

การบริหารค่าจ้างในมุมมอง ของ HR และเทคนิคการบริหารแบบ Pay for Performance (P4P)

เวทีวิชาการ : วิกฤติ P4P "ระดมพลังปัญญาร่วมหาทางออก"
27 พฤษภาคม 2556

รุ่งโรจน์ อรรถานิทธิ

กรรมการผู้จัดการ

Thai Skill Plus Co.,Ltd

rungroj2202@gmail.com

Agenda

- แนวคิดการบริหารค่าตอบแทนในมุมมองนักทรัพยากรบุคคล
- การบริหารผลการปฏิบัติงาน
- การบูรณาการสู่ P4P
- ตัวอย่าง
- ถาม ตอบ

Pay for Performance

แนวคิดการบูรณาการ บริหารผลตอบแทนกับผลการประเมิน

Input

Process

output

ปรัชญาพื้นฐาน ในการให้ผลตอบแทนแก่พนักงานสมัยใหม่



ดึงดูด



รักษา

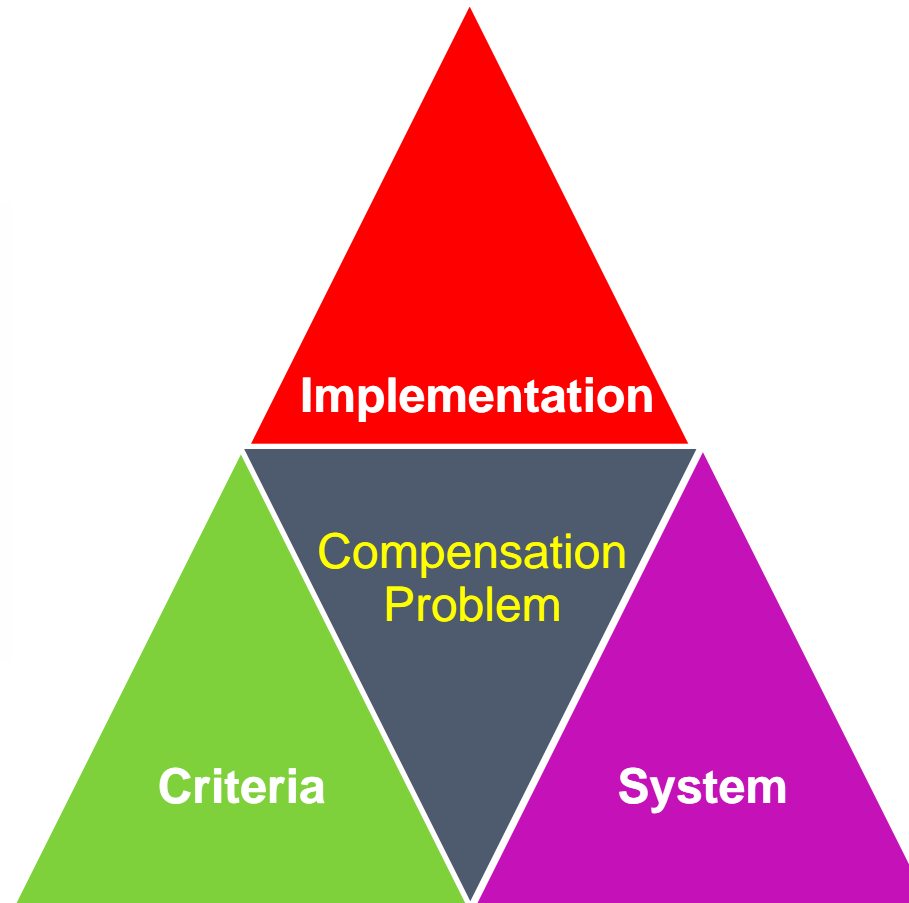


พัฒนา

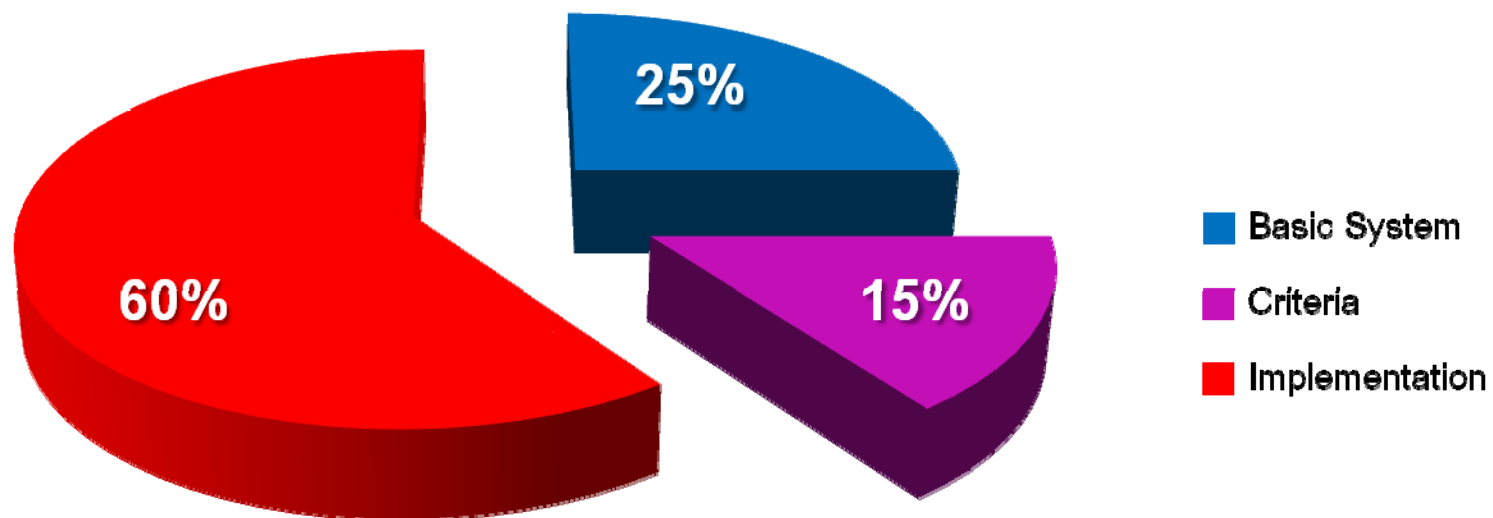


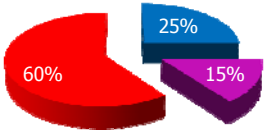
จูงใจ

ปัญหา 3 ด้าน ของการบริหารค่าตอบแทน กับการสร้างความผูกพันของพนักงานในองค์กร



Compensation Problem Thought Engagement

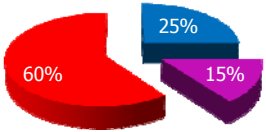




Basic Problems of Compensation System

- มีการประเมินค่างานหรือยัง (Job Evaluation)
- มีการจัดกลุ่มงานหรือยัง (Job Classification)
- มีโครงสร้างค่าจ้างหรือไม่ (Salary Structure)
- ความสมบูรณ์ของ JD, R&R (Role & Responsibility) หรือ JR (Job & Role)
- เคยทำระบบใช้เองแต่ไม่แน่ใจว่าถูกหรือไม่
- ศึกษาแต่ตำรา ยังไม่เคยลงของจริง

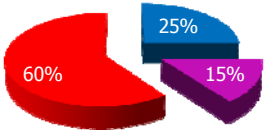
ทำมาหลายครั้งแล้วแต่ก็ไม่กล้า ใช้ขาดผู้รู้จริง



Compensation Criteria Problems

- หลักเกณฑ์ประเมินผลงานเพื่อขึ้นค่าจ้างประจำปี
- หลักเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งงาน จ่ายกันอย่างไร
- หลักเกณฑ์การคิดค่าครองชีพ
- หลักเกณฑ์การคิดค่าประสบการณ์พนักงานใหม่
- หลักเกณฑ์การปรับผลกระทบพนักงานเนื่องจากการปรับค่าจ้างขั้นต่ำ
การปรับค่าจ้างเริ่มต้น

มีหรือไม่ ชัดเจนแค่ไหน ทำไมถูกยื่นข้อเรียกร้องบ่อย ๆ



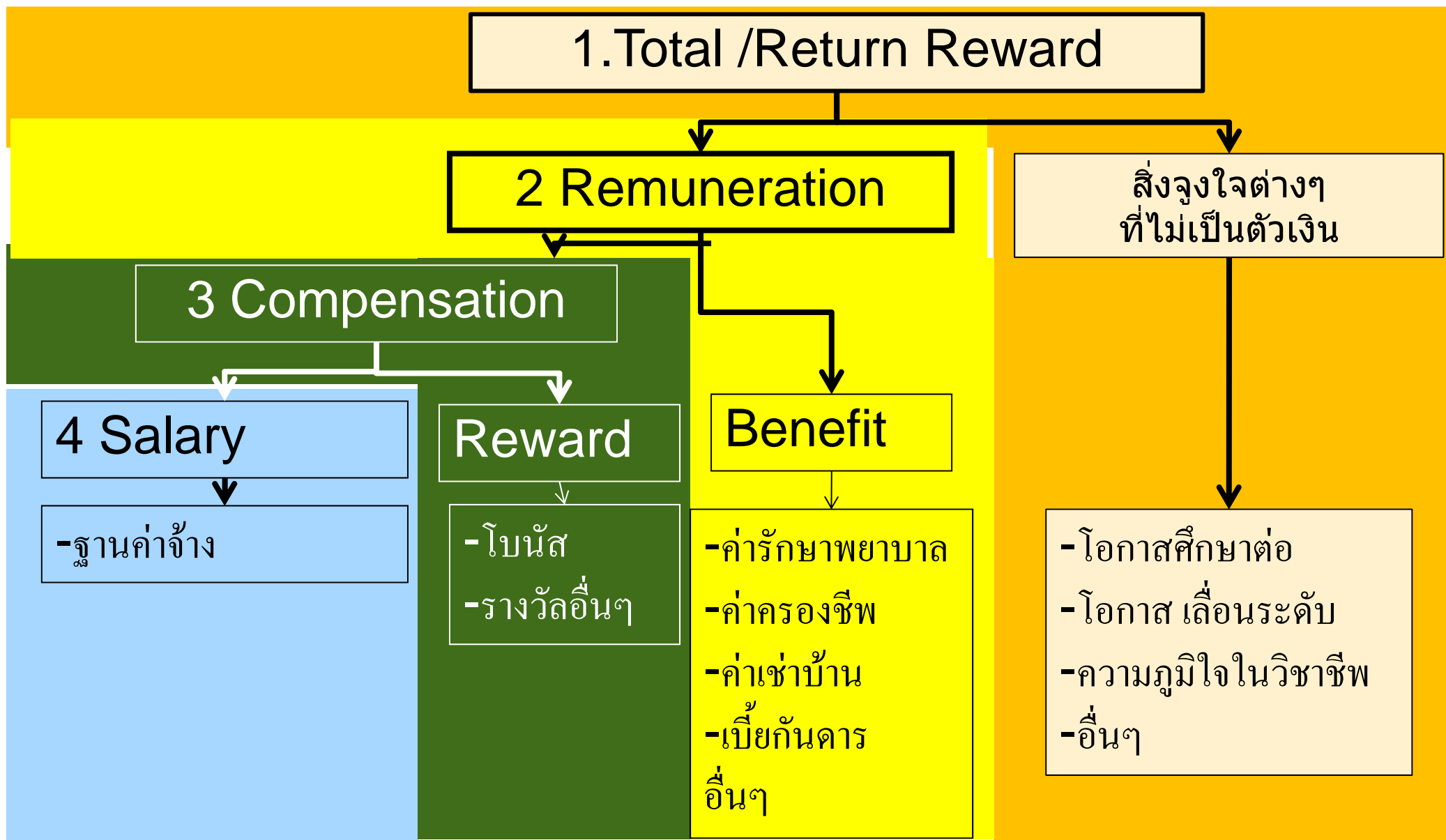
Compensation Implement Problems

- Line Manager ประเมินผลได้เที่ยงตรงแค่ไหน
- ผู้บริหารเข้าใจระบบบริหารค่าจ้างหรือไม่
- ความเกี่ยวพัน กับ Career Path และ PMS
- พนักงานเข้าใจระบบตรงกับที่องค์กรมีแค่ไหน
- พนักงานกลุ่มที่ได้และเสียผลประโยชน์ องค์กรจะดูแลอย่างไร

พนักงานรอที่จะได้เห็นความชัดเจนโปร่งใส

Path1 เริ่มจาก แนวคิดการบริหารผลตอบแทน

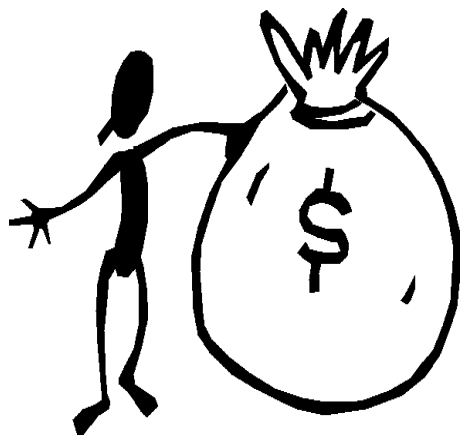
4 Level Total Return Model



ปัจจุบันนำมาปรับเป็นรูปแบบการให้ผลตอบแทน

Compensation Design

ค่าตอบแทนขั้นพื้นฐาน



เงินเดือน

รางวัลใจ



Bonus

เงินรางวัลพิเศษ

สวัสดิการพื้นฐาน



ค่ารักษาพยาบาล

ค่าครองชีพ เบี้ย

ก้นดาร์

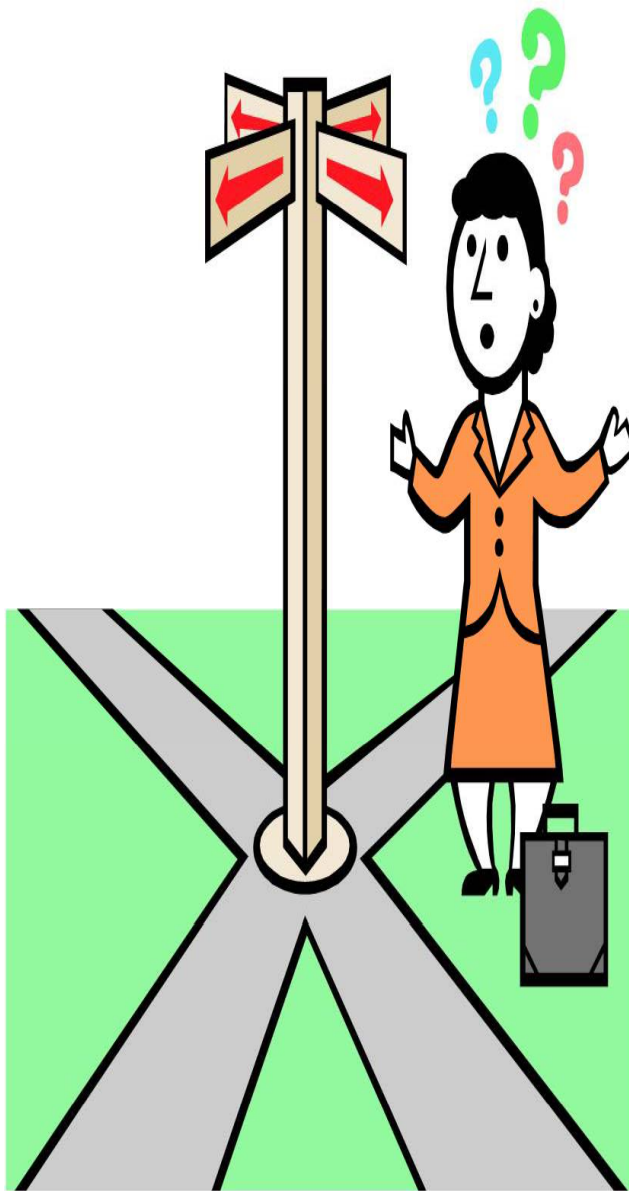
ค่าตอบแทนไม่ได้

รูปเงิน



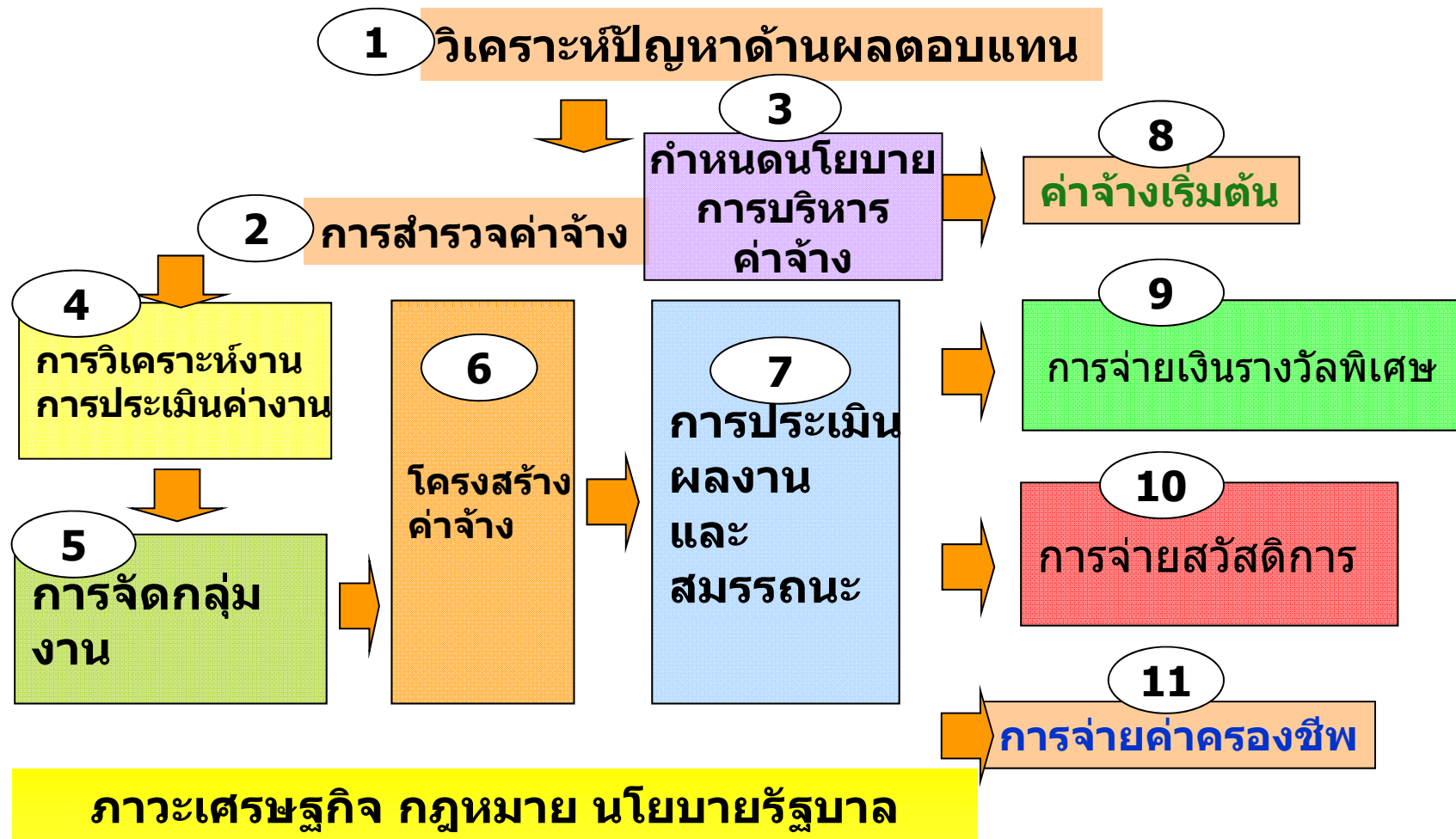
สวัสดิการเฉพาะ

วิชาชีพ / โอกาสต่างๆ



เครื่องมือและขั้นตอน ในการบริหารผลตอบแทน

เครื่องมือและขั้นตอน ในการบริหารผลตอบแทน



นโยบายในการบริหารผลตอบแทน

องค์กรต้องกำหนดนโยบายการระบบบริหารผลตอบแทน เพื่อให้สอดคล้องกับองค์กรและให้สนับสนุนระบบบริหารผลตอบแทนโดยใช้แนวทางผลสำรวจค่าตลาดแรงงาน (Market Survey) เพื่อให้เกิดความยุติธรรมใน 2 ด้าน

- ความยุติธรรมการจ่ายผลตอบแทนในองค์กร (**Internal Equity**)
- ความยุติธรรมที่สามารถเทียบเคียงกับองค์กรภายนอกได้ (**External Equity**)



ทางเลือกรูปแบบการบริหารค่าตอบแทนแบบต่าง ๆ

วัตถุประสงค์ การจ่าย	Basic Salary	Benefit	Reward	อื่นๆ	รวม
แข่งขันกับ ตลาด	70	10	20	0	100
มั่นคงในการ ทำงาน	50	40	0	10	100
ค่านึง ชีวิตประจำวัน	50	30	10	10	100
Performance	50	17	17	16	100

วิธีการกำหนดนโยบายค่าตอบแทน

การดำเนินงานตาม Policy	วัตถุประสงค์	เครื่องมือ	ผลที่คาดว่าจะได้รับ
Alignment	In trend	วิเคราะห์งาน, ทบทวนภาระงาน ประเมินค่างาน	Effective
Competitive	Pay Structure	Market Style	
Contribution	Intensive Program	Seniority , Performance Merit	Fairness
Management	Evaluate	Cost Communication Change	การยอมรับ

Path 2

แนวคิดการประเมินผล



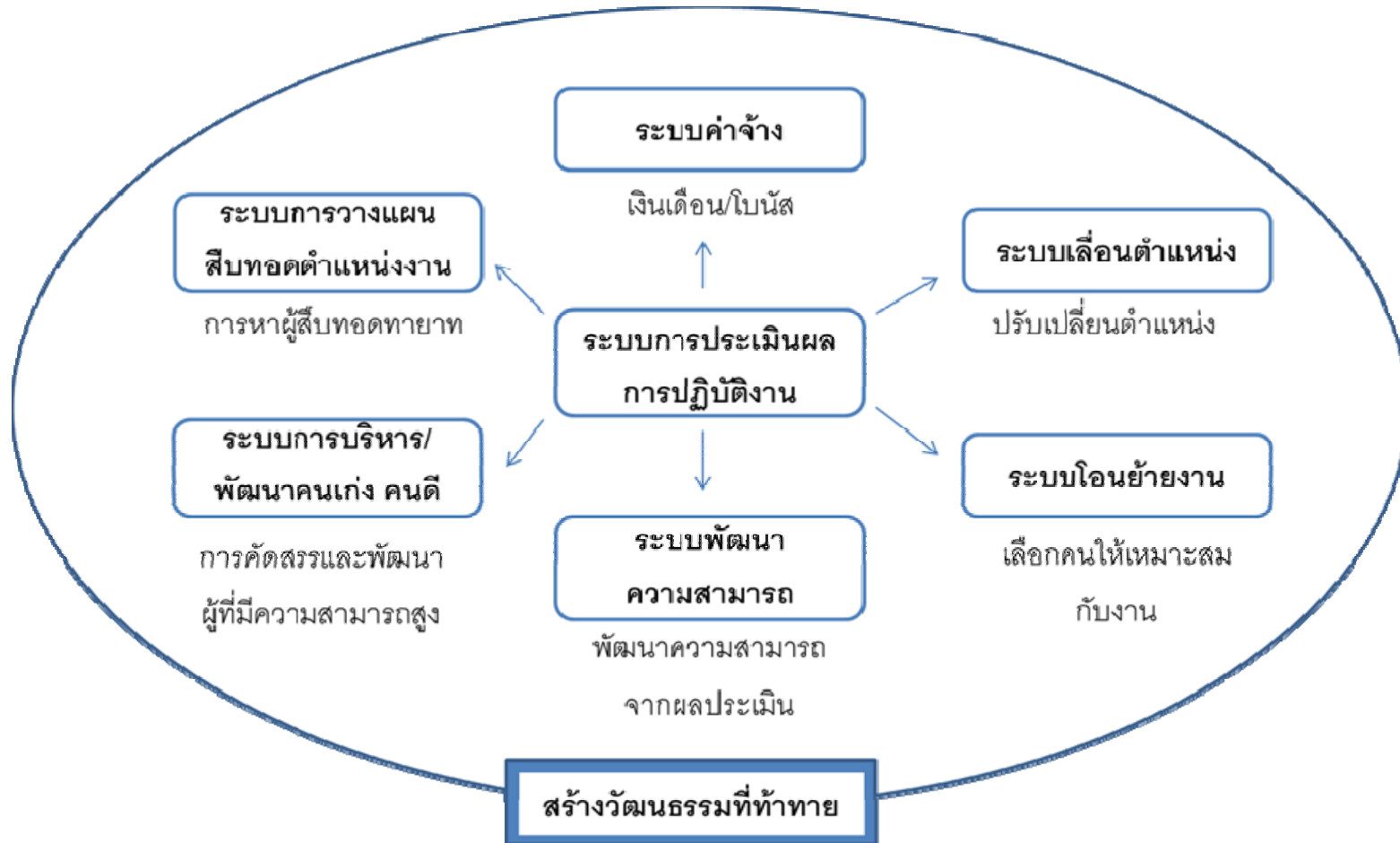
การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การตรวจสอบงานของพนักงานที่เกิดขึ้นเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ ตามปัจจัยวัดผลงานที่กำหนดขึ้นตั้งแต่ช่วงเวลาซึ่งปัจจัยวัดผลงานที่ดีต้องประกอบด้วยปัจจัยหลักๆ 2 เรื่อง ได้แก่

1) ปัจจัยด้านพฤติกรรมหรือความสามารถ (Competency) และ

2) ปัจจัยด้านผลลัพธ์ในเชิงของตัวเลข (Key Performance Indicators : KPIs)

ปัจจัยดังกล่าวจะต้องแจ้งให้พนักงานรับรู้ก่อนล่วงหน้าเพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานได้ตรงตามผลงานที่ผู้บังคับบัญชา คาดหวังไว้ ซึ่งเป้าหมายของการประเมินผลงานนั้นเพื่อประเมินผลงานจริงของพนักงาน (Actual Performance) เปรียบเทียบกับผลงานที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวัง (Expected Performance)

ภาพแสดงการเชื่อมโยงกลไก การประเมินผลการปฏิบัติงานกับระบบงานทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องต่าง ๆ



Performance Management System Model



Snapshot of Employee Performance



Conflict ความคาดหวังจากการประเมินผล

ผู้ประเมินต้องการทราบว่า

- ❖ การบริหารหน่วยงานเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่
- ❖ ผลการปฏิบัติงานเทียบกันแต่ละคนเป็นอย่างไร
- ❖ ควรจ่ายค่าตอบแทนให้แค่ไหน
- ❖ Performance ของหน่วยงาน

ผู้เกี่ยวข้องต้องการทราบว่า

- ❖ จะได้รับบริการดีขึ้นหรือเปล่า
- ❖ สิ่งที่ได้รับคุ้มกับหรือค่าใช้จ่ายที่เพิ่มหรือไม่

ผู้บริหารต้องการทราบว่า

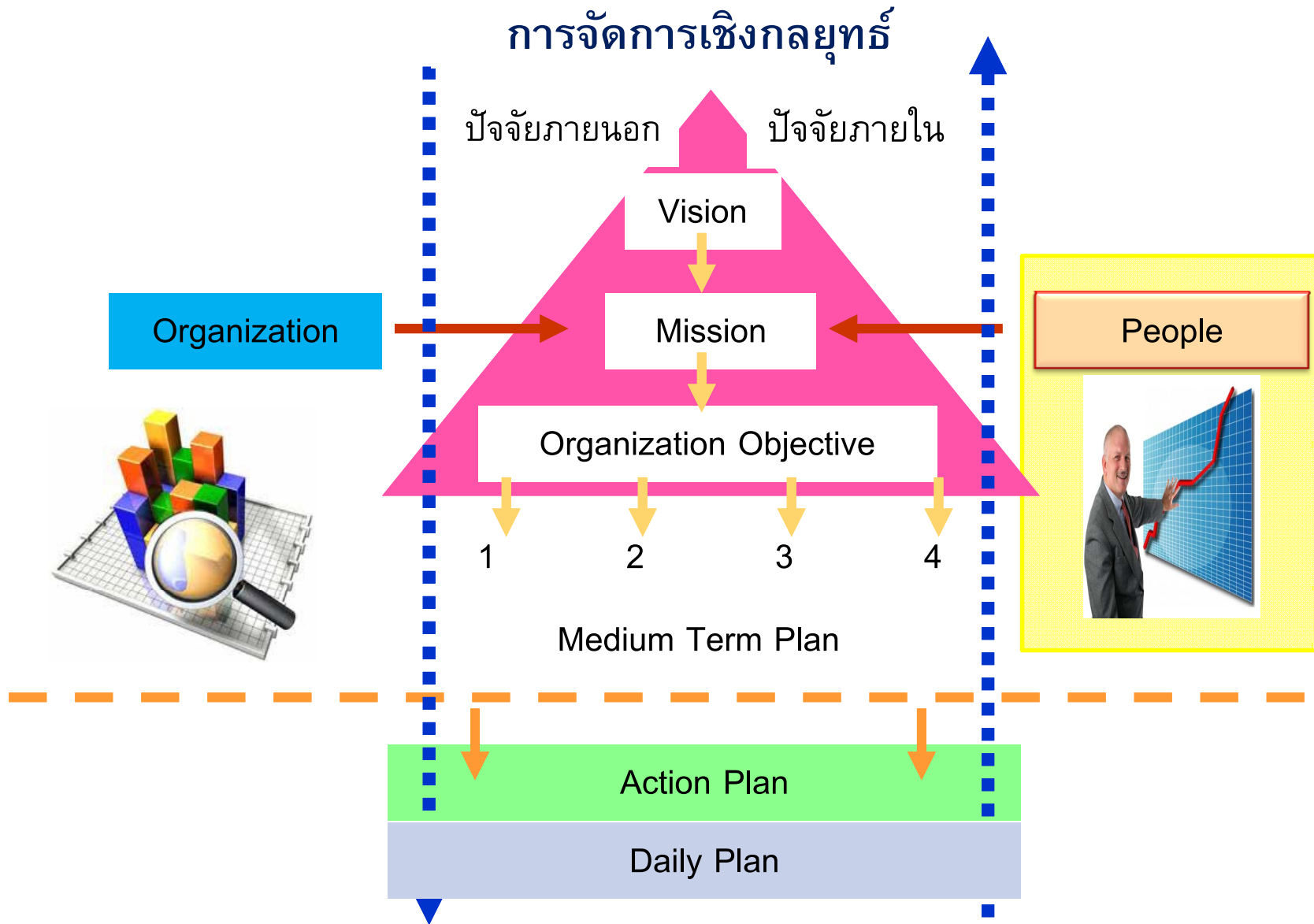
- ❖ ภาพรวมขององค์กรคนไม่ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นแค่ไหน
- ❖ ต้องใช้งบประมาณในการเพิ่มค่าตอบแทนแค่ไหน
- ❖ Cost Efficiency , Effectiveness

ผู้ถูกประเมินต้องการทราบว่า

- ❖ ผลงานเป็นไปตามคาดหวังหรือไม่
- ❖ โอกาสความก้าวหน้าจะเป็นอย่างไร
- ❖ ผลตอบแทนที่ได้รับคุ้มกับความสำเร็จหรือค่าเหนื่อยหรือไม่

Path 3

แนวคิด Pay for Performance P4P





PAY FOR PERFORMANCE

Description

- Pay-for-Performance systems tie compensation directly to specific business goals and management objectives.
- These systems try to improve individual accountability, align shareholder, management and employee interests, and enhance performance throughout the organization.
- To achieve the latter, they match measurable and controllable performance targets and appraisal mechanisms to corporate objectives.

Pay for Performance P4P

ความหมาย

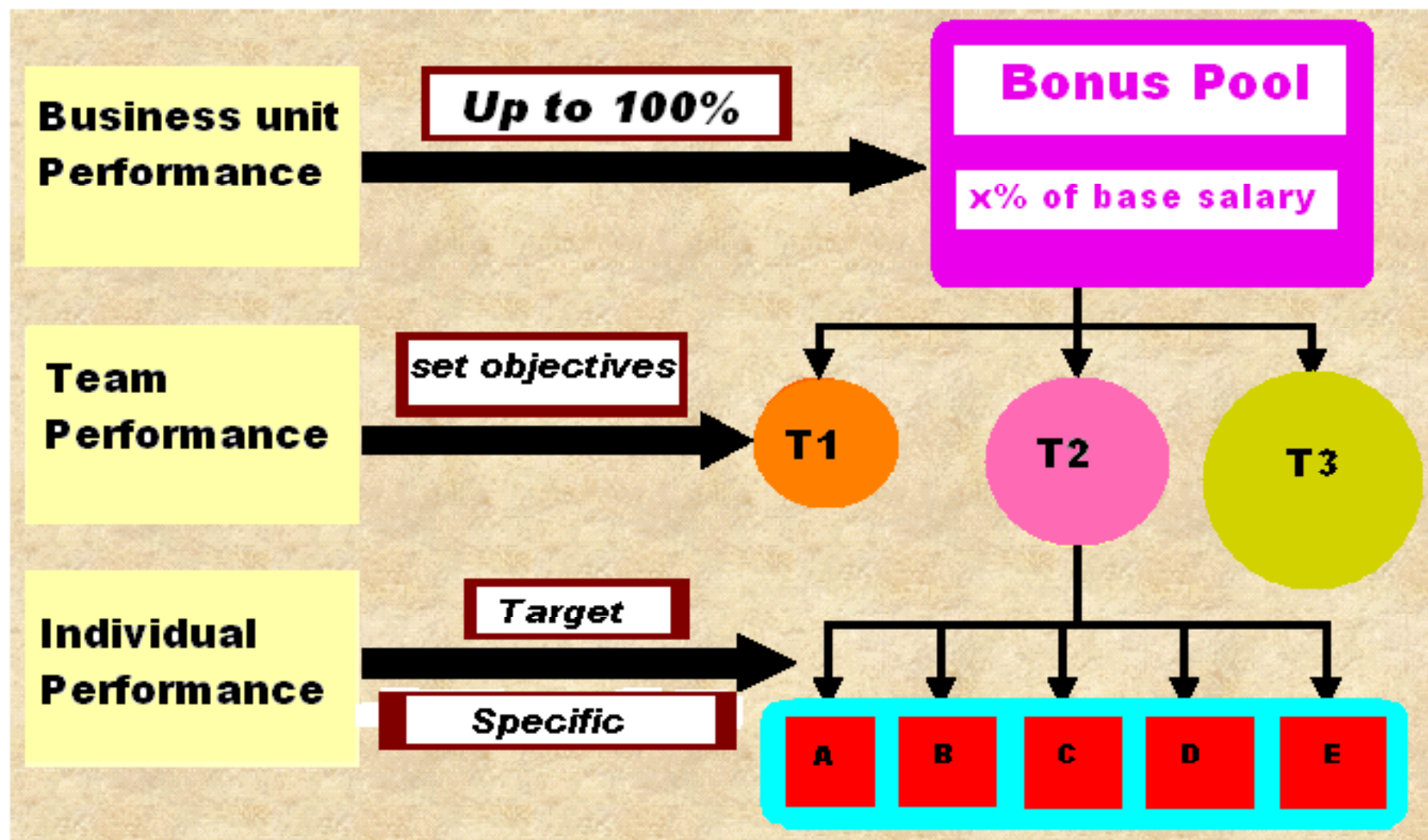
เป็นแนวคิดการบูรณาการแบบกลยุทธ์
ในเรื่องการบริหารผลตอบแทนกับผล
การประเมิน

PAY FOR PERFORMANCE

- **BUSINESS UNIT PERFORMANCE**
- **TEAM PERFORMANCE**
- **INDIVIDUAL PERFORMANCE**



Rewards/Incentive Program



มุมมองเชิงกลยุทธ์ของ P4P

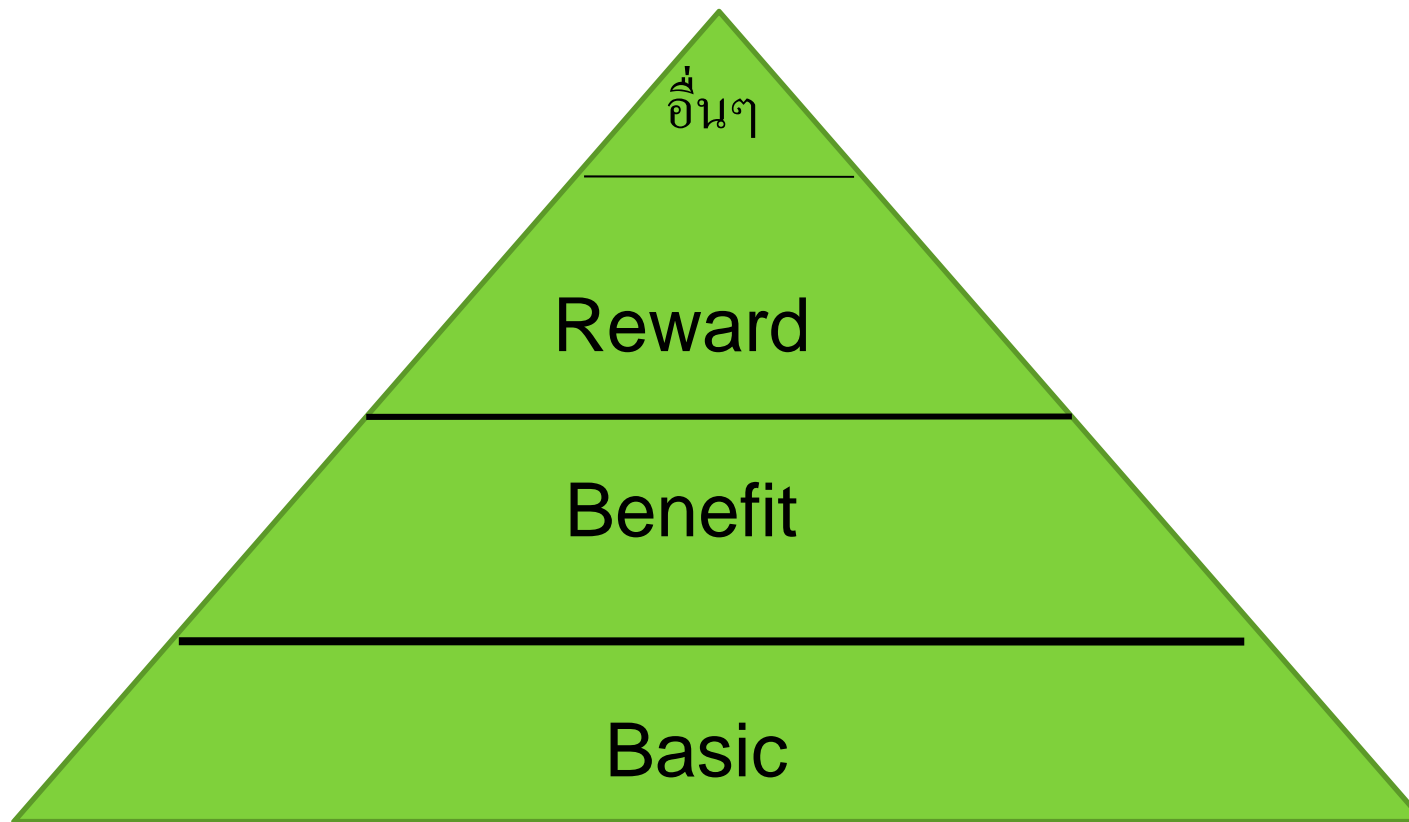
ข้อมูลพื้นฐานการคิดก่อนการตัดสินใจเลือกวิธีการจ่ายค่าตอบแทน

- ✓ วัตถุประสงค์
- ✓ การแข่งขัน (ดูผลสำรวจ)
- ✓ สอดคล้องภายใน(วัฒนธรรมของคนในองค์กร)
- ✓ การบริหารจัดการ (งบประมาณ)
- ✓ การบริหารทรัพยากรบุคคล (การประเมินผล การบริหารค่าตอบแทน และ การบริหาร Career Path)
- ✓ ประเภทขององค์กร (พื้นที่ /จำนวนคน /ผลกระทบ)

วัตถุประสงค์ของ P4P

- เพื่อนำแนวคิดด้านการประเมินผลงาน มาบูรณาการการบริหารค่าตอบแทน
- เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด (Efficiency) ระหว่าง การบริหารงานประมาณกับการบริหารค่าตอบแทนพนักงาน
- เพื่อลดปัญหาการลาออกของพนักงานที่มีความสามารถ (Talent)
- เพื่อเพิ่มช่องทางพนักงานที่มีความสามารถให้ก้าวหน้าโดยไม่ต้องรอรระบบอาวุโส
- เพื่อลด Loss ของกำลังคนที่มาทำงานในเป้าหมายที่ไม่สอดคล้องกับองค์กร

รูปแบบการบริหารค่าตอบแทนแบบ ทั่วไป

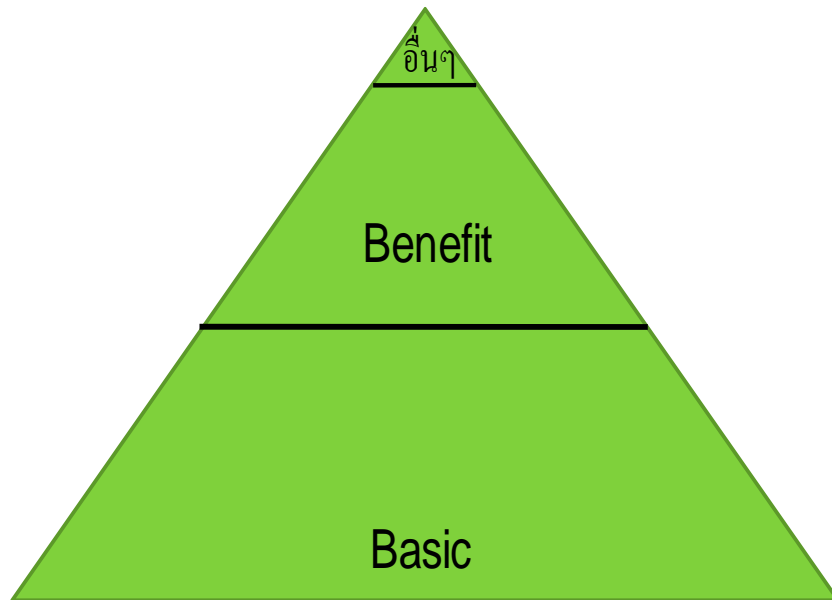


ลักษณะของรูปแบบการบริหารค่าตอบแทนแบบต่าง ๆ

วัตถุประสงค์ การจ่าย	Basic Salary	Benefit	Reward	อื่นๆ	รวม
แข่งขันกับ ตลาด	70	10	20	0	100
มั่นคงในการ ทำงาน	50	40	0	10	100
ค่านึง ชีวิตประจำวัน	50	30	10	10	100
Performance	50	17	17	16	100

เปรียบเทียบ 2 รูปแบบมั่นคงกับ P4P

รูปแบบการบริหารค่าตอบแทนแบบมั่นคง



รูปแบบการบริหารค่าตอบแทนแบบ p4p

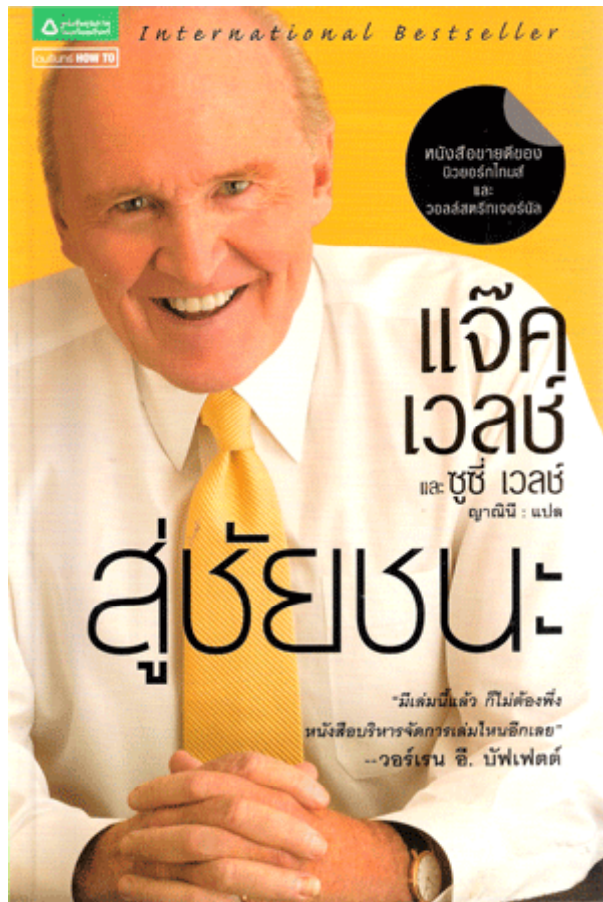


Path 4

กรณีศึกษา

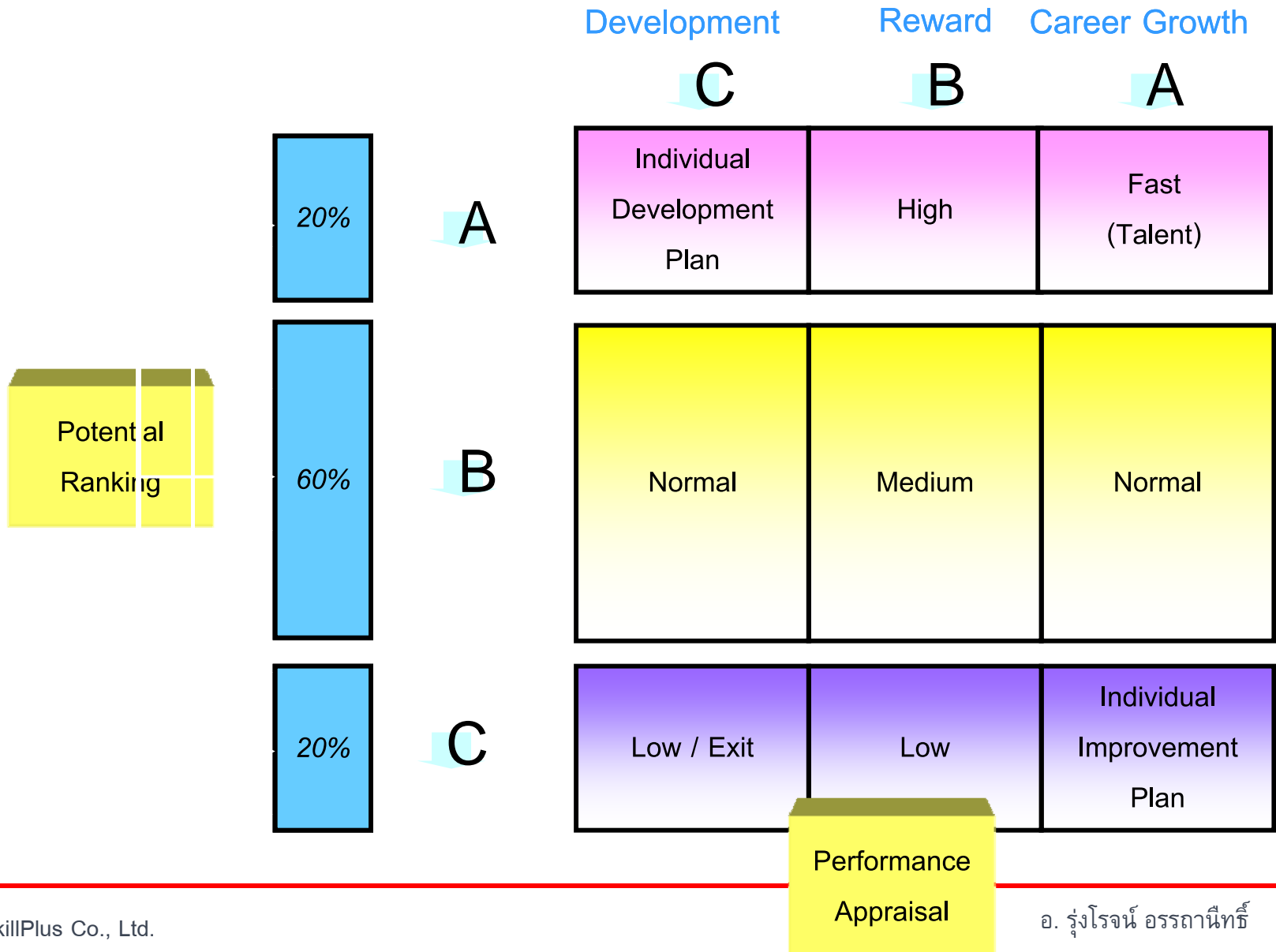


การประเมินผลแบบใหม่ที่นำมาสู่ แนวคิด P4P










ผู้จัดการทั้งหมดกว่า 25,000 คน ของ GE จะ ถูกทำการ ประเมินผลด้านการบริการและผลการปฏิบัติงาน โดยแบ่งผล การประเมินเป็น 5 ระดับ (เกรด) คือ ผลงานยอดเยี่ยมระดับสุดยอด (เกรด A) 10% ระดับต่ำลงมา 15% ผลงานระดับกลาง (เกรด 50% ระดับ ต่ำกว่าระดับกลาง 15% ระดับต่ำสุด (เกรด C) 10% แจ๊ค เวลช์ ย้ำเสมอว่า “ไม่มีที่นั่งสำหรับคนที่ไม่อยู่ใน เกรด A” เหตุผลที่ GE ต้องการแต่ผู้บริหารและพนักงานระดับ เกรด A เท่านั้นก็เพราะผู้คนเหล่านี้จะเป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่น ในคุณค่าของบริษัท ทำงานอย่างทุ่มเทและไม่มีข้อบกพร่อง ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่ แจ๊ค เวลช์ บอกว่า “ดีที่สุดในโลก”

P4P ภาคเอกชนเต็มรูปแบบ



ผลการประเมิน

Competency	ระดับผลงาน			
	ดีเลิศ	ดีมาก	ดี	ต่ำ
A				
B				?
C			?	X

ความหมาย



— Excellent



= Good



= Fair



= Question



= Exit

จุดแข็งของ P4P

- เน้นประสิทธิภาพ (Efficiency) ระหว่าง การบริหารงานประมาณกับการจ่ายพนักงาน
- เน้นการแข่งขันโดยมีฐานความเชื่อในว่าหากคนมีการแข่งขันจะเกิดการพัฒนาและประสิทธิภาพ
- ใช้รางวัลในรูปแบบของเงินเป็นสิ่งจูงใจ
- ทำตามเป้าหมายได้มาก ได้รับผลตอบแทนมาก

จุดอ่อนของ P4P

- ไม่เชื่อเรื่องของความอาวุโส ซึ่งประสบการณ์เป็นส่วนหนึ่งของการทำงานให้ได้ดี
- เน้นให้คนแข่งขันกันเพราะจะเน้นแต่เป้าหมายไม่สนใจเรื่องการทำงานเป็นทีม
- คนจะมีความเครียดสูง โดยเฉพาะคนที่งานไม่ได้ตามเป้าหมาย
- หากระบบตั้งเป้าไม่ถูกต้อง งานสำคัญจะถูกละเลย
- คนจะเน้นที่รายได้มากเกินไปจนละเลยวัตถุประสงค์ของงานและวิชาชีพ

ข้อควรระวังการใช้ระบบ P4P

- ✓ ค่าของตำแหน่งงานต้องชัดเจน
- ✓ ระบบประเมินผลต้องได้รับความเชื่อมั่นและทุกคนในองค์กรเข้าใจในทิศทางเดียวกัน
- ✓ คำนึงถึงวัฒนธรรมการทำงานแบบคนไทยที่มีทั้งความอาวุโส ประสพการณ์
- ✓ ขนาดของหน่วยงานหากไม่ใหญ่พอ จะมีผลต่อระบบการประเมิน
- ✓ ความเป็นทีมจะน้อยลงมาก
- ✓ ต้องไม่ลดสิทธิประโยชน์คนเก่า

ข้อเสนอการใช้ระบบ P4P

- ✓ ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ของโครงสร้างค่าตอบแทนว่าต้องการระดับไหน 4-3-2-1 หรือต้องการทำอะไรแน่ๆ
- ✓ อย่างน่า งบประมาณเป็นตัวตั้งในการออกแบบระบบ แต่ให้เน้นที่ประสิทธิภาพ และ Outcome ที่ลูกค้าจะได้รับ
- ✓ การจัด Job Family ต้องชัดเจน ชื่อตำแหน่งเหมือนกันอาจอยู่คนละ Job Family
- ✓ คำนึงถึงค่าตลาดในการจ่ายเพื่อรักษาคน
- ✓ เชื่อมโยงกับระบบพัฒนาคนหากไม่ได้เป้าหมาย

THANK YOU