

บทที่ 6

กระบวนการจัดทำโครงสร้างค่าตอบแทน

คณะผู้ให้คำปรึกษาได้ดำเนินการจัดทำโครงสร้างเงินเดือนให้กับบริษัท เอปี้ซี จำกัด ตามกระบวนการดังต่อไปนี้

6.1 ทบทวนการวิเคราะห์งานและการจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน

6.2 การประเมินค่างานโดยวิธี Hay Guide Method of Job Evaluation

6.2.1 การจัดตั้งคณะกรรมการ

6.2.2 การประเมินค่างาน

6.2.3 การตรวจสอบความถูกต้องของการประเมิน

6.3 การสำรวจเงินเดือน (Pay Survey)

6.3.1 การเตรียมการสำรวจข้อมูลเงินเดือน

6.3.2 การสำรวจและวิเคราะห์ข้อมูลเงินเดือน

6.4 การจัดทำโครงสร้างค่าตอบแทน

6.4.1 การกำหนดเส้นนโยบายการจ่ายเงินเดือน (Pay Policy Line)

6.4.2 การจัดระดับตำแหน่งงาน (Job Grading)

6.4.3 การจัดทำช่วงอัตราค่าจ้างเงินเดือนในแต่ละระดับงาน (Pay Range)

6.5 การตรวจสอบโครงสร้างเงินเดือน

6.5.1 ตรวจสอบความคาบเกี่ยวของช่วงอัตราค่าจ้างเงินเดือน

6.1 ทบทวนการวิเคราะห์งาน

เนื่องจากบริษัทฯ ได้จัดทำกระบวนการวิเคราะห์งาน และจัดทำคำบรรยายลักษณะงานเสร็จสิ้นเมื่อวันที่ 30 เมษายน 2551 ดังนั้นทางกลุ่มผู้ให้คำปรึกษาได้นำผลการวิเคราะห์จากคำบรรยายลักษณะงานมาทบทวนเพื่อพิจารณาความครอบคลุมรายละเอียดที่เป็นสาระสำคัญของงานเพื่อการประเมินค่างานในหัวข้อต่อไปดังนี้

1. ชื่อตำแหน่ง
2. แผนก
3. ฝ่าย
4. รหัสตำแหน่งงาน
5. วันที่จัดทำ
6. ครั้งที่จัดทำ
7. ผู้บังคับบัญชา
8. วัตถุประสงค์ของงาน
9. ความรับผิดชอบหลัก
10. ความยากของงาน
11. มิติของงาน
12. การทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น
13. คุณสมบัติประจำตำแหน่ง
14. ผู้จัดทำ
15. ผู้อนุมัติ
16. ผู้ดำรงตำแหน่ง

พบว่า ข้อมูลในคำบรรยายลักษณะงานของบริษัทฯ ขาดเนื้อหาในส่วนของมิติของงาน ทางคณะผู้จัดทำจึงได้เสนอให้ทางบริษัทฯ ทำการปรับปรุงเพิ่มเติมข้อมูลในส่วนนี้ขึ้นใหม่ โดยได้ทำการจัดทำร่วมกับระดับผู้จัดการฝ่ายทุกฝ่ายของบริษัทฯ เพื่อทำการเพิ่มเติมข้อมูลในส่วนนี้ และนำเสนอต่อกรรมการผู้จัดการในการพิจารณาอนุมัติ โดยในส่วนข้อมูลเพิ่มเติมนี้ ทางคณะผู้ให้คำปรึกษาได้นำคำบรรยายลักษณะงานตำแหน่งต่างๆพร้อมส่วนเพิ่มเติมมาแสดงไว้ในส่วนภาคผนวก ง

6.2 การประเมินค่างานโดยวิธี Hay Guide Chart-Profile Method of Job Evaluation

การประเมินค่างานโดยวิธี Hay Guide Chart-Profile Method of Job Evaluation ทางกลุ่มผู้ให้คำปรึกษาได้ยึดหลักความเป็นธรรมภายในการประเมิน กล่าวคือ ตำแหน่งงานที่ต้องใช้ความรู้และทักษะ (Know How) การแก้ปัญหา (Problem Solving) และความรับผิดชอบ (Accountability) สูงคะแนนการประเมินค่างาน Hay Point จะสูงกว่าตำแหน่งงานที่ใช้ความรู้และทักษะ (Know How) การแก้ปัญหา (Problem Solving) ความรับผิดชอบ (Accountability) ต่ำกว่า

6.2.1 การจัดตั้งคณะกรรมการ

โดยการประเมินค่างานในแต่ละตำแหน่งงานนั้นจะต้องผ่านการเห็นชอบของคณะกรรมการที่จัดตั้งขึ้น ซึ่งประกอบด้วยรายชื่อดังต่อไปนี้

1. กรรมการผู้จัดการ
2. ผู้จัดการฝ่ายบัญชีและการเงิน
3. ผู้จัดการกองเรือ
4. ผู้จัดการฝ่ายบุคคล
5. ผู้จัดการฝ่ายเทคนิค
6. ผู้ช่วยบริหารระบบ SMS
7. นายเรือ (กัปตัน) (ตัวแทน)
8. นางสาวประณมพร คงประสิทธิ์ ผู้ให้คำปรึกษา
9. นายชานน เจริญพานิช ผู้ให้คำปรึกษา
10. นางสาวพรวิภา คล้ายอมร ผู้ให้คำปรึกษา

วัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการประเมินค่างาน และเป็นที่ยอมรับของพนักงานในบริษัท ซึ่งทางกลุ่มผู้ให้คำปรึกษาได้แบ่งกลุ่มตำแหน่งงานเพื่อประเมินค่างานออกเป็น 2 กลุ่มตามลักษณะงาน และโครงสร้างองค์การ คือ 1.ฝ่ายงานสำนักงานจัดการ 2.ฝ่ายงานกองเรือ

6.2.2 การประเมินค่างาน

กลุ่มผู้ให้คำปรึกษาได้จัดประชุมคณะกรรมการเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการประเมินค่างานด้วยชุดผังประเมินของเฮย์ (Hay Guide Chart) และทำการทดลองประเมินค่างานเพื่อให้คณะกรรมการทุกท่านมีความเข้าใจตรงกันเพื่อให้การประเมินค่างานถูกต้องตามหลักการประเมินค่างาน กลุ่มผู้ให้คำปรึกษาและคณะกรรมการได้ร่วมกันประเมินค่างานในแต่ละตำแหน่งงานพร้อมๆ กัน สำหรับในกรณีที่มีความเห็นไม่ตรงกัน จะให้มีการชี้แจงเหตุผลและสรุปลงความเห็นและตัดสินใจจากเสียงข้างมากเพื่อให้ทุกฝ่ายเกิดการยอมรับ เมื่อได้ค่างานครบทุกตำแหน่งจึงทำการตรวจสอบความเป็นไปได้ของค่างานที่ประเมินกับเกณฑ์การประเมินค่างานของเฮย์ ดังแสดงผลการประเมินค่างานของบริษัท ในตารางที่ 6.1

ตารางที่ 6.1

ตารางแสดงการประเมินค่างานของบริษัทฯ โดยใช้วิธีการประเมินค่างานด้วย Hay Guide Chart

ลำดับที่	ตำแหน่งงาน	ความรู้	การแก้ปัญหา	ความรับผิดชอบ	คะแนน				Hay Profile	
(No.)	(Position)	(Know-How)	(Problem Solving)	(Accountability)	KH	PS	AC	Total	Profile	
ฝ่ายสำนักงานจัดการ										
1	เจ้าหน้าที่รับส่งเอกสาร	B01	A1	A0R ⁺	57	10%	6	10	73	A4 AC>PS
2	เลขานุการฝ่ายเทคนิค	B ⁺ 02	B1	B0 ⁺ R ⁻	76	12%	9	9	94	L AC=PS
3	เจ้าหน้าที่แผนกจัดซื้อ	B ⁺ 02	B1	B0 ⁺ R ⁻	76	12%	9	9	94	L AC=PS
4	เจ้าหน้าที่คลังสินค้า	B ⁺ 02	B1	B0 ⁺ R ⁻	76	12%	9	9	94	L AC=PS
5	เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล	B ⁺ I2	B2	A2 ⁻ R ⁺	100	16%	16	16	132	L AC=PS
6	เจ้าหน้าที่แผนกบัญชี	B ⁺ I2	B2	A2 ⁻ R ⁺	100	16%	16	16	132	L AC=PS
7	เจ้าหน้าที่แผนกการเงิน	B ⁺ I2	B2	A2 ⁻ R ⁺	100	16%	16	16	132	L AC=PS
8	นายช่างกล	B ⁺ I2	B2	B0 ⁺ S	100	16%	16	29	145	A4 AC>PS
9	ผู้ช่วยผู้บริหารระบบ SMS	C ⁺ I2	C ⁺ 2	C0 ⁺ C ⁻	132	22%	29	29	190	L AC=PS

ตารางที่ 6.1

ตารางแสดงการประเมินค่างานของบริษัทฯ โดยใช้วิธีการประเมินค่างานด้วย Hay Guide Chart (ต่อ)

ลำดับที่	ตำแหน่งงาน	ความรู้	การแก้ปัญหา	ความรับผิดชอบ	คะแนน				Hay Profile		
(No.)	(Position)	(Know-How)	(Problem Solving)	(Accountability)	KH	PS	AC	Total	Profile		
10	เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ (จัดซื้อ)	C ⁺ I2	C ⁺ 2	C1R	132	22%	29	29	190	L	AC=PS
11	ผู้จัดตารางที่เรือ	C ⁺ I2	C ⁺ 2	C1R	132	22%	29	29	190	L	AC=PS
12	นายช่างบก	C ⁺ I2	C ⁺ 2	B2C	132	25%	33	33	198	A4	AC>PS
13	หัวหน้าแผนกจัดซื้อ	C ⁺ II2	C ⁺ 3	C2C	175	29%	50	50	275	L	AC=PS
14	ตัวแทนเรือ	C ⁺ II2	C ⁺ 3	C2C	175	29%	50	50	275	L	AC=PS
15	หัวหน้าแผนกการเงิน	C ⁺ II2	C ⁺ 3	C2 ⁺ C ⁻	175	29%	50	50	275	L	AC=PS
16	หัวหน้าแผนกบัญชี	C ⁺ II2	C ⁺ 3	C2 ⁺ C ⁻	175	29%	50	50	275	L	AC=PS
17	ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายเทคนิค1	C ⁺ II2	C4	C2C ⁺	175	33%	57	57	289	L	AC=PS
18	ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายเทคนิค2	C ⁺ II2	C4	C2C ⁺	175	33%	57	57	289	L	AC=PS
19	ผู้ตรวจเรือประจำบริษัท	D ⁻ II3	D ⁺ 3	D2C ⁻	200	33%	66	66	332	L	AC=PS

ตารางที่ 6.1

ตารางแสดงการประเมินค่างานของบริษัทฯ โดยใช้วิธีการประเมินค่างานด้วย Hay Guide Chart (ต่อ)

ลำดับที่ (No.)	ตำแหน่งงาน (Position)	ความรู้ (Know-How)	การแก้ปัญหา (Problem Solving)	ความรับผิดชอบ (Accountability)	คะแนน				Hay Profile	
					KH	PS	AC	Total	Profile	
20	ผู้จัดการฝ่ายบุคคล	D ⁺ II3	D ⁺ 3	D2S	264	33%	87	100	451	A1 AC>PS
21	ผู้บริหารระบบ SMS	D ⁺ II3	D ⁺ 3	D2S	264	33%	87	100	451	A1 AC>PS
22	ผู้จัดการฝ่ายเทคนิค	D ⁺ II3	D4	D2S ⁺	264	38%	100	115	479	A1 AC>PS
23	ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ	D ⁺ II3	D4	D2P ⁻	264	38%	100	115	479	A1 AC>PS
24	ผู้จัดการกองเรือ	EII3	D ⁺ 4	D3P ⁺	304	43%	132	175	611	A2 AC>PS
25	ผู้จัดการฝ่ายบัญชีและ	EII3	D4 ⁺	E3S	304	43%	132	175	611	A2 AC>PS
26	กรรมการผู้จัดการ	E ⁺ II3	E4	E3P	350	43%	152	230	732	A3 AC>PS
	ฝ่ายกองเรือ									
27	นักเรียนฝึกช่างกลเรือ	B01	A1	A0R ⁺	57	10%	6	10	73	A4 AC>PS

ตารางที่ 6.1

ตารางแสดงการประเมินค่างานของบริษัทฯ โดยใช้วิธีการประเมินค่างานด้วย Hay Guide Chart (ต่อ)

ลำดับที่	ตำแหน่งงาน	ความรู้	การแก้ปัญหา	ความรับผิดชอบ	คะแนน				Hay Profile	
(No.)	(Position)	(Know-How)	(Problem Solving)	(Accountability)	KH	PS	AC	Total	Profile	
28	นักเรียนฝึกปากเรือ	B01	A1	A0R ⁺	57	10%	6	10	73	A4 AC>PS
29	ช่างเช็ด	B01	A1	A0R ⁺	57	10%	6	10	73	A4 AC>PS
30	กลาสี	B01	A1	A0R ⁺	57	10%	6	10	73	A4 AC>PS
31	ช่างน้ำมันเรือ	B01	A1	A0R ⁺	57	10%	6	10	73	A4 AC>PS
32	นายท้าย	B01	A1	A0R ⁺	57	10%	6	10	73	A4 AC>PS
33	สรงปากเรือ	B01	A1	A0R ⁺	57	10%	6	10	73	A4 AC>PS
34	สรงช่างกลเรือ	B01	A1	A0R ⁺	57	10%	6	10	73	A4 AC>PS
35	สหโภชน	B ⁺ 01	B1	B0R	66	12%	8	14	88	A4 AC>PS
36	ผู้ช่วยต้นเรือ	B ⁺ 01	B1	B0R	66	12%	8	14	88	A4 AC>PS
37	ต้นหน	B ⁺ I2	B2	B0 ⁺ S	100	16%	16	29	145	A4 AC>PS

ตารางที่ 6.1

ตารางแสดงการประเมินค่างานของบริษัทฯ โดยใช้วิธีการประเมินค่างานด้วย Hay Guide Chart (ต่อ)

ลำดับที่ (No.)	ตำแหน่งงาน (Position)	ความรู้ (Know-How)	การแก้ปัญหา (Problem Solving)	ความรับผิดชอบ (Accountability)	คะแนน				Hay Profile	
					KH	PS	AC	Total	Profile	
					11	19				AC>P
38	ต้นเรือ	CI2	C2	B1 ⁺ S ⁺	5	%	22	38	175	A4 S
39	รองต้นกล	CI2	C2	B1 ⁺ S ⁻	11	19				AC>P
					5	%	22	38	175	A4 S
					26	38	10	13		AC>P
40	ต้นกลเรือ	D ⁺ II3	D4	D2-P+	4	%	0	2	496	A2 S
					26	38	10	13		AC>P
41	นายเรือ (กัปตัน)	D ⁺ II3	D4	D2-P+	4	%	0	2	496	A2 S

ที่มา : การประเมินค่างานโดยกลุ่มผู้ให้คำปรึกษา

6.2.3 การตรวจสอบความถูกต้องของการประเมิน

จากผลการประเมินที่ได้ มีการตรวจสอบความถูกต้องของการประเมินเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้ คือ

6.2.3.1 การตรวจดูค่าความสัมพันธ์ของระดับความรู้และทักษะ (Know How) ที่ใช้กับระดับค่าเปอร์เซ็นต์การแก้ปัญหา (Problem Solving) โดยค่าเปอร์เซ็นต์ที่ใช้ต้องอยู่ในช่วงการใช้งานตามระดับความรู้ที่ใช้ตามค่าช่วงมาตรฐานของเฮย์ (Hay Guide Manual) ค่าที่ประเมินได้นี้อยู่ในช่วงเปอร์เซ็นต์ตามค่าช่วงมาตรฐานของ Hay ทุกตำแหน่งงานที่ได้ประเมินไว้ ดังนี้

ตารางที่ 6.2

ตารางแสดงความสัมพันธ์ระหว่างระดับความรู้และทักษะที่ใช้กับระดับค่าเปอร์เซ็นต์การแก้ปัญหา

ความรู้และทักษะ	การแก้ปัญหา (Problem-Solving)%									
57	→ 9	10								
66	→ 10	12								
76	→ 10	12	14							
87		12	14	16						
100	→ 14	16	19							
115	→ 16	19	22							
132	→ 19	22	25							
152		22	25	29						
175	→ (25)	29	33							
200	→ 29	33	38							
230		33	38	(43)						
264	→ (33)	38	43							
304	→ 38	43	(50)							
350	→ 38	43	50							

จากตารางที่ 6.2 ตัวอย่างตำแหน่ง ผู้จัดการกองเรือ มีระดับค่าคะแนนความรู้และทักษะ (Know-How:KH) อยู่ที่ 304 และมีค่าคะแนนการแก้ปัญหา (Problem-Solving: PS) ค่าที่ได้คิดเป็น 38% ของคะแนนความรู้และทักษะที่ได้ (ช่องค่า % KH) ซึ่งสอดคล้องกับค่าช่วงมาตรฐานที่ใช้ในการประเมินค่างานตามคู่มือของ Hay ซึ่งจะมีความสัมพันธ์กับความรู้และทักษะที่ 304 กับคะแนนในส่วนของการแก้ปัญหา อยู่ในช่วงค่า 38% 43% 50% ของคะแนนความรู้และทักษะที่ได้

6.2.3.2 การตรวจสอบ Short Profile ที่ได้จากผลการประเมินระหว่างค่าความรับผิดชอบ (Accountability) กับค่าคะแนนของระดับการแก้ปัญหา (Problem Solving) มีความแตกต่างกัน น้อย หรือเท่ากัน จากผลการศึกษารูปแบบของโปรไฟล์ที่ได้จากการตรวจสอบของ Hay Guide Manual ผลการตรวจสอบที่เปรียบเทียบค่าของการประเมินทั้งสองปัจจัย โดยตำแหน่งงานในบริษัท มีโปรไฟล์ที่ สอดคล้องตามมาตรฐานของ Hay ดังนี้

รูปภาพที่ 6.1

รูปแบบโปรไฟล์ที่ได้จากการตรวจสอบของ Hay

P4 – P3 – P2 – P1- L – A1 – A2 – A3 –A4

ตารางที่ 6.3

แสดงการตรวจสอบ Short Profile ที่ได้จากการประเมินระหว่างค่าความรับผิดชอบกับค่าคะแนน
ของระดับการแก้ปัญหา

ระดับ	คำอธิบาย	ตำแหน่งงานของบริษัท
L	เป็นชั้นของพนักงานหรือ ฝ่ายสนับสนุน	เลขานุการฝ่ายเทคนิค เจ้าหน้าที่แผนกจัดซื้อ เจ้าหน้าที่คลังสินค้า เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล เจ้าหน้าที่ แผนกบัญชี เจ้าหน้าที่แผนกการเงิน ผู้ช่วยผู้บริหาร ระบบ SMS เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ (จัดซื้อ) ผู้จัดการวาง ที่เรือ หัวหน้าแผนกจัดซื้อ ตัวแทนเรือ หัวหน้าแผนก การเงิน หัวหน้าแผนกบัญชี ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย เทคนิค1 ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายเทคนิค2 ผู้ตรวจเรือ ประจำบริษัท
A1	เป็นชั้นของพนักงานหรือ	ผู้จัดการฝ่ายบุคคล ผู้บริหารระบบ SMS ผู้จัดการ
A2	เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ บริษัทฯ เกิดรายได้แต่มีผู้ใช้ ที่นำรายได้เข้าบริษัทฯ โดยตรง	ต้นกลเรือ นายเรือ (กัปตัน) ผู้จัดการกองเรือ ผู้จัดการฝ่ายบัญชีและการเงิน
A3	เป็นส่วนที่หารายได้เข้า	กรรมการผู้จัดการ
A4	เป็นส่วนที่หารายได้เข้า องค์การ ไม่ได้ใช้ความคิด มากนัก คิดน้อยแต่นั่น ปฏิบัติตาม	ช่างเชิด กลาสี นายท้าย ช่างน้ำมันเรือ นักเรียนฝึก ช่างกลเรือ นักเรียนฝึกปากเรือ สร้างปากเรือ สร้างช่าง กลเรือ เจ้าหน้าที่รับส่งเอกสาร สหโภชน์ ผู้ช่วยต้นเรือ ต้นหน นายช่างกล ต้นเรือ รองต้นกล นายช่างบก

จากตารางที่ข้างต้น จะเห็นว่า ตำแหน่งงานของบริษัทฯ จะใช้โปรไฟล์มาตรฐานใน
กลุ่ม A และ L เท่านั้น โดยมี A4 เป็นตำแหน่งประเภทพนักงานฝ่ายกองเรือ A3 เป็นระดับผู้บริหาร

6.2.3.3 การตรวจสอบโดยใช้ Long Profile คือ ตรวจสอบโดยการนำคะแนน การประเมินในแต่ละส่วนมาพิจารณาระดับเปอร์เซ็นต์แบ่งตามคะแนน โดยในระดับปฏิบัติการ คะแนนเปอร์เซ็นต์ในส่วนความรู้และทักษะ (Know-How) จะสูงกว่าระดับบริหารงานในสายงาน เดียวกันเป็นต้น และส่วนเปอร์เซ็นต์ความรับผิดชอบ (Accountability) ผู้บริหารก็ต้องสูงกว่าระดับ ปฏิบัติการ เป็นต้น หากพิจารณาเปอร์เซ็นต์ในระดับงานเดียวกัน ส่วนที่เป็นงานประเภท ผู้เชี่ยวชาญ ก็จะต้องมีระดับคะแนน ในส่วนการแก้ปัญหา (Problem Solving) มากกว่าพนักงาน ระดับปฏิบัติการ เป็นต้น โดยค่าที่ได้จะแสดงให้เห็นถึงตัวอย่าง Long Profile ของฝ่ายต่างๆ ดังนี้

ตารางที่ 6.4

ค่าสัดส่วนเปอร์เซ็นต์คะแนนของฝ่ายกองเรือ

ลำดับที่	ตำแหน่งงาน	Total	KH	PS	AC
1	นักเรียนฝึกช่างกลเรือ	73	78%	8%	14%
2	นักเรียนฝึกปากเรือ	73	78%	8%	14%
3	ช่างเช็ด	73	78%	8%	14%
4	กลาสี	73	78%	8%	14%
5	ช่างน้ำมันเรือ	73	78%	8%	14%
6	นายท้าย	73	78%	8%	14%
7	สร้างช่างกลเรือ	73	78%	8%	14%
8	สร้างปากเรือ	73	78%	8%	14%
9	สหโภชน	88	75%	9%	16%
10	ผู้ช่วยต้นเรือ	88	75%	9%	16%
11	นายช่างกล	145	69%	11%	20%
12	ต้นหน	145	69%	11%	20%
13	รองต้นกล	175	66%	13%	22%
14	ต้นเรือ	175	66%	13%	22%

ตารางที่ 6.4

ค่าสัดส่วนเปอร์เซ็นต์คะแนนของฝ่ายกองเรือ (ต่อ)

ลำดับที่	ตำแหน่งงาน	Total	KH	PS	AC
15	ต้นกลเรือ	496	53%	20%	27%
16	นายเรือ (กัปตัน)	496	53%	20%	27%

จากตารางที่ 6.4 ค่าเปอร์เซ็นต์ในส่วนของการวัดความรับผิดชอบของระดับนายเรือและต้นกลเรือจะสูงกว่าระดับรองลงมาเป็นลำดับเนื่องจากต้องมีระดับความรับผิดชอบงานต่อรายได้ของบริษัท ที่สูงกว่า เมื่อตรวจสอบแล้วจึงเป็นไปตามระดับความรับผิดชอบจริง ในส่วนของการเรียนรู้ฝึกจนถึงสร้างปากเรือความรับผิดชอบต่อรายได้จะต่ำกว่าในส่วนต้นเรือและรองต้นกล พนักงานระดับปฏิบัติงาน เช่น กลาสี นายท้าย จะมีค่าเปอร์เซ็นต์ของระดับความรู้สูงกว่าระดับบริหารคือ นายเรือและต้นกลเรือ อยู่ที่ 78% เมื่อทำการตรวจสอบ Long Profile กับทุกฝ่ายในบริษัท ในลักษณะเดียวกับฝ่ายกองเรือนั้นจะได้ค่าของฝ่ายสำนักงานจัดการต่างๆดังนี้

ตารางที่ 6.5

ค่าสัดส่วนเปอร์เซ็นต์คะแนนของสำนักงานจัดการฝ่ายปฏิบัติการ

ลำดับที่	ตำแหน่งงาน	Total	KH	PS	AC
1	เจ้าหน้าที่รับส่งเอกสาร	73	78%	8%	14%
2	เจ้าหน้าที่คลังสินค้า	94	81%	10%	10%
3	เจ้าหน้าที่แผนกจัดซื้อ	94	81%	10%	10%
4	เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ (จัดซื้อ)	190	69%	15%	15%
5	ผู้จัดทำตารางที่เรือ	190	69%	15%	15%
6	หัวหน้าแผนกจัดซื้อ	275	64%	18%	18%
7	ตัวแทนเรือ	275	64%	18%	18%
8	ผู้ตรวจเรือประจำบริษัท	332	60%	20%	20%
9	ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ	479	55%	21%	24%

ตารางที่ 6.6

ค่าสัดส่วนเปอร์เซ็นต์คะแนนของสำนักงานจัดการฝายเทคนิค

ลำดับที่	ตำแหน่งงาน	Total	KH	PS	AC
1	เลขานุการฝายเทคนิค	94	81%	10%	10%
2	นายช่างบก	198	67%	17%	17%
3	ผู้ช่วยผู้จัดการฝายเทคนิค1	289	61%	20%	20%
4	ผู้ช่วยผู้จัดการฝายเทคนิค2	289	61%	20%	20%
5	ผู้จัดการฝายเทคนิค	479	55%	21%	24%

ตารางที่ 6.7

ค่าสัดส่วนเปอร์เซ็นต์คะแนนของสำนักงานจัดการฝายบัญชีและการเงิน

ลำดับที่	ตำแหน่งงาน	Total	KH	PS	AC
1	เจ้าหน้าที่แผนกบัญชี	132	76%	12%	12%
2	เจ้าหน้าที่แผนกการเงิน	132	76%	12%	12%
3	หัวหน้าแผนกการเงิน	275	64%	18%	18%
4	หัวหน้าแผนกบัญชี	275	64%	18%	18%
5	ผู้จัดการฝายบัญชีและการเงิน	611	50%	22%	29%

ตารางที่ 6.8

ค่าสัดส่วนเปอร์เซ็นต์คะแนนของสำนักงานจัดการฝายบุคคล

ลำดับที่	ตำแหน่งงาน	Total	KH	PS	AC
1	เจ้าหน้าที่ฝายบุคคล	132	76%	12%	12%
2	ผู้จัดการฝายบุคคล	451	59%	19%	22%

ตารางที่ 6.9

ค่าสัดส่วนเปอร์เซ็นต์คะแนนของสำนักงานจัดการ ฝ่ายบริหารระบบ SMS

ลำดับที่	ตำแหน่งงาน	Total	KH	PS	AC
1	ผู้ช่วยผู้บริหารระบบ SMS	190	69%	15%	15%
2	ผู้บริหารระบบ SMS	451	59%	19%	22%

จากตารางที่ 6.5 – 6.9 ลักษณะผลที่ได้ก็สอดคล้องกันไปตามระดับความรับผิดชอบตามสายงานคือ ผู้จัดการฝ่ายจะมีสัดส่วนเปอร์เซ็นต์ความรับผิดชอบที่สูงกว่า และระดับปฏิบัติงานก็จะมีสัดส่วนเปอร์เซ็นต์ความรู้สูงกว่าระดับผู้จัดการ ซึ่งเป็นการยืนยันความถูกต้องของผลการประเมินค่า

เมื่อทำการตรวจสอบแบบ Long Profile ของทุกฝ่ายตามตารางที่ 6.4 – 6.9 เปรียบเทียบในส่วนข้ามสายงานแต่มีระดับคะแนนที่เท่ากันนั้น ค่าของฝ่ายสำนักงานจัดการที่อยู่ตำแหน่งระดับเจ้าหน้าที่จะมีค่าความรับผิดชอบที่เท่ากัน โดยจะสอดคล้องกับลักษณะความรับผิดชอบจริงตามสายงานที่ต้องปฏิบัติในบริษัท

ผลที่ได้ทั้งหมดจากการตรวจสอบผลการประเมินค่างานตามวิธีการของเฮย์ทั้ง 3 ขั้นตอน เป็นการยืนยันความถูกต้องในการประเมินค่างานเพื่อให้ผลการประเมินที่เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการสร้างความเป็นธรรมภายในบริษัทฯ เพื่อการสร้างโครงสร้างเงินเดือน ที่ถูกต้องให้เกิดความเป็นธรรมภายในชั้นภายในองค์กรและแก่พนักงานทุกตำแหน่งได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

6.3 การสำรวจเงินเดือน (Pay Survey)

6.3.1 การเตรียมการสำรวจข้อมูลเงินเดือน

เนื่องจากตำแหน่งงานในบริษัทฯ มีความแตกต่างกันในด้านลักษณะงานที่มีส่วนงานเฉพาะด้านรวมอยู่ด้วย ดังนั้นทางกลุ่มผู้ให้คำปรึกษาได้แบ่งผลการสำรวจออกเป็น 2 ส่วน คือ ฝ่ายสำนักงานจัดการและฝ่ายกองเรือ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

6.3.1.1 ฝ่ายสำนักงานจัดการ

ทางกลุ่มผู้ให้คำปรึกษาใช้ผลข้อมูลการสำรวจของสมาคมการจัดการงานธุรกิจแห่งประเทศไทย (TMA) ปี พ.ศ. 2550/2551 ในกลุ่มธุรกิจทั่วไปเป็นหลัก เนื่องจาก ผลการสำรวจมีรายละเอียดข้อมูลที่ครอบคลุมสามารถนำมาเปรียบเทียบกับข้อมูลของบริษัทฯ ได้ ประกอบกับตำแหน่งงานนั้นเป็นตำแหน่งงานทั่วไปสามารถโยกย้ายตามลักษณะธุรกิจได้

1) ใช้ผลข้อมูลการสำรวจของ Kelly Services ปี พ.ศ. 2550/2551 เป็นกรอบในการใช้ผลข้อมูลการสำรวจของสมาคมการจัดการงานธุรกิจแห่งประเทศไทย (TMA) ปี พ.ศ. 2550/2551 กล่าวคือ ถ้าเงินเดือนเฉลี่ยของผลสำรวจสมาคมการจัดการงานธุรกิจแห่งประเทศไทย (TMA) อยู่ในช่วงเงินเดือนขั้นต่ำสุด ถึงช่วงสูงสุดของ Kelly Services แสดงว่าข้อมูลนั้นเชื่อถือได้ ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

ตัวอย่างการใช้ผลข้อมูลการสำรวจของ Kelly Services ปี พ.ศ. 2550/2551

ตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายบัญชีและการเงินของบริษัทฯ เปรียบเทียบกับตำแหน่งผู้จัดการการเงิน ซึ่งมีเงินเดือนเฉลี่ย 94,473 บาท/เดือน ข้อมูลจากการสำรวจของสมาคมการจัดการงานธุรกิจแห่งประเทศไทย (TMA) ขณะที่ข้อมูลการสำรวจของ Kelly Services เปรียบเทียบกับตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายการเงิน มีเงินเดือนอยู่ในช่วง 60,000 – 100,000 บาท/เดือน ดังนั้นสามารถบอกได้ว่าข้อมูลที่ได้จากสมาคมการจัดการงานธุรกิจแห่งประเทศไทย (TMA) ในเรื่องของเงินเดือนเชื่อถือได้ เนื่องจากเงินเดือน 94,473 บาท/เดือน อยู่ในช่วงเงินเดือน 60,000 – 100,000 บาท/เดือน ในทางตรงกันข้ามถ้าตำแหน่งที่นำมาเปรียบเทียบของข้อมูลการสำรวจของสมาคมการจัดการงานธุรกิจแห่งประเทศไทย (TMA) มีเงินเดือนเฉลี่ย/เดือน สูงกว่า หรือต่ำกว่า ช่วงเงินเดือนของ Kelly Services แสดงว่าข้อมูลนั้นเชื่อถือได้น้อย ทางกลุ่มที่ปรึกษาจะไม่นำข้อมูลดังกล่าวมาคิดคำนวณในกระบวนการจัดทำโครงสร้างเงินเดือน เป็นต้น

2) ใช้ผลข้อมูลการสำรวจของสมาคมจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT) ปี พ.ศ. 2550/2551 เฉพาะตำแหน่งหัวหน้าแผนกจัดซื้อ เพิ่มเติมข้อมูลการสำรวจของ Kelly Service เพื่อมาเป็นกรอบในการใช้ข้อมูลการสำรวจของสมาคมการจัดการงานธุรกิจแห่งประเทศไทย (TMA) ปี พ.ศ. 2550/2551 เพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

3) ใช้วิธีการ Benchmark Job Approach โดยศึกษาและเปรียบเทียบคำบรรยายลักษณะงานของบริษัท เอปี้ซี จำกัด กับคำบรรยายลักษณะงานของรายงานวิจัยของบริษัทสำรวจค่าตอบแทนภายนอก โดยไม่คำนึงปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ประสบการณ์การทำงาน ผลการปฏิบัติงาน อายุ เป็นต้น

4) การเปลี่ยนแปลงของอัตราเงินเฟ้อที่สูงในปัจจุบัน อาจส่งผลต่อการใช้ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจในปี 2550/2551

6.3.1.2 ฝ่ายกองเรือ

เนื่องจากงานกองเรือเป็นลักษณะงานเฉพาะ กลุ่มผู้ให้คำปรึกษาจึงได้จัดทำแบบสอบถามเพื่อเป็นเครื่องมือในการสำรวจโครงสร้างการจ่ายค่าตอบแทนของพนักงานฝ่ายกองเรือ ซึ่งดัดแปลงมาจากวรรณกรรม จรัสวิภาวี และคณะ “ การจัดทำโครงสร้างเงินเดือน กรณีศึกษา บริษัท ABC จำกัด ” (2549) โดยกลุ่มเป้าหมายที่เป็นตัวแทนตลาดในการสำรวจครั้งนี้ทางกลุ่มผู้ให้คำปรึกษาได้เลือกตัวแทนบริษัทในกลุ่มธุรกิจพาณิชย์ที่มีขนาดธุรกิจใกล้เคียงกับบริษัทฯ โดยพิจารณาจากรายชื่อคู่แข่งของบริษัทฯ และทุนการจดทะเบียนของบริษัทนั้นๆ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามมีจำนวน 1 บริษัท อย่างไรก็ตามบริษัทที่ให้ข้อมูลมา นั้นเป็นบริษัทที่มีขนาดธุรกิจใกล้เคียง และเป็นคู่แข่งที่สำคัญของบริษัทฯ จึงสามารถนำมาเป็นตัวแทนในการสำรวจครั้งนี้ได้ โดยการเปรียบเทียบตำแหน่งงานจะชื่อตำแหน่งงานเป็นสำคัญ เนื่องจากตำแหน่งงานเป็นเฉพาะด้านและเป็นธุรกิจประเภทเดียวกัน จึงสามารถนำมาเปรียบเทียบกันได้

เมื่อพิจารณาข้อมูลต่างๆ ตามที่กล่าวมาข้างต้น ทางกลุ่มผู้ให้คำปรึกษาจึงได้ทำการเลือกตำแหน่งงานที่เป็นตัวแทนของแต่ละฝ่ายมาเปรียบเทียบกับตำแหน่งงานที่สำรวจได้ โดยใช้เกณฑ์ในเรื่องขอบเขตงานมาใช้เป็นหลักในการเปรียบเทียบ (Job Benchmarking and Matching) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 6.10

ตารางแสดงตำแหน่งงานของบริษัทฯ เปรียบเทียบกับตำแหน่งงานที่นำไป Benchmark

ตำแหน่งงานทั้งหมดใน บริษัท เอบีซี จำกัด	ตำแหน่งงานที่นำไป Benchmark กับ Pay Survey
<u>1.ฝ่ายสำนักงานจัดการงานบริหาร</u> 1.กรรมการผู้จัดการ	<u>1.ฝ่ายสำนักงานจัดการงานบริหาร</u> 1.กรรมการผู้จัดการ
<u>งานบัญชีและการเงิน</u> 2.ผู้จัดการฝ่ายบัญชีและการเงิน 3.หัวหน้าแผนกการเงิน 4.หัวหน้าแผนกบัญชี 5.เจ้าหน้าที่แผนกการเงิน 6.เจ้าหน้าที่แผนกบัญชี 7.เจ้าหน้าที่คลังสินค้า	<u>งานบัญชีและการเงิน</u> 2.ผู้จัดการฝ่ายบัญชีและการเงิน 3.หัวหน้าแผนกการเงิน 4.หัวหน้าแผนกบัญชี 5.เจ้าหน้าที่แผนกการเงิน 6.เจ้าหน้าที่แผนกบัญชี
<u>งานปฏิบัติการ</u> 8.ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ 9.หัวหน้าแผนกจัดซื้อ 10.ตัวแทนเรือ 11.ผู้ตรวจเรือประจำบริษัท 12.เจ้าหน้าที่ผู้จัดตารางที่เรือ 13.เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ (จัดซื้อ) 14.เจ้าหน้าที่แผนกจัดซื้อ 15.เจ้าหน้าที่รับส่งเอกสาร	<u>งานปฏิบัติการ</u> 7.หัวหน้าแผนกจัดซื้อ 8.เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ (จัดซื้อ) 9.เจ้าหน้าที่แผนกจัดซื้อ
<u>งานบริหารทรัพยากรมนุษย์</u> 16.ผู้จัดการฝ่ายบุคคล 17.เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล	<u>งานบริหารทรัพยากรมนุษย์</u> 10.ผู้จัดการฝ่ายบุคคล 11.เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล

ตารางที่ 6.10

ตารางแสดงตำแหน่งงานของบริษัทฯ เปรียบเทียบกับตำแหน่งงานที่นำไป Benchmark (ต่อ)

ตำแหน่งงานทั้งหมดใน บริษัท เอปี้ซี จำกัด	ตำแหน่งงานที่นำไป Benchmark กับ Pay Survey
<u>งานเทคนิค</u>	<u>งานเทคนิค</u>
18.ผู้จัดการฝ่ายเทคนิค	12.เลขานุการฝ่ายเทคนิค
19.ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายเทคนิค 1	
21.ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายเทคนิค 2	
22.นายช่างบก	
23.เลขานุการฝ่ายเทคนิค	
<u>งานบริหารระบบความปลอดภัย (SMS)</u>	<u>งานบริหารระบบความปลอดภัย (SMS)</u>
24.ผู้บริหารระบบ SMS	
25.ผู้ช่วยผู้บริหารระบบ SMS	
<u>2.ฝ่ายงานกองเรือ</u>	<u>2.ฝ่ายงานกองเรือ</u>
<u>งานประจำเรือ</u>	<u>งานประจำเรือ</u>
1.นายเรือ (กัปตัน)	1.นายเรือ (กัปตัน)
2.ต้นกลเรือ	2.ต้นกลเรือ
3.ต้นเรือ	3.ต้นเรือ
4.รองต้นกล	4.รองต้นกล
5.ต้นหน	5.ต้นหน
6.นายช่างกล	6.นายช่างกล
7.ผู้ช่วยต้นเรือ	7.ผู้ช่วยต้นเรือ
8.สร้างปากเรือ	8.สร้างปากเรือ
9.สร้างช่างกลเรือ	9.สร้างช่างกลเรือ
10.สหโภชน์	10.สหโภชน์
11.นายท้าย	11.นายท้าย
12.ช่างน้ำมันเรือ	12.ช่างน้ำมันเรือ
13.ช่างเช็ด	
14.กลาสี	
15.นักเรียนฝึกช่างกลเรือ	
16.นักเรียนฝึกปากเรือ	

6.3.2 การสำรวจและวิเคราะห์ข้อมูลเงินเดือน

จากตำแหน่งงานข้างต้น เมื่อทำการสำรวจค่าตอบแทนโดยใช้ข้อมูลจากสมาคมการจัดการงานธุรกิจแห่งประเทศไทย (TMA) ปี พ.ศ. 2550/2551 Kelly Services ปี พ.ศ. 2550/2551 สำหรับตำแหน่งงานฝ่ายสำนักงานจัดการ และผลสำรวจของบริษัทในกลุ่มพาณิชย์นาวี สำหรับตำแหน่งงานฝ่ายกองเรือ ซึ่งครอบคลุมทั้งโครงสร้างของบริษัทฯ สามารถแสดงรายละเอียดได้ดังนี้

6.3.2.1 ข้อมูลเงินเดือนของฝ่ายสำนักงานจัดการเปรียบเทียบกับข้อมูลการสำรวจเงินเดือน

หลักการนำข้อมูลการสำรวจมาประยุกต์ใช้ โดยทางกลุ่มผู้ใช้คำปรึกษาจะนำข้อมูลผลสำรวจจากสมาคมการจัดการงานธุรกิจแห่งประเทศไทย (TMA) มาใช้เป็นหลัก เนื่องจากมีข้อมูลพื้นฐานที่สามารถนำมาเปรียบเทียบกับข้อมูลของบริษัทได้ ส่วนข้อมูลการสำรวจของ Kelly Services และสมาคมจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT) จะนำมาใช้เป็นกรอบในการพิจารณา กล่าวคือ ถ้าเงินเดือนเฉลี่ยของผลสำรวจสมาคมการจัดการงานธุรกิจแห่งประเทศไทย (TMA) อยู่ในช่วงเงินเดือนขั้นต่ำสุด ถึงช่วงสูงสุดของ Kelly Services และสมาคมจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT) แสดงว่าข้อมูลนั้นน่าเชื่อถือ สามารถนำเงินเดือนในตำแหน่งงานนั้นมาเป็นตัวแทนในการสร้างเส้นตัวแทนตลาด

ตารางที่ 6.11

ตารางแสดงผลสำรวจของฝ่ายสำนักงานจัดการ

ลำดับ	ตำแหน่ง	เงินเดือน ปัจจุบัน	สมาคมการจัดการงานธุรกิจแห่งประเทศไทย (TMA)				Kelly Services		
			ตำแหน่งงานที่นำไป	P25	ค่าเฉลี่ย	P75	ตำแหน่งงานที่	ต่ำสุด	สูง
ฝ่ายสำนักงานจัดการ									
1	กรรมการผู้จัดการ	110,000	กรรมการผู้จัดการ	82,020	119,020	180,085	n/a	n/a	n/a
2	ผู้จัดการฝ่ายบัญชี	100,100	ผู้จัดการการเงิน	67,535	83,586	94,473	ผู้จัดการฝ่ายการเงิน	60,000	100,000
3	หัวหน้าแผนกการเงิน	30,300	หัวหน้าแผนกการเงิน	23,430	30,391	37,800	หัวหน้าแผนกบัญชี	25,000	35,000
4	หัวหน้าแผนกบัญชี	24,800	หัวหน้าแผนกบัญชี	23,823	28,392	31,000	หัวหน้าแผนกบัญชี	25,000	35,000
5	เจ้าหน้าที่แผนก การเงิน	n/a	เจ้าหน้าที่แผนกการเงิน	12,430	16,369	19,000	เจ้าหน้าที่แผนก บัญชี	13,000	20,000
6	เจ้าหน้าที่แผนกบัญชี	17,050	เจ้าหน้าที่แผนกบัญชี	12,793	16,379	19,487	เจ้าหน้าที่แผนก	13,000	20,000

ตารางที่ 6.11

ตารางแสดงผลสำรวจของฝ่ายสำนักงานจัดการ (ต่อ)

ลำดับ	ตำแหน่ง	เงินเดือน ปัจจุบัน	สมาคมการจัดการงานธุรกิจแห่งประเทศไทย (TMA)				Kelly Services		
			ตำแหน่งงานที่นำไป	P25	ค่าเฉลี่ย	P75	ตำแหน่งงานที่	ต่ำสุด	สูง
7	หัวหน้าแผนกจัดซื้อ	40,000	หัวหน้าแผนกจัดซื้อ	22,504	27,570	32,700	หัวหน้าแผนกจัดซื้อ ¹	20,060	28,822
8	เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ	29,700	เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ (จัดซื้อ)	14,288	18,028	20,369	n/a	n/a	n/a
9	เจ้าหน้าที่แผนกจัดซื้อ	7,000	เจ้าหน้าที่แผนกจัดซื้อ	10,888	14,390	17,240	n/a	n/a	n/a
10	ผู้จัดการฝ่ายบุคคล	27,900	ผู้จัดการฝ่ายบุคคล	76,000	85,989	97,237	ผู้จัดการฝ่าย	55,000	75,000
11	เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล	12,833	เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล	13,790	17,369	21,609	เจ้าหน้าที่ฝ่าย ทรัพยากรมนุษย์	15,000	18,000
12	เลขานุการฝ่ายเทคนิค	11,000	เจ้าหน้าที่ธุรการ	11,700	15,096	18,000	เจ้าหน้าที่ธุรการ	12,000	15,000

¹ หมายเหตุ ตำแหน่งหัวหน้าแผนกจัดซื้อใช้ข้อมูลของสมาคมจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT) มาเป็นข้อมูลเพิ่มเติม

6.3.2.1 ข้อมูลเงินเดือนของฝ่ายกองเรือเปรียบเทียบกับข้อมูลการสำรวจเงินเดือน จากบริษัท เอ็กชวายเป็น จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทในกลุ่มธุรกิจพาณิชย์นาวี

ตารางที่ 6.12

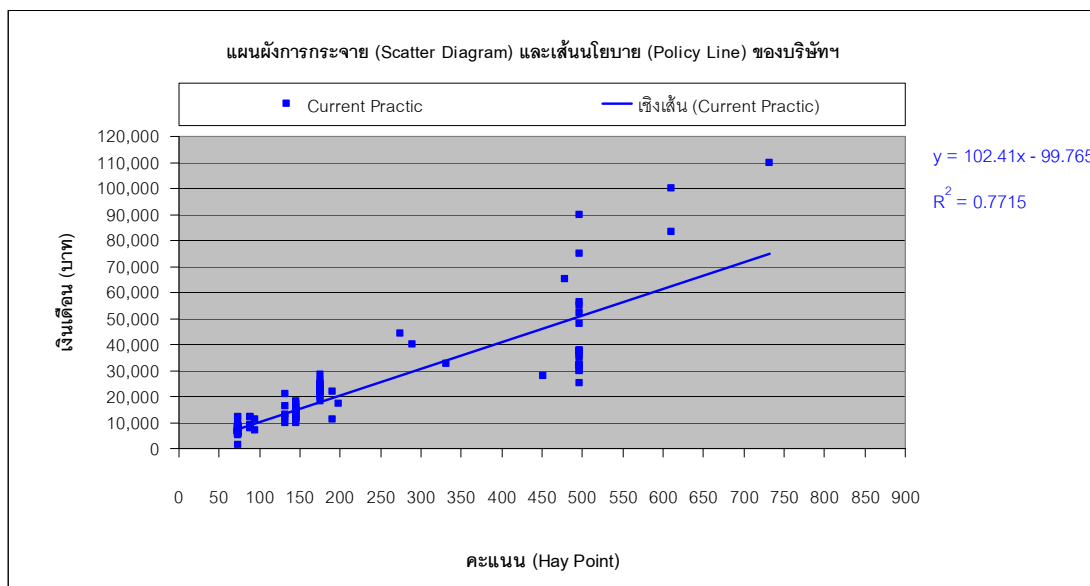
ตารางแสดงผลสำรวจของฝ่ายกองเรือ

ลำดับ	ตำแหน่ง	เงินเดือน	ข้อมูลจากงานสำรวจบริษัท เอ็กชวายเป็นแซด จำกัด			
		ปัจจุบันเฉลี่ย	ตำแหน่งงานที่นำไป	ต่ำสุด	ค่าเฉลี่ย	สูงสุด
ฝ่ายงานกองเรือ						
1	นายเรือ (กัปตัน)	55,438	นายเรือ	35,000	42,500	50,000
2	ต้นกลเรือ	33,291	ต้นกล	35,000	42,500	50,000
3	ต้นเรือ	22,938	ต้นเรือ	20,000	22,500	25,000
4	รองต้นกล	22,786	รองต้นกล	20,000	20,000	20,000
5	ต้นหน	14,429	ต้นหน	15,000	16,500	18,000
6	นายช่างกล	13,227	นายช่างกล	12,000	13,500	15,000
7	ผู้ช่วยต้นเรือ	12,000	ผู้ช่วยต้นเรือ	12,000	13,500	15,000
8	สร้างปากเรือ	8,857	สร้างปากเรือ	8,500	9,250	10,000
9	สร้างช่างกลเรือ	9,500	สร้างช่างกลเรือ	8,500	9,250	10,000
10	สหโภชน์	8,367	สหโภชน์	8,500	9,250	10,000
11	นายท้าย	6,879	นายท้าย	6,500	7,250	8,000
12	ช่างน้ำมันเรือ	6,885	ช่างน้ำมัน	6,500	7,250	8,000
13	ช่างเช็ด	5,933	ช่างเช็ด			
14	กลาสี	5,814	กลาสี			
15	นักเรียนฝึก	6,250	นักเรียนฝึก			

จะเห็นได้ว่าตำแหน่งงานที่เปรียบเทียบส่วนใหญ่จะเป็นกระจายอยู่ในทุกฝ่าย ทั้งในฝ่ายสำนักงานจัดการและฝ่ายกองเรือ โดยตำแหน่งงานที่ทำการเปรียบเทียบเป็นตำแหน่งงานที่ส่งผลกระทบต่อบริษัทฯ โดยตรง และยังมีตำแหน่งงานที่เป็นฝ่ายสนับสนุนของบริษัทฯ ซึ่งถือได้ว่าเป็นการเปรียบเทียบตำแหน่งงานที่มีการกระจายอยู่ในแต่ละระดับงานตามคะแนนที่ได้จากการประเมินตามหลักการและเหตุผลที่ใช้ในการเลือกตำแหน่งที่จะเปรียบเทียบ หลังจากนั้นทางกลุ่มผู้ให้คำปรึกษาได้นำมากำหนด Scatter Diagram และ Regression Line เพื่อนำมาแสดงเส้นการจ่ายเงินเดือนของบริษัทฯ และจากข้อมูลที่ได้ทำการสำรวจ

รูปภาพที่ 6.2

แผนผังการกระจาย และเส้นนโยบายปัจจุบันของบริษัทฯ

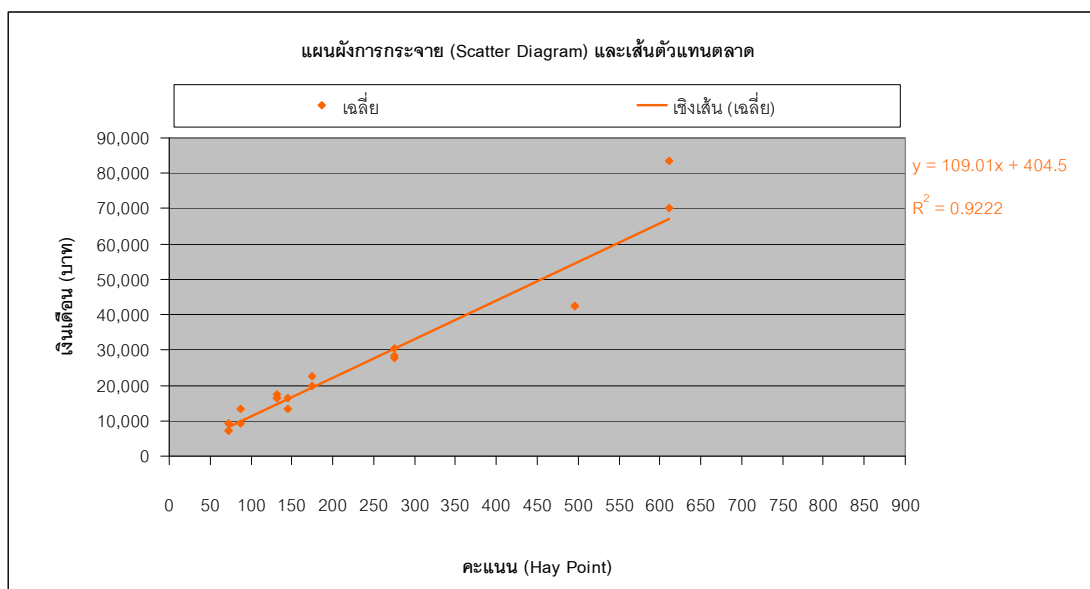


จากรูปภาพที่ 6.2 เป็นการแสดงการจ่ายเงินเดือนของบริษัทฯ ในปัจจุบัน ซึ่งสามารถอธิบายถึงความเป็นธรรมภายในในการจ่ายเงินเดือนของบริษัทฯ โดยพบว่า การจ่ายเงินเดือนในปัจจุบันของบริษัทฯ มีบางตำแหน่งที่มีค่างานสูงแต่ได้รับเงินเดือนที่น้อยกว่าตำแหน่งงานที่มีค่างานต่ำกว่า เช่น ตำแหน่งตัวแทนเรือที่มีค่างาน 275 คะแนน ได้รับเงินเดือน 44,000 บาท ในขณะที่ตำแหน่งต้นกลเรือมีค่างาน 479 คะแนน แต่ได้รับเงินเดือน 36,000 บาท เป็นต้น นอกจากนี้ การพิจารณาสมการแนวโน้มเชิงเส้นตรง $y = 104.41x - 99.76$ พบว่า มีค่า $R^2 = 0.771$ ซึ่งมีค่าไม่สูงมากนัก ดังนั้น บริษัทฯ จึงควรปรับปรุงโครงสร้างเงินเดือนใหม่เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมภายใน

หมายเหตุ ทางบริษัทฯ ขอสงวนสิทธิ์การเปิดเผยข้อมูลการจ่ายเงินเดือนของพนักงานแต่ละคน

รูปภาพที่ 6.3

แผนผังการกระจาย และเส้นตัวแทนตลาด



จากรูปภาพที่ 6.3 เป็นการแสดงการจ่ายเงินเดือนเฉลี่ยของตัวแทนตลาด ในปัจจุบัน ซึ่งเมื่อพิจารณาสมการแนวโน้มเชิงเส้นตรง $y = 109.01x + 404.5$ พบว่า มีค่า $R^2 = 0.922$ ซึ่งมีค่าค่อนข้างสูง

หมายเหตุ ข้อมูลจากการสำรวจในตารางที่ 6.13 ตารางแสดงผลสำรวจเงินเดือนเฉลี่ยของตลาด

6.4 การจัดทำโครงสร้างค่าตอบแทน

จากการศึกษารวบรวมข้อมูลกลุ่มผู้ให้คำปรึกษาสามารถประมวลผลการดำเนินงาน โดยแสดงรายละเอียดข้อมูลต่างๆ เพื่อนำมาสู่กระบวนการจัดทำโครงสร้างได้ดังนี้

6.4.1 การกำหนดเส้นนโยบายการจ่ายเงินเดือน (Pay Policy Line)

จากข้อมูลเงินเดือนของฝ่ายสำนักงาน และฝ่ายกองเรือ เมื่อเปรียบเทียบกับข้อมูลการสำรวจเงินเดือนตามที่กล่าวมาข้างต้น ทางกลุ่มผู้ให้คำปรึกษาได้นำเสนอทางเลือกให้กับผู้บริหารของบริษัท โดยผู้บริหารมีนโยบายที่จะจ่ายเงินเดือนให้กับพนักงานในอัตราที่เท่ากับค่าเฉลี่ยของตลาด เนื่องจากบริษัทฯ มีศักยภาพในการจ่ายเพื่อแข่งขันในตลาดได้ ซึ่งสามารถ

ตารางที่ 6.13

ตารางแสดงผลสำรวจเงินเดือนเฉลี่ยของตลาด

ลำดับ	ตำแหน่ง	Total Hay points	ข้อมูลจาก TMA และบริษัท ABC	
			ตำแหน่งงานที่นำไป	ค่าเฉลี่ย
1	นายท้าย	73	นายท้าย	7,250
2	ช่างน้ำมันเรือ	73	ช่างน้ำมันเรือ	7,250
3	สร้างปากเรือ	73	สร้างปากเรือ	9,250
4	สร้างช่างกลเรือ	73	สร้างช่างกลเรือ	9,250
5	สหโภชน์	88	สหโภชน์	9,250
6	ผู้ช่วยต้นเรือ	88	ผู้ช่วยต้นเรือ	13,500
7	เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล	132	เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล	17,369
8	เจ้าหน้าที่แผนกบัญชี	132	เจ้าหน้าที่แผนกบัญชี	16,379
9	เจ้าหน้าที่แผนกการเงิน	132	เจ้าหน้าที่แผนกการเงิน	16,369

ตารางที่ 6.13

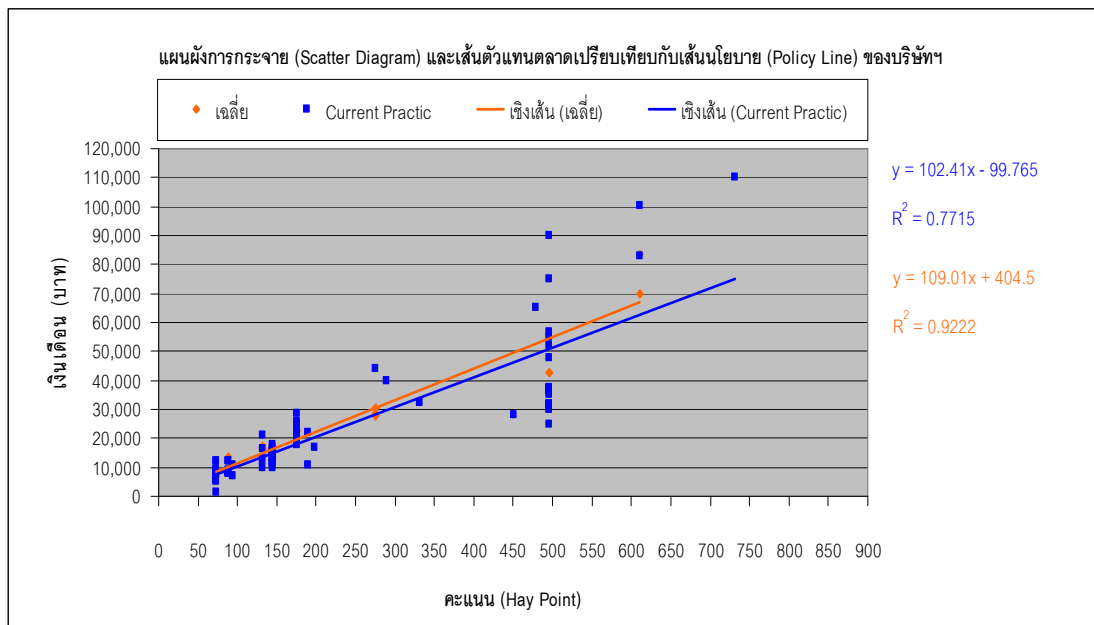
ตารางแสดงผลสำรวจเงินเดือนเฉลี่ยของตลาด (ต่อ)

ลำดับ	ตำแหน่ง	Total Hay points	ข้อมูลจาก TMA และบริษัท ABC	
			ตำแหน่งงานที่นำไป	ค่าเฉลี่ย
10	นายช่างกล	145	นายช่างกล	13,500
11	ต้นหน	145	ต้นหน	16,500
12	ต้นเรือ	175	ต้นเรือ	22,500
13	รองต้นกล	175	รองต้นกล	20,000
14	หัวหน้าแผนกบัญชี	275	หัวหน้าแผนกบัญชี	28,392
15	หัวหน้าแผนกการเงิน	275	หัวหน้าแผนกการเงิน	30,391
16	หัวหน้าแผนกจัดซื้อ	275	หัวหน้าแผนกจัดซื้อ	27,570
17	ต้นกลเรือ	496	ต้นกลเรือ	42,500
18	นายเรือ (กัปตัน)	496	นายเรือ (กัปตัน)	42,500
19	ผู้จัดการฝ่ายบัญชีและการเงิน	611	ผู้จัดการฝ่ายบัญชีและการเงิน	83,586

การเปรียบเทียบเงินเดือนของตัวแทนตลาดจากผลการสำรวจเปรียบเทียบกับเส้นนโยบายของบริษัท

รูปภาพที่ 6.4

แผนผังการกระจาย และเส้นตัวแทนตลาดจากผลสำรวจเปรียบเทียบกับเส้นนโยบายบริษัท



จากรูปภาพที่ 6.4 วิเคราะห์ได้ว่า ตำแหน่งงานที่มีค่างานอยู่ในช่วงคะแนน Hay Point ตั้งแต่ 61 – 350 พบว่า ภาพรวมการจ่ายเงินเดือนของบริษัท สามารถจ่ายเงินเดือนได้ใกล้เคียงกับเงินเดือนเฉลี่ยของตลาด ซึ่งประกอบไปด้วยตำแหน่งช่างเช็ด กลาสี นายท้าย ช่างน้ำมันเรือ นักเรียนฝึกช่างกลเรือ นักเรียนฝึกปากเรือ สร้างปากเรือ สร้างช่างกลเรือ เจ้าหน้าที่รับส่งเอกสาร สหโภชน ผู้ช่วยต้นเรือ เลขานุการฝ่ายเทคนิค เจ้าหน้าที่แผนกจัดซื้อ เจ้าหน้าที่คลังสินค้า เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล เจ้าหน้าที่แผนกบัญชีเจ้าหน้าที่แผนกการเงิน ต้นหน นายช่างกล ต้นเรือ รองต้นกล ผู้ช่วยผู้บริหารระบบ SMS เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ (จัดซื้อ) ผู้จัดการวางที่เรือ นายช่างบก หัวหน้าแผนกจัดซื้อ ตัวแทนเรือ หัวหน้าแผนกการเงิน หัวหน้าแผนกบัญชี ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายเทคนิค และผู้ตรวจเรือประจำบริษัท

ส่วนตำแหน่งงานที่มีค่างานอยู่ในช่วงคะแนน Hay Point ตั้งแต่ 351 – 1000 พบว่า ภาพรวมการจ่ายเงินเดือนของบริษัท ในแต่ละตำแหน่งหรือบางคนจะมีการจ่ายเงินเดือนต่ำกว่าเงินเดือนเฉลี่ยของตลาด ซึ่งประกอบไปด้วย ผู้จัดการฝ่ายบุคคล ผู้บริหารระบบ SMS ผู้จัดการฝ่ายเทคนิค ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ ต้นกลเรือ นายเรือ (กัปตัน) ผู้จัดการกองเรือ ผู้จัดการฝ่ายบัญชีและการเงิน และกรรมการผู้จัดการนั้น ดังนั้น บริษัท ควรให้ความสำคัญกับการปรับปรุงอัตราเงินเดือนเพื่อรักษาและดึงดูดคนเหล่านั้นให้ได้ตามนโยบายของบริษัท ที่ได้ตั้งไว้

นอกจากนี้จากการพิจารณาเปรียบเทียบเส้นแนวโน้มสมการเส้นตรงของนโยบายบริษัท $y = 102.41x - 99.765$ มีค่า R^2 เท่ากับ 0.7715 กับเส้นแนวโน้มสมการเส้นตรงของตลาด $y = 109.01x + 404.5$ มีค่า R^2 เท่ากับ 0.9222 จะเห็นได้ว่า เส้นแนวโน้มสมการเส้นตรงของตลาดจะมีค่า R^2 ที่สูงกว่า เส้นแนวโน้มสมการเส้นตรงของนโยบายบริษัท

6.4.2 การจัดระดับตำแหน่งงาน (Job Grading)

ภายหลังการประเมินค่างานทางกลุ่มผู้ให้คำปรึกษาได้ทำการจัดลำดับการประเมินค่างานจากน้อยไปมาก แล้วทำการจัดกลุ่มงานที่มีลักษณะการทำงานที่คล้ายคลึงกัน โดยแบ่งออกเป็น 7 ระดับตามโครงสร้างองค์การของบริษัท และพิจารณาจากแผนผังการกระจาย (Scatter Diagram) ของบริษัท ซึ่งสามารถแสดงเป็นอันตรภาคชั้น ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 6.14

ตารางแสดงเกณฑ์ในการจัดกลุ่ม/ระดับการจ่ายเงินเดือน (Pay Grade)

ระดับงาน	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด
1	61	110
2	111	160
3	161	210
4	211	350
5	351	610
6	611	660
7	661	1,000

จากเกณฑ์ในการจัดกลุ่ม/ระดับการจ่ายเงินเดือน (Pay Grade) สามารถจัดเรียงตำแหน่งให้อยู่ในอันตรภาคชั้นได้ ดังนี้

ตารางที่ 6.15

ตารางแสดงการจัดกลุ่ม/ระดับการจ่ายเงินเดือน (Pay Grade)

ลำดับ	ตำแหน่งงาน	รวม	ระดับ
		Haypoints	
1	เจ้าหน้าที่รับส่งเอกสาร	73	1
2	นักเรียนฝึกช่างกลเรือ	73	1
3	นักเรียนฝึกปากเรือ	73	1
4	ช่างเชื่อม	73	1
5	กลาสี	73	1
6	นายท้าย	73	1
7	ช่างน้ำมันเรือ	73	1
8	สร้างปากเรือ	73	1
9	สร้างช่างกลเรือ	73	1
10	สหโภชน์	88	1
11	ผู้ช่วยต้นเรือ	88	1
12	เลขานุการฝ่ายเทคนิค	94	1
13	เจ้าหน้าที่คลังสินค้า	94	1
14	เจ้าหน้าที่แผนกจัดซื้อ	94	1
15	เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล	132	2
16	เจ้าหน้าที่แผนกบัญชี	132	2
17	เจ้าหน้าที่แผนกการเงิน	132	2
18	ต้นหน	145	2
19	นายช่างกล	145	2
20	ต้นเรือ	175	3
21	รองต้นกล	175	3
22	เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ (จัดซื้อ)	190	3
23	ผู้ช่วยผู้บริหารระบบ SMS	190	3

ตารางที่ 6.15

ตารางแสดงการจัดกลุ่ม/ระดับการจ่ายเงินเดือน (Pay Grade) (ต่อ)

ลำดับ	ตำแหน่งงาน	รวม	ระดับงาน
		Haypoints	
24	ผู้จัดทำตารางที่เรือ	190	3
25	นายช่างบก	198	3
26	ตัวแทนเรือ	275	4
27	หัวหน้าแผนกการเงิน	275	4
28	หัวหน้าแผนกบัญชี	275	4
29	หัวหน้าแผนกจัดซื้อ	275	4
30	ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายเทคนิค1	289	4
31	ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายเทคนิค2	289	4
32	ผู้ตรวจเรือประจำบริษัท	332	4
33	ผู้บริหารระบบ SMS	451	5
34	ผู้จัดการฝ่ายบุคคล	451	5
35	ผู้จัดการฝ่ายเทคนิค	479	5
36	ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ	479	5
37	ต้นกลเรือ	496	5
38	นายเรือ (กัปตัน)	496	5
39	ผู้จัดการฝ่ายบัญชีและการเงิน	611	6
40	ผู้จัดการกองเรือ	611	6
41	กรรมการผู้จัดการ	732	7

ระดับที่ 1 เป็นระดับพนักงานเข้าใหม่หรือเริ่มต้นในระดับเจ้าหน้าที่ประกอบไปด้วย ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่รับส่งเอกสาร เลขานุการฝ่ายเทคนิค เจ้าหน้าที่คลังสินค้า เจ้าหน้าที่แผนกจัดซื้อ นักเรียนฝึกช่างกลเรือ นักเรียนฝึกปากเรือ ช่างเช็ด กลาสีนายท้าย ช่างน้ำมันเรือ สร้างปากเรือ สร้างช่างกลเรือ สหโกชน และผู้ช่วยต้นเรือ

ระดับที่ 2 เป็นพนักงานระดับเจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์ ประกอบไปด้วยตำแหน่งเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล เจ้าหน้าที่แผนกบัญชี เจ้าหน้าที่แผนกการเงิน ต้นหน และนายช่างกล

ระดับที่ 3 เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ มีทักษะในงานมากขึ้นที่สามารถส่งผลต่อการปฏิบัติงานขององค์กรให้ไปสู่เป้าหมายได้ ประกอบไปด้วย ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ (จัดซื้อ) ผู้ช่วยผู้บริหารระบบ SMS ผู้จัดการวางที่เรือ นายช่างบก และต้นเรือ รองต้นกล

ระดับที่ 4 เป็นพนักงานระดับหัวหน้าแผนก มีทั้งคุณวุฒิและประสบการณ์ในงาน มีความสามารถในการบริหารในขั้นต้น กลุ่มงานในระดับนี้จึงเป็นระดับที่สนับสนุนงานบริหารและถ่ายทอดข้อมูลการบริหารไปสู่ระดับปฏิบัติการ ประกอบไปด้วยตำแหน่งตัวแทนเรือ หัวหน้าแผนกการเงิน หัวหน้าแผนกบัญชี หัวหน้าแผนกจัดซื้อ ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายเทคนิค1 ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายเทคนิค2 ผู้ตรวจเรือประจำบริษัท และต้นเรือ รองต้นกลที่มีประสบการณ์และความสามารถในระดับที่สูงขึ้น

ระดับที่ 5 เป็นพนักงานระดับผู้จัดการ เป็นระดับที่ต้องใช้บุคคลที่มีทักษะและความสามารถ เป็นผู้กำหนดนโยบายต่างๆ ในระดับฝ่ายที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานของบริษัทฯ อย่างเต็มที่ ประกอบไปด้วยตำแหน่งผู้บริหารระบบ SMS ผู้จัดการฝ่ายบุคคล ผู้จัดการฝ่ายเทคนิค ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ ต้นกลเรือ และนายเรือ (กัปตัน)

ระดับที่ 6 เป็นพนักงานระดับผู้จัดการเป็นผู้ที่กำหนดนโยบายต่างๆ ในระดับฝ่ายที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานของบริษัทฯ อย่างเต็มที่ และสามารถตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญแทนผู้บริหารได้ ประกอบไปด้วยตำแหน่ง ผู้จัดการฝ่ายบัญชีและการเงิน และผู้จัดการกองเรือ

ระดับที่ 7 เป็นระดับตำแหน่งของผู้บริหารของบริษัท และตำแหน่งอื่นๆ ที่สำคัญของบริษัท เป็นผู้กำหนดนโยบายการบริหารขององค์กร และกำหนดทิศทางของบริษัท ได้แก่ ตำแหน่ง กรรมการผู้จัดการ

6.4.3 การจัดทำช่วงอัตราการจ่ายเงินเดือนในแต่ละระดับงาน (Pay Range)

เมื่อได้ค่า สมการที่จะนำมาใช้ในการคำนวณค่ากลางของช่วงอัตราการจ่ายเงินเดือน สมการเส้นนโยบาย คือ $Y = 109.01x + 404.5$ จากนั้นเราจึงต้องมาทำการค่าค่ากลางของคะแนนในแต่ละระดับงานที่เราได้ทำการแบ่งไว้ ตามตารางดังนี้

ตารางที่ 6.16

ตารางค่าคะแนนกลางของแต่ละระดับตำแหน่งงาน

ระดับงาน	คะแนนต่ำสุด	คะแนนสูงสุด	ค่ากลางคะแนน	ค่าพิสัยคะแนน
1	61	110	86	50
2	111	160	136	50
3	161	210	186	50
4	211	350	281	140
5	351	610	481	260
6	611	660	636	50
7	661	1000	831	340

เมื่อได้ค่าคะแนนกลางของช่วงความกว้างของคะแนนในแต่ละระดับงานแล้ว นำค่าค่าคะแนนที่ได้มาคำนวณหา ค่าเงินเดือนกลาง (Mid Pay Policy) ของแต่ละระดับงาน โดยใช้สมการเส้นนโยบายมาคำนวณหาค่าอัตราการจ่ายที่กลางช่วงอัตราการจ่ายเงินเดือนจะได้ค่าดังนี้

ตารางที่ 6.17

ตารางค่าคะแนนกลางของแต่ละระดับตำแหน่งงาน

ระดับงาน	ค่า Mid-Point	เงินเดือน
1	86	9,7245
2	136	15,175
3	186	20,626
4	281	30,982
5	481	52,784
6	636	69,680
7	831	90,992

จากนโยบายของบริษัทฯ ที่มีความประสงค์ที่จะจ่ายเงินเดือนให้เท่ากับการจ่ายเงินเดือนเฉลี่ยของตลาด และต้องการมีกรอบโครงสร้างเงินเดือนที่ชัดเจน ดังนั้น กลุ่มผู้ให้คำปรึกษาจึงนำข้อมูลการจ่ายเงินเดือนเฉลี่ยของตลาดมาเป็นกรอบในการจัดทำกรอบเงินเดือนของบริษัทฯ ดังต่อไปนี้

การกำหนดเงินเดือนขั้นต่ำสุดและขั้นสูงสุด สามารถคำนวณได้จากสูตรดังนี้

$$\text{เงินเดือนขั้นต่ำสุด (Minimum)} = \frac{\text{ค่ากลาง (Mid Point)}}{1.0 + 0.5 \text{ (พิสัย (Range Spread))}}$$

$$\text{เงินเดือนขั้นสูงสุด (Maximum)} = \text{ค่าต่ำสุด (Minimum)} * (1.0 + \text{พิสัย (Range Spread)})$$

จากสูตรการคำนวณข้างต้น กลุ่มผู้ให้คำปรึกษาได้คำนวณหาค่าเงินเดือนขั้นต่ำสุด (Minimum) เงินเดือนขั้นสูงสุด (Maximum) ของแต่ละระดับตำแหน่งงาน แสดงรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 6.18

อัตราเงินเดือนขั้นต่ำสุด สูงสุด ของกระบอกเงินเดือนในแต่ละระดับงานของบริษัทฯ

ระดับงาน	พิสัยช่วงระดับ%	ค่ากลาง	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด
1	150%	9,725	5,557	13,893
2	100%	15,175	10,117	20,234
3	70%	20,626	15,278	25,973
4	70%	30,982	22,949	39,014
5	90%	52,784	36,403	69,165
6	90%	69,680	48,055	91,305
7	90%	90,992	62,753	119,231

จากนโยบายของบริษัทฯ ที่มุ่งเน้นการดึงดูด และรักษาพนักงานให้คงอยู่กับบริษัทฯ ในระยะยาว จึงนำไปสู่การกำหนดช่วงกระบอกในแต่ละระดับงานโดยพิสัย (Range Spread) ที่มีความแตกต่างในแต่ละระดับงาน แสดงรายละเอียดได้ ดังต่อไปนี้

ระดับที่ 1 เป็นระดับพนักงานเข้าใหม่หรือเริ่มต้นในระดับเจ้าหน้าที่ประกอบไปด้วย ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่รับส่งเอกสาร เลขานุการฝ่ายเทคนิค เจ้าหน้าที่คลังสินค้า เจ้าหน้าที่แผนกจัดซื้อ นักเรียนฝึกช่างกลเรือ นักเรียนฝึกปากเรือ ช่างเชิด กลาสี นายท้าย ช่างน้ำมันเรือ สร้างปากเรือ สร้างช่างกลเรือ สหโภชน และผู้ช่วยต้นเรือ เมื่อพิจารณาความกว้างของพิสัย (Range Spread) ของระดับนี้จะมากถึง 150 เปอร์เซ็นต์ เนื่องจากตำแหน่งงาน และจำนวนพนักงานในระดับงานที่ 1 มีมากเมื่อเทียบกับระดับงานอื่นๆ

ระดับที่ 2 เป็นพนักงานระดับเจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์ ประกอบไปด้วยตำแหน่ง เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล เจ้าหน้าที่แผนกบัญชี เจ้าหน้าที่แผนกการเงิน ต้นหน และนายช่างกล เมื่อพิจารณาความกว้างของพิสัย (Range Spread) มีความกว้าง 100 เปอร์เซ็นต์ เนื่องจากตำแหน่งงานระดับนี้เป็นตำแหน่งที่ต้องใช้ระยะเวลาในการฝึกฝน เรียนรู้ให้เกิดความชำนาญเฉพาะด้านนานก่อนที่จะมีการเลื่อนตำแหน่ง ประกอบกับการขึ้นตำแหน่งงานในระดับต่อไปเป็นไปได้ค่อนข้าง

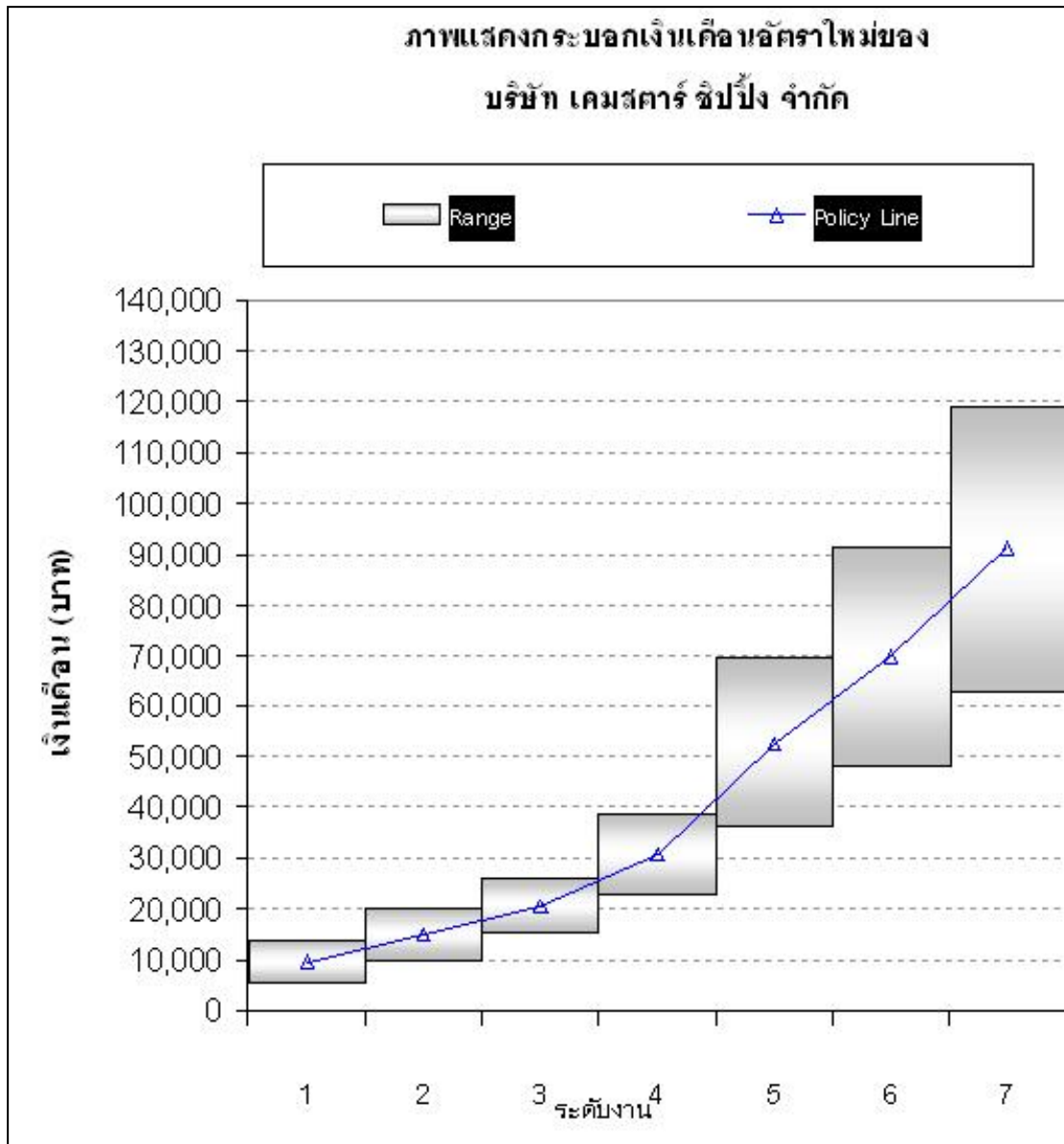
ระดับที่ 3 เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ มีทักษะในงานมากที่สามารถส่งผลต่อการปฏิบัติงานขององค์กรให้ไปสู่เป้าหมายได้ ประกอบไปด้วยตำแหน่ง เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ (จัดซื้อ) นายช่างบก ผู้ช่วยผู้บริหารระบบ SMS ผู้จัดตารางที่เรือ ต้นเรือ และรองต้นกล เมื่อพิจารณาความกว้างของพิสัย (Range Spread) มีความกว้าง 70 เปอร์เซนต์ซึ่งมีความกว้างของพิสัยน้อยกว่าระดับที่ 1 และ 2 ตามลำดับ เนื่องจาก นโยบายบริษัท ต้องการให้พนักงานระดับนี้มีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้งานพัฒนาตนเอง และเตรียมพร้อมที่จะเลื่อนระดับตำแหน่งงานในสายงานของตำแหน่ง

ระดับที่ 4 เป็นพนักงานระดับหัวหน้าแผนก และเทียบเท่าหัวหน้าแผนก มีทั้งคุณวุฒิและประสบการณ์ในงาน มีความสามารถในการเชิงบริหารในขั้นต้น กลุ่มงานในระดับนี้จึงเป็นระดับที่สนับสนุนงานบริหารและถ่ายทอดข้อมูลการบริหารไปสู่ระดับปฏิบัติการ ประกอบไปด้วยตำแหน่ง ตัวแทนเรือ หัวหน้าแผนกการเงิน หัวหน้าแผนกบัญชี หัวหน้าแผนกจัดซื้อ ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายเทคนิค1 ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายเทคนิค2 ผู้ตรวจเรือประจำบริษัท และต้นเรือ รองต้นกล เมื่อพิจารณาความกว้างของพิสัย (Range Spread) มีความกว้าง 70 เปอร์เซนต์ โดยมีวัตถุประสงค์ และเหตุผลเช่นเดียวกับระดับที่ 3

ระดับที่ 5 - 7 เป็นพนักงานระดับผู้จัดการ เป็นระดับที่ต้องใช้บุคคลที่มีทักษะความสามารถ เป็นผู้ที่กำหนดนโยบายต่างๆ ในระดับฝ่ายที่จะส่งผลต่อการดำเนินงานของบริษัท อย่างเต็มที่ ประกอบไปด้วยตำแหน่ง ผู้บริหารระบบ SMS ผู้จัดการฝ่ายบุคคล ผู้จัดการฝ่ายเทคนิค ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ ต้นกลเรือ และนายเรือ (กัปตัน) ผู้จัดการฝ่ายบัญชีและการเงิน ผู้จัดการกองเรือ และกรรมการผู้จัดการ ของบริษัท เมื่อพิจารณาความกว้างของพิสัย (Range Spread) มีความกว้าง 90 เปอร์เซนต์ เนื่องจากเป็นกลุ่มตำแหน่งงานที่บริษัท ต้องการรักษายให้อยู่กับบริษัทให้นานที่สุด มีผลต่อการเติบโตทางธุรกิจของบริษัท โดยตรง หลังจากการจัดระดับตำแหน่งงาน และการการคำนวณอัตราเงินเดือนขั้นต่ำสุดและสูงสุดของ คณะผู้ให้คำปรึกษาได้นำข้อมูลดังกล่าวมาจัดทำกระบอกเงินเดือน ดังแสดงในภาพที่ 6.5

รูปภาพที่ 6.5

ภาพแสดงกระบอกเงินเดือนอัตราใหม่ของบริษัทฯ



แสดงช่วงอัตราการจ่ายเงินเดือน จะพบว่าโครงสร้างความกว้างของอัตราการจ่าย มีความคาบเกี่ยวกัน โดยที่แต่ละระดับมีความคาบเกี่ยวกัน แต่จะไม่มีคาบเกี่ยวกันข้ามระดับ เนื่องจากโครงสร้างการเติบโตตามสายงานแต่ละสายงานจะไม่สามารถข้ามระดับต้องเริ่มจากน้อยไปมากทุกระดับ เพราะทุกระดับที่กำหนดขึ้นนั้นเป็นเส้นทางการเติบโตในแต่ละสายงาน

6.5 การตรวจสอบโครงสร้างเงินเดือน

6.5.1 ความคาบเกี่ยวของแต่ละกระบอกเงินเดือน (Range Overlapping)

6.5.1.1 ในการออกแบบโครงสร้างการจ่ายค่าตอบแทน ไม่ควรจะมี ความคาบเกี่ยวของแต่ละกระบอกเงินเดือน (Range Overlapping) เกิดขึ้น ปัญหาสำคัญเกี่ยวกับระดับการจ่ายค่าตอบแทนคือมักจะมีการคาบเกี่ยวกันมากในเรื่องของการที่พนักงานที่มีกระบอกเงินเดือนสูงกว่าและได้รับการเลื่อนตำแหน่งงานไปยังกระบอกเงินเดือนถัดไปอาจจะไม่ได้รับการจ่ายค่าตอบแทนเพิ่มขึ้นมากนักในอนาคต ดังนั้น การจะทำให้การเลื่อนตำแหน่งงานสามารถดึงดูดใจพนักงานได้อย่างแท้จริง ควรจะมีการเพิ่มการจ่ายค่าตอบแทนอย่างน้อย 10 %

ความคาบเกี่ยวของแต่ละกระบอกเงินเดือนนั้นส่วนใหญ่จะไม่มีกำหนดชัดเจน เพราะจำนวนกระบอกเงินเดือนในโครงสร้างเงินเดือน และความกว้างของกระบอกเงินเดือนทั้งหมดจะเป็นตัวบังคับ นอกจากนี้ความคาบเกี่ยวของแต่ละกระบอกเงินเดือนจะบ่งบอกถึงโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งในแต่ละกระบอกเงินเดือนได้ด้วย หากในกระบอกเงินเดือนนั้นมีโอกาสสูงในการเลื่อนตำแหน่งไปยังกระบอกเงินเดือนที่สูงขึ้น ความคาบเกี่ยวระหว่างกระบอกเงินเดือนก็จะมีค่ามากกว่าเมื่อเทียบกับกระบอกเงินเดือนที่มีโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งที่ต่ำกว่า

หากตำแหน่งงานใดไม่มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งไปสู่กระบอกเงินเดือนที่สูงหรือมีโอกาสแต่ค่อนข้างช้า ช่วงอัตราเงินเดือนก็ต้องให้กว้างพอเพื่อที่จะให้พนักงานที่ดำรงตำแหน่งนั้นอยู่ได้นานจนกว่าค่าตอบแทนจะถึงอัตราสูงสุด ในทางกลับกันหากตำแหน่งใดสามารถเลื่อนขึ้นไปสู่กระบอกเงินเดือนที่สูงได้เร็ว ช่วงอัตราเงินเดือนก็ไม่จำเป็นต้องกว้างมากนัก

6.5.1.2 การจัดระดับตำแหน่งงาน จะเป็นกระบวนการวิเคราะห์ตำแหน่งงานต่าง ๆ ในองค์กรเพื่อให้ทราบถึงค่าความสำคัญและความแตกต่างของประเภทตำแหน่งงานต่าง ๆ รวมทั้งการจัดจำแนกตำแหน่งงานออกเป็นหมวดหมู่เพื่อนำไปใช้ในการจัดทำโครงสร้างเงินเดือน การจัดระดับตำแหน่งงานจะต้องจัดงานที่มีความคล้ายคลึงกันหรือมีคะแนนใกล้เคียงกัน เพื่อทำการกำหนดอัตราค่าจ้างขั้นต่ำและขั้นสูงในแต่ละระดับตำแหน่งงาน และจัดทำกระบอกเงินเดือนต่อไป

6.5.1.3 ในช่วงหนึ่งๆ ไม่ควรมีการคาบเกี่ยวกันมากกว่า 50 %

6.5.1.4 ตำแหน่งสูงสุดของช่วงงานในระดับต่ำกว่าควรอยู่ต่ำกว่าค่ากลางของงานในระดับที่สูงกว่าในระดับถัดไป

การพิจารณาระดับการจ่ายค่าตอบแทน (Pay Grade) หลังจากทำการจัดระดับตำแหน่งงานเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนสุดท้ายของการจัดทำโครงสร้างเงินเดือน ได้แก่ การกำหนดระดับการจ่ายเงินเดือน หรือการจ่ายค่าตอบแทนซึ่งลักษณะการจัดทำโครงสร้างเงินเดือนที่ทางกลุ่มผู้ให้คำปรึกษาใช้จะเป็นโครงสร้างเงินเดือนแบบกระบอก (Box Approach) เนื่องจากวิธีนี้เป็นที่นิยม และทำให้เกิดความคล่องตัวในการปรับเงินเดือนเพื่อตอบสนองต่อตลาดภายในและสามารถแข่งขันกับตลาดภายนอกได้

การพิจารณาระดับการจ่ายค่าตอบแทนจะต้องพิจารณาจาก

1. โครงสร้างองค์การ (Organization Structure) ได้แก่ จำนวนของระดับต่างๆแต่ละสายการบังคับบัญชา
2. ระดับของความยืดหยุ่นที่องค์การต้องการ
3. การประเมินค่างาน ทำโดยจัดกลุ่มงานที่มีขนาดใกล้เคียงกัน
4. ความก้าวหน้าในสายอาชีพ ทั้งภายในระดับงานเดียวกันและระหว่างระดับงาน
5. การเติบโตในหน้าที่การงานของแต่ละบุคคล (Personal Growth) การเคลื่อนย้ายงาน (Lateral Movement) หรือ การขยายงานในแนวนอน (Job Enlargement) จะทำได้ง่ายกว่าการขยายระดับงานที่มีความกว้างน้อย
6. ประเด็นเรื่องตลาดแรงงาน ตลาดแรงงานอาจมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างงานบางงาน

จากแนวคิดการตรวจสอบโครงสร้างเงินเดือนสามารถนำมาตรวจสอบโครงสร้างเงินเดือนที่จะจัดทำขึ้นมาใหม่ได้ ดังนี้

ตารางที่ 6.19

ตารางแสดงค่าความคาบเกี่ยว (Range Overlap) ระหว่างช่วงอัตราการจ่าย

ระดับงาน	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด	ความคาบเกี่ยวของแต่ละกระบอก
1	5,557	13,893	45%
2	10,117	20,234	49%
3	15,278	25,973	28%
4	22,949	39,014	16%
5	36,403	69,165	64%
6	48,055	91,305	66%
7	62,753	119,231	

กระบอกเงินเดือนที่ 1 มีอัตราเงินเดือนอยู่ในช่วง 5,557 บาท ถึง 13,893 บาท และเมื่อเปรียบเทียบกระบอกที่ 1 กับกระบอกที่ 2 จะพบว่าการคาบเกี่ยวกันระหว่างกระบอกเงินเดือนเท่ากับ 45%

กระบอกเงินเดือนที่ 2 มีอัตราเงินเดือนอยู่ในช่วง 10,117 บาท ถึง 20,234 บาท และเมื่อเปรียบเทียบกระบอกที่ 2 กับกระบอกที่ 3 จะพบว่าการคาบเกี่ยวกันระหว่างกระบอกเงินเดือนเท่ากับ 49%

กระบอกเงินเดือนที่ 3 มีอัตราเงินเดือนอยู่ในช่วง 15,278 บาท ถึง 25,973 บาท และเมื่อเปรียบเทียบกระบอกที่ 3 กับกระบอกที่ 4 จะพบว่าการคาบเกี่ยวกันระหว่างกระบอกเงินเดือนเท่ากับ 28%

กระบอกเงินเดือนที่ 4 มีอัตราเงินเดือนอยู่ในช่วง 22,949 บาท ถึง 39,014 บาท และเมื่อเปรียบเทียบกระบอกที่ 4 กับกระบอกที่ 5 จะพบว่าการคาบเกี่ยวกันระหว่างกระบอกเงินเดือนเท่ากับ 16%

กระบอกเงินเดือนที่ 5 มีอัตราเงินเดือนอยู่ในช่วง 36,403 บาท ถึง 69,165 บาท และเมื่อเปรียบเทียบกระบอกที่ 5 กับกระบอกที่ 6 จะพบว่าการคาบเกี่ยวกันระหว่างกระบอกเงินเดือนเท่ากับ 64%

กระบอกเงินเดือนที่ 6 มีอัตราเงินเดือนอยู่ในช่วง 48,055 บาท ถึง 91,305 บาท และเมื่อเปรียบเทียบกระบอกที่ 6 กับกระบอกที่ 7 จะพบว่าการคาบเกี่ยวกันระหว่างกระบอกเงินเดือนเท่ากับ 66%

จากตารางที่จะเห็นได้ว่า มีค่าเปอร์เซ็นต์คาบเกี่ยวที่เกิดขึ้นมากกว่า 50% ที่ ระหว่างระดับที่ 5 กับระดับที่ 6 และ ระหว่างระดับที่ 6 กับระดับที่ 7 เนื่องจากการกำหนดความกว้างของพิสัย (Range Spread) ที่สูง ซึ่งเกิดจากการที่บริษัทฯ ต้องการดึงดูดและรักษาพนักงานในตำแหน่งงานภายในกระบอกดังกล่าวเอาไว้ ประกอบกับการเลื่อนตำแหน่งงานในช่วงกระบอกนี้เป็นไปได้ค่อนข้างยาก เนื่องจากเป็นตำแหน่งงานในระดับที่สูง บริษัทฯ อาจให้การเลื่อนตำแหน่งแก่พนักงานไม่ได้ จึงต้องให้เป็นตัวเงินแทนโดยบริษัทฯ ไม่มีนโยบายการจ่ายผลประโยชน์ในรูปแบบอื่น

อย่างไรก็ตามจากการนำเสนอผู้บริหารของบริษัทฯ เกี่ยวกับการคาบเกี่ยวของโครงสร้างเงินเดือนใหม่ที่จัดทำขึ้น พบว่า ผู้บริหารให้การยอมรับกับกระบอกเงินเดือนใหม่ที่จัดทำขึ้นเนื่องจากเป็นไปตามสถานการณ์การจ่ายเงินเดือน และนโยบายของบริษัทฯ ในปัจจุบัน

หลังจากพิจารณาเรื่องความคาบเกี่ยวแล้ว ควรจะคำนึงถึงเรื่องการควบคุมการใช้โครงสร้างเงินเดือนโดยจะใช้วิธีการของ Compa-Ratio มาเพื่อช่วยควบคุมและตรวจสอบโครงสร้างเงินเดือนที่ได้ปรับใช้ไประยะเวลาหนึ่งแล้ว โดยแนวทางและวิธีการใช้ Compa-Ratio จะกล่าวถึงในข้อเสนอแนะต่อไป