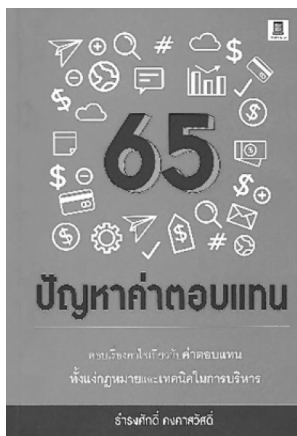


บทแนะนำหนังสือ 65 ปัญหาคำตอบแทน

ไฉไล ตักติวรพงศ์*

ก่อนขึ้นปีใหม่ พ.ศ. 2562 ผู้เขียนเดินเลือกหาของขวัญปีใหม่ เพื่อให้ส่งความสุขให้ผู้เคารพนับถือ ตลอดจนเพื่อน ๆ ที่สนิทชิดเชื้อ และผ่านมาถึงร้านหนังสือจุฬาที่จามจุรีสแควร์ ความคิดเริ่มบรรเจิดว่าการให้ของขวัญแก่ผู้ที่เรารักใคร่ คือ การให้ความรู้ น่าจะดีกว่าสิ่งของซึ่งบางอย่างผู้รับมีอยู่แล้ว หรือได้มาก็ไม่เหมาะสมกับการนำมาใช้ ดังนั้นหนังสือน่าจะเป็นคำตอบที่ดีที่สุด หนังสือที่ผู้เขียนเลือก คือ 65 ปัญหาคำตอบแทน เพราะเคยมีการถกเถียงกันบ่อย ๆ ถึงการกำหนดอัตราเงินเดือน หรือคำตอบแทนต่าง ๆ

ที่พนักงานทุกหน่วยงานในองค์กรเอกชนได้รับนั้นยุติธรรมหรือไม่เพียงไร ในหนังสือเล่มนี้ผู้เขียน คือ คุณธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ ซึ่งดูจากประวัติของท่านแล้ว มีประสบการณ์ทำงานด้านการบริหารงานทรัพยากรบุคคลกว่า 35 ปี ปัจจุบันเป็นวิทยากรและที่ปรึกษาอิสระด้านการจัดการและบริหารงานบุคคล รวมทั้งมีผลงานหนังสือด้านทรัพยากรบุคคลอีกเป็นจำนวนมาก ถือว่าเป็นผู้ที่จะให้คำตอบสำหรับข้อสงสัยหลายประการได้อย่างดี



* ภาควิชานิติศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Department of Law, Faculty of Social Sciences, Kasetsart University.

Corresponding author, e-mail: Chailajaidee@gmail.com

คุณอัครศักดิ์ได้รวบรวมคำถามและคำตอบเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทนจากประสบการณ์ในการเป็นวิทยากรและที่ปรึกษาไว้ถึง 65 คำถาม โดยแบ่งเป็น 3 หมวด คือ

- หมวดคำถามเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทน
- หมวดคำถามเกี่ยวกับการประเมินค่างานและการทำโครงสร้างเงินเดือน
- หมวดคำถามเกี่ยวกับค่าจ้างและกฎหมายแรงงาน

ผู้เขียนได้นำคำถามและคำตอบมาสรุปประเด็นสำคัญให้ผู้อ่าน ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานด้านทรัพยากรบุคคล และผู้สนใจศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมดังกล่าว ดังนี้

หมวดที่ 1 คำถามเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทน

คำถามข้อ 1 ขอบเขตความแตกต่างระหว่างโครงสร้างเงินเดือนกับโครงสร้างค่าตอบแทน

ตอบ ผู้ตอบคือ คุณอัครศักดิ์ ได้สรุปว่า โครงสร้างค่าตอบแทนจะไม่ถูกกำหนดเป็นกระบอก Min(ต่ำสุด) - Max(สูงสุด) เหมือนโครงสร้างเงินเดือน แต่โครงสร้างค่าตอบแทน คือ การนำเงินเดือนมูลฐานรวมเข้ากับค่าตอบแทนตัวอื่นๆ สำหรับแต่ละตำแหน่งงาน เพื่อให้พนักงานเห็นว่านอกจากเงินเดือนมูลฐานแล้ว บริษัทยังจ่ายเงินเพิ่มอื่น ๆ ให้อีก เมื่อรวมกันแล้วก็จะทำให้พนักงานมีรายได้สูงมากกว่าการได้รับเพียงเงินเดือนมูลฐานเพียงตัวเดียว

คำถามข้อ 2 การปรับขึ้นค่าจ้างขั้นต่ำมีผลกระทบต่อไรกับบริษัทบ้าง

ตอบ ผลกระทบคือ ต้นทุนในการจ้างพนักงานเข้าใหม่ในอัตราค่าจ้างขั้นต่ำเพิ่มขึ้น แต่จะเพิ่มเท่าไรขึ้นอยู่กับแต่ละบริษัทว่าจะรับพนักงานเข้าใหม่ (Unskilled Labor) ที่คน ทั้งนี้บริษัทควรปรับเงินเดือนพนักงานเก่าที่ทำงานมาก่อน ทำให้ต้นทุนเพิ่มขึ้นเพื่อรักษาคนเก่าไว้ โดยปรับอัตราเริ่มต้นตามคุณสมบัติสำหรับพนักงานที่เพิ่งจบการศึกษาใหม่ เพื่อหนีผลกระทบของการขึ้นค่าจ้างขั้นต่ำ และปรับเงินเดือนคนเก่า

ที่จับคู่เดียวกันและเข้ามาก่อน การขึ้นเงินเดือนประจำปีของพนักงานจะลดลงเมื่อเทียบกับเปอร์เซ็นต์การเจริญเติบโตของค่าจ้างในตลาดภายนอกบริษัท ทำให้เปอร์เซ็นต์การเติบโตของอัตราค่าจ้างในตลาดภายนอกทุกครั้ง จะทำให้เปอร์เซ็นต์การขึ้นเงินเดือนของพนักงานมีแนวโน้มลดลง รวมทั้งแนวโน้มที่จะต้องปรับค่าจ้างตามมาตรฐานฝีมือแรงงานเพิ่มขึ้น บริษัทอาจจะต้องมีการอัปเดตโครงสร้างเงินเดือนใหม่ เพราะถ้าไม่ทำจะกระทบกับความสามารถในการรักษาคนใน และจุดใจคนนอกเข้าร่วมงานในที่สุด

คำถามข้อ 3 การขึ้นเงินเดือนประจำปีและจ่ายโบนัสควรมีวิธีการอย่างไร

ตอบ

1. เตรียมข้อมูลเกี่ยวกับแนวโน้มการขึ้นเงินเดือนประจำปีของทั้งตลาด
2. เมื่อได้รับอนุมัติจากฝ่ายบริหารว่าปีนี้บริษัทจะขึ้นเงินเดือนกี่เปอร์เซ็นต์

HR-Human Resource (ฝ่ายทรัพยากรบุคคล) ก็จะคำนวณงบประมาณการขึ้นเงินเดือนประจำปีของแต่ละฝ่าย

3. จัดสรรงบประมาณแล้วแจ้งผู้บังคับบัญชาแต่ละหน่วยงาน
4. การจัดสรรงบประมาณของแต่ละฝ่ายนั้นจะแยกงบประมาณขึ้นเงินเดือนตาม Job Grade (งานแต่ละแผนก)

5. หากมีหน่วยงานที่มีผู้จัดการแผนก (Supervisor) คนเดียว มีความสามารถและต้องการรักษาไว้ ต้องหาวิธีพิจารณางบประมาณเป็นพิเศษให้

คำถามข้อ 4 ถ้าบริษัทจะใช้นโยบายขึ้นเงินเดือนประจำปีจาก Midpoint (ระดับพิจารณาถึงกลาง) ควรทำอย่างไร และจะสื่อสารกับพนักงานอย่างไร

ตอบ ฝ่าย HR ควรจะเป็นผู้อธิบายเหตุใดบริษัทจึงปรับเปลี่ยนวิธีการขึ้นเงินเดือนจากเดิมที่ใช้ฐานเงินเดือน (Base Salary) มาเป็น Midpoint ทั้งนี้ บริษัทส่วนใหญ่ยังคงขึ้นเงินเดือนจากฐานเงินเดือน

คำถามข้อ 5 จะมีวิธีการปรับเงินเดือนอย่างไรเมื่อต้องการจะเลื่อนตำแหน่งพนักงานที่ทำงานในตำแหน่งเดิมมานาน และมีเงินเดือนสูงกว่าตำแหน่งที่จะได้รับการเลื่อนขึ้นไป

ตอบ แก้ปัญหาโดยพิจารณาเป็นกรณี ๆ ไป ถ้าหากพนักงานขาดขีดความสามารถ ขาดศักยภาพ ขาดความเหมาะสมที่จะเลื่อนตำแหน่งให้รับผิดชอบสูงขึ้น แล้วโปรโมตให้ตำแหน่งสูงขึ้นเพียงแก้ปัญหาไม่ให้เงินเดือนตัน บริษัทจำเป็นต้องอธิบายให้พนักงานรับรู้

คำถามข้อ 6 บริษัทมีนโยบายทำโครงสร้างเงินเดือนให้ต่ำกว่าตลาดแต่จะให้สวัสดิการดีกว่าตลาด แล้วมาจูงใจด้วยคอมมิชชั่นจะดีหรือไม่

ตอบ บริษัทกำลังมีนโยบายที่ผิดพลาดในการบริหารเงินเดือน เพราะลักษณะในเรื่องคำตอบแทนก็คือ ถ้าเราจ่ายต่ำกว่าตลาดแล้ว ในที่สุดเราก็ไม่สามารถรักษาคนในและจูงใจคนนอกให้อยากมาร่วมงานได้

คุณอาจคิดว่าดีให้ความเห็นว่า เพราะฝ่ายบริหารไปมีความคิดว่า ถ้าให้เงินเดือนพนักงานขายเยอะ ๆ แล้วให้คอมมิชชั่นน้อยเดี๋ยวก็จะเหมือนเลี้ยงแมวให้อ้วน เพราะยังงี้ก็มีเงินเดือนกินเป็นของตาย เดี่ยวมันก็จะไม่ออกไปวิ่งจับหนู (คือไปหาลูกค้า) ดังนั้นจึงมีแนวคิดที่เราควรจะให้แมวกิน (เงินเดือนน้อย ๆ) แต่ถ้าจับหนูได้มากก็จะได้อาหารเสริม (คอมมิชชั่น) เพิ่มขึ้น

คำถามข้อ 7 จะกำหนดค่าจ้างโดยแบ่งเป็นเงินเดือนและ Special Allowance (เงินพิเศษนอกเหนือจากเงินเดือน) เพื่อไม่ให้เงินเดือนพนักงานสูงเกินกระบอกจะดีหรือไม่

ตอบ มีข้อเสนอแนะคือ อยากจะให้บริษัทอัปเดตโครงสร้างเงินเดือนใหม่แข่งกับตลาดได้ โดยอย่างน้อยโครงสร้างเงินเดือนที่อัปเดตใหม่ควรมี Midpoint ใกล้เคียงกับค่าเฉลี่ยของตลาดที่เราจ่ายกันในแต่ละ Job Grade ของบริษัท และถ้าจะให้ดีกว่านั้นคือ ควรจะ Mark up ค่า Midpoint ให้สูงกว่าตลาดสักประมาณ 10 - 15 เปอร์เซ็นต์ ก็จะทำให้บริษัทมีโครงสร้างเงินเดือนที่ดึงดูดคนนอกให้อยากเข้ามาร่วมงานและยังรักษาคคนในเอาไว้ให้อยู่กับบริษัทได้ดีขึ้นอีกด้วย

คำถามข้อ 8 ควรเลื่อนตำแหน่งพนักงานแบบก้าวกระโดดข้ามขั้นดีหรือไม่ จะมีข้อดี-ข้อเสียอย่างไร

ตอบ HR ควรกำหนดหลักเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งให้ชัดเจน โดยจะมีคณะกรรมการเรียกว่า “คณะกรรมการพัฒนาพนักงาน” ประกอบด้วย MD-Managing Director (หรือ CEO-Chief Executive Officer) เป็นประธานและมีผู้บริหารที่ MD แต่งตั้งเป็นคณะกรรมการแล้ว มีผู้จัดการฝ่ายบุคคลเป็นกรรมการและเลขานุการ โดยพิจารณาความเหมาะสม ถ้าไม่แน่ใจ คณะกรรมการอาจจะมิมติให้ทดลองปฏิบัติหน้าที่ หรือ “รักษาราชการ” และปรับเงินเดือนเนื่องจากเลื่อนตำแหน่ง จะให้ค่าตำแหน่ง หรือให้สิทธิประโยชน์สวัสดิการอื่น ๆ ก็จะได้หลังจากปลดรักษาราชการแล้ว แต่ถ้าไม่ผ่านรักษาราชการก็จะกลับมาปฏิบัติหน้าที่ตามเดิม ซึ่งระหว่างรักษาราชการจะยังไม่มี การปรับเงินเดือนหรือสิทธิประโยชน์ใด ๆ

คำถามข้อ 9 การทำโครงสร้างเงินเดือนและการขึ้นเงินเดือนให้กับพนักงานที่ทำงานในสายผลิตมานาน ฐานเงินเดือนต่ำ คุณวุฒิต่ำ แต่มีทักษะการทำงานสูง ควรจัดการอย่างไรดี

ตอบ 1. การขึ้นเงินเดือนประจำปี กับ 2. การทำโครงสร้างเงินเดือน เป็นคนละเรื่องกัน โครงสร้างเงินเดือนเป็นเรื่องของกติกากลางของส่วนรวม แต่เรื่องการขึ้นเงินเดือนจะเป็นเรื่องของตัวบุคคล

คำถามข้อ 10 หากรับพนักงานเข้าใหม่มาด้วยฐานเงินเดือนสูง จะต้องไปขยับ Range Spread (ความกว้างของช่วงเงินเดือน) ให้สูงตามไปด้วยหรือไม่

ตอบ หลักในการทำ Range Spread นั้น เราจะไม่ทำโดยมาดูว่าใครเข้ามาใหม่ หรือใครทำงานมานาน พูดย่าง ๆ คือ เราจะไม่ทำ Range Spread โดยดูตัวบุคคล ใครคนใดคนหนึ่งเป็นหลัก ถ้าในบริษัทที่มีตำแหน่งรองรับให้พนักงานได้รับการเลื่อนตำแหน่งใน Job Grade ที่สูงขึ้นไปได้เพียงพอ ก็สามารถออกแบบ Range Spread ให้มีเปอร์เซ็นต์ต่ำลงไป

คำถามข้อ 11 ควรแยกกระบอกเงินเดือนพนักงานต่างชาติ เช่น ญี่ปุ่น, สหรัฐอเมริกา ออกจากคนไทยหรือไม่ เพราะต่างชาติเงินเดือนสูงกว่าคนไทย

ตอบ โดยหลักการแล้วจะตำแหน่งต่าง ๆ ที่อยู่ใน Job Grade เดียวกัน จะต้องมีการอบในการจ่าย (Min ถึง Max) เดียวกัน หรืออยู่ในกระบอกเงินเดือนเดียวกัน เพราะถือว่าไม่จะเป็นตำแหน่งใดก็ตามใน Job Grade นั้น ๆ จะต้องมีความรับผิดชอบ และมีค่างาน (Job Value) เท่ากัน

คำถามข้อ 12 การขึ้นเงินเดือนประจำปีควรให้ MD ปรับเงินเดือนเพิ่มให้กับ พนักงานทุกคนเป็นกรณีพิเศษตามใจ MD หรือไม่

ตอบ การรักษาพนักงานที่มีผลงานดีเยี่ยมเอาไว้ นั้น ควรตั้งเป็น “คณะกรรมการ” ให้ความเห็นว่ามีคุณสมบัติเหมาะสมร่วมเป็นคณะกรรมการ ทำให้มีการชี้แจงแสดง เหตุผลดีกว่าการคิดและตัดสินใจจาก MD เพียงคนเดียว

คำถามข้อ 13 หัวหน้าควรแจ้งลูกน้องให้ทราบล่วงหน้าว่าจะเสนอเลื่อนตำแหน่ง หรือควรแจ้งหลังจากได้รับการอนุมัติ เพราะถ้าแจ้งหลังจากได้รับการอนุมัติแล้ว ลูกน้องไม่ยอมเลื่อนตำแหน่งก็จะเกิดปัญหา

ตอบ ควรจะแจ้งลูกน้องต่อเมื่อได้รับการอนุมัติจากฝ่ายบริหารแล้วเท่านั้น จึงไม่ควรบอกให้ลูกน้องรู้จนกว่าจะได้รับการอนุมัติแล้ว เพราะหัวหน้าควรจะต้อง พิจารณาคุณสมบัติของลูกน้องที่ตนเสนอดีแล้ว

คำถามข้อ 14 เกณฑ์การวัด Staff Cost (ค่าใช้จ่ายพนักงาน) มีอะไรบ้าง และ HR ควรบริหาร Staff Cost อย่างไรดี

ตอบ Staff Cost จะต้องเพิ่มขึ้นทุกปี แต่เราควรหาวิธีควบคุมการเพิ่มขึ้น ให้สมเหตุสมผลจะดีกว่าการคิดไปลด Staff Cost ซึ่งเป็นไปไม่ได้

คำถามข้อ 15 ทำไมคนใหม่ถึงมีเงินเดือนไล่หลัง (หรือมากกว่า) คนเก่า

ตอบ คุณธำรงค์ศักดิ์ ได้สรุปปัญหาจากคำถามข้างต้นคือ เปอร์เซ็นต์การเติบโตของค่าจ้าง/เงินเดือนภายนอกสูงกว่าเปอร์เซ็นต์การเติบโตภายในบริษัท บริษัทส่วนใหญ่ไม่มีโครงสร้างเงินเดือน หรือแม้จะมีแต่ก็ไม่เคยอัปเดตโครงสร้างเงินเดือน ผู้บริหารมักจะจ่ายเงินเดือนแบบ “ตามใจฉัน” ทั้งนี้บริษัทยังขาดการ “วางแผนบริหารเงินเดือนเชิงรุก” และมีนโยบายแบบอนุรักษ์นิยมมากไป ทำให้คนเก่าไม่ยอมพัฒนาตัวเอง

เริ่มต้นจาก HR ควรจะต้องเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสาเหตุที่บอกมาข้างต้นทั้งหมดมาวิเคราะห์ เพื่อหากลยุทธ์ด้านค่าตอบแทนที่เหมาะสมเพื่อนำเสนอฝ่ายบริหาร

สรุปประเด็นของหมวดที่ 1 คือ 1) ความแตกต่างของโครงสร้างเงินเดือนและค่าตอบแทน 2) วิธีการกำหนดอัตราค่าจ้างของพนักงานที่ตำแหน่งและคุณสมบัติต่างกัน และ 3) การปรับเงินเดือนและจ่ายโบนัส

หมวดที่ 2 คำถามเกี่ยวกับการประเมินค่างานและการทำโครงสร้างเงินเดือน

คำถามข้อ 1 โครงสร้างเงินเดือนคืออะไร

ตอบ โครงสร้างเงินเดือนคือ “กรอบ” หรือ “กติกา” ในการจ่ายเงินเดือนที่เป็นธรรมสำหรับทุกตำแหน่งงานในองค์กร ทำให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันกับองค์กรอื่นรอบข้างได้

คำถามข้อ 2 ทำไมบริษัทต้องทำโครงสร้างเงินเดือนด้วย ที่ผ่านมาก็มีการจ่ายเงินเดือนกันไม่เห็นจะมีปัญหาอะไร

ตอบ โครงสร้างเงินเดือนบริษัทจะมีการรอบการจ่าย (หรือมีกระบอกเงินเดือนคือ มี Min และ Max) ที่ชัดเจนและใช้กรอบการจ่ายนี้เป็นตัวบอกได้ว่า การที่บริษัท

จ่ายเงินเดือนในตำแหน่งต่าง ๆ ให้สูงหรือต่ำ มากหรือน้อยแค่ไหน เมื่อเทียบกับการจ่ายของตลาดแข่งขันภายนอกบริษัท ซึ่งจะทำให้บริษัทกำหนดอัตราการจ่ายเงินเดือนได้อย่างเหมาะสม เป็นธรรม และสามารถแข่งขันกับตลาดในการรักษาคนที่เก่งและดีเอาไว้ได้

คำถามข้อ 3 โครงสร้างเงินเดือนมีประโยชน์อย่างไรกับบริษัท

ตอบ สรุปประโยชน์คือ มีกติกากฎหรือหลักเกณฑ์ในการบริหารค่าตอบแทนที่มีมาตรฐานที่ชัดเจนและเสมอภาค สามารถแข่งขันกับตลาดภายนอกบริษัทได้ และสามารถรักษาค่านิยมให้ยังคงทำงานอยู่กับบริษัทและจงใจคนภายนอกให้อยากเข้ามาร่วมงาน อีกทั้งลดโอกาสในการถูกซื้อตัวพนักงาน ทำให้สามารถควบคุม Staff Cost ให้สอดคล้องกับผลงานและความสามารถ จูงใจคนให้พัฒนาตัวเอง ลดทั้งปัญหาด้านแรงงานสัมพันธ์ ขอร้องเรียน และลดต้นทุนในการหาคนใหม่ทดแทนกรณีพนักงานลาออก

คำถามข้อ 4 ใครเป็นคนทำโครงสร้างเงินเดือน

ตอบ ถ้า HR ของบริษัทไหนมีความรู้ในเรื่องการบริหารค่าตอบแทนก็จะเป็นคนทำ แต่ถ้าไม่มีความรู้ก็ต้องให้คนกลางเข้ามาเป็นคนทำ เพื่อลดปัญหาในเรื่องการยอมรับของคนในองค์กรรวมทั้งผู้บริหาร

คำถามข้อ 5 ทำอย่างไรถึงออกมาเป็นโครงสร้างเงินเดือนของบริษัท

ตอบ ทำเป็นลำดับคือ ประเมินค่างานทุกตำแหน่ง นำมาเปรียบเทียบกับตลาดว่าเขาจ่ายเงินเดือนกันเท่าไร

ทั้งนี้คุณธำรงค์ศักดิ์แนะนำให้ดาวน์โหลดหนังสือ “การประเมินค่างานและการทำโครงสร้างเงินเดือน (ภาคปฏิบัติ)” ที่ <http://tamrongsakk.blogspot.com>

คำถามข้อ 6 โครงสร้างเงินเดือนจะใช้กับทุกหน่วยงานในบริษัทใช่หรือไม่ หรือแต่ละฝ่ายจะมีโครงสร้างเงินเดือนของใครของมัน

ตอบ ขึ้นอยู่กับนโยบายของบริษัท แต่ส่วนใหญ่มักจะใช้โครงสร้างเงินเดือนแบบรวม

คำถามข้อ 7 พนักงานรายวันหรือพนักงานชั่วคราวจะมีโครงสร้างเงินเดือนเหมือนกับพนักงานในตำแหน่งอื่นหรือไม่

ตอบ พนักงานในกลุ่มนี้จะมีโครงสร้างแยกต่างหาก โดยจะกำหนดว่าจะจ้างเข้ามาไม่ต่ำกว่ากี่บาทและจะจ้างสูงไม่เกินกี่บาท

คำถามข้อ 8 บริษัทจะนำโครงสร้างเงินเดือนมาให้พนักงานดูได้หรือไม่ ว่าตำแหน่งไหนเริ่มต้น (Min -Minimum) เท่าไร และเงินเดือนตัน (Max-Maximum) เท่าไร

ตอบ บริษัทจะไม่นำมาประกาศ เพราะจะเกิดปัญหาตามมา

คำถามข้อ 9 ถ้าบอกว่าโครงสร้างเงินเดือนเป็นความลับจะอธิบายให้พนักงานรู้และเข้าใจได้อย่างไร

ตอบ อธิบายว่า บริษัทมีกติกาในการบริหารเงินเดือนที่เป็นมืออาชีพ มีความเป็นธรรม และสามารถแข่งขันกับคู่กรณีได้

คำถามข้อ 10 เมื่อทำโครงสร้างเงินเดือนเสร็จแล้ว จะมีการปรับเงินเดือนให้พนักงานทุกคนหรือไม่

ตอบ เมื่อทำโครงสร้างเงินเดือนเสร็จแล้ว ไม่ได้หมายความว่าต้องมีการปรับเงินเดือนให้กับพนักงานทุกคนในองค์กร

คำถามข้อ 11 ทำไมโครงสร้างเงินเดือนต้องมีเพดานเงินเดือนด้วย แบบนี้พนักงานที่ทำเงินเดือนมานานก็เสียเปรียบ เพราะเงินเดือนพนักงานเก่าจะตันเร็วและจะถูกคนรุ่นใหม่ได้เงินเดือนเท่ากับหรือแซงคนเก่าที่อยู่มานานกว่า ทำอย่างนี้ก็ไม่ยุติธรรมกับคนเก่าสิ

ตอบ คุณอ้างได้ดีให้ข้อคิดว่า ถ้าพนักงานที่ทำงานดี มีผลงาน มีความสามารถ และพัฒนาตนเองไปพร้อม ๆ กับองค์กรจะไม่มีโอกาสเงินเดือนตัน

คำถามข้อ 12 ถ้าพนักงานเงินเดือนตันก็แปลว่า พนักงานคนนั้นจะไม่ได้ขึ้นเงินเดือนอีกใช่หรือไม่

ตอบ ถ้าเงินเดือนตันแสดงว่า บริษัทจ่ายเงินเดือนให้สูงกว่าค่าเฉลี่ยของตลาด แม้จะลาออกไปหางานที่อื่น ก็ยากที่บริษัทไหนจะรับเพราะเงินเดือนสูงแล้ว

คำถามข้อ 13 เป็นไปได้ไหมที่คนทำงานดีมีฝีมือแล้วเงินเดือนตัน

ตอบ ปัญหาจะไม่เกิดถ้าองค์กรนั้น ๆ มีการทำโครงสร้างเงินที่ถูกต้อง อัปเดตในเวลาที่เหมาะสม

คำถามข้อ 14 บริษัทจะอย่างไรกับพนักงานที่เงินเดือนตัน

ตอบ วิธีปฏิบัติหลายวิธี เช่น เชิญออก จะไม่ได้รับการปรับเงินเดือนอีก ยังมีฐานเงินเดือนเท่าเดิม แต่บริษัทปรับเป็นพิเศษเท่าค่าเฉลี่ยขึ้นเงินเดือน แต่ไม่เพิ่มในฐานเงินเดือนหรือปรับเงินเดือนพิเศษเท่าค่าเงินเฟ้อในปีที่ผ่านมา แต่ฐานเงินเดือนยังคงเดิม

คำถามข้อ 15 หากจำเป็นจะต้องรีวิวโครงสร้างค่าจ้างใหม่ควรใช้แนวทางไหน

ตอบ สิ่งสำคัญคือ ต้องมีข้อมูลของตลาดประกอบการวิเคราะห์ ซึ่งคุณอ้างได้ดีเห็นว่าเคยเขียนไว้แล้วว่า โครงสร้างค่าจ้าง (หรือโครงสร้างค่าตอบแทน) ไม่ใช่โครงสร้างเงินเดือน

คำถามข้อ 16 จะหาข้อมูลโครงสร้างเงินเดือนของตลาดที่เป็นธุรกิจเหมือนเราได้จากที่ไหน

ตอบ ธุรกิจเหมือนกันแต่ตำแหน่งต่างกัน ถ้าเราไม่ร่วมสำรวจจะอะไรเลย เราจะไม่เสียข้อมูล หรืออาจจะหาข้อมูลจากเพื่อนฝูงในวงการ HR หรือเข้าไปอยู่ในชมรมบริหารงานบุคคลของกลุ่มธุรกิจ แล้วแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน หรือพนักงานจากบริษัทที่มีธุรกิจเหมือนกันมาสมัครงาน ก็ดูว่าเขาได้รับเงินเดือนและเงินอื่น ๆ จากที่เดิมเท่าไร เหล่านี้มีหลายวิธีต้องใช้เวลาพอสมควร และถ้าเป็นการสำรวจคำตอบแทนโดยทั่ว ๆ ไป ในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง ๆ โดยเฉพาะผู้ช่วย MD ขึ้นไปจน MD, CEO หรือ ประธานบริษัทเขาไม่ค่อยให้ข้อมูลและเปรียบเทียบยาก

คำถามข้อ 17 แรงงานที่เข้ามาใหม่ในแต่ละ Job Grade จะต้องได้รับเงินเดือนเริ่มต้นที่ Min (Minimum) ของกระบอกเงินเดือนนั้น ๆ ใช่หรือไม่

ตอบ สำหรับการรับพนักงานเข้ามาทำงานใน Job Grade ต่าง ๆ ก็คงอยู่ในหลักการเดียวกันนี้ คือจะได้เงินเดือนไม่ต่ำกว่า Min แต่ไม่จำเป็นจะต้องเริ่มต้นที่ Min เสมอไป

คำถามข้อ 18 ค่างาน (Job Value) เกี่ยวข้องกับโครงสร้างเงินเดือนอย่างไร

ตอบ ประเมินค่าเงินของแต่ละตำแหน่ง ซึ่งบริษัทจะนำความสำคัญของตำแหน่งงาน แต่ละ Job Grade ไปดูว่าตลาดเขาจ่ายกันเท่าไร แล้วมากำหนดโครงสร้างของเงินเดือน

คำถามข้อ 19 ตำแหน่งที่อยู่ใน Job Grade เดียวกัน ถือว่ามีค่างานเท่ากันใช่หรือไม่

ตอบ ถูกต้อง เมื่อจัดตำแหน่งต่าง ๆ เข้าตาม Job Grade ตามช่วงคะแนนเสร็จเรียบร้อยแล้ว เราจะถือว่าตำแหน่งที่อยู่ใน Job Grade เดียวกันจะมีค่างาน (Job Value) เท่ากัน

คำถามข้อ 20 คนที่อยู่ใน Job Grade เดียวกัน ทำไมถึงได้เงินเดือนไม่เท่ากัน เพราะเห็นอธิบายว่าคนที่อยู่ใน Job Grade เดียวกัน คือคนที่มีค่างานอยู่ในกลุ่มเดียวกันก็ควรจะ
ได้เงินเดือนค่างานอยู่ในกลุ่มเดียวกันก็ควรจะได้เงินเดือนเท่ากันถึงจะยุติธรรมสิ

ตอบ ตัวบุคคลที่ดำรงตำแหน่งใด ๆ ใน Job Grade นี้จะได้เงินเดือนอยู่เท่าไรก็เป็นเรื่องของความสามารถและผลการปฏิบัติงานของคน ๆ นั้น

คำถามข้อ 21 ทำไมคนที่ทำงานไม่ดีจึงอยู่ในตำแหน่งที่มีค่างานสูง (หรืออยู่ใน Job Grade ที่สูง) กว่าคนที่ทำงานดีกว่า

ตอบ ปัญหาที่ไม่เกี่ยวกับเรื่องค่างาน แต่เป็นเรื่องของการบริหารจัดการ เรื่องคนที่ผิดพลาดของฝ่ายบริหารเองที่ Put the wrong man on the right job

คำถามข้อ 22 คนที่อยู่ใน Job Grade เดียวกัน ถ้าได้รับการประเมินผลงานเดียวกัน
ควรจะต้องได้ขึ้นเงินเดือนเท่ากันหรือไม่

ตอบ แม้จะได้รับการประเมินผลงานเกรดเดียวกันก็ไม่จำเป็นจะต้องได้ขึ้นเงินเดือนเท่ากัน เพราะเรื่องนี้เป็นเรื่อง Performance (ผลการปฏิบัติงาน)

คำถามข้อ 23 คนที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งขึ้นไปใน Job Grade ที่สูงขึ้น จะมีเพดาน
เงินเดือนที่สูงขึ้นกว่าเดิมใช่หรือไม่

ตอบ ถูกต้อง ถ้าก้าวหน้าขึ้นไปเรื่อย ๆ ก็จะทำให้เงินเดือนไม่มีวันตัน ซึ่ง Win-Win ทั้งพนักงานและบริษัท

คำถามข้อ 24 คนที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งขึ้นไปใน Job Grade ที่สูงขึ้นจะ
การปรับเงินเดือนเพิ่มขึ้นหรือไม่ ถ้าได้จะปรับเท่าไร

ตอบ โดยปกติบริษัทมักจะกำหนดหลักเกณฑ์การปรับเงินเดือน เมื่อได้รับการเลื่อนตำแหน่ง เนื่องจากพนักงานจะต้องมีงานและความรับผิดชอบสูงขึ้น

คำถามข้อ 25 การเรียนจบคุณวุฒิที่สูงขึ้นจะทำให้ได้รับการปรับ Job Grade หรือปรับเงินเดือนให้สูงขึ้นด้วยหรือไม่

ตอบ ไม่ได้เป็นสิ่งยืนยัน ควรจะพิจารณาปรับให้ เพราะพนักงานคนนั้นมีส่วนปฏิบัติงานที่ดี

คำถามข้อ 26 เมื่อทำโครงสร้างเงินเดือนแล้ว จะมีการปรับปรุงแก้ไขในอนาคตอีกหรือไม่ หรือทำครั้งเดียวแล้วใช้ตลอดไป

ตอบ คุณอ้างได้ดีได้ให้แนวทางในเรื่องโครงสร้างเงินเดือนว่าต้องปรับปรุง ดังนี้ 1) สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจเปลี่ยนแปลงไป 2) ตลาดแข่งขันมีการปรับตัวเพิ่มสูงขึ้น 3) นโยบายขององค์กรเปลี่ยนไป และ 4) นโยบายของรัฐ

คำถามข้อ 27 โครงสร้างเงินเดือนเกี่ยวข้องกับ Career Path อย่างไร

ตอบ เกี่ยวข้องในการทำ Career Path ในหลายองค์กรมักจะมองแต่ในด้าน HRD (Human Resource Development) เพียงด้านเดียว เช่น ทำระบบ Competency (ความสามารถ) แล้วประเมินดูว่าพนักงานมี Gap (ช่องว่าง) หรือไม่อย่างไรแล้วก็พัฒนาพนักงานตาม Training Roadmap (แผนการฝึกอบรม) ที่เตรียมไว้เพื่อให้พนักงานเติบโตก้าวหน้าไปตาม Career Path ที่กำหนด

คำถามข้อ 28 ควรแยกโครงสร้างเงินเดือนเป็น Core Business (ธุรกิจหลัก) และ Non-Core Business (ไม่ใช่ธุรกิจหลัก) ดีหรือไม่หรือควรใช้โครงสร้างเงินเดือนเดียวกันทั้งบริษัท

ตอบ ขึ้นอยู่กับนโยบายของบริษัทว่าต้องการจะแยกหรือไม่ คุณอ้างได้ดีให้ความเห็นว่า คงต้องมาดูเหตุผลกันก่อน ว่าทำไมต้องแยกโครงสร้างเงินเดือนระหว่าง Core กับ Non-Core ถ้าทำออกมาแล้วมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ และมีประโยชน์ในการบริหารเงินเดือนของแต่ละกลุ่มก็ควรจะแยกออก แต่ถ้าไม่แตกต่างกันมากนักก็ใช้โครงสร้างเงินเดือนรวมกันได้

คำถามข้อ 29 การประเมินค่างานสำคัญกับบริษัทแค่ไหน ควรจะต้องทำไหม และถ้าไม่มีการประเมินค่างานจะเป็นอย่างไร

ตอบ บริษัทจำเป็นต้องมีการประเมินค่างาน (Job Evaluation - JE) โดยคณะกรรมการกลางที่เป็นผู้บริหารระดับสูงของบริษัท โดยมี MD หรือ CEO เป็นประธาน (สามารถดูรายละเอียดได้จากหนังสือของคุณธำรงค์ศักดิ์)

คำถามข้อ 30 ตำแหน่งงานที่เป็น Talent (พรสวรรค์) หรือตำแหน่ง Specialist (ผู้เชี่ยวชาญ) ควรใช้โครงสร้างเงินเดือนเดียวกับโครงสร้างปกติหรือไม่

ตอบ หลักการก็คือ ถ้าเป็นตำแหน่งงาน Specialist ที่อยู่ใน Job Grade เดียวกัน จะต้องอยู่ในกระบอกเงินเดือนที่มี Min และ Max เดียวกัน

คำถามข้อ 31 เดิมบริษัททำโครงสร้างเงินเดือน โดยใช้ข้อมูลการจ่ายเงินเดือนจริงของพนักงานในบริษัทมาเป็นตัวกำหนด ทำให้เกิดปัญหาตามมาหลายเรื่องในฐานะ HR Manager เข้ามาใหม่ควรแก้ไขอย่างไรดี

ตอบ จะต้องมาจากตำแหน่งงานต่าง ๆ ในแต่ละ Job Grade ของเรา ไปดูว่าตำแหน่งแข่งขันของเขาจะอยู่เท่าไร แล้วนำมาเป็นแนวทางในการคิดวิเคราะห์ และออกแบบโครงสร้างเงินเดือนของบริษัท

คำถามข้อ 32 ควรทำโครงสร้างเงินเดือนโดยแบ่งเป็นสองกระบอกคือ Management และ Specialist จะดีหรือไม่ และกระบอก Specialist ควรจะมี Range Spread สูงกว่า Management หรือไม่ เพื่อไม่ให้เงินเดือนตันเร็ว

ตอบ ปกติการทำโครงสร้างเงินเดือนจะทำตาม Job Grade ซึ่งในแต่ละ Job Grade ก็จะมีตำแหน่งต่าง ๆ อยู่ในนั้น ทั้งทางด้าน Management หรือ Specialist และจะไปอยู่ใน Job Grade ใด หรือไปอยู่ใน Job Grade สูงหรือต่ำแค่ไหนก็ต้องแล้วแต่ผลจากการประเมินค่างาน

คำถามข้อ 33 เมื่อทำโครงสร้างเงินเดือนเสร็จแล้ว จะมีปัญหาในการปรับเงินเดือนจริงให้เข้าระบบเงินเดือนใหม่จริงหรือไม่

ตอบ อาจจะมีปัญหาในการปรับเงินเดือนที่จ่ายจริง (Actual Pay) ข้อเสนอแนะคือ HR ควรจะสื่อสารให้ฝ่ายบริหารโดยเฉพาะ MD หรือ CEO เห็นความสำคัญของการมีกฎกติกาในการบริหารเงินเดือน จะไปยกเว้นในการปฏิบัติหรือทำแบบสองมาตรฐานไม่ได้

คำถามข้อ 34 ควรจะมีแนวทางการทำโครงสร้างเงินเดือนอย่างไร ไม่ให้กระทบกับพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่เดิม

ตอบ ขึ้นอยู่กับข้อมูลข้อเท็จจริงว่า จะเกิดผลกระทบกับพนักงานคนไหน ซึ่งอาจจะเป็นไปได้ว่าไม่มีผลกระทบกับพนักงานส่วนใหญ่ แต่กระทบกับพนักงานส่วนน้อยเป็นบางคน

สรุปประเด็นของหมวดที่ 2 คือ ประโยชน์และผู้จัดทำโครงสร้างเงินเดือน
ตลอดจนระยะเวลาการปรับปรุงโครงสร้างเงินเดือน

หมวดที่ 3 คำถามเกี่ยวกับค่าจ้างและกฎหมายแรงงาน

คำถามข้อ 1 เงินโบนัสถือว่าเป็นค่าจ้างหรือไม่

ตอบ คุณธำรงค์ดีเห็นว่าคำถามนี้เป็นเรื่องที่น่าสนใจ จึงได้อธิบายดังนี้

1. ถ้าบริษัทสงวนสิทธิในการบริหารจัดการเอาไว้ชัดเจน โดยมีหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้ คือ ขึ้นอยู่กับผลการประกอบการของบริษัทในปีนั้น ๆ ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การประเมินของผู้บังคับบัญชา และพนักงานที่ทำงานถึงวัน-เดือน-ปีไหนถึงจะได้รับโบนัส หากพนักงานลาออกหรือถูกเลิกจ้างก่อนวัน-เดือน-ปีไหนจะไม่ได้รับโบนัส ทั้งนี้โบนัสก็ไม่ถือว่าเป็นค่าจ้าง เพราะไม่ใช่ค่าตอบแทนการทำงานที่จ่ายเป็นประจำ ไม่ถือว่าเป็นสภาพการจ้าง จึงถือว่าเป็นสิทธิในการบริหารจัดการของนายจ้างที่แจ้งให้ลูกจ้างทราบไว้ล่วงหน้าชัดเจน

2. แต่ถ้าบริษัทไปทำให้เงินโบนัสกลายเป็น “สภาพการจ้าง” เช่น มีการระบุเอาไว้ในสัญญาจ้างว่า “บริษัทจะจ่ายโบนัสให้กับพนักงานทุกปี ปีละ 2 ครั้ง ครั้งละ 2 เดือน ทุกวันที่ 30 มิถุนายน และวันที่ 31 ธันวาคมของทุกปี อย่างนี้เงินโบนัสก็จะกลายเป็นค่าจ้างไปในทันที

คำถามข้อ 2 บริษัทกำหนดสวัสดิการที่จะจ่ายเป็นเงินเข้า Payroll (โปรแกรมการจ่ายเงินเดือน) โดยมีระเบียบรองรับ จะถือเป็นค่าจ้างที่ต้องนำมาเป็นมาตรฐานในการคำนวณโอทีด้วยหรือไม่

ตอบ บริษัทกำหนดสวัสดิการที่มีระเบียบรองรับชัดเจน เช่น ระเบียบสวัสดิการเงินช่วยเหลือค่าเช่าบ้านในกรณีที่บริษัทสั่งให้ย้ายไปปฏิบัติงานต่างภูมิลำเนา เมื่อพนักงานย้ายกลับภูมิลำเนาบริษัทก็ไม่จ่ายค่าเช่าบ้านให้อีกเพราะไม่ต้องเช่าบ้านแล้ว อย่างนี้แม้จะจ่ายเป็นประจำเท่ากันทุกเดือนก็ถือว่าเป็นสวัสดิการไม่ใช่ค่าจ้าง

คำถามข้อ 3 ค่าเช่าบ้านที่บริษัทจ่ายเข้า Payroll ทุกเดือน จะต้องนำมารวมคำนวณโอที (ค่าทำงานล่วงเวลา) ด้วยหรือไม่

ตอบ ถ้าไม่มีระเบียบสวัสดิการที่เขียนเอาไว้ให้ชัดเจน หรือเขียนไว้แต่วิธีปฏิบัติไม่สอดคล้องกับระเบียบ แถมเป็นการให้เงินที่เป็นจำนวนแน่นอน เพื่อตอบแทนการทำงานและให้ไปตลอดการเป็นพนักงาน ลักษณะอย่างนี้คือ ค่าจ้าง

คำถามข้อ 4 บริษัทจะประกาศให้จ่ายโอทีชั่วโมงละ 175 บาท สำหรับหัวหน้าแผนกที่มีเงินเดือนตั้งแต่ 35,000 บาทขึ้นไปได้หรือไม่

ตอบ ถ้าประกาศหลักเกณฑ์นี้ออกมาก็ใช้ได้เฉพาะพนักงานที่นำ “ค่าจ้าง” มาคำนวณการจ่ายโอทีตามมาตรา 61, 62, 63, 68¹ ดังนั้น ถ้าคำนวณแล้วพนักงานจะต้องได้รับโอทีมากกว่าชั่วโมงละ 175 บาท แล้วบริษัทยังจ่ายต่ำกว่ากฎหมายแรงงาน ถ้าพนักงานไปร้องเรียนแรงงานเขตพื้นที่ หรือไปฟ้องศาลแรงงานบริษัทก็จะแพ้คดีอย่างแน่นอน

¹ ตามพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541

คำถามข้อ 5 เมื่อพนักงานเงินเดือนต้น บริษัทจึงเพิ่มค่าเดินทางและค่าอาหารให้ จะต้องนำเงินส่วนนี้ไปเป็นฐานในการคำนวณโอทีด้วยหรือไม่

ตอบ ถ้าพิสูจน์ได้ว่าเงินค่าเดินทางและค่าอาหารที่บริษัทจ่ายให้กับพนักงาน ที่มีเงินเดือนชนพีดาน คือค่าตอบแทนการทำงานเงินเหล่านั้นก็คือ “ค่าจ้าง” ที่จะต้องนำมาคิดเป็นฐานในการคำนวณโอที

บริษัทหลายแห่งมักจะไม่นำค่าจ้างตัวอื่น เช่น ค่าตำแหน่ง, ค่าวิชาชีพ ฯลฯ เข้ามารวมกับเงินเดือนเพื่อเป็นฐานในการคำนวณโอที โดยมักจะอ้างว่าตามระเบียบบริษัทให้เฉพาะ “เงินเดือน” เท่านั้นมาเป็นฐานในการคำนวณโอที

คำถามข้อ 6 ถ้าบริษัทสั่งให้ใช้เฉพาะเงินเดือนเป็นฐานในการคำนวณโอที และถ้ามีการฟ้องร้องใครจะเป็นผู้รับผิดชอบ

ตอบ ถ้าศาลตัดสินว่าบริษัทคำนวณโอทีไม่ถูกต้อง บริษัท (ซึ่งก็คือ MD หรือ CEO) จะต้องเป็นผู้รับผิดชอบและแก้ไขให้มีการคิดคำนวณให้ถูกต้องตามคำพิพากษาต่อไป

คำถามข้อ 7 บริษัทเหมาจ่ายโอทีโดยระบุว่าเป็นค่าสนับสนุนการเดินทางได้หรือไม่ ถ้าพนักงานไปแจ้งแรงงานเขตจะถือว่าเป็นความผิดหรือไม่

ตอบ ในกฎหมายแรงงานไม่ได้ระบุให้นายจ้างจ่ายโอทีแบบเหมาจ่ายได้ นายจ้างจะต้องจ่ายโอทีไปตามมาตรา 61, 62, 63 เท่านั้น

คำถามข้อ 8 บริษัทจ่ายค่าผู้ควบคุมระบบตามกฎหมายถือเป็นค่าจ้างหรือไม่

ตอบ เป็น “ค่าจ้าง” เพราะค่าดังกล่าวเป็นค่าตอบแทนการทำงานตามมาตรา 5 ของพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงานที่กำหนดว่า

“...ค่าจ้าง หมายความว่า เงินที่นายจ้างและลูกจ้างตกลงกันจ่ายเป็นค่าตอบแทนในการทำงานตามสัญญาจ้าง สำหรับระยะเวลาการทำงานปกติ เป็นรายชั่วโมง รายวัน รายสัปดาห์ รายเดือน หรือระยะเวลาอื่น หรือจ่ายให้โดย

คำนวณตามผลงานที่ลูกจ้างทำได้ในเวลาทำงานปกติของวันทำงาน และให้หมายความรวมถึงเงินที่นายจ้างให้แก่ลูกจ้างในวันหยุดและวันลาที่ลูกจ้างมิได้ทำงาน แต่ลูกจ้างมีสิทธิได้รับตามพระราชบัญญัตินี้

คำถามข้อ 9 เมื่อปรับตำแหน่งจาก Sub Contract มาเป็นพนักงานประจำบริษัท ควรจ่ายเงินเดือนเท่าไรดี ปัจจุบันบริษัทกำหนดอัตราเริ่มต้นพนักงานประจำเดือนละ 8,000 บาท

ตอบ ช่วงทดลองงานบริษัทจะกำหนดอัตราเงินเดือนเริ่มต้นไว้ที่เท่าไร (รวมถึงสวัสดิการ) ก็อยู่ที่หลักเกณฑ์ของบริษัท และบริษัทจะกำหนดอัตราเริ่มต้นที่ 8,000 บาท ไม่ได้ เพราะต่ำกว่าค่าจ้างขั้นต่ำในปัจจุบัน ซึ่งค่าจ้างขั้นต่ำในปี 2561 มีอยู่ 7 อัตรา ตั้งแต่วันละ 308 บาท และสูงสุดวันละ 330 บาท แล้วแต่ว่าบริษัทอยู่ในจังหวัดไหน

คำถามข้อ 10 บริษัทจะปรับจากพนักงานรายวันมาเป็นรายเดือนโดยให้เงินเดือนเท่าเดิมแล้วทำให้โอทีลดลง ถือว่าบริษัทเอาเปรียบพนักงานหรือไม่

ตอบ คุณอาจระลึกได้ให้ข้อคิดในคำถามนี้ว่า บริษัทมีสิทธิในการกำหนดอัตราเงินเดือนเริ่มต้นสำหรับพนักงานประจำเท่าไรก็ได้ตราบเท่าที่ไม่ต่ำกว่าค่าจ้างขั้นต่ำตามที่กฎหมายกำหนด ทั้งนี้บริษัท (หรือ HR) จำเป็นจะต้องสื่อสารทำความเข้าใจกับพนักงานรายวันให้เข้าใจด้วยว่า แม้ว่าพนักงานจะคิดว่าบริษัทกำหนดอัตราเริ่มต้นต่ำกว่าที่พนักงานต้องการ แต่เมื่อได้โอนมาเป็นพนักงานประจำแล้วเขาก็จะได้รับสิทธิประโยชน์และสวัสดิการอะไรเพิ่มขึ้นมาบ้างจากเดิมที่ถ้าเป็นพนักงานรายวันจะไม่ได้รับประโยชน์อย่างนี้ แต่ถ้าพนักงานไม่เข้าใจและไม่ยอมรับ บริษัทก็คงจะต้องให้เขาตัดสินใจว่าจะเป็นพนักงานรายวันต่อไปหรือไม่ เรื่องนี้เป็นตัวอย่างที่ดีของทั้งฝ่ายลูกจ้างและนายจ้างที่จะต้องสื่อสารทำความเข้าใจซึ่งกันและกัน

คำถามข้อ 11 บริษัทจะให้พนักงานขับรถผู้บริหารทำโอทีมากกว่า 200 ชั่วโมงต่อเดือนได้หรือไม่

ตอบ ตามกฎกระทรวงบริษัทก็ต้องให้คนขับรถทำโอทีไม่เกิน 36 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ คำนวณคร่าว ๆ คือ 144 ชั่วโมงต่อเดือน

คำถามข้อ 12 เงินเดือนออกทุกวันที่ 5 ของเดือน ถ้าบริษัทเลิกจ้างวันที่ 15 ของเดือน พนักงานจะได้รับค่าชดเชย 1 เดือนหรือ 2 เดือน

ตอบ ในการเลิกจ้างกรณีที่ถูกจ้างไม่ได้ทำความผิดร้ายแรงตามมาตรา 119² นั้น นายจ้างจะต้องจ่าย

1. ค่าชดเชย (ตามอายุงานตามมาตรา 118³) และ

2. ค่าบอกกล่าวล่วงหน้า

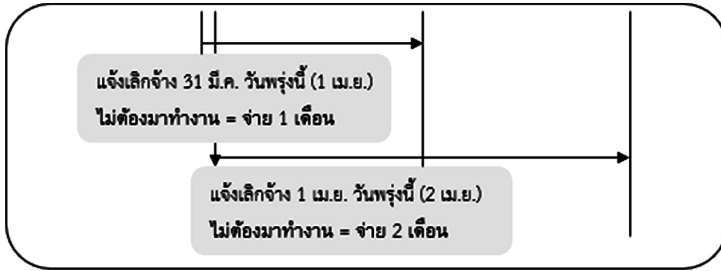
เพื่อให้เราเข้าใจหลักของการจ่ายค่าบอกกล่าวล่วงหน้าเป็นไปตามพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 มาตรา 17 กำหนดว่า

“.... ในกรณีที่สัญญาจ้างไม่มีกำหนดระยะเวลา นายจ้างหรือลูกจ้างบอกเลิกสัญญาจ้างโดยบอกกล่าวล่วงหน้าเป็นหนังสือให้อีกฝ่ายหนึ่งทราบ ในเมื่อถึงหรือก่อนจะถึงกำหนดจ่ายค่าจ้างคราวหนึ่งคราวใด เพื่อให้เป็นผลเลิกสัญญากันเมื่อถึงกำหนดจ่ายค่าจ้างคราวถัดไปข้างหน้าก็ได้ แต่ไม่จำเป็นต้องบอกกล่าวล่วงหน้าเกินสามเดือน....

.... การบอกเลิกสัญญาจ้างตามวรรคสอง นายจ้างอาจจ่ายค่าจ้างให้ตามจำนวนที่จะต้องจ่ายจนถึงเวลาเลิกสัญญาตามกำหนดที่บอกกล่าวและให้ลูกจ้างออกจากงานทันทีได้....”

² มาตรา 119 กล่าวว่า “...ฝ่าฝืนข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงานหรือระเบียบหรือคำสั่งของนายจ้างอันชอบด้วยกฎหมายและเป็นธรรม และนายจ้างได้ตกเตือนเป็นหนังสือแล้วเว้นแต่กรณีร้ายแรงนายจ้างไม่จำเป็นต้องตกเตือนหนังสือเตือนให้มีผลบังคับได้ไม่เกินหนึ่งปีนับแต่วันที่ลูกจ้างได้กระทำความผิด

³ มาตรา 118 กล่าวว่า “...ลูกจ้างซึ่งทำงานติดต่อกันครบหนึ่งร้อยยี่สิบวัน แต่ไม่ครบหนึ่งปี ให้จ่ายไม่น้อยกว่าค่าจ้างอัตราสุดท้ายสามสิบวัน หรือไม่น้อยกว่าค่าจ้างของการทำงานสามสิบวันสุดท้ายสำหรับลูกจ้างซึ่งได้รับค่าจ้างตามผลงานโดยคำนวณ เป็นหน่วย....”



สมมติว่าบริษัทมีการจ่ายเงินเดือนทุกสิ้นเดือน (ตามภาพประกอบ) ถ้าบริษัทแจ้งเลิกจ้างลูกจ้างวันที่ 31 มี.ค. โดยบอกว่าพຼຽงนี้ (คือวันที่ 1 เม.ย.) ไม่ต้องทำงานแล้ว

บริษัทก็ต้องจ่ายค่าบอกกล่าวล่วงหน้าไป 1 เดือน คือตั้งแต่ 1 เม.ย. ถึงวันที่ 30 เม.ย. ส่วนค่าจ้างในเดือนมีนาคมก็ต้องจ่ายให้ลูกจ้างเต็มเดือนตามปกติ แต่ถ้าบริษัทไปแจ้งเลิกจ้างพลาดไปเพียง 1 วัน คือแทนที่จะแจ้งวันที่ 31 มี.ค. แต่กลับไปแจ้งเลิกจ้างในวันที่ 1 เม.ย. โดยบอกลูกจ้างว่าพຼຽงนี้ (2 เม.ย.) ไม่ต้องมาทำงานแล้ว

บริษัทก็ต้องจ่ายค่าบอกกล่าวล่วงหน้าตั้งแต่วันที่ 1 ถึง 30 เม.ย. (เต็มเดือน) และวันที่ 1-31 พ.ค. (เต็มเดือน) เพราะไปแจ้งเลิกจ้างวันที่ 1 เม.ย. ว่า วันพຼຽงนี้ (2 เม.ย.) ไม่ต้องมาทำงานแล้ว ก็จะเป็นผลเสมือนกับไปแจ้งวันที่ 30 เม.ย. ดังนั้นบริษัทจึงต้องจ่ายเงินเดือนในเดือนเมษายนเต็มเดือน และนับตั้งแต่วันที่ 30 เม.ย. ไปถึง วันที่ 31 พ.ค. อีก 1 เดือน รวมเป็น 2 เดือน

คำถามข้อ 13 การจ่ายค่าชดเชยกรณีเกษียณอายุจะใช้เงินเดือนเป็นฐานในการคำนวณเพียงอย่างเดียวใช่ไหม ถ้าบริษัทจ่ายค่าเช่าบ้านจะต้องนำมารวมคำนวณด้วยหรือไม่

ตอบ ถ้าค่าเช่าบ้านที่บริษัทจ่ายนั้นไม่ได้เป็นการจ่ายเพื่อเป็นสวัสดิการให้กับพนักงานอย่างแท้จริง ดังที่คุณธำรงค์ศักดิ์เคยยกตัวอย่างไว้แล้ว ดังนั้นถือว่าเป็นค่าจ้างต้องนำไปรวมเป็นฐานในการคำนวณโอที

คำถามข้อ 14 หากพนักงานลาบวชควรได้รับค่าจ้างกี่วัน ถ้าบริษัทไม่จ่ายค่าจ้างในวันที่ลาบวชจะผิดกฎหมายหรือไม่

ตอบ กฎหมายแรงงานไม่กำหนดไว้ว่านายจ้างจะต้องจัดให้ลูกจ้างลาบวช ดังนั้น เป็นเรื่องที่แต่ละบริษัทจะกำหนดขึ้นมาเอง บริษัทจะจ่ายค่าจ้างอย่างไร ในระหว่างที่ลูกจ้างลาบวช (ถ้ามี...ตามระเบียบของบริษัท) ก็ปฏิบัติตามนั้น

คำถามข้อ 15 บริษัทจะไม่จ่ายค่าจ้างในวันที่พนักงานลาสิกขาได้หรือไม่ พนักงานจะไปร้องเรียนได้ไหม

ตอบ การลาสิกขาโดยไม่ได้รับค่าจ้างสามารถทำได้ เช่น ในกรณีที่พนักงานใช้สิทธิลาสิกขาจนหมดแล้ว แต่มีความจำเป็นต้องไปกิจธุระส่วนตัวที่ต้องไปทำด้วยตัวเอง ไม่สามารถให้คนอื่นไปทำแทนได้ก็อาจจะขอผู้บังคับบัญชาว่าลาสิกขาแต่ไม่รับค่าจ้างในวันที่ลา (Leave without pay) และถ้าบริษัทหักเงินเดือนพนักงานกรณีลาสิกขา พนักงานจะไปร้องเรียนเขตได้ไหมนั้นก็ต้องมาดูข้อเท็จจริง

แต่ถ้าลูกน้องคนนั้นลาสิกขาแล้วไปทำการกิจการจำเป็นจริง ๆ และมีหลักฐานการไปทำกิจธุระนี้จริง ๆ บริษัทจะไม่จ่ายค่าจ้างในวันก่อนอนุญาตให้ลูกน้องลาสิกขาไปแล้ว ก็จะถือว่าผิดกฎหมายแรงงานซึ่งพนักงานสามารถไปร้องเรียนแรงงานเขตพื้นที่หรือไปฟ้องศาลแรงงานได้

คำถามข้อ 16 นักศึกษาฝึกงานระบบทวิภาค⁴ ทำโอทีได้ไหม

ตอบ ไม่ควรให้นักศึกษาฝึกงานไม่ว่าจะเป็นนักศึกษาฝึกงานทั่วไป หรือแบบทวิภาคหรือสหกิจศึกษา⁵ ทำโอที เพราะนักศึกษาฝึกงานไม่ใช่ “ลูกจ้าง” เพราะชื่อก็บอกอยู่แล้วว่าเป็น “นักศึกษาฝึกงาน” การทำโอทีควรเป็นความรับผิดชอบของ

⁴ มี 2 สถานภาพ ในบุคคลเดียวกันคือนักเรียน นักศึกษาและเป็นพนักงานฝึกอาชีพ

⁵ ในระบบการศึกษาที่เน้นการปฏิบัติงานในสถานประกอบการอย่างมีระบบ โดยจัดให้มีการเรียนการสอนในสถานศึกษาผนวกกับการฝึกปฏิบัติเพื่อสังคม

“ลูกจ้าง” ดังนั้นการที่บริษัทจัดให้นักศึกษาได้เข้ารับการฝึกงาน เพื่อเตรียมความพร้อมในการทำงานจริงหรือเมื่อจบการศึกษาก็น่าจะเหมาะสมแล้ว จึงไม่มีความจำเป็นอะไรที่จะให้นักศึกษาฝึกงานต้องทำงานล่วงเวลา บริษัทบางแห่งที่ใช้แรงงานนักศึกษาฝึกงานเสมือนกับเป็นลูกจ้างโดยไม่จ่ายค่าจ้างค่าตอบแทนใด ๆ หรืออาจจะจ่ายค่าฝึกงานให้ต่ำกว่าค่าจ้างขั้นต่ำ

สรุปประเด็นของหมวดที่ 3 คือ หลักเกณฑ์ตามพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 เรื่องค่าจ้าง การเลิกจ้าง เงินชดเชยการเลิกจ้าง การเกษียณอายุ นักศึกษาฝึกงาน และการกำหนดค่าโอที

จากคำถามคำตอบที่คุณธำรงค์ดี้นำมาแจกแจง เมื่อผู้เขียนอ่านจบเล่มแล้วได้รับความรู้เพิ่มขึ้น ในเรื่องค่าตอบแทนที่พบจากคำตอบต่าง ๆ รวมทั้งหายข้อใจว่าทำไมแต่ละหน่วยงานโดยเฉพาะภาคเอกชน กำหนดในเรื่องค่าจ้าง สวัสดิการและค่าตอบแทนต่าง ๆ นั้นมีวิธีคิดอย่างไร ถือว่าเป็นองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นในทศวรรษนี้ ทั้งนี้ นิสิต นักศึกษาและบุคคลทั่วไปที่สนใจใฝ่รู้ โดยเฉพาะฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่มีหน้าที่ความสำคัญในการจัดสรรโครงสร้างเงินเดือนให้เหมาะสมกับพนักงานที่มีคุณสมบัติและความสามารถที่หลากหลาย

คุณธำรงค์ดีได้ยั่วว่า หนังสือเล่มนี้ไม่ใช่ “ตำรา” แต่เมื่ออ่านแล้วถือว่าเกือบเป็นตำราได้อย่างดี เพราะมีทั้งหลักทฤษฎีและข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ทั้งยังเขียนจากประสบการณ์การทำงานและสอดแทรกความคิดข้อเสนอแนะได้ชัดเจน ผู้เขียนคาดว่าผู้ที่ทำงานด้านทรัพยากรบุคคลเห็นหนังสือเล่มนี้แล้วคงต้องเดินไปหยิบหนังสือจากชั้นวาง และจ่ายเงินโดยไม่ลังเลใจ เพราะการอ่านจากผู้ที่ได้สัมผัสและมีประสบการณ์ตรงจะดีกว่าการดูจากตำราและทฤษฎี ซึ่งต้องเป็นบรรทัดฐานที่ตายตัว แต่การนำมาใช้กับมนุษย์ที่พฤติกรรมแตกต่างกันนั้น ต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับลักษณะงานและความสามารถ เพราะการรักษาพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ ให้ชื่อสัตย์และจงรักภักดีต่อองค์กร บริษัทต้องมองเห็นคุณค่า ตั้งแต่เรื่องการจัดโครงสร้างเงินเดือนหรือระบบบริหารค่าตอบแทนที่ดีและเหมาะสม โดยกำหนดมาตรการที่เป็นมาตรฐานสากล

สำหรับพนักงานที่ทำงานไม่ตรงเป้าประสงค์ของบริษัทหรือไม่เหมาะสม มาตราการกำหนดโครงสร้างเงินเดือนก็จะเป็นแรงผลักดันหรือกระตุ้นให้เขาต้องพัฒนาตนเอง หรือถอยออกจากงานที่ไม่เหมาะสม รวมทั้งคุณธำรงค์ดีได้นำหลักกฎหมายพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 มาประกอบการตอบคำถาม ทำให้ผู้อ่านมองไปไกลถึงการที่รัฐเห็นความสำคัญที่จะปกป้องผลประโยชน์ของพนักงานในหน่วยงานต่าง ๆ ให้ได้รับความเป็นธรรมภายใต้ความถูกต้องตามกฎหมาย มาตรา 5, 61, 62, 63, 118 และ 119 แห่งพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 ถือว่าเป็นหนังสือที่ทรงคุณค่าอีกเล่มหนึ่งเหมาะสมกับยุคสมัยปัจจุบันอย่างยิ่ง

บรรณานุกรม

กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน. (2547). พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541.

กรุงเทพฯ : บางกอกลิ้น.

ธำรงค์ดี คงสวัสดิ์ดี. (2541). 65 ปัญหาคำตอบแทน. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์
ธำรงค์ดี คงสวัสดิ์ดี. การประเมินค่างาน และการทำโครงสร้างเงินเดือน (ภาคปฏิบัติ).

สืบค้นจาก <http://tamrongsakk.blogspot.com> email: tamrongsakk@gmail.com

