

หลักการจัดทำโครงสร้างเงินเดือน

วิทยากร อ.รุ่งนิกร สุ่มงคล

- ✓ กรรมการผู้จัดการ – บริษัท บีพีไอที โฮลดิ้งส์ จำกัด
- ✓ อาจารย์พิเศษ ระดับ ป.ตรี-โท/ ม.ธรรมศาสตร์ – ม.เกษตรศาสตร์
- ✓ (อดีต) GM – บริษัท อาเจไทย จำกัด (น้ำอัดลม “บิกโคล่า”)
- ✓ (อดีต) GM – บจ. รอยัลฟู้ดส์ เซอร์วิส (ประเทศไทย) – ผลิต ดังกิ้นโดนัท/ เบเกอรี่ โอปองแปง
- ✓ (อดีต) HR DIRECTOR – กลุ่มบริษัท สุธพลฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน)
- ✓ (อดีต) HR DIRECTOR – บริษัท ไทยคอปเปอร์ อินดัสตรี จำกัด (มหาชน)
- ✓ (อดีต) กรรมการบริหารแรงงาน – สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย

จัดโดย - ชมรมบริหารงานบุคคลไทยเอชอาร์ออนไลน์

WWW.THAIHRONLINECLUB.COM

18 กันยายน 2567

เป้าหมายสูงสุดในการบริหารทรัพยากรบุคคล?



shutterstock.com - 1075607918

- ✓ สร้างระบบ-บรรยากาศให้คนทำงาน
มีความสุขและมีแรงจูงใจในการ
ทำงานอย่างเต็มตามความสามารถ
ตลอดเวลา

องค์ประกอบของ Productivity

- *Skill*
- *Technique/ Technology*
- *Willingness* (ความเต็มใจที่จะทำงาน)

หลักพื้นฐานในการบริหารค่าจ้างเงินเดือน

✓ ความเพียงพอ (Adequately)

- ตามมาตรฐานการครองชีพ และระดับความเป็นอยู่ของตำแหน่งงานนั้น ๆ

✓ ความยุติธรรม (Equitable)

- ตามค่างาน
- ตามค่าความสำคัญของงาน
- ตามผลงาน



ระบบบริหารค่าจ้างเงินเดือนที่ดีต้อง

- ✓ สามารถจูงใจพนักงานให้ทำงานเต็มความสามารถ
- ✓ สามารถควบคุมต้นทุนทางด้านบุคลากรได้
- ✓ ใช้เป็นหลักในการจ้างงาน/ เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งได้อย่างเหมาะสม
- ✓ ทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานกับองค์กร



ต้นทุนในการประกอบการธุรกิจ

- ค่าวัตถุดิบ
- ค่าใช้จ่ายในการผลิตสินค้า-บริการ
- ต้นทุนด้านบุคลากร (เอกชน~10%/ รัฐ~33%)
 - 1) ค่าจ้าง-เงินเดือน (~80%)
 - 2) สวัสดิการ (~19%)
 - 3) ค่าฝึกอบรม-สัมมนา (~0.5 – 1%)
- ต้นทุนในการบริหาร-จัดการ



ขั้นตอนในการจัดทำโครงสร้างเงินเดือน

1. วิเคราะห์งาน (JOB ANALYSIS)
2. กำหนดนโยบายค่าจ้าง - เงินเดือน (เทียบกับตลาด สูง-กลาง-ต่ำ/ อัตรา % ของ HR COSTS เทียบกับค่าใช้จ่ายทั้งหมดหรือเทียบกับรายได้)
3. ประเมินค่างาน (JOB EVALUATION)
4. สำรวจค่าจ้าง-เงินเดือน หาอัตราตลาดมาเปรียบเทียบ
5. ทำโครงสร้างเงินเดือนให้อยู่ในงบประมาณ และเป็นไปตามนโยบาย
6. จัดทำระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน
7. จัดทำหลักเกณฑ์ในการปรับค่าจ้าง-เงินเดือน
8. ขออนุมัติผู้บริหาร
9. ใช้งานระบบค่าจ้าง-เงินเดือน

2. กำหนดนโยบายค่าจ้าง – เงินเดือน

❑ นโยบายค่าจ้าง (เทียบกับตลาด)

- ✓ น้อยกว่าตลาด
- ✓ สูงกว่าตลาด
- ✓ เท่าตลาด
- ✓ ต่ำกว่าตลาด



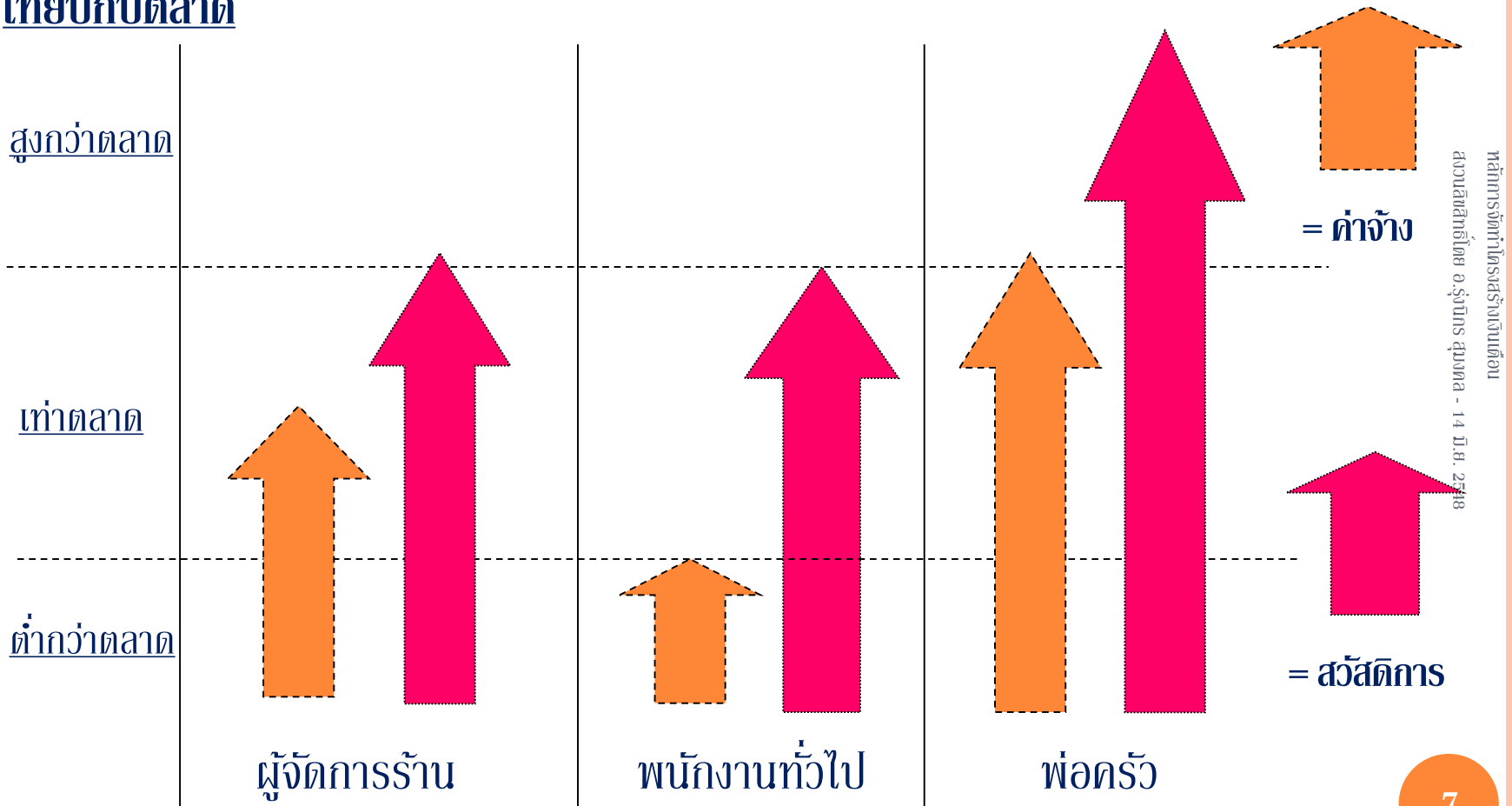
❑ อัตรา % ของ HR Costs เทียบกับ

- ✓ ค่าใช้จ่ายทั้งหมดขององค์กร
- ✓ หรือเทียบกับรายได้



(ตัวอย่าง) นโยบายค่าจ้าง-สวัสดิการ

เทียบกับตลาด



กำหนดนโยบายค่าจ้าง – เงินเดือน

□ องค์ประกอบรายได้ของพนักงาน

- ✓ เป็นเงินเดือน (XX%)
- ✓ เป็นเงิน Allowance ต่าง ๆ (XX%)
- ✓ เป็นคอมมิชชั่น (XX%)
- ✓ เป็นอินเซนทีฟ (XX%)
- ✓ เป็นการันตีโบนัส (XX%)
- ✓ เป็นสวัสดิการที่เป็นเงิน (XX%)
- ✓ ฯลฯ

Incentives: Drivers in attracting the best employees



3.ประเมินค่างาน (JOB EVALUATION)

- ❑ คือ วิธีดำเนินการอย่างเป็นระบบเพื่อที่จะช่วยให้สามารถกำหนดค่าของงานของตำแหน่งงานต่าง ๆ ภายในองค์กร เปรียบเทียบกัน
- ❑ วิธีที่นิยมมี 3 วิธี คือ
 1. การจัดลำดับ (Ranking)
 2. การจำแนกตำแหน่งงาน (Job Classification)
 3. การให้ค่าคะแนน (Point Method)
 - ทาปัจจัยในการให้คะแนน (ใช้ Competency เป็นส่วนหนึ่งได้)
 - กำหนดค่าคะแนนให้แต่ละปัจจัย
 - ให้คะแนนทุกตำแหน่งงาน (ตามปัจจัยที่กำหนด)
 - แบ่งกลุ่มช่วงคะแนน (ตำแหน่งงานในกลุ่มช่วงคะแนนเดียวกัน ถือว่ามีค่างานอยู่ในระดับเดียวกัน)

(ตัวอย่าง) การประเมินค่างานด้วยวิธี; การจัดลำดับ (RANKING)

ให้เรียงลำดับ 15 ตำแหน่งงานต่อไปนี้ ตามค่าความสำคัญของงานตามความคิดเห็นของท่าน (หรือของกลุ่มท่าน) โดยตำแหน่งที่มีความสำคัญมากให้ใส่เป็นลำดับ 1 และตำแหน่งที่สำคัญน้อยสุดให้ใส่เป็นลำดับสุดท้าย

- | | |
|--|------------------------|
| 1. วิศวกรผลิต | 10. SALES (ในประเทศ) |
| 2. เลขานุการกรรมการผู้จัดการ | 11. SALES (ต่างประเทศ) |
| 3. อธิการฝ่าย | 12. หัวหน้ากะผลิต |
| 4. เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ (รับโทรศัพท์-
ต้อนรับผู้มาติดต่อ) | 13. IT SUPPORT |
| 5. เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม | 14. PROGRAMMER |
| 6. เจ้าหน้าที่สรรหาว่าจ้าง | 15. ช่างไฟฟ้า |
| 7. เจ้าหน้าที่จัดทำเงินเดือน | |
| 8. เจ้าหน้าที่บัญชีทั่วไป | |
| 9. เจ้าหน้าที่บัญชีต้นทุน | |



ตัวอย่าง - การประเมินค่างานด้วยวิธีการให้ค่าคะแนน (Point Method)

บริษัท จำลอง จำกัด

ประเมินค่างาน; ตำแหน่ง..... / วันที่ประเมิน.....

1.1 ความรู้ในธุรกิจ/ 1.2 ความรู้ในกฎ-ระเบียบ/ 1.3 ความรู้ในระบบคุณภาพ/ 1.4 ความรู้ด้านชีวอนามัยและความปลอดภัย/ 1.5 ทักษะด้านคอมพิวเตอร์/
1.6 ทักษะภาษาอังกฤษ/ 1.7 ทักษะด้านการสื่อสาร/ 1.8 ทักษะด้านการวิเคราะห์/ 2.1 ทักษะด้านการบังคับบัญชา/ 2.2 ทักษะด้านการวางแผน/ 2.3 ความรู้ด้านการจัดการองค์กร

ลำดับ	ตำแหน่ง	ปัจจัย 1. Core Competency								ปัจจัย 2. MC			รวม คะแนน ค่างาน
		1.1 (8)	1.2 (9)	1.3 (9)	1.4 (8)	1.5 (5)	1.6 (9)	1.7 (8)	1.8 (8)	2.1 (7)	2.2 (10)	2.3 (8)	
1	วิศวกรผลิต	5	6	5	5	4	4	6	4	3	5	4	51
2	เลขานุการ MD												
3	ธุรการฝ่าย												
4	จนท.ประชาสัมพันธ์												
5	เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม												
6	เจ้าหน้าที่สรรหาว่าจ้าง												
7	เจ้าหน้าที่จัดทำเงินเดือน												
8	เจ้าหน้าที่บัญชีทั่วไป												
9	เจ้าหน้าที่บัญชีต้นทุน												
10	Sales (ในประเทศ)												
11	Sales (ต่างประเทศ)												
12	หัวหน้ากะผลิต												
13	IT Support												
14	Programmer												
15	ช่างไฟฟ้า												

ลงชื่อคณะกรรมการประเมิน
(.....) (.....) (.....)

XXXXX Co.,Ltd - Competency Level
(Job Areas; Human Resources/ Admin/ Accounting/ Sales-QA-QC-PE-PPC)

Competency	A1 Staff 1	A2 Staff 2	A3 Staff 3	A4 Staff 4	A5 Senior Staff	A6 Sup	A7 Senior Sup	A8 Section Head	A9 Asst Mgr	A10 Mgr	A11 Senior Mgr	A12 Deputy GM	A13 GM
1. Core Competency													
1.1 Business Knowledge (8)	1	2	3	4	4	5	6	7	7	8	8	8	8
1.2 Company's Regulations (9)	2	3	3	4	5	6	6	7	7	8	8	9	9
1.3 Quality Systems (9)	1	2	3	4	4	5	6	7	8	8	8	9	9
1.4 Safety & Health (8)	1	2	3	4	5	5	6	6	7	7	7	8	8
1.5 Computer Skill (5)	1	2	2	2	3	4	4	4	5	5	5	5	5
1.6 English Skill (9)	2	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6	7	8
1.7 Communication Skill (8)	2	3	3	4	4	6	6	7	7	8	8	8	8
1.8 Analytical Skill (8)	1	2	3	3	4	4	5	6	7	7	8	8	8
2. Management Competency													
2.1 Supervisory Skill (7)			1	1	2	3	4	4	5	6	7	7	7
2.2 Planning Skill (10)	1	2	2	3	4	5	5	6	6	7	8	9	10
2.3 Corporate Management (8)		1	2	2	3	4	5	5	6	6	7	7	8
Total Competency Score	12	21	27	34	41	51	57	64	70	76	80	85	88

Remarks;

- | | |
|-----------------------|--|
| 1.6 English Skill (9) | - Export Sales (A2 - A8) requires English Level 7
- Asst Mgr, Mgr, Sr Mgr, Deputy GM, MG of Export Sales requires English Level 8 |
|-----------------------|--|

Announced on _____

(_____)

Managing Director

สามารถใช้คะแนน COMPETENCY เป็นส่วนหนึ่งของค่างานได้

****การให้ค่าคะแนน (POINT METHOD)****

(ตัวอย่าง) การกำหนดช่วงคะแนนของค่างาน

คะแนนค่างาน	ระดับ	ชื่อเรียกระดับ	ชื่อตำแหน่งงานจากการประเมิน
20 - 29	W1	Worker 1	
30 - 39	W2	Worker 2	
40 - 49	W3	Worker 3	
50 - 59	A1	Staff 1	
60 - 69	A2	Staff 2	
70 - 79	A3	Staff 3	
80 - 89	A4	Staff 4	
90 - 99	A5	Senior Staff	
110 - 119	A6	Supervisor	
120 - 129	A7	Sr Supervisor	
130 - 139	A8	Section Head	
140 - 149	A9	Asst. Manager	
150 - 159	A10	Manager	
160 - 169	A11	Sr Manager	
170 - 179	A12	Deputy GM	
180 - 200	A13	GM	

4.สำรวจค่าจ้าง-เงินเดือน หาอัตราตลาดมาเปรียบเทียบ

- เตรียมข้อมูลภายในองค์กร เพื่อใช้ในการทำ SALARY SURVEY
- เข้าร่วม SALARY SURVEY
 - ว่าจ้างให้บริษัทที่ปรึกษาจัดทำ Salary Survey
 - เข้าร่วม Salary Survey ที่มีในปีที่จะจัดทำโครงสร้างค่าจ้าง-เงินเดือน
 - ✓ ผู้ทำ Salary Survey ควรเป็นองค์กรมืออาชีพ
 - ✓ และมีกลุ่มเป้าหมายที่เราต้องการ (ธุรกิจประเภทเดียวกัน/ขนาดกิจการใกล้เคียงกัน)



5.ทำโครงสร้างเงินเดือนให้อยู่ในงบประมาณ และเป็นไปตามนโยบาย

➤ โครงสร้างค่าจ้างเงินเดือน 4 รูปแบบ

1. Piece Rate (จ่ายค่าจ้างตามผลงานโดยคำนวณเป็นหน่วย)
2. Fixed Rate (ค่าจ้างกำหนดตายตัวสำหรับแต่ละตำแหน่ง-แต่ละระดับงาน)
3. Step Rate (โครงสร้างค่าจ้าง-เงินเดือนแบบขั้นบันได)
4. Range Rate (โครงสร้างค่าจ้าง-เงินเดือนแบบเป็นช่วง)

➤ ใน 1 องค์กรอาจมีโครงสร้างเงินเดือนสำหรับกลุ่มงานต่าง ๆ ได้ เช่น

- โครงสร้างสำหรับ Support Function
- โครงสร้างสำหรับ Engineer
- โครงสร้างสำหรับ IT
- โครงสร้างสำหรับ R&D

PIECE RATE (จ่ายค่าจ้างตามผลงานโดยคำนวณเป็นหน่วย)

- (พ.ร.บ.คุ้มครองแรงงานฯ - มาตรา 61) ในกรณีที่นายจ้างให้ลูกจ้างทำงานล่วงเวลาในวันทำงาน ให้นายจ้างจ่ายค่าล่วงเวลาให้แก่ลูกจ้างในอัตราไม่น้อยกว่าหนึ่งเท่าครึ่งของอัตราค่าจ้างต่อชั่วโมงในวันทำงานตามจำนวนชั่วโมงที่ทำ หรือไม่น้อยกว่าหนึ่งเท่าครึ่งของอัตราค่าจ้างต่อหน่วยในวันทำงานตามจำนวนผลงานที่ทำได้สำหรับลูกจ้างซึ่งได้รับค่าจ้างตามผลงานโดยคำนวณเป็นหน่วย



(ตัวอย่าง) โครงสร้างเงินเดือนแบบ RANGE STRUCTURE

Job Grade	General Job Title	Year of Service (Normal)	Salary Rate		
			Min	Mid	Max
G1	Worker 1 (Jr High School)	6	9,750	11,875	14,000
G2	Worker 2	6	12,500	14,750	17,000
G3	Worker 3	6	15,000	17,750	20,500
1	Officer 1 (Vocational/ no experience)	3	10,000	11,750	13,500
2	Officer 2 (High Vocational/ no exp.)	3	12,500	14,625	16,750
3	Officer 3 (Bachelor's degree/ no exp.)	3	15,000	17,500	20,000
4	Staff 4	3	18,000	21,000	24,000
5	Senior Staff	3	22,250	25,875	29,500
6	Supervisor	3	27,500	32,000	36,500
7	Sr Supervisor	4	34,000	41,000	48,000
8	Section Head	4	44,500	53,750	63,000
9	Asst. Manager	4	58,500	68,250	78,000
10	Manager	4	76,500	89,500	102,500
11	Sr Manager	5	100,000	142,000	150,000
12	Deputy GM	5	138,500	165,250	192,000
13	GM	Open			

ทวนสอบได้อย่างไรว่าโครงสร้างเงินเดือนอยู่ในงบประมาณที่กำหนดหรือไม่?

- ☐ (ตัวอย่างเช่น) BUDGET ไม่เกิน 8% ของรายได้
- ☐ วิธีทวนสอบ.....



6. จัดทำระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

- ระบบประเมินผลงานสมัยใหม่ยังนิยมใช้หลักการ MANAGEMENT BY OBJECTIVES (การบริหารงานตามเป้าหมาย) ซึ่งมีหลาย MODEL ให้เลือกใช้ เช่น KPIs/ BSC/ MBO เป็นต้น
- อาจใช้ระบบประเมินผลหลายอย่าง (แต่ควรให้น้ำหนักเกินกว่า 50% ไปที่ส่วนที่เป็นเรื่องเป้าหมายในงาน) เช่น
 - KPIs 70%
 - หัวหน้าประเมิน 20%
 - Attendance 10%



7.จัดทำหลักเกณฑ์ในการปรับค่าจ้าง-เงินเดือน

วิธีการปรับขึ้นค่าจ้าง-เงินเดือนที่นิยมมี 4 วิธี คือ

1. INDIVIDUAL SALARY BASED INCREMENT
2. MID-POINT BASED INCREMENT
3. AVERAGE BASED INCREMENT
4. FORMULATION BASED



(ตัวอย่าง) การปรับขึ้นเงินเดือนประจำปีโดยใช้สูตร

Standard Evaluation Point & Grade

(Job Grade - 4)

F	E	D	C	B	A
<50	50-60	61-70	71-80	81-90	91-100

Salary Range

Min

Mid

Max

Max-Min

18,000

21,000

24,000

6,000

Grade & % Increase

8 Ranges of Salary

A	B	C	D	E	F	
2.35	1.68	1.01	0.67	0.34	-	24,000 Max
3.92	2.80	1.68	1.12	0.56	-	23,250
5.60	4.00	2.40	1.60	0.80	-	22,500
7.00	5.00	3.00	2.00	1.00	-	21,750
7.50	5.50	3.50	2.50	1.50	-	21,000 Mid
8.25	6.25	4.25	3.25	2.25	-	20,250
9.25	7.25	5.25	4.25	3.25	-	19,500
10.50	8.50	6.50	5.50	4.50	-	18,750
						18,000 Min

Optimum Range of Salary

Name	Position	Grade	Salary	% Increase	Increase (B)
Somchai	QA Officer 4	C	18,000	6.50	1,170
Jintana	Secretary 4	C	20,500	3.50	718
Sayan	HR Officer 4	E	22,000	0.80	176
Sommart	Training Officer 4	B	19,000	7.25	1,378
Sornram	Domestic Sales 4	A	18,500	10.50	1,943
Samorn**	Finance Officer 4	D	25,500	0.67	171
Total			123,500		5,555
Total; % Increase				4.50%	

% Increase Policy

4.50%

8. ขออนุมัติผู้บริหาร



9. ใช้งานระบบค่าจ้าง-เงินเดือน

- ✓ อธิบายพนักงาน – หัวหน้างาน - ผู้บริหารให้ทราบรายละเอียด
- ✓ ปรับปรุงให้เข้ากับสถานการณ์

ปัจจัยที่จะทำให้การบริหารค่าจ้าง-เงินเดือนประสบความสำเร็จ

- ✓ ต้องเป็นระบบที่ให้ผลตอบแทนที่ดีอย่างเด่นชัดแก่คนที่มีผลงานดี
- ✓ ต้องแข่งขันกับตลาดได้
- ✓ เมื่อมีระบบแล้ว ต้องปฏิบัติตามระบบอย่างเคร่งครัด



ถาม-ตอบข้อสงสัย



บริษัท บีพีไอที โฮลดิ้งส์ จำกัด - www.bpit.co.th
Staff & Labor Outsourcing/ Recruitment/ Training/
Payroll Outsourcing/ HR & Business Consulting