HR Center Co., Ltd.

การจ่ายโบนัสพนักงานอย่างไร ให้จูงใจคน และเหมาะกับต้นทุน







โบนัสนี้กำลัง “ส่งสัญญาณ” อะไรให้พนักงาน

โบนัสพนักงานไม่ใช่เพียง **“เงินพิเศษปลายปี”** แต่เป็นหนึ่งในเครื่องมือบริหารค่าตอบแทนที่ช่วยเชื่อมโยง **ผลประกอบการขององค์กร ผลงานของพนักงาน และพฤติกรรมที่องค์กรต้องการส่งเสริม**

ดังนั้น คำถามสำคัญสำหรับ HR และผู้บริหารจึงไม่ใช่แค่ **“ปีนี้ควรจ่ายโบนัสกี่เดือน?”** แต่ควรถามด้วยว่า **โบนัสนี้กำลังส่งสัญญาณอะไรให้พนักงาน**

7 หลักคิดในการจ่ายโบนัสพนักงาน

1. โบนัสควรสะท้อนผลประกอบการขององค์กร

โบนัสเป็นค่าตอบแทนแบบผันแปร หรือ Variable Pay จึงควรสัมพันธ์กับผลประกอบการ

หากองค์กรมีผลประกอบการดี พนักงานก็ควรมีโอกาสได้รับผลตอบแทนเพิ่มขึ้น ขณะเดียวกัน หากผลประกอบการลดลง โบนัสอาจปรับลดได้ แต่ควรสื่อสารเหตุผลให้ชัดเจน ไม่ปล่อยให้พนักงานคาดเดากันเอง

2. โบนัสควรสะท้อนความแตกต่างของผลงาน

หากคนที่สร้างผลงานดีและคนที่มีผลงานทั่วไปได้รับโบนัสใกล้เคียงกันมากเกินไป โบนัสอาจไม่สามารถทำหน้าที่เป็นแรงจูงใจได้

การกำหนดโบนัสให้แตกต่างตามผลงานอย่างเหมาะสม ช่วยให้พนักงานเห็นความเชื่อมโยงระหว่าง **ผลงานกับผลตอบแทน** และรับรู้ว่าองค์กรให้คุณค่ากับ Contribution ที่แตกต่างกัน

3. อายุงานมีความหมาย แต่ไม่ควรสำคัญกว่าผลงาน

องค์กรอาจใช้อายุงานเป็นปัจจัยหนึ่ง เพื่อสะท้อนคุณค่าของความผูกพันและความต่อเนื่องในการทำงาน

อย่างไรก็ตาม ไม่ควรให้น้ำหนักกับอายุงานมากจนกลบเรื่องผลงาน ควรพิจารณาร่วมกับ Performance และคุณค่าที่พนักงานสร้างให้องค์กร

4. รางวัลไม่จำเป็นต้องรอถึงปลายปี

บางองค์กรอาจแบ่งงบโบนัสหรือ Incentive บางส่วนมาใช้ระหว่างปี เช่น รางวัลรายไตรมาส รางวัลโครงการ หรือรางวัลสำหรับผลงานที่โดดเด่น

ข้อดีคือ พนักงานได้รับการยอมรับใกล้กับช่วงเวลาที่สร้างผลงาน และองค์กรสามารถส่งสัญญาณได้ชัดว่า **“ผลงานแบบไหนคือสิ่งที่เราให้คุณค่า”**

5. การแจ้งโบนัสควรมาพร้อมการพูดคุยเรื่องผลงาน

การแจ้งโบนัสไม่ควรจบเพียงว่า **“ปีนี้คุณได้โบนัสเท่านี้”**

หัวหน้าควรอธิบายด้วยว่า ผลงานส่วนใดทำได้ดี เรื่องใดควรพัฒนา และโบนัสที่ได้รับสัมพันธ์กับผลงานอย่างไร

เมื่อพนักงานเข้าใจเหตุผล โบนัสจะมีความหมายมากกว่าเงินก้อนปลายปี และช่วยเชื่อมโยงระบบ Performance กับ Reward ได้ชัดเจนขึ้น



6. ระวังโบนัสสูงผิดปกติสร้างความคาดหวังใหม่

หากปีใดองค์กรจ่ายโบนัสสูงกว่าปกติ ควรสื่อสารให้ชัดว่าเกิดจากเหตุผลใด เช่น ผลประกอบการที่โดดเด่น หรือเหตุการณ์พิเศษในปีนั้น

หากไม่อธิบาย พนักงานอาจนำตัวเลขดังกล่าวไปเป็นฐานคาดหวังในปีถัดไป และเกิดความผิดหวังเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง

7. หลักเกณฑ์ต้องชัดและเป็นธรรมกับพนักงานทุกกลุ่ม

พนักงานควรเข้าใจว่าองค์กรใช้หลักเกณฑ์อะไรในการพิจารณาโบนัส รวมถึงกรณีพนักงานใหม่ที่ทำงานไม่ครบปี

แนวทางหนึ่งคือการคำนวณโบนัสตามสัดส่วนระยะเวลาทำงาน หรือ Prorate Bonus ร่วมกับผลงานที่เกิดขึ้นจริง เพื่อสะท้อน Contribution ของพนักงานอย่างเหมาะสม



ไม่ควรให้น้ำหนักกับอายุงานมากจนกลบเรื่องผลงาน ควรพิจารณาร่วมกับ **Performance และคุณค่าที่พนักงานสร้างให้องค์กร**



การสื่อสารโบนัสสำคัญพอ ๆ กับจำนวนเงิน

องค์กรไม่ควรปล่อยให้พนักงานต้องเดาว่า

- **ปีนี้จะมีโบนัสหรือไม่**
- **จะจ่ายเมื่อใด**
- **ใช้หลักเกณฑ์อะไร**
- **ทำไมแต่ละคนได้รับแตกต่างกัน**

แม้ยังไม่สามารถประกาศตัวเลขล่วงหน้าได้ แต่ควรสื่อสาร **หลักเกณฑ์ กระบวนการ และช่วงเวลา** ให้ชัดเจน

ความชัดเจนช่วยลดข่าวลือ ลดความไม่แน่นอน และทำให้พนักงานเข้าใจระบบค่าตอบแทนขององค์กรมากขึ้น

โบนัสกับการขึ้นเงินเดือน ต่างกันอย่างไร

โบนัสเป็น Variable Pay ที่สามารถเปลี่ยนแปลงตามผลประกอบการและผลงานในแต่ละปี

ขณะที่การขึ้นเงินเดือนทำให้ฐานเงินเดือนสูงขึ้น และมีผลต่อต้นทุนค่าตอบแทนในระยะยาว

ดังนั้น HR และผู้บริหารควรออกแบบสัดส่วนระหว่าง Fixed Pay **และ** Variable Pay ให้เหมาะกับผลประกอบการ ความสามารถในการจ่าย และกลยุทธ์การบริหารคนขององค์กร



ก่อนตัดสินใจจ่ายโบนัส ลองถาม 3 คำถาม

1. **โบนัสนี้สัมพันธ์กับผลประกอบการขององค์กรมากน้อยแค่ไหน?**
2. **คนที่สร้างผลงานแตกต่างกัน ได้รับผลตอบแทนที่แตกต่างกันอย่างเหมาะสมหรือไม่?**
3. **พนักงานเข้าใจหรือไม่ว่า เพราะอะไรจึงได้รับโบนัสในระดับนี้?**

เพราะโบนัสที่ดีไม่ควรมีเป้าหมายเพียงทำให้พนักงานดีใจในวันที่ได้รับเงิน

แต่ควรช่วยให้องค์กร **กระตุ้นผลงาน รักษาคนเก่ง สร้างความเป็นธรรม และเชื่อมโยงผลงานกับผลตอบแทนได้อย่างชัดเจน**

ท้ายที่สุด คำถามสำคัญอาจไม่ใช่เพียง

“ปีนี้ควรจ่ายโบนัสกี่เดือน?”

แต่คือ “เราอยากให้โบนัสครั้งนี้ส่งสัญญาณอะไร และอยากเห็นพฤติกรรมอะไรจากพนักงานในปีต่อไป?”