที่ผู้เข้าร่วมสำรวจควรพิจารณาต่อ คือการทำความรู้จักเรื่องของฐานค่าจ้าง (Salary Base) กับค่าจ้างรวม (Total Salary) ซึ่งฐานค่าจ้างนั้นจะดูเฉพาะค่าจ้างเริ่มต้นตรง ๆ ไม่รวมสิทธิประโยชน์อื่นใด แต่ค่าจ้างรวม (Total Salary) จะพิจารณาค่าจ้างที่รวมสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ได้แก่ เงินโบนัส เงินช่วยเหลือในรูปแบบอื่น ๆ ที่จ่ายเป็นรายเดือน (ค่าตำแหน่ง ค่ารับรอง ค่าน้ำมัน เป็นต้น)

อีกเรื่องหนึ่ง คือการใช้ค่าทางสถิติ เช่น ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ควรต้องมีค่าส่วนเบี่ยงเบนเฉลี่ย (SD) สนับสนุนเสมอ เพื่อเป็นการยืนยันข้อมูลว่าอยู่ในเกณฑ์ที่รับได้ อันนี้เป็นเรื่องของเครดิตของนักบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีต่อผู้บริหาร

เมื่อได้รับผลสำรวจแล้ว ผู้เข้าร่วมสำรวจควรสรุปข้อมูลชุดนี้ให้กับผู้บริหารระดับสูงทราบ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของแนวโน้มของค่าจ้างในตลาดแรงงาน สถานะขององค์กรเมื่อเทียบกับตลาดแรงงานและเมื่อเทียบกับกลุ่มธุรกิจเดียวกัน เป็นต้น

เรื่องที่ลืมไม่ได้เลย ก็คือผู้เข้าสำรวจจะต้องนำข้อมูลเหล่านี้ไปสรุปเป็นภาพรวมขององค์กรตัวเอง แล้ววิเคราะห์ออกมาว่าตำแหน่งงานไหนยังต่ำกว่าค่าตลาด (Market Trend) แล้วใช้กลไกของการบริหารค่าจ้าง ไม่ว่าจะเป็นการออกแบบโครงสร้างค่าจ้าง (Salary Structure) หรือการปรับเป็นกรณีพิเศษ (Special Adjustment) สมมติว่า ผลการสำรวจรายงานว่าค่าจ้างเริ่มต้นในตลาดแรงงานของวุฒิปริญญาตรี สาขาบัญชี อยู่ที่ประมาณ 15,000 บาท แต่ของบริษัทของท่านอยู่ที่ 12,000 บาท ก็ให้พิจารณาดูว่าดูแลพนักงานกลุ่มนี้อย่างไร ในทัศนะของผมคิดว่า เราไม่ควรรีบร้อนผลิผลลามาที่ปรับเงินเดือนในทันที ต้องดูสถานะ และปัญหาของบริษัทประกอบด้วย

เมื่อมีแนวทางแก้ไข หรือมีข้อสังเกตที่น่าสนใจจากภาพรวมขององค์กรแล้ว จึงนำเรื่องขึ้นเสนอผู้บริหาร ในช่วงเวลาที่เหมาะสมต่อไป

เห็นไหมครับว่าเมื่อทำความเข้าใจแล้วจะเห็นว่า การสำรวจค่าจ้าง ไม่ใช่เรื่องยุ่งยากเลย แต่ที่ยากก็คือการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับมา แล้วที่ยากที่สุดก็คือ เทคนิคการนำเสนอผู้บริหารว่าจะต้องทำอะไร เพื่อให้ผู้บริหารพิจารณาให้ความเห็นชอบและลงนามอนุมัติระบบบริหารค่าจ้างใหม่ขององค์กร.....

งานนี้ ตอนทำเหนื่อยหน่อย แต่ทำแล้วคุ้ม ในแง่ของฝ่ายทรัพยากรบุคคล ก็จะมีคำตอบให้กับผู้บริหารอย่างเป็นรูปธรรม ว่าควรหรือไม่ควรปรับค่าจ้าง อย่างมีตัวเลขประกอบชัดเจน ซึ่งดูดีมีเครดิต ส่วนในแง่ขององค์กร ก็จะประหยัดต้นทุนการบริหารงานได้ เนื่องจากไม่ต้องปรับค่าจ้างมากเกินไปจนสมควร แต่ยังสามารถรักษานักงานไว้ได้

เดี๋ยวนี้ ยิ่งสภาพเศรษฐกิจผันผวน ค่าครองชีพสูง ค่าจ้างขั้นต่ำก็ปรับกันทุกปีอยู่แล้ว เรื่องการจ่ายค่าตอบแทนในองค์กรก็คงต้องหาทางวัดให้ได้ละครับว่าเราอยู่ตรงไหนของตลาด คงต้องมีหลักฐานมาแสดงกันหน่อยใช้ไหมครับ เพื่อให้เห็นกันชัด ๆ ว่า ควรจะปรับอย่างไร ปรับเท่าไร ในเมื่อเงินหายากขึ้น แต่พนักงานก็ต้องใช้จ่ายมากขึ้นเหมือนกัน

เรื่องแบบนี้ต้องอาศัยฝีมือ บวกกับข้อมูลครับ

เกี่ยวกับผู้เขียน

ตำแหน่งปัจจุบัน กรรมการผู้จัดการ

Thai Skill Plus Co., Ltd.

ผู้อำนวยการโครงการสำรวจค่าจ้างและสวัสดิการ ปี 2551/2552 และ 2552/2553 ให้กับบริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด

ประสบการณ์ ผู้จัดการบริหารทรัพยากรมนุษย์

บริษัท กระเบื้องกระดาศไทย จำกัด (ในเครือปูนซิเมนต์ไทย)

ที่ศึกษาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้กับกิจการชั้นนำกว่า 20 ปี