

## ปรับค่าจ้างประจำปีอย่างไรให้เป็นธรรมและพนักงานยอมรับ?



บทความโดย : ณรงค์วิทย์\_แสนทอง

อีเมล : narongwit\_s@hotmail.com

มีเหตุการณ์หนึ่งที่เกิดขึ้นทุกปีที่มีการปรับค่าจ้างประจำปี อาจจะมีผลวันที่ 1 มกราคมบ้าง อาจจะเป็นวันที่ 1 เมษายนบ้าง แต่ความเหมือนบนความแตกต่างอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นกับทุกองค์กรนั่นคือ ปัญหาการไม่ยอมรับผลการปรับค่าจ้าง พนักงานหลายคนรู้สึกที่ไม่ยุติธรรม หลายคนแสดงความรู้สึกให้เห็นว่าไม่พอใจกับการปรับค่าจ้างของบริษัท ไม่พอใจกับการประเมินผลงานของหัวหน้า มีการจับกลุ่มพูดคุยกัน ท้อแท้หมดกำลังใจทำงาน บางคนเดินเข้ามาหาฝ่ายบุคคล หรือฝ่าย HR เพื่อระบายความคับแค้นใจต่อความรู้สึกที่ว่าการปรับค่าจ้างประจำปีไม่เป็นธรรม และคนที่เข้ามาทั้งหมดมักจะเป็นคนที่ได้ปรับค่าจ้างต่ำกว่าที่เขาคิดหรือหวังไว้ ส่วนคนที่ได้มากกว่าคงไม่มีใครเดินมาหาหรือครับ

เหตุการณ์ดังกล่าวนี้เกิดขึ้นทุกปีจนเป็นภาพอันเคยชินของคนในองค์กรไปแล้ว ถึงจะร้องเรียนอย่างไร บางองค์กรถึงขั้นลงไม้ลงมือกันก็มี แต่การกระทำใดๆคงไม่สามารถทำให้ผู้บริหารแก้ไขอัตราการปรับเงินเดือนให้ใหม่ได้ อยางดีที่สุดก็คงเป็นเพียงคำพูดที่มักจะได้ยินกันเสมอว่า "ปีหน้าค่อยพิจารณาชดเชยให้" "ปีหน้าจะพิจารณาให้เป็นพิเศษ" แต่เมื่อถึงเวลาปรับค่าจ้างในปีต่อไปจริงๆเหตุการณ์ก็ไม่ค่อยแตกต่างจากเดิม อาจจะมีแตกต่างบ้างเพียงการโยกย้ายความไม่พอใจของคนกลุ่มหนึ่งไปยังอีกกลุ่มหนึ่งเท่านั้น แต่สุดท้ายความไม่พึงพอใจก็ยังมีอยู่

สำหรับสาเหตุหลักที่แท้จริงของการที่พนักงานไม่พึงพอใจต่อการปรับค่าจ้างประจำปีมีดังนี้

### 1. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ

เพราะระบบที่ใช้วัดส่วนมากเป็นการวัดเพียงพฤติกรรมคน และการวัดก็เป็นเพียงการใช้ความรู้สึกของผู้ประเมิน(หัวหน้า) เพียงคนเดียว ซึ่งมักจะปะปนมากับความลำเอียง อคติ ความชอบหรือไม่ชอบส่วนบุคคล การวัดผลงานไม่ค่อยสะท้อนผลของงานจริงๆ และในขณะเดียวกันพนักงานไม่เคยทราบล่วงหน้าเลยว่าผลงานที่ต้องการคืออะไร ทำอย่างไร ทำเท่าไรจึงจะได้ผลงาน "ดีมาก" หรือ "ดี"

### 2. การแบ่งเค้กของงบประมาณแยกตามหน่วยงาน

วิธีนี้อาจจะดูเหมือนว่าเหมาะสมที่สุดที่หลายองค์กรนำมาใช้กัน และไม่ค่อยมีปัญหาเกี่ยวกับหน่วยงานที่มีคนจำนวนมาก เพราะมีงบก้อนโต สามารถเล่น(แบ่งสรร)กันได้มากกว่า แต่สำหรับหน่วยงานที่มีคนจำนวนน้อยและมีระดับพนักงานแตกต่างกัน(ผู้จัดการ หัวหน้างาน พนักงาน) จะทำให้เกิดความยากลำบากในการจัดสรรงบประมาณ บางหน่วยงานมี

พนักงานอยู่สองคน ถึงแม้ผลงานสองคนนี้จะอยู่ในระดับ "ดีมาก"ทั้งคู่ แต่จำนวนเงินที่จะนำมาใช้ในการปรับเงินเดือนก็มีจำกัด ไม่สามารถดึงมาจากไหนได้อีก หรือในทางกลับกันถ้าสองคนนี้มีผลงานแย่มาก เขาก็ยังมีงบประมาณในการขึ้นเงินเดือนเท่าเดิม

จะเห็นว่าต้นเหตุที่แท้จริงของความไม่พอใจของพนักงานต่อการปรับค่าจ้างประจำปีนั้นไม่ใช่อยู่ที่จำนวนเงินที่ปรับว่าปรับมากปรับน้อย แต่ขึ้นอยู่กับข้อจำกัดของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นพื้นฐานผสมโรงด้วยการแบ่งงบประมาณตามหน่วยงาน ยิ่งจุดประกายความไม่พอใจมากยิ่งขึ้น ดังนั้น การตั้งรับเพื่อชี้แจงกับพนักงานที่ไม่พึงพอใจในแต่ละปีนี้เป็นวิธีการที่ไม่สามารถแก้ไขปัญหาแบบถอนรากถอนโคนได้ เป็นเพียงการผ่อนหนักให้เป็นเบาเท่านั้น และถ้ายังไม่แก้ปัญหาคือต้นเหตุปัญหานี้จะคงอยู่กับองค์กรของเราตลอดไป

ดังนั้น เพื่อให้การปรับค่าจ้างประจำปีมีความยุติธรรมและเกิดการยอมรับจากพนักงาน ผมจึงขอแนะนำขั้นตอนการปรับค่าจ้างประจำปีดังนี้

- แบ่งกลุ่มพนักงานออกตามระดับพนักงาน เช่น ระดับผู้จัดการ ระดับหัวหน้าแผนก ระดับหัวหน้างาน และระดับพนักงาน เหตุผลที่แบ่งเช่นนี้เพราะระดับค่าของงาน (Job Value) ใกล้เคียงกัน ซึ่งค่างานนี้จะสะท้อนระดับของผลตอบแทน พูดย่งก็คือเป็นการจัดกลุ่มที่มีค่างานใกล้เคียงกันที่พอจะเทียบเคียงกันได้แบบ "Apple to Apple" เพราะถ้าเราแบ่งกลุ่มตามหน่วยงาน แต่ละหน่วยงานก็จะมีระดับค่างานแตกต่างกัน เราไม่สามารถเทียบได้ว่าส้มโอ ส้ม และมะนาวอย่างไรหน่อดีกว่ากัน
- แบ่งงบประมาณตามกลุ่มของพนักงาน งบของแต่ละกลุ่มจะถูกคำนวณตามฐานค่าจ้างรวมของคนในกลุ่มนั้นๆ เช่น ระดับผู้จัดการจำนวน 10 คน เงินเดือนรวม 1,000,000 บาท ปีนี้จะปรับค่าจ้าง 10% ดังนั้นงบประมาณในการปรับค่าจ้างของระดับผู้จัดการ เท่ากับ 100,000 บาท
- กำหนดเปอร์เซ็นต์การปรับค่าจ้างของแต่ละกลุ่มให้สอดคล้องกับงบประมาณและระดับผลงาน เช่น ถ้าผู้จัดการทุกคนได้ผลงานระดับดีมากหมด ทุกคนก็ควรจะได้รับปรับค่าจ้าง 10% เท่ากันหมดทุกคน เพราะแสดงว่าทุกคนทำงานดีหมด สรุปง่าย ๆ คือทำอย่างไรก็ได้ให้งบประมาณ 100,000 บาทลงตัวกับระดับผลงานของคนกลุ่มนี้ให้มากที่สุด (มีผลต่างระหว่างงบประมาณกับจำนวนเงินที่ปรับจริงให้น้อยที่สุด)
- นำเอาผลการปรับค่าจ้างของทุกกลุ่มมารวมกัน และพิจารณาดูว่างบประมาณโดยรวมทั้งหมดจะเหลือมากน้อยเพียงใด แล้วส่งให้ฝ่ายบริหารพิจารณาตัดสินใจต่อไป

สำหรับการปรับค่าจ้างแบบนี้ ขอแนะนำว่าผู้ที่ทำหน้าที่ปรับตัวเลขทั้งหมดควรจะเป็น HR เท่านั้น เพราะการที่ HR เป็นผู้ทำตัวเลขทั้งหมด จะทำให้เกิดความเป็นธรรม และหัวหน้าไม่ต้องลำบากใจกับการที่จะต้องไปอธิบายลูกน้อง

นอกจากนี้เป็นการป้องกันความลำเอียงของหัวหน้า เพราะบางคนผลงานดีมากแต่หัวหน้ากลับปรับค่าจ้างให้น้อยกว่าคนที่ผลงานต่ำกว่า อาจจะมีคำถามว่าเปอร์เซ็นต์การปรับค่าจ้างในแต่ละระดับจะเท่ากันหรือไม่ ถ้าตอบตามหลักการคือ "ไม่จำเป็น" เพราะผลงานของคนแต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกัน แต่ถ้าต้องการให้เกิดความเท่าเทียมกันก็ได้ เช่น ผลงาน "ดีมาก" ทุกกลุ่มจะปรับค่าจ้าง เท่ากับ 12% ซึ่งวิธีนี้อาจจะทำให้งบประมาณในกลุ่มบางกลุ่มเหลือมาก บางกลุ่มเกินมาก ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความแตกต่างของกลุ่มผลงานในแต่ละกลุ่มว่าเป็นอย่างไร จุดนี้สามารถปรับเปลี่ยนเพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับแต่องค์กรได้ แต่สิ่งที่สำคัญคือต้องเปลี่ยนจากการปรับค่าจ้างแยกตามหน่วยงานเป็นการปรับค่าจ้างแยกตามระดับพนักงาน

วิธีการปรับค่าจ้างดังกล่าวนี้คงจะพอกับปัญหาความไม่ยุติธรรมและความไม่พึงพอใจของพนักงานได้เพียงส่วนหนึ่งเท่านั้น แต่ถ้าจะแก้ไขกันทั้งระบบ เราจะต้องแก้กันตั้งแต่ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานนะครับ ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีนั้น จะต้องมีความโปร่งใส ชี้แจงได้ วัดได้ พนักงานรับรู้และมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของผลงาน มีความเป็นธรรมระหว่างหน่วยงาน รวมถึงพนักงานสามารถทราบระดับผลงานของตัวเองได้ตลอดเวลาว่าในขณะนั้นๆ เขาน่าจะมีผลงานอยู่ในระดับใด