

ถ้าค่าแรงขั้นต่ำปรับเป็น 300 บาท เงินเดือน ป.ตรี เป็น 15,000 บาท บริษัท จะปรับโครงสร้างเงินเดือนอย่างไรดีนะ?

ต่อ จากฉบับที่แล้ว

วิโรจน์ ลักขณาอดิศร

ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคลแผนกฝึกอบรม
บริษัท ซีอีโอยูเคเอ็น จำกัด (มหาชน)

สูตรที่ 2: การปรับเงินเดือนเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนเงิน

เงินเดือนเริ่มต้นเดิม = 10,000 บาท เงินเดือนเพดานของพนักงานที่จะได้รับการปรับขึ้นเงินเดือน = 25,000 บาท ดังนั้นมีผลต่าง = 15,000 บาท ซึ่งได้รับการปรับเงินเดือนเริ่มต้นเพิ่มขึ้น = 5,000 บาท ดังนั้นเราก็ใช้หลักการเทียบบัญญัติไตรยางค์ต่างๆ ครบ สมมติว่าเราอยากจะทราบว่าพนักงานที่มีอัตราเงินเดือนปัจจุบันเป็น 13,000 บาท เขาควรได้รับการปรับเงินเดือนกี่เปอร์เซ็นต์ ก็สามารถเทียบบัญญัติไตรยางค์ ได้เลยครับ ดังนี้

$$\begin{array}{l} \text{ผลต่าง 15,000 บาท} \qquad \qquad \qquad \text{ปรับเงินเดือนขึ้น 5,000} \\ \text{ผลต่าง 25,000 - 13,000 = 12,000 บาท} \quad \text{ปรับเงินเดือนขึ้น} = \frac{12,000 \times 5,000}{15,000} \\ \qquad \qquad \qquad \qquad \qquad \qquad \qquad \qquad \qquad \qquad \qquad \qquad \qquad = 4,000 \text{ บาท} \end{array}$$

ดังนั้น เงินเดือนของพนักงานที่มีเงินเดือนปัจจุบันอยู่ที่ 13,000 บาท ควรปรับเพิ่มอีก 4,000 บาท = 17,000 บาท หรือมีเงินเดือนใหม่เป็น 13,000 + 4,000 บาท = 17,000 บาท นั่นเอง ซึ่งผมสามารถสรุปเป็นสูตรสำเร็จรูปได้ ดังนี้

$$\text{เงินเดือนใหม่} = \text{เงินเดือนปัจจุบัน} + \left[\frac{(\text{เงินเดือนเพดาน} - \text{เงินเดือนปัจจุบัน}) \times (15,000 - \text{เงินเดือนเริ่มต้นปัจจุบัน})}{15,000} \right]$$

กรณีนี้เงินเดือนเพดาน = 25,000 บาท
(ใครมีเงินเดือนเท่านี้แล้วจะไม่ได้รับการปรับขึ้นเงินเดือนอีก)

เงินเดือนปัจจุบัน = 13,000 บาท

เงินเดือนเริ่มต้นปัจจุบัน = 10,000 บาท

(ฐานเงินเดือนพนักงานที่จบปริญญาตรีในปัจจุบัน)

สูตรทั้ง 2 สูตรนี้จะช่วยทำให้การปรับเงินเดือนให้กับพนักงานเก่ามีความเป็นธรรมครบ บริษัทสามารถที่จะรักษาพนักงานเก่าที่มีประสบการณ์ไว้ได้ ด้วยงบประมาณที่สมเหตุผลนะครับ แต่อย่างไรก็ตาม HR ควรพิจารณาเรื่องเหล่านี้ประกอบด้วยครับว่า ตามที่คาดกันว่ารัฐบาลจะประกาศลดภาษีรายได้นิติบุคคลจาก 30% เป็น 23% (ลดลง 7%) นั้นทำให้บริษัทมีกำไรเพิ่มขึ้น ซึ่งกำไรส่วนเพิ่มนี้นั้นเพียงพอต่อค่าแรงที่เพิ่มสูงขึ้นด้วยหรือไม่ ยกตัวอย่างเช่น

บริษัทมีกำไรก่อนหักภาษี (EBT: Earning Before Tax) ต่อยอดขาย = 15%

โดยปกติบริษัทจะเสียภาษีรายได้
นิติบุคคล = 30% ของกำไรก่อนหักภาษี
(EBT)

ดังนั้นบริษัทมีอัตรากำไรสุทธิต่อยอด
ขาย = $(100\% - 30\%) \times 15\% = 10.5\%$

กรณีที่รัฐบาลประกาศให้บริษัทเสีย
ภาษีลดลงเป็น 23%

ดังนั้น บริษัทมีอัตรากำไรสุทธิต่อ
ยอดขาย = $(100\% - 23\%) \times 15\% = 11.55\%$

ด้วยมาตรการช่วยเหลือทางภาษี
จากรัฐบาล ทำให้บริษัทมีกำไรสุทธิต่อยอด
ขายเพิ่มขึ้น = $11.55\% - 10.5\% = 1.05\%$
สมมติว่าบริษัทมียอดขายต่อปีประมาณ





120 ล้านบาท นั้นหมายความว่าบริษัทได้ประโยชน์ทางภาษีคิดเป็นเงิน = $1.05\% \times 120$ ล้านบาท = 1,260,000 บาท ซึ่งทำให้เราทราบทันทีว่าบริษัทมีงบประมาณในการขึ้นเงินเดือนปีละ 1,260,000 บาท หรือเดือนละ 105,000 บาท เท่านั้นเอง ซึ่งอาจจะไม่เพียงพอต่อการนำไปใช้ขึ้นเงินเดือนแก่พนักงานเก่า ไม่ว่าจะใช้สูตร 1 หรือสูตร 2 ซึ่งเป็นการบ้านที่ HR ต้องคิดต่อว่า

1. บริษัทควรจะปรับลดเงินเดือนเพดาน ซึ่งพนักงานที่มีรายได้มากกว่า หรือเท่ากับเงินเดือนเพดาน จะไม่ได้รับการปรับเพิ่มเงินเดือนแล้ว เช่น อาจลดลงจาก 25,000 บาท เป็น 20,000 บาท ก็ได้

2. ดำเนินโครงการลดต้นทุนอื่นๆ ลง เพื่อให้อัตรากำไรก่อนเสียภาษี (EBT) เพิ่มขึ้นได้ เช่น การปรับส่วนผลของผลิตภัณฑ์ให้มีอัตรากำไรขั้นต้น (Gross Margin) เพิ่มขึ้น หรือไม่ต้องปรับลดค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร (Selling and Administrative Expense) ต้องยอมรับนะครับว่าบริษัทที่อยู่ในกลุ่มธุรกิจที่มีอัตรากำไรขั้นต้นน้อยและมีการใช้พนักงานเป็นจำนวนมาก (ซึ่งทำให้ค่าแรงต่อยอดขายสูงตามไปด้วย) เช่น ธุรกิจค้าปลีก ย่อมได้รับผลกระทบจากมาตรการนี้มากหน่อยครับ

3. การปรับราคาสินค้าเพิ่มขึ้น โดยพิจารณาปรับราคาสินค้าที่มี Price Sensitivity ต่ำๆ ก่อนครับ เพื่อไม่ให้ผลของการปรับขึ้นราคาสินค้าทำให้ยอดขายลดลงมากนัก แต่อย่างไรก็ดี มาตรการในการปรับเพิ่มราคาสินค้านั้น คงจะต้องพิจารณาความเคลื่อนไหวของคู่แข่งในในกลุ่มธุรกิจเดียวกันด้วยนะครับ เพราะถ้ามีแต่บริษัทเราบริษัทเดียวปรับราคาขึ้น ยอดขายรับรองลดลงฮวบฮาบแน่ๆ ครับ

4. ถึงแม้ว่าสูตร 1 หรือสูตร 2 จะทำให้ HR สามารถทราบ "เงินเดือนใหม่ที่ควรจะเป็น" (สูตร 1: พนักงานเงินเดือน 13,000 เสนอปรับเป็น 18,200 บาท, สูตร 2: พนักงานเงินเดือน 13,000 บาท เสนอปรับเป็น 17,000 บาท) ของพนักงานแต่ละคนได้ แต่อย่างไรก็ตามบริษัทก็ควรจะต้องตั้งคณะกรรมการขึ้นมาพิจารณาพนักงานแต่ละคนว่าควรปรับเงินเดือนขึ้นหรือไม่ครับ ก็ต้องยอมรับว่าพนักงานบางคนทำงานได้แย่มากจริงๆ ควรจะไล่ออกด้วยซ้ำ แต่ที่ไม่ไล่ออกก็เพราะด้วยความสงสาร พนักงานจำพวกนี้ก็ไม่ควรปรับเงินเดือนเพิ่มขึ้นเลยครับ ต่อให้เงินเดือนพนักงานใหม่ที่เข้ามาจะมากกว่าก็ไม่จำเป็นต้องปรับเงินเดือน

ขึ้นให้กับพนักงานเหล่านี้ (ตราบดีที่เงินเดือนเขายังคงมากกว่าเงินเดือนขั้นต่ำตามที่รัฐบาลกำหนด ปัจจุบัน = $210 \times 30 = 6,300$ บาท หรือหากในอนาคตปรับค่าแรงขั้นต่ำเป็น 300 บาท เงินเดือนขั้นต่ำ = $300 \times 30 = 9,000$ บาท) เช่น ปัดทำงานได้แย่มากๆ ปัจจุบันเงินเดือน 11,000 ซึ่งมากกว่า 6,300 บาท (และมากกว่า 9,000 บาท กรณีที่รัฐบาลปรับค่าแรงขั้นต่ำขึ้นมา) บริษัทก็ไม่มีความจำเป็นใดๆ ในการปรับเงินเดือนของปัดขึ้นนะครับ ต่อให้พนักงานใหม่ที่เข้ามาจะได้เงินเดือน 15,000 บาท มากกว่าปัดก็ตามที่ ถ้าปัดน้อยใจลาออก ก็ยังเป็นผลดีต่อบริษัทในการถ่ายน้ำเสียออกจากองค์กรครับ

อย่างไรก็ตาม การปรับขึ้นเงินเดือนนี้จะต้องพิจารณาการปรับของคู่แข่งรายอื่นๆ ด้วยนะครับ เพื่อให้การปรับเงินเดือนของเขาไม่มากไม่น้อยเกินไป เมื่อเทียบกับคู่แข่งในตลาดด้วยนะครับ เพราะถ้าเราปรับมากไป นั้นเท่ากับบริษัทจะเสียประสิทธิภาพในการทำกำไรโดยไม่จำเป็น แต่ถ้าปรับน้อยไปก็จะทำให้พนักงานเก่าๆ ที่มีประสิทธิภาพลาออกไปอยู่กับคู่แข่งทั้งหมด ซึ่งจะทำให้บริษัทเสียขีดความสามารถในการแข่งขันไปในที่สุดครับ ซึ่งอันนี้ก็ขึ้นอยู่กับพนักงานเก่งๆ ลาออกไปอยู่กับคู่แข่งหมด เหลือไว้แต่พวกที่ไปไหนไม่ได้ อันนี้แย่นะครับ (T..T)

สำหรับกรณีค่าแรงรายวันที่มีแนวโน้มจะปรับจาก 210 บาทต่อวัน (หรือเดือนละ 6,300 บาท) เป็นวันละ 300 บาท (หรือเดือนละ 9,000 บาท) ก็ใช้สูตรในการคำนวณเหมือนกับกรณีขึ้นเงินเดือนปริญญาตรีเป็น 15,000 บาทครับ (สูตร 1 และสูตร 2) แต่เปลี่ยนจากตัวเลข 10,000 บาท เป็น 210 บาท (หรือ 6,300 บาท กรณีคิดเป็นเงินเดือน) และเปลี่ยนจากตัวเลข 15,000 บาท เป็น 300 บาท (หรือ 9,000 บาท กรณีคิดเป็นรายเดือน) ซึ่งตัวเลข % ในการปรับขึ้นเงินเดือนก็เปลี่ยนจาก 50% (มาจาก $\frac{15,000 \times 10,000}{10,000} \times 10,000 = 50\%$) เป็น 42.86% (มาจาก $\frac{300 - 210}{210} \times 100\% = 42.86\%$) ซึ่งผมขออนุญาตไม่เล่าในรายละเอียดนะครับ เพราะวิธีคิดเหมือนกันเลยครับ

ผมคิดว่านี่คือแนวทางในการทำ Compensation Management ที่ HR ยุคใหม่ควรจะทำให้ได้ โดยการตัดสินใจทุกอย่างจะต้องเชื่อมโยงกับประสิทธิภาพในการทำกำไรและมีความเป็นธรรมอธิบายได้ โดยที่บริษัทยังคงมีขีดความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งได้ ถ้าพึ่งอาศัยความรู้สึกโดยที่ไม่วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ หรือข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับบัญชีบริหารเลย ก็คงเป็น HR ที่ไม่ได้ครับ ความรู้สึกและดุลยพินิจไม่ได้เป็นสิ่งที่เลวร้ายครับ แต่ต้องมีตัวเลขประกอบด้วย อย่างไรก็ตามกรณีที่ปรับขึ้นเงินเดือนพนักงาน เมื่อได้ตัวเลขเงินเดือนที่ควรปรับให้แก่พนักงานแต่ละคนแล้ว HR ก็ควรมีระบบในการกรัดกรอง หรือใช้ดุลยพินิจว่าพนักงานคนใดควรปรับหรือไม่ ควรปรับให้ตามตัวเลขที่คำนวณได้หรือไม่ อันนั้นเป็นการใช้ความรู้สึก หรือเป็นศิลปะนั่นเองครับ HR จึงเป็นงานที่ต้องผสมผสานทั้งศาสตร์และศิลป์ให้มีความกลมกล่อมอาศัยเพียงหัวศิลป์ ดีส์ต์แตก ตราฆ่าไปวันๆ ไม่ไหวหรอกครับ เดี่ยวจะค่อยมาเล่าอะไรมันๆ ให้ฟังต่อครับ