

หลักสูตร "การประเมินค่างานและจัดทำโครงสร้างเงินเดือน"

1. หลักการและเหตุผล

หัวใจสำคัญของความสำเร็จของทุกองค์กรในปัจจุบันปัจจัยหนึ่งคือ บุคลากร ซึ่งในปัจจุบันพบว่า ปัญหาสำคัญประการหนึ่งเกี่ยวกับบุคลากร คือการรักษาบุคลากรที่ดีมีศักยภาพให้อยู่กับองค์กรนานๆ เป็นเรื่องที่ไม่ง่ายเลย ซึ่งปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ส่งผลโดยตรงต่อความสามารถในการรักษาบุคลากรขององค์กรคือ ผลตอบแทน ซึ่งเรื่องนี้ก็ยังเกี่ยวโยงถึงความสามารถในการได้คนเก่งๆ เข้ามาร่วมงานกับองค์กรอีกด้วย

โจทย์สำคัญคือ ในการบริหารผลตอบแทนขององค์กรต่างๆไป การตอบโจทย์ความเป็นธรรมในด้านต่างๆ นั้นคือ

1. ความเป็นธรรมภายนอก ซึ่งทำให้องค์กรเราสามารถแข่งขันเรื่องบุคลากรกับตลาดได้
2. ความเป็นธรรมภายใน ซึ่งสร้างความเป็นธรรมระหว่างหน่วยงานต่างๆ
3. ความเป็นธรรมในตัวบุคคล ซึ่งทำให้เกิดการจ่ายผลตอบแทนที่เป็นธรรมกับผลงานที่ได้
4. ความสามารถในการจ่ายของบริษัท

ซึ่งการจะตอบโจทย์ต่างๆเหล่านี้ได้ องค์กรจำเป็นต้องใช้ระบบบริหารจัดการหลายระบบ เข้ามาช่วยบริหารจัดการ ซึ่งระบบหนึ่งที่สำคัญและช่วยตอบโจทย์ดังกล่าวในหลายประเด็นได้อย่างชัดเจน คือ การประเมินค่างานและจัดทำโครงสร้างเงินเดือน ซึ่ง องค์กรสามารถใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างความเป็นธรรมด้านต่างๆ และ เพิ่มโอกาสในการแข่งขันด้านบุคลากร อีกทั้ง ยังเป็นเครื่องมือช่วยในการบริหารจัดการเรื่องค่าใช้จ่ายด้านบุคคลได้เป็นอย่างดี ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรขับเคลื่อนเติบโตไปข้างหน้าได้อย่าง มั่งคั่ง ยั่งยืนต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของโครงการ

- 2.1) เพื่อให้องค์กรมีระบบการบริหารผลตอบแทนที่เป็นธรรมต่อพนักงานและองค์กร
- 2.2) เพื่อให้องค์กร มีการประเมินค่างานที่เหมาะสมกับธุรกิจขององค์กร
- 2.3) เพื่อให้องค์กร มีโครงสร้างเงินเดือนที่เหมาะสม ใช้เป็นเครื่องมือบริหารค่าจ้าง
- 2.4) เพื่อให้องค์กร ใช้เป็นเครื่องมือปรับปรุงโครงสร้างค่าจ้างเดิมให้เหมาะสมขึ้น

3.โครงสร้าง และ เนื้อหาของโครงการ

การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ Day1

ขั้นตอนที่ 1 ภาพรวมกระบวนการ ประเมินค่างานและจัดทำโครงสร้างเงินเดือน

1.1 ภาพรวมความเข้าใจ เรื่องการประเมินค่างานและจัดทำโครงสร้างเงินเดือน

- WHY, WHAT, HOW ความสำคัญ, ภาพรวม และแนวทางของระบบบริหารค่าจ้าง
- หลักความเป็นธรรมในการบริหารค่าจ้าง

1.2 แนวทางการประเมินค่างาน

- วิเคราะห์ลักษณะธุรกิจ ปัจจัยแวดล้อม โครงสร้างองค์กร และ JD, JS ของตำแหน่งงานต่างๆ
- การวิเคราะห์เพื่อกำหนดหัวข้อ น้ำหนัก และตัวเลขระดับในการ ประเมินค่างาน
- ทำการประเมินค่างาน ทุกตำแหน่งในบริษัท พร้อมจัดเรียงลำดับคะแนน
- ทวนสอบลำดับคะแนน ปรับปรุงลำดับตามความเหมาะสม

1.3 การจัด Job Group (Job Grade หรือ Job Classification)

- แบ่งกลุ่มระดับ Job Group เทียบกับตำแหน่งที่มี
- สรุป จำนวน Job Group (นำไปเป็นการกำหนดกระบอกเงินเดือน)

1.4 การออกแบบโครงสร้างเงินเดือน

- สสำรวจราคาค่าจ้างในตลาด
- กำหนดค่า Max Min ของแต่ละตำแหน่ง และ ของแต่ละกระบอกเงินเดือน
- การทำกราฟ กระบอกเงินเดือน

1.5 การปรับปรุงโครงสร้างเงินเดือน ให้สอดคล้องกับโครงสร้างที่ออกแบบ

- นำข้อมูลจริงของเงินเดือนตำแหน่งต่างๆ มาเปรียบเทียบกับกระบอกที่ออกแบบ
- ปรับปรุง โครงสร้างเงินเดือน (สำหรับตำแหน่งที่จ่ายมาก น้อยกว่าความเป็นจริงมากๆ)
- การคำนวณงบประมาณ ด้านผลตอบแทน (ปัจจุบัน และในอนาคต)

1.6 การดำเนินการปรับใช้โครงสร้างเงินเดือนใหม่กับองค์กร

- แผนกำหนดการจริง ในการปรับใช้โครงสร้างเงินเดือน

- การสื่อสาร สร้างความรู้ความเข้าใจ ในการใช้โครงสร้างเงินเดือนใหม่
 - การประกาศใช้ และ ปรับปรุงครั้งสุดท้าย (หากมีประเด็นต้องแก้ไข)
-

ขั้นตอนที่ 2 ส่วนของการประเมินค่างาน

(วิทยากรที่ปรึกษา มีการวิเคราะห์ข้อมูล เบื้องต้นก่อนการจัด Workshop)

2.1 สรุปรวิเคราะห์ลักษณะธุรกิจ โครงสร้างองค์กร จำนวนตำแหน่ง และ JD, JS ของตำแหน่งงานต่างๆ

2.2 การวิเคราะห์เพื่อกำหนดหัวข้อ นำหนัก และตัวเลขระดับในการ ประเมินค่างาน

- แนวคิดและ หลักการในการออกแบบหรือกำหนดเกณฑ์การประเมินค่างาน
- เหตุผลในการ ให้นำหนักเกณฑ์การประเมินค่างานในแต่ละหัวข้อ
- หลักในการแบ่งระดับ ในเกณฑ์การประเมินค่างานแต่ละข้อ

กิจกรรม 1 การออกแบบ เกณฑ์ในการประเมินค่างาน

- การกำหนดหัวข้อในการประเมินค่างาน
- กำหนดสัดส่วนน้ำหนัก เกณฑ์การประเมินค่างานแต่ละข้อ
- การกำหนดระดับและคำอธิบาย ในเกณฑ์การประเมินค่างานแต่ละข้อ

ผลลัพธ์ที่ได้จากกิจกรรม

เกณฑ์การประเมินค่างานที่เหมาะสมกับธุรกิจขององค์กร

2.3 ทำการประเมินค่างาน ทุกตำแหน่งในบริษัท พร้อมจัดเรียงลำดับคะแนน

- นำรายการตำแหน่งงานทั้งหมดที่จะประเมินค่างานมาจัดในตารางวิเคราะห์ค่างาน
- ทำการวิเคราะห์และประเมิน จัดระดับค่างานในแต่ละข้อ
- เรียงลำดับ ตำแหน่งต่างๆ ตามลำดับคะแนนที่ประเมินได้
- ทวนสอบความไม่เหมาะสม หรือ ลำดับที่ผิดปกติ ปรับปรุงลำดับอย่างมีเหตุผล

กิจกรรม 2 ทำการประเมินค่างาน

- ระบุรายการ ตำแหน่งงานทั้งหมดที่จะประเมินค่างาน
- วิเคราะห์ค่างาน
- เรียงลำดับ และปรับปรุงความเหมาะสม

ผลลัพธ์ที่ได้จากกิจกรรม

ผลการประเมินค่างานของแต่ละตำแหน่งงาน

ขั้นตอนที่ 3 การจัด Job Group (Job Grade หรือ Job Classification)

- หลักการ แนวคิด ในการแบ่ง Job Group
- การวิเคราะห์ Job Group เทียบการเติบโตขององค์กรที่คาดการณ์ในอนาคต
- สรุป Job Group ตามหลักเกณฑ์ที่เหมาะสม

กิจกรรม 3 การจัด Job Group

ผลลัพธ์ที่ได้จากกิจกรรม

ได้ Job Group เพื่อเตรียมนำไปใช้งานในขั้นตอนต่อไป

=====

การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ Day2

ขั้นตอนที่ 4 การออกแบบโครงสร้างเงินเดือน

4.1 ออกแบบโครงสร้างเงินเดือนเบื้องต้น

- นโยบายการแข่งขันด้านค่าจ้างของบริษัท (เทียบกับ P50)
- การเทียบอัตราค่าจ้างตำแหน่งงานต่างๆ เทียบกับ Salary Survey
- การกำหนดเงินเดือนต่ำสุด และสูงสุด Max Min ของแต่ละตำแหน่งงาน
- สรุปเงินเดือนต่ำสุด สูงสุด และค่ากลาง (Max, Min, Mid-Point) ของแต่ละกระบอกเงินเดือน
- การทำกราฟ กระบอกเงินเดือน เบื้องต้น

กิจกรรม 4-1 การออกแบบโครงสร้างเงินเดือน

ผลลัพธ์ที่ได้จากกิจกรรม

ตาราง แสดง ค่า Max-Min ของแต่ละตำแหน่งงานและกระบอกเงินเดือน

และ กราฟกระบอกเงินเดือน

4.2 การวิเคราะห์ โครงสร้างเงินเดือนที่ออกแบบ

- วิเคราะห์ผลกระทบด้านงบประมาณบุคลากรในอนาคต กับโครงสร้างที่ออกแบบ

- วิเคราะห์ความก้าวหน้าของบุคลากร เทียบกับโครงสร้างที่ออกแบบ
- ความยืดหยุ่นของโครงสร้างเงินเดือน ต่อการเจริญเติบโตขององค์กร
- ปัญหา ผลกระทบด้านอื่นๆ เมื่อใช้โครงสร้างที่ออกแบบ
- ฯลฯ

ขั้นตอนที่ 5 การปรับปรุงโครงสร้างเงินเดือน ให้สอดคล้องกับโครงสร้างที่ออกแบบ

- นำข้อมูลจริงของเงินเดือนตำแหน่งต่างๆ มาเปรียบเทียบกับกรอบที่ออกแบบ
- ปรับปรุง โครงสร้างเงินเดือน (สำหรับตำแหน่งที่ง่ายมาก น้อยกว่าความเป็นจริงมากๆ)
- ทางออก สำหรับบุคลากรที่มีผลกระทบ (โดยเฉพาะผลกระทบด้านลบ)
- การคำนวณงบประมาณ ด้านผลตอบแทน (ปัจจุบัน และในอนาคต)

กิจกรรม 4-2 ปรับปรุงโครงสร้างเงินเดือนที่ออกแบบ

ผลลัพธ์ที่ได้จากกิจกรรม

ได้โครงสร้างเงินเดือนที่ ผ่านการวิเคราะห์แล้วว่าเหมาะกับองค์กรมากที่สุด

ขั้นตอนที่ 6 การดำเนินการปรับใช้โครงสร้างเงินเดือนใหม่กับองค์กร

- แผนกำหนดการจริง ในการปรับใช้โครงสร้างเงินเดือน
- การสื่อสาร สร้างความรู้ความเข้าใจ ในการใช้โครงสร้างเงินเดือนใหม่
- การประกาศใช้ และ ปรับปรุงครั้งสุดท้าย (หากมีประเด็นต้องแก้ไข)

กิจกรรม 5 แนวทางการสื่อสาร และแผนรองรับความเสี่ยงในการประกาศใช้

ผลลัพธ์ที่ได้จากกิจกรรม

ได้แนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน เตรียมการรองรับความเสี่ยงในการใช้ระบบ

HOMEWORK

ขอให้คณะผู้บริหารกลับไปประชุมเพื่อหาข้อสรุปดังนี้

- โครงสร้างเงินเดือนใหม่
- แนวทางการสื่อสารกับพนักงาน
- แผนการนำระบบไปใช้งาน

4.เทคนิค รูปแบบการฝึกอบรม

การ Training Consulting & Workshop ตามโจทย์ข้อมูลจริงของบริษัท

- บรรยายแนวทาง และยกตัวอย่าง 40 %
- นำกิจกรรมกลุ่ม เพื่อระดมความคิดเห็น ให้คำปรึกษา แนะนำ Workshop ร่วมกัน 60 %

5.หลักสูตรนี้เหมาะสำหรับ

ผู้บริหารระดับสูง, คณะกรรมการผู้รับผิดชอบโครงการ