

ทิศทางการบริหารค่าตอบแทนในอนาคต



จักรพงษ์ วงษ์สุข
18.06.08

What do smart people want

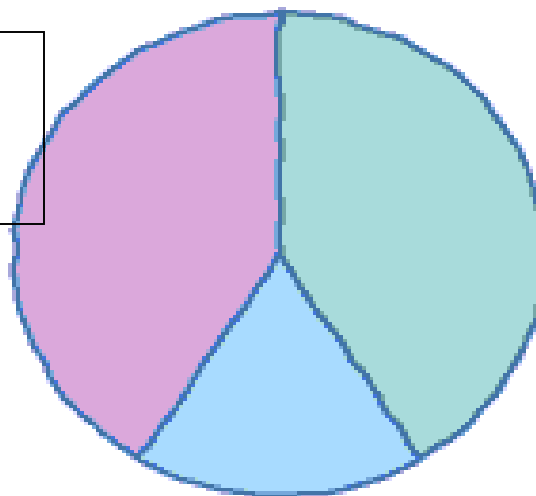
Exhibit 3

What motivates talent?

Percentage of top 200 executives rating factor absolutely essential

Great company (brand)

Values and culture	58
Well managed	50
Company has exciting challenges	38
Strong performance	29
Industry leader	21
Many talented people	20
Good at development	17
Inspiring mission	16
Fun with colleagues	11
Job security	8



Great jobs (products)

Freedom and autonomy	56
Job has exciting challenges	51
Career advancement and growth	39
Fit with boss I admire	29

Compensation and lifestyle (price)

Differentiated compensation	29
High total compensation	23
Geographic location	19
Respect for lifestyle	14
Acceptable pace and stress	1

War on Talents Survey by McKinsey

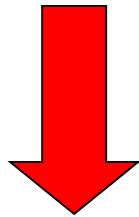
เครื่องมือที่สำคัญในการรักษาพนักงาน

- การจ่ายค่าตอบแทนในการทำงาน (Compensation)
- การบริหารผลการปฏิบัติงาน พิจารณาผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)
- โอกาสในการเจริญก้าวหน้าในอาชีพ (Opportunity for Growth and Development)
- การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Involvement)
- สวัสดิการ และผลตอบแทนอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ตัวเงิน (Welfare & Benefit)

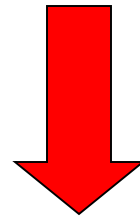


Performance

= Ability . Motivation



- Competency



- Compensation

- Development

Pay

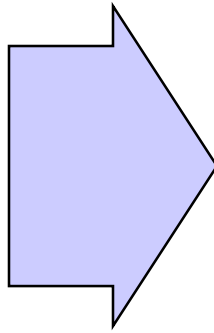
**Performance
Management**

1. แนวความคิดและหลักการบริหารค่าจ้าง

วัตถุประสงค์ของการบริหารค่าจ้าง

ดึงดูด
รักษา

จูงใจ



คนดีมีฝีมือไว้กับองค์กร

ทรัพยากรบุคคล

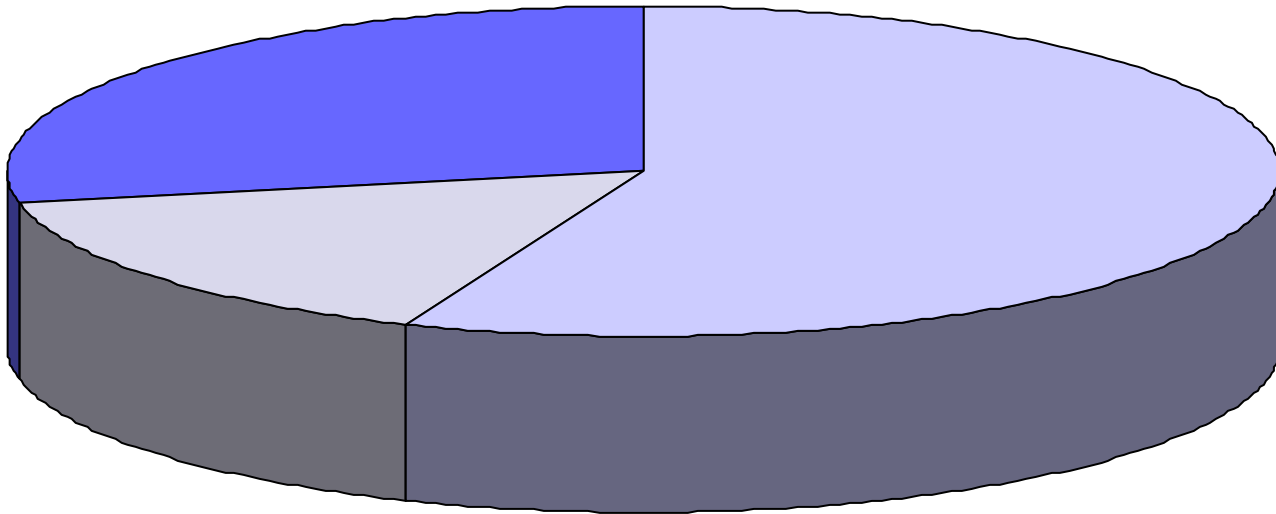
ให้ใช้ ความสามารถสูงสุด
ในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร
ทั้งในฐานบุคคลและทีมงาน

องค์ประกอบของผลตอบแทนการ จ้าง

1. ค่าจ้าง

← เงินได้อื่น

→ เงินเดือน / ค่าแรง



2. สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

ผลตอบแทนการจ้าง (Remuneration)

1. ค่าจ้าง

ค่าตอบแทนที่ลูกจ้างได้รับเนื่องจากการทำงานตามตำแหน่งหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมาย

2. สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

ค่าตอบแทนที่ได้รับในฐานะเป็นสมาชิกในองค์กร ต่างหากจากค่าจ้าง เป็นการให้เพื่อเสริมสร้างความเป็นอยู่ที่ดี และความมั่นคงในชีวิตการทำงาน

หลักการบริหารค่าจ้าง Compensation Management Principle



ประเด็นพิจารณาการกำหนด ค่าตอบแทนในอนาคต



ความเป็นธรรมทั้ง
ภายในและภายนอก



ค่าตอบแทนคงที่
หรือยืดหยุ่น



ค่าตอบแทนที่มากกว่า
หรือน้อยกว่าตลาด



รางวัลที่เป็นตัวเงิน
และไม่เป็นตัวเงิน



ค่าตอบแทนควรเปิดเผย
หรือเป็นความลับ

1

ความเป็นธรรมทั้งภายในและภายนอก

Internal

versus

External Equity

"...Will the compensation plan be perceived as fair within the company, or will it be perceived as fair relative to what other employers are paying for the same type of labor?"



2

ค่าตอบแทนคงที่หรือยืดหยุ่น

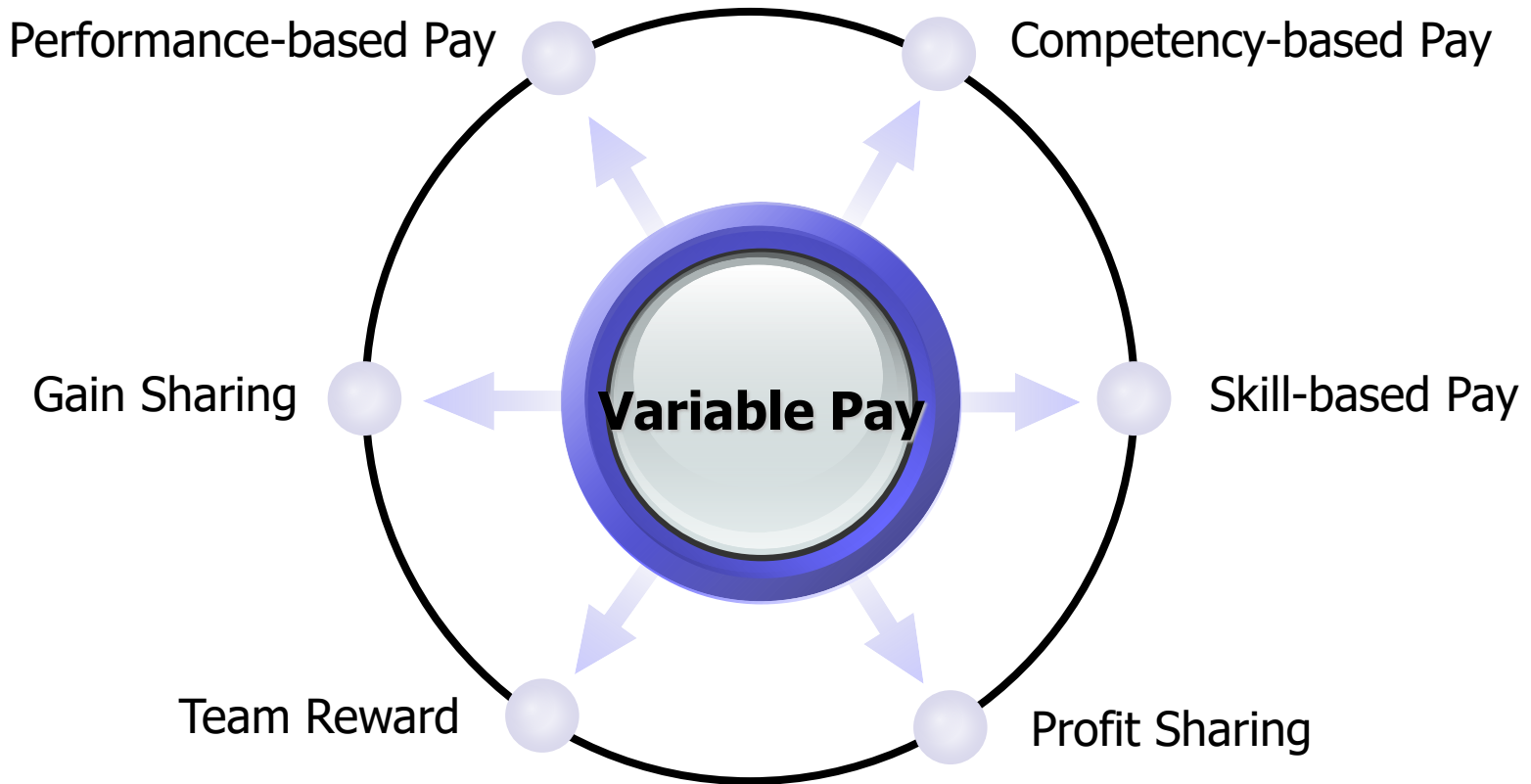
Fixed

versus

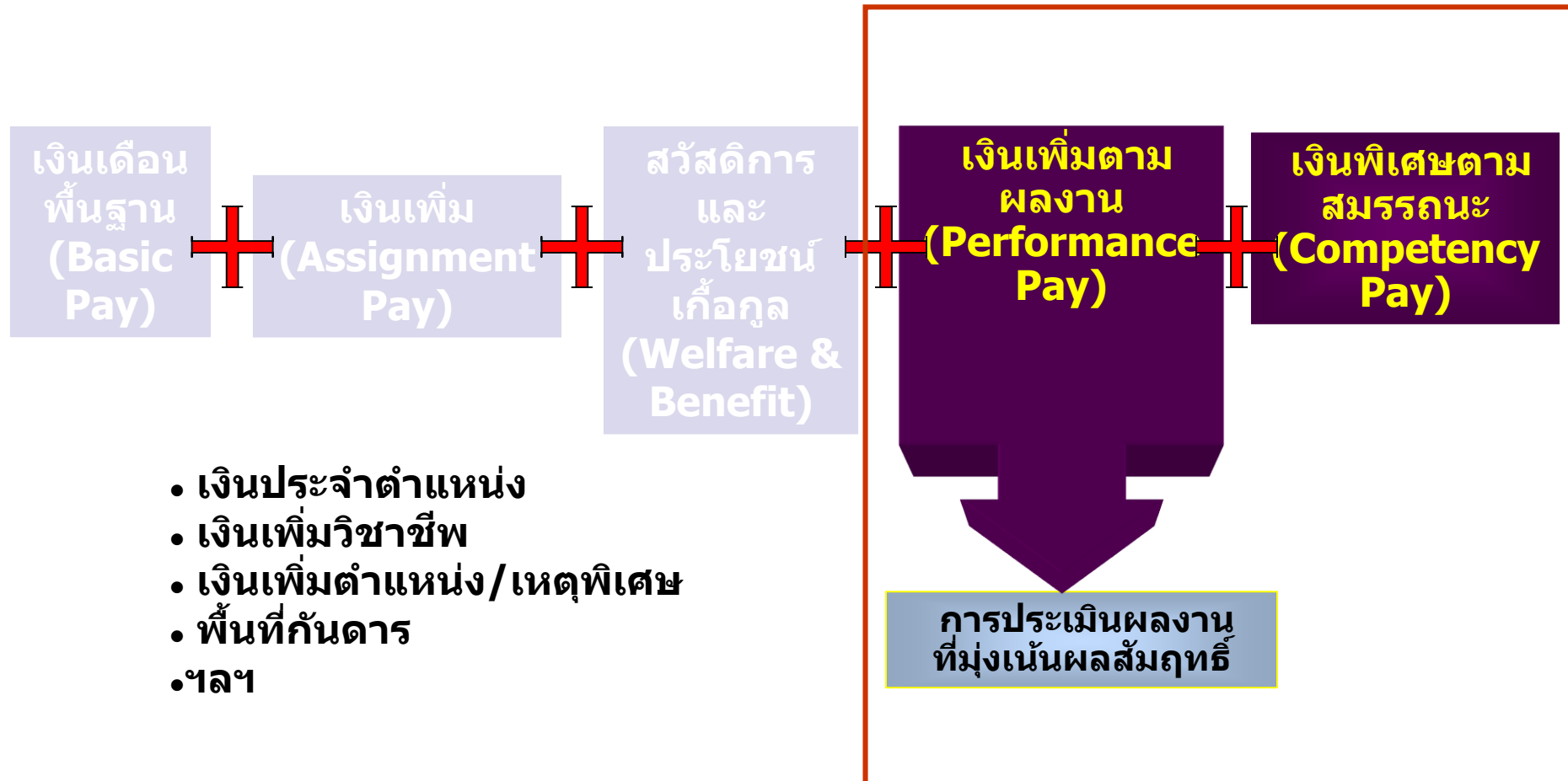
Variable Pay

"...Will compensation be paid monthly on a fixed basis — through base salaries —or will it fluctuate depending on such preestablished criteria as performance and company profits?"

ประเภทของค่าจ้างยืดหยุ่น



แนวคิดใหม่ของโครงสร้างระบบ ค่าตอบแทนข้าราชการพลเรือน



3

ค่าตอบแทนที่มากกว่าหรือน้อยกว่าตลาด

Below-Market

versus

Above-Market
Compensation

"...Will employees be compensated at below-market levels, at market levels, or at above-market levels?"

Monetary

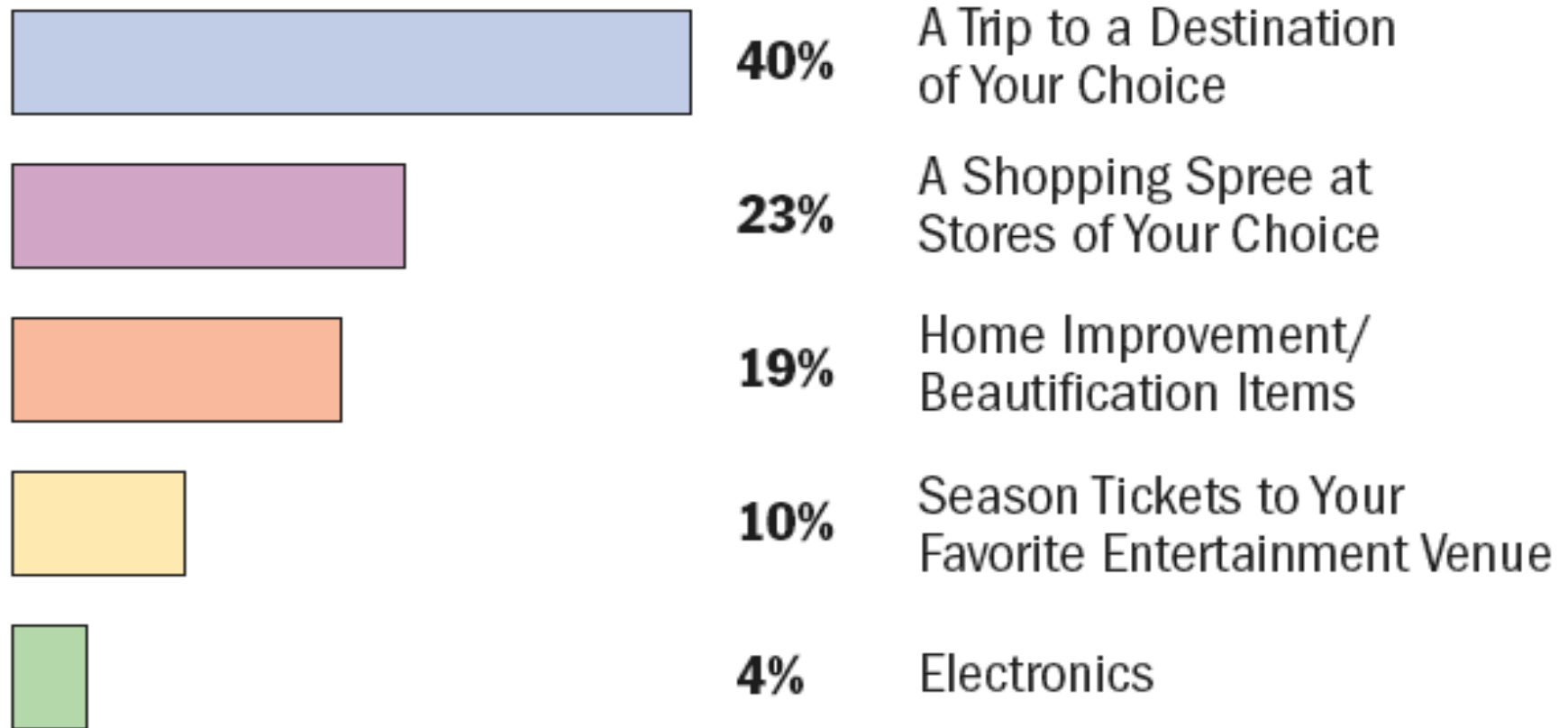
versus

Non monetary

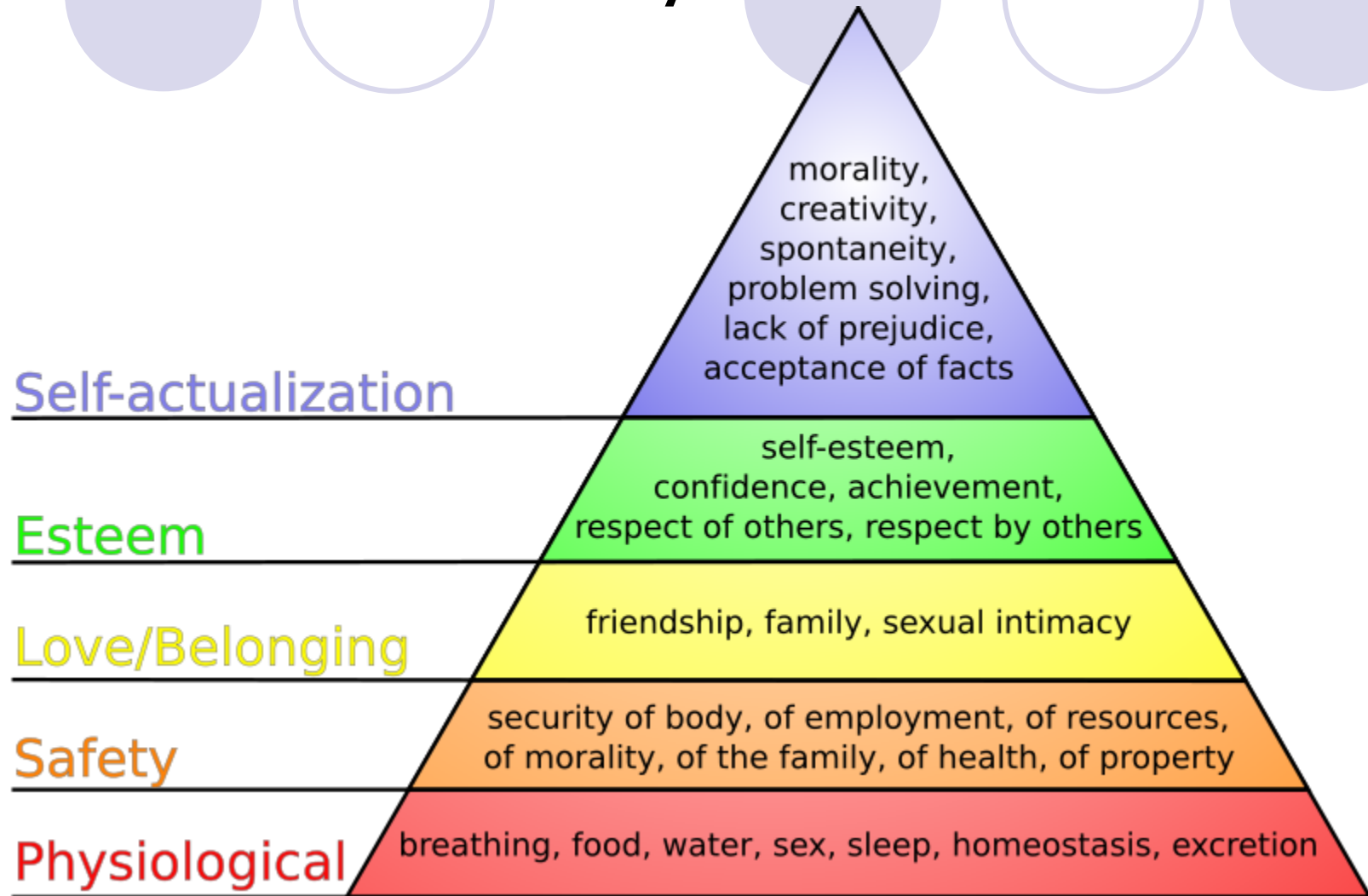
Rewards

"...Will the compensation plan emphasize motivating employees through monetary rewards like pay and stock options, or will it stress nonmonetary rewards such as interesting work and job security?"

ความต้องการของพนักงานในเรื่องรางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงิน



Maslow's hierarchy of needs



Open
versus
Secret Pay



Open *versus*

Secret Pay

"...Will employees have access to information about other workers' compensation levels and how compensation decisions are made (open pay) or will this knowledge be withheld from employees (secret pay)?"

หลักการบริหารค่าจ้าง

ความเป็นธรรมภายใน

แข่งขันภายนอก

จูงใจบุคคล

ใบพรณนาหน้าทำงาน

การประเมินค่างาน

การสำรวจค่าจ้าง

การประเมินผลงาน

การจัดระดับงาน

โครงสร้างเงินเดือน

การปรับค่าจ้าง

ระบบบริหารค่าจ้าง

2. เครื่องมือที่ใช้บริหารค่าจ้าง

ใบพรรณนาหน้าทำงาน

เอกสารที่จัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อบอกถึงภาระหน้าที่ และขอบเขต ความรับผิดชอบ ของตำแหน่งงาน ต่างภายในองค์กร และเป็นเครื่องมือ สำคัญในการบริหารเงินเดือน



การประเมินค่างาน

การหา **ค่าสัมพัทธ์** ของตำแหน่งงานหนึ่ง
เปรียบเทียบกับค่าของงานในตำแหน่งงานอื่นๆ
ในองค์กร โดยมีหลักเกณฑ์ที่แน่นอน โดย
พิจารณาถึงภาระหน้าที่ และขอบเขตความ
รับผิดชอบของตำแหน่งงานในภาวะปกติ
รวมถึง ระดับความรู้ ทักษะ ที่จำเป็นสำหรับการ
ปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของ
การมีตำแหน่งงานนั้นๆ

Components of Job Size

Required Know-How

Specialized Technical Know-How

Managerial Know-How

Human Relations Skills

Problem-Solving Skills

Thinking Environment

Thinking Challenge

Accountability

Freedom to Act

Impact on End Results

Magnitude of the Impact

การจัดระดับงาน

ปฏิบัติการ

1 2 3 4 5 6

บังคับบัญชา

1 2 3 4 5 6

บริหาร

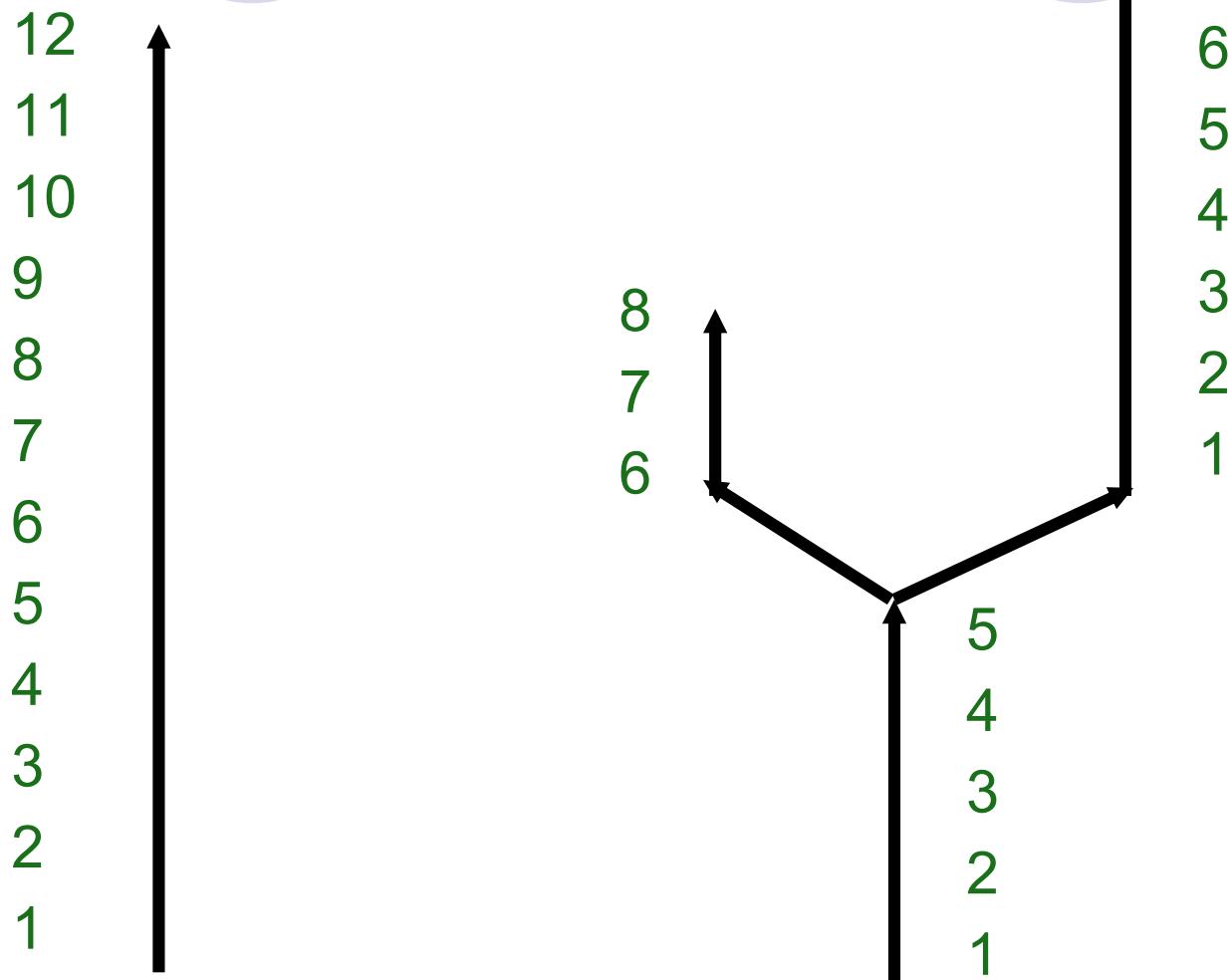
1 2 3 4

รวม

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14

Job Grades Structure

โครงสร้างระดับงาน





การสำรวจค่าจ้าง

**วิธีการทางสถิติในการหาแนวโน้ม
อัตราค่าจ้างในตลาดแรงงานที่บริษัท
ต่างๆ จ่ายให้แก่พนักงานปัจจุบันสำหรับ
ตำแหน่งงานที่ เปรียบเทียบกันได้**

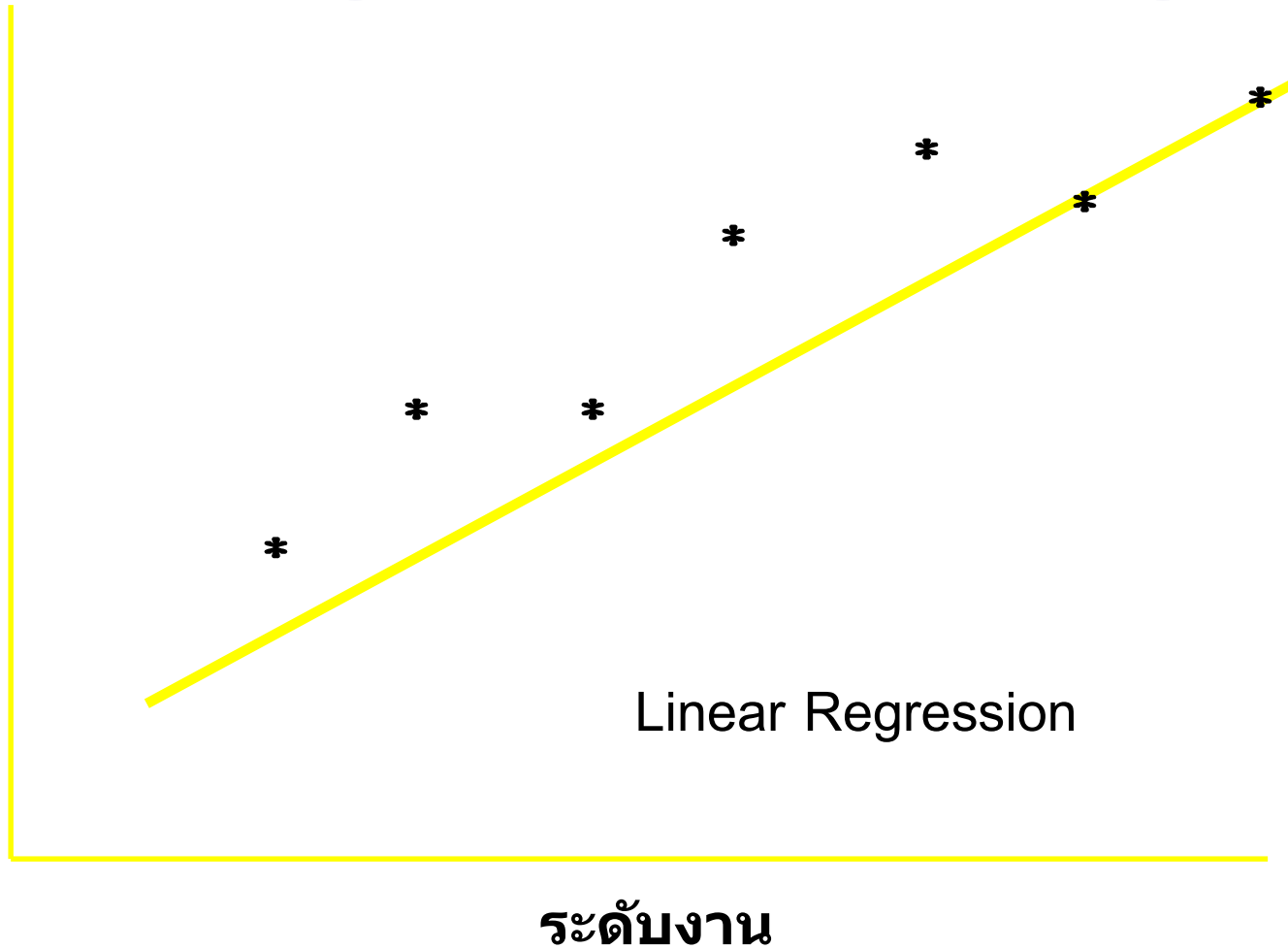
**ผลการสำรวจค่าจ้างใช้ในการ
ตรวจสอบระดับการจ่ายค่าจ้างของ
บริษัทเทียบกับตลาด และใช้ในการวาง
โครงสร้างค่าจ้าง**



การสำรวจค่าจ้าง

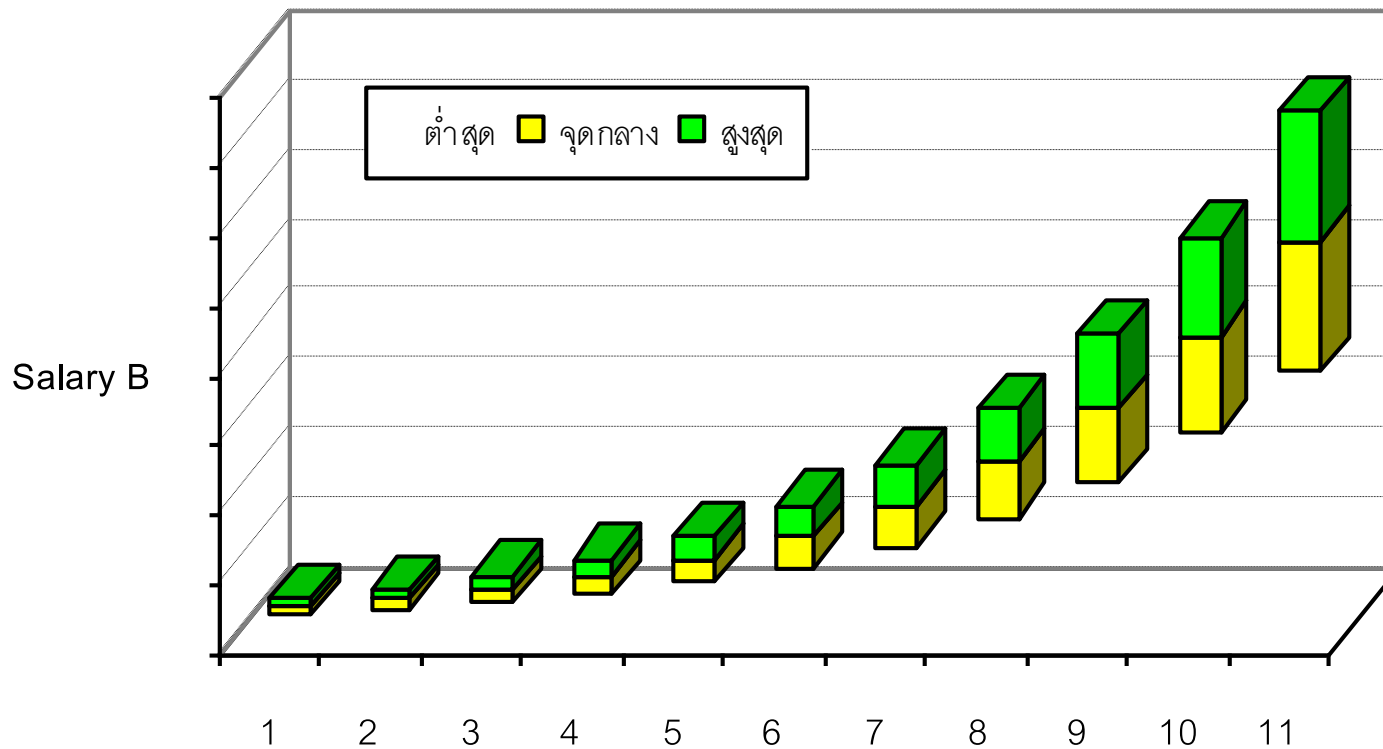
- ❑ กำหนดกลุ่มเป้าหมาย (Target Market)
- ❑ เลือกตำแหน่งตัวแทน (Benchmark Jobs)
- ❑ จัดเตรียมเอกสาร (Org. / JD / Forms)
- ❑ เปรียบเทียบงาน (Job Matching)
- ❑ วิเคราะห์ผล

เส้นราคาตลาด (Line of Best Fit)



โครงสร้างเงินเดือน

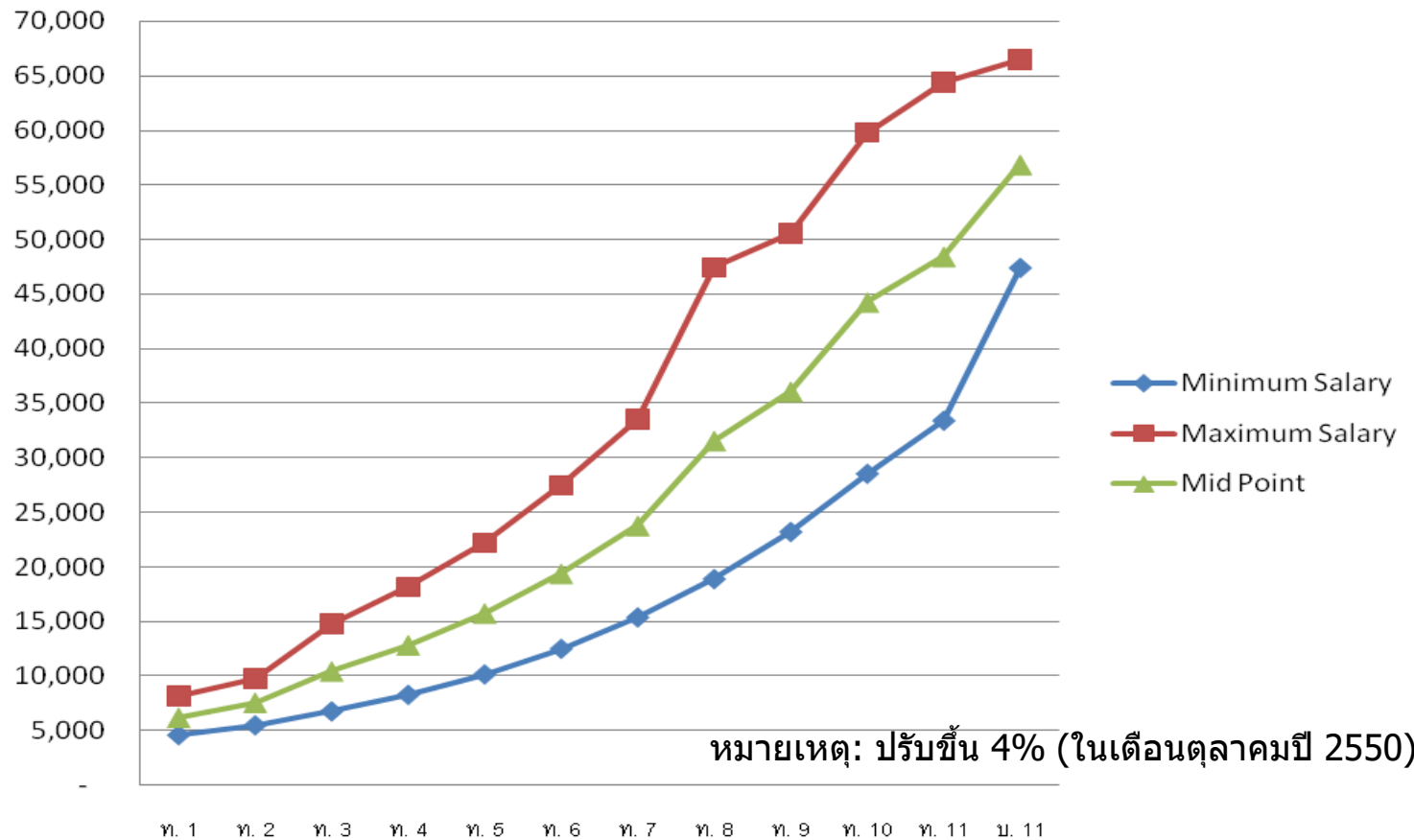
Salary Structure



อัตราเงินเดือนของข้าราชการพลเรือน

อัตราเงินเดือน (บาท)

ข้าราชการพลเรือน

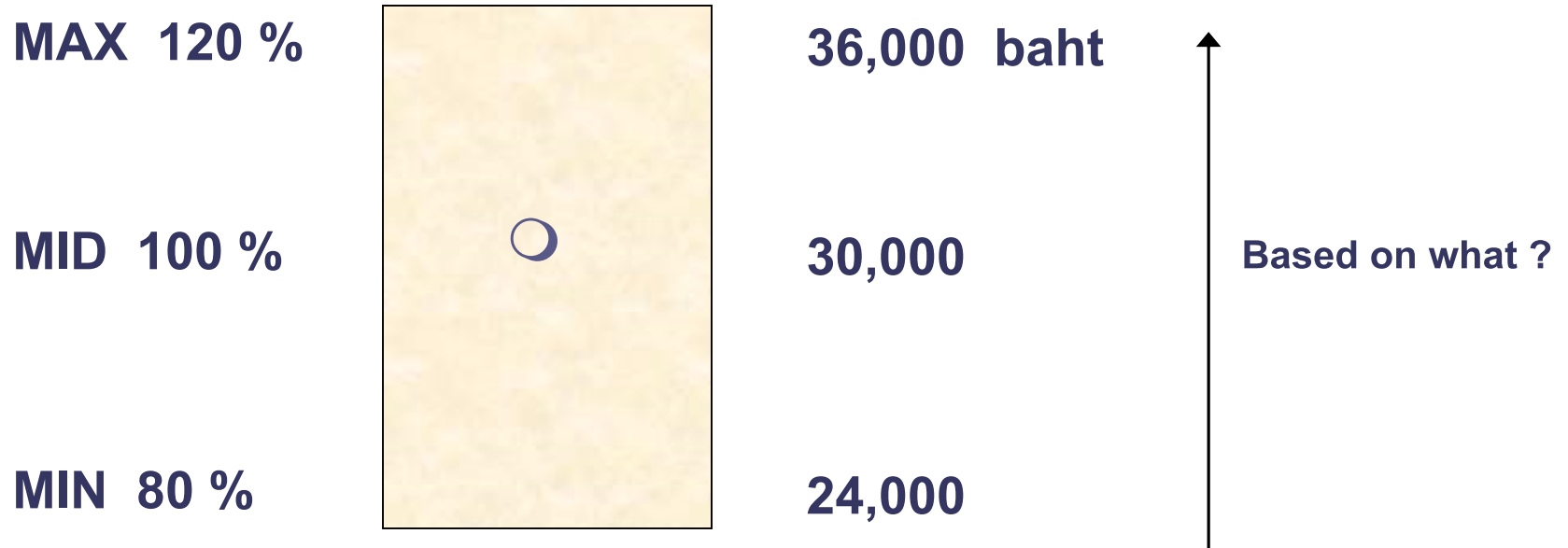


ตัวอย่างโครงสร้างเงินเดือน

JG	Salary Structure				
	Min	Mid Point	Max	Range Spread	MP.PR.%
1	2,379	3,569	4,758	100	
2	3,126	4,689	6,252	100	31.4
3	4,107	6,161	8,214	100	31.4
4	5,396	8,094	10,792	100	31.4
5	7,090	10,635	14,180	100	31.4
6	9,315	13,973	18,631	100	31.4
7	12,239	18,359	24,479	100	31.4
8	16,081	24,122	32,162	100	31.4

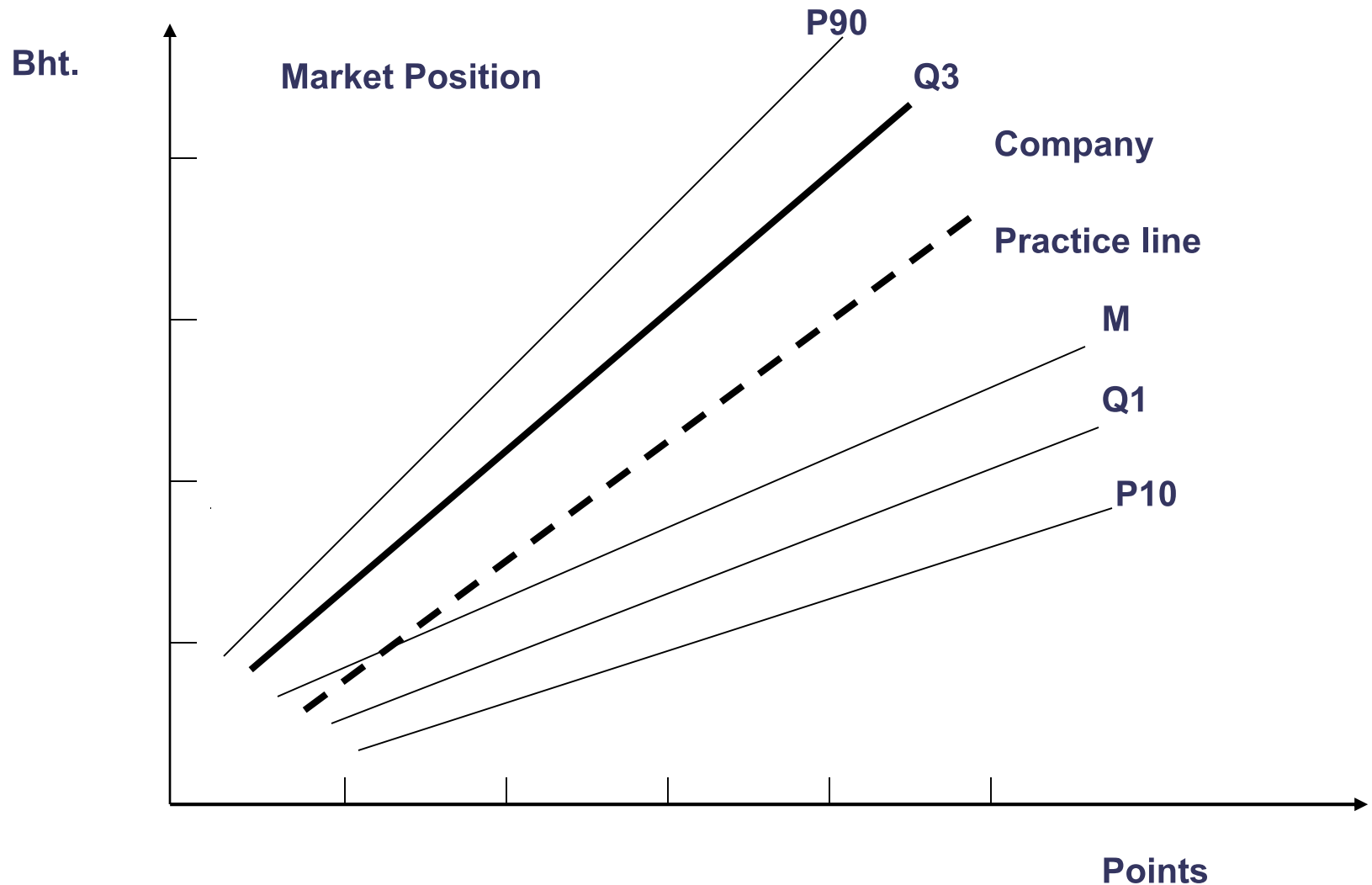
Movement within the Grade

e.g. of an 80-120 % range :

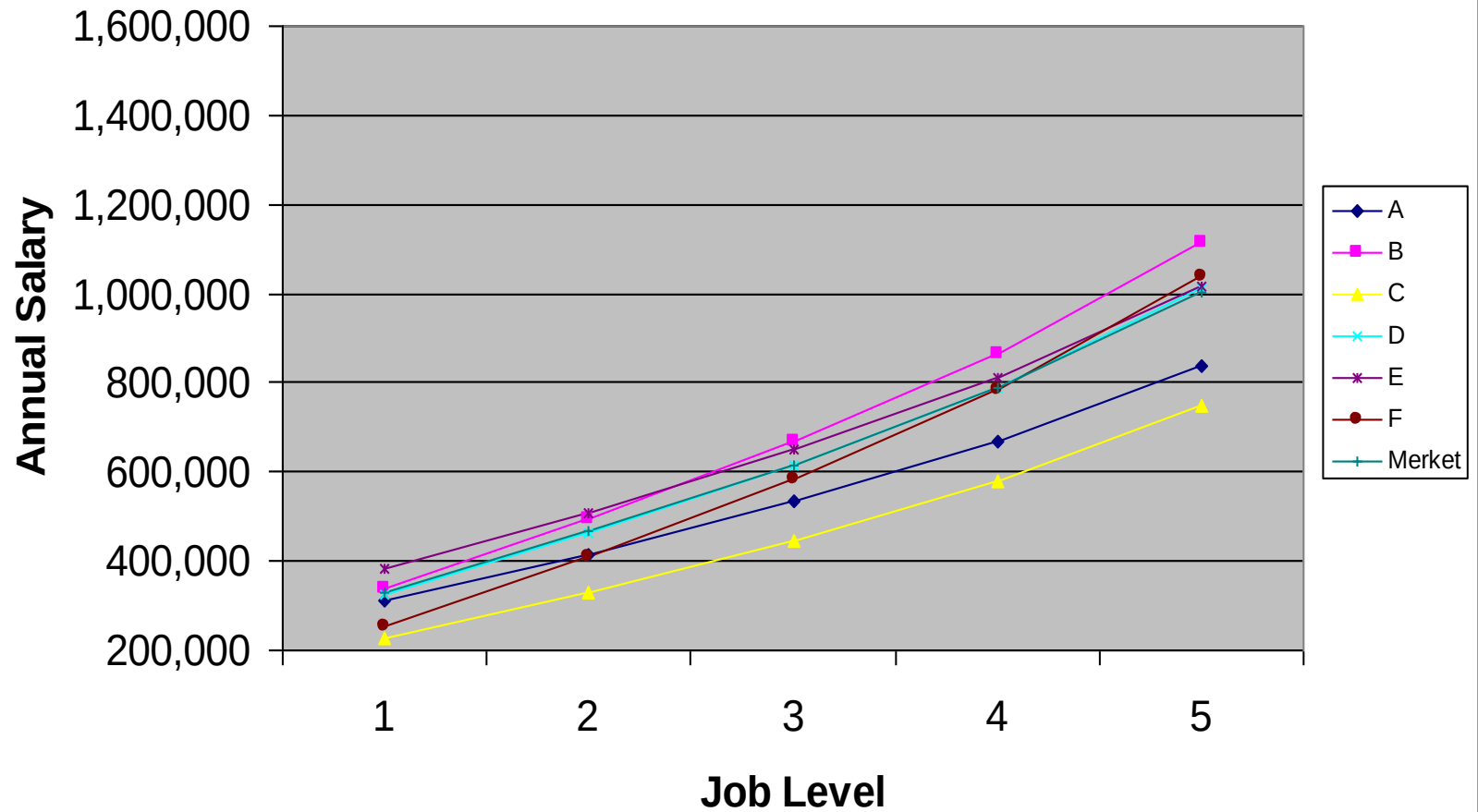


What criteria does one use to move from the
“recruitment” range (80-85 %) to higher levels ?

Making External Comparisons

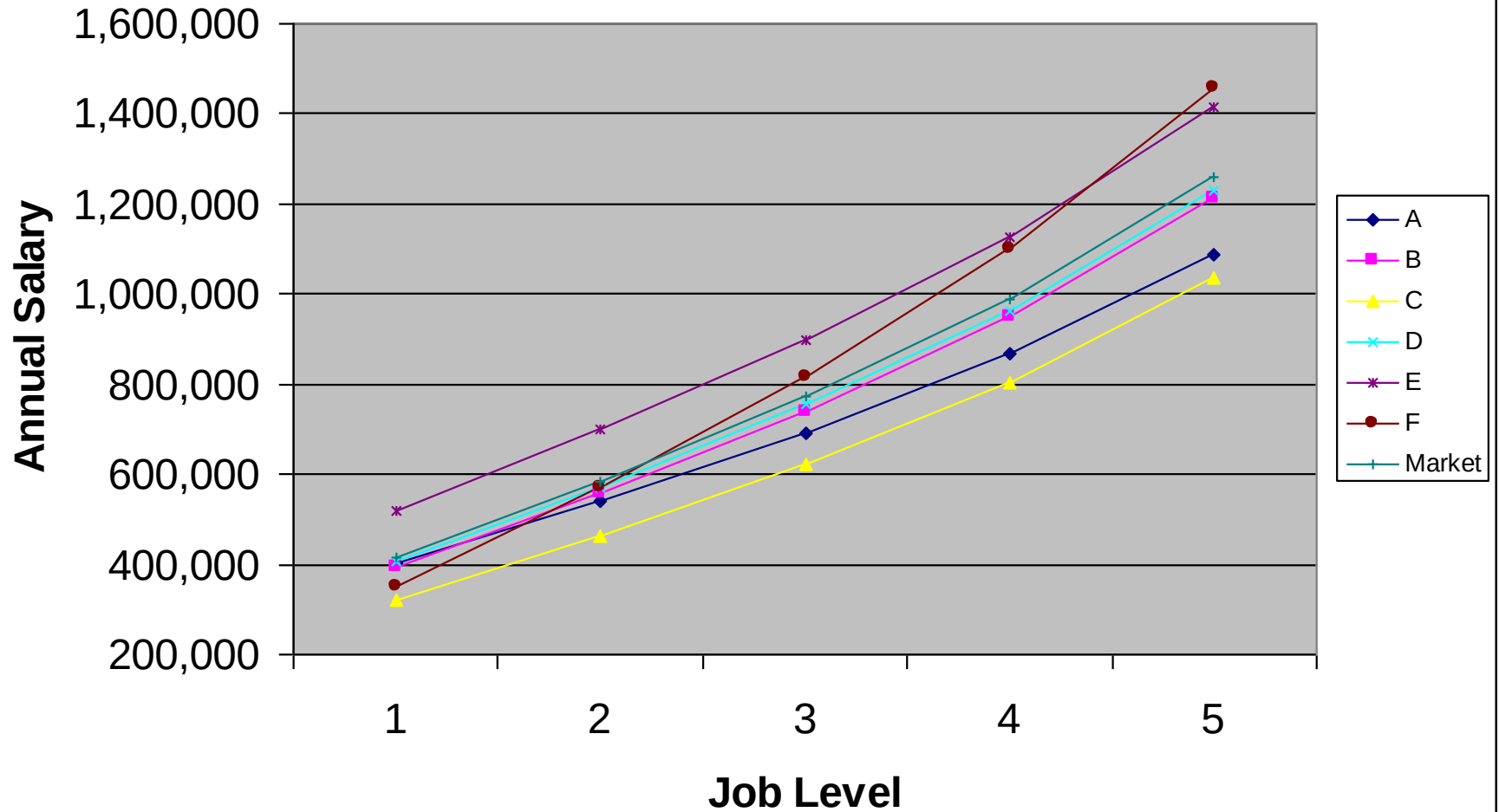


BASE SALARY Exempt



TOTAL COMPENSATION

Exempt



Example : Compensation Survey

Production Operator

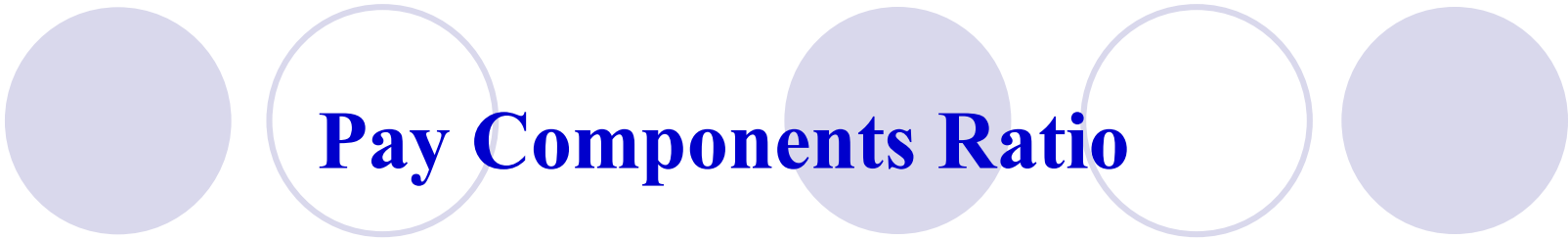
CO.	#EMP.	BASE PAY			TOTAL COMPENSATION			TOTAL REMUNERATION			AGE	O/T
		LOW	HIGH	AVG.	LOW	HIGH	AVG.	LOW	HIGH	AVG.		
E	26	26,430	47,003	30,986	27,430	48,003	31,986	32,430	53,000	37,000	38	Y
L	20	15,350	26,360	20,825	21,014	35,973	28,333	25,000	40,000	33,500	34	Y
D	11	19,440	23,280	21,952	22,680	27,160	25,610	26,680	31,160	29,610	36	Y
K	32	12,580	20,900	17,445	14,677	24,384	20,353	16,677	26,384	22,353	27	Y
A	4	13,892	14,986	14,460	16,305	17,490	16,920	19,000	20,000	19,500	29	Y
ALL	93	12,580	47,003	19,667	14,677	48,003	24,716	16,677	53,000	28,800	33	

Total Compensation

#Emp.	Q2	Q3
93	23,276	28,150

Total Remuneration

#Emp.	Q2	Q3
93	28,500	30,000



Pay Components Ratio

Type of Pay Company	Basic Salary %	Variable %	Benefits %
A	60	15	25
B	50	12	38
C	48	10	42

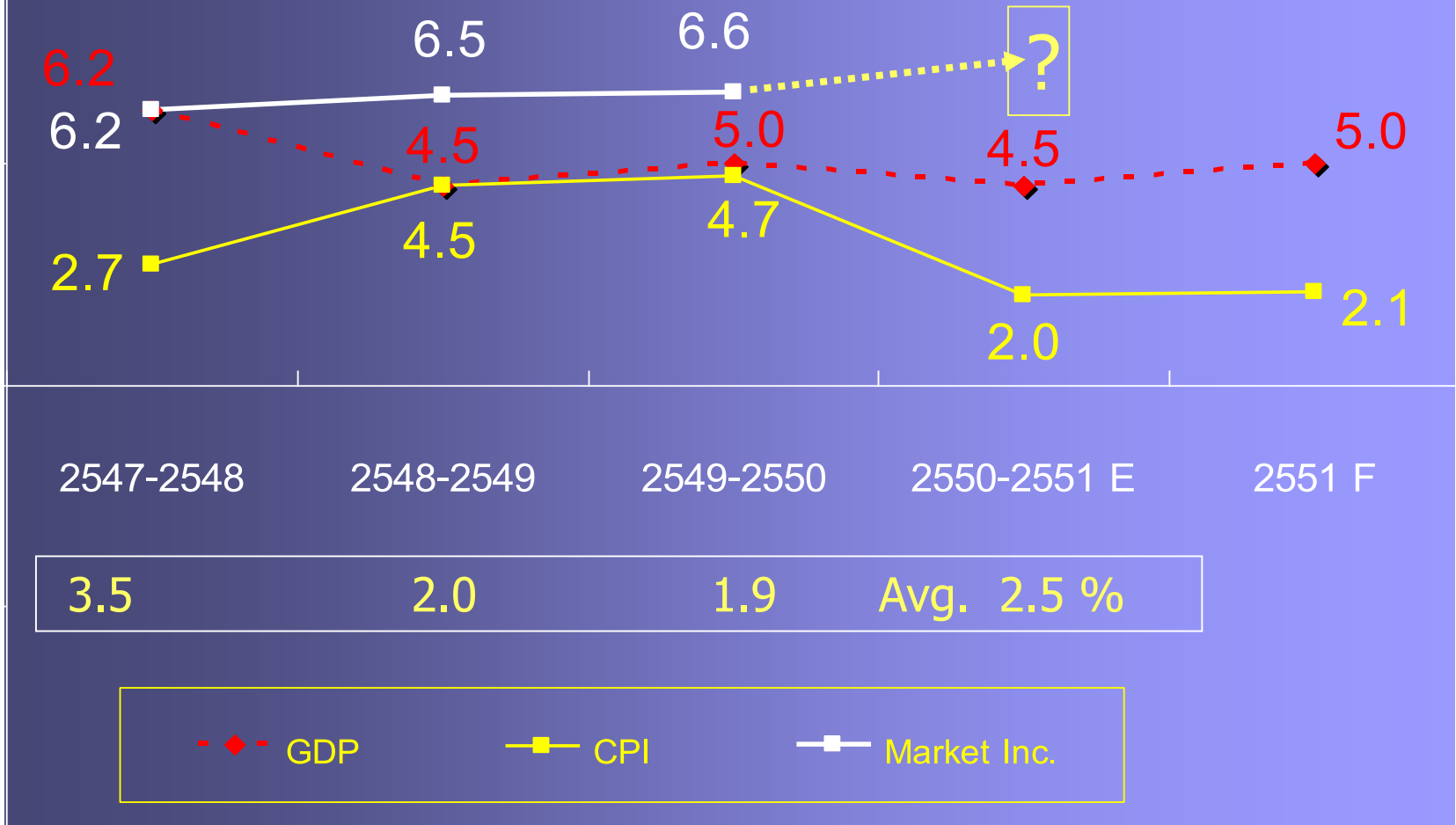
Key reward strategy objective

- **Support business goals**
- **Reward high performers**
- **Recruit and retain high performers**
- **Link pay to the market**
- **Achieve / maintain market competitiveness**
- **Manage pay costs**
- **Ensure internal equity**

Create Engagement of employee

ตัวชี้วัดทางเศรษฐกิจและการปรับอัตรา ค่าจ้าง

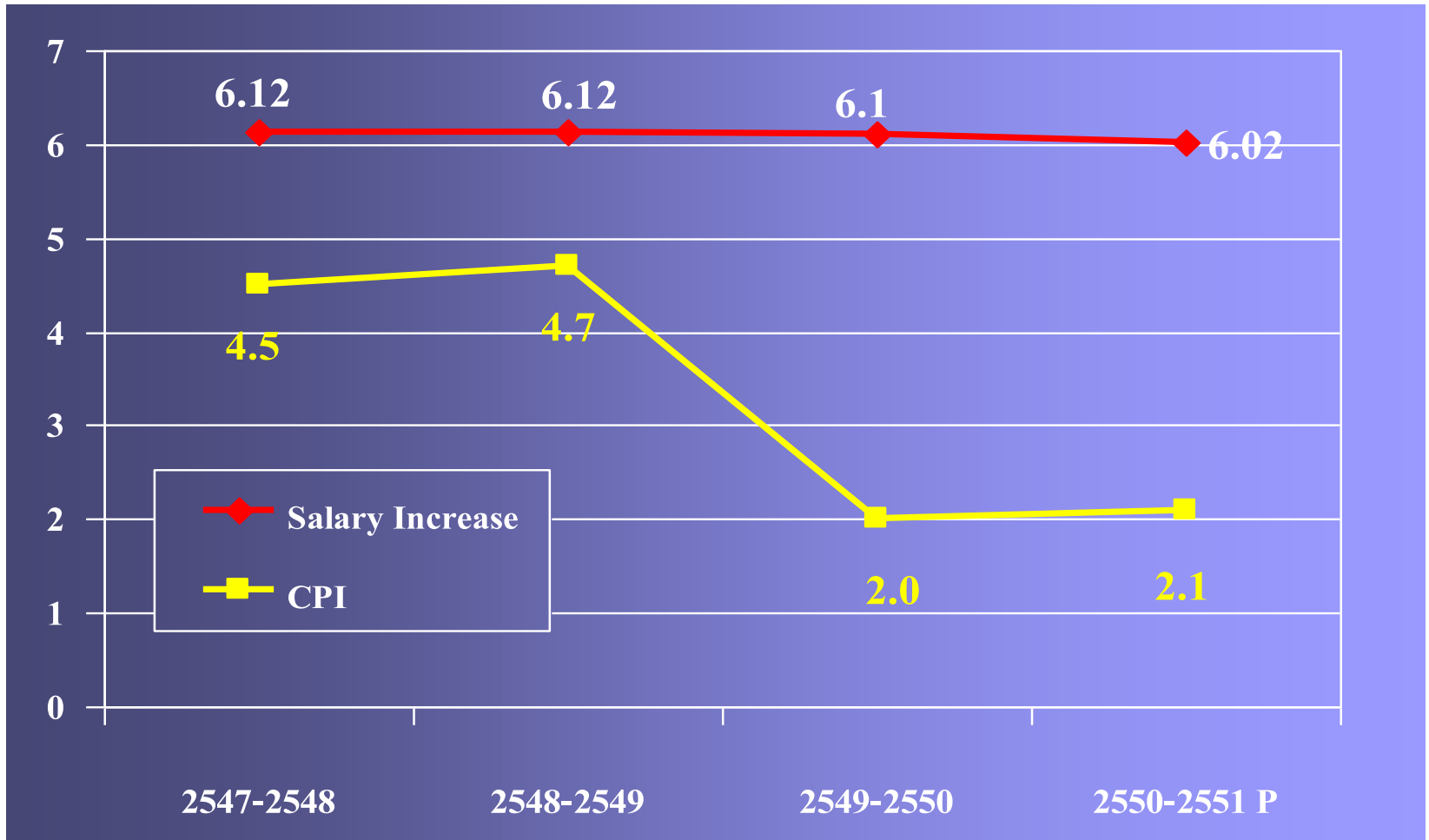
ปี 2547 – 2550 และประมาณการปี 2551



Source : BOT – October 2007
BMC Total Remuneration Survey

E : Estimate
F : Forecast

ผลสำรวจอัตราการขึ้น เงินเดือนปี 2548-2551



Source : PMAT Salary Survey

แนวทางการกำหนดงบประมาณการปรับ ค่าจ้าง

- ข้อมูลภาวะเศรษฐกิจ และดัชนีราคาผู้บริโภค
- อัตราการปรับค่าจ้างของตลาดในธุรกิจเดียวกันในอดีต
- ผลการสำรวจค่าจ้างเปรียบเทียบบริษัทกับตลาด
- ผลการสำรวจแนวโน้มอัตราการปรับค่าจ้างของตลาด
ในปีนี้
- ผลการดำเนินงานขององค์กร

ข้อพึงตระหนัก 10 ประการในการบริหาร ค่าตอบแทนตามคุณค่าของงาน

1. มีการประเมินค่างานใน Job ที่แตกต่างกัน
2. สร้างความเข้าใจหลักการ เหตุ-ผล
ของค่างานโดยเฉพาะกับผู้บริหาร
3. ปรับระบบชื้อตำแหน่ง (ตามความจำเป็น)
4. จัดระบบความเชื่อมโยงของค่างาน (ระดับงาน) กับ
ระดับบุคคล
5. จัดระบบการเลื่อนระดับบุคคลที่สามารถรองรับ
ความก้าวหน้าของบุคคลได้ (No one job one
grade)



ข้อพึงตระหนัก 10 ประการในการบริหาร ค่าตอบแทนตามคุณค่าของงาน

6. ปรับระบบการขึ้นเงินเดือนประจำปี
(%, Midpoint, Accelerate/Decelerate)
7. ทบทวน/ปรับปรุงโครงสร้างเงินเดือนและ
อัตราค่าจ้างเป็นประจำ
8. กำหนดแนวทางปรับค่าจ้างเป็นรายตำแหน่ง เฉพาะ
กรณี/เฉพาะเวลา
9. ปรับค่าตอบแทนสำหรับพนักงานกลุ่ม Talent
10. พัฒนาระบบค่าตอบแทนจูงใจตามผลสัมฤทธิ์ของงาน
เช่น การบรรลุตาม KPI, เงินรางวัลสำหรับความสำเร็จ
ของงานบางประเภท เช่น ตามชิ้นงาน



Compensation and Benefit Trend

Pay Philosophy

Ole Pay Philosophy

Pay for the job

Job scope and
seniority drive pay

Pay what other in the company
get (internal equity)

Set a range and hire
within it

New Pay Philosophy

Pay for the person and for
performance

Value creation drives pay

Pay what the individual could
get elsewhere (market
equity)

Break the compensation rules
to hire the right candidate



THANK YOU

Q & A