

การจัดทำโครงสร้างเงินเดือนที่เหมาะสมกับพนักงานของร้านค้าสหกรณ์ ผู้ปฏิบัติงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

The Salary Structure for Cooperative of Electricity Generating Authority of Thailand

นเรนทร์ฤทธิ สอาดวงศ์¹ และ อุทัย สนวนกุล²

10.14456/jrgbsrangsit.2018.22

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อจัดทำโครงสร้างเงินเดือนให้เหมาะสมกับพนักงานของร้านค้าสหกรณ์ผู้ปฏิบัติงาน การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เพื่อการนำไปใช้ในการบริหารค่าตอบแทนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยสร้างความเป็นธรรมภายในองค์กรร้านค้าสหกรณ์แก่พนักงานและสามารถแข่งขันกับตลาดได้

เครื่องมือที่นำมาใช้ในการจัดทำโครงสร้างเงินเดือนได้แก่ การวิเคราะห์งาน การประเมินค่างาน การสำรวจค่าจ้างเงินเดือน โดยผู้วิจัยได้จัดทำบรรยายลักษณะงานทุกตำแหน่งงานเพื่อนำมาเป็นหลักในการประเมินค่างาน จากนั้นจึงได้ทำการประเมินค่างานโดยวิธีการเปรียบเทียบรายคู่ (Pair Comparison) โดยสร้างตารางเปรียบเทียบงานเปรียบเทียบทุกตำแหน่งงานทั้งนี้เพื่อให้ได้ค่างานที่มีความถูกต้องและสามารถแก้ปัญหาความไม่เป็นธรรมภายในสำหรับการสำรวจเงินเดือนผู้วิจัยได้ใช้ข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่เป็นที่รู้จักและยอมรับคือ รายงานการสำรวจค่าจ้าง 2559-2560 ของ PIM HR Excellence Center กับ Thailand Salary 2017 ของ ADECCO รวมถึงข้อมูลอัตราค่าจ้างเงินเดือนของสหกรณ์รัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง

ผลการวิจัยพบว่าค่าจ้างเงินเดือนของร้านค้าสหกรณ์ฯในปัจจุบันอยู่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของผลการสำรวจไม่มากนัก เนื่องจากมีการปรับโครงสร้างเงินเดือนเมื่อปี พ.ศ.2557 แต่โครงสร้างเงินเดือนเดิมมีลักษณะเป็นระดับขั้นวิ่งซึ่งไม่สะท้อนถึงค่างานของตำแหน่งงานและไม่สามารถที่จะจ่ายตามความสามารถ (Competency) ของพนักงาน ดังนั้นควรปรับนโยบายการจ่ายให้เท่ากับค่าเฉลี่ยของผลสำรวจเพื่อตอบสนองด้านกลยุทธ์ขององค์กร อีกทั้งได้กำหนดระดับของตำแหน่งงาน (Job Grade) ออกเป็น 4 ระดับเพื่อเกิดความยืดหยุ่นในการพิจารณาปรับอัตราค่าจ้างเงินเดือนตามตำแหน่งงานและตามความสามารถ (Competency) ซึ่งจะเห็นได้จากความกว้างของกระบอกเงินเดือนแต่ละระดับไม่เท่ากัน โดยทั้ง 4 ระดับ แบ่งเป็น ระดับเจ้าหน้าที่ทั่วไป ระดับหัวหน้างาน ระดับอำนวยการ และระดับบริหาร

เมื่อองค์กรจะมีการปรับใช้โครงสร้างเงินเดือนใหม่ ควรมีการกำหนดตัวชี้วัด 2 ส่วนคือ ผลการปฏิบัติงานหลัก (Key Performance Indicator) และค่าตามความสามารถ (Competency) เพื่อใช้ในการควบคุมการจ่ายค่าตอบแทนแต่ละบุคคลให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรต่อไป

คำสำคัญ: ค่าตอบแทน, ค่าจ้าง, โครงสร้างเงินเดือน

¹ นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารคนและกลยุทธ์องค์กร สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

² อาจารย์ประจำ สาขาวิชาการบริหารคนและกลยุทธ์องค์กร คณะวิทยาการจัดการ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

Abstract

This Research is an the salary structure of the cooperative shop worker at Electricity Generating Authority of Thailand. The purpose is to make the salary structure for the cooperating stores at Electricity Generating Authority of Thailand. And to implement Compensation Management effectively by creating fairness among employees within organization cooperative stores while being competitive in the market. This research is covering all employees, from senior management to operational level.

The tools used in the preparation of such salary structure are Job Analysis, Job Evaluation, Payroll Survey Evaluation. The researcher has prepared job descriptions for all positions and use it as a principle in job evaluation, conduct a job evaluation by pair comparison method. Job comparison table is created and being used to compare all the jobs in order to get valid job values that will help solve unfairness within the organization. For a Salary Survey, researchers used information from sources that are known and accepted by public which is a (2559-2560) survey report of the PIM HR Excellence Center and 2017f Thailand Salary from ADECCO including wage and salary of a cooperative state enterprise employee.

The research found that the pay of a store cooperative work at, Electricity Generating Authority of Thailand is currently below the average, but not so much because of we change the salary structure in the year 2557. The original salary structure had no salary cap, which does not reflect the value of the job and are unable to pay by the Competency of the employee. Electricity Generating Authority of Thailand should adjust the pay of the average of the survey in response to the strategy of the organization. Moreover, the level of job (Job Grade) should be separated into 4 levels for ease and flexibility in the adjustment of payroll on jobs and on Competency, which is evidenced by the difference of the salary cap.

Keywords: Compensation, Salary Survey, Salary Structure

1. บทนำ

ปัจจุบันธุรกิจค้าปลีกมีการแข่งขันสูงขึ้นในขณะที่ภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัวทำให้ภาพรวมอัตราการเติบโตของธุรกิจค้าปลีกไทยมีแนวโน้มลดต่ำลง จากการคาดการณ์ของสภาหอการค้าไทยที่สอดคล้องกับผลสำรวจของโพลส์ทำโดยที่พบว่าปี พ.ศ. 2559 อัตราการเติบโตของธุรกิจค้าปลีกไทยอยู่ที่ร้อยละ 3 ลดต่ำลงจากปี พ.ศ. 2555 ที่อัตราการเติบโตของธุรกิจค้าปลีกไทยอยู่ที่ร้อยละ 12 และในขณะเดียวกันข้อมูลจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ พ.ศ. 2559 พบว่าผู้ประกอบการค้าปลีกในกลุ่มร้านค้าสหกรณ์ทั่วประเทศเริ่มมีจำนวนลดลงอย่างต่อเนื่องจาก 233 สถานประกอบการในปี พ.ศ. 2550 เหลือเพียง 164 สถานประกอบการในปี พ.ศ. 2559 (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2559)

กิจการสหกรณ์ถือได้ว่าเป็นแนวคิดที่ให้เกิดการพึ่งพากันในสังคมและเศรษฐกิจหลายภาคส่วนโดยแนวหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง แต่เนื่องจากโลกทางธุรกิจที่ทวีความรุนแรงในด้านธุรกิจค้าปลีกหรือที่เรียกว่าน่านน้ำสีแดง (Red Ocean) การบริหารสหกรณ์ร้านค้าจะต้องมีการพัฒนาการศึกษาปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อธุรกิจแล้วนำมากำหนดทิศทางกลยุทธ์ พร้อมทั้งวางแผนและนำนวัตกรรมด้านต่างๆ มาประยุกต์ปรับใช้ให้เหมาะสม อาทิ (1) การร่วมมือกันระหว่างธุรกิจสหกรณ์ (conglomerate) (2) นวัตกรรมสินค้าตามยุค (3) ขยายลักษณะธุรกิจ (4) การปรับปรุงทางกายภาพให้เป็นที่น่าสนใจและนำใช้บริการ (5) พัฒนาการบริหารจัดการบุคลากร (HRM.)

สหกรณ์มีต้นทุนค่อนข้างสูงและต้นทุนหลักส่วนใหญ่อยู่ที่บุคลากร ซึ่งจะเห็นได้ว่าหลายธุรกิจเริ่มให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น ดังนั้น กระบวนการบริหารสหกรณ์จะต้องให้ความสำคัญต่อการพัฒนาในเรื่องดังกล่าว เพื่อลดต้นทุนและสามารถแข่งขันในเชิงธุรกิจได้ โดยเฉพาะการรักษาคน การเพิ่มประสิทธิภาพ การกระตุ้นเร้า ด้วยระบบการจัดการต่างๆ อาทิ การบริหารอาชีพ (career management), การบริหารจัดการคนเก่ง (talent management) และ การบริหารการสืบทอดตำแหน่ง (succession management) สิ่งสำคัญในการที่จะเชื่อมโยงให้ระบบการบริหารจัดการบุคลากรประสบผลสำเร็จคือการให้รางวัล (rewarding) นั่นคือการบริหารค่าตอบแทน (compensation management) ที่เป็นรากฐานความต้องการของมนุษย์ในการจูงใจ (Milkovice & Newman, 2008)

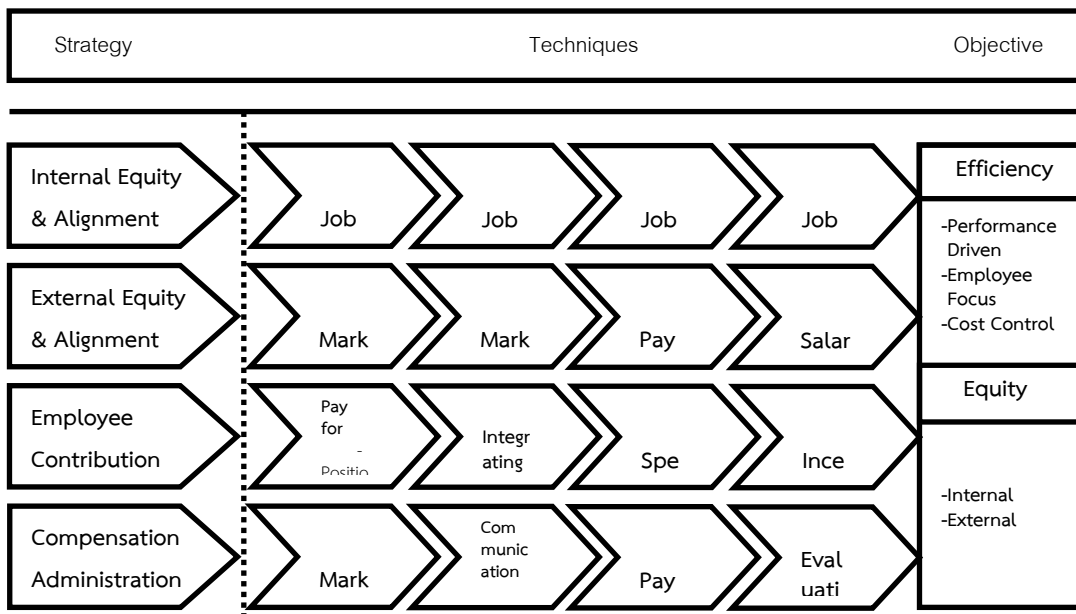
ในขณะเดียวกันร้านค้าสหกรณ์ผู้ปฏิบัติงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (รศ.กฟผ.) ที่จดทะเบียนจัดตั้งเมื่อปี พ.ศ.2524 ที่เติบโตขึ้นตามลำดับและกำหนดนโยบายการเติบโตของยอดขายปีละไม่ต่ำกว่าร้อยละ 10 แต่ในระยะหลังผลประกอบการของ รศ.กฟผ. เริ่มลดต่ำลงจากปี พ.ศ.2554 กำไรสุทธิอยู่ที่ 39.84 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2558 กำไรสุทธิเหลือ 28.47 ล้านบาท (การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, 2559) เมื่อวิเคราะห์ผลประกอบการแล้วพบว่า ยอดขายไม่ได้เพิ่มสูงขึ้นตามเป้าหมายนโยบายส่วนต้นทุนของตัวสินค้าก็ไม่สูงขึ้น แต่สิ่งที่สูงขึ้นคือค่าใช้จ่ายที่องค์ประกอบหลักคือเงินเดือนพนักงานนั้นเพิ่มขึ้นทุกปี ถึงแม้ รศ.กฟผ. จะมีโครงสร้างตำแหน่งงานและมีโครงสร้างเงินเดือนแต่มีลักษณะแบบขั้นบันได เช่นเดียวกับระบบราชการและรัฐวิสาหกิจดั้งเดิม อีกทั้งไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์การและตำแหน่งงาน และไม่ได้เทียบเคียงกับตลาดแรงงาน สิ่งนี้จะส่งผลให้นอกจากค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้นโดยไม่สอดคล้องกับประสิทธิภาพประสิทธิผลที่ได้แล้ว ยังไม่สามารถรักษาหรือดึงดูดผู้มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรได้ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อองค์กรในที่สุด

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อจัดทำโครงสร้างเงินเดือนที่เหมาะสมกับพนักงานของร้านค้าสหกรณ์ผู้ปฏิบัติงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

3. การดำเนินการวิจัย

จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจ่ายค่าตอบแทน (compensation) พบว่าการกำหนดการจ่ายค่าตอบแทนเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการบริหารงานให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยการจ่ายค่าตอบแทนจะต้องสอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ พันธกิจ เป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร (Milkovich and Newman, 2008) ซึ่งเงินเดือนถือเป็นค่าตอบแทนในรูปแบบตัวเงินประเภทหนึ่งที่นอกจากจะต้องสอดคล้ององค์กรแล้วยังต้องดูปัจจัยภายในและภายนอก



รูปที่ 1 Strategic Compensation Management Model
ดัดแปลงมาจาก Milkovich & Newman, 2002 ; WorldatWork, 2007

จาก Strategic Compensation Management Model ดัดแปลงมาจาก Milkovich and Newman (2002) WorldatWork (2007) เลิศชัย สุธรรมานนท์ (2558) จะเห็นว่ามีแบ่งเป็น 3 ส่วนคือ กลยุทธ์ (strategy) วิธีการ (techniques) และเป้าหมายที่ได้รับ (objective) โดยวางขั้นตอนกระบวนการตั้งแต่การวิเคราะห์ภายใน เปรียบเทียบภายนอก จนได้โครงสร้างค่าจ้าง แล้วนำไปกำหนดวิธีการจ่ายค่าจ้าง ไปจนถึงสุดท้ายจ่ายค่าจ้างและประเมินผล ซึ่งเป้าหมายสุดท้ายคือการเพิ่มประสิทธิภาพทั้งบุคลากรและองค์กร รวมไปถึงสร้างความเสมอภาคเท่าเทียมเมื่อเปรียบเทียบกับทั้งภายในและภายนอก โดยขั้นตอนหลักในการดำเนินการเพื่อให้ได้โครงสร้างค่าจ้างตาม Strategic Compensation Management Model มีดังนี้คือ การวิเคราะห์งาน (job analysis) คำบรรยายลักษณะงาน (job description) การประเมินค่าจ้างและ โครงสร้างตำแหน่งงาน (job evaluation & job structure) การสำรวจค่าจ้าง (market definition & survey) และการจัดทำโครงสร้างเงินเดือน (salary structure)

ผู้วิจัยจึงดำเนินการวิจัย โดยมีขั้นตอน ดังนี้

1) ทบทวนกลยุทธ์องค์การ (strategic) จากแนวคิดที่ว่าการบริหารค่าตอบแทนต้องมีความสอดคล้องต้องกันกับกลยุทธ์ธุรกิจขององค์การ (Milkovich and Newman, 2008) ดังนั้นจึงต้องรวบรวมสิ่งที่เกี่ยวข้องกับองค์การ เช่น วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ขององค์การ รวมถึงนโยบายต่างๆ เพื่อนำมาประเมินปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทน

2) วิเคราะห์งานและจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน (job analysis and job description) โดยปกติแล้วการวิเคราะห์งานสามารถใช้เทคนิคได้ดังนี้คือ การสังเกตการณ์ทำงานโดยตรง การสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงาน และแบบสอบถาม (World at Work, 2007, อ้างถึงใน เลิศชัย สุธรรมานนท์, 2558) ซึ่งในงานวิจัยนี้้องค์การมีการกำหนดตำแหน่งงานและหน้าที่อยู่แล้วจึงนำข้อมูลดังกล่าวมาทำการตรวจทาน (review) เพื่อให้เกิดความถูกต้องอีกครั้ง และทำการจัดทำคำบรรยายลักษณะงานทุกตำแหน่งงาน

3) ประเมินค่างาน (Job Evaluation) การประเมินค่างานมีหลายวิธี จำแนกออกได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ ประเภทที่ไม่ใช้คะแนน กับประเภทที่ใช้คะแนน (กึ่งพร ทองใบ, 2553) ซึ่งแต่ละประเภทก็จะแบ่งเป็นหลายวิธี ในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยใช้วิธีเปรียบเทียบรายคู่ (pair comparison) เนื่องจากง่าย เหมาะกับองค์การที่ตำแหน่งงานและลักษณะงานไม่มีความซับซ้อน สามารถทำการประเมินค่างานได้สะดวกรวดเร็ว ประหยัดค่าใช้จ่ายเหมาะกับกิจการที่มีตำแหน่งงานไม่มากนัก มีลักษณะงานที่เห็นความสำคัญได้อย่างชัดเจน (อุทัย สนวนกุล, 2558)

ตารางที่ 1 ตัวอย่างตารางเปรียบเทียบรายคู่

	บัญชี	คลัง	จัดซื้อ	ขาย	รวมผล
บัญชี		3	3	3	9
คลัง	1		1	2	4
จัดซื้อ	1	3		3	7
ขาย	1	2	1		4

ในการกำหนดเปรียบเทียบ ผู้วิจัยกำหนดตำแหน่งงานค่างานที่สูงกว่ากำหนดเท่ากับ 3 ตำแหน่งงานที่เท่ากัน กำหนดเท่ากับ 2 และตำแหน่งงานที่ต่ำกว่าเท่ากับ 1 และรวมผลที่ได้แต่ละตำแหน่งงาน

4) จัดทำโครงสร้างตำแหน่งงาน (job structure) โดยวิธีการนำค่าผลรวมจากการประเมินค่างานมาจัดเรียงตำแหน่งงานตามคะแนนและจัดกลุ่มตำแหน่งงานที่มีค่าเปรียบเทียบที่อยู่ในระดับหรือช่วงระดับค่าเดียวกัน ซึ่งในการกำหนดโครงสร้างตำแหน่งงาน นอกจากจะวิเคราะห์ผลจากผลรวมเปรียบเทียบแล้วต้องทำการหารือร่วมกับตัวแทนองค์กรเพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อพนักงานและเกิดการยอมรับของผู้ที่จะนำไปใช้งาน

ตารางที่ 2 ตัวอย่างตารางตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงาน	ผลรวมค่าเปรียบเทียบ	Grade
บัญชี	9	2
จัดซื้อ	7	
คลัง	4	1
ขาย	4	

5) จัดทำโครงสร้างเงินเดือน (salary structure) ซึ่งในการจัดทำโครงสร้างเงินเดือนจะทำการสำรวจราคาตลาด (salary survey) ในงานวิจัยนี้ใช้ผลสำรวจของ PIM Excellence Center และผลสำรวจของ ADECCO และอัตราค่าจ้างของสหกรณ์ในรัฐวิสาคาอีก 1 แห่ง โดยการเปรียบเทียบจะต้องเปรียบเทียบตามลักษณะงานที่ปฏิบัติไม่ใช่ตามชื่อตำแหน่ง และนำผลสำรวจมาหาค่ากลางการจ่ายค่าตอบแทนแต่ละกลุ่มตำแหน่งงาน นำค่ากลางของแต่ละกลุ่มตำแหน่งงานมาหาค่าสูงสุดและต่ำสุด การกำหนดค่าสูงสุดและต่ำสุดเกิดจากความกว้างของกระบอกค่าจ้างแต่ละกลุ่มตำแหน่งงานที่กำหนดโดยนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร ในงานวิจัยนี้ใช้เครื่องมือในการหาค่าเงินเดือนขั้นสูงสุด (maximum) และค่าเงินเดือนขั้นต่ำสุด (minimum) ดังนี้ (อุทัย สนวนกุล, 2558)

ตารางที่ 3 ตัวคูณหาค่า Maximum และ Minimum ตามความกว้าง

ความกว้าง	50	60	70	80	90	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
						0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ตัวคูณ Max.	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
ตัวหาร	12	13	13	14	14	15	15	16	16	17	17	18	18	19	19	20
	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0
ตัวคูณ Min.	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

$$\text{เงินเดือนขั้นต่ำสุด (Minimum)} = \frac{(\text{Midpoint} \times \text{ตัวคูณMin.})}{\text{ตัวหาร}}$$

$$\text{เงินเดือนขั้นสูงสุด (Maximum)} = \frac{(\text{Midpoint} \times \text{ตัวคูณMax.})}{\text{ตัวหาร}}$$

หลังจากได้ข้อมูลโครงสร้างเงินเดือนแล้วทำการวิเคราะห์ข้อมูลก่อนนำไปใช้โดยผู้วิจัยใช้อัตราเงินเดือนของพนักงานเทียบกับอัตราเป้าหมายหรืออัตราตลาด (compa-ratio) เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ โดยผลการคำนวณหากมากกว่า 1 หมายความว่า เงินเดือนพนักงานสูงกว่าอัตราเป้าหมายที่ต้องการ โดยยิ่งห่างจาก 1 มากเท่าไร ก็แปลว่าจ่ายสูงกว่าอัตราตลาดมากเท่านั้น ในทางตรงกันข้ามหากผลการคำนวณออกมาน้อยกว่า 1 ย่อมหมายถึงอัตราเงินเดือนพนักงานน้อยกว่าอัตราเป้าหมายที่ต้องการจ่ายอยู่

$$\text{Compa-ratio} = \text{เงินเดือนเฉลี่ยจ่ายจริง} / \text{อัตราขั้นกลาง}$$

4. ผลการวิจัย

การวิจัยการจัดทำโครงสร้างเงินเดือนของ รส.กฟผ. ได้ผลวิจัยดังนี้

1) องค์กรยังคงมีกลยุทธ์แบบเติบโตและมีนโยบายที่สำคัญคือขยายเขตเติบโตไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา ดังนั้น กลยุทธ์ด้านค่าตอบแทนต้องเป็นการจ่ายเพื่อแข่งขันกับตลาดภายนอก และจงใจให้คนทำงานและผู้กพันต่อองค์กร

2) ทำการวิเคราะห์งานแล้วพบว่าสามารถแบ่งงานออกได้เป็น 22 งานที่มีความแตกต่างกัน และจัดทำคำบรรยายลักษณะงานทั้ง 22 งาน

3) ประเมินค่างาน โดยวิธีเปรียบเทียบรายกลุ่มและทำการจัดทำโครงสร้างตำแหน่งงานสามารถจัดกลุ่มตำแหน่งงานได้ 4 กลุ่มคือ กลุ่มเจ้าหน้าที่ทั่วไป กลุ่มหัวหน้างาน กลุ่มอำนวยการ และกลุ่มบริหาร

4) จัดทำโครงสร้างเงินเดือนโดยการใช้ข้อมูลผลการสำรวจค่าจ้างจาก PIM HR Excellence Center (2559-2560) กับ ADECCO Thailand Salary Guide, 2017 และสหกรณ์ในองค์การรัฐวิสาหกิจอีก 1 แห่ง ซึ่งได้ค่าเฉลี่ยแต่ละกลุ่มตำแหน่งดังนี้ กลุ่มบริหาร 56,644 บาท กลุ่มอำนวยการ 42,178 บาท กลุ่มหัวหน้างาน 36,875 บาท และกลุ่มเจ้าหน้าที่ทั่วไป 24,545 บาท แล้วจึงมาทำการหาค่าอัตราขั้นสูงสุดกับอัตราต่ำสุดของแต่ละตำแหน่งงาน และหาความเหลื่อม (Range Overlap) ซึ่งได้ผลดังนี้

ตารางที่ 4 ผลการจัดทำโครงสร้างเงินเดือนใหม่

Grade	Range Spread	Maximum	Mid Point	Minimum	Max.-Min.	Range Overlap
1	70%	45,649.50	24,545.00	11,188.60	34,460.90	0%
2	60%	54,461.54	36,875.00	22,692.31	31,769.23	66.62%
3	60%	62,293.66	42,178.00	25,955.69	36,377.97	89.73%
4	60%	83,658.83	56,644.00	34,857.85	48,800.98	75.50%

จากตารางที่ 4 เกณฑ์ในการพิจารณาความกว้างของช่วงอัตราค่าจ้างในแต่ละระดับงานดังต่อไปนี้ ในระดับที่ 1 จะมีความกว้างของช่วงเงินเดือน (range spread) อยู่ที่ร้อยละ 70 เนื่องจากเป็นกลุ่มปฏิบัติการที่มีจำนวนมากซึ่งหากกำหนดความกว้างของช่วงเงินเดือน (range spread) มาก ก็จะกระทบต่ออัตราค่าจ้างขั้นต่ำที่กฎหมายกำหนดและตลาดจ้างงานอยู่และถือเป็นต้นทุนในการดำเนินงาน แต่หากกำหนดความกว้างของช่วงเงินเดือน (range spread) น้อยกว่านี้อัตราเงินเดือนสูงสุดก็จะไม่สามารถจูงใจหรือรักษานุคลากรไว้ได้ อีกทั้งความที่บุคลากรในกลุ่มนี้มีจำนวนมากกว่าตำแหน่งในการเลื่อนระดับทำให้ต้องอยู่ในหน้าที่เป็นระยะเวลาที่ค่อนข้างยาวนาน ดังนั้นการกำหนดช่วงความกว้างจึงกำหนดให้ผู้บริหารสามารถบริหารงานด้านบุคลากรและความดีความชอบได้มากขึ้น ในระดับที่ 2 จะมีความกว้างของช่วงเงินเดือน (range spread) อยู่ที่ร้อยละ 60 เนื่องจากเป็นพนักงานกลุ่มที่มีโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น และเพื่อให้สอดคล้องกับกระบอกเงินเดือนของระดับที่ 1 ทางผู้วิจัยจึงกำหนดให้มีความยาวของกระบอกเงินเดือนที่มีค่าต่ำลง ในระดับที่ 3 จะมีความกว้างของช่วงเงินเดือน (range spread) อยู่ที่ร้อยละ 60 เนื่องจากส่วนใหญ่เป็นผู้มีความสามารถหากกำหนดให้แคบกว่านี้อีกทั้งจะทำให้อัตราเงินเดือนสูงสุดต่ำกว่าอัตราเงินเดือนสูงสุดในระดับที่ 2 และในระดับที่ 4 จะมีความกว้างของช่วงเงินเดือน (range spread) อยู่ที่ร้อยละ 60 เนื่องจากเป็นตำแหน่งที่มีจำนวนน้อยและถือเป็นตำแหน่งสำคัญที่ขับเคลื่อนองค์การอย่างต่อเนื่องในขณะที่มีการเปลี่ยนแปลงคณะกรรมการดำเนินการฯ อีกทั้งจะทำให้เป็นสิ่งที่สนใจให้ผู้ที่อยู่ระดับ 3 พยายามแสดงศักยภาพเพื่อเลื่อนระดับขึ้น

ส่วนค่าความเหลื่อมของช่วงเงินเดือน (range overlap) ไม่ควรมีมากเกินไปเนื่องจากถ้ามีมากเกินไป ชั้นเงินเดือนที่อยู่ถัดไปจะไม่สามารถใช้จูงใจพนักงานได้ ซึ่งโดยทั่วไปอยู่ที่ประมาณร้อยละ 60 แต่เนื่องจากร้านค้าสหกรณ์ผู้ปฏิบัติงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยมีการบริหารงานที่พนักงานระดับ 2 คือ หัวหน้างานนั้น บาง

สาขามีการทำงานหลายหน้าที่และต้องทำงานในลักษณะเจ้าหน้าที่ด้วย อีกทั้งหัวหน้างานบางคนมีความรู้ความสามารถแต่ขาดคุณวุฒิจึงไม่สามารถเลื่อนระดับไปเป็นรองผู้จัดการสาขา รวมถึงการที่ตำแหน่งรองผู้จัดการมีน้อย หากกำหนดความเหลื่อมมากหัวหน้างานก็จะไม่มีแรงจูงใจเพราะไม่สามารถไต่เต้าเลื่อนระดับเพื่อไปสู่ฐานเงินเดือนใหม่ได้

5) วิเคราะห์ข้อมูลด้านความสอดคล้องระหว่างโครงสร้างเงินเดือนที่จัดทำกับอัตราเงินเดือนปัจจุบันที่ รส.กฟผ. จำจริงให้กับบุคลากรพบว่า มีเพียงตำแหน่งเจ้าหน้าที่ไปทีเงินเดือนเฉลี่ยจ่ายจริงต่ำกว่าอัตราชั้นกลาง ส่วนในกลุ่มตำแหน่งอื่นอยู่ในอัตราใกล้เคียง พร้อมทั้งตรวจสอบข้อมูลบุคลากรในปัจจุบันว่ามีผู้ที่ได้รับเงินเดือนสูงหรือต่ำกว่าเกณฑ์ของโครงสร้างเงินเดือนที่จัดทำขึ้น ซึ่งพบว่า มีบุคลากรในกลุ่มเจ้าหน้าที่ทั่วไปได้รับอัตราเงินเดือนต่ำกว่าอัตราขั้นต่ำสุด

ตารางที่ 5 ผลการคำนวณค่า Compa-Ratio

Grade	เงินเดือนเฉลี่ยจ่ายจริง	อัตราชั้นกลาง	Compa-ratio
1	17,017.79	24,545.00	0.69
2	36,921.88	36,875.00	1.00
3	39,415.83	42,178.00	0.93
4	46,847.50	56,644.00	0.83

จากตารางที่ 5 พบว่าอัตราเงินเดือนในระดับ 1 ยังมีการจ่ายเฉลี่ยต่ำกว่าอัตราชั้นกลางอยู่มากซึ่งอาจเป็นเหตุผลหนึ่งที่ไม่สามารถจูงใจให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นในการทำงานเท่าที่ควรและเป็นปัจจัยหนึ่งที่ไม่สามารถดึงดูดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถอยู่ในองค์กรได้ ส่วนอัตราเงินเดือนในระดับ 2 – 4 นั้น ปัจจุบันอยู่ในเกณฑ์ที่เทียบเท่ากับค่าเฉลี่ยภายนอก นอกจากนี้จะเห็นได้ว่าหากนำโครงสร้างเงินเดือนใหม่นี้ไปใช้ก็จะไม่เกิดผลกระทบต่อความก้าวหน้าเงินเดือนพนักงานและผลกระทบต่อภารกิจที่ต้องชดเชยเงินอีกด้วย

อีกสิ่งหนึ่งที่ต้องทำการวิเคราะห์คือ ปัจจุบันมีพนักงานในระดับใดที่ได้รับเงินเดือนสูงกว่าหรือต่ำกว่ากระบอกค่าจ้างเงินเดือนของโครงสร้างเงินเดือนใหม่หรือไม่ โดยการสำรวจข้อมูลจ่ายเงินเดือนของพนักงานทั้งหมดในร้านค้าสหกรณ์ผู้ปฏิบัติงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยแล้วนำมาเปรียบเทียบได้ผลดังนี้

ตารางที่ 6 เปรียบเทียบอัตราจ่ายจริงกับโครงสร้างเงินเดือนใหม่

Grade	เงินเดือนที่ได้รับจริงปัจจุบัน		โครงสร้างเงินเดือนใหม่	
	สูงสุด	ต่ำสุด	อัตราขั้นสูง	อัตราขั้นต่ำ
1	44,436	10,350	45,649.50	11,188.60
2	40,745	23,633	54,461.54	22,692.31
3	54,568	42,619	62,293.66	25,955.69
4	57,247	54,568	83,658.83	34,857.85

จากตารางที่ 6 จะเห็นได้ว่าในปัจจุบันมีเพียงพนักงานที่อยู่ในกลุ่มระดับที่ 1 ที่มีอัตราเงินเดือนต่ำสุดต่ำกว่าอัตราขั้นต่ำของโครงสร้างเงินเดือนใหม่ที่ได้จัดทำขึ้น นั่นหมายความว่าหากใช้โครงสร้างเงินเดือนนี้ทางร้านค้าสหกรณ์ผู้ปฏิบัติงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ต้องทำการปรับเงินเดือน พร้อมทั้งชดเชยผู้ได้รับผลกระทบจากการปรับเงินเดือน หรืออาจจะยังไม่ทำการปรับเงินเดือนในขณะนี้ก็ยอมได้ หากในระหว่างยังไม่มีการรับพนักงานใหม่เข้าทำงาน โดยใช้อัตราค่าจ้างเงินเดือนตามโครงสร้างใหม่นี้

5. การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยการจัดทำโครงสร้างเงินเดือนที่เหมาะสมกับพนักงานร้านค้าสหกรณ์ผู้ปฏิบัติงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยได้นำมาเปรียบเทียบกับโครงสร้างเงินเดือนเดิมที่ใช้อยู่พบว่าการจำแนกตำแหน่งงานยังมีข้อจำกัดในเรื่องของชื่อตำแหน่งของพนักงานบางตำแหน่งที่ยังไม่สอดคล้องกับลักษณะงานหรือปริมาณงานมีความแตกต่างกันค่อนข้างมาก ดังนั้นองค์กรควรมีการศึกษาทบทวนปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อให้เกิดความชัดเจนในเรื่องของตำแหน่งงาน ซึ่งจะส่งผลต่อการประเมินค่างานได้ดีขึ้น

ในส่วนของโครงสร้างตำแหน่งงานที่เดิมใช้ระบบขั้นบันไดนั้นนอกจากจะส่งผลต่อการบริหารหลายด้านอาทิเงินเดือนเต็มขั้นแต่ไม่ได้เลื่อนระดับ การเลื่อนระดับแต่ปฏิบัติงานในหน้าที่เดิมตำแหน่งเดิม สิ่งเหล่านี้ล้วนส่งผลต่อการบริหารบังคับบัญชาแล้ว ยังส่งผลต่อค่าใช้จ่ายทางตรงในเรื่องค่าจ้างอีกด้วย

ด้านโครงสร้างเงินเดือนใช้ค่าเฉลี่ยของตลาดเป็นเกณฑ์ในการวางค่ากลางของอัตราเงินเดือน เป็นไปตามนโยบายผู้บริหาร (pay policy) ที่จะจ่ายเงินเดือนให้กับพนักงานในอัตราที่เท่ากับค่าเฉลี่ยของตลาดเพื่อรักษาบุคลากรและให้บุคลากรเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเทียบเคียงตลาดได้ ส่วนความกว้างของกระบอกเงินเดือน (range spread) นั้นพบว่า อัตราเงินเดือนขั้นต่ำสุดและขั้นสูงสุดของแต่ละระดับมีอัตราสูงขึ้น ซึ่งจะส่งผลดีหากกฎหมายหรือตลาด ทำให้เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงอัตราค่าจ้างเพิ่มขึ้นก็จะทำให้สามารถรองรับและไม่ต้องมีปรับปรุงโครงสร้างเงินเดือนใหม่ในระยะอันใกล้ ส่วนอัตราขั้นสูงสุดของระดับ 1 ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ที่เป็นกลไกหลักของกิจการที่มีการขยับสูงขึ้นกว่าเดิมร้อยละ 36.72 ก็จะสามารถเป็นเครื่องมือในการให้ฝ่ายบริหารใช้ในการบริหารแรงจูงใจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้กับองค์กร แต่ในส่วนของความเหลื่อมของช่วงเงินเดือน (range overlap) พบว่ามีบางตำแหน่งงานค่าค่อนข้างมากเนื่องมาจากการนำคุณค่าของตำแหน่งงานและปริมาณงานมาเปรียบเทียบกัน

และจากผลวิจัยพบว่าอีกว่า ปัจจุบันมีพนักงานที่ได้รับเงินเดือนต่ำกว่าอัตราขั้นต่ำสุดเกือบร้อยละ 10 นั้น ถ้าหากทำการปรับเพิ่มขึ้นเลยจะต้องทำการชดเชยเงินผู้ที่ได้รับผลกระทบในลำดับถัดขึ้นไปด้วยซึ่งอาจกระทบต่อต้นทุน ดังนั้นหากช่วงเวลานี้ไม่มีการรับพนักงานใหม่ก็อาจยังไม่ต้องทำการปรับเงินเดือนใหม่แต่หากจะมีการรับพนักงานใหม่ทางองค์กรต้องทำการปรับเงินเดือนให้พนักงานใหม่เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบ

ดังนั้นโครงสร้างเงินเดือนที่ผู้วิจัยได้จัดทำขึ้นนั้นจะสามารถเป็นแนวทางในการตัดสินใจของผู้บริหารในการกำหนดการจ่ายค่าตอบแทนต่อไป

6. บทสรุป

จากการจัดทำโครงสร้างเงินเดือนให้กับร้านค้าสหกรณ์ผู้ปฏิบัติงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นโครงสร้างเงินเดือนที่เป็นระบบในการบริหารจัดการภาครัฐกิจมากขึ้น เนื่องจากทางผู้วิจัยได้ดำเนินการตาม

กระบวนการในการจัดทำโครงสร้างเงินเดือน โดยเริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์งาน การจัดทำบรรยายลักษณะงาน ซึ่งจากการวิจัยพบว่าร้านค้าสหกรณ์การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยยังไม่มีการดำเนินการในวิเคราะห์และจัดทำบรรยายลักษณะงานมาก่อน หลังจากนั้นนำมาทำการประเมินค่างานจากการประเมินค่างานพบว่ามี 2 ตำแหน่งงานที่มีค่างานต่ำกว่าตำแหน่งอื่นคือ เจ้าหน้าที่คลังและเจ้าหน้าที่ขาย แต่เนื่องจากตำแหน่งดังกล่าวมีการผลิตเปลี่ยนหมุนเวียนในการปฏิบัติหน้าที่ หากแยกกลุ่มออกไปจะส่งผลกระทบต่อการบริหาร จึงสรุปโครงสร้างตำแหน่งงานจำแนกได้เป็น 4 กลุ่มคือ กลุ่มเจ้าหน้าที่ทั่วไป กลุ่มหัวหน้างาน กลุ่มอำนวยการ และกลุ่มบริหาร

นอกจากนี้ในการสำรวจค่าจ้างเงินเดือน ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการสำรวจข้อมูลค่าจ้างเงินเดือนที่น่าเชื่อถือที่สามารถสะท้อนอัตราการจ่ายเงินเดือนที่แท้จริงและสามารถนำมาปรับใช้กับองค์กรได้ โดยข้อมูลการสำรวจได้มาจากผลการสำรวจของ ADECCO Group และ PIM. HR. Excellence Center และจากโครงสร้างค่าจ้างของสหกรณ์รัฐวิสาหกิจข้างเคียงหนึ่งแห่ง โดยเปรียบเทียบข้อมูลค่าจ้างเงินเดือนกับกลุ่มธุรกิจประเภทค้าปลีกและหรือให้บริการจากการเปรียบเทียบพบว่าอัตราค่าจ้างเงินเดือนของสหกรณ์รัฐวิสาหกิจข้างเคียงมีอัตราค่อนข้างสูงและจากการศึกษาเชิงลึกพบว่าเกิดจากการที่อ้างอิงโครงสร้างเงินเดือนขององค์กรรัฐวิสาหกิจที่ตั้งอยู่ ทั้งนี้การเปรียบเทียบจะใช้ลักษณะของงานที่ปฏิบัติเป็นเกณฑ์หลักนอกเหนือจากชื่อตำแหน่งเพื่อให้เกิดความแม่นยำในการเปรียบเทียบ จากนั้นได้กำหนดเส้นนโยบายที่เหมาะสมและสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร โดยเลือกนโยบายการจ่ายเทียบเคียงกับตลาด และได้โครงสร้างเงินเดือนทั้ง 4 กลุ่ม โดยปรับตัวเลขให้เป็นจำนวนเต็ม ได้ผลดังนี้

ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ทั่วไปอัตราเงินเดือนขั้นต่ำสุด 11,200 บาท ขั้นสูงสุด 45,700 บาท ตำแหน่งหัวหน้างานอัตราเงินเดือนขั้นต่ำสุด 23,700 บาท ขั้นสูงสุด 54,500 บาท ตำแหน่งอำนวยการอัตราเงินเดือนขั้นต่ำสุด 26,000 บาท ขั้นสูงสุด 62,300 บาท และ ตำแหน่งบริหารอัตราเงินเดือนขั้นต่ำสุด 34,900 บาท ขั้นสูงสุด 83,700 บาท

ส่วนการตรวจสอบโครงสร้างผู้วิจัยได้นำการวิเคราะห์อัตราเงินเดือนของพนักงานเทียบกับอัตราเป้าหมายหรืออัตราตลาด (compa-ratio) มาใช้ในการหาอัตราเปรียบเทียบระหว่างค่าตอบแทนที่องค์กรได้จ่ายจริง ณ ปัจจุบันกับอัตราขั้นกลางของค่าตอบแทนที่กำหนดขึ้นมาใหม่ซึ่งผลที่ออกมาพบว่า ในกลุ่มเจ้าหน้าที่ทั่วไปมีการจ่ายเฉลี่ยต่ำกว่าตลาดอยู่มากซึ่งเกิดจากการปรับค่าแรงขึ้นต่ำ ส่วนในกลุ่มอื่นมีอัตราการจ่ายเฉลี่ยใกล้เคียงตลาด พร้อมทั้งวิเคราะห์ผลกระทบและจากการวิเคราะห์ผลกระทบพบว่า เงินเดือนปัจจุบันของพนักงานส่วนใหญ่ตกอยู่ในช่วงกระบอกค่าจ้างใหม่ จะมีเพียงบางคนในระดับ 1 ที่อัตราเงินเดือนอยู่ต่ำกว่าอัตราเงินเดือนต่ำสุดของช่วงเงินเดือนในตำแหน่งงานนั้น

เอกสารอ้างอิง

- กรมส่งเสริมสหกรณ์. (2559). *รายงานจำนวนสหกรณ์*. สืบค้น 20 พฤศจิกายน 2559, จาก www.web.cpd.go.th.
- กิ่งพร ทองใบ, (2553). *ระบบค่าตอบแทนสมัยใหม่จากวิชาการสู่วิชาชีพ*. กรุงเทพฯ: บริษัท พิมพ์ดีการพิมพ์ จำกัด.
- ธิดารัตน์ กาญจนวัฒน์. (2560). *Thailand Salary Guide 2017*. กรุงเทพฯ: Adecco Group Thailand.
- โพสต์ทูเดย์, (2559). *ค่าปลีกปีถึงไม่คึกคัก ปัจจัยลบรุมลูกค้าสั่งซื้อ*. สืบค้น 15 ตุลาคม 2559, จาก www.posttoday.com/biz/news/407741.
- เลิศชัย สุธรรมานนท์. (2558). *Strategic People Management*. กรุงเทพฯ: สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์.
- สมาคมผู้ปลีกไทย. (2559). *ดัชนีการเติบโตของตลาดธุรกิจค้าปลีกไทย*. สืบค้น 22 ตุลาคม 2559 จาก www.thairetailer.com.
- อุทัย สวนกุล, (2558). *การจัดทำโครงสร้างค่าจ้าง*. กรุงเทพฯ: สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์.
- อุทัย สวนกุล, เลิศชัย สุธรรมานนท์, วิเชศ คำบุญรัตน์ และ กิรติกร บุญส่ง. (2558). *การจัดทำโครงสร้างค่าจ้างเงินเดือนในภาคเอกชน*. กรุงเทพฯ: กระทรวงแรงงาน.
- อุทัย สวนกุล, เลิศชัย สุธรรมานนท์, กิรติกร บุญส่ง และ สุพัตรา คมพุดชา. (2560). *รายงานการสำรวจค่าจ้างและการจัดทำโครงสร้างค่าจ้างภาคธุรกิจไทย 2559-2560*. กรุงเทพฯ: สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์.
- Milkovich George T. and Newman Jerry M. (2008). *Compensation*. New York: McGraw-Hill.