โครงการประชุมสัมมนาเพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้ ทักษะ และกระบวนทัศน์ใหม่ด้านระบบค่าตอบแทน

แนวปฏิบัติเรื่องค่าตอบแทน ขององค์กรเอกชนและรัฐวิสาหกิจ

สถาบันที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในราชการ

สุวิช นุกูลสุขศิริ

บริษัท การจัดการธุรกิจ จำกัด

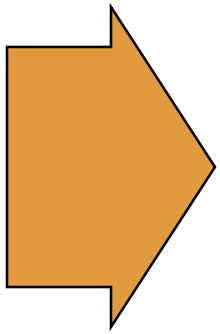
suwichn1@yahoo.com

089-104-2306

แนวปฏิบัติเรื่องค่าตอบแทน ขององค์กรเอกชนและรัฐวิสาหกิจ

เป้าหมายของการบริหารค่าจ้าง

ดึงดูด
รักษา



คนดีมีฝีมือไว้กับองค์กร

จูงใจ

ทรัพยากรบุคคลขององค์กร

ให้ใช้ ความสามารถสูงสุด
ในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ
ทั้งในฐานะบุคคลและทีมงาน

Total Rewards

Individual

Communal

Compensation
-Base Salary
-Cash Allowance
-Incentive
-PERK
-Pay Increase

Career Growth
-Performance Management
-Learning & Development
-Career Development
-Challenging Job

Welfare & Benefits
-Core Benefits
-Flexible Benefits
-Hi-tech.Working Tools
-Other Benefits

Work Environment
-Leadership / Supervision
-Atmosphere / Culture
-Recognition
-Interesting Work
-Quality of Work-Life Balance

Total Remuneration

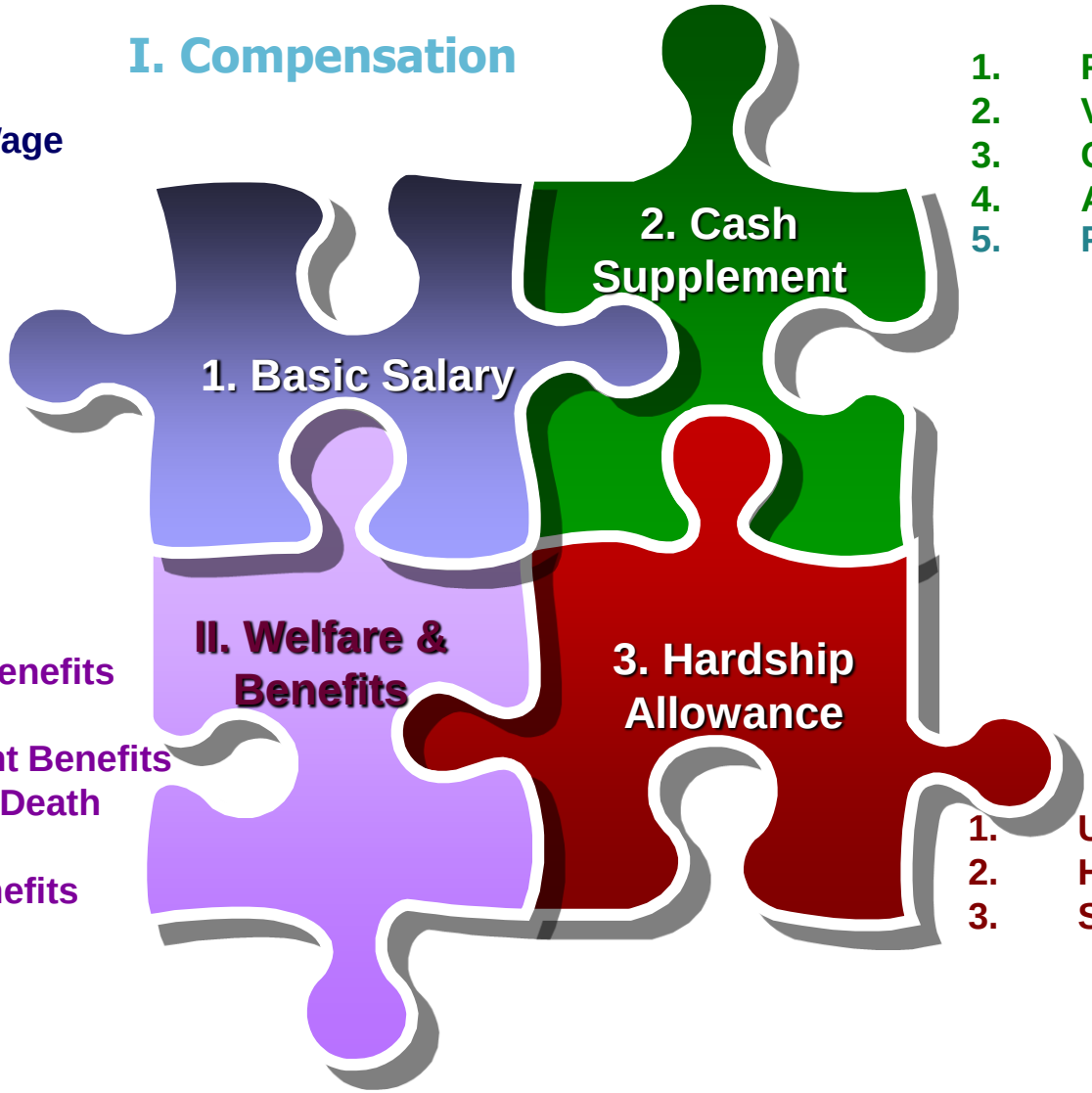
Emotional Rewards

Total Remuneration Mix

I. Compensation

Salary / Wage

1. Fixed Bonus
2. Variable Bonus
3. Cost of Living Allowance
4. Attendance Premium
5. Position Allowance



1. Leave
2. Medical Benefits
3. Loan
4. Retirement Benefits
5. Survival / Death Benefits
6. Other Benefits

1. Up-Country Allowance
2. Housing Allowance
3. Shift Premium

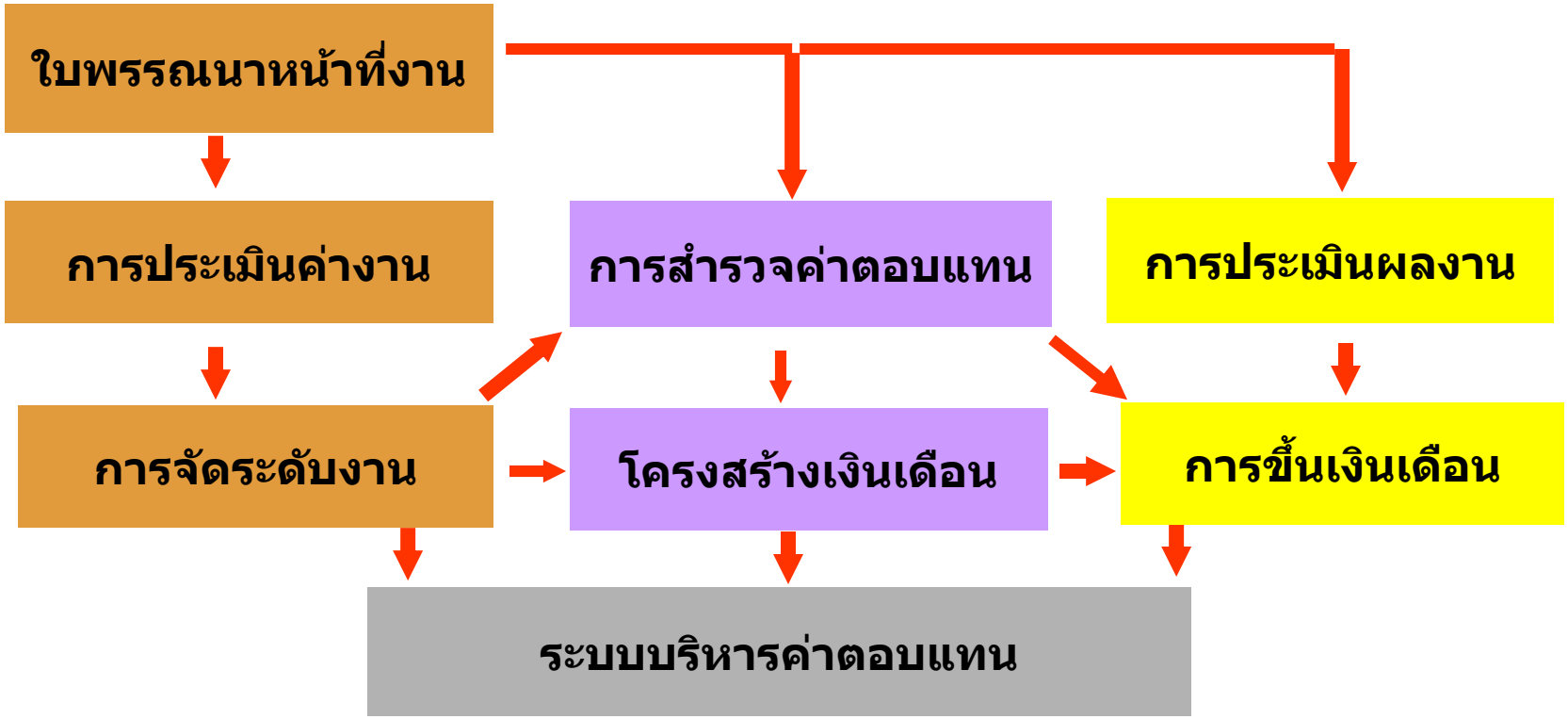
หลักการบริหารค่าตอบแทน

หลักการบริหารค่าตอบแทน

ความเป็นธรรมภายใน

การแข่งขันภายนอก

จูงใจบุคคล

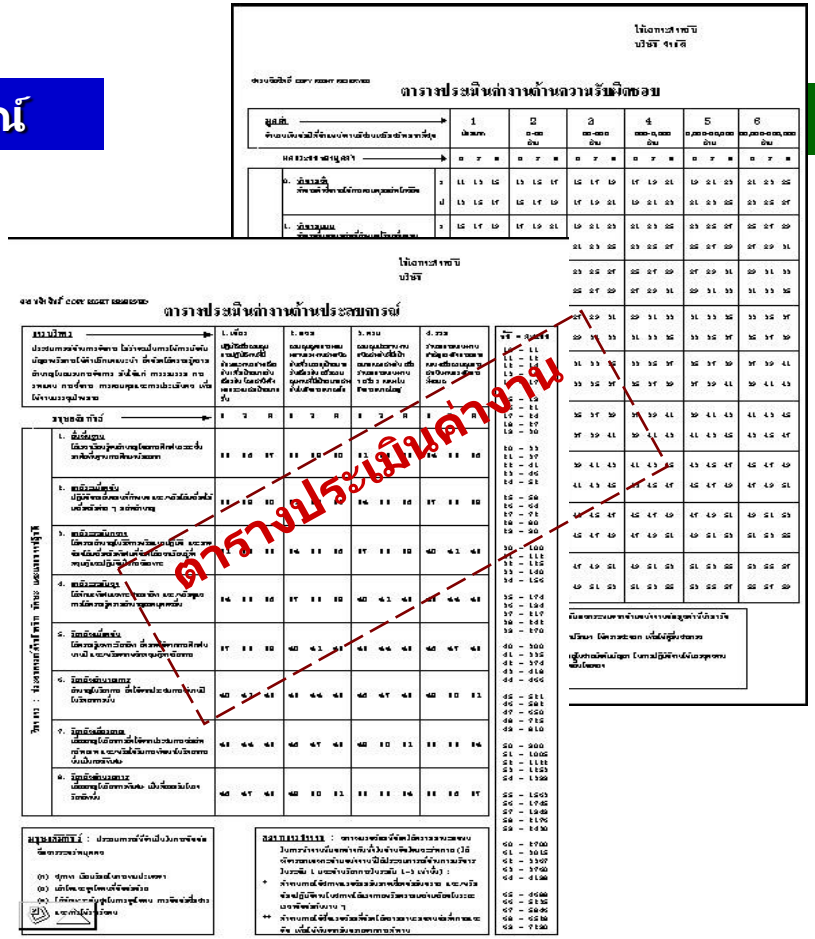


ตัวอย่างระบบประเมินค่างาน BMC

ด้านประสบการณ์

ประกอบด้วย

- วิชาการ
- การบริหาร
- มนุษย์สัมพันธ์
- สภาพการทำงาน



ด้านความรับผิดชอบ

ประกอบด้วย

- ขอบเขตอำนาจ
- ลักษณะตำแหน่ง
- มูลค่า
- ผลกระทบของมูลค่า

Job Grade Structure & Career Path

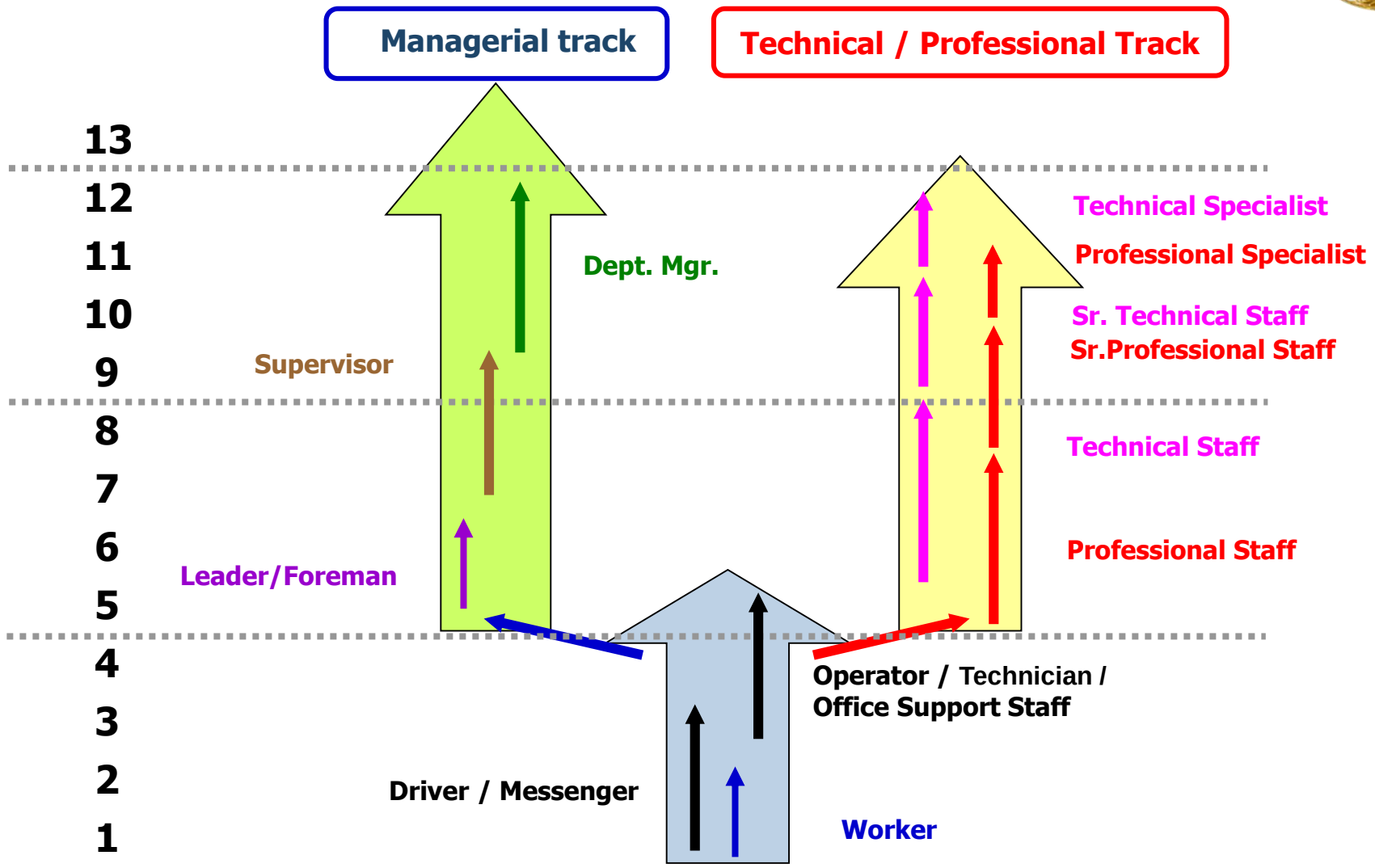
JG	Administration	Operation	Professional	Technical	Management
13					3
12					2
11				6	1
10			6	5	
9			5	4	
8			4	3	
7			3	2	
6		4	2	1	
5	3	3	1		
4	2	2			
3	1	1			

Practical Knowledge-based

Managerial-based

Theory and conceptual-based

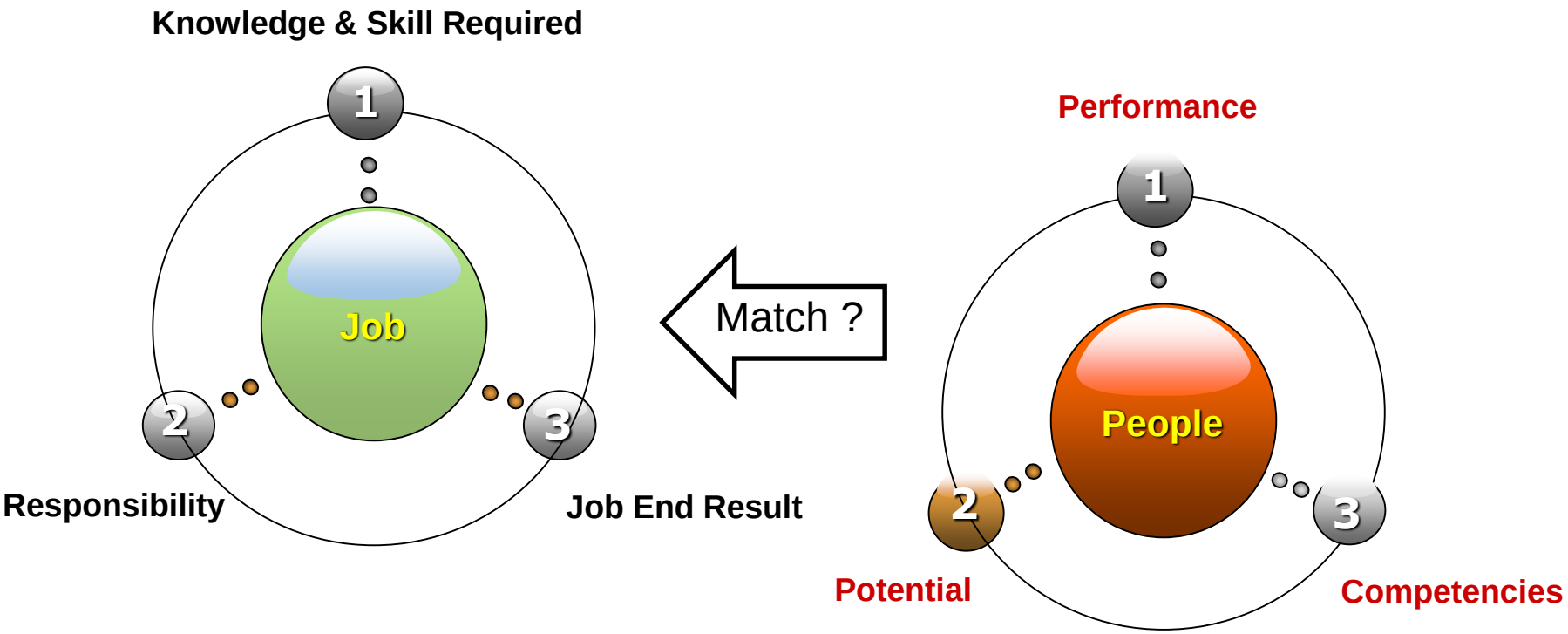
กลุ่มและระดับงาน



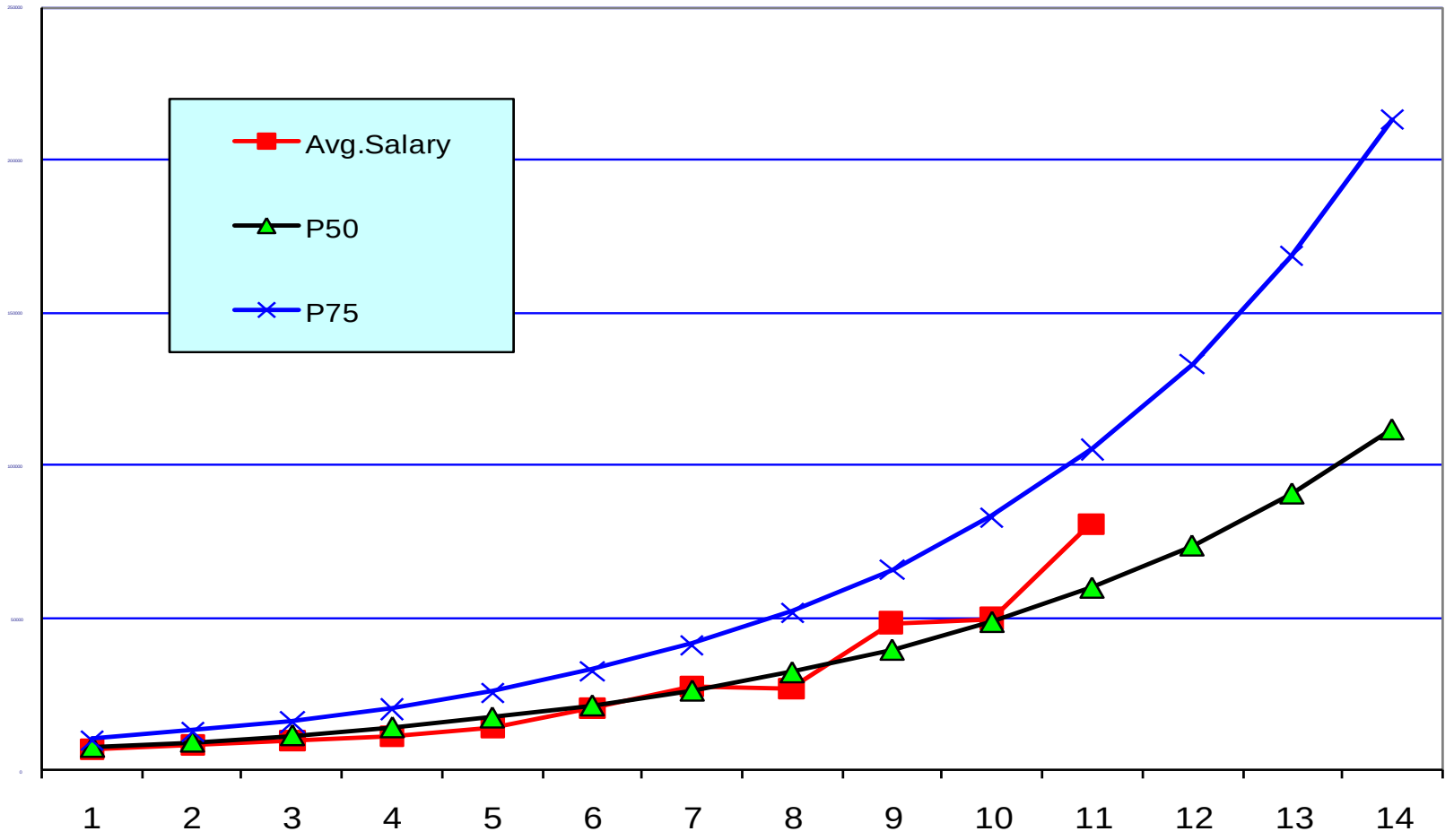
“ตำแหน่งงาน” และ “ผู้ดำรงตำแหน่ง”

การประเมินค่างานและจัดระดับงาน

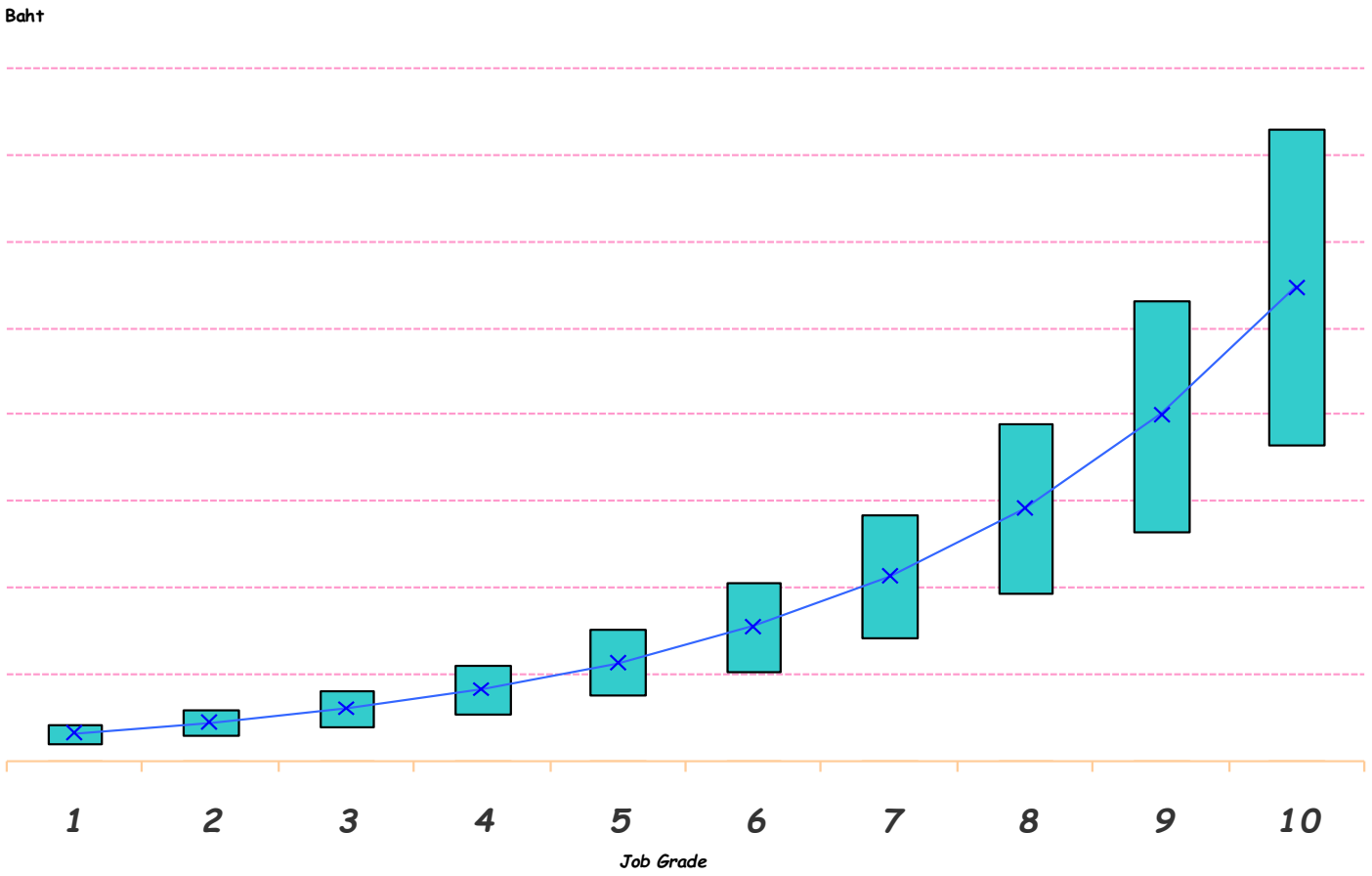
บุคลากรในระดับงาน



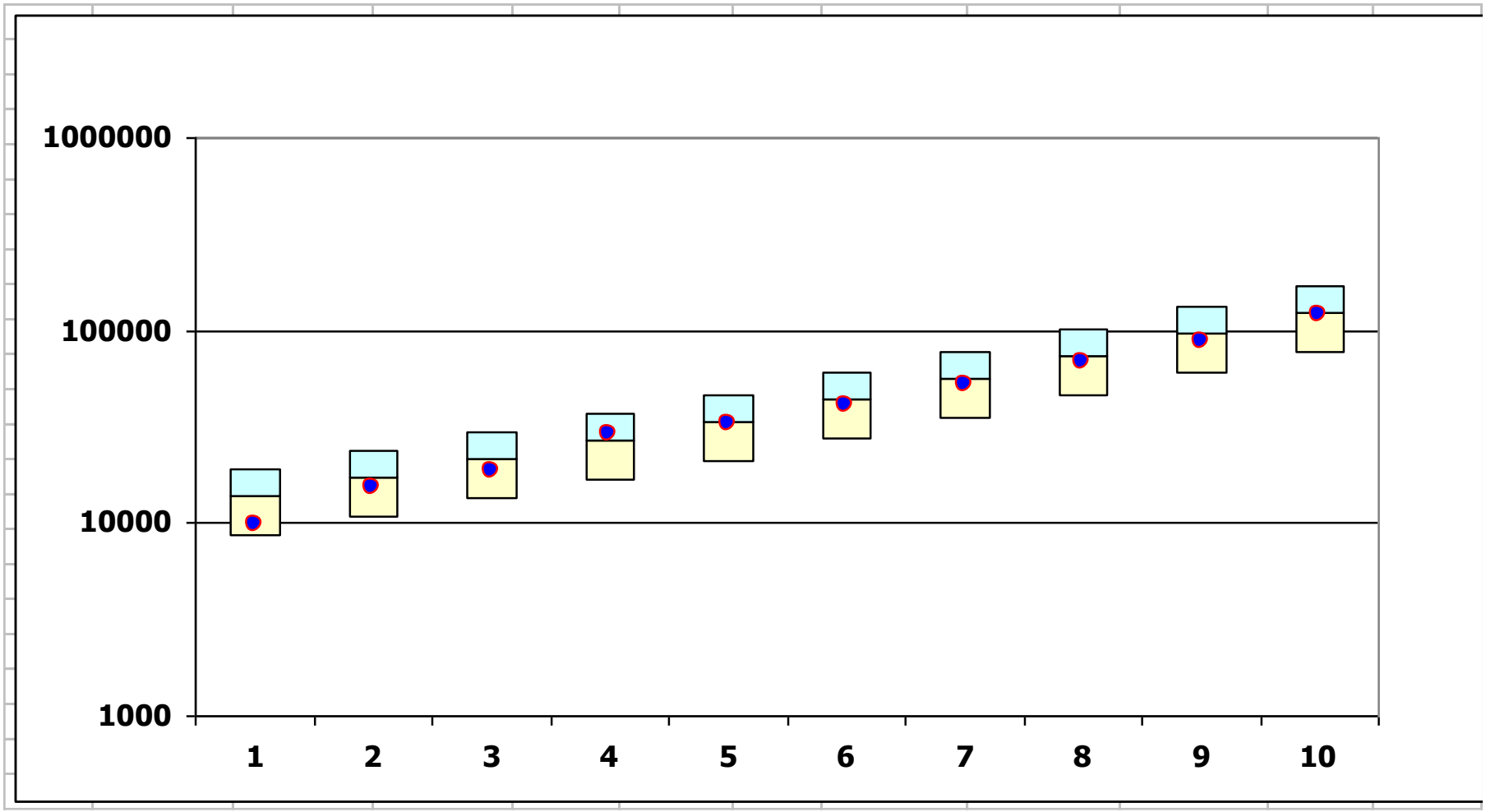
ตัวอย่างผลสำรวจค่าจ้าง



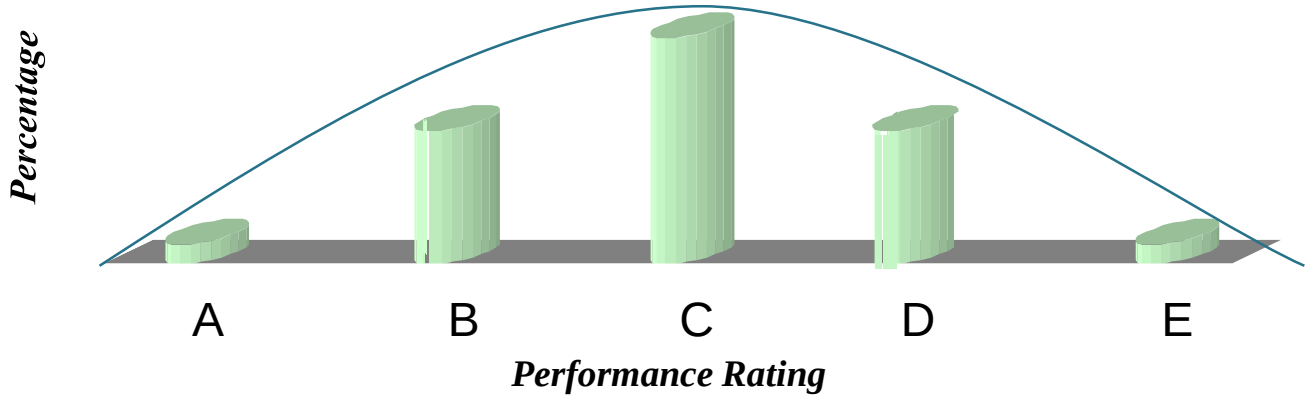
ตัวอย่างโครงสร้างเงินเดือน

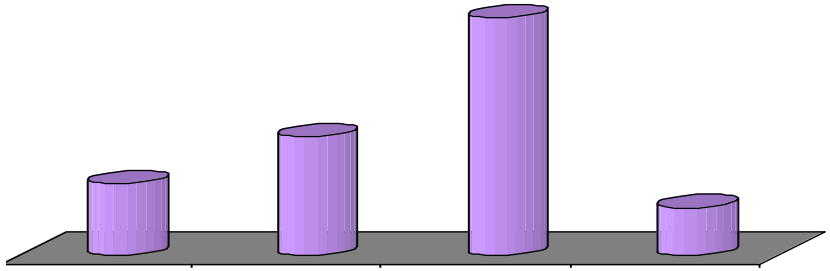


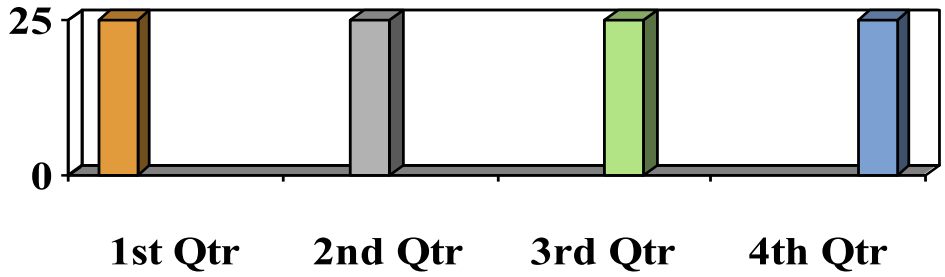
ตัวอย่างโครงสร้างเงินเดือน



Performance Distribution Model







การขึ้นเงินเดือนประจำปี

MAX 18,000

By Individual Salary

By Salary Range

C 10% = 1,500

X 15,000

MP 14,000

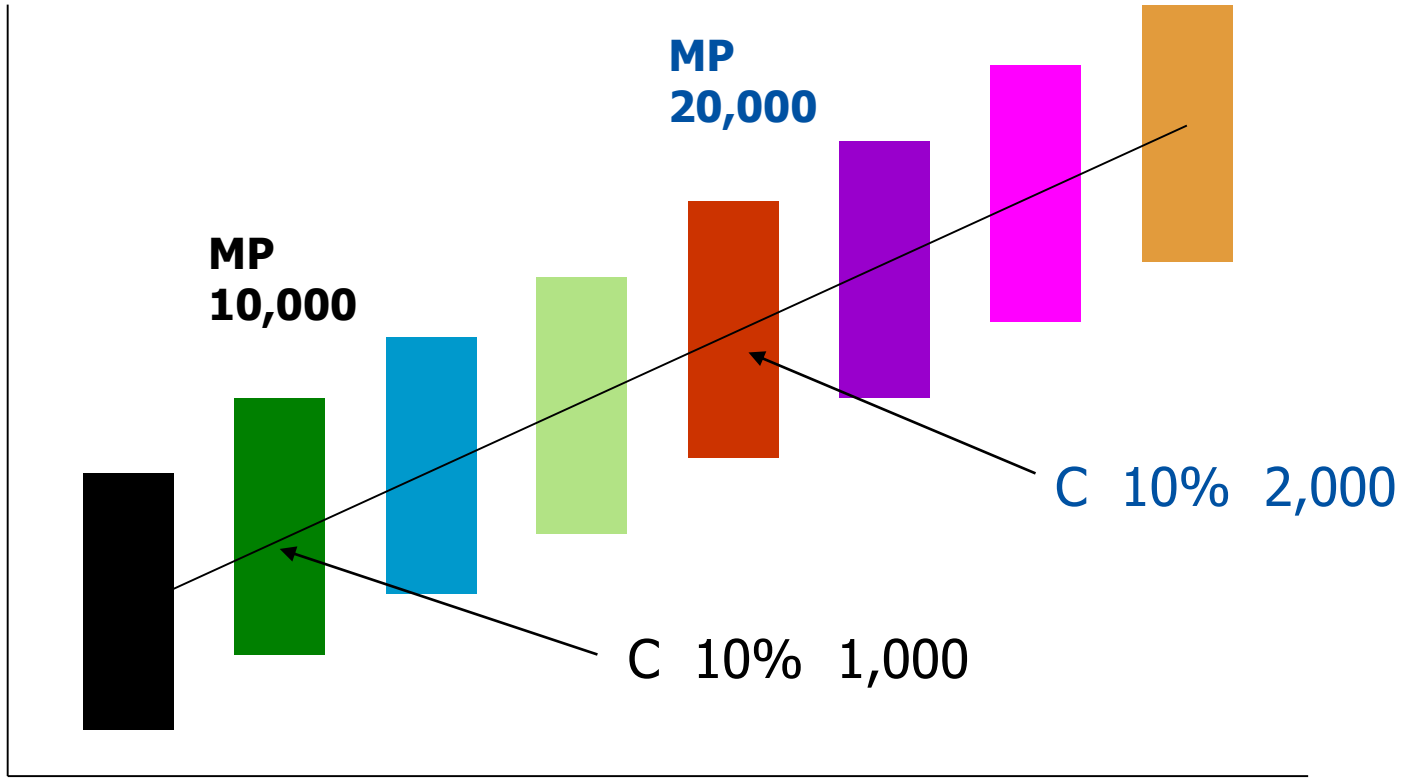
C 10% = 1,400

C 10% = 1,000

X 10,000

MIN 10,000

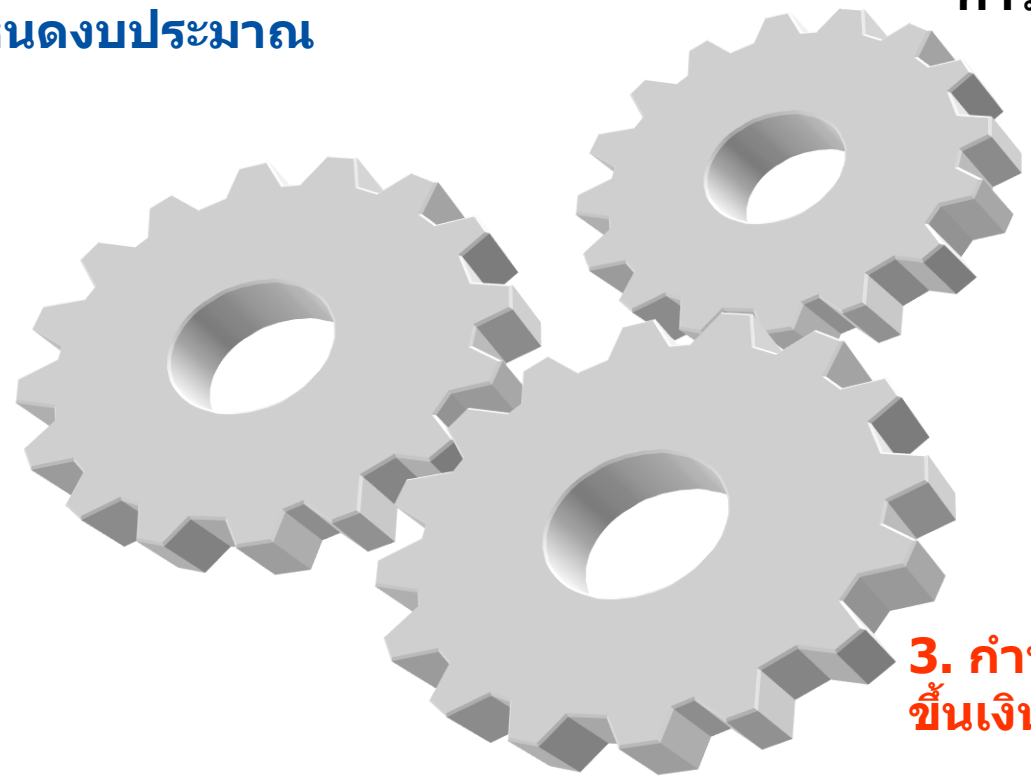
การขึ้นเงินเดือนแต่ละระดับงาน



วิธีการขึ้นเงินเดือนประจำปีตามผลงาน

1. กำหนดงบประมาณ

2. กำหนดลักษณะการกระจายของผลงาน



3. กำหนดตารางการขึ้นเงินเดือนตามผลงาน

ตัวอย่างตารางขึ้นเงินเดือนตามผลงานประจำปี

	ระดับผลงาน				
	A	B	C	D	E
สัดส่วนจำนวนคน	15 %	25 %	50 %	---- 10 % ----	
อัตราการขึ้น %	7-10	5-7	3-5	---- 0-3 ------	

เฉลี่ย 5 %

ตัวอย่างตารางขึ้นเงินเดือนตามผลงานประจำปี

จากอัตรากลาง (Midpoint) ของโครงสร้างเงินเดือน

ระดับงาน	ตารางขึ้นเงินเดือนตามผลงานประจำปี				
	A	B	C	D	E
1	1,030-1,260	800-1030	570-800	350-570	-
2	1,300-1,590	1,020-1,300	730-1,010	440-720	-
3	1,650-2,010	1,280-1,650	920-1,280	550-910	-
4	2,080-2,540	1,620-2,080	1,160-1,620	690-1,150	-

หลักเกณฑ์การเลื่อนระดับงาน

1. **Performance : ระดับผลงาน**
   (พิจารณาผลการปฏิบัติงานเฉลี่ยในระดับปัจจุบัน)

2. **Years in Position : จำนวนปีที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งงานนั้น**
   (พิจารณาจำนวนปีที่ปฏิบัติงานในระดับงานปัจจุบัน)

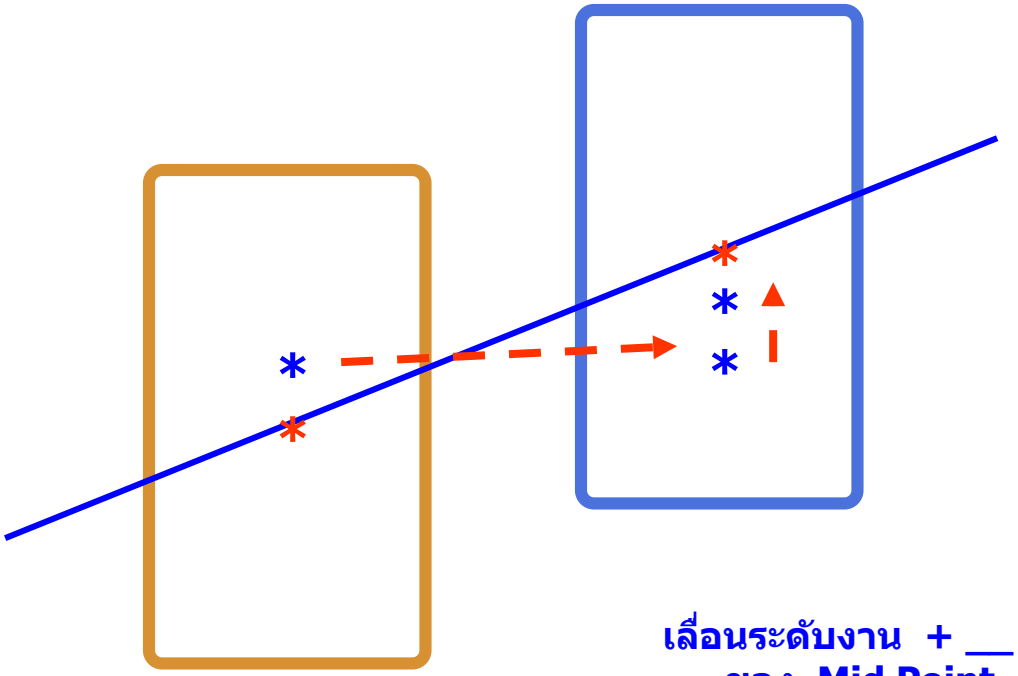
3. **Competency : ความรู้ความสามารถที่แสดงออก**
   (พิจารณาความรู้ความสามารถที่แสดงออกระหว่างปฏิบัติงานในระดับงานปัจจุบัน รวมถึงผลการประเมินสมรรถนะ เปรียบเทียบกับมาตรฐานของตำแหน่งงาน ใน Competency Profiles)

4. **Management Judgment : ดุลยพินิจของผู้บริหาร**
   (หลังจากได้พิจารณาทุกปัจจัยแล้ว ผู้บริหารจะพิจารณาตัดสินใจเลื่อนระดับงาน หรือไม่ ขึ้นอยู่กับสภาพการแข่งขันในตลาดแรงงาน อัตราการเติบโตของบริษัท และปัจจัยอื่นๆ ตามที่เห็นสมควร)

หลักเกณฑ์การเลื่อนระดับงาน

ระดับงานที่	ผลการปฏิบัติงานเฉลี่ยในระดับปัจจุบันก่อนเลื่อน (ตัวเลข = จำนวนปี)				ความรู้ความสามารถที่แสดงออก
	A	B	C+	C	
1	-	-	-	-	• เรียนรู้ธุรกิจ และขั้นตอนการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ • ปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในงานใดงานหนึ่งได้ด้วยตนเองตามแนวปฏิบัติในอดีตที่ผ่านมา หรือตามขั้นตอนที่กำหนดได้อย่างถูกต้อง
1 เป็น 2	3	5	7	9	• แสดงความสามารถในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายในงานใดงานหนึ่งได้ด้วยตนเองอย่างชำนาญ รวมทั้งประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน ตลอดจนแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นโดยใช้ความรู้ ประสบการณ์ที่ผ่านมา รวมทั้งแนวทางการแก้ไขตามที่กำหนดไว้ได้อย่างเหมาะสม • สามารถชี้แนะ สอนงาน และแนะนำหลักเกณฑ์ ขั้นตอน และวิธีการทำงานเบื้องต้น ให้แก่พนักงานในสายงานเดียวกันหรือต่างสายงานอย่างได้ผล
2 เป็น 3	4	6	8	10	• แสดงความสามารถในการปฏิบัติงานหลายๆด้าน ในวิชาชีพของตนได้ด้วยตนเอง และสามารถปฏิบัติงานหรือรับผิดชอบงานที่มีความซับซ้อนได้อย่างชำนาญ และ • แสดงความสามารถในการชี้แนะ สอนงาน และแนะนำหลักเกณฑ์ ขั้นตอน และวิธีการทำงาน ในงานที่ตนชำนาญแก่พนักงานในสายงานเดียวกัน หรือต่างสายงานอย่างได้ผล และ • สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ในการช่วยกำกับดูแล และบริหารทีมงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จ รวมทั้งติดตามผลปฏิบัติงานในเชิงป้องกัน และแก้ไขปัญหาร่วมกับพนักงาน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายตามมาตรฐานที่กำหนด

การขึ้นเงินเดือนกรณีเลื่อนระดับงาน



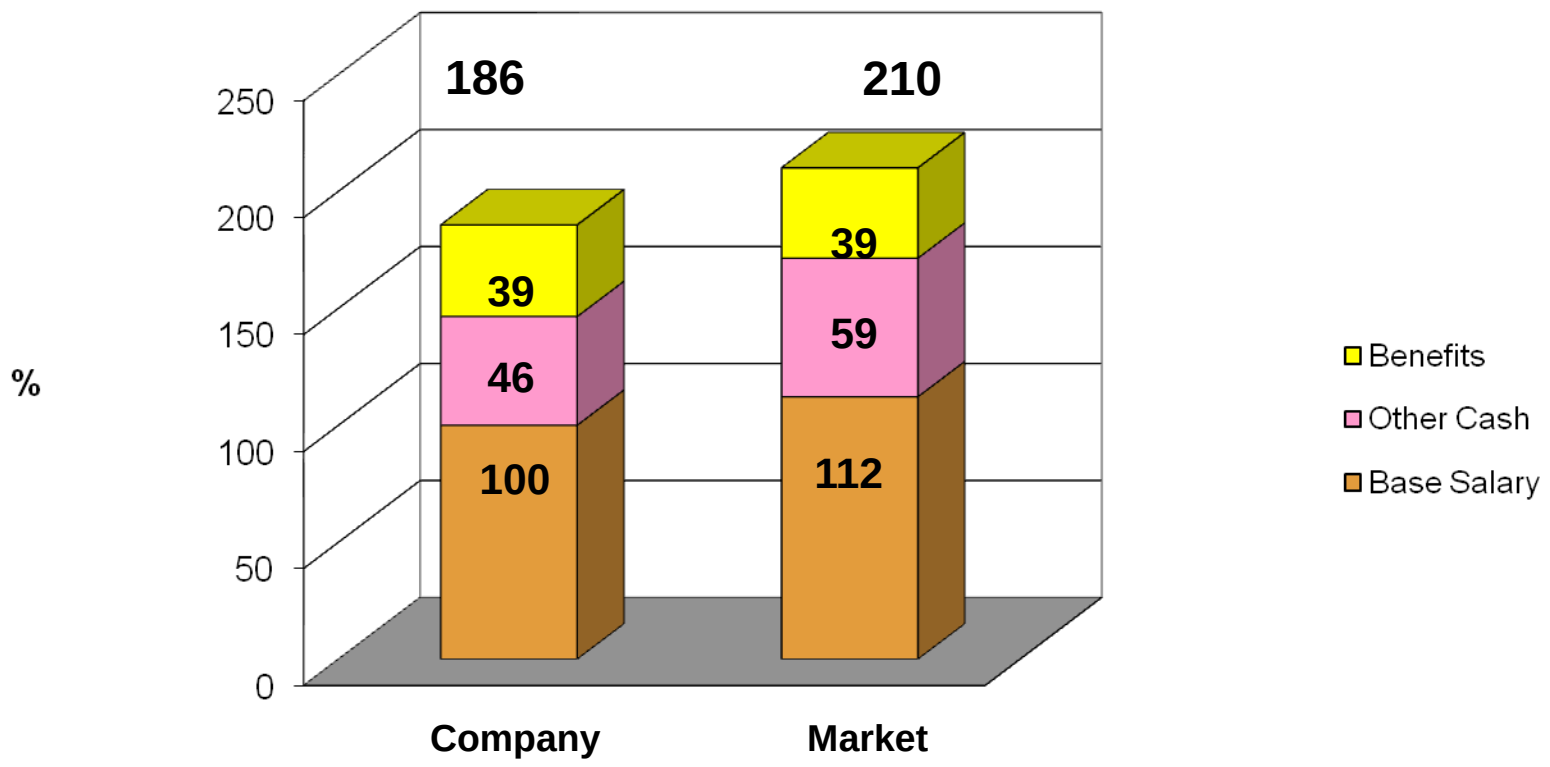
เลื่อนระดับงาน + __ %
ของ Mid Point
ของระดับงานใหม่

แนวปฏิบัติเรื่องค่าตอบแทน ขององค์กรเอกชนและรัฐวิสาหกิจ

Tools

Work Process

ส่วนประกอบของค่าตอบแทน



ค่าตอบแทนตามผลสัมฤทธิ์ของงาน
Performance-linked Rewards

Base Salary Increase
Annual Incentive / Special Bonus
Long-term Incentive / ESOP
Profit Sharing
Group Incentive
Recognition Awards
etc.

Q & A

Position Title Structure

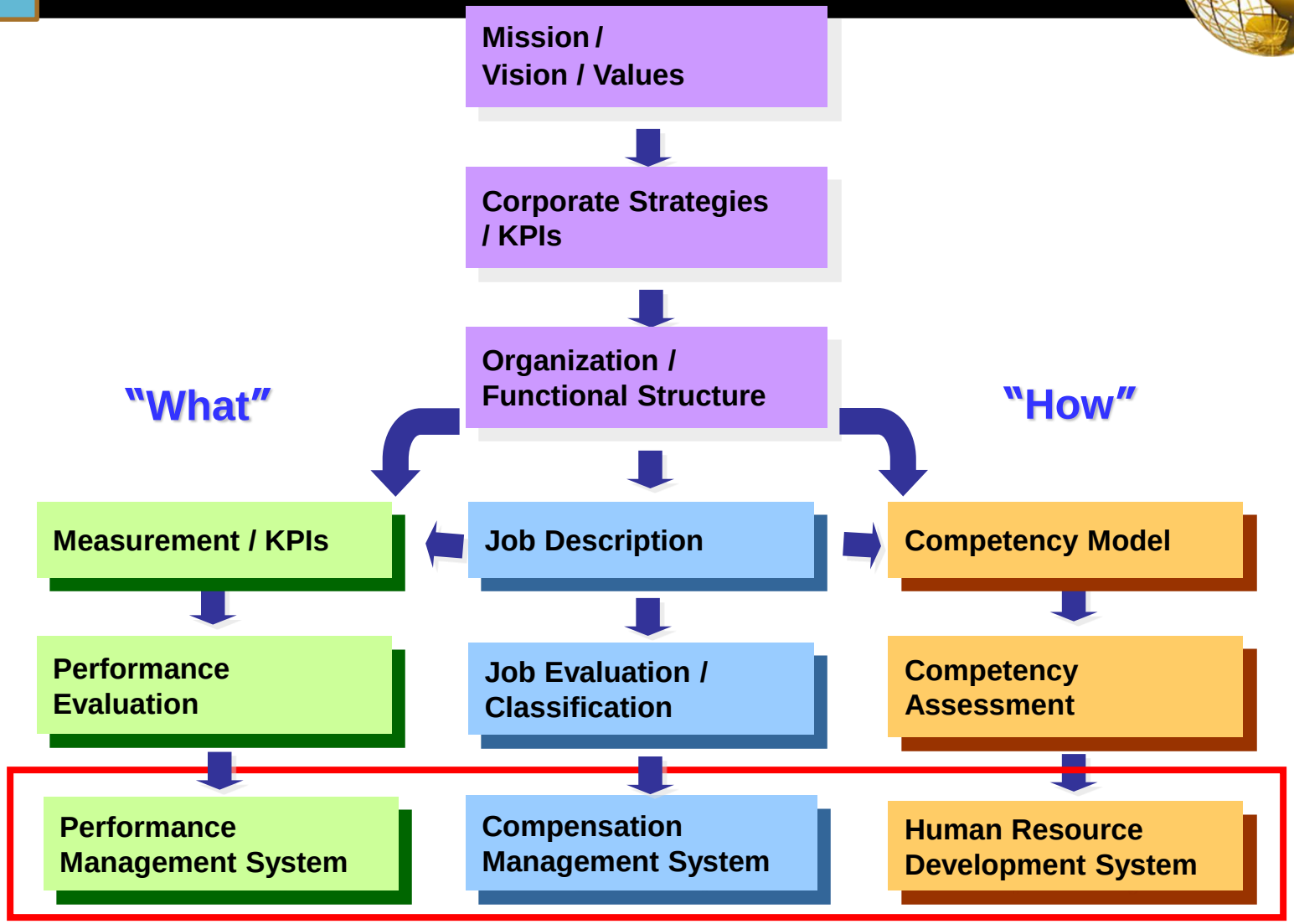
JG	Position Title
Unclassified	
14	รองผู้จัดการใหญ่ Vice President
13	รองผู้จัดการใหญ่ Vice President
12	รองผู้จัดการใหญ่ / ผู้จัดการฝ่าย Vice President / Department Manager
11	ผู้จัดการฝ่าย Department Manager

	Managerial Track	Professional Track
10	ผู้จัดการฝ่าย / ผู้จัดการแผนก Department Manager / Section Manager	วิศวกร เจ้าหน้าที่ นักวิเคราะห์ ผู้ประสานงาน นักบริหาร _____อาวุโส Senior Engineer, Officer, Analyst , Coordinator , Executive, Scientist etc.
9	ผู้จัดการแผนก Section Manager	วิศวกร เจ้าหน้าที่ นักวิเคราะห์ ผู้ประสานงาน นักบริหาร _____อาวุโส Senior Engineer, Officer, Analyst , Coordinator , Executive , Scientist etc.
8	ผู้จัดการแผนก / หัวหน้าหน่วย - กะ Section Manager / Supervisor	วิศวกร เจ้าหน้าที่ นักวิเคราะห์ ผู้ประสานงาน นักบริหาร Engineer, Officer , Analyst ,Coordinator , Executive , Scientist etc.
7	หัวหน้าหน่วย - กะ Supervisor	วิศวกร เจ้าหน้าที่ นักวิเคราะห์ ผู้ประสานงาน นักบริหาร Engineer, Officer , Analyst ,Coordinator , Executive , Scientist etc.

Position Title Structure

JG	Position Title	
	Managerial Track	Professional Track
6	หัวหน้าหน่วย – กะ / หัวหน้างาน Supervisor / BM, FM, CO	วิศวกร เจ้าหน้าที่ นักวิเคราะห์ ผู้ประสานงาน นักบริหาร Engineer, Officer , Analyst ,Coordinator , Executive etc.
5	หัวหน้างาน BM , FM , CO	เจ้าหน้าที่ ผู้ประสานงาน นักบริหาร Officer ,Coordinator , Executive etc.
5		พนักงาน พนักงานปฏิบัติการ ช่างเทคนิค Staff, Operator, Technician etc.
4		พนักงาน พนักงานปฏิบัติการ ช่างเทคนิค Staff, Operator, Technician etc.
3		พนักงาน พนักงานปฏิบัติการ ช่างเทคนิค พนักงานขับรถ Staff, Operator, Technician, Driver etc.
2		พนักงาน พนักงานปฏิบัติการ พนักงานขับรถ Staff, Operator, Driver etc.
1		พนักงาน Staff

3 Key HRM Systems



หัวข้อ

1. ทิศทางการบริหารค่าตอบแทนในอนาคต

2. แนวปฏิบัติเรื่องค่าตอบแทน
ขององค์กรเอกชนและรัฐวิสาหกิจ

3 การบริหารค่าตอบแทนที่เน้นผลงาน :
แนวโน้ม ประเด็นสำคัญ และข้อเสนอแนะ

ความเป็นมา

- พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ได้มีการปรับปรุงโครงสร้างเงินเดือนและบัญชีเงินเดือนจากเดิมที่เป็นขั้นเงินเดือนและใช้บัญชีเดียวสำหรับทุกลักษณะงาน เป็นบัญชีเงินเดือนแบบ-ช่วงเงินเดือนแยกตามประเภทตำแหน่ง เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นและง่ายต่อการปรับเปลี่ยนบัญชีเงินเดือนให้สอดคล้องเหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจและอัตราตลาด รวมทั้งสะท้อนค่างานของตำแหน่งแต่ละประเภทได้อย่างแท้จริง

- ในส่วนของการขึ้นเงินเดือนประจำปีจะกำหนดเป็นเปอร์เซ็นต์ซึ่งจะช่วยเพิ่มแรงจูงใจให้ข้าราชการผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี นอกจากนี้ยังมีการพิจารณาถึงค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินในรูปแบบอื่นๆ เช่นเงินเพิ่มพิเศษต่างๆ และสวัสดิการอื่นๆ ที่ไม่ใช่ตัวเงินด้วย