

# วิธีปรับค่าจ้าง**ตามผลกระทบ**

ของค่าจ้างขั้นต่ำใหม่ปี 2565 และ

## การออกแบบโครงสร้างเงินเดือน

แชร์ประสบการณ์โดย **ดร.สุพจน์ นาคสวัสดิ์ / ที่ปรึกษาและวิทยากรอิสระ**  
**14-15 กันยายน 2565** ชมรมผู้บริหารและจัดการอมตะชาติ



# ผลงานเขียนหนังสือ

ดร.สุพจน์ นาคสวัสดิ์

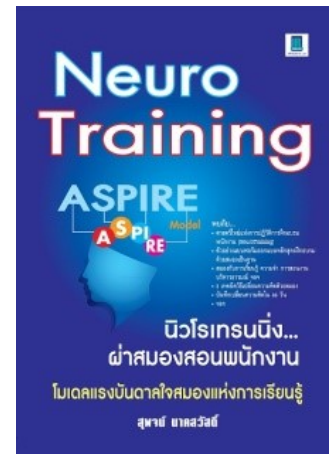
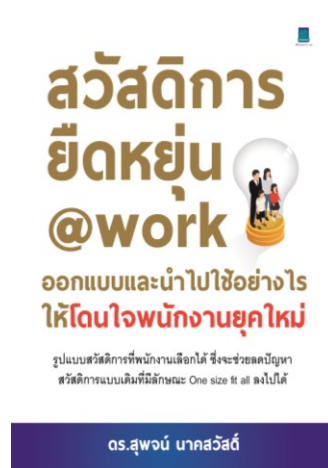
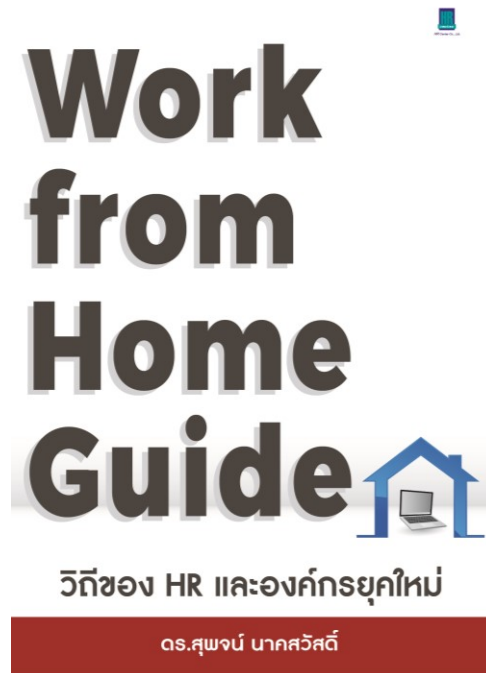
ที่ปรึกษา/นักเขียน/วิทยากรอิสระ

## ประวัติการศึกษา

- ปริญญาเอก : การวิจัยและสถิติทาง  
วิทยาการปัญญา, ม.บูรพา
- ปริญญาโท : การจัดการทรัพยากร  
มนุษย์, ม.บูรพา
- ปริญญาตรี : รัฐประศาสนศาสตร์  
สาขาการบริหารงานบุคคล, ม.สงขล  
นครินทร์

## ประสบการณ์ทำงาน/รางวัล

- รางวัลนักบริหารงานบุคคลจากสมาคม  
การจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย  
(PMAT) ประจำปี 2559
- อดีตผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์บริษัท  
ศรีไทยซูเปอร์แวร์จำกัด(มหาชน) และ  
บริษัท ไทกันอินเตอร์สตรี้ส (ประเทศไทย)  
จำกัด



# www.kahoot.it



# Kahoot!

Enter

Create your own kahoot for FREE at [kahoot.com](https://kahoot.com)

[Terms](#) | [Privacy](#)



Day



- การปรับค่าจ้างตามผลกระทบ
- การออกแบบโครงสร้างเงินเดือน

Day



- การออกแบบโครงสร้างเงินเดือน (ต่อ)
- ถาม – ตอบ



# หัวข้อบรรยาย

# Contents

Day

I



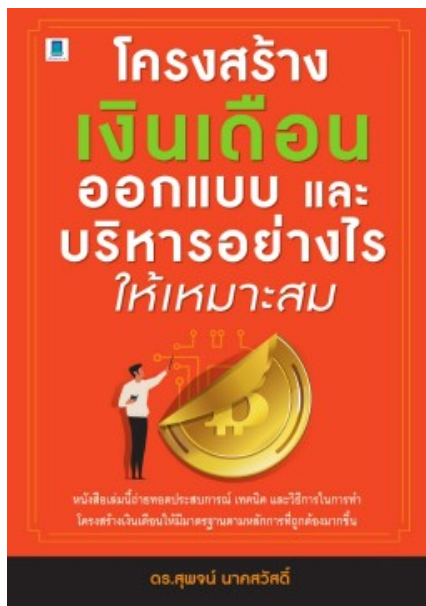
9.00 – 12.00

- **ปูพื้นเรื่องการปรับค่าจ้างตามผลกระทบ**

- แนะนำสูตรการปรับค่าจ้างตามผลกระทบ
- เทคนิคการเลือกสูตรตาม “โจทย์” ของบริษัท

13.00 – 16.00

- Workshop การปรับค่าจ้างตามผลกระทบ (โปรแกรม Excel)
- แนวทางการนำเสนอผู้บริหาร / การวิเคราะห์ผลกระทบต่องบประมาณ / การเตรียม Q&A
- **การออกแบบโครงสร้างเงินเดือน**
  - สิ่งที่ต้องรู้ก่อนออกแบบโครงสร้างเงินเดือน
  - 6 ขั้นตอนการออกแบบโครงสร้างเงินเดือน



# การปรับเงินเดือนตามผลกระทบของค่าจ้าง ขั้นต่ำใหม่ปี 2565

Workshop

ค่าแรงขั้นต่ำปรับจาก 336 บาทต่อวัน (10,080 บาท/เดือน) เป็น 354 บาทต่อวัน (10,620 บาท/เดือน) มีพนักงาน 6 คน ท่านจะปรับเงินเดือนอย่างไร

| ลำดับที่ | ชื่อพนักงาน | ตำแหน่งงาน        | อายุงาน(ปี) | เงินเดือน | เงินเดือนใหม่ |
|----------|-------------|-------------------|-------------|-----------|---------------|
| 1        | A           | พนักงานบัญชี      | 9 เดือน     | 10,080    |               |
| 2        | B           | ช่าง              | 1           | 12,000    |               |
| 3        | C           | ธุรการ            | 6 เดือน     | 10,080    |               |
| 4        | D           | พนักงานคลังสินค้า | 1           | 10,150    |               |
| 5        | E           | เจ้าหน้าที่บุคคล  | 5           | 20,000    |               |
| 6        | F           | พนักงานขับรถ      | 8           | 15,000    |               |

## กิจกรรมกลุ่ม

ให้แต่ละกลุ่มหาวิธีการปรับเงินเดือนพร้อมแสดงเหตุผล





# ค่าจ้างขั้นต่ำ

## ปี 2565

ประกาศบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2565 เป็นต้นไป

อัตราค่าจ้าง  
**328**  
บาท

จำนวน 5 จังหวัด  
ได้แก่ นราธิวาส ปัตตานี  
ยะลา อุตรธานี น่าน

อัตราค่าจ้าง  
**335**  
บาท

จำนวน 19 จังหวัด  
ได้แก่ เพชรบุรี นครสวรรค์ บุรีรัมย์ อ่างทอง  
เพชรบูรณ์ ประจวบคีรีขันธ์ ชัยนาท กาญจนบุรี  
บึงกาฬ นครพนม สุรินทร์ ยโสธร ร้อยเอ็ด เลย  
พิกุล อุตรดิตถ์ สระแก้ว พะเยา พิษณุโลก

อัตราค่าจ้าง  
**338**  
บาท

จำนวน 6 จังหวัด  
ได้แก่ จันทบุรี นครนายก สมุทรสงคราม  
กาฬสินธุ์ นุกดาหาร สกลนคร

อัตราค่าจ้าง  
**340**  
บาท

จำนวน 14 จังหวัด  
ได้แก่ ปราจีนบุรีหนองคาย พังงา กระบี่  
อุบลราชธานี ตราด จันทบุรี เชียงใหม่  
สงขลา สุพรรณบุรี สุราษฎร์ธานี ลพบุรี  
นครราชสีมา สระบุรี

เฉลี่ยขึ้น  
**5.02%**



จำนวน 3 จังหวัด  
ได้แก่ ระยอง ภูเก็ต  
ชลบุรี

อัตราค่าจ้าง  
**354**  
บาท

จำนวน 22 จังหวัด  
ได้แก่ อำนาจเจริญ แม่ฮ่องสอนหนองบัวลำภู  
เชียงราย อุทัยธานี ลำปาง ลำพูน สตูล แพร่  
สุโขทัย กำแพงเพชร สิงห์บุรี ระนอง ตรัง ตาก  
ศรีสะเกษ ชุมพร ราชบุรี นครศรีธรรมราช  
มหาสารคาม ชัยภูมิ พิจิตร

อัตราค่าจ้าง  
**332**  
บาท

จำนวน 6 จังหวัด  
ได้แก่ กรุงเทพมหานคร นครปฐม นนทบุรี  
ปทุมธานี สมุทรปราการ สมุทรสาคร

อัตราค่าจ้าง  
**353**  
บาท

ฉะเชิงเทรา อัตราค่าจ้าง **345** บาท

พระนครศรีอยุธยา อัตราค่าจ้าง **343** บาท



กระทรวงแรงงาน  
[www.mol.go.th](http://www.mol.go.th)

สายด่วน  
1506

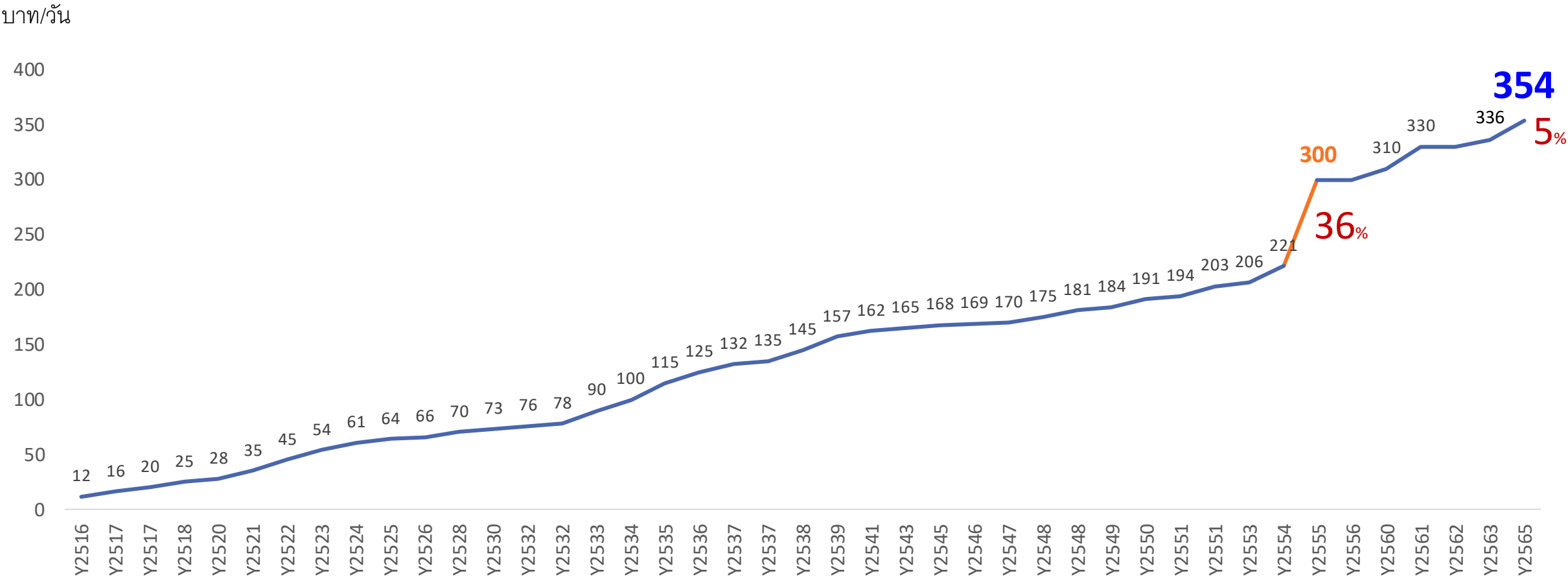
PR MOL

กระทรวงแรงงาน

@PR\_MOL2021

mol\_Labour

# อัตราค่าจ้างขั้นต่ำต่อวันของประเทศไทย (2516 - 2565)





# รู้จัก**ค่าจ้าง**และ**สภาพการจ้าง**



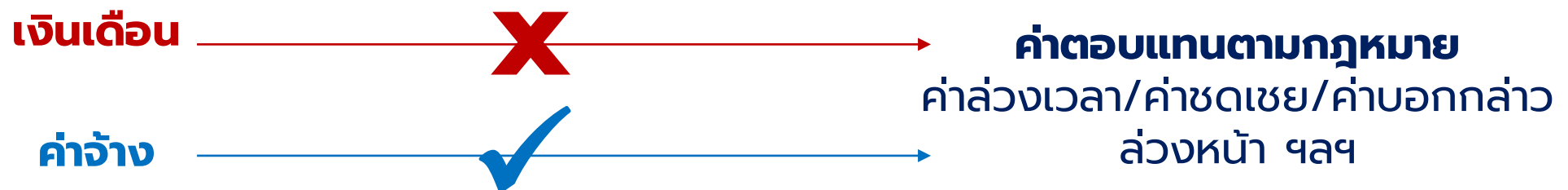
# คำจ้าง - ใช้หรือไม่ใช้

| คำจ้าง..ใช้หรือไม่ใช้                   | ใช้ | ไม่ใช้ |
|-----------------------------------------|-----|--------|
| 1. ค่าครองชีพ/ค่าตำแหน่ง                |     |        |
| 2. ค่าน้ำมันรถ                          |     |        |
| 3. ค่าเช่าบ้าน                          |     |        |
| 4. ค่าเบี้ยเลี้ยง/ค่าที่พัก             |     |        |
| 5. เงินค่าตอบแทนการขาย เช่น % ของยอดขาย |     |        |
| 6. ค่าล่วงเวลา                          |     |        |
| 7. เงินเดือน                            |     |        |
| 8. โบนัส                                |     |        |

# คำจ้างคืออะไร?

| คำนิยาม                                                                                                                                  |                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ม.5 กม.คุ้มครองแรงงาน</b>                                                                                                             | <b>แนวคำพิพากษาฎีกา</b>                                                                                           |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>ค่าจ้างจะต้องเป็นเงิน</li> <li>ตอบแทนการทำงาน</li> <li>เวลาการทำงานตามปกติตามสัญญาจ้าง</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>จ่ายเป็นจำนวนแน่นอนทุกเดือน</li> <li>ไม่มีเงื่อนไข ไม่มีใบเสร็จ</li> </ul> |

\*\*\*กฎหมายแรงงานใช้คำว่า “**ค่าจ้าง**”  
....ไม่ได้ใช้คำว่า “**เงินเดือน**”\*\*\*



# การปรับค่าจ้างขึ้นต่ำปี 2565

336 บาท/วัน

354 บาท/วัน

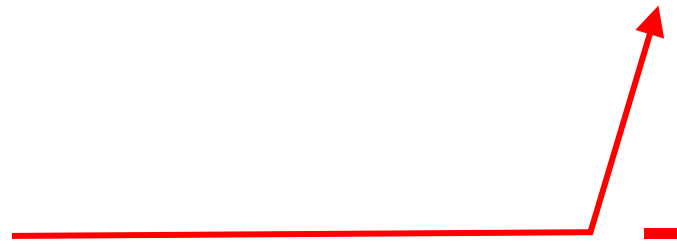
ค่าแรง

336

354

ค่าอาหาร

30



?

ยกเลิกค่าอาหาร...โดยเอาค่าอาหารไปรวมเป็นค่าแรงได้หรือไม่?





## สภาพการจ้างคืออะไร....

๑. เป็นความเกี่ยวพันระหว่างนายจ้างลูกจ้าง

๒. ประกอบด้วย...

- เงื่อนไขการจ้างการทำงาน
- กำหนดวันและเวลาทำงาน
- ค่าจ้าง
- สวัสดิการ
- การเลิกจ้าง
- ประโยชน์อื่นเกี่ยวกับการจ้างการทำงาน

## การเปลี่ยนแปลงสภาพการจ้าง

๑. เป็นคุณแก่ลูกจ้าง นายจ้างทำได้ฝ่ายเดียว

๒. ไม่เป็นคุณ ลูกจ้างยอมทำได้

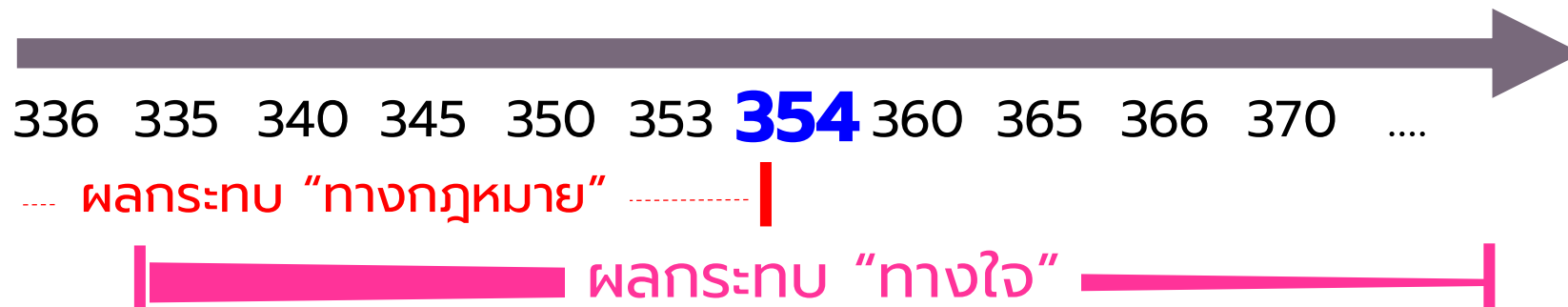
๓. ไม่เป็นคุณ ลูกจ้างไม่ยอมยื่นข้อเรียกร้อง

# ผลกระทบคืออะไร

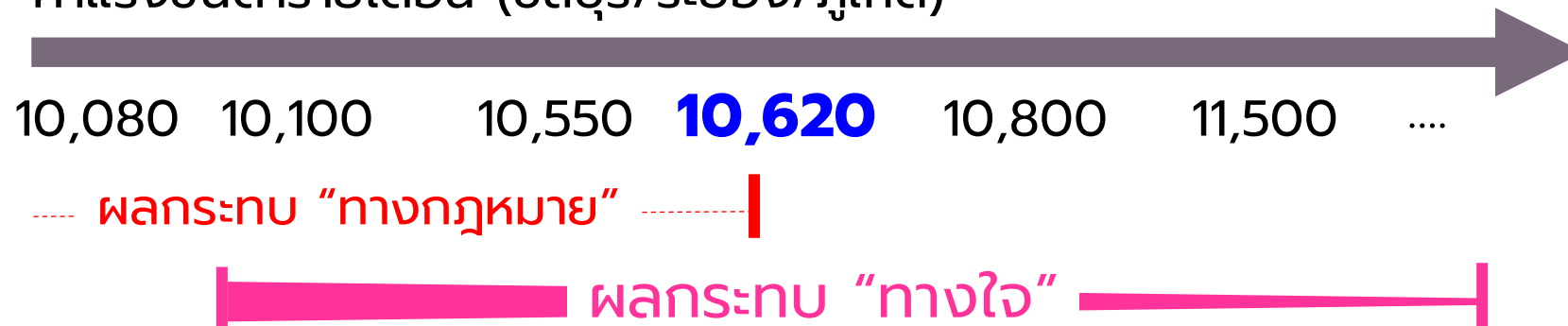


# ปรับค่าจ้าง**ตามผลกระทบ**

ค่าแรงขั้นต่ำรายวัน (ชลบุรี/ระยอง/ภูเก็ต)



ค่าแรงขั้นต่ำรายเดือน (ชลบุรี/ระยอง/ภูเก็ต)



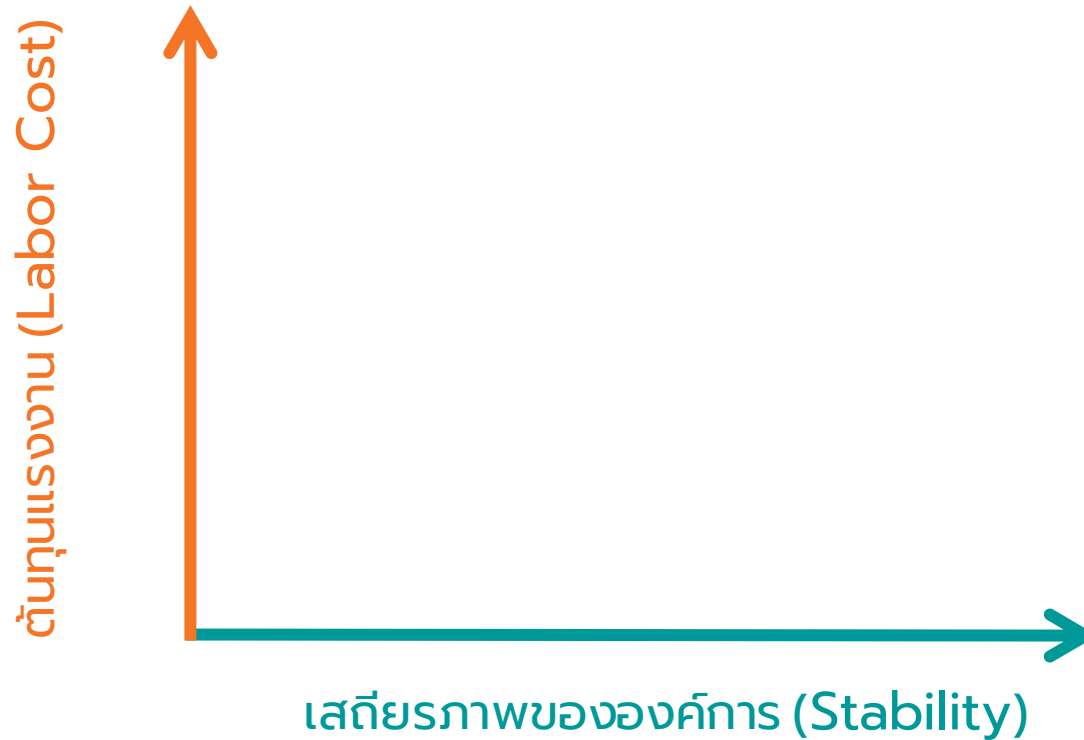
# เงินเดือนเริ่มต้นตามวุฒิการศึกษา (Starting Rate)

อัตราใหม่  
ระบุ  
starting rate ของ  
บริษัทหรือไม่? (บาท/เดือน)

| ระดับการศึกษา             | 2555   |     | 2561/2562 |     | 2564   | 2565 |        |     |
|---------------------------|--------|-----|-----------|-----|--------|------|--------|-----|
| ขั้นต่ำรายเดือน (ม.3/ม.6) | 7,920  | -   | 9,900     | -   | 10,080 | -    | 10,620 | -   |
| ปวส. ทัวไป                | 10,500 | 33% | 12,000    | 21% | 12,600 | 25%  | 13,000 | 22% |
| ปวส. ช่างเทคนิค           | 11,000 | 5%  | 12,500    | 4%  | 13,000 | 3%   | 13,000 | -   |
| ป.ตรี_สังคมศาสตร์         | 13,700 | 25% | 15,750    | 26% | 16,000 | 23%  | 16,200 | 25% |
| ป.ตรี_บัญชี               | 14,000 | 2%  | 16,500    | 5%  | 16,600 | 4%   | 16,600 | 2%  |
| ป.ตรี _ วิศวกรรม          | 17,800 | 27% | 19,500    | 18% | 19,450 | 17%  | 19,500 | 17% |

# “มิติ” การปรับค่าจ้างตามผลกระทบ

“องค์กรที่มี “ต้นทุน” เป็นปัจจัยได้เปรียบทางการแข่งขัน ก็อาจจะให้ความสำคัญในมุมมองต้นทุนมากกว่ามุมมองเสถียรภาพ แต่โดยปกติทั่วไปทุกองค์กรก็จะให้ความสำคัญเรื่องต้นทุน อยู่ที่ว่า Balance ให้เหมาะสมกับองค์กร ณ เวลานั้น ๓”



“การปรับค่าจ้างตามผลกระทบในปี 2565 มีความยากขึ้นเนื่องจากผลจากการปรับค่าจ้างตามผลกระทบตั้งแต่เป็น 2555 เป็นต้นมาทำให้เงินเดือนของพนักงานใกล้เคียงมากขึ้น ซึ่งความยุติธรรมภายในกำลังเป็นประเด็นมากขึ้น”



# Contents

Day

I

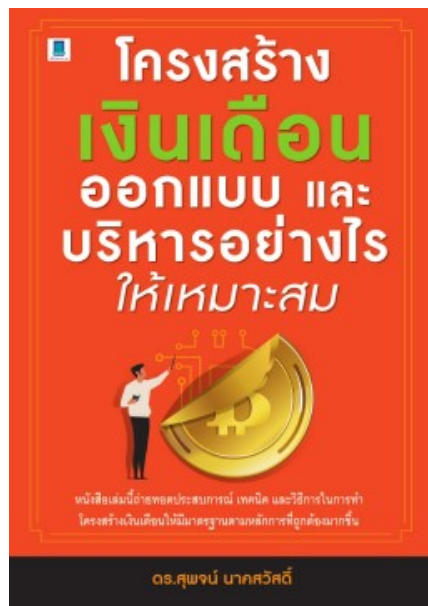


**9.00 – 12.00**

- ปูพื้นเรื่องการปรับค่าจ้างตามผลกระทบ
- **แนะนำสูตรการปรับค่าจ้างตามผลกระทบ**
- เทคนิคการเลือกสูตรตาม “โจทย์” ของบริษัท

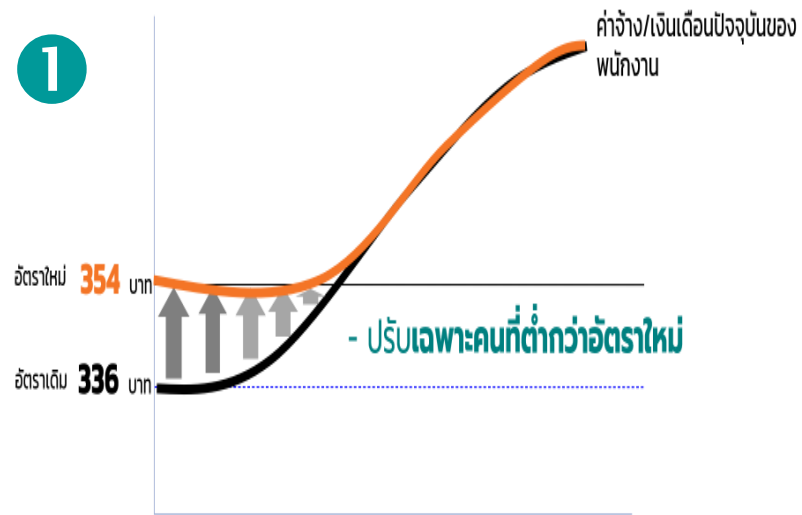
**13.00 – 16.00**

- Workshop การปรับค่าจ้างตามผลกระทบ (โปรแกรม Excel)
- แนวทางการนำเสนอผู้บริหาร / การวิเคราะห์ผลกระทบต่องบประมาณ / การเตรียม Q&A
- **การออกแบบโครงสร้างเงินเดือน**
  - สิ่งที่ต้องรู้ก่อนออกแบบโครงสร้างเงินเดือน
  - 6 ขั้นตอนการออกแบบโครงสร้างเงินเดือน

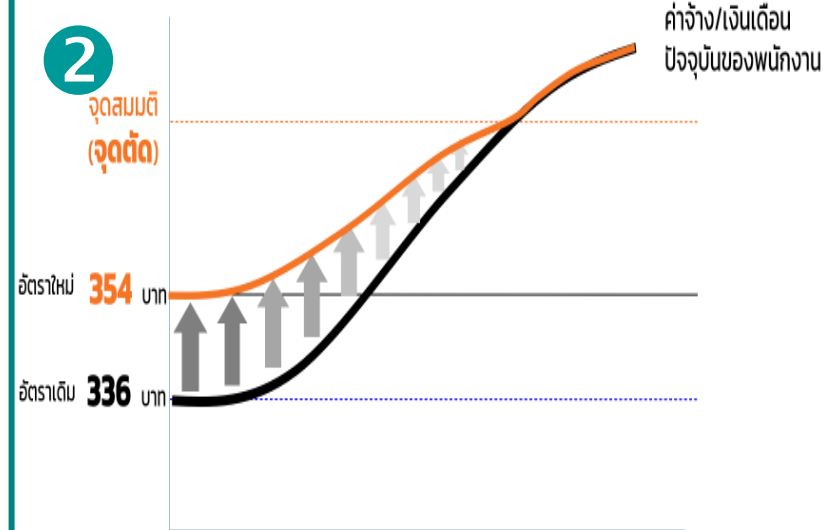


# โมเดลปรับค่าจ้างตามผลกระทบของค่าจ้างขั้นต่ำประจำปี 2565

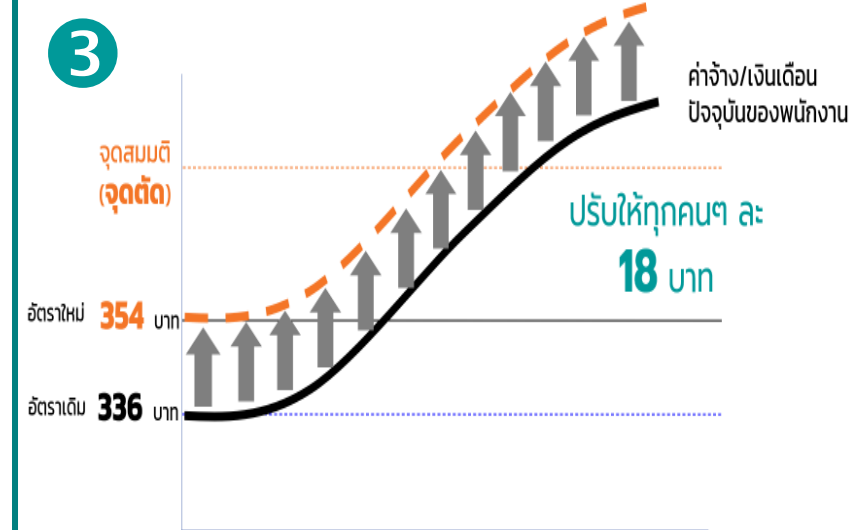
1



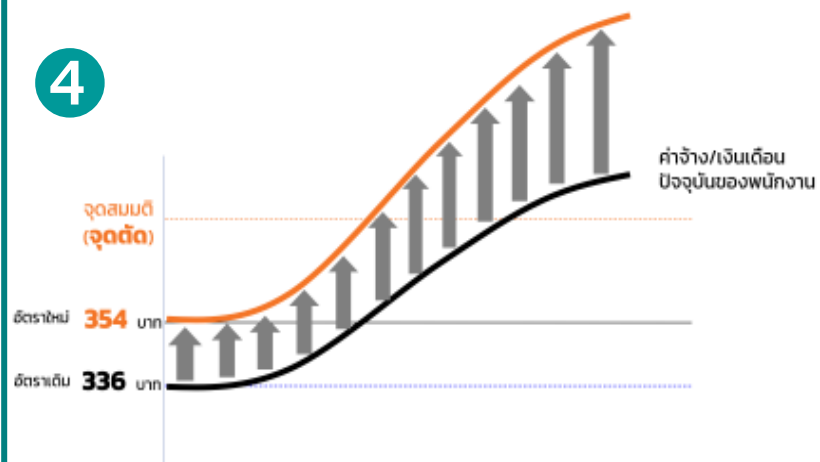
2



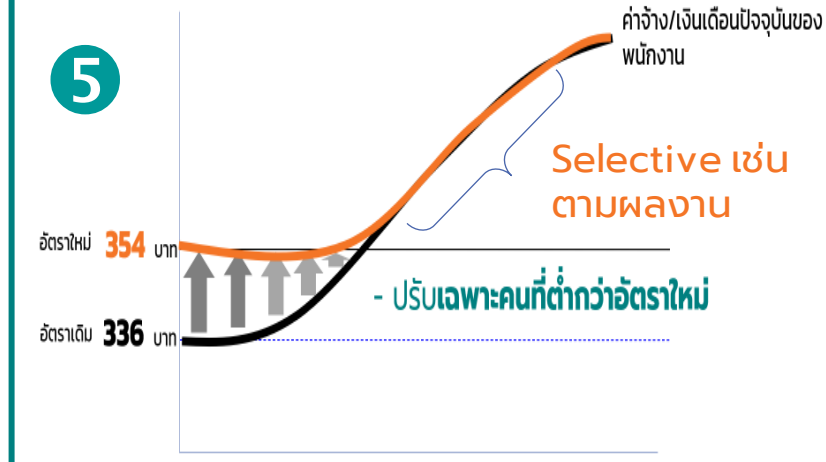
3



4



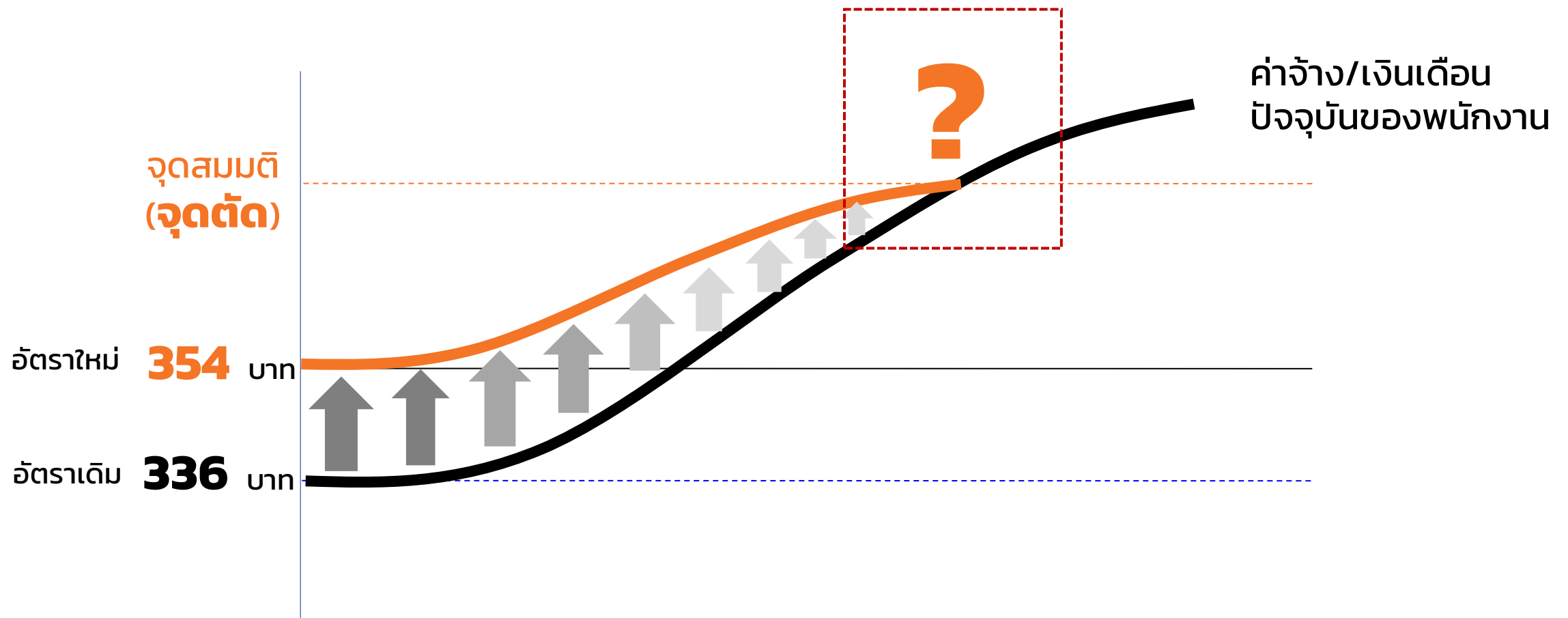
5



## เกณฑ์การเลือกโมเดล

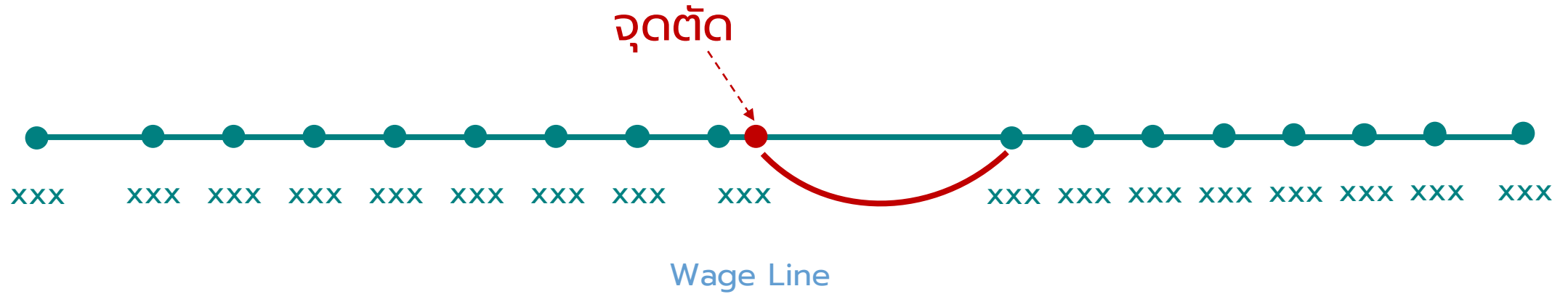
- งบประมาณ
- ระดับผลกระทบของอัตราค่าจ้างขั้นต่ำใหม่
- การรักษาขวัญกำลังใจพนักงาน
- แนวปฏิบัติที่ผ่านมาในอดีต

# แนวทางกำหนดจุดตัด



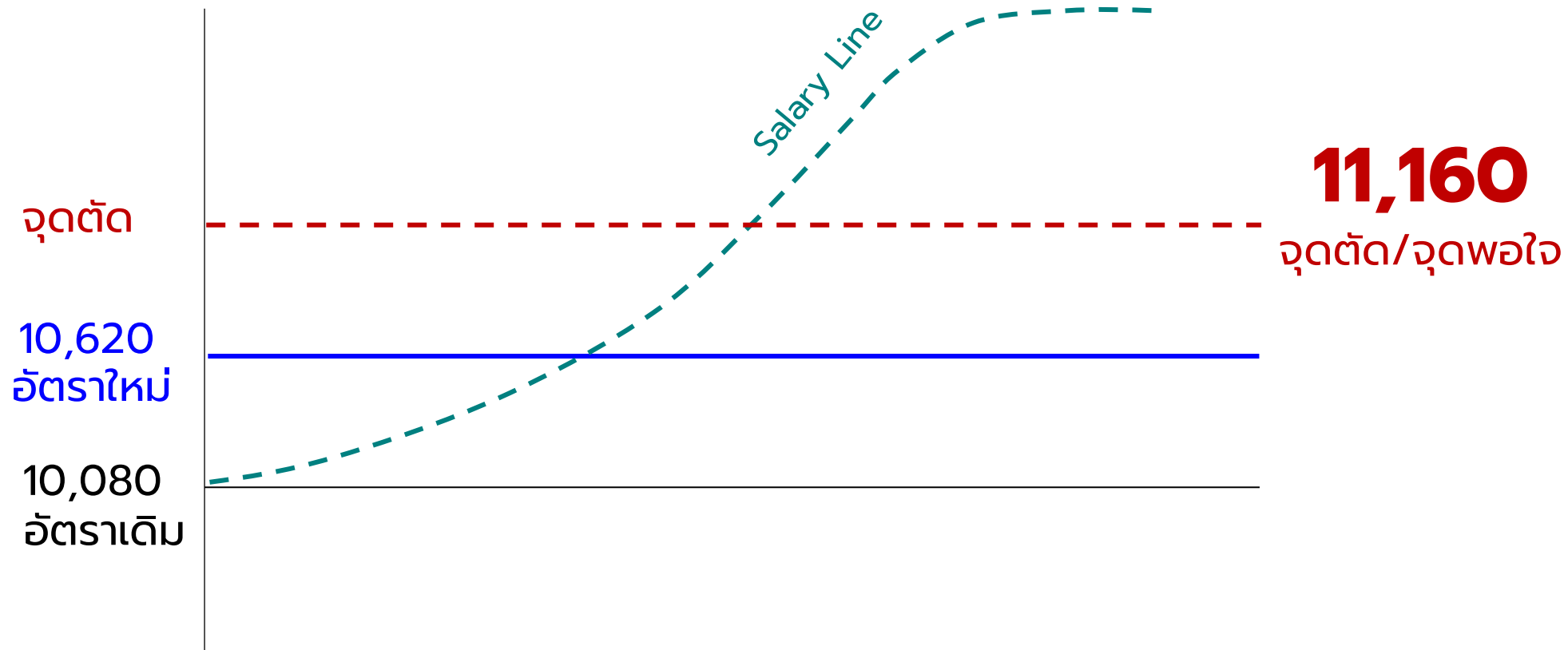
# แบบที่ 1 : การหาหลุมอากาศ

- การหาจุดตัดแบบดั้งเดิม : หา **“หลุม”** ของเส้นค่าแรง



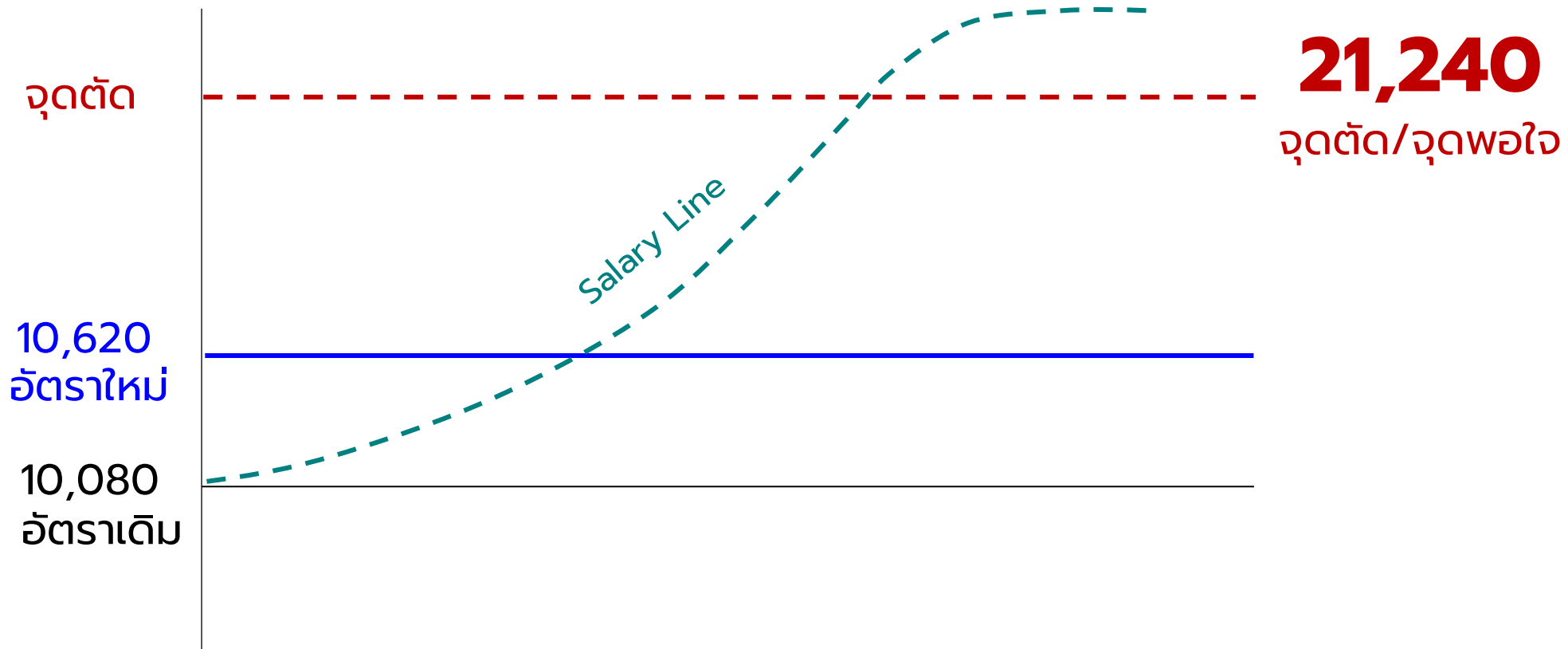
**\*\*\*หาจุดที่ค่าแรงหรือเงินเดือนห่างกัน (Gap) มากที่สุด**

## แบบที่ 2 : แบบส่วนต่าง (Gap) ที่เพิ่มขึ้น



**สูตร** จุดตัด = (งด.เริ่มต้นใหม่ – งด.เริ่มต้นเดิม) + งด.เริ่มต้นใหม่

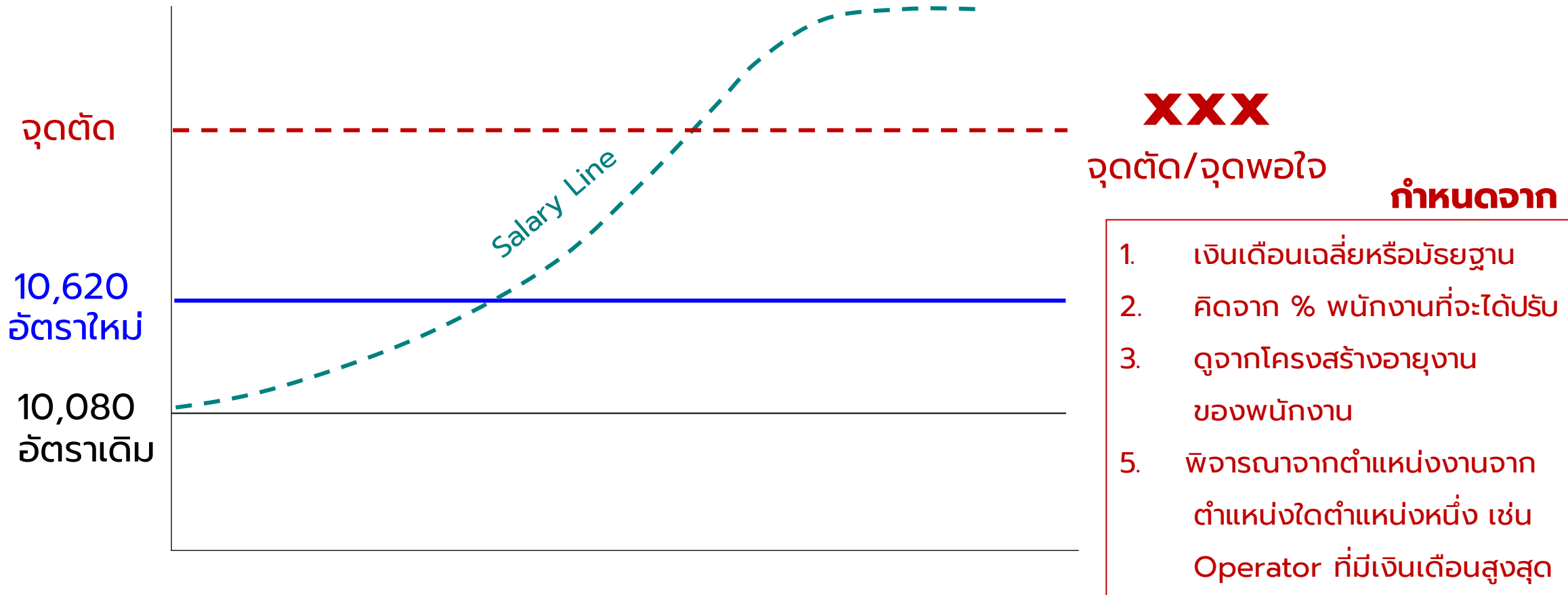
### แบบที่ 3 : แบบตามสัดส่วนของเงินเดือนเริ่มต้นใหม่



**สูตร** จุดตัด = จำนวนเท่าของ งด.เริ่มต้นใหม่ เช่น 2 เท่า / 1.5 เท่า / 0.5 เท่า



## แบบที่ 4 : แบบกำหนดตามความเหมาะสมขององค์กร



สิ่งสำคัญที่สุดในการกำหนดจุดตัดคือ “**เหตุผล**” ที่จะอธิบายพนักงานว่าทำไมถึงเลือกจุดดังกล่าว

# วิธีการปรับค่าจ้างตามผลกระทบ

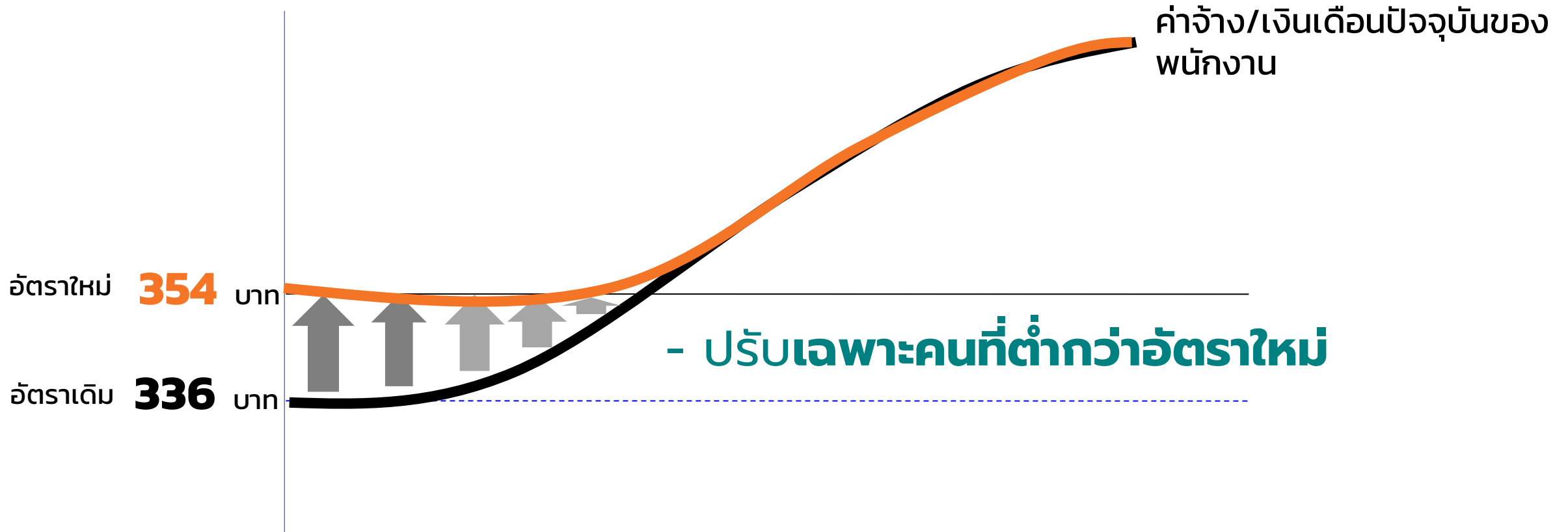
“หา “**โถงย**” ขององค์กรให้เจอก่อนหาสูตร”

|                                                                                         | มีติ 1 ดาว                                                 | มีติ 2 - 3 ดาว                                                                                                                 | มีติ 4 ดาว                                 | มีติ 5 ดาว                                             | แบบผสม                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| แนวคิด                                                                                  | ปรับเฉพาะคนที่ต่ำกว่าอัตราค่าจ้างใหม่<br><br>(แบบดั้งเดิม) | ปรับให้คนบางส่วนที่มีอัตราค่าจ้างต่ำกว่าอัตราใหม่แล้วค่อย ๆ ลดหลั่นถึงจุด ๆ หนึ่งที่คิดว่าพนักงานได้รับผลกระทบ<br>(แบบลดหลั่น) | ปรับให้ทุกคนเท่ากัน<br><br>(แบบ Flat Rate) | ปรับให้ทุกคนในอัตราก้าวหน้า<br><br>(แบบพีระมิดหัวคว่ำ) | เลือกปรับให้สำหรับบางคนที่มีผลงานดี                                                                                                                                                                                                              |
| สูตร                                                                                    | อัตราใหม่ – อัตราปัจจุบันของพนักงาน                        | สูตรลดหลั่น                                                                                                                    | อัตราใหม่ – อัตราเดิม                      | (อัตราใหม่ – อัตราเดิม) + ส่วนเพิ่ม                    |                                                                                                                                                                                                                                                  |
| ตัวอย่าง<br>(สมมติค่าจ้างขึ้นปรับจาก 331 เป็น 340 บาท พนักงานมีค่าจ้างปัจจุบัน 400 บาท) | ปรับ 0 บาท                                                 | ปรับ 0 – 9 บาท<br>ขึ้นอยู่กับจุดตัด ถ้าจุดตัดเกิน 400 บาท ก็จะได้ปรับบ้างตามส่วน                                               | ปรับ 9 บาท<br>(340 – 331)                  | ปรับ 9 – xxx บาท                                       | <div><div><div>วิธีปรับค่าจ้างตามผลกระทบ</div><div>(ภาคปฏิบัติ)</div></div><div><div>“รวบรวมสูตรการปรับค่าจ้างตามผลกระทบของค่าจ้างขั้นต่ำหรือเงินเดือนเริ่มต้นใหม่...ที่ปรับที่ไร่ ปวดหัวทุกที”</div><div>ดร.สุพจน์ นาคสวัสดิ์</div></div></div> |

## สูตรที่ 1



- แบบดั้งเดิม – (Traditional)



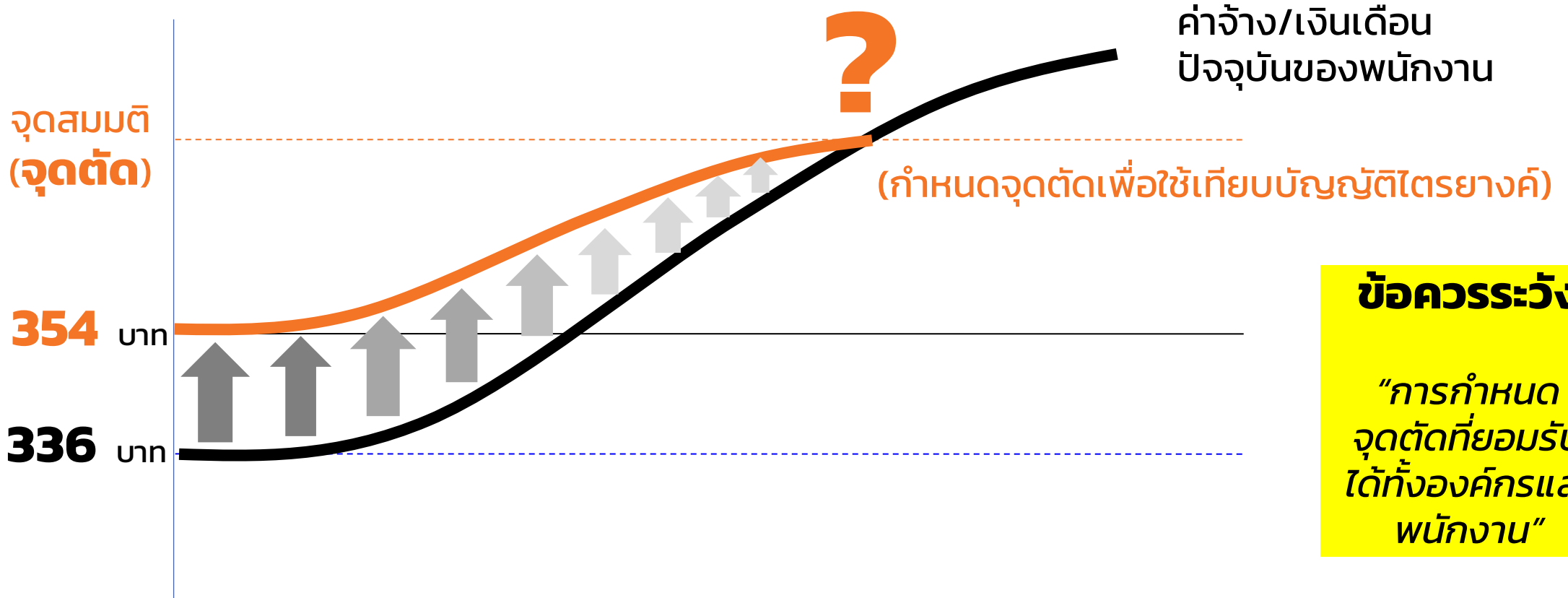
**\* เหมาะกับกรณีที่อัตราใหม่ปรับเล็กน้อย**

## สูตรที่ 2



- แบบลดหลั่น -  
(Compression)

- แบบเทียบบัญชีไตรยางค์ -



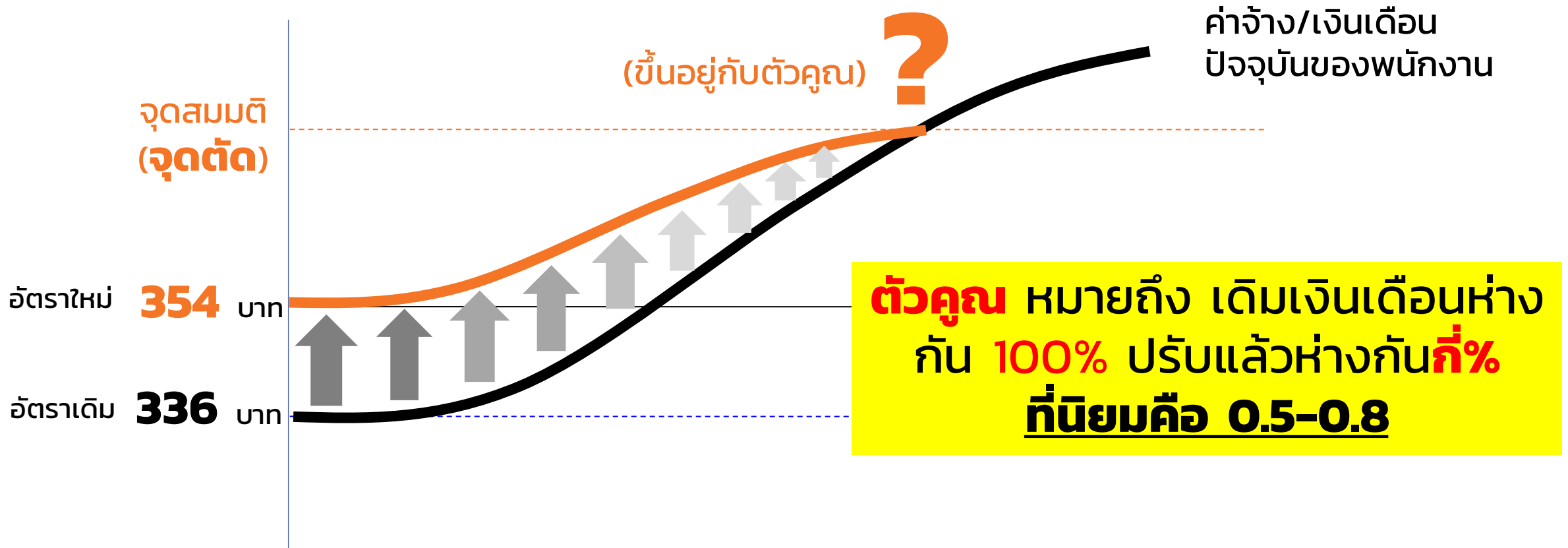
\* เหมาะกับกรณีที่อัตราใหม่ปรับพอสมควร ต้องการรักษาคคนเก่า ๆ ด้วยและมีข้อจำกัดเรื่องงบประมาณ

### สูตรที่ 3

- แบบตัวคูณ -



- แบบลดหลั่น -  
(Compression)



**จำนวนเงินที่ปรับ** = (งด.ปัจจุบัน - งด.เริ่มต้นเดิม) \* **ตัวคูณ** + (งด.เริ่มต้นใหม่ - งด.ปัจจุบัน)

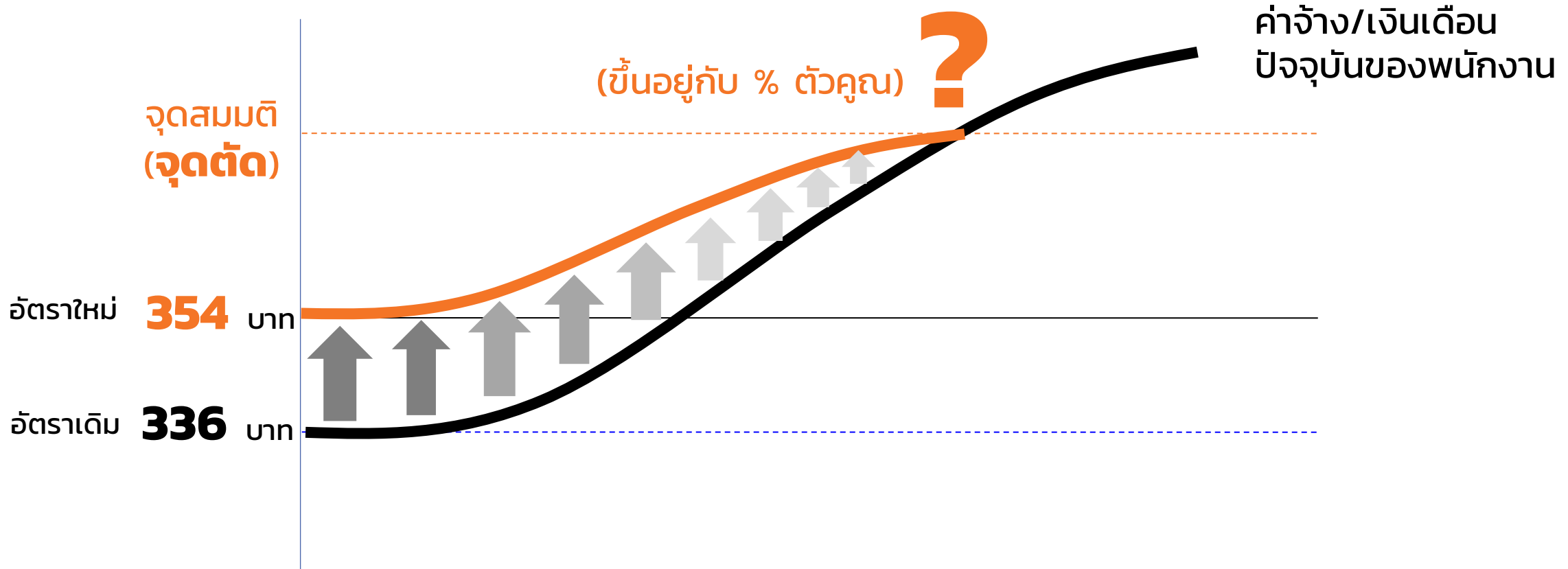
\* เหมาะกับกรณีที่มีปัญหาเรื่องการกำหนดจุดตัด (นอกนั้นก็เหมือนวิธีแบบลดหลั่นแบบอื่น ๆ)

## สูตรที่ 4



- แบบลดหลั่น -  
(Compression)

- แบบเปอร์เซ็นต์ผลกระทบ -



**จุดตัด** = (งด.เริ่มต้นใหม่ - งด.เริ่มต้นเดิม) + งด.เริ่มต้นใหม่

จำนวนเงินที่ปรับ = (จุดตัด - งด.ปัจจุบัน) \* **50%**

# (ตัวอย่างสูตร%ผลกระทบ)

## Workshop

### การปรับค่าจ้างตามผลกระทบของค่าจ้างขั้นต่ำใหม่ ปี 2565

ดร.สุพจน์ นาคสวัสดิ์

ที่ปรึกษา/นักเขียน/วิทยากรอิสระ

จุดตัด

11,160 บาท

ค่าจ้างขั้นต่ำเดิม (ปี 2563)

336 บาท/วัน

10,080 บาท/เดือน

ค่าจ้างขั้นต่ำใหม่ (ปี 2565)

354 บาท/วัน

10,620 บาท/เดือน

| No. | เงินเดือนปัจจุบัน | แบบ % ผลกระทบ | 30%           | แบบ % ผลกระทบ | 50%           | แบบ % ผลกระทบ | 100%          |
|-----|-------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|     |                   | เงินปรับ      | เงินเดือนใหม่ | เงินปรับ      | เงินเดือนใหม่ | เงินปรับ      | เงินเดือนใหม่ |
| 1   | 10,080            | 324           | 10,404        | 540           | 10,620        | 1,080         | 11,160        |
| 2   | 10,080            | 324           | 10,404        | 540           | 10,620        | 1,080         | 11,160        |
| 3   | 10,100            | 318           | 10,418        | 530           | 10,630        | 1,060         | 11,160        |
| 4   | 10,120            | 312           | 10,432        | 520           | 10,640        | 1,040         | 11,160        |
| 5   | 10,200            | 288           | 10,488        | 480           | 10,680        | 960           | 11,160        |
| 6   | 10,300            | 258           | 10,558        | 430           | 10,730        | 860           | 11,160        |
| 7   | 10,400            | 228           | 10,628        | 380           | 10,780        | 760           | 11,160        |
| 8   | 10,500            | 198           | 10,698        | 330           | 10,830        | 660           | 11,160        |
| 9   | 10,600            | 168           | 10,768        | 280           | 10,880        | 560           | 11,160        |
| 10  | 10,700            | 138           | 10,838        | 230           | 10,930        | 460           | 11,160        |
| 11  | 10,800            | 108           | 10,908        | 180           | 10,980        | 360           | 11,160        |
| 12  | 10,900            | 78            | 10,978        | 130           | 11,030        | 260           | 11,160        |
| 13  | 11,000            | 48            | 11,048        | 80            | 11,080        | 160           | 11,160        |

User:

สูตร

จุดตัด = (จด.เริ่มต้นใหม่ - จด.เริ่มต้นเดิม) + จด.เริ่มต้นใหม่  
จำนวนเงินที่ปรับ = (จุดตัด - จด.ปัจจุบัน) \* %

\*ติดลบก็แสดงว่าไม่ได้ปรับ

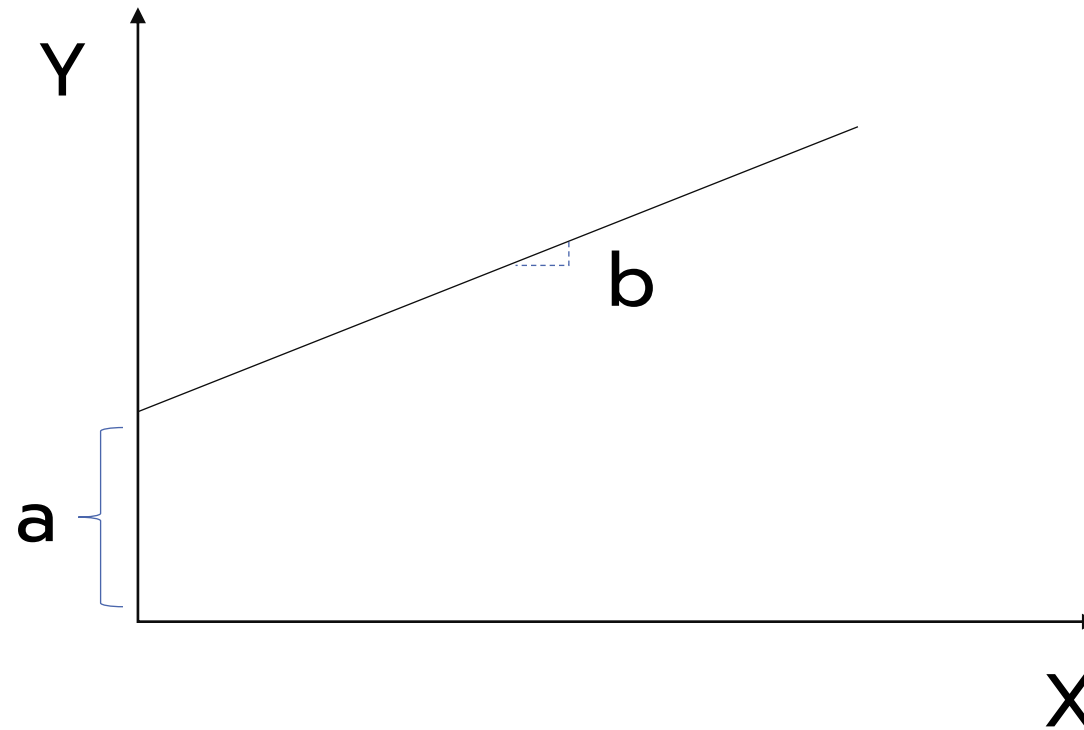


## สูตรที่ 5

- แบบ Regression -



- แบบลดหลั่น -  
(Compression)



$$Y = a + bX$$

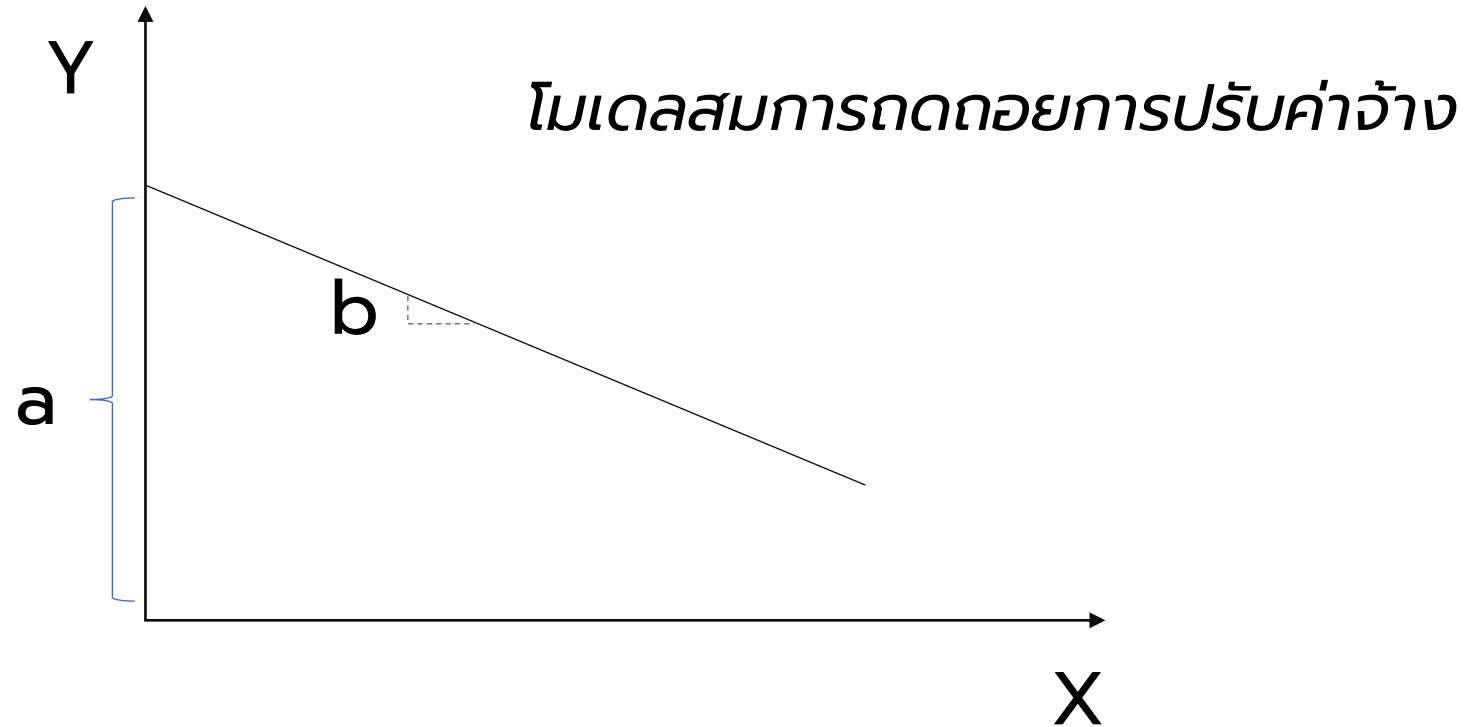
Y = ตัวแปรตาม, X = ตัวแปรต้น,  
a = ค่าคงที่, b = ค่าความชัน (แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง X และ Y)

## สูตรที่ 5

- แบบ Regression -



- แบบลดหลั่น -  
(Compression)



$$Y = a + bX$$

Y = จำนวนเงินที่ปรับ, X = เงินเดือนปัจจุบัน,  
a = ค่าคงที่, b = ค่าความชันที่แสดง**ค่าติดลบ**

## สูตรที่ 5

- แบบ Regression -

$$Y = a + bX$$



- แบบลดหลั่น -  
(Compression)

### 1 กำหนดข้อมูลเพื่อหาสมการ

| เงินเดือน (X) | เงินปรับ (Y) |
|---------------|--------------|
| 10,620        | 540          |
| 20,000        | 300          |



### 2 วิเคราะห์สมการด้วย Excel

เมนูข้อมูล--->Data Analysis--->Regression--->OK

$$Y = 811.7271 + (-0.02559X)$$

### 3 ปรับค่าจ้าง (แทนค่า X)

$$Y = 811.7271 + (-0.02559X)$$



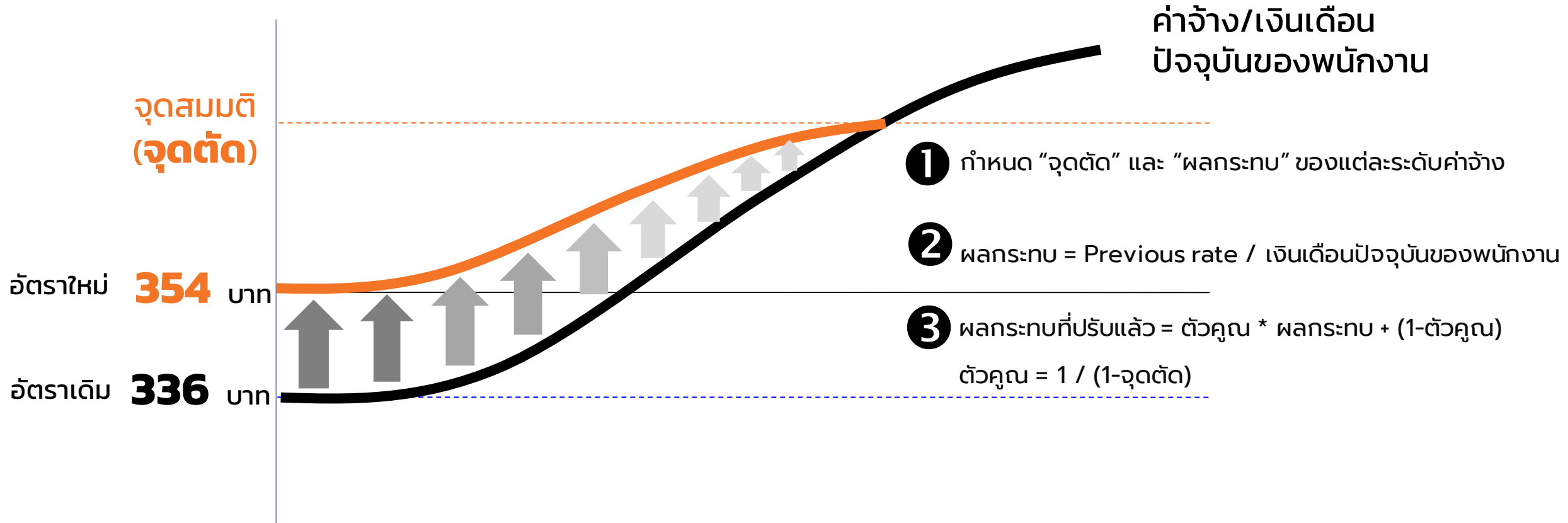
- แทนค่า X ด้วยเงินเดือนปัจจุบันของพนักงาน ก็จะได้ค่า Y ว่าแต่ละคนจะได้ปรับเท่าไร
- อัตราการปรับจะไปถึง ณ จุดใดจุดหนึ่ง (จุดตัด)

## สูตรที่ 6



- แบบลดหลั่น -  
(Compression)

- แบบผลกระทบที่ปรับแล้ว -



**จำนวนเงินที่ปรับ** = (อัตราใหม่ - อัตราเดิม) \* ผลกระทบที่ปรับแล้ว(Adjusted effect)

# (ตัวอย่างสูตรผลกระทบที่ปรับแล้ว)

## Workshop

การปรับค่าจ้างตามผลกระทบของค่าจ้างขั้นต่ำใหม่ ปี 2565

ดร.สุพจน์ นาคสวัสดิ์  
ที่ปรึกษา/นักเขียน/วิทยากรอิสระ

|                              |             |                  |
|------------------------------|-------------|------------------|
| ค่าจ้างขั้นต่ำเดิม (ปี 2563) | 336 บาท/วัน | 10,080 บาท/เดือน |
| ค่าจ้างขั้นต่ำใหม่ (ปี 2565) | 354 บาท/วัน | 10,620 บาท/เดือน |

|        |      |
|--------|------|
| จุดตัด | 0.3  |
| ตัวคูณ | 1.43 |

|        |      |
|--------|------|
| จุดตัด | 0.5  |
| ตัวคูณ | 2.00 |

|        |         |
|--------|---------|
| จุดตัด | 1.0     |
| ตัวคูณ | #DIV/0! |

| No. | เงินเดือนปัจจุบัน | แบบผลกระทบที่ปรับแล้ว |                                      |          |               | แบบผลกระทบที่ปรับแล้ว |                                      |          |               | แบบผลกระทบที่ปรับแล้ว |                                      |          |               |
|-----|-------------------|-----------------------|--------------------------------------|----------|---------------|-----------------------|--------------------------------------|----------|---------------|-----------------------|--------------------------------------|----------|---------------|
|     |                   | ผลกระทบ (Effect)      | ผลกระทบที่ปรับแล้ว (Adjusted Effect) | เงินปรับ | เงินเดือนใหม่ | ผลกระทบ (Effect)      | ผลกระทบที่ปรับแล้ว (Adjusted Effect) | เงินปรับ | เงินเดือนใหม่ | ผลกระทบ (Effect)      | ผลกระทบที่ปรับแล้ว (Adjusted Effect) | เงินปรับ | เงินเดือนใหม่ |
| 1   | 10,080            | 1.00                  | 1.00                                 | 540      | 10,620        | 1.00                  | 1.00                                 | 540      | 10,620        | 1.00                  |                                      |          |               |
| 2   | 10,080            | 1.00                  | 1.00                                 | 540      | 10,620        | 1.00                  | 1.00                                 | 540      | 10,620        | 1.00                  |                                      |          |               |
| 3   | 10,100            | 1.00                  | 1.00                                 | 538      | 10,638        | 1.00                  | 1.00                                 | 538      | 10,638        | 1.00                  |                                      |          |               |
| 4   | 10,120            | 1.00                  | 0.99                                 | 537      | 10,657        | 1.00                  | 0.99                                 | 536      | 10,656        | 1.00                  |                                      |          |               |
| 5   | 10,200            | 0.99                  | 0.98                                 | 531      | 10,731        | 0.99                  | 0.98                                 | 527      | 10,727        | 0.99                  |                                      |          |               |
| 6   | 10,300            | 0.98                  | 0.97                                 | 524      | 10,824        | 0.98                  | 0.96                                 | 517      | 10,817        | 0.98                  |                                      |          |               |
| 7   | 10,400            | 0.97                  | 0.96                                 | 516      | 10,916        | 0.97                  | 0.94                                 | 507      | 10,907        | 0.97                  |                                      |          |               |
| 8   | 10,500            | 0.96                  | 0.94                                 | 509      | 11,009        | 0.96                  | 0.92                                 | 497      | 10,997        | 0.96                  |                                      |          |               |
| 9   | 10,600            | 0.95                  | 0.93                                 | 502      | 11,102        | 0.95                  | 0.90                                 | 487      | 11,087        | 0.95                  |                                      |          |               |
| 10  | 10,700            | 0.94                  | 0.92                                 | 495      | 11,195        | 0.94                  | 0.88                                 | 477      | 11,177        | 0.94                  |                                      |          |               |
| 11  | 10,800            | 0.93                  | 0.90                                 | 489      | 11,289        | 0.93                  | 0.87                                 | 468      | 11,268        | 0.93                  |                                      |          |               |
| 12  | 10,900            | 0.92                  | 0.89                                 | 482      | 11,382        | 0.92                  | 0.85                                 | 459      | 11,359        | 0.92                  |                                      |          |               |
| 13  | 11,000            | 0.92                  | 0.88                                 | 475      | 11,475        | 0.92                  | 0.83                                 | 450      | 11,450        | 0.92                  |                                      |          |               |
| 14  | 11,100            | 0.91                  | 0.87                                 | 469      | 11,569        | 0.91                  | 0.82                                 | 441      | 11,541        | 0.91                  |                                      |          |               |
| 15  | 11,200            | 0.90                  | 0.86                                 | 463      | 11,663        | 0.90                  | 0.80                                 | 432      | 11,632        | 0.90                  |                                      |          |               |
| 16  | 11,300            | 0.89                  | 0.85                                 | 457      | 11,757        | 0.89                  | 0.78                                 | 423      | 11,723        | 0.89                  |                                      |          |               |
| 17  | 11,400            | 0.88                  | 0.83                                 | 451      | 11,851        | 0.88                  | 0.77                                 | 415      | 11,815        | 0.88                  |                                      |          |               |
| 18  | 11,500            | 0.88                  | 0.82                                 | 445      | 11,945        | 0.88                  | 0.75                                 | 407      | 11,907        | 0.88                  |                                      |          |               |
| 19  | 12,000            | 0.84                  | 0.77                                 | 417      | 12,417        | 0.84                  | 0.68                                 | 367      | 12,367        | 0.84                  |                                      |          |               |

User:  
สูตร

ผลกระทบ = เงินเดือนเริ่มต้นเดิม / เงินเดือนปัจจุบันของพนักงาน

Gap = อัตราเริ่มต้นใหม่ - อัตราเริ่มต้นเดิม

ตัวคูณ = 1/(1-จุดตัด)

ผลกระทบที่ปรับแล้ว = ตัวคูณ \* ผลกระทบ + (1 - ตัวคูณ)

จำนวนเงินที่ปรับ = ระยะห่าง (Gap) x ผลกระทบที่ปรับแล้ว (Adjusted)

## สูตรที่ 7



- แบบลดหลั่น -  
(Compression)

- แบบกำหนดช่วงเงินเดือน -

| ชั้น | ช่วงเงินเดือน   | วิธีที่ 1 กำหนดเป็น % |                     | วิธีที่ 2 กำหนดเป็น<br>จำนวนเงิน |
|------|-----------------|-----------------------|---------------------|----------------------------------|
|      |                 | % ที่ปรับ             | เงินที่ปรับ (บาท)   |                                  |
| 1    | < 11,000        | 100%                  | $100\% * 540 = 540$ | 540                              |
| 2    | 11,000 – 12,000 | 90%                   | $90\% * 540 = 486$  | 490                              |
| 3    | 12,001 – 13,000 | 80%                   | $80\% * 540 = 432$  | 440                              |
| 4    | 13,001 – 14,000 | 70%                   | $70\% * 540 = 378$  | 380                              |
| 5    | > 14,000        | 60%                   | $60\% * 540 = 324$  | 320                              |

**สมมติ** งด.เริ่มต้นเดิม = 10,080 บาท    งด.เริ่มต้นใหม่ = 10,620 บาท

\* ระวังการแซงกันของเงินเดือนที่อยู่รอยต่อของช่วงเงินเดือน

## สูตรที่ 7

- แบบกำหนดช่วงเงินเดือน -



- แบบลดหลั่น -  
(Compression)

### การกำหนดช่วง

$$\text{อัตราภาคชั้น (Interval)} = \frac{\text{เงินเดือนสูงสุด} - \text{เงินเดือนต่ำสุด}}{\text{จำนวนช่วงที่ต้องการ}}$$

#### ตัวอย่างเช่น

$$\frac{100,000 - 10,000}{20 \text{ ช่วง}} = 4,500$$

(หมายถึงแต่ละช่วงกว้าง = 4,500 โดยเริ่มจาก 10,000)

## สูตรที่ 8

- เทียบสัดส่วนงด.เดิม -



- แบบลดหลั่น -  
(Compression)

**สัดส่วนเงินเดือน** = งด.เริ่มต้นเดิม / งด.ปัจจุบันของพนักงาน

**เงินปรับ** = สัดส่วนเงินเดือน \* (งด.เริ่มต้นใหม่ - งด.เริ่มต้นเดิม)

งด.เริ่มต้นเดิม = 10,080  
งด.เริ่มต้นใหม่ = 10,620

| พนักงาน | เงินเดือน | สัดส่วน<br>เงินเดือน | เงินปรับ | เงินเดือนใหม่ |
|---------|-----------|----------------------|----------|---------------|
| 1       | 10,080    | 1.00                 | 540      | 10,620        |
| 2       | 10,500    | 0.96                 | 518      | 11,018        |
| 3       | 21,000    | 0.48                 | 259      | 21,259        |



## สูตรที่ 9

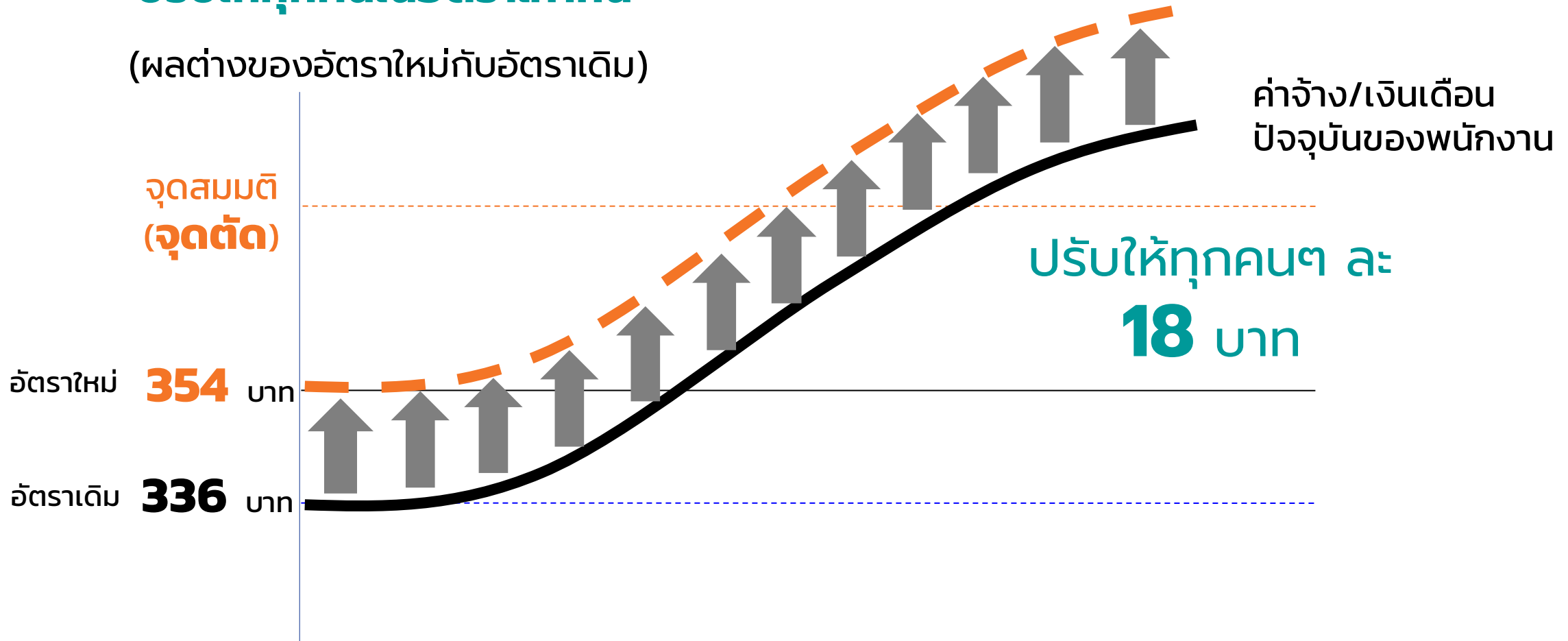


- แบบคงที่ -  
(Flat rate)

- แบบเท่ากันทุกคน -

- ปรับให้ทุกคนในอัตราเท่ากัน

(ผลต่างของอัตราใหม่กับอัตราเดิม)



## สูตรที่ 10

- แบบแยกอายุงาน -



- แบบคงที่ -  
(Flat rate)

**เงินเดือนใหม่** = จด.เริ่มต้นใหม่ + **ค่าประสบการณ์**

**ค่าประสบการณ์** = จด.ปัจจุบัน - จด.เริ่มต้นเดิม

จด.เริ่มต้นเดิม = 10,080  
จด.เริ่มต้นใหม่ = 10,620

| พนักงาน                              | เงินเดือน | อายุงาน | ค่าประสบการณ์ | เงินเดือนใหม่                                                  | เงินปรับ |
|--------------------------------------|-----------|---------|---------------|----------------------------------------------------------------|----------|
| 1                                    | 10,080    | 1 ปี    | 0             | $10,620 + 0 = 10,620$                                          | 540      |
| 2                                    | 10,100    | 2 ปี    | 20            | $10,620 + 20 = 10,640$                                         | 540      |
| 3                                    | 10,500    | 5 ปี    | 420           | $10,620 + 420 = 11,040$                                        | 540      |
| กรณีคิดค่าประสบการณ์แบบลดทอนไม่ 100% |           |         |               |                                                                |          |
| 4                                    | 10,620    | 2 ปี    | 540           | $10,620 + (540/2) = \text{10,350} \rightarrow \text{10,620}$   | -        |
| 5                                    | 15,000    | 5 ปี    | 4,920         | $10,620 + (4,920/2) = \text{12,540} \rightarrow \text{15,000}$ | -        |

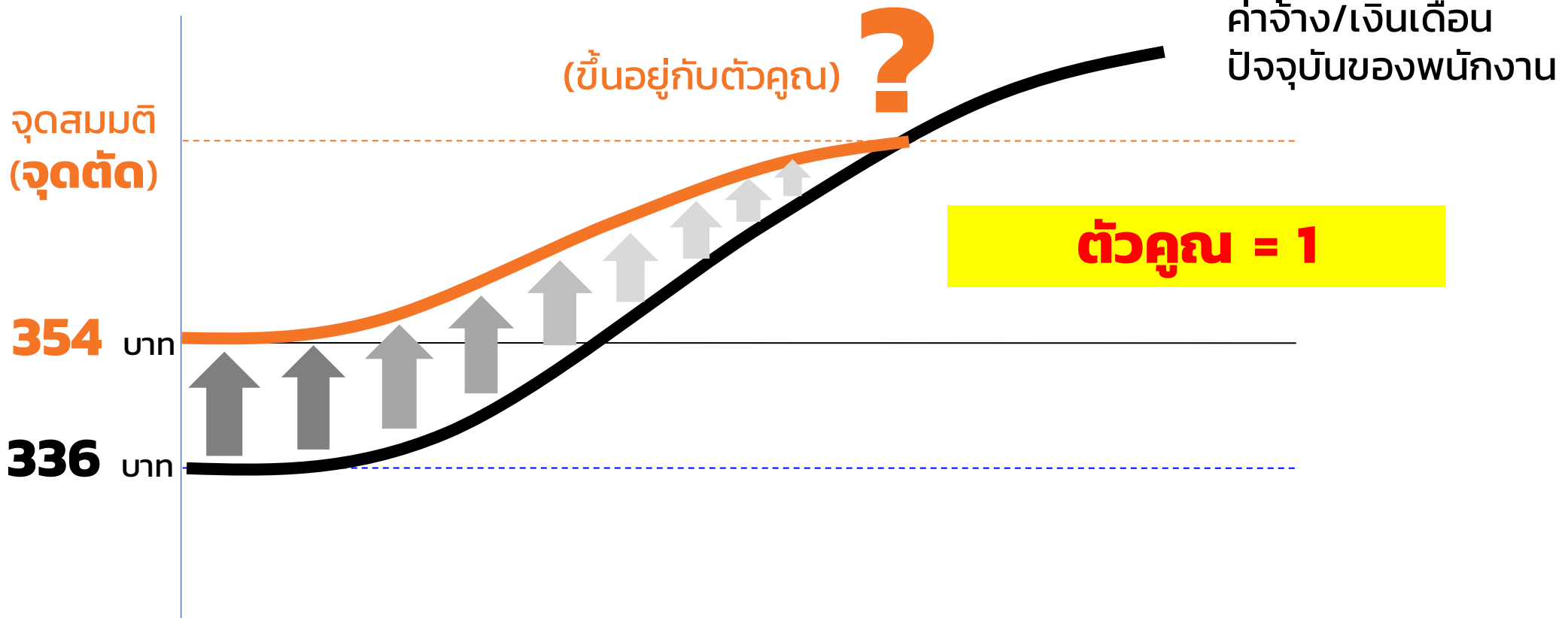
\* ค่าประสบการณ์ต้อง 100% ถ้าไม่ถึง 100% จะคล้าย ๆ แบบลดทอนแต่ต้องระมัดระวังในการใช้

## สูตรที่ 11

- แบบตัวคูณ -



- แบบคงที่ -  
(Flat rate)



$$\text{จำนวนเงินที่ปรับ} = (\text{งด.ปัจจุบัน} - \text{งด.เริ่มต้นเดิม}) * \text{ตัวคูณ} + (\text{งด.เริ่มต้นใหม่} - \text{งด.ปัจจุบัน})$$

# (ตัวอย่างสูตรแบบตัวคูณ = 1)

## Workshop

การปรับค่าจ้างตามผลกระทบของค่าจ้างขั้นต่ำใหม่ ปี 2565

ดร.สุพจน์ นาคสวัสดิ์

ที่ปรึกษา/นักเขียน/วิทยากรอิสระ

|                              |             |                  |
|------------------------------|-------------|------------------|
| ค่าจ้างขั้นต่ำเดิม (ปี 2563) | 336 บาท/วัน | 10,080 บาท/เดือน |
| ค่าจ้างขั้นต่ำใหม่ (ปี 2565) | 354 บาท/วัน | 10,620 บาท/เดือน |

| No. | เงินเดือนปัจจุบัน | แบบตัวคูณ | 0.5           | แบบตัวคูณ | 0.8           | แบบตัวคูณ | 1             |
|-----|-------------------|-----------|---------------|-----------|---------------|-----------|---------------|
|     |                   | เงินปรับ  | เงินเดือนใหม่ | เงินปรับ  | เงินเดือนใหม่ | เงินปรับ  | เงินเดือนใหม่ |
| 1   | 10,080            | 540       | 10,620        | 540       | 11,160        | 540       | 11,700        |
| 2   | 10,080            | 540       | 10,620        | 540       | 11,160        | 540       | 11,700        |
| 3   | 10,100            | 530       | 10,630        | 536       | 11,166        | 540       | 11,706        |
| 4   | 10,120            | 520       | 10,640        | 532       | 11,172        | 540       | 11,712        |
| 5   | 10,200            | 480       | 10,680        | 516       | 11,196        | 540       | 11,736        |
| 6   | 10,300            | 430       | 10,730        | 496       | 11,226        | 540       | 11,766        |
| 7   | 10,400            | 380       | 10,780        | 476       | 11,256        | 540       | 11,796        |
| 8   | 10,500            | 330       | 10,830        | 456       | 11,286        | 540       | 11,826        |
| 9   | 10,600            | 280       | 10,880        | 436       | 11,316        | 540       | 11,856        |
| 10  | 10,700            | 230       | 10,930        | 416       | 11,346        | 540       | 11,886        |
| 11  | 10,800            | 180       | 10,980        | 396       | 11,376        | 540       | 11,916        |
| 12  | 10,900            | 130       | 11,030        | 376       | 11,406        | 540       | 11,946        |
| 13  | 11,000            | 80        | 11,080        | 356       | 11,436        | 540       | 11,976        |
| 14  | 11,100            | 30        | 11,130        | 336       | 11,466        | 540       | 12,006        |
| 15  | 11,200            | - 20      | 11,180        | 316       | 11,496        | 540       | 12,036        |
| 16  | 11,300            | - 70      | 11,230        | 296       | 11,526        | 540       | 12,066        |

User:

User:

สูตร = (งค.ปัจจุบัน - งค.เริ่มต้นเดิม) \* ตัวคูณ + (งค.เริ่มต้นใหม่ - งค.ปัจจุบัน)

\*ติดลบก็แสดงว่าไม่ได้ปรับ

## สูตรที่ 12



- แบบปีประเมินหัวคว่ำ -

| พนักงาน | เงินเดือน | อายุงาน | สัดส่วนเงด.ปัจจุบันกับเงด.เริ่มต้นเดิม | เงินปรับ | เงินเดือนใหม่ |
|---------|-----------|---------|----------------------------------------|----------|---------------|
| 1       | 10,080    | 1 ปี    | 1.00                                   | 540      | 10,620        |
| 2       | 11,600    | 2 ปี    | 1.15                                   | 621      | 12,221        |
| 3       | 12,500    | 3 ปี    | 1.24                                   | 670      | 13,170        |
| 4       | 14,000    | 2 ปี    | 1.39                                   | 750      | 14,750        |
| 5       | 16,000    | 5 ปี    | 1.59                                   | 859      | 16,859        |

สัดส่วนเงด. = เงด.ปัจจุบัน / เงด.เริ่มต้นเดิม

เงินปรับ = สัดส่วนเงด. x (เงด.เริ่มต้นใหม่ – เงด.เริ่มต้นเดิม)

**สมมติ**

เงด.เริ่มต้นเดิม = 10,080 บาท    เงด.เริ่มต้นใหม่ = 10,620 บาท

## สูตรที่ 13



- แบบจำนวนปีประสบการณ์ -

**เงินเดือนใหม่** = งด.ปัจจุบัน + **ค่าประสบการณ์**

**ค่าประสบการณ์** = อายุงาน (ปี) \* จำนวนเงินที่จะปรับต่อปี

\*\*\*ปรับคนที่ต่ำกว่าอัตราเริ่มต้นใหม่ก่อนแล้วค่อยปรับเพิ่มตามค่าประสบการณ์

งด.เริ่มต้นเดิม = 10,080  
งด.เริ่มต้นใหม่ = 10,620

| พนักงาน | เงินเดือน | อายุงาน     |
|---------|-----------|-------------|
| 1       | 10,080    | 1 ปี        |
| 2       | 10,100    | 2 ปี        |
| 3       | 10,500    | 5 ปี        |
| 4       | 10,620    | <b>2 ปี</b> |
| 5       | 15,000    | 10 ปี       |

| ค่าประสบการณ์<br>(สมมติ 50 บาทต่ออายุงาน 1 ปี) |
|------------------------------------------------|
| 50                                             |
| 100                                            |
| 250                                            |
| 100                                            |
| 500                                            |

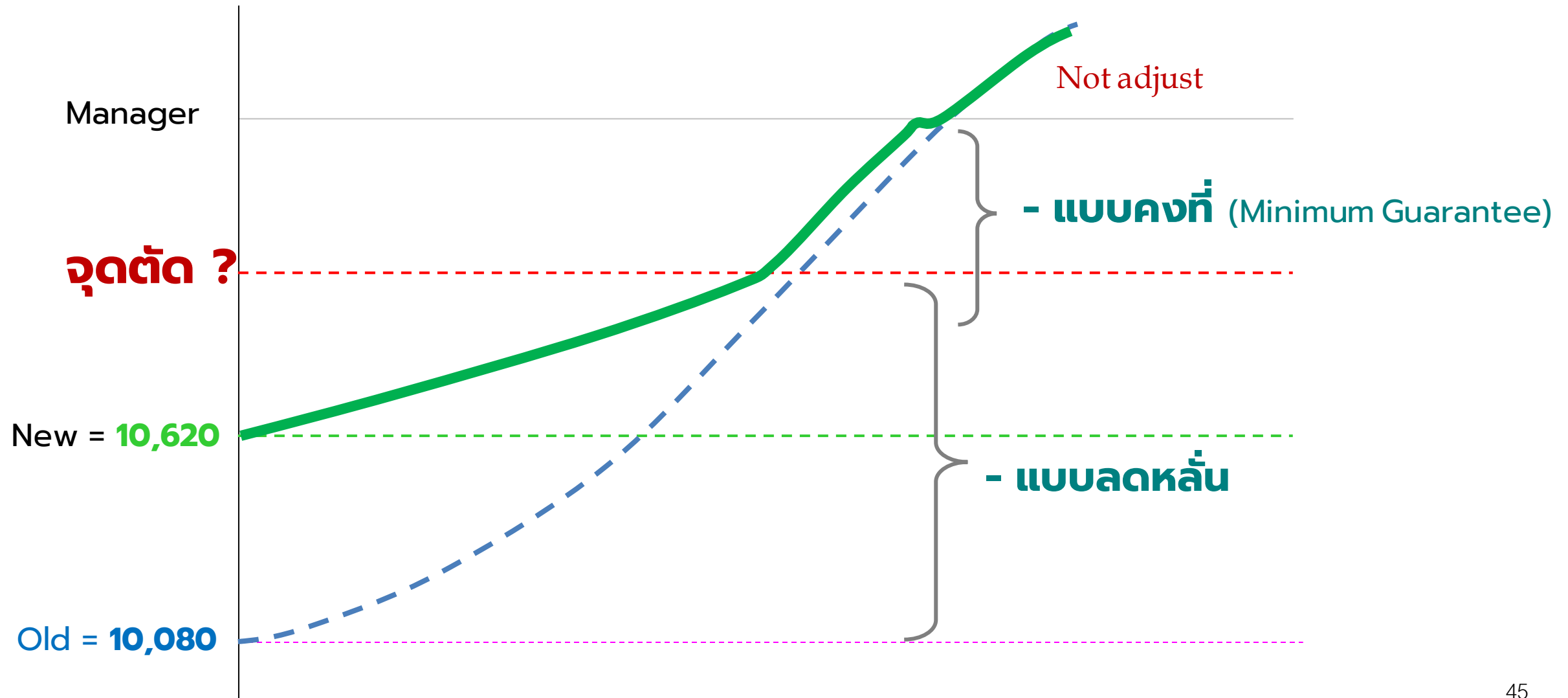
| เงินเดือนใหม่          |
|------------------------|
| 10,130                 |
| 10,200                 |
| 10,750                 |
| <b>10,720</b> ถูกแซง!! |
| 15,500                 |

- ระบบผลงานที่ผ่านมาจะถูกทำลายทิ้งไป และบริษัทให้ความสำคัญกับคนเก่า ๆ หรือพนักงานเก่า ๆ ที่มีพลังการต่อรองสูง

## สูตรที่ 14

- แบบผสม/อื่น ๆ -

- แบบผสม (แก้จุดอ่อนของแบบลดหลัก) -



## สูตรที่ 15

- แบบผสม/อื่น ๆ -

- แบบเปลี่ยนสภาพการจ้าง -

336 บาท/วัน  354 บาท/วัน

ค่าแรง

336

354

ค่าอาหาร

30

 -

?

ยกเลิกค่าอาหาร...โดยเอาค่าอาหารไปรวมเป็นค่าแรงได้หรือไม่?



## สูตรที่ 16

- แบบผสม/อื่น ๆ -

- แบบแยกอายุงาน -

**ขั้นที่ 1** ปรับคนที่ต่ำกว่างด.เริ่มต้นใหม่ (ให้ได้งด.เริ่มต้นใหม่)

**ขั้นที่ 2** กำหนดเกณฑ์การปรับตามอายุงาน เช่น

|                |              |
|----------------|--------------|
| อายุงาน 1 ปี   | ปรับ 100 บาท |
| อายุงาน 2 ปี   | ปรับ 200 บาท |
| อายุงาน 3 ปี   | ปรับ 300 บาท |
| อายุงาน 4 ปี   | ปรับ 400 บาท |
| อายุงาน 5 ปี   | ปรับ 500 บาท |
| อายุงาน > 5 ปี | ปรับ 600 บาท |

| พนักงาน | เงินเดือน | อายุงาน | เงินปรับ | เงินเดือนใหม่ |
|---------|-----------|---------|----------|---------------|
| 1       | 10,620    | 3 ปี    | 300      | 10,920        |
| 2       | 10,620    | 10 ปี   | 600      | 11,220        |

\* วิธีนี้จะทำลายระบบ “ผลงาน” ที่ผ่านมามาทั้งหมด

# Contents

Day

I

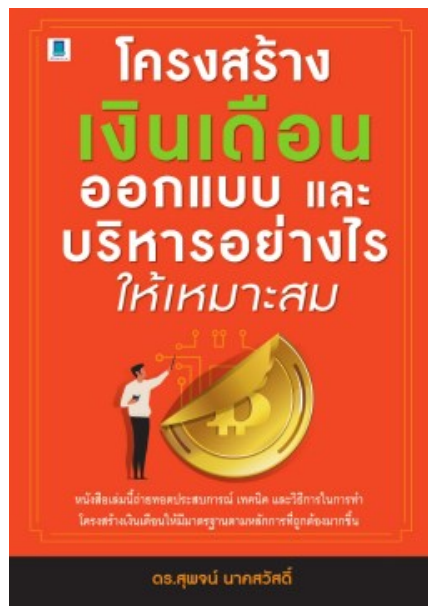


## 9.00 – 12.00

- ปูพื้นเรื่องการปรับค่าจ้างตามผลกระทบ
- แนะนำสูตรการปรับค่าจ้างตามผลกระทบ
- **เทคนิคการเลือกสูตรตาม “โจทย์” ของบริษัท**

## 13.00 – 16.00

- Workshop การปรับค่าจ้างตามผลกระทบ (โปรแกรม Excel)
- แนวทางการนำเสนอผู้บริหาร / การวิเคราะห์ผลกระทบต่องบประมาณ / การเตรียม Q&A
- **การออกแบบโครงสร้างเงินเดือน**
  - สิ่งที่ต้องรู้ก่อนออกแบบโครงสร้างเงินเดือน
  - 6 ขั้นตอนการออกแบบโครงสร้างเงินเดือน



# กำหนดโจทย์ขององค์กร

“หา “โจทย์” ขององค์กรให้เจอก่อนหาสูตร”

- |                                                                   |                                                                                         |                                                                       |                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> พนักงานที่มีค่าแรงต่ำกว่าอัตราใหม่       | <input type="checkbox"/> พนักงานเก่า ๆ อายุงานไม่เกิน 5 ปี                              | <input type="checkbox"/> วัฒนธรรมองค์กรเน้นผลงาน/ความสามารถ           | <input checked="" type="checkbox"/> พนักงานทุกคนควรได้ปรับ                           |
| <input type="checkbox"/> ไม่มีงบประมาณบริษัทกำลังขาดทุน           | <input type="checkbox"/> งบประมาณเพิ่มได้อีกไม่เกิน 2%                                  | <input type="checkbox"/> ต้องการรักษาขวัญกำลังใจทั้งคนเก่าคนใหม่      | <input checked="" type="checkbox"/> ช่องว่างของค่าแรง/เงินเดือนควรรักษาให้เหมือนเดิม |
| <input type="checkbox"/> งบประมาณมีจำกัด ไม่สามารถปรับให้ได้ทุกคน | <input type="checkbox"/> วัฒนธรรมองค์กรเน้น Seniority                                   | <input type="checkbox"/> ไม่ควรปรับให้กับคนที่อยู่นาน ๆ แต่ผลงานไม่ดี | <input checked="" type="checkbox"/> งบประมาณไม่มีปัญหา                               |
| <input type="checkbox"/> คงแนวปฏิบัติเหมือนการปรับที่ผ่านมา       | <input type="checkbox"/> ค่าแรงห้ามแข่งกัน                                              | <input type="checkbox"/> ปรับเฉพาะพนักงานระดับ operator ก็พอ          |                                                                                      |
|                                                                   | <input type="checkbox"/> ค่าแรงแข่งกันเป็นเรื่องปกติ                                    | <input type="checkbox"/> ควรปรับเฉพาะพนักงานที่มีผลงานดี ๆ            |                                                                                      |
|                                                                   | <input type="checkbox"/> สหภาพแรงงานหรือบริษัทเน้นการดูแลคนที่อยู่นาน ๆ มากกว่าคนใหม่ ๆ |                                                                       |                                                                                      |

# Contents

Day

I

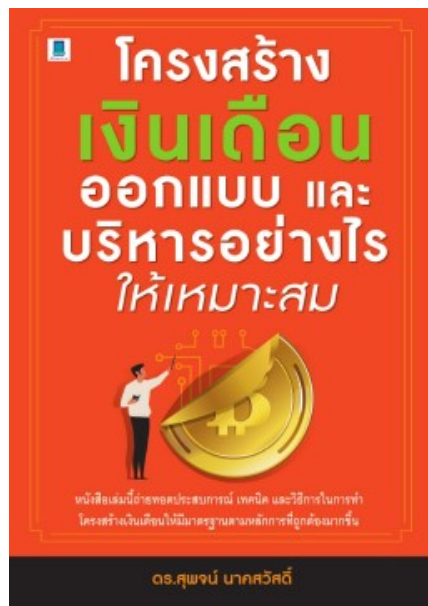


## 9.00 – 12.00

- ปูพื้นเรื่องการปรับค่าจ้างตามผลกระทบ
- แนะนำสูตรการปรับค่าจ้างตามผลกระทบ
- เทคนิคการเลือกสูตรตาม “โจทย์” ของบริษัท

## 13.00 – 16.00

- **Workshop การปรับค่าจ้างตามผลกระทบ (โปรแกรม Excel)**
- แนวทางการนำเสนอผู้บริหาร / การวิเคราะห์ผลกระทบต่องบประมาณ / การเตรียม Q&A
- **การออกแบบโครงสร้างเงินเดือน**
  - สิ่งที่ต้องรู้ก่อนออกแบบโครงสร้างเงินเดือน
  - 6 ขั้นตอนการออกแบบโครงสร้างเงินเดือน



# กำหนดโจทย์ขององค์กร



พนักงานที่มีค่าแรงต่ำกว่าอัตราใหม่



ไม่มีงบประมาณบริษัทกำลังขาดทุน



งบประมาณมีจำกัด ไม่สามารถปรับให้ได้ทุกคน



คงแนวปฏิบัติเหมือนการปรับที่ผ่านมา



พนักงานเก่า ๆ อายุงานไม่เกิน 5 ปี



งบประมาณเพิ่มได้อีกไม่เกิน 2%



วัฒนธรรมองค์กรเน้น Seniority



ค่าแรงห้ามแข่งกัน



ค่าแรงแข่งกันเป็นเรื่องปกติ



สภาพแรงงานหรือบริษัทเน้นการดูแลคนที่อยู่นาน ๆ มากกว่าคนใหม่ ๆ



วัฒนธรรมองค์กรเน้นผลงาน/ความสามารถ



ต้องการรักษาขวัญกำลังใจทั้งคนเก่าคนใหม่



ไม่ควรปรับให้กับคนที่อยู่นาน ๆ แต่ผลงานไม่ดี



ปรับเฉพาะพนักงานระดับ operator ก็พอ



ควรปรับเฉพาะพนักงานที่มีผลงานดี ๆ



พนักงานทุกคนควรได้ปรับ



ช่องว่างของค่าแรง/เงินเดือนควรรักษาให้เหมือนเดิม



งบประมาณไม่มีปัญหา

**คำตอบ**  
(วิธีการปรับที่ควรใช้)

# กำหนดโจทย์ขององค์กร



พนักงานที่มีค่าแรงต่ำกว่าอัตราใหม่



พนักงานเก่า ๆ อายุงานไม่เกิน 5 ปี



วัฒนธรรมองค์กรเน้นผลงาน/ความสามารถ



พนักงานทุกคนควรได้ปรับ



ไม่มีงบประมาณบริษัทกำลังขาดทุน



งบประมาณเพิ่มได้อีกไม่เกิน 2%



ต้องการรักษาขวัญกำลังใจทั้งคนเก่าคนใหม่



ช่องว่างของค่าแรง/เงินเดือนควรรักษาให้เหมือนเดิม



งบประมาณมีจำกัด ไม่สามารถปรับให้ได้ทุกคน



วัฒนธรรมองค์กรเน้น Seniority



ไม่ควรปรับให้กับคนที่อยู่นาน ๆ แต่ผลงานไม่ดี



งบประมาณไม่มีปัญหา



คงแนวปฏิบัติเหมือนการปรับที่ผ่านมา



ค่าแรงห้ามแข่งกัน



ปรับเฉพาะพนักงานระดับ operator ก็พอ



ค่าแรงแข่งกันเป็นเรื่องปกติ



ควรปรับเฉพาะพนักงานที่มีผลงานดี ๆ



สภาพแรงงานหรือบริษัทเน้นการดูแลคนที่อยู่นาน ๆ มากกว่าคนใหม่ ๆ

**คำตอบ**  
(วิธีการปรับที่ควรใช้)

# กำหนดโจทย์ขององค์กร



พนักงานที่มีค่าแรงต่ำกว่าอัตราใหม่



ไม่มีงบประมาณบริษัทกำลังขาดทุน



งบประมาณมีจำกัด ไม่สามารถปรับให้ได้ทุกคน



คงแนวปฏิบัติเหมือนการปรับที่ผ่านมา



พนักงานเก่า ๆ อายุงานไม่เกิน 5 ปี



งบประมาณเพิ่มได้อีกไม่เกิน 2%



วัฒนธรรมองค์กรเน้น Seniority



ค่าแรงห้ามแข่งกัน



ค่าแรงแข่งกันเป็นเรื่องปกติ



สภาพแรงงานหรือบริษัทเน้นการดูแลคนที่อยู่นาน ๆ มากกว่าคนใหม่ ๆ



วัฒนธรรมองค์กรเน้นผลงาน/ความสามารถ



ต้องการรักษาขวัญกำลังใจทั้งคนเก่าคนใหม่



ไม่ควรปรับให้กับคนที่อยู่นาน ๆ แต่ผลงานไม่ดี



ปรับเฉพาะพนักงานระดับ operator ก็พอ



ควรปรับเฉพาะพนักงานที่มีผลงานดี ๆ



พนักงานทุกคนควรได้ปรับ



ช่องว่างของค่าแรง/เงินเดือนควรรักษาให้เหมือนเดิม



งบประมาณไม่มีปัญหา

**คำตอบ**  
(วิธีการปรับที่ควรใช้)

# กำหนดโจทย์ขององค์กร



พนักงานที่มีค่าแรงต่ำกว่าอัตราใหม่



พนักงานเก่า ๆ อายุงานไม่เกิน 5 ปี



วัฒนธรรมองค์กรเน้นผลงาน/ความสามารถ



พนักงานทุกคนควรได้ปรับ



ไม่มีงบประมาณบริษัทกำลังขาดทุน



งบประมาณเพิ่มได้อีกไม่เกิน 2%



ต้องการรักษาขวัญกำลังใจทั้งคนเก่าคนใหม่



ช่องว่างของค่าแรง/เงินเดือนควรรักษาให้เหมือนเดิม



งบประมาณมีจำกัด ไม่สามารถปรับให้ได้ทุกคน



วัฒนธรรมองค์กรเน้น Seniority



ไม่ควรปรับให้กับคนที่อยู่นาน ๆ แต่ผลงานไม่ดี



งบประมาณไม่มีปัญหา



คงแนวปฏิบัติเหมือนการปรับที่ผ่านมา



ค่าแรงห้ามแข่งกัน



ปรับเฉพาะพนักงานระดับ operator ก็พอ



ค่าแรงแข่งกันเป็นเรื่องปกติ



ควรปรับเฉพาะพนักงานที่มีผลงานดี ๆ



สภาพแรงงานหรือบริษัทเน้นการดูแลคนที่อยู่นาน ๆ มากกว่าคนใหม่ ๆ

**คำตอบ**  
(วิธีการปรับที่ควรใช้)



# กำหนดโจทย์ขององค์กร



พนักงานที่มีค่าแรงต่ำกว่าอัตราใหม่



พนักงานเก่า ๆ อายุงานไม่เกิน 5 ปี



วัฒนธรรมองค์กรเน้นผลงาน/ความสามารถ



พนักงานทุกคนควรได้ปรับ



ไม่มีงบประมาณบริษัทกำลังขาดทุน



งบประมาณเพิ่มได้อีกไม่เกิน 2%



ต้องการรักษาขวัญกำลังใจทั้งคนเก่าคนใหม่



ช่องว่างของค่าแรง/เงินเดือนควรรักษาให้เหมือนเดิม



งบประมาณมีจำกัด ไม่สามารถปรับให้ได้ทุกคน



วัฒนธรรมองค์กรเน้น Seniority



ไม่ควรปรับให้กับคนที่อยู่นาน ๆ แต่ผลงานไม่ดี



งบประมาณไม่มีปัญหา



คงแนวปฏิบัติเหมือนการปรับที่ผ่านมา



ค่าแรงห้ามแข่งกัน



ปรับเฉพาะพนักงานระดับ operator ก็พอ



ค่าแรงแข่งกันเป็นเรื่องปกติ



ควรปรับเฉพาะพนักงานที่มีผลงานดี ๆ



สภาพแรงงานหรือบริษัทเน้นการดูแลคนที่อยู่นาน ๆ มากกว่าคนใหม่ ๆ

**คำตอบ**  
(วิธีการปรับที่ควรใช้)

# กำหนดโจทย์ขององค์กร

“หา “**โจทย์**” ขององค์กรให้เจอก่อนหาสูตร”

จาก “**โจทย์**” นี้ให้แต่ละกลุ่มนำเสนอ  
ไอเดียหรือแนวทางการปรับ  
(ทำให้ไฟล์ Excel)

- |                                                                              |                                                                                        |                                                                            |                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> พนักงานที่มีค่าแรงต่ำกว่าอัตราใหม่                  | <input type="checkbox"/> พนักงานเก่า ๆ อายุงานไม่เกิน 5 ปี                             | <input type="checkbox"/> วัฒนธรรมองค์กรเน้นผลงาน/ความสามารถ                | <input type="checkbox"/> พนักงานทุกคนควรได้ปรับ                           |
| <input type="checkbox"/> ไม่มีงบประมาณบริษัทกำลังขาดทุน                      | <input type="checkbox"/> งบประมาณเพิ่มได้อีกไม่เกิน 2%                                 | <input checked="" type="checkbox"/> ต้องการรักษาวัยกำลังใจทั้งคนเก่าคนใหม่ | <input type="checkbox"/> ช่องว่างของค่าแรง/เงินเดือนควรรักษาให้เหมือนเดิม |
| <input checked="" type="checkbox"/> งบประมาณมีจำกัด ไม่สามารถปรับให้ได้ทุกคน | <input type="checkbox"/> วัฒนธรรมองค์กรเน้น Seniority                                  | <input type="checkbox"/> ไม่ควรปรับให้กับคนที่อยู่นาน ๆ แต่ผลงานไม่ดี      | <input type="checkbox"/> งบประมาณไม่มีปัญหา                               |
| <input type="checkbox"/> คงแนวปฏิบัติเหมือนการปรับที่ผ่านมา                  | <input checked="" type="checkbox"/> ค่าแรงห้ามแข่งกัน                                  | <input type="checkbox"/> ปรับเฉพาะพนักงานระดับ operator ก็พอ               |                                                                           |
|                                                                              | <input type="checkbox"/> ค่าแรงแข่งกันเป็นเรื่องปกติ                                   | <input type="checkbox"/> ควรปรับเฉพาะพนักงานที่มีผลงานดี ๆ                 |                                                                           |
|                                                                              | <input type="checkbox"/> สภาพแรงงานหรือบริษัทเน้นการดูแลคนที่อยู่นาน ๆ มากกว่าคนใหม่ ๆ |                                                                            |                                                                           |

# Contents

Day

I

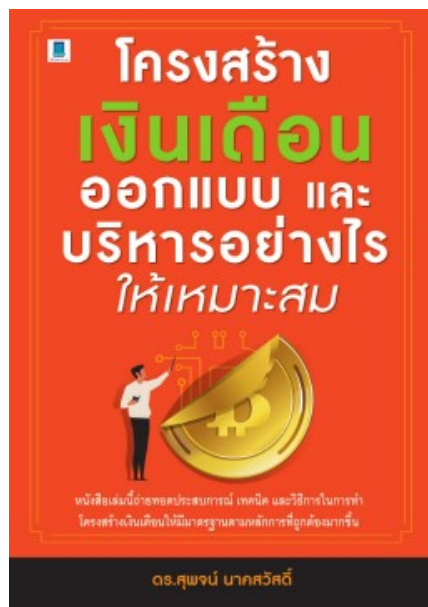


## 9.00 – 12.00

- ปูพื้นเรื่องการปรับค่าจ้างตามผลกระทบ
- แนะนำสูตรการปรับค่าจ้างตามผลกระทบ
- เทคนิคการเลือกสูตรตาม “โจทย์” ของบริษัท

## 13.00 – 16.00

- Workshop การปรับค่าจ้างตามผลกระทบ (โปรแกรม Excel)
- **แนวทางการนำเสนอผู้บริหาร / การวิเคราะห์ผลกระทบต่องบประมาณ / การเตรียม Q&A**
- **การออกแบบโครงสร้างเงินเดือน**
  - สิ่งที่ต้องรู้ก่อนออกแบบโครงสร้างเงินเดือน
  - 6 ขั้นตอนการออกแบบโครงสร้างเงินเดือน



# แนวทางการนำเสนอผู้บริหาร

## ■ ข้อมูลประกอบขออนุมัติ

- ♦ ข้อมูลพื้นฐานเบื้องต้น เช่น จำนวนพนักงานที่ได้รับผลกระทบ / แนวปฏิบัติในอดีตของบริษัท / แนวปฏิบัติของตลาดหรือบริษัทใกล้เคียงหรือคู่แข่งที่ผู้บริหารมักจะเปรียบเทียบ
- ♦ **แนวทางการปรับ (ควรเสนอสัก 3 แนวทาง)** ข้อดีข้อเสียของแต่ละวิธี
- ♦ **ผลกระทบด้านงบประมาณและผลประกอบการของบริษัท**
- ♦ วิธีการปรับของบริษัทอื่น

# ข้อมูลพื้นฐานเบื้องต้น - จำนวนพนักงานที่ได้รับผลกระทบ

- แบ่งพนักงานออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่

**ค่าแรง** = อัตราเดิม

..... คน

อัตราเดิม < **ค่าแรง** < อัตราใหม่

..... คน

อัตราใหม่ < **ค่าแรง** < **จุดตัด**

..... คน

**ค่าแรง** > **จุดตัด**

..... คน

# ข้อมูลพื้นฐานเบื้องต้น - ผลกระทบด้านงบประมาณ

| No. | รายการ                            | ปี 2565             |             |
|-----|-----------------------------------|---------------------|-------------|
|     |                                   | ปัจจุบัน (ก่อนปรับ) | หลังปรับ    |
| 1.  | รายได้ (บาท)                      | 100,000,000         | 100,000,000 |
| 2.  | Basic salary (บาท)                | 6,000,000           | 6,300,000   |
| 3.  | Fixed pay (บาท)                   | 1,000,000           | 1,000,000   |
| 4.  | ค่าล่วงเวลา – OT                  | 1,000,000           | 1,300,000   |
| 5.  | โบนัส .....เฉลี่ยต่อเดือน         | 1,500,000           | 1,800,000   |
| 6.  | ค่าตอบแทนรวม (2+3+4+5)            | 9,500,000           | 10,400,000  |
| 7.  | % Basic salary / รายได้           | 6%                  | 6.3%        |
| 8.  | % OT / รายได้                     | 1%                  | 1.3%        |
| 9.  | % โบนัส (เฉลี่ยต่อเดือน) / รายได้ | 1.5%                | 1.8%        |
| 10. | % ค่าตอบแทนรวม / รายได้           | 9.5%                | 10.4%       |

# การสื่อสารและการเตรียม Q&A

- ทำไมไม่ปรับให้เท่ากันทุกคน?
- **ขอสูตรการปรับว่าคิดอย่างไร?**
- ที่ปรับขึ้นต่ำหรืออย่างน้อยคนละ 200 บาท คิดจากอะไร?
- **ทำไมถึงใช้วิธีนี้?**
- สมการที่ใช้คิดอย่างไรและมีที่ไหนใช้บ้าง?
- **วิธีที่ใช้ดีกว่าวิธีที่บริษัทอื่นใช้อย่างไร?**
- บริษัทกำหนดจุดตัดอยู่ที่เท่าไร?
- **ปรับแล้วมีเงินเดือนเช่นกันหรือไม่?**
- ทำไมบริษัทไม่พิจารณาปรับให้กับพนักงานระดับบริหารด้วย?
- **บริษัทไม่สนใจอายุงานเลยหรือ อยู่มา 10 ปี ได้ปรับแค่ 200 บาท?**
- พนักงานที่มีเงินเดือนเกินจุดตัดมีทั้งหมดกี่คน?
- ฯลฯ

# Contents

Day

I



## 9.00 – 12.00

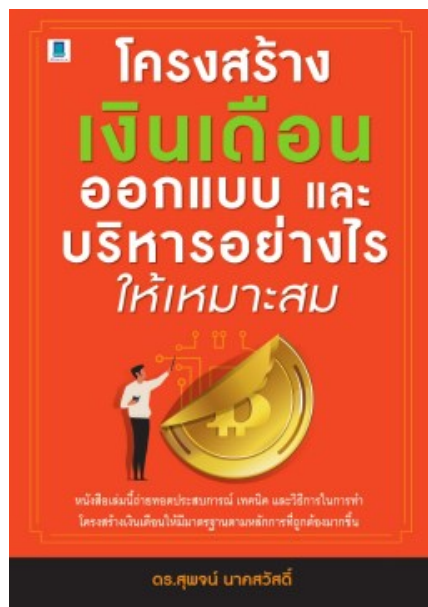
- ปูพื้นเรื่องการปรับค่าจ้างตามผลกระทบ
- แนะนำสูตรการปรับค่าจ้างตามผลกระทบ
- เทคนิคการเลือกสูตรตาม “โจทย์” ของบริษัท

## 13.00 – 16.00

- Workshop การปรับค่าจ้างตามผลกระทบ (โปรแกรม Excel)
- แนวทางการนำเสนอผู้บริหาร / การวิเคราะห์ผลกระทบต่องบประมาณ / การเตรียม Q&A

### • การออกแบบโครงสร้างเงินเดือน

- สิ่งที่ต้องรู้ก่อนออกแบบโครงสร้างเงินเดือน
- 6 ขั้นตอนการออกแบบโครงสร้างเงินเดือน

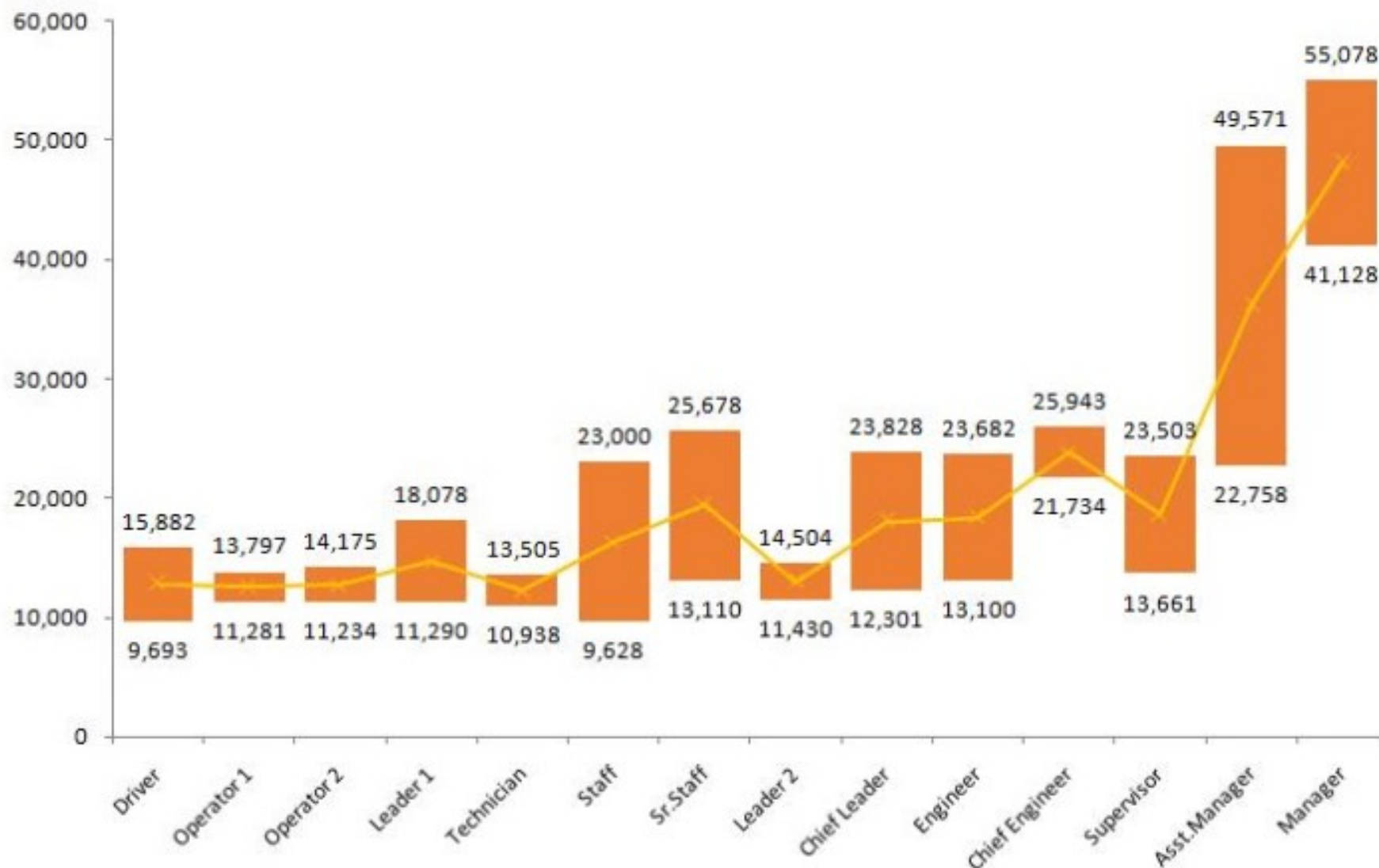




?

โครงสร้างเงินเดือน  
โครงสร้างค่าตอบแทน

บริษัทแห่งหนึ่งยังไม่มีโครงสร้างเงินเดือน ฝ่ายบุคคลได้จัดทำข้อมูลเงินเดือนในปัจจุบันตามตำแหน่งงาน ซึ่งแสดงดังแผนภูมิด้านล่าง ให้อภิปรายภายในกลุ่มว่าบริษัทนี้น่าจะประสบปัญหาอะไรบ้าง และท่านคิดว่าเกิดจากอะไร?



# โครงสร้างเงินเดือน

## สมดุลของความเท่าเทียมภายในกับภายนอก



**ความเท่าเทียมภายใน**  
จ่ายเท่ากับตำแหน่งอื่น ๆ ในระดับ  
เดียวกันที่อยู่ในองค์กรจ่ายอยู่

### ประโยชน์

- ทำให้มองเห็นความก้าวหน้าในสายงาน
- ช่วยให้พนักงานรู้สึกถึงความเท่าเทียมกันในองค์กร
- สนับสนุนแนวความคิดการทำงานเป็นทีม



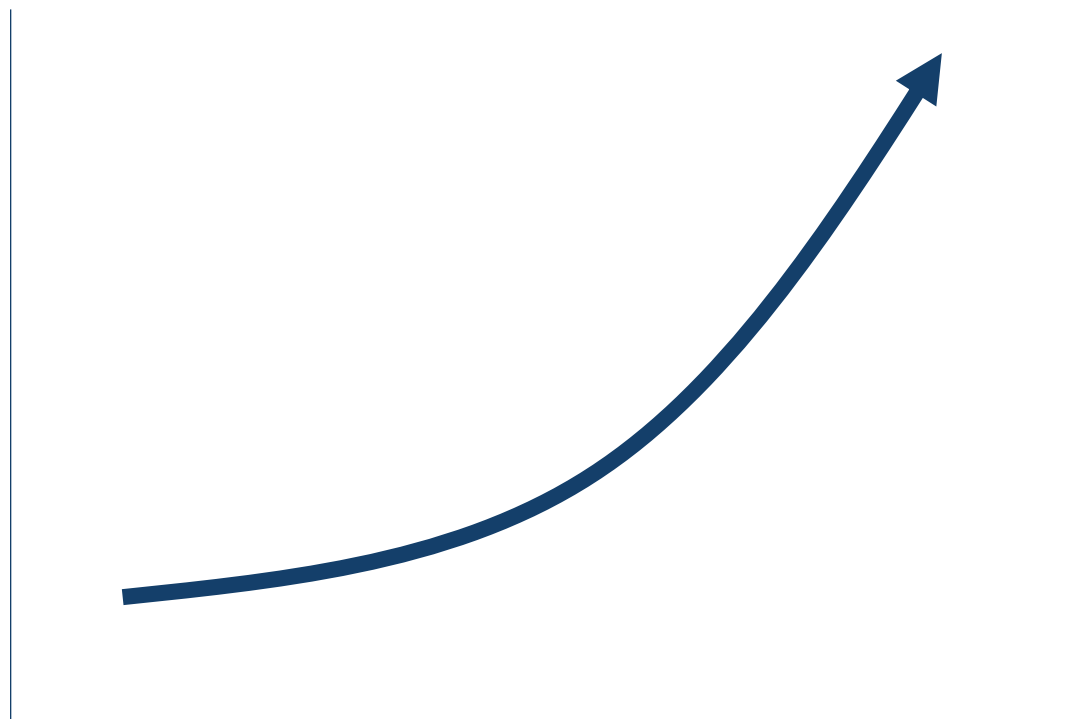
**ความเท่าเทียมภายนอก**  
จ่ายเท่ากับตำแหน่งในระดับเดียวกันที่  
ตลาดจ่ายอยู่

### ประโยชน์

- ช่วยดึงดูดและรักษานักงานไว้กับองค์กร
  - จ่ายตามที่ควรจ่ายเมื่อเปรียบเทียบกับตลาด
- คือไม่จ่ายมากหรือน้อยเกินไป

โครงสร้างเงินเดือน = ความเท่าเทียมภายใน + ความเท่าเทียมภายนอก

**เงินเดือน**  
(ความเท่าเทียมภายนอก)



**ค่างาน**  
(ความเท่าเทียมภายใน)

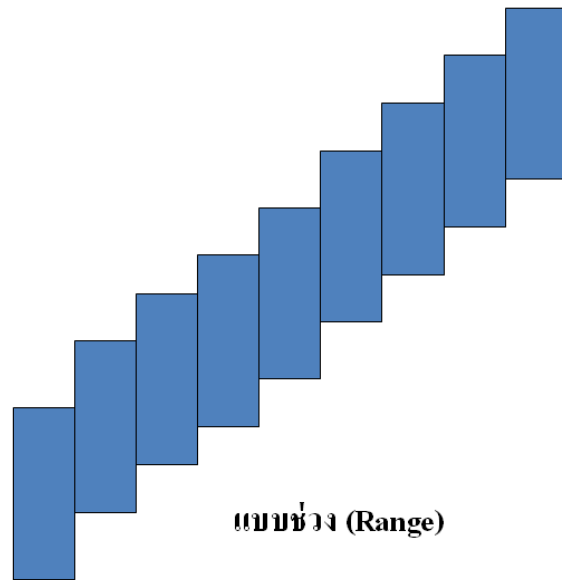
# โครงสร้างเงินเดือน



## แบบขั้น (Step)

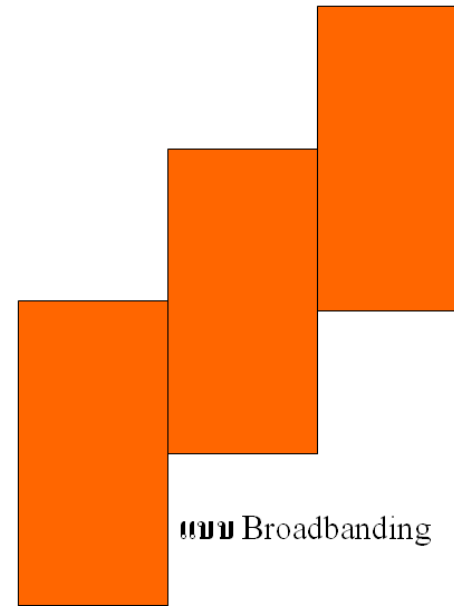
| ระดับงาน | ขั้น | เงินเดือน |
|----------|------|-----------|
| 3        | 2    | 14,000    |
|          | 1.5  | 13,000    |
|          | 1    | 12,000    |
| 2        | 2    | 11,000    |
|          | 1.5  | 10,000    |
|          | 1    | 9,000     |
| 1        | 2    | 8,000     |
|          | 1.5  | 7,000     |
|          | 1    | 6,000     |

## แบบช่วง (Range)



เน้น "Job Value"

## แบบ Broadband



เน้น "Person Value"

## แบบอื่น ๆ

- Skill-base
- Competency-base

# รูปแบบโครงสร้างเงินเดือนแบบขั้น-สไตลญี่ปุ่น

1

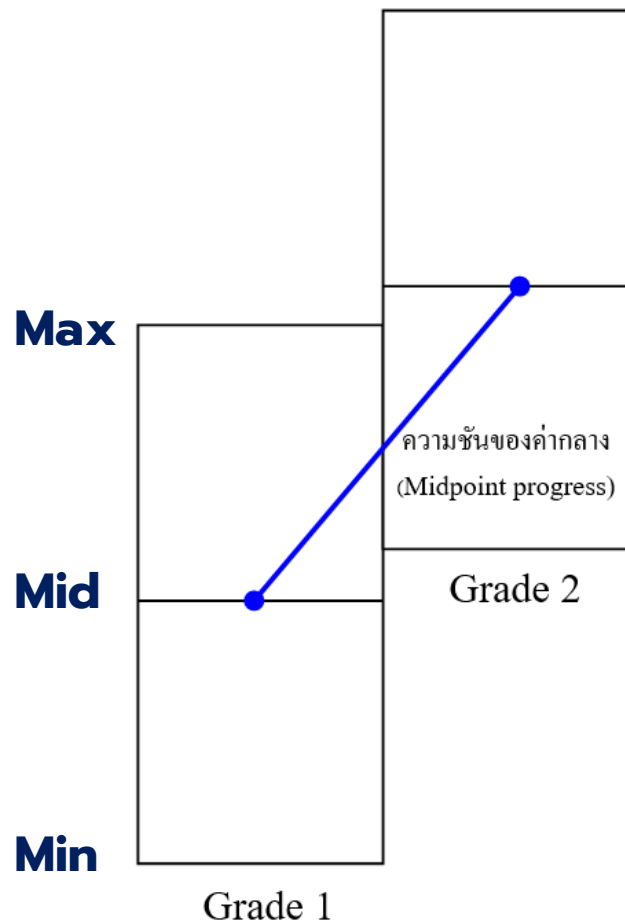
| ระดับพนักงาน/<br>ตำแหน่ง | เงินเดือน |
|--------------------------|-----------|
| 8                        | 47,000    |
| 7                        | 42,000    |
| 6                        | 37,000    |
| 5                        | 32,000    |
| 4                        | 27,000    |
| 3                        | 22,000    |
| 2                        | 17,000    |
| 1                        | 10,080    |

2

| ระดับ 1<br>(500 บาท/ขั้น) |           | ระดับ 2<br>(800 บาท/ขั้น) |           | ระดับ 3<br>(1,000 บาท/ขั้น) |           |
|---------------------------|-----------|---------------------------|-----------|-----------------------------|-----------|
| ขั้น                      | เงินเดือน | ขั้น                      | เงินเดือน | ขั้น                        | เงินเดือน |
| 1                         | 10,080    | 1                         | 13,000    | 1                           | 16,000    |
| 2                         | 10,500    | 2                         | 13,500    | 2                           | 16,500    |
| 3                         | 11,000    | 3                         | 14,000    | 3                           | 17,000    |
| 4                         | 11,500    | 4                         | 14,500    | 4                           | 17,500    |
| 5                         | 12,000    | 5                         | 15,000    | 5                           | 18,000    |
| 6                         | 12,500    | 6                         | 15,500    | 6                           | 18,500    |
| 7                         | 13,000    | 7                         | 16,000    | 7                           | 19,000    |
| 8                         | 13,500    | 8                         | 16,500    | 8                           | 19,500    |

# โครงสร้างค่าจ้าง

(เงินเดือน) แบบดั้งเดิม



- เน้นค่างาน (Job Value)
- เน้นประสบการณ์/อาวุโส (Seniority)
- งบประมาณเงินเดือนจะกว้าง
- เน้นการควบคุมงบประมาณ

## New Normal!!!

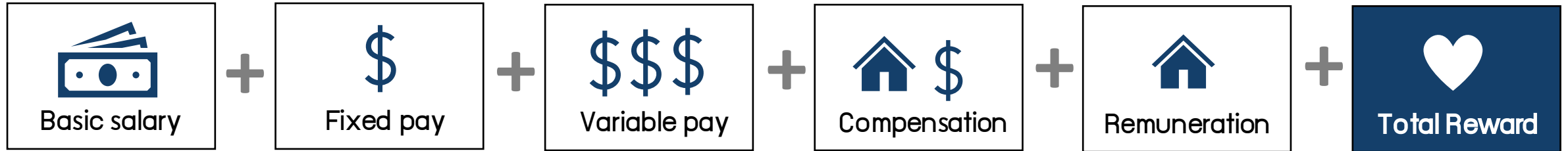
- เน้นค่าคน (Person Value)
- เน้นตอบโจทย์ธุรกิจ
- โครงสร้างเงินเดือนอาจจะไม่จำเป็น แค่ว่าแข่งกับตลาดได้ก็พอ (ทั่วไป)
- ไม่ยึดติดกับระบบ/โครงสร้าง (เน้นค่าจ้างที่ยืดหยุ่นมากขึ้น)

?

คำตอบแบบ



# ประเภทของค่าตอบแทน (Total Reward)



1. เงินเดือนพื้นฐาน ☐
2. เงินที่จ่ายประจำ เช่น ค่าตำแหน่ง ☐
3. เงินที่จ่ายพิเศษ เช่น Bonus คอมมิชชั่น ☐
4. สวัสดิการที่เป็นตัวเงิน (Financial benefits) ☐
5. สวัสดิการที่ไม่เป็นตัวเงิน (Non-Financial benefits) ☐
6. รางวัลภายใน (Intrinsic rewards เช่น งานที่ท้าทายและอิสระ) ☐



**โมเดลคำตอบแบบ  
ปรัชญาคำตอบแบบ**

# หลักการบริหารค่าตอบแทน

ประเมินค่างาน



ความเท่าเทียม  
ภายใน

ความสามารถ  
การจ่าย

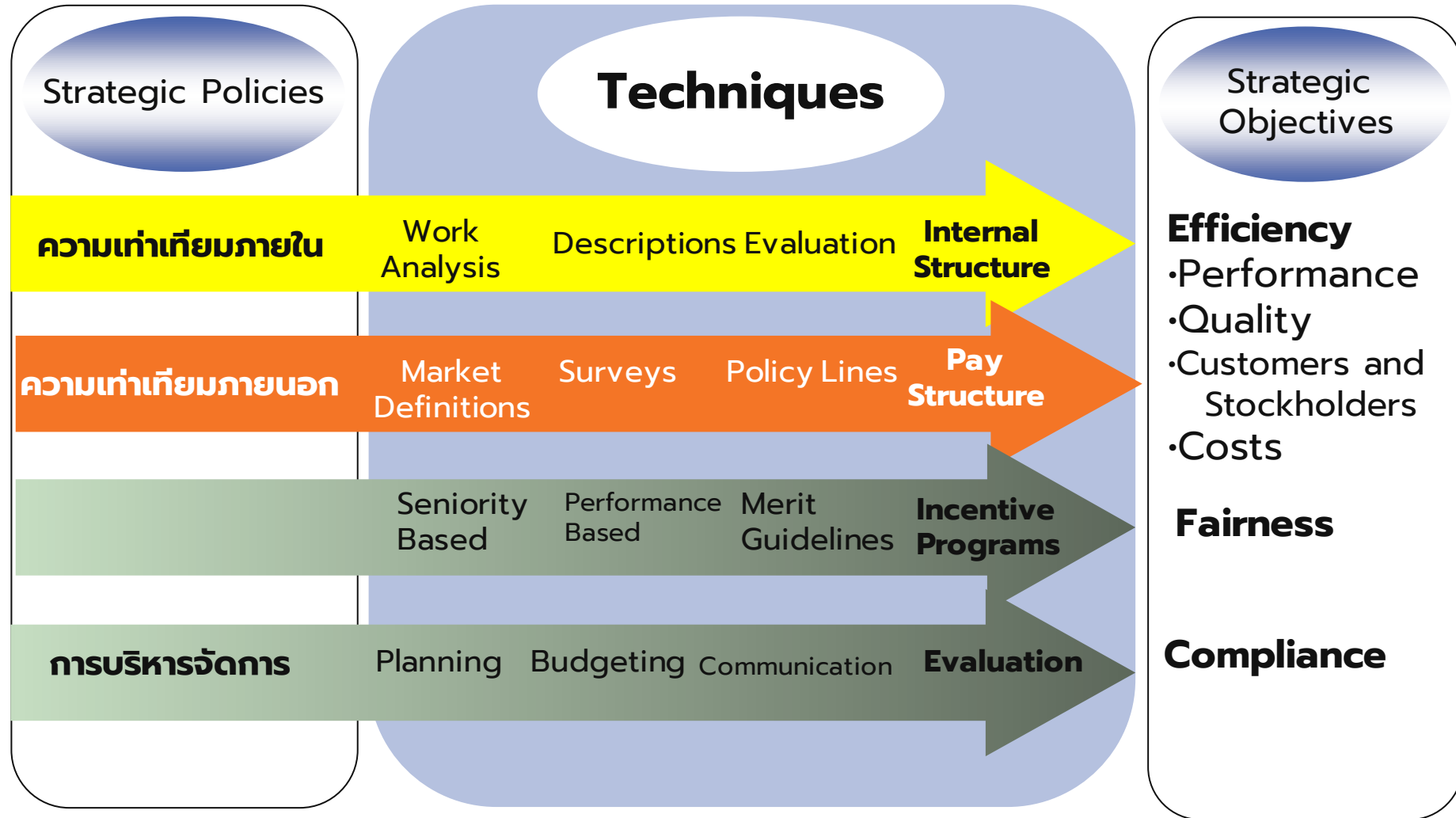
ความเท่าเทียม  
ภายนอก



เทียบกับตลาด/คู่แข่ง

การจ่าย  
ตามความสามารถ  
หรือตามผลงาน

# โมเดลค่าจ้างค่าตอบแทน (Pay Model)



# ปรัชญาการจ่ายค่าตอบแทน

## แนวคิดเดิม

## แนวคิดใหม่

New Normal ในลักษณะ  
“แนวคิดหรือปรัชญา”

จ่ายตามผลงาน



จ่ายตามประสิทธิภาพ



เน้นความเท่าเทียมภายใน



จ่ายตามโครงสร้าง



จ่ายตามค่าคน



จ่ายตามคุณค่าของงาน



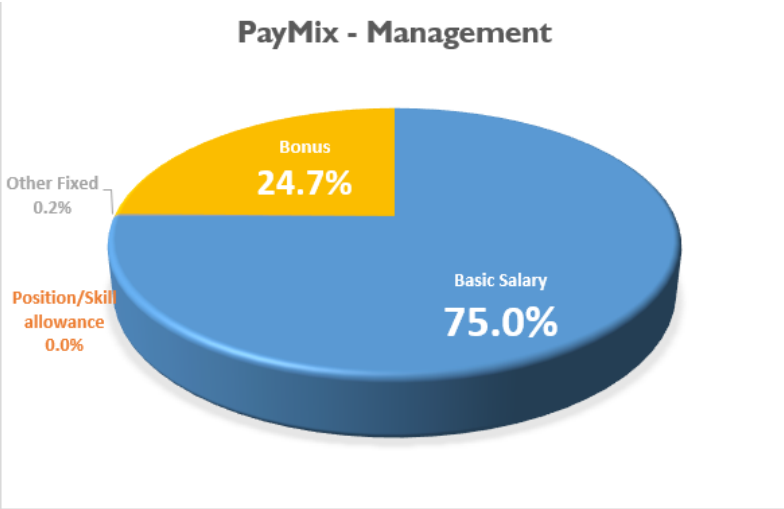
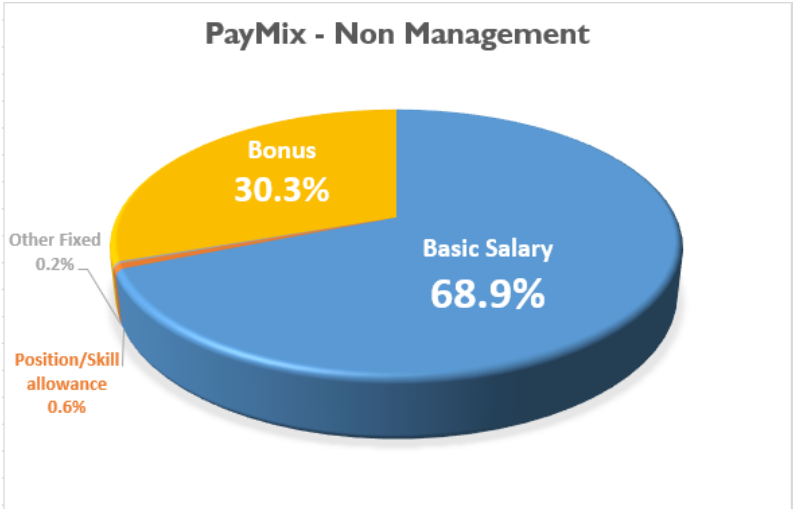
เน้นความเท่าเทียมภายนอก (ตลาด)



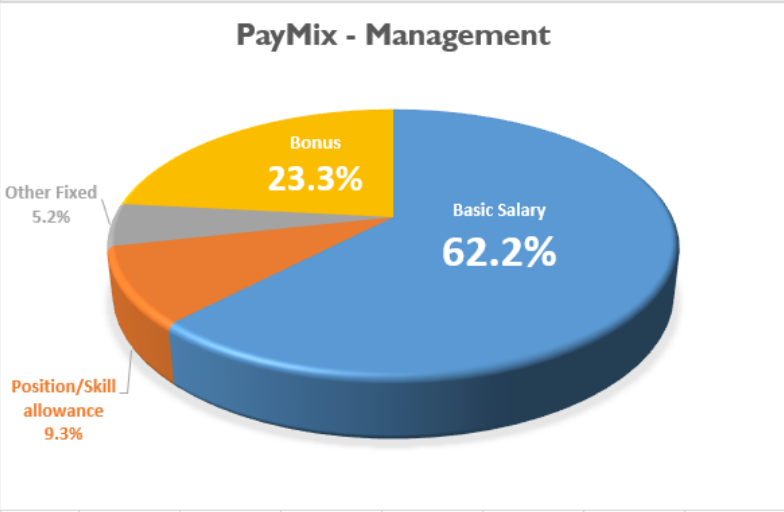
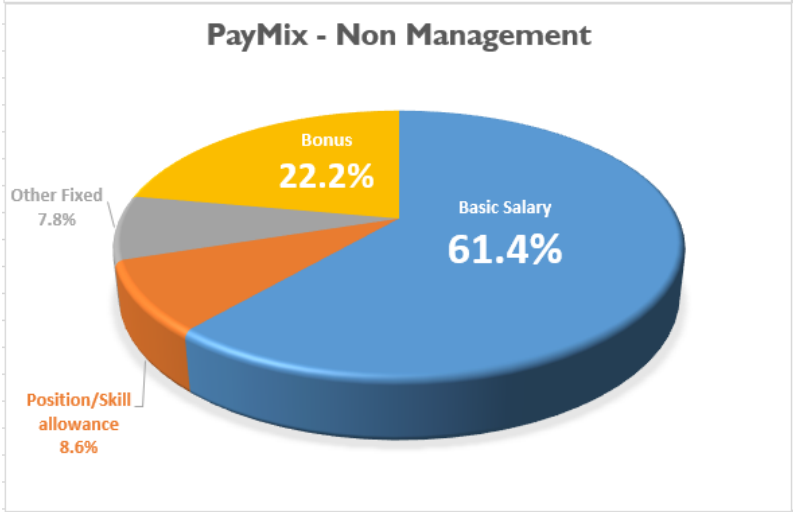
ไม่สนใจโครงสร้างหากพบคนที่ใช่

# ปรัชญาการจ่าย - ส่วนผสมค่าตอบแทน (Pay Mix)

Market



Your Company



?

Pay Level

ปรัชญาคำตอบแทน

# บริษัทไหนจ่ายเหมาะสม?

เจ้าหน้าที่บุคคล (เด็กจบใหม่)

28,000

22,000

16,000

13,000

**A**

**B**

**C**

**D**



# การวิเคราะห์หาค่าระดับการจ่าย (Percentile)

XXX ----> เงินเดือนสูงสุด

.

XXX ----> เงินเดือนลำดับที่ 75%  
(P.75)

.

XXX ----> เงินเดือนลำดับที่ 50%  
(P.50)

.

XXX ----> เงินเดือนลำดับที่ 25%  
(P.25)

.

XXX ----> เงินเดือนต่ำสุด

| บริษัท | Starting Rate |
|--------|---------------|
| A      | 19,000        |
| B      | 21,000        |
| C      | 25,000        |
| D      | 22,000        |
| E      | 19,500        |
| F      | 17,500        |
| G      | 18,900        |
| H*     | 20,500        |
| I      | 20,000        |
| J      | 19,800        |
| K      | 19,500        |
| L      | 19,000        |
| M      | 25,000        |
| N      | 22,500        |
| O      | 21,000        |
| P      | 18,000        |

\*H บริษัทของเรา

จงหาค่า Percentile ในระดับต่าง ๆ ?

| P <sub>25</sub> | P <sub>50</sub> | P <sub>75</sub> |
|-----------------|-----------------|-----------------|
|                 |                 |                 |

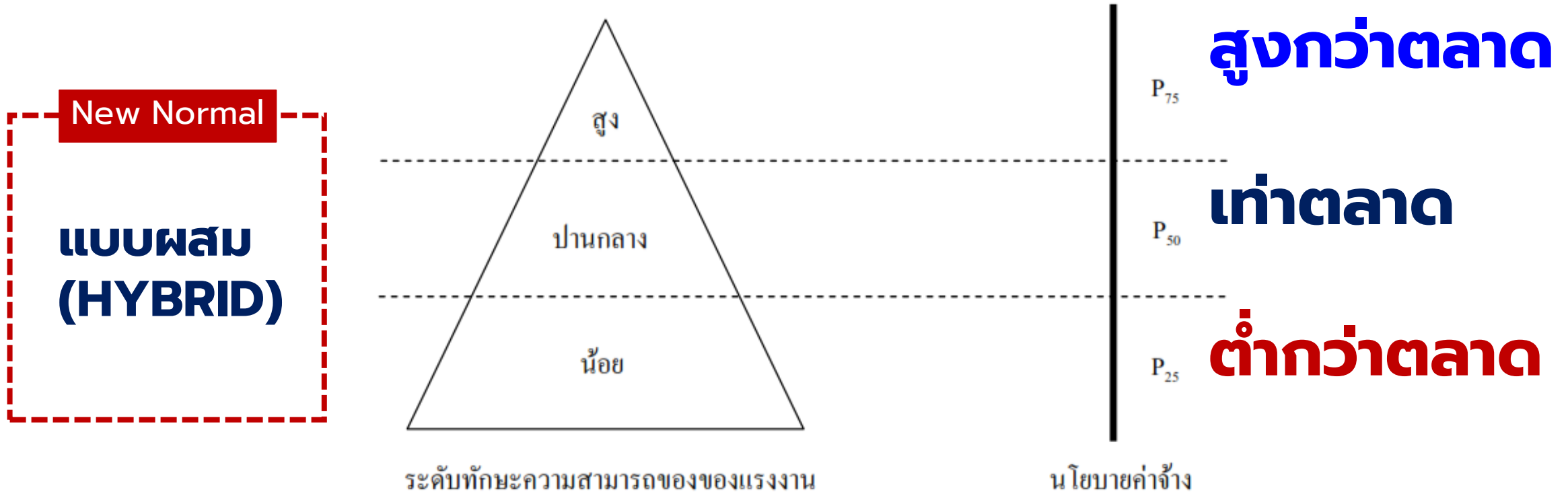
**=percentile**(ช่วงข้อมูล,ค่าเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ต้องการ)

จงหาค่า Percentile ของบริษัทท่าน ?

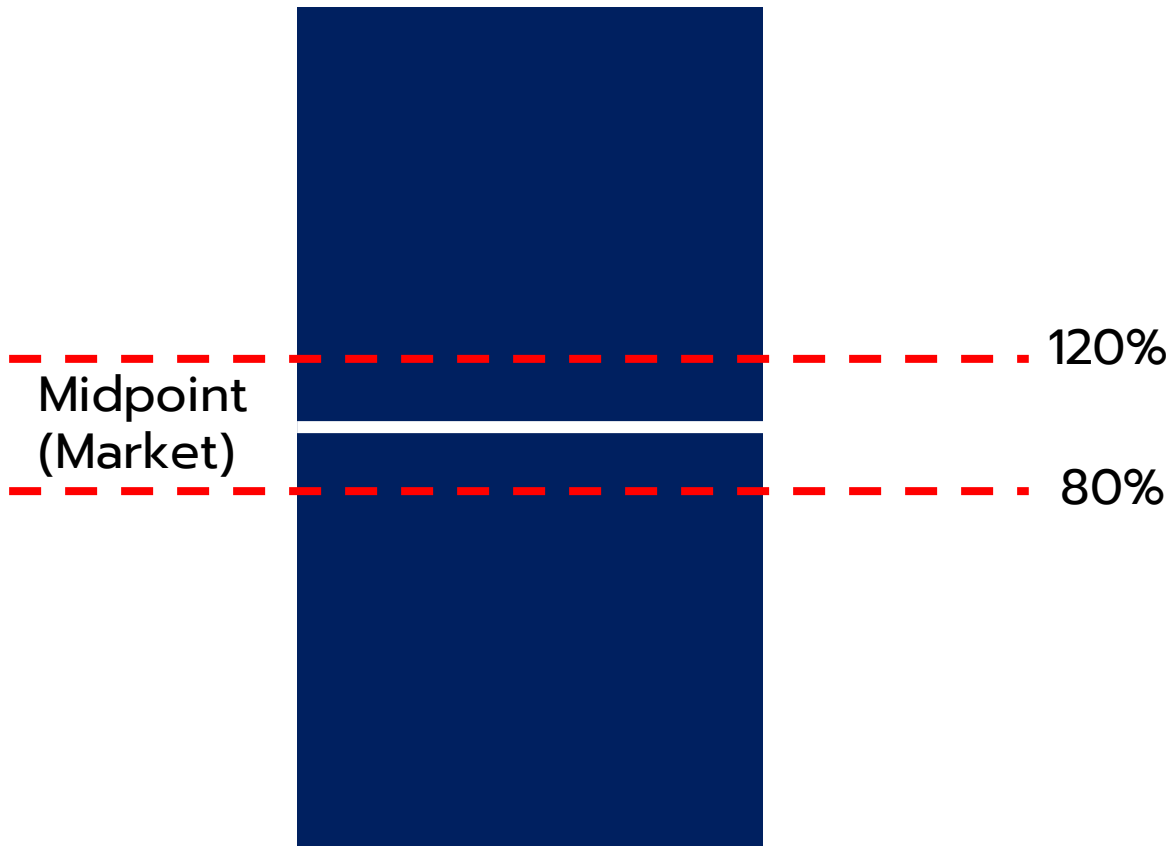
|              |
|--------------|
| Your company |
| P.....?      |

**=percentrank**(ช่วงข้อมูล,ข้อมูลของบริษัท)

# นโยบายการจ่าย (Pay Level)



# ระดับ “ความสามารถในการแข่งขัน” ของเงินเดือน



Compa-Ratio  
**80 – 120%**

สูตร  
(เงินเดือนของเรา / เงินเดือนของตลาด)  
\* 100

**ต.ย.**

ปัจจุบันเราจ่ายวิศวกรที่ 18,000 ตลาดจ่ายอยู่ที่ 25,000 ถามว่าแข่งขันได้หรือไม่?

บริษัทสามารถยอมรับระดับการจ่ายที่สูงกว่าหรือต่ำกว่าตลาดได้เพียงใด?

# การวิเคราะห์ “ความสามารถในการแข่งขัน” ของเงินเดือนในแต่ละตำแหน่ง

## ตัวอย่างการวิเคราะห์

| สายอาชีพ Management Structure |        |      |           |           |          |          |                     |                   |
|-------------------------------|--------|------|-----------|-----------|----------|----------|---------------------|-------------------|
| ลำดับที่                      | รหัส   | ชื่อ | Job Grade | เงินเดือน | Compare  | Midpoint | C.R.ratio (80-120%) | ระดับ Competitive |
| 1                             | 26005  | X16  | 8         | 46,500    | Under    | 92,280   | 50%                 | Not Competitive   |
| 2                             | 44005  | X17  | 7         | 36,000    | Under    | 70,980   | 51%                 | Not Competitive   |
| 3                             | 44007  | X18  | 7         | 52,000    | In-Range | 70,980   | 73%                 | Not Competitive   |
| 4                             | 44002  | X19  | 6         | 26,600    | Under    | 54,600   | 49%                 | Not Competitive   |
| 5                             | 44012  | X20  | 6         | 40,000    | In-Range | 54,600   | 73%                 | Not Competitive   |
| 6                             | 29001  | X42  | 7         | 69,000    | In-Range | 70,980   | 97%                 | Competitive       |
| 7                             | 12013  | X58  | 7         | 115,000   | Over     | 70,980   | 162%                | Over competitive  |
| 8                             | 12002  | X59  | 6         | 63,000    | In-Range | 54,600   | 115%                | High competitive  |
| 9                             | BP1075 | X86  | 7         | 75,000    | In-Range | 70,980   | 106%                | Competitive       |
| 10                            | BP1159 | X97  | 7         | 44,000    | In-Range | 70,980   | 62%                 | Not Competitive   |
| 11                            | BP1194 | X106 | 6         | 35,000    | In-Range | 54,600   | 64%                 | Not Competitive   |
| 12                            | BP1019 | X108 | 6         | 34,500    | In-Range | 54,600   | 63%                 | Not Competitive   |
| 13                            | BP1034 | X114 | 7         | 170,000   | Over     | 70,980   | 240%                | Over competitive  |
| 14                            | BP1035 | X115 | 7         | 138,000   | Over     | 70,980   | 194%                | Over competitive  |
| 15                            | BP1091 | X116 | 6         | 61,000    | In-Range | 54,600   | 112%                | High competitive  |
| 16                            | BP1168 | X117 | 6         | 47,000    | In-Range | 54,600   | 86%                 | Less competitive  |
| 17                            | BP1036 | X118 | 7         | 130,000   | Over     | 70,980   | 183%                | Over competitive  |
| 18                            | BP1037 | X119 | 7         | 150,000   | Over     | 70,980   | 211%                | Over competitive  |
| 19                            | BP1060 | X123 | 6         | 69,000    | In-Range | 54,600   | 126%                | Over competitive  |

# Contents

Day

I

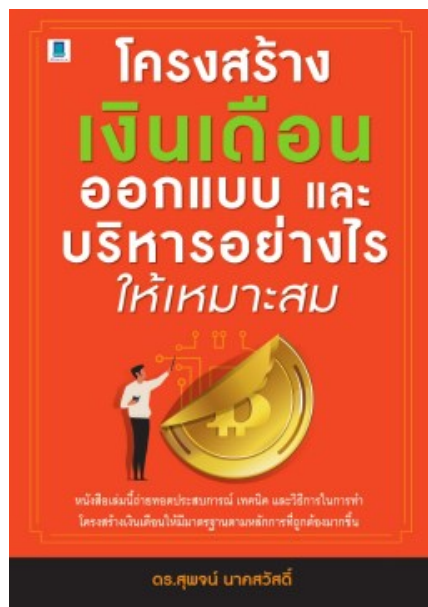


## 9.00 – 12.00

- ปูพื้นเรื่องการปรับค่าจ้างตามผลกระทบ
- แนะนำสูตรการปรับค่าจ้างตามผลกระทบ
- เทคนิคการเลือกสูตรตาม “โจทย์” ของบริษัท

## 13.00 – 16.00

- Workshop การปรับค่าจ้างตามผลกระทบ (โปรแกรม Excel)
- แนวทางการนำเสนอผู้บริหาร / การวิเคราะห์ผลกระทบต่องบประมาณ / การเตรียม Q&A
- การออกแบบโครงสร้างเงินเดือน
  - สิ่งที่ควรรู้ก่อนออกแบบโครงสร้างเงินเดือน
  - **6 ขั้นตอนการออกแบบโครงสร้างเงินเดือน**



# ขั้นตอนการจัดทำโครงสร้างเงินเดือน – 6 ขั้นตอน

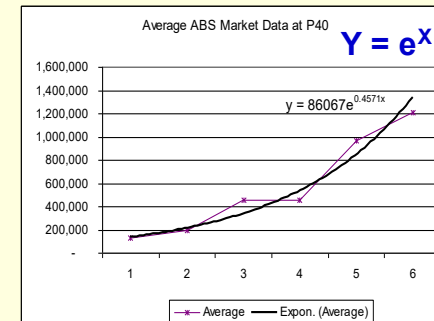
**Step 1:** ประเมินค่างานเพื่อจัดระดับค่างานและเทียบกับตลาด

| ระดับค่างาน | คะแนน     | P.50 | P.75 |
|-------------|-----------|------|------|
| 10          | 435 - 450 |      |      |
| 9           | 400 - 434 |      |      |
| 8           | 365 - 399 |      |      |
| 7           | 330 - 364 |      |      |
| 6           | 295 - 329 |      |      |
| 5           | 260 - 294 |      |      |
| 4           | 225 - 259 |      |      |
| 3           | 190 - 224 |      |      |
| 2           | 155 - 189 |      |      |
| 1           | 120 - 154 |      |      |

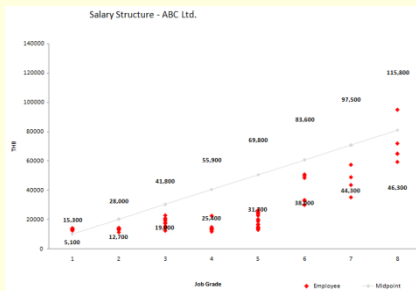
**Step 2:** การวิเคราะห์และสำรวจการจ่ายของตลาดตามระดับค่างาน

| Job Grade/Position |                         | Market Pay |        |        |
|--------------------|-------------------------|------------|--------|--------|
| Job Grade          | Position                | P.25       | P.50   | P.75   |
| 8                  | AGM/GM                  | 65,000     | 73,000 | 80,500 |
| 7                  | Manager                 | 53,600     | 60,000 | 71,000 |
| 6                  | Asst. Manager           | 34,200     | 41,700 | 49,500 |
| 5                  | Supervisor/Senior Staff | 22,000     | 25,000 | 28,000 |
| 4                  | Leader/Engineer/Staff   | 14,600     | 17,400 | 19,500 |
| 3                  | Engineer/Staff          | 13,850     | 16,700 | 18,550 |
| 2                  | Technician/Staff        | 13,100     | 16,000 | 17,600 |
| 1                  | Operator                | 10,300     | 11,000 | 12,000 |

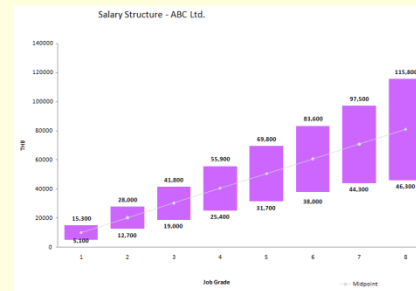
**Step 3:** กำหนดเส้นการจ่ายด้วยการวิเคราะห์ Exponential จากข้อมูลเฉลี่ยตลาด



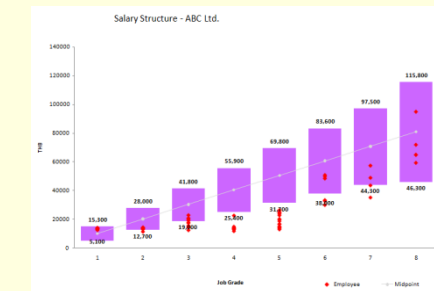
**Step 4:** คำนวณค่ากลาง (Midpoint) ของกระบอกเงินเดือน



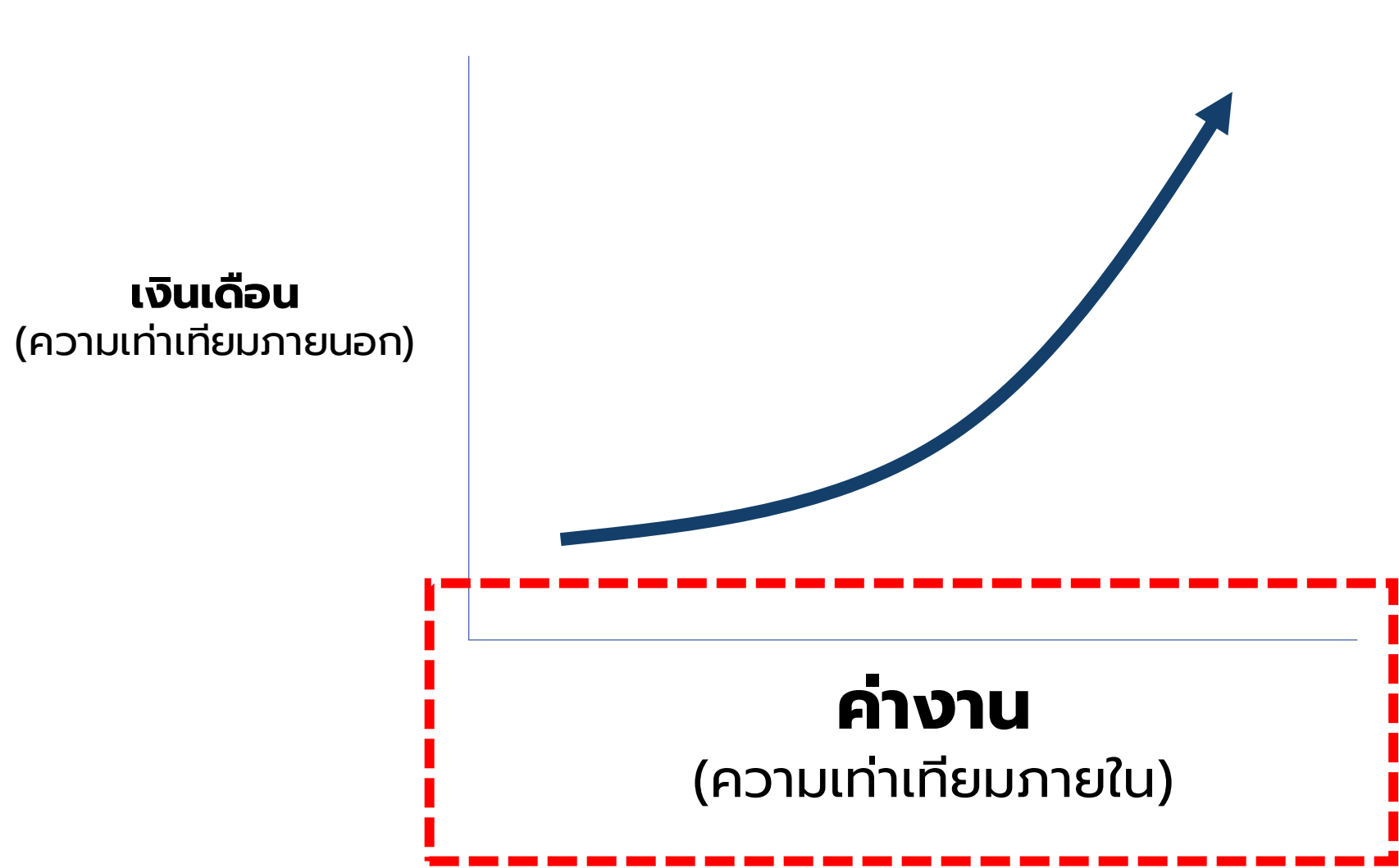
**Step 5:** กำหนดความกว้างของกระบอก (RS) และคำนวณ Max, Min, Overlap ของกระบอก



**Step 6:** Plot เงินเดือนพนักงานลงในกระบอกเงินเดือน วิเคราะห์ระดับการแข่งขัน การคำนวณงบประมาณที่ต้องใช้ ฯลฯ



# ขั้นตอนที่ 1 - การประเมินค่างานและเปรียบเทียบข้อมูลการจ่ายของตลาด



ตารางแปลงค่างาน  
(Conversion Table)

| ระดับค่างาน | คะแนน     |
|-------------|-----------|
| 10          | 435 - 450 |
| 9           | 400 - 434 |
| 8           | 365 - 399 |
| 7           | 330 - 364 |
| 6           | 295 - 329 |
| 5           | 260 - 294 |
| 4           | 225 - 259 |
| 3           | 190 - 224 |
| 2           | 155 - 189 |
| 1           | 120 - 154 |

# ระดับตำแหน่งงานของตลาดแรงงานในประเทศไทย/สากล

| ระดับพนักงาน |                                       | บทบาทหน้าที่ (Job Role)                                                                                                                                                                                                                                     | ระดับค่า<br>งาน | JE Score (ช่วง<br>คะแนน) |
|--------------|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|--------------------------|
| 1            | ระดับกลยุทธ์<br>(Strategic)           | กำหนดนโยบายและกลยุทธ์เพื่อการเติบโตในอนาคต                                                                                                                                                                                                                  | X               | XXX                      |
|              |                                       |                                                                                                                                                                                                                                                             | X               | XXX                      |
|              |                                       |                                                                                                                                                                                                                                                             | X               | XXX                      |
|              |                                       |                                                                                                                                                                                                                                                             | X               | XXX                      |
| 2            | ระดับจัดการ<br>(Management )          | กำหนดแผนดำเนินงาน (Action Plan) ภายในแผนก<br>หรือหน่วยงานหนึ่ง ๆ ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร<br>และตัดสินใจในประเด็นที่ไม่แน่นอนด้วยทักษะความรู้ทาง<br>สายอาชีพ หรือบทบาทหน้าที่เทียบเท่าในความ<br>เชี่ยวชาญเฉพาะทาง                                        | X               | XXX                      |
|              |                                       |                                                                                                                                                                                                                                                             | X               | XXX                      |
|              |                                       |                                                                                                                                                                                                                                                             | X               | XXX                      |
|              |                                       |                                                                                                                                                                                                                                                             | X               | XXX                      |
| 3            | ระดับบังคับ<br>บัญชา<br>(Supervisory) | นำแผนดำเนินงานไปควบคุม จัดการหรือนำทีมงาน<br>ให้ปฏิบัติตามเป้าหมาย โดยอาศัยความรู้<br>หรือหลักการทางวิชาการในสายอาชีพ ซึ่งจำเป็นจะต้อง<br>ได้รับการศึกษาโดยเฉพาะ และสามารถจัดการและ<br>แก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นประจำ ๆ ในแต่ละวัน                               | X               | XXX                      |
|              |                                       |                                                                                                                                                                                                                                                             | X               | XXX                      |
|              |                                       |                                                                                                                                                                                                                                                             | X               | XXX                      |
|              |                                       |                                                                                                                                                                                                                                                             | X               | XXX                      |
| 4            | ระดับปฏิบัติการ<br>(Operation)        | พนักงานที่ทำงานในกิจกรรมเฉพาะและมีแนวทางการดำเนินงานและ<br>กระบวนการที่ชัดเจน โดยมีหน้าที่สนับสนุนพนักงานหรือหน่วยงานอื่น ๆ<br>ในองค์กร ใช้ความรู้ระดับพื้นฐานกับระดับเทคนิคเฉพาะ ใช้อุปกรณ์<br>เครื่องมือแบบง่าย ๆ จนถึงระดับที่หลากหลายและ<br>ซับซ้อนขึ้น | X               | XXX                      |
|              |                                       |                                                                                                                                                                                                                                                             | X               | XXX                      |
|              |                                       |                                                                                                                                                                                                                                                             | X               | XXX                      |

## วิธีประเมินค่างาน (Job Evaluation)

### 1. วิธีเชิงคุณภาพ

- 1.1 วิธีจัดลำดับงาน (Ranking Method)
- 1.2 วิธีจำแนกตำแหน่ง  
(Classification Method)

### 2. วิธีเชิงปริมาณ

- 2.1 วิธีให้คะแนน (Point Method)
- 2.2 วิธีเปรียบเทียบปัจจัย  
(Factor comparison)





# ผลลัพธ์ของการจัดระดับค่าจ้างแบบ Job Classification/Job Grade

| ระดับพนักงาน |                 | ฝ่าย |    |    |    |    |    |    |    | คะแนน<br>ค่าจ้าง |     | Job<br>Grade |
|--------------|-----------------|------|----|----|----|----|----|----|----|------------------|-----|--------------|
|              |                 | XX   | XX | XX | XX | XX | XX | XX | XX | Min              | Max |              |
| 1            | กลยุทธ์         |      |    |    |    |    |    |    |    |                  |     |              |
| 2            | จัดการ          |      |    |    |    |    |    |    |    |                  |     |              |
| 3            | บังคับ<br>บัญชา |      |    |    |    |    |    |    |    |                  |     |              |
| 4            | ปฏิบัติการ      |      |    |    |    |    |    |    |    |                  |     |              |

ตำแหน่งงานของแต่ละฝ่าย

ผลคะแนนประเมินค่า  
งานและระดับค่าจ้าง

## ตัวอย่างเกณฑ์ประเมินค่างานแบบ Global และ Local

| ปัจจัยค่าตอบแทน (Compensable Factor) |                          |                                            |
|--------------------------------------|--------------------------|--------------------------------------------|
| Global Criteria                      | Local Criteria           |                                            |
| 1. Knowledge & Application           | 1. ความรู้               | 1. จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชา                  |
| 2. Problem Solving / Innovation      | 2. ประสิทธิภาพ           | 2. ความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่            |
| 3. Interaction                       | 3. ทักษะการทำงาน         | 3. การศึกษาขั้นต่ำที่จำเป็น                |
| 4. Impact                            | 4. ขนาดความรับผิดชอบ     | 4. ประสิทธิภาพที่เกี่ยวข้องกับงานที่จำเป็น |
| 5. Accountability                    | 5. สายงานหลัก/ช่วย       | 5. ความชำนาญพิเศษเฉพาะด้านที่จำเป็น        |
|                                      | 6. การตัดสินใจ           | 6. การติดต่อลูกค้าและคนภายนอกและในองค์กร   |
|                                      | 7. สภาพการทำงาน          | 7. ความถี่และความยากในการตัดสินใจแก้ปัญหา  |
|                                      | 8. ความสัมพันธ์ในสายงาน  | 8. สภาพแวดล้อม (น้ำหนัก/ฝุ่นละออง.....)    |
|                                      | 9. ความสลับซับซ้อนของงาน |                                            |

# องค์ประกอบของเกณฑ์ประเมินค่างาน

**1** ปัจจัยค่าตอบแทน  
(Compensable Factors)

**2** %น้ำหนักและคะแนน  
ของปัจจัยค่าตอบแทน

**3** ระดับการวัด (Scale)  
และคำนิยาม

**4** ช่วงคะแนนของแต่ละ  
Scale

**5** จัดทำตารางแปลงค่างาน  
(Conversion Table)

# ตัวอย่างเกณฑ์ประเมินค่างานแบบง่าย ๆ

| ปัจจัย                | ระดับคะแนน                           |                                     |                                                                               |                     |                                                                                 |                   |                                                                                                                   |                   |                                                                                                                                                           |             |
|-----------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| ความรู้               | 10                                   | 20                                  | 30                                                                            | 40                  | 50                                                                              | 60                |                                                                                                                   |                   |                                                                                                                                                           |             |
|                       | ม.3                                  | ม.6/ปวช.                            | อ.ปริญญา/ปวส.                                                                 | ป.ตรี               | ป.โท                                                                            | ป.เอก             |                                                                                                                   |                   |                                                                                                                                                           |             |
| ประสบการณ์            | 4                                    | 8                                   | 12                                                                            | 16                  | 20                                                                              | 24                | 28                                                                                                                | 32                | 36                                                                                                                                                        | 40          |
|                       | 0 ปี                                 | 1-3 ปี                              | 4-6 ปี                                                                        | 7-9 ปี              | 10-12 ปี                                                                        | 13-15 ปี          | 16-18 ปี                                                                                                          | 19-21 ปี          | 22-24 ปี                                                                                                                                                  | 25 ปีขึ้นไป |
| ทักษะการปฏิบัติงาน    | 15                                   | 20                                  |                                                                               | 25                  |                                                                                 | 30                |                                                                                                                   |                   |                                                                                                                                                           |             |
|                       | กำลังกาย                             | เชี่ยวชาญการใช้เครื่องมือเครื่องใช้ |                                                                               | ความสามารถเฉพาะด้าน |                                                                                 | กำลังความคิด      |                                                                                                                   |                   |                                                                                                                                                           |             |
| ขนาดความรับผิดชอบ     | 10                                   | 20                                  | 30                                                                            | 40                  | 50                                                                              | 60                | 70                                                                                                                | 80                |                                                                                                                                                           |             |
|                       | ต้องทำตามคำสั่งทุกขั้นตอน            | มีการควบคุม                         | ทำตามขั้นตอนมาตรฐาน                                                           | วางแผนกำกับกว้าง ๆ  | กำกับแบบชี้หน้า                                                                 | กำกับแบบให้แนวทาง | ชี้แนะ                                                                                                            | ชี้ช่องทางกลยุทธ์ |                                                                                                                                                           |             |
| สายงานหลัก/ช่วย       | 25                                   | 35                                  | 50                                                                            |                     |                                                                                 |                   |                                                                                                                   |                   |                                                                                                                                                           |             |
|                       | ช่วย                                 | รอง                                 | หลัก                                                                          |                     |                                                                                 |                   |                                                                                                                   |                   |                                                                                                                                                           |             |
| การตัดสินใจ           | 15                                   |                                     | 33                                                                            |                     | 51                                                                              |                   | 70                                                                                                                |                   |                                                                                                                                                           |             |
|                       | งานประจำไม่จำเป็นต้องใช้ดุลยพินิจ    |                                     | งานที่ต้องใช้ดุลยพินิจเพียงเล็กน้อย                                           |                     | งานที่ต้องพิจารณาวิเคราะห์                                                      |                   | งานที่ต้องพิจารณาวิเคราะห์อย่างมาก                                                                                |                   |                                                                                                                                                           |             |
| สภาพการทำงาน          | 10                                   |                                     | 15                                                                            |                     | 20                                                                              |                   |                                                                                                                   |                   |                                                                                                                                                           |             |
|                       | สภาพการทำงานโดยทั่วไป                |                                     | อันตรายมีความเสี่ยงสูง                                                        |                     | งานที่ต้องใช้ความรู้                                                            |                   |                                                                                                                   |                   |                                                                                                                                                           |             |
| ความสัมพันธ์ในสายงาน  | 10                                   |                                     | 20                                                                            |                     | 30                                                                              |                   | 40                                                                                                                |                   |                                                                                                                                                           |             |
|                       | ติดต่อสื่อสารภายในหน้าที่งานเท่านั้น |                                     | ติดต่อสัมพันธ์สายงานตามแนวดิ่ง                                                |                     | ต้องใช้การจูงใจอย่างมาก                                                         |                   | ติดต่อกับบุคคลภายนอก                                                                                              |                   |                                                                                                                                                           |             |
| ความสลับซับซ้อนของงาน | 20                                   |                                     | 30                                                                            |                     | 40                                                                              |                   | 50                                                                                                                |                   | 60                                                                                                                                                        |             |
|                       | งานที่ทำได้ง่าย ไม่ต้องใช้ดุลยพินิจ  |                                     | งานประจำที่ต้องดูแลแนะนำการปฏิบัติงาน ตัดสินใจสิ่งที่มีความสำคัญเพียงเล็กน้อย |                     | งานที่ต้องมีการวางแผน ใช้ดุลยพินิจบ้าง มีอิสระในการตัดสินใจ แต่ต้องอยู่ในขอบเขต |                   | ทำการวางแผนและปฏิบัติงานที่ค่อนข้างยาก ดำเนินการโดยอิสระ ใช้ดุลยพินิจเป็นประจำ การให้ข้อเสนอแนะหรือดำเนินการแก้ไข |                   | ทำการวางแผนและปฏิบัติงานที่มีความสลับซับซ้อนเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นใหม่ ไม่สามารถกำหนดได้ ต้องมีความคิดริเริ่มและค้นหาทางเลือก ดีความสำเร็จของงานต่าง ๆ |             |

| ปัจจัยค่างาน |                      | เจ้าหน้าที่บุคคล | เจ้าหน้าที่บัญชี |
|--------------|----------------------|------------------|------------------|
| No.          | ชื่อปัจจัย           |                  |                  |
| 1            | ความรู้              |                  |                  |
| 2            | ประสบการณ์           |                  |                  |
| 3            | ทักษะการปฏิบัติงาน   |                  |                  |
| 4            | ขนาดความรับผิดชอบ    |                  |                  |
| 5            | สายงานหลัก/ช่วย      |                  |                  |
| 6            | การตัดสินใจ          |                  |                  |
| 7            | สภาพการทำงาน         |                  |                  |
| 8            | ความสัมพันธ์ในสายงาน |                  |                  |
| 9            | ความซับซ้อนของงาน    |                  |                  |
| รวมคะแนน     |                      |                  |                  |

# ขั้นตอนที่ 2 - การกำหนดระดับการจ่ายของตลาด

| ระดับค่าจ้างและตำแหน่ง<br>(Job Grade/Position) |                                   | ผลสำรวจค่าจ้างของตลาด (Market Pay)          |                                             |                                             |
|------------------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------|
| ระดับค่าจ้าง<br>(Job Grade)                    | ตำแหน่ง                           | เปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 25<br>(P <sub>25</sub> ) | เปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 50<br>(P <sub>50</sub> ) | เปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 75<br>(P <sub>75</sub> ) |
| 8                                              | ผช.พจก.ทั่วไป / พจก.ทั่วไป        | 65,000                                      | 73,000                                      | 80,500                                      |
| 7                                              | ผู้จัดการ                         | 53,600                                      | 60,000                                      | 71,000                                      |
| 6                                              | ผช.ผู้จัดการ                      | 34,200                                      | 41,700                                      | 49,500                                      |
| 5                                              | หัวหน้าแผนก / เจ้าหน้าที่อาวุโส   | 22,000                                      | 25,000                                      | 28,000                                      |
| 4                                              | หัวหน้างาน / วิศวกร / เจ้าหน้าที่ | 14,600                                      | 17,400                                      | 19,500                                      |
| 3                                              | วิศวกร / พนักงานอาวุโส            | 13,850                                      | 16,700                                      | 18,550                                      |
| 2                                              | ช่างเทคนิค / พนักงาน              | 13,100                                      | 16,000                                      | 17,600                                      |
| 1                                              | พนักงานปฏิบัติการ                 | 10,300                                      | 11,000                                      | 12,000                                      |

## ขั้นตอนที่ 2 - การกำหนดระดับการจ่ายของตลาด

“ตลาดแรงงานหมายถึงบริษัทใด ธุรกิจใด ที่ไหน ใครเป็นคู่แข่งของการจ้างงานที่เราควรเปรียบเทียบบ้าง?”  
“เราจะตรวจสอบได้อย่างไรว่าข้อมูลของตลาดน่าเชื่อถือ ใช้ได้?”  
“เราควร会比较การจ่ายค่าตอบแทนกับตลาดแรงงานที่ระดับการจ่ายเท่าใด?”

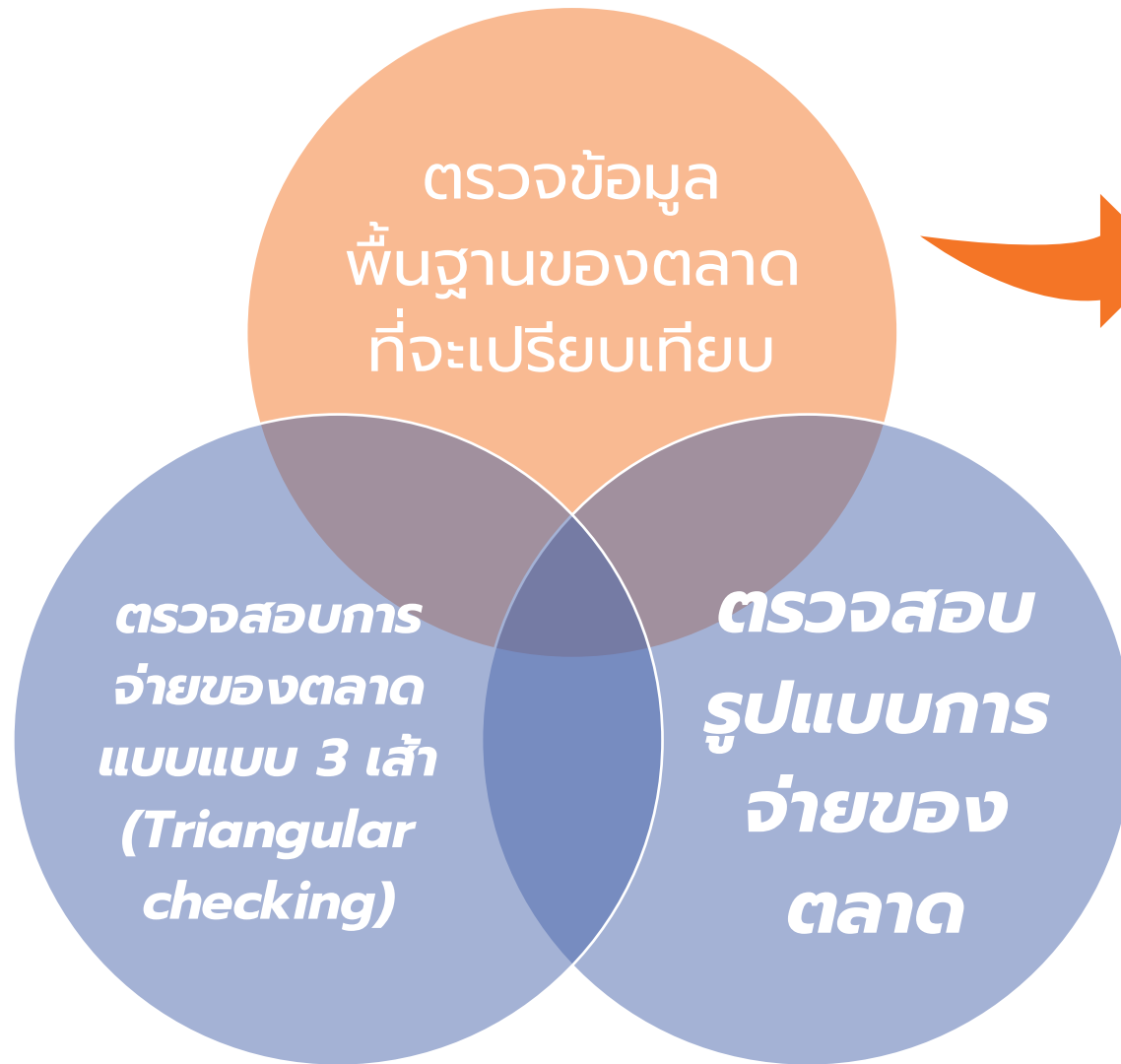
- ธุรกิจหรืออุตสาหกรรมเดียวกัน
- อยู่ในพื้นที่/นิคมอุตสาหกรรม/จังหวัด/ภูมิภาคเดียวกัน
- มีจำนวนพนักงานใกล้เคียงกัน
- มีทุนจดทะเบียน ยอดขาย และผลกำไรอยู่ในระดับเดียวกัน



**P<sub>50</sub>** ของตลาด?



# การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลการจ่ายของตลาด

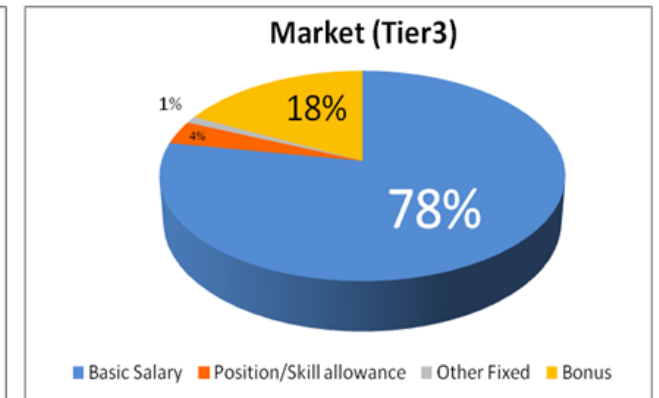
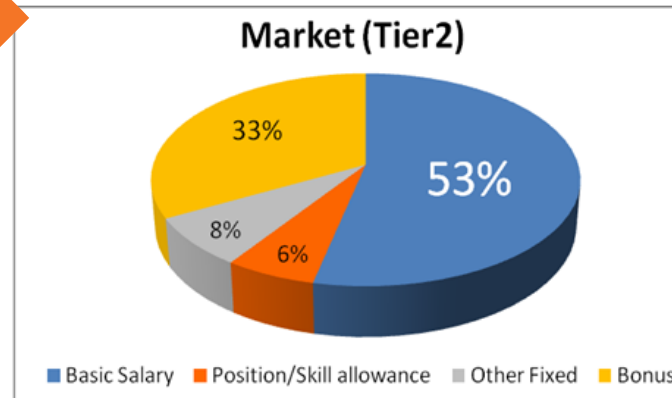
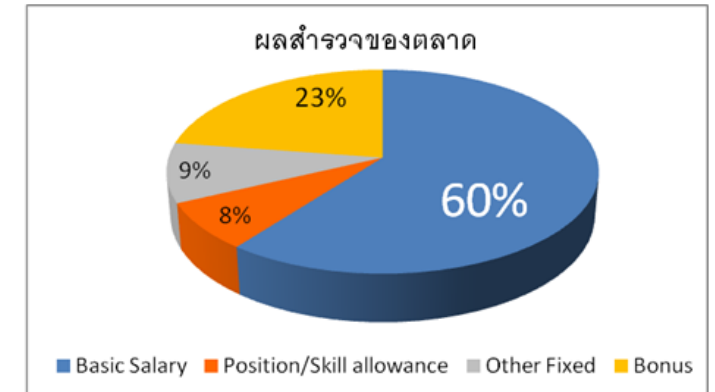
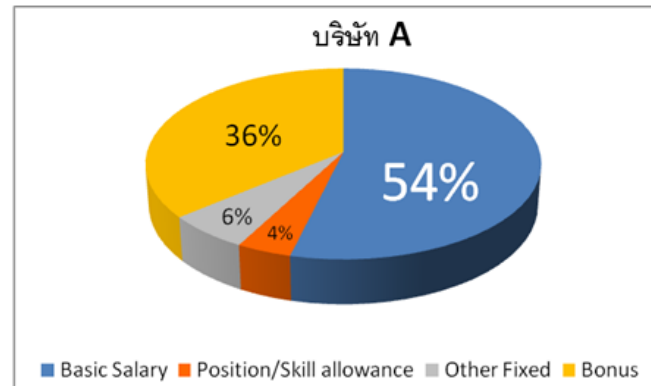
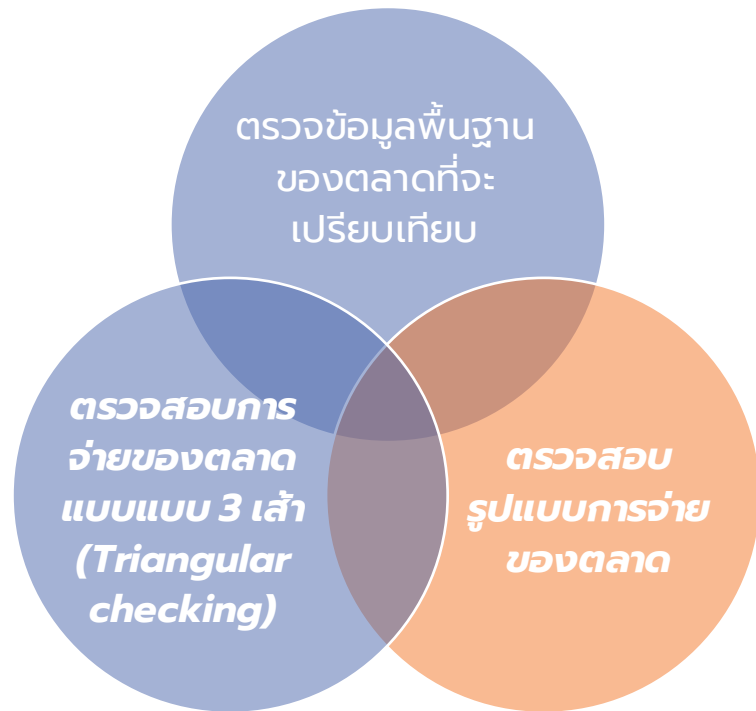


แหล่งข้อมูลมาจากบริษัทที่อยู่ในธุรกิจหรืออุตสาหกรรมใด มีทุนจดทะเบียนเท่าไหร่ สัญชาติขององค์กรส่วนใหญ่เป็นใคร และมีจำนวนพนักงานเท่าไหร่



# การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลการจ่ายของตลาด

ตัวอย่างส่วนผสมค่าตอบแทน (Pay Mix)

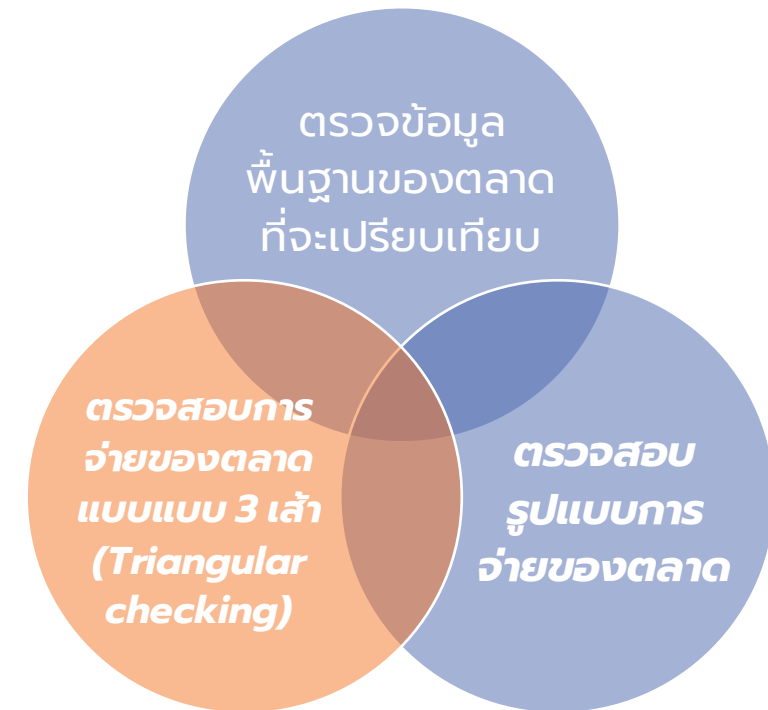


# การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลการจ่ายของตลาด

ตัวอย่างเช่น

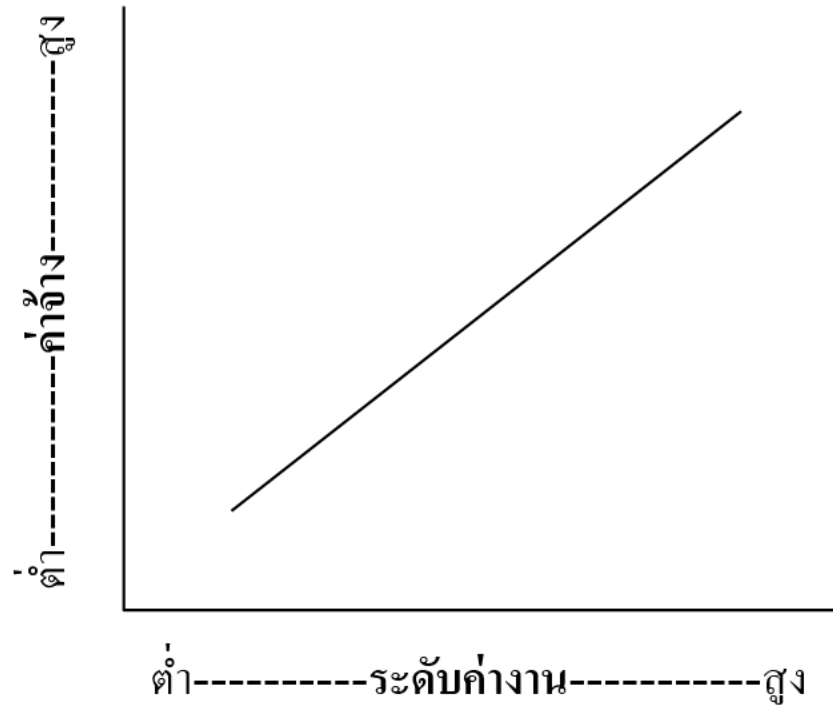
ตำแหน่ง : ค่างานระดับ 6 (ผู้จัดการ)

| ค่าตอบแทน (บาท) ต่อเดือน | บริษัทของท่าน | ผลสำรวจที่ใช้<br>(สถาบัน A) | บริษัทชั้นนำ<br>อันดับ 2 แห่งหนึ่ง | บริษัทชั้นนำ<br>อันดับ 3 แห่งหนึ่ง |
|--------------------------|---------------|-----------------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| เงินเดือนพื้นฐาน (Basic) | 50,200        | 60,000                      | 56,607                             | 63,766                             |
| เงินคงที่อื่น ๆ (Fixed)  | 15,600        | 5,000                       | 11,594                             | -                                  |
| รวม                      | 65,800        | 65,000                      | 68,201                             | 63,766                             |

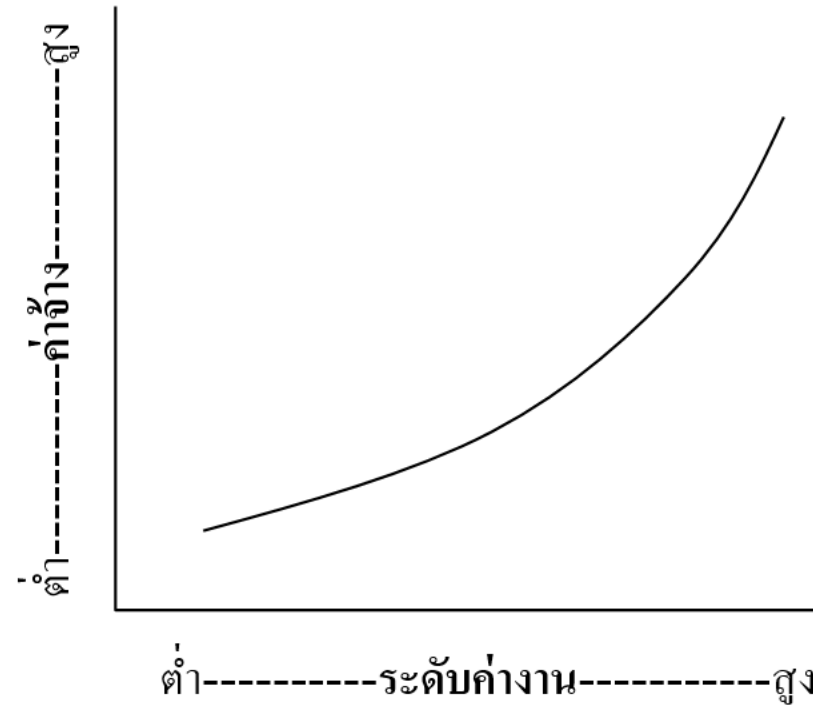


# ขั้นตอนที่ 3 – วิเคราะห์เส้นการจ่ายด้วยสมการ Exponential

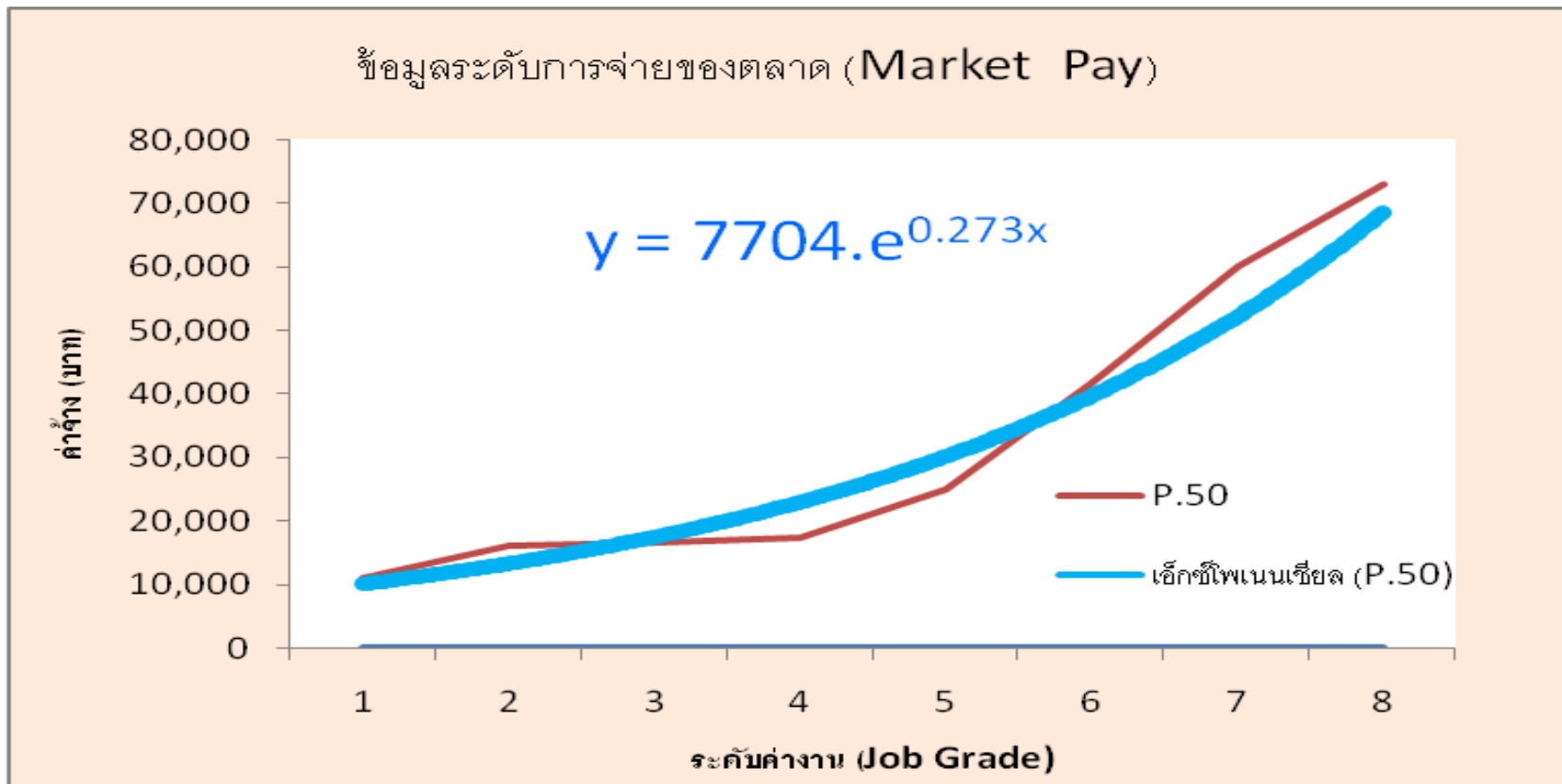
แบบที่ 1



แบบที่ 2

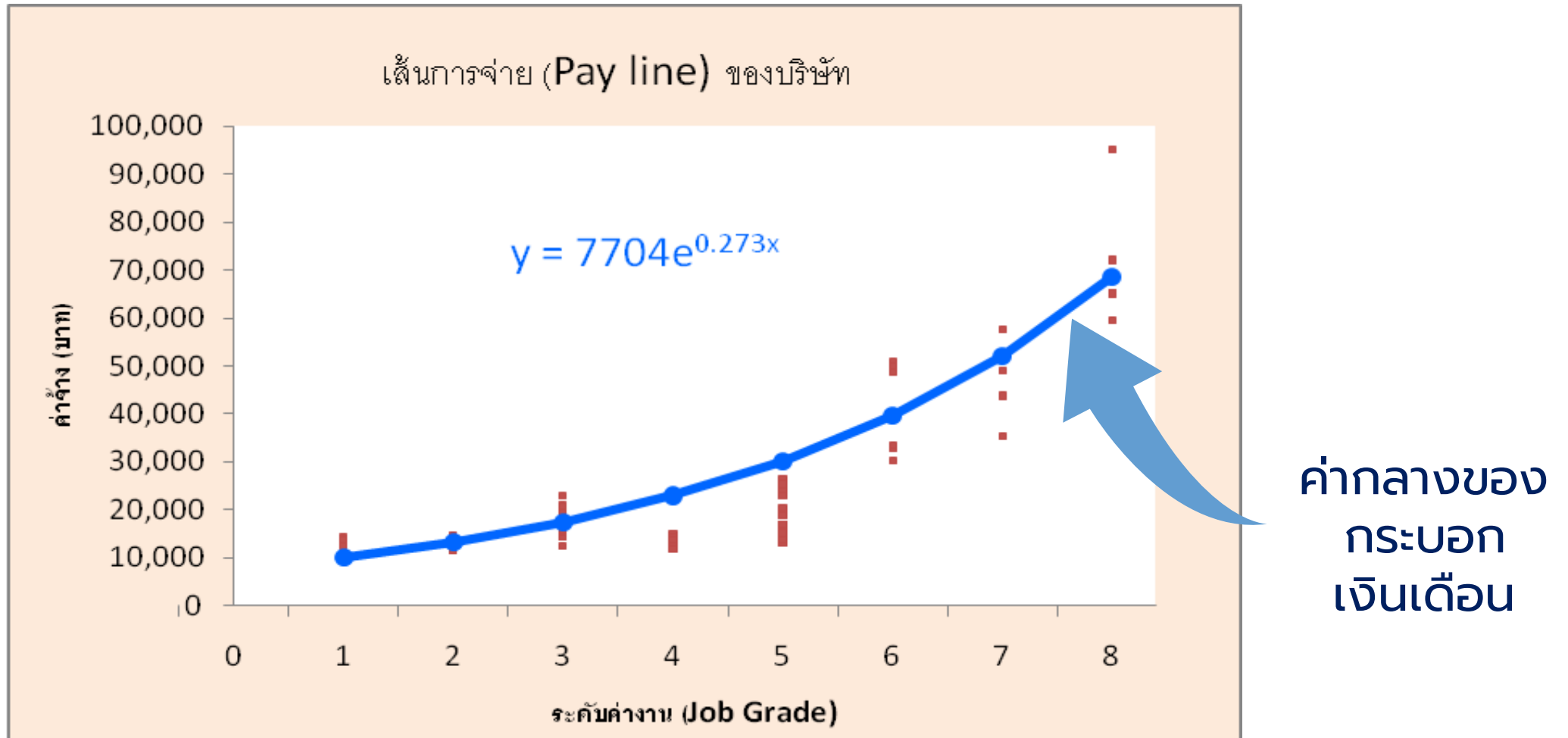


# ขั้นตอนที่ 3 – วิเคราะห์เส้นการจ่ายด้วยสมการ Exponential

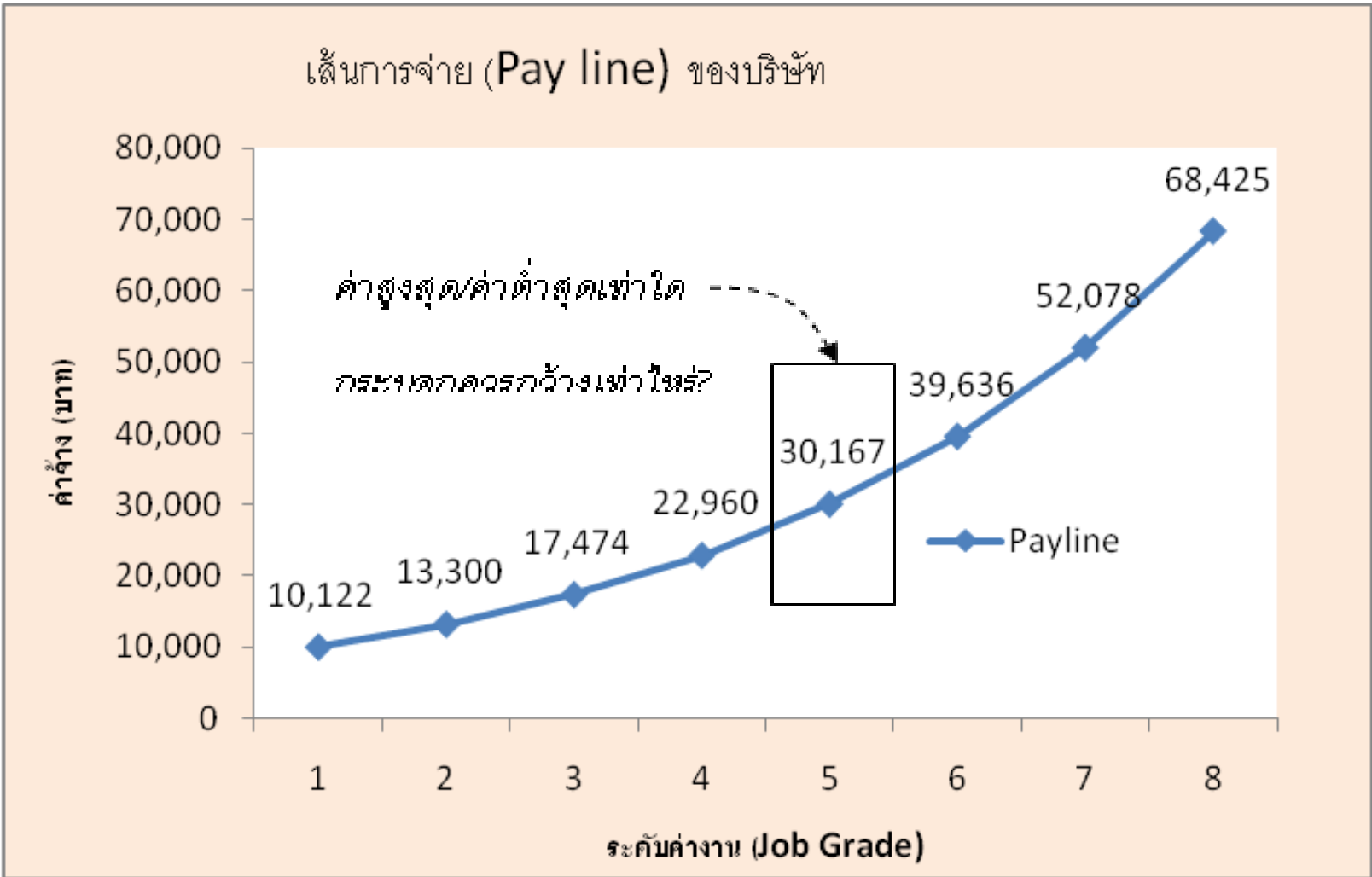


|          |     |                                                                                      |
|----------|-----|--------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>y</b> | คือ | <b>ค่าจ้าง/เงินเดือน (ค่ากลางของระบอบเงินเดือน)</b>                                  |
| <b>e</b> | คือ | จำนวนที่ทำให้ฟังก์ชัน $e^x$ เท่ากับอนุพันธ์ของมันเอง (ซึ่ง e มีค่าประมาณ 2.71828183) |
| <b>x</b> | คือ | <b>ระดับค่าจ้าง (Job Grade)</b>                                                      |

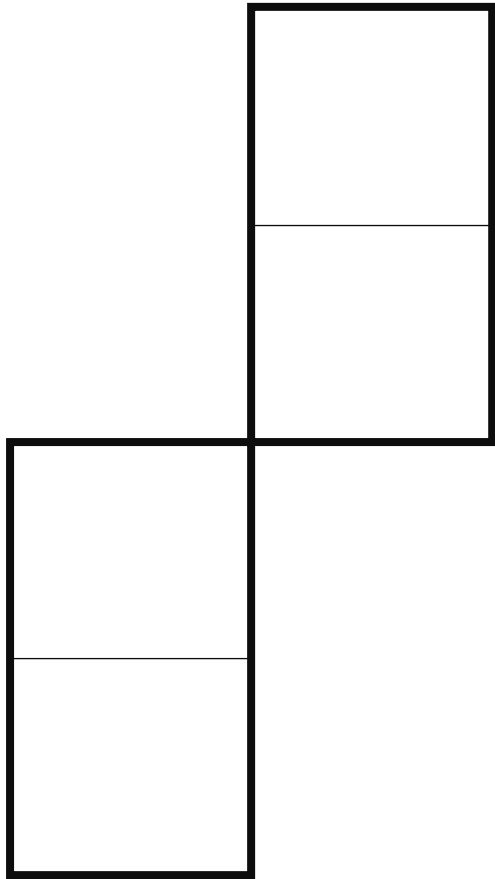
# ขั้นตอนที่ 4 - คำนวณค่ากลางของแต่ละกระบอกเงินเดือน



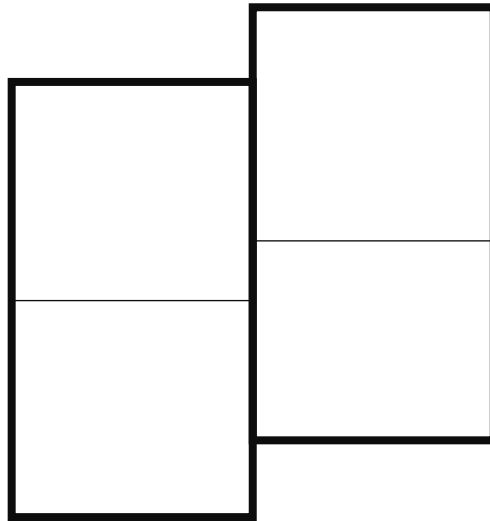
ขั้นตอนที่ 5 – คำนวณค่า Min, Max ความชันและความกว้างของกระบอก



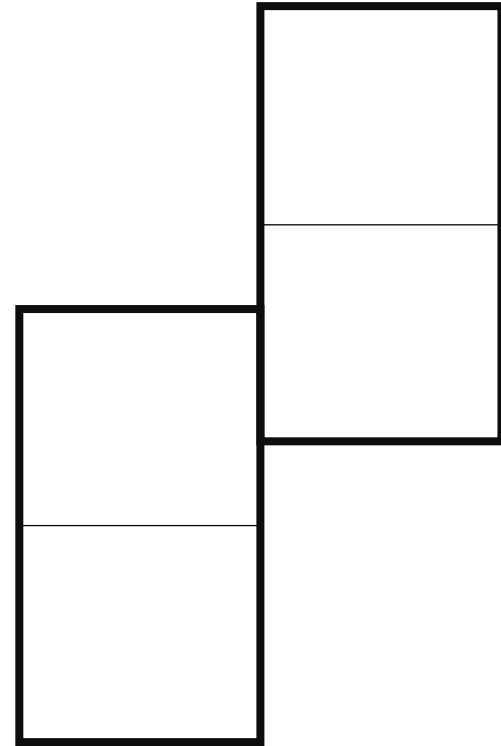
รูปแบบไหนที่ O.K.?



**1**

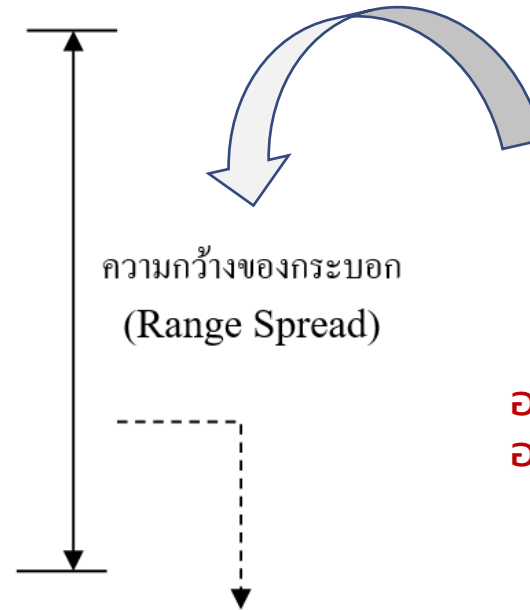
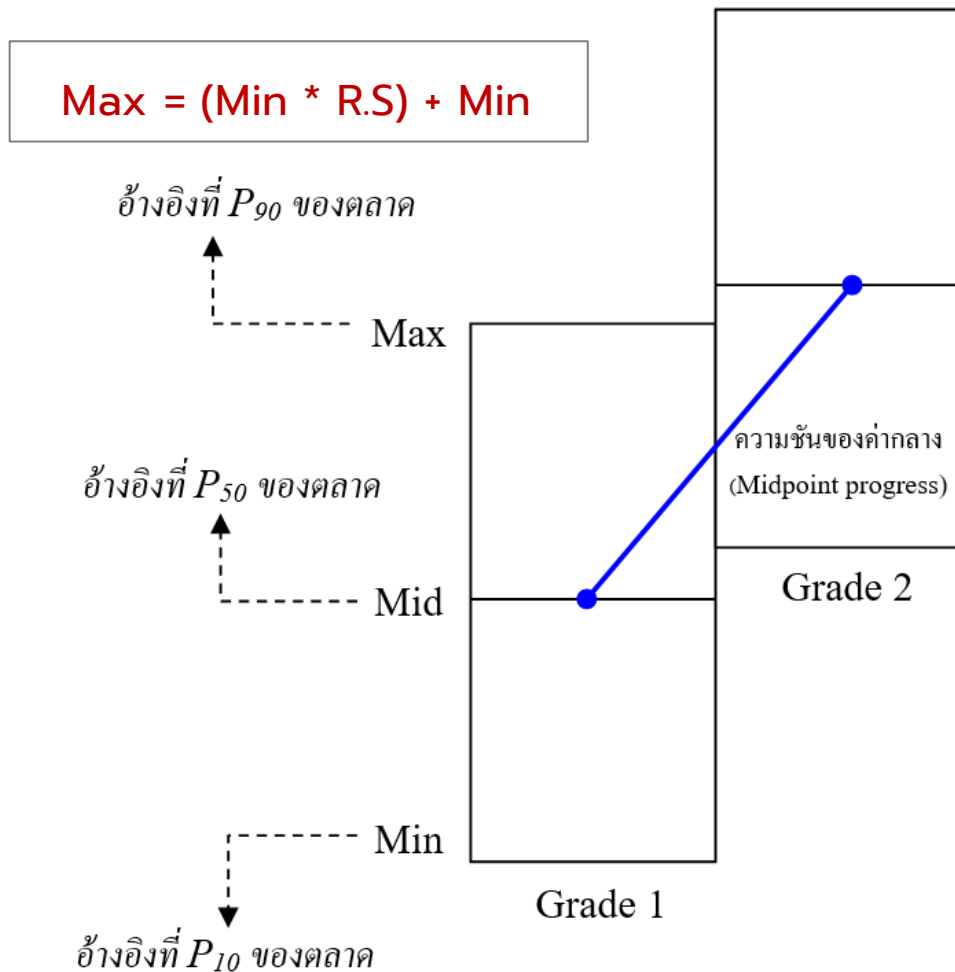


**2**



**3**

# สูตรและหลักการออกแบบโครงสร้างเงินเดือนแบบช่วง



ความกว้างของกระบอก  
(Range Spread)

- กระบอกของเกรดต่าง ๆ  
มักจะสั้นกว่ากระบอกสูง ๆ
- บริษัทสัญชาติตะวันตก  
ความกว้างของกระบอกจะ  
สั้นกว่าบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น

สิ่งที่ต้อง “กำหนด” เพื่อออกแบบ  
โครงสร้างเงินเดือน คือ “**ความ  
กว้างของกระบอก**” (Range  
Spread : RS)

องค์กรญี่ปุ่นแนวปฏิบัติจะอยู่ที่ **80% - 150%**  
องค์กรตะวันตกแนวปฏิบัติจะอยู่ที่ **60-80%**

ออกแบบแล้ว OK หรือไม่?

ดูที่ค่า R.O. และ MP.P

$$\text{Min} = (2 * \text{MP}) / ((\text{RS}/100) + 2)$$

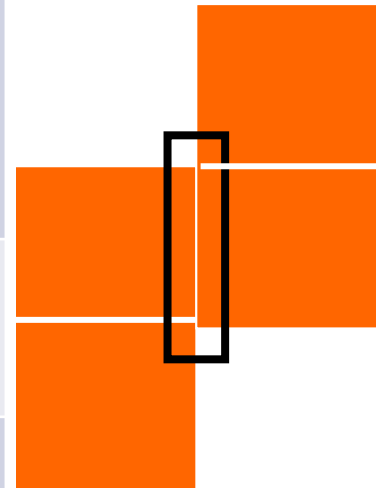
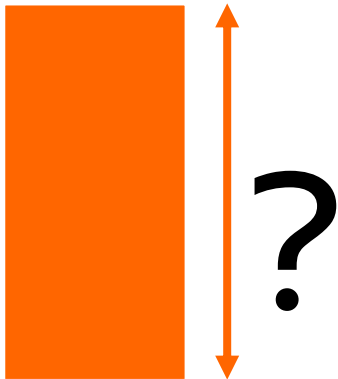
$$\text{R.O.} = ((\text{Lower Max} - \text{Higher Min}) / (\text{Higher Max} - \text{Higher Min})) * 100$$

$$\text{MP.P.} = ((\text{Higher MP} - \text{Lower MP}) / \text{Lower MP}) * 100$$

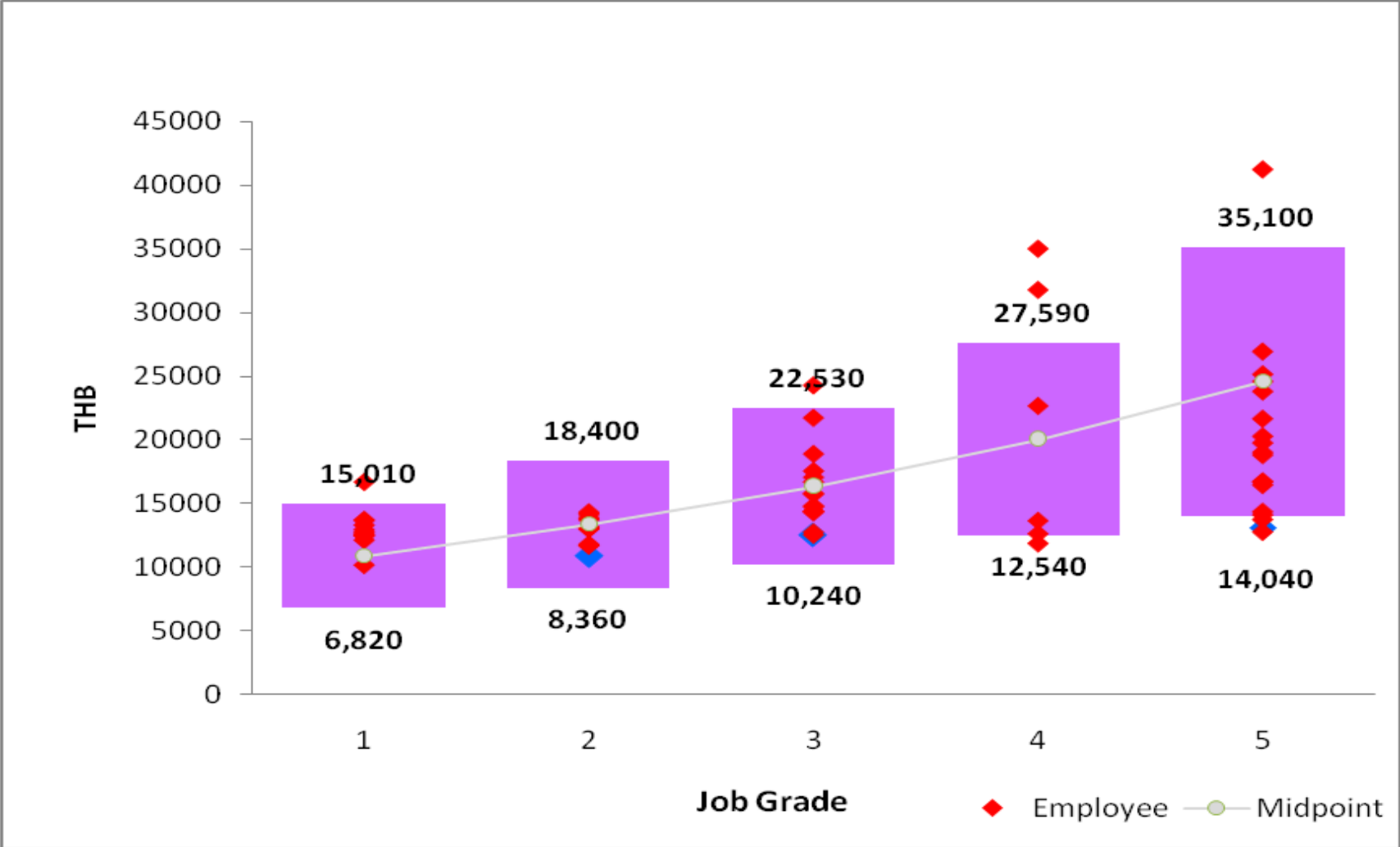


# หลักการทำหนดความกว้างของกระบอก (RS)

| ความกว้างของกระบอก<br>(Range Spread)                                                                                                                                                                                                   | ความเหลื่อมล้ำของกระบอก<br>(Overlap) / ความชันของ<br>กระบอก (MPP)                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>ปัจจัยที่ทำให้ RS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- โอกาสเลื่อนตำแหน่ง</li> <li>- <b>ทักษะการทำงานที่หลากหลายและซับซ้อน</b></li> <li><b>**ระดับบริหารจะกว้างกว่าระดับบังคับบัญชาและระดับปฏิบัติการ</b></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• MPP ที่เหมาะสม <b>30-50%</b> แต่ก็ไม่มีกฎตายตัวขึ้นอยู่กับองค์กร</li> </ul> |
| <p>การจูงใจให้พนักงานแสดงผลงาน...จูงใจให้พนักงานแสดงผลงาน ไม่ควรกว้างเกินไป</p>                                                                                                                                                        | <p><b>การเหลื่อมล้ำของกระบอก มากไปก็ไม่ดี (ไม่จูงใจ) น้อยไปก็ไม่ดี (งบประมาณสูง/ค่าจ้างต่างกันมากเกินไป)</b></p>     |
| <p>สามารถเลื่อนตำแหน่งได้เร็ว...RS ไม่จำเป็นต้องกว้างมากนัก</p>                                                                                                                                                                        | <p>RO ขององค์กรญี่ปุ่น สูงประมาณ 70%<br/>RO ขององค์กรตะวันตกมีไม่มาก 20-30%</p>                                      |
| <p>องค์กรญี่ปุ่นแนวปฏิบัติจะอยู่ที่ <b>80% - 150%</b><br/>องค์กรตะวันตกแนวปฏิบัติจะอยู่ที่ <b>60-120%</b></p>                                                                                                                          |                                                                                                                      |



# ขั้นตอนที่ 6 - การพล็อตเงินเดือนลงในกระบอกและคำนวณงบประมาณ



# Contents

Day



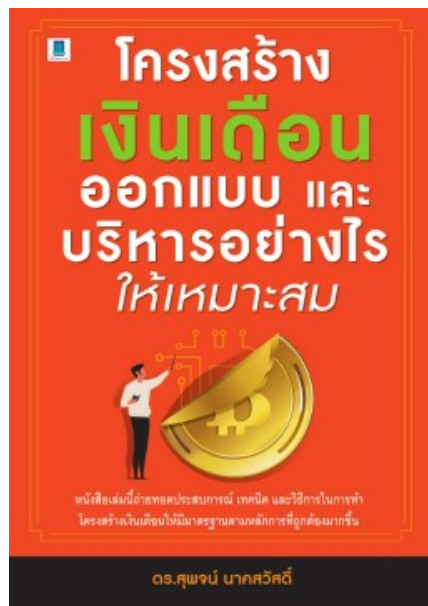
9.00 – 12.00

- **Workshop ออกแบบเกณฑ์ประเมินค่าจ้าง**

- Workshop ประเมินค่าจ้างและจัดระดับค่าจ้าง

13.00 – 16.00

- Workshop ออกแบบโครงสร้างเงินเดือนด้วยโปรแกรม Excel
- การบริหารโครงสร้างเงินเดือน
- การปรับเงินเดือนพนักงาน



# Workshop

## ออกแบบเกณฑ์ประเมินค่างาน

บริษัทแห่งหนึ่งจะประเมินค่างานของตำแหน่งงานต่าง ๆ ในองค์กร เพื่อนำไปบริหารค่าจ้างให้เกิดความยุติธรรม จึงมีแนวคิดจัดทำเกณฑ์การประเมินค่างาน (Job Evaluation) โดยบริษัทได้กำหนดปัจจัยที่ค่างาน (Compensable Factors) ดังนี้

1. ความรู้และการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge)
2. ความรับผิดชอบ (Accountability)
3. การตัดสินใจ (Decision Making)
4. สภาพการทำงาน (Physical & Mental Working Aspect)
5. ขอบเขตของผลกระทบของความรับผิดชอบ (Impact)

**ให้อภิปรายภายในกลุ่มว่าจะออกแบบเกณฑ์ประเมินค่างาน (คะแนนเต็ม 1,000 คะแนน) อย่างไร?**

# Contents

Day



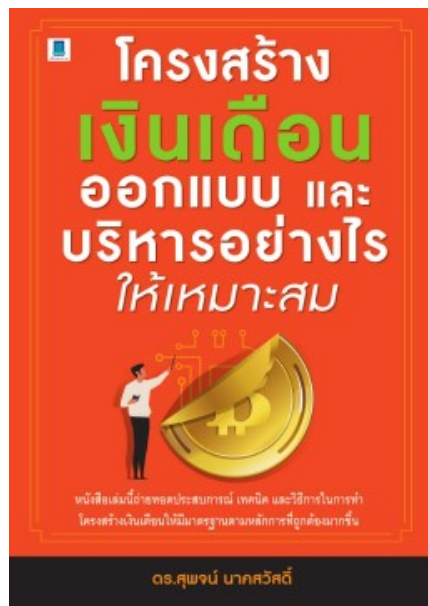
**9.00 – 12.00**

- Workshop ออกแบบเกณฑ์ประเมินค่าจ้าง

- **Workshop ประเมินค่าจ้างและจัดระดับค่าจ้าง**

**13.00 – 16.00**

- Workshop ออกแบบโครงสร้างเงินเดือนด้วยโปรแกรม Excel
- การบริหารโครงสร้างเงินเดือน
- การปรับเงินเดือนพนักงาน





# Workshop

## ประเมินค่างานและจัดระดับค่างาน

# Contents

Day



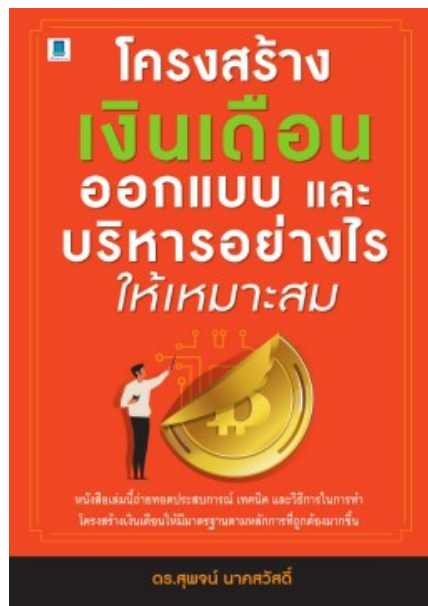
**9.00 – 12.00**

- Workshop ออกแบบเกณฑ์ประเมินค่าจ้าง
- Workshop ประเมินค่าจ้างและจัดระดับค่าจ้าง

**13.00 – 16.00**

- **Workshop ออกแบบโครงสร้างเงินเดือนด้วยโปรแกรม Excel**

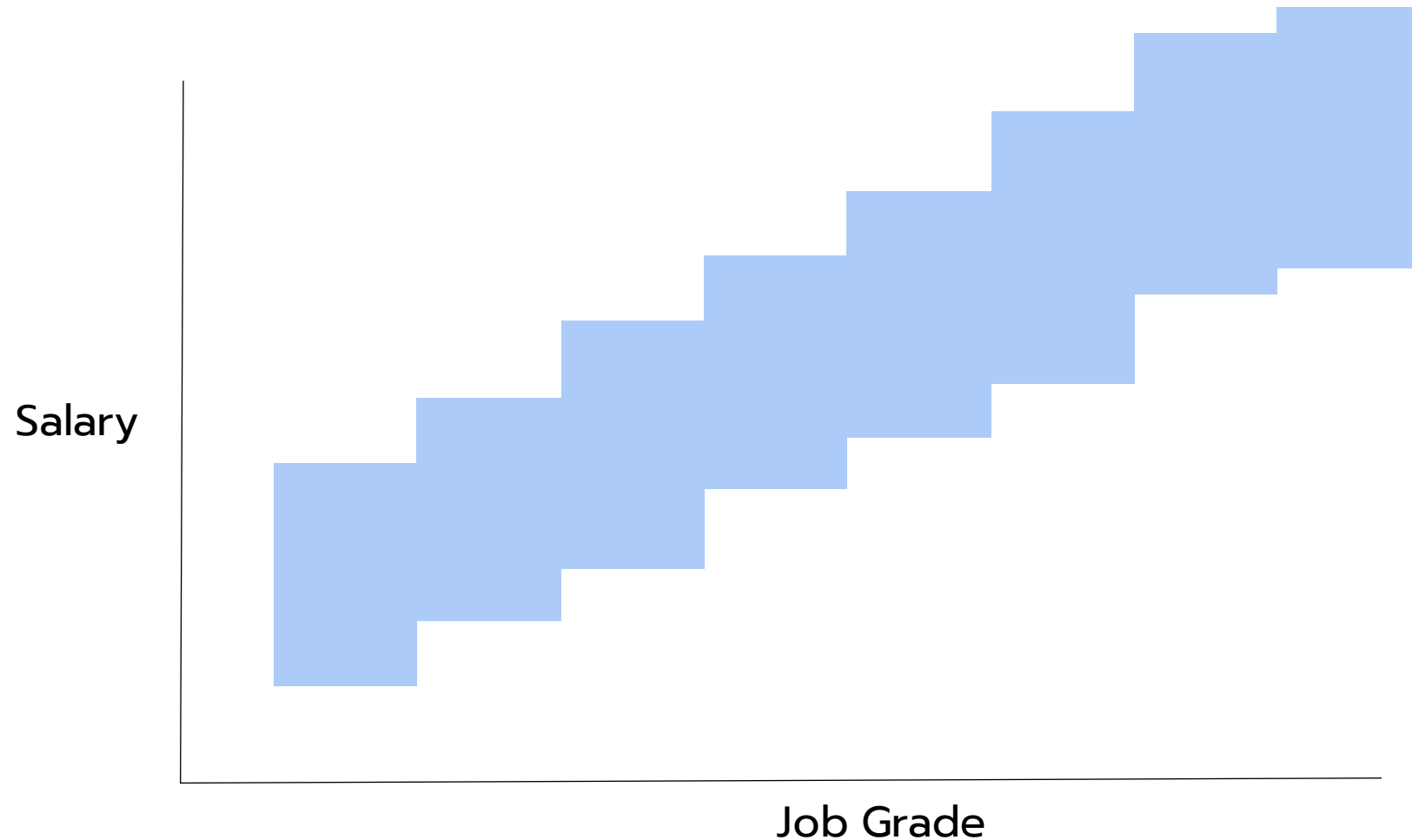
- การบริหารโครงสร้างเงินเดือน
- การปรับเงินเดือนพนักงาน



# Workshop

Workshop

ออกแบบโครงสร้างเงินเดือนด้วยโปรแกรม Ms Excel





# Contents

Day

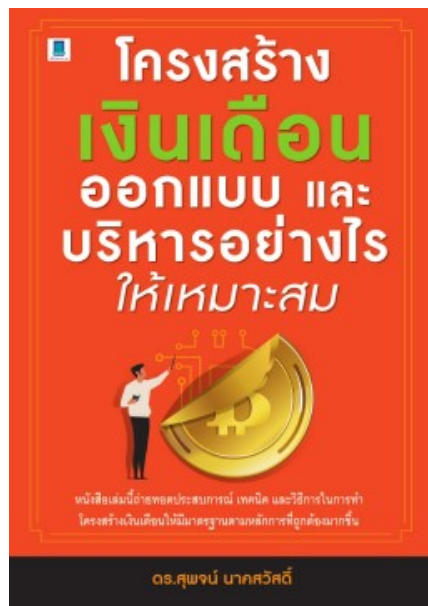


**9.00 – 12.00**

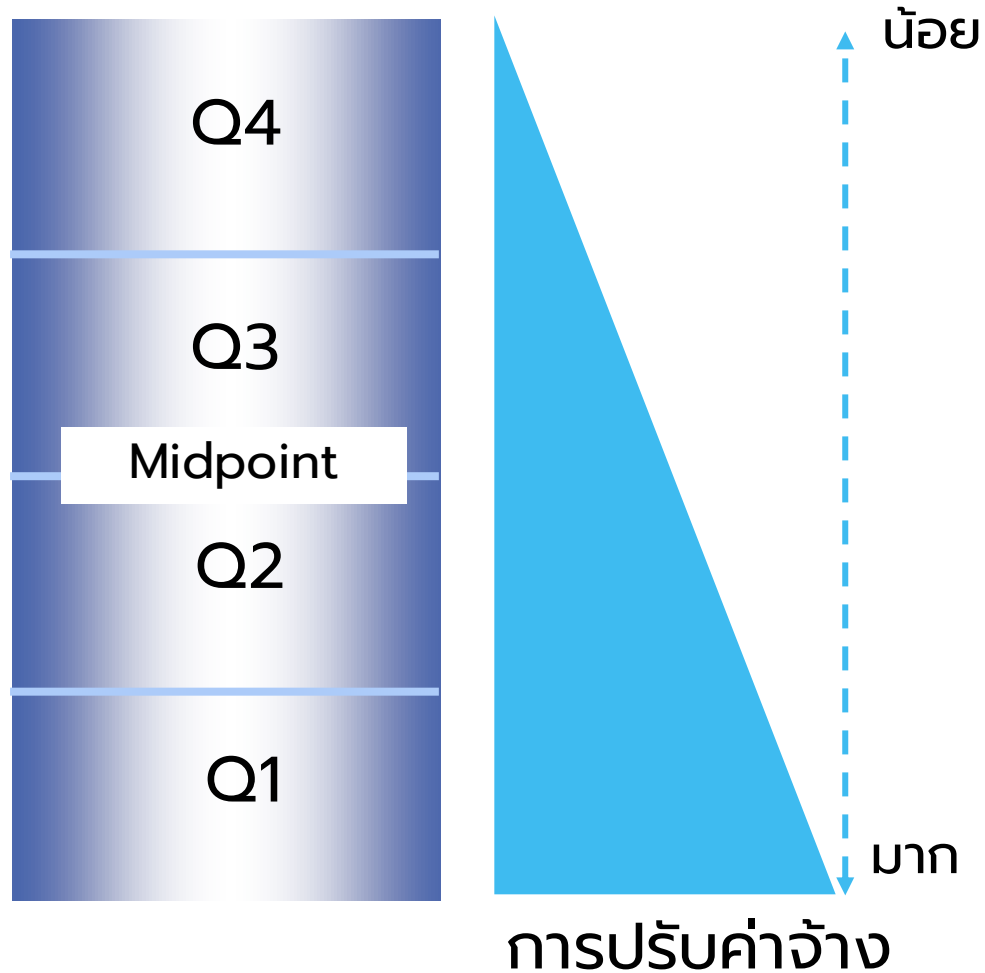
- Workshop ออกแบบเกณฑ์ประเมินค่าจ้าง
- Workshop ประเมินค่าจ้างและจัดระดับค่าจ้าง

**13.00 – 16.00**

- Workshop ออกแบบโครงสร้างเงินเดือนด้วยโปรแกรม Excel
- **การบริหารโครงสร้างเงินเดือน**
- การปรับเงินเดือนพนักงาน



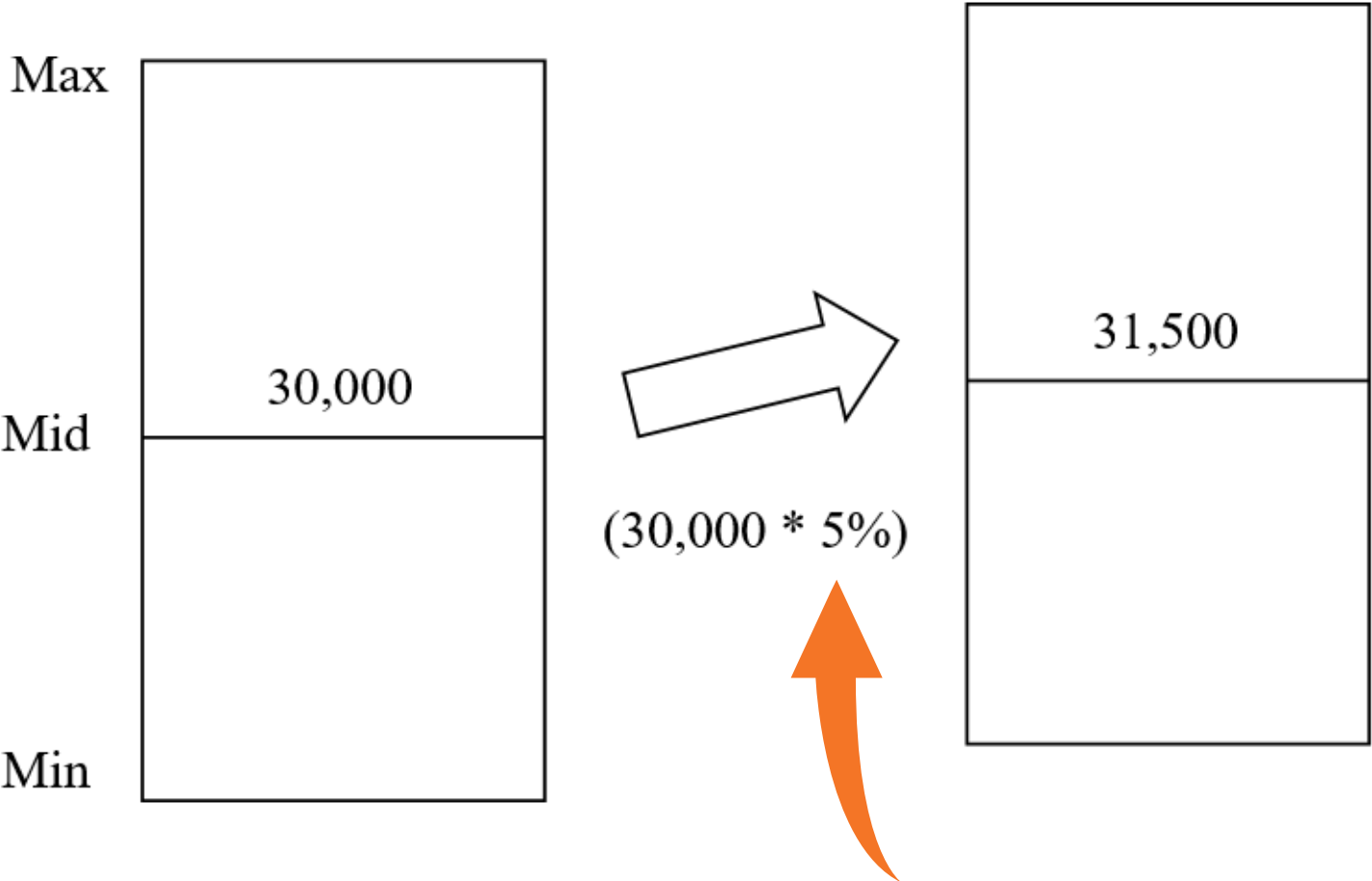
# การบริหารโครงสร้างเงินเดือน



- ยิงใกล้ต้นกระบอก ยิงปรับน้อย
- ขยายกระบอกหรือไม่?
- การ update กระบอก

“การจัดทำโครงสร้างเงินเดือนไม่ยาก...ยากที่การบริหาร”

# การบริหารโครงสร้างเงินเดือนให้สอดคล้องกับตลาด/เงินเฟ้อ



**อัตราการปรับของตลาดหรือใช้อัตราเงินเฟ้อก็ได้**

# Contents

Day



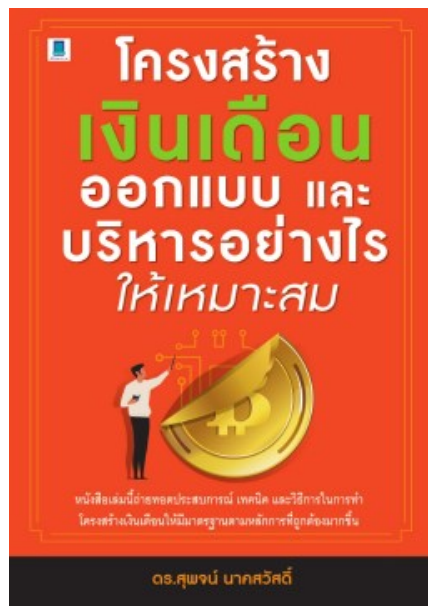
**9.00 – 12.00**

- Workshop ออกแบบเกณฑ์ประเมินค่าจ้าง
- Workshop ประเมินค่าจ้างและจัดระดับค่าจ้าง

**13.00 – 16.00**

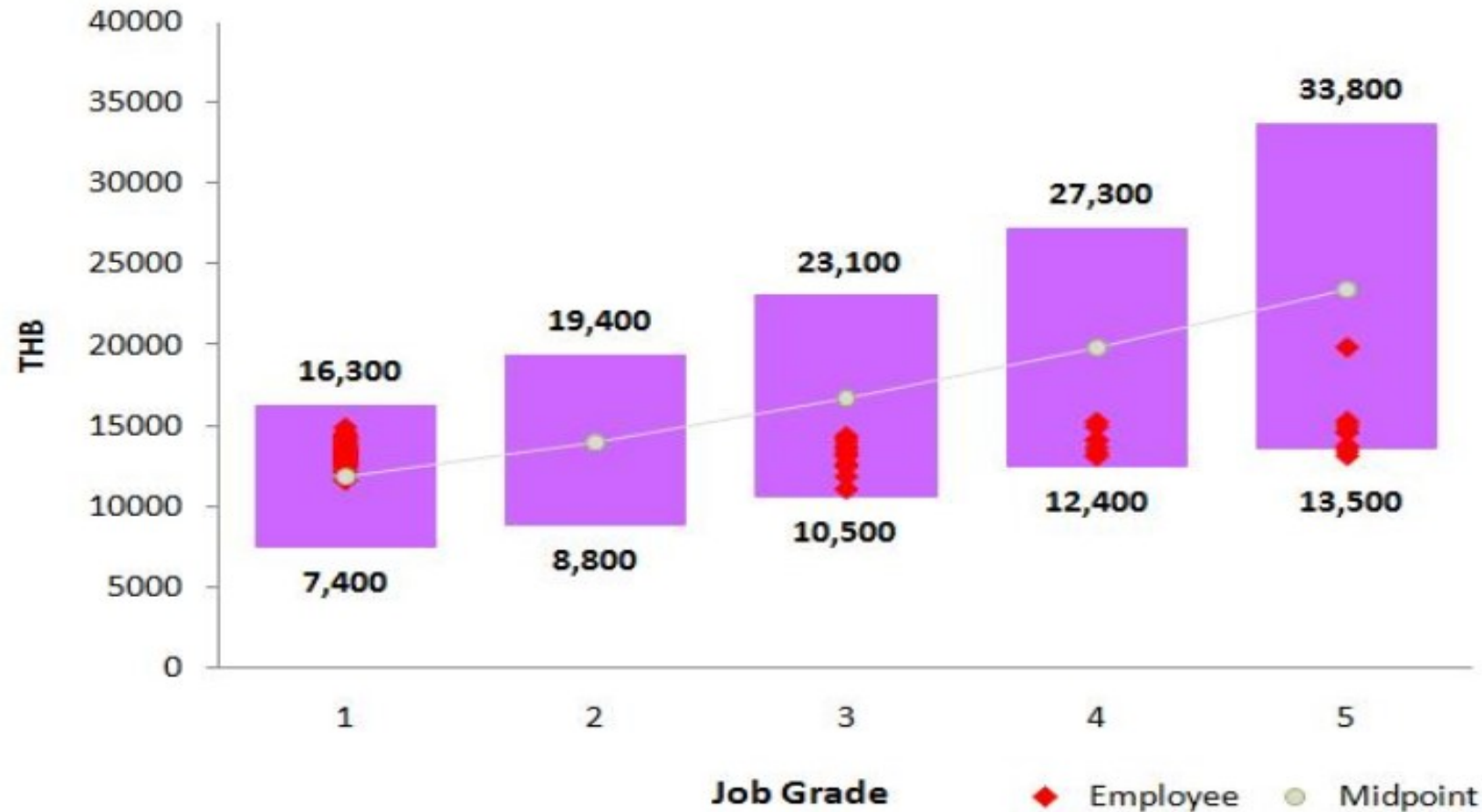
- Workshop ออกแบบโครงสร้างเงินเดือนด้วยโปรแกรม Excel
- การบริหารโครงสร้างเงินเดือน

- **การปรับเงินเดือนพนักงาน**



บริษัทแห่งหนึ่งได้จัดทำโครงสร้างเงินเดือน เมื่อนำเงินเดือนจริงในปัจจุบันของพนักงานวางเข้าไปในแต่ละกระบอกเงินเดือนตามระดับค่างานของแต่ละตำแหน่ง พบว่าเงินเดือนของพนักงานกระจายไปตามส่วนต่าง ๆ ของกระบอกเงินเดือน บางส่วนอยู่ในกระบอก บางส่วนต่ำกว่ากระบอกเงินเดือนที่จัดทำขึ้นใหม่ โดยกระบอกเงินเดือนที่ 5 มีพนักงาน 2 คนที่มีเงินเดือนต่ำกว่าค่าต่ำสุด (Min) ของกระบอกเงินเดือน

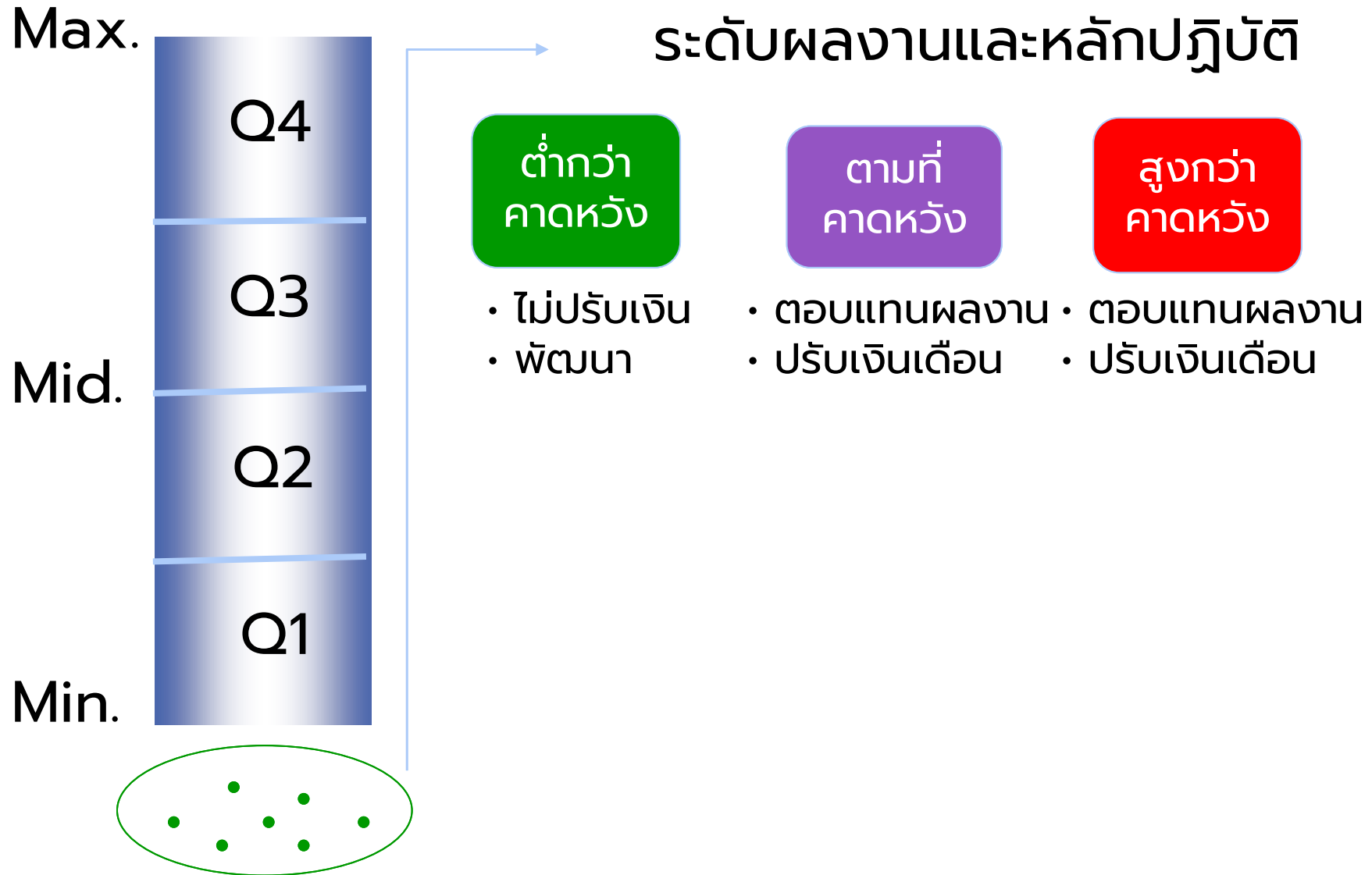
ให้อภิปรายภายในกลุ่มว่าจะมีวิธีการบริหารอย่างไรกับพนักงาน 2 คนดังกล่าว?



# การปรับเงินเดือนเมื่อมีโครงสร้างเงินเดือนใหม่

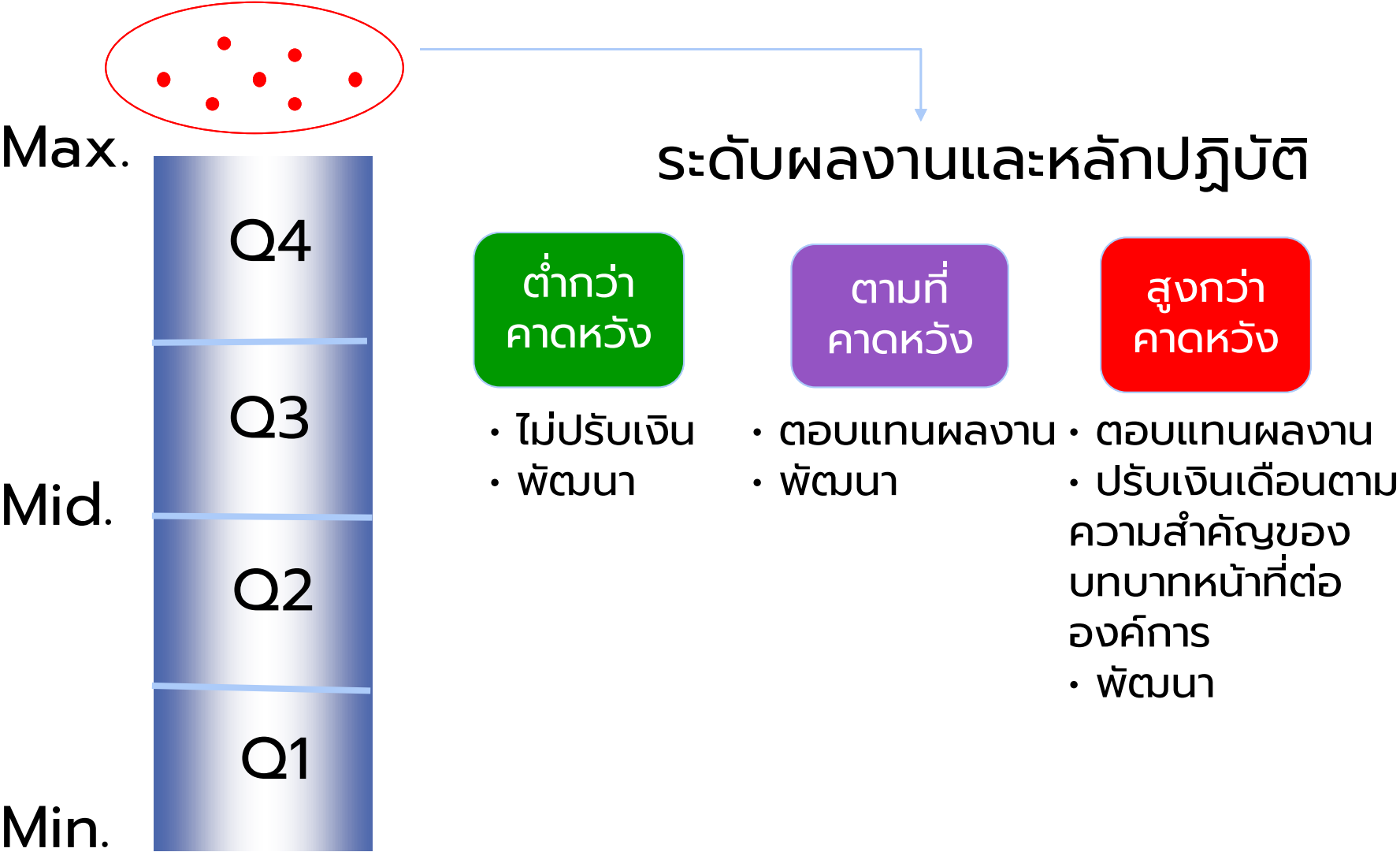
|   |                                                                                                                                                                          |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | โดยหลักการการจัดทำโครงสร้างเงินเดือนเพื่อดูว่าการจ่ายของบริษัทมากกว่าหรือน้อยกว่าตลาด (เพื่อรักษาคนและดึงดูดคน)... <b><u>ไม่ได้ทำเพื่อปรับเงินเดือนให้กับพนักงาน</u></b> |
| 2 | การปรับเงินเดือนให้กับพนักงาน....จะปรับแบบเลือกปรับ (Selective) ...เฉพาะคนเก่ง ๆ ที่มีคุณค่ากับองค์กร (กรณีปรับให้ทุกคนก็ได้ถ้าบริษัทใจดี....รวย)                        |
| 3 | คนเก่ง ๆ ที่ได้ต่ำกว่าตลาดมาก....และมีโอกาสลาออกสูง ...อาจจะไม่ปรับให้ทั้งหมดทันที เช่น ต่ำกว่าตลาด 30% ก็อาจจะปรับให้ปีละ 15% ก็ได้...                                  |
| 4 | การทำโครงสร้างเงินเดือนที่ประกาศอย่างเป็นทางการ...ระวังกับความคาดหวังของพนักงาน                                                                                          |
| 5 | <b>ถ้าไม่มีงบประมาณจัดทำโครงสร้างเงินเดือน</b> เป็นบริษัทเล็ก ๆ ...แนวทางง่าย ๆ คือนำผลสำรวจการจ่ายของตลาดมาเปรียบเทียบกับได้คร่าว ๆ แล้ว                                |

การปรับเงินเดือนใหม่ให้สอดคล้องกับโครงสร้างเงินเดือน  
*วิธีปรับให้กับคนที่ต่ำกว่าระดับ*



การปรับเงินเดือนใหม่ให้สอดคล้องกับโครงสร้างเงินเดือน

*วิธีปรับให้กับคนที่สูงกว่าระบอบ*





# การปรับเงินเดือนใหม่ให้สอดคล้องกับโครงสร้างเงินเดือน

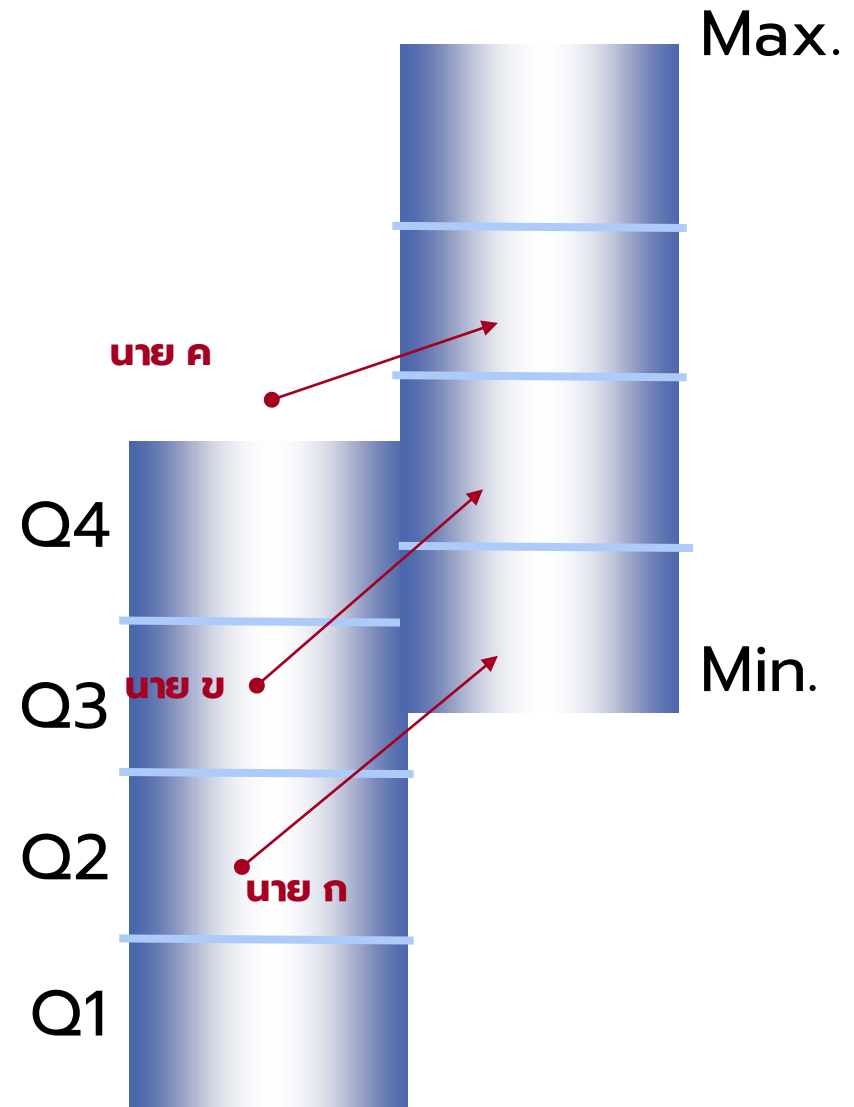
## วิธีปรับให้กับคนที่เลื่อนตำแหน่ง (Promotion)

### วิธีการปรับ

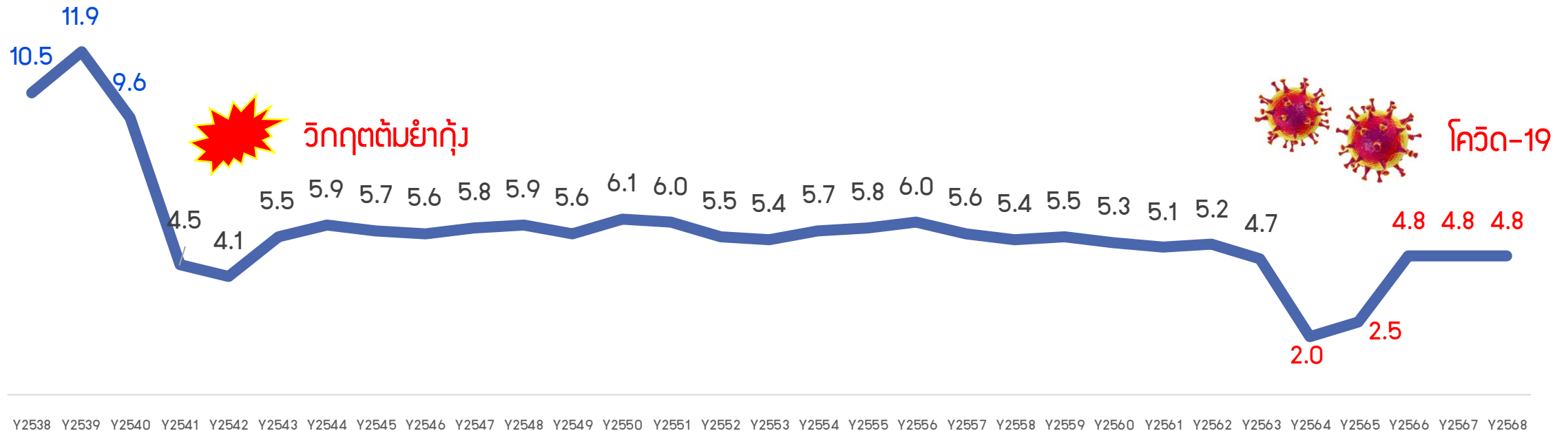
1. %คงที่ เช่น 5-10% (ไม่ควรเกิน 20% ของฐานเงินเดือนเดิม)
2. ปรับเข้าสู่ Min. ของระดับใหม่

### ข้อแนะนำการปรับ

1. เดิม Q3 ปรับขึ้นไม่ควรเกิน Q2
2. เดิม Q2 ปลายๆ ใกล้ๆ Midpoint ปรับขึ้นไม่ควรเกิน Q1 (ดูความแตกต่างระหว่างเงินเดือนปัจจุบันกับMin ของระดับบน)
3. เดิมสูงกว่าระดับ (นาย ค) ปรับขึ้นไม่ควรเกิน Q3

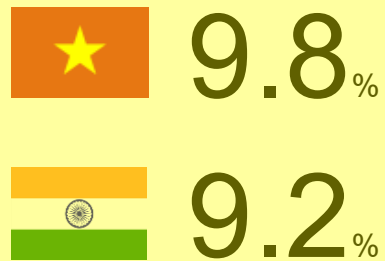


% ปรับเงินเดือนประจำปีของประเทศไทย  
(2538 - 2568)



ที่มา : ดร.สุพจน์ บาศสวัสดิ์ (บริษัทขนาดกลาง-ใหญ่ ในกลุ่มอุตสาหกรรมไฟฟ้า/อิเล็กทรอนิกส์/ยานยนต์)

# แนวโน้มนการปรับเปลี่ยนเดือน ประจำปี 2562/2563



# การปรับเงินเดือนประจำปีของพนักงานตำแหน่งวิศวกรของบริษัทแห่งหนึ่ง

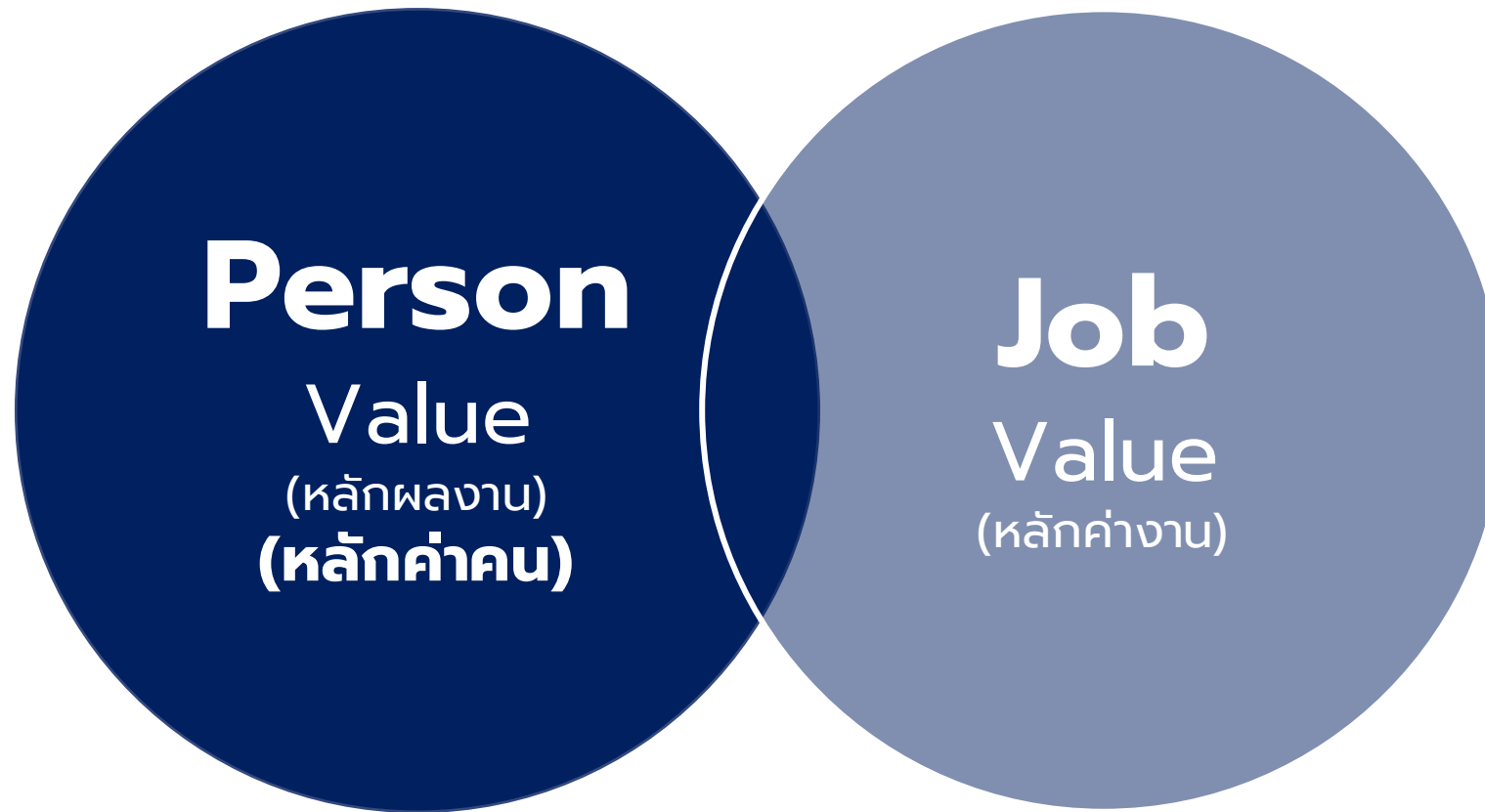
Workshop

| พนักงาน  | เงินเดือน | อายุงาน | ผลงาน | % ปรับเงินเดือน | จำนวนเงินที่ปรับ | เงินเดือนใหม่ |
|----------|-----------|---------|-------|-----------------|------------------|---------------|
| นายเอ    | 20,000    | 1 ปี    | A     | 6%              | 1,200            | 21,200        |
| นางสาวบี | 20,000    | 6 เดือน | A     | 6%              | 600              | 20,600        |
| นางสาวซี | 26,000    | 5 ปี    | C     | 5%              | 1,300            | 27,300        |
| นายโอ    | 40,000    | 10 ปี   | E     | 4%              | 1,600            | 41,600        |
| นายเค    | 25,900    | 3 ปี    | B     | 5.5%            | 1,430            | 27,330        |

\*อัตราการปรับเงินเดือน A = 6% , B = 5.5%, C=5%, D=4.5%, E = 4%

ให้อภิปรายความคิดเห็นในกลุ่มว่าเห็นด้วยหรือไม่ ถ้าไม่เห็นด้วยควรมีแนวทางแก้ไขปรับปรุงอย่างไร?

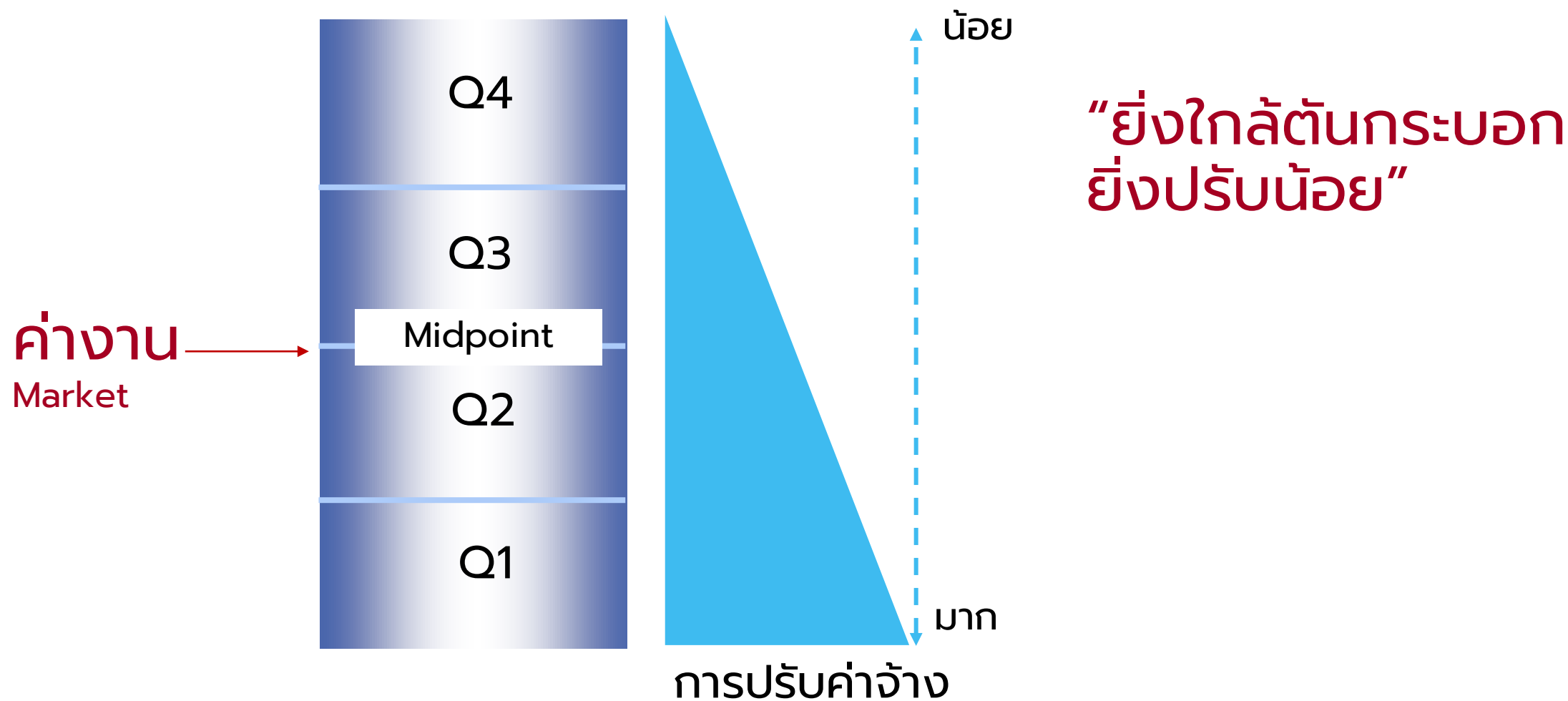
## หลักการสำคัญ 2 ประการของการปรับเงินเดือน



ใครทำงานดี ต้องได้ผลตอบแทนที่  
ดีกว่าคนทำงานไม่ดี

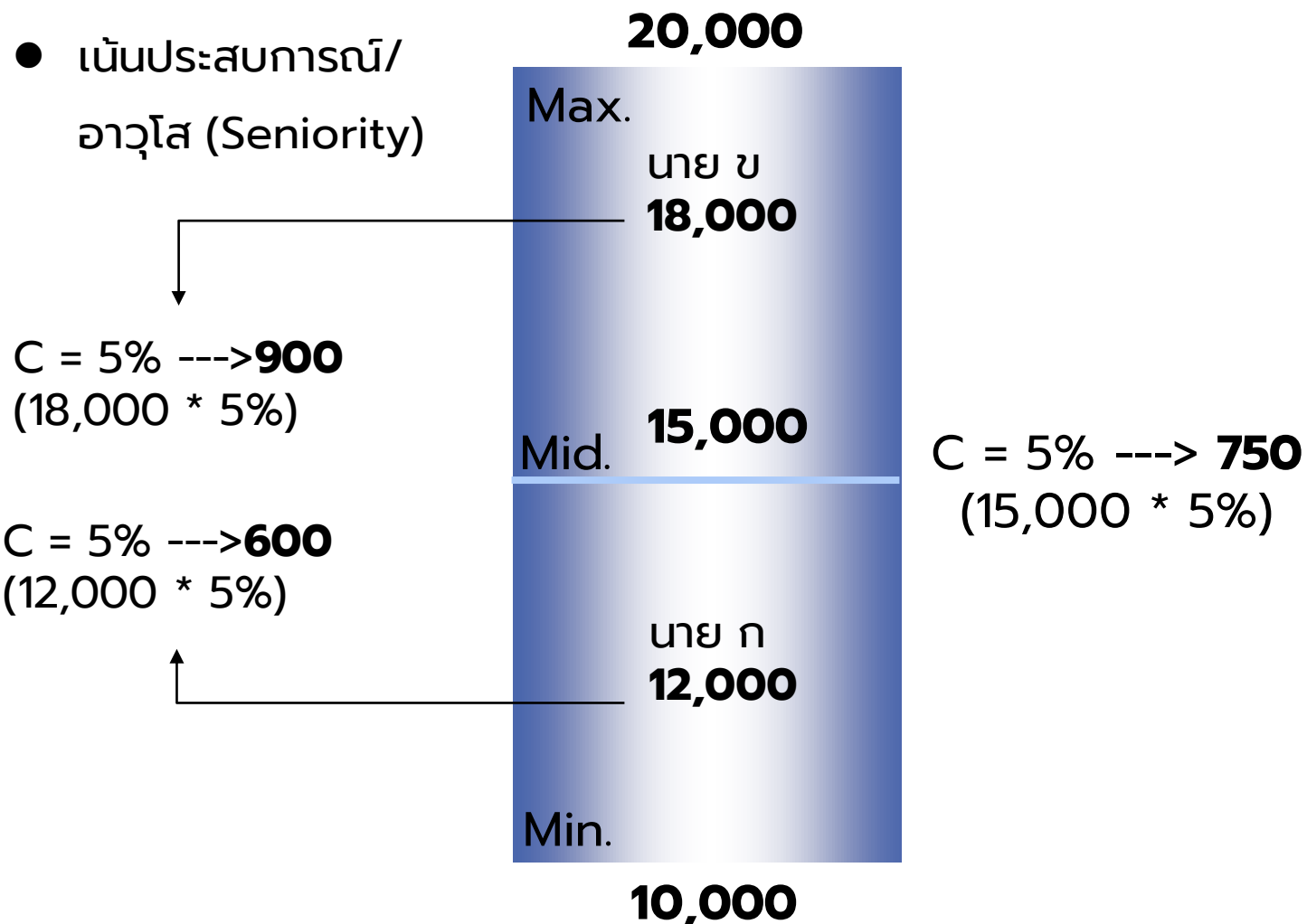
ใครทำงานดี แต่ได้ค่าจ้างสูงกว่าค่างาน  
(Midpoint) แล้วจะได้ผลตอบแทนน้อยกว่า  
คนทำงานดีที่มีค่าจ้างต่ำกว่าค่างาน

# ปัญหาคนอยู่นาน ๆ เงินเดือนเยอะๆ แต่ผลงานไม่ค่อยมี



# การปรับเงินเดือนประจำปี

## แบบดั้งเดิม



## New Normal!!!

- ดูค่างานและ  
ตลาดแรงงาน
- เน้นค่าคนเป็นสำคัญ  
(Person Value)

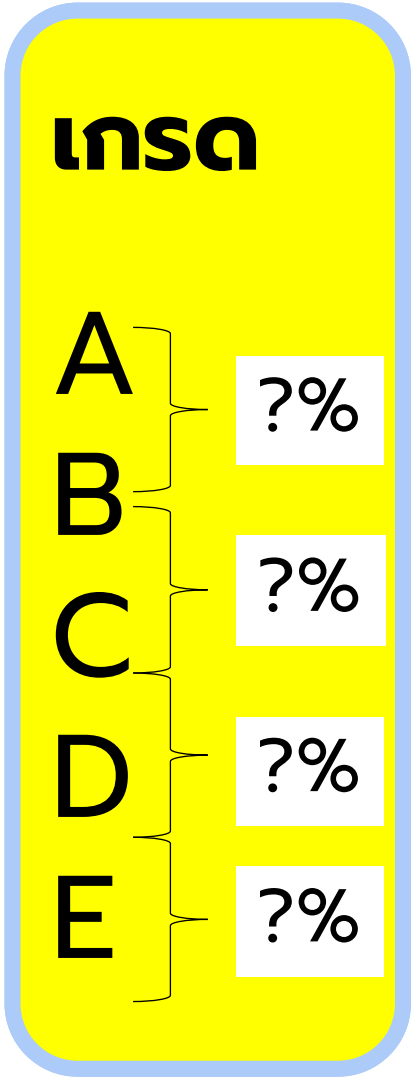
ปัญหาคอนอยู่นาน ๆ เงินเดือนเยอะๆ แต่ผลงานไม่ค่อยมี

## วิธีการปรับเงินเดือนตามผลงาน ค่างานและMatrix

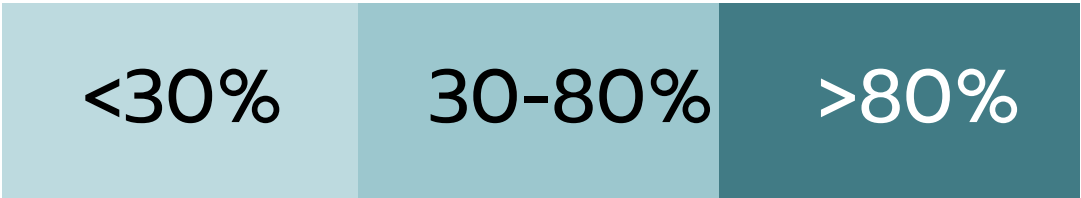
ตัวอย่างตาราง Matrix

| ผลงาน | % Merit Increase |    |    |    |
|-------|------------------|----|----|----|
|       | Q1               | Q2 | Q3 | Q4 |
| A     | 10%              | 8% | 6% | 4% |
| B     | 8%               | 6% | 4% | 2% |
| C     | 6%               | 4% | 2% | 0% |
| D     | 4%               | 2% | 0% | 0% |

# ความห่าง (Gap) ของแต่ละเกรด



**Gap ของเกรด A : C**



less <-----Motivation----->high

องค์กร High performance



# New Normal!!!

สำหรับคำตอบแทน

คำตอบแทน

สวัสดิการ

ตอบโจทย์  
กลยุทธ์องค์กร

รางวัล

การจัดการ  
/ระบบ  
เช่น วิธีการเบิก

“Flexi”

ความยืดหยุ่น

Person  
Value



# ผสมผสานระหว่าง Extrinsic + Intrinsic Reward



# www.kahoot.it



# Kahoot!

Enter

Create your own kahoot for FREE at [kahoot.com](https://kahoot.com)

[Terms](#) | [Privacy](#)

# วิธีปรับค่าจ้าง**ตามผลกระทบ**

ของค่าจ้างขั้นต่ำใหม่ปี 2565 และ

## การออกแบบ**โครงสร้างเงินเดือน**

แชร์ประสบการณ์โดย **ดร.สุพจน์ นาคสวัสดิ์ / ที่ปรึกษาและวิทยากรอิสระ**  
**14-15 กันยายน 2565** ชมรมผู้บริหารและจัดการอมตะชาติ

# ถาม - ตอบ

