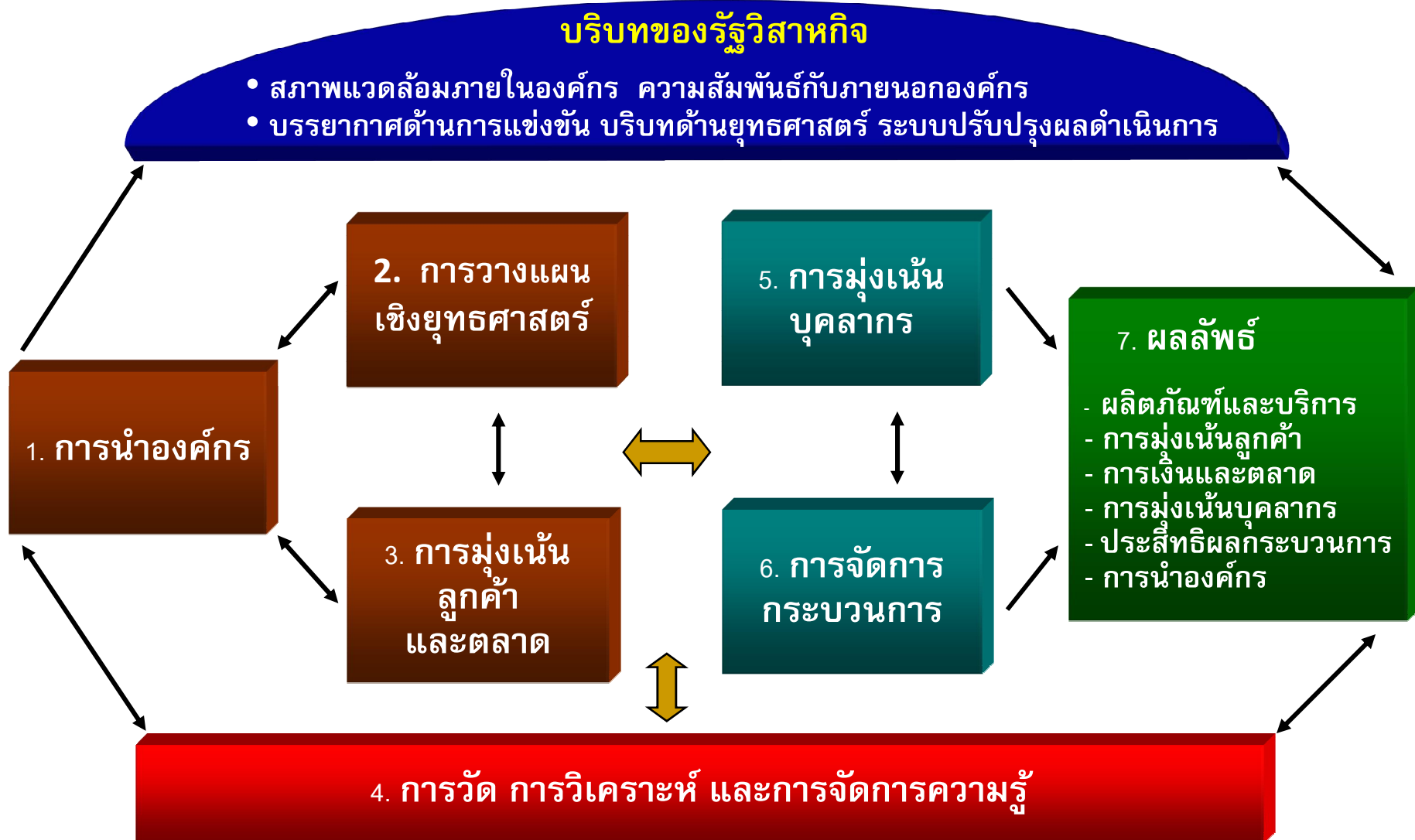




แรงจูงใจในการจ่ายค่าตอบแทน

ดร. ธนาวิชญ์ จินดาประดิษฐ์



หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร

ก. การจัดการขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร

- ประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร
- มีกระบวนการสรรหาว่าจ้าง วางตำแหน่งผู้นำระดับสูง และบุคลากร
- จัดโครงสร้าง และบริหารบุคลากรให้บรรลุผล ใช้ประโยชน์จากความสามารถพิเศษขององค์กร
- เตรียมบุคลากรให้พร้อมกับการเปลี่ยนแปลง

ข. บรรยายภาพการทำงานของบุคลากร

- จัดการสภาพแวดล้อมในที่ทำงานเพื่อให้บุคลากรมีสุขภาพดี มีความปลอดภัย และป้องกันภัย
- ช่วยเหลือ สนับสนุนบุคลากรด้วยนโยบายการให้บริการ และสิทธิประโยชน์ให้เหมาะสมแต่ละกลุ่ม

5.2 ความผูกพันของบุคลากร

ก. การเพิ่มคุณค่าบุคลากร

- กำหนดปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากรแต่ละกลุ่ม
- เสริมสร้างวัฒนธรรมที่ให้ความร่วมมือกัน มีการแบ่งปันทักษะ สื่อสารแบบสองทิศทาง มีความคิดริเริ่ม และนวัตกรรม ให้อำนาจในการตัดสินใจ และกำหนดเป้าหมาย
- ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานสนับสนุนผลการดำเนินการที่ดี ทำให้บุคลากรมีความผูกพันและแผนปฏิบัติการสำเร็จ

ข. การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ

- พัฒนาบุคลากร และผู้นำโดยพิจารณาประเด็นต่างๆ เช่น ความต้องการของบุคลากร ผู้บังคับบัญชา และผู้นำระดับสูง ความสามารถพิเศษ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ การบรรลุแผน การปรับปรุงผล และนวัตกรรม จริยธรรม การมุ่งเน้นลูกค้าการถ่ายโอนความรู้จากบุคลากรที่ลาออก หรือเกษียณ การส่งเสริมให้ใช้ทักษะใหม่ การสร้างมูลค่า เพิ่มทางเศรษฐศาสตร์
- ประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพการพัฒนา
- จัดการความก้าวหน้าในอาชีพ การสืบทอดตำแหน่ง

ค. การประเมินความผูกพันของบุคลากร

- ประเมินความผูกพันของบุคลากรด้วยวิธีการที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ
- กำหนดตัววัดความผูกพันและความพึงพอใจของแต่ละกลุ่ม
- ใช้ตัวชี้วัดอื่นเพื่อประเมิน และปรับปรุงความผูกพัน
- เชื่อมโยงผลการประเมินกับผลลัพธ์ทางธุรกิจ

ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

(3) การจัดการผลการปฏิบัติงาน

- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร เพื่อให้ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรบรรลุผลต่อไปนี้
 - สนับสนุนให้เกิดการทำงานที่มีผลการดำเนินการที่ดี และสร้างความผูกพันของบุคลากร
 - ใช้ในการพิจารณา การให้ค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่องชมเชย และการให้แรงจูงใจ
 - เสริมสร้างการมุ่งเน้นลูกค้าและธุรกิจ และการบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการ

เมื่อปี พ.ศ. 2538 คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบให้นำระบบประเมินผล การดำเนินงานรัฐวิสาหกิจมาใช้ เพื่อติดตามและกำกับดูแล ประสิทธิภาพการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ โดยมีการเชื่อมโยงเข้ากับ ระบบแรงจูงใจของพนักงานและคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ โดยให้เริ่ม ใช้ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2539 และทยอยใช้กับรัฐวิสาหกิจจนครบทุกแห่ง และ ให้แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจ เพื่อรับผิดชอบใน การดำเนินงานตามระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ

ในปี พ.ศ. 2547 คณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจ ได้พิจารณา ปรับปรุงระบบประเมินผลฯ โดยกำหนดเกณฑ์การประเมินผลในหัวข้อ การบริหารจัดการองค์กรขึ้น เพื่อผลักดันให้รัฐวิสาหกิจพัฒนาระบบการ บริหารจัดการในด้านต่างๆ ให้ทัดเทียมกับมาตรฐานการบริหารจัดการ องค์กรระดับสากล และได้มีการพัฒนาหลักเกณฑ์ให้มีความเหมาะสมมา อย่างต่อเนื่อง



เพื่อให้ระบบประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจ เป็นเครื่องมือในการกระตุ้นประสิทธิภาพในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการ ผู้บริหารสูงสุด และพนักงานลูกจ้างของรัฐวิสาหกิจ ประกอบกับผลกำไรสุทธิของรัฐวิสาหกิจก็มีใช้เป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพที่ดีที่สุดของรัฐวิสาหกิจ แต่ตัวชี้วัดที่ดีที่สุดคือผลงานโดยรวมของรัฐวิสาหกิจ ดังนั้น การพิจารณาค่าตอบแทน ควรขึ้นกับระดับผลงานจริงที่ถูกประเมินได้ตามบันทึกข้อตกลงฯ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเพื่อให้ระบบประเมินผลฯ ใช้บังคับอย่างได้ผลเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย กระทั่งต่อผลตอบแทนของรัฐวิสาหกิจที่ได้รับในปัจจุบันน้อยที่สุด และเสริมขวัญและกำลังใจแก่คณะกรรมการและพนักงานของรัฐวิสาหกิจที่ดำเนินงานมีผลงานจริงตามบันทึกข้อตกลงฯ อยู่ในระดับดีมากหรือดีเยี่ยมแต่มีผลขาดทุน จึงเห็น สมควรกำหนดรูปแบบค่าตอบแทน (Incentive System) ทั้งที่เป็นตัวเงินและที่ไม่เป็นตัวเงิน สัมพันธ์กับระดับผลงานดังนี้

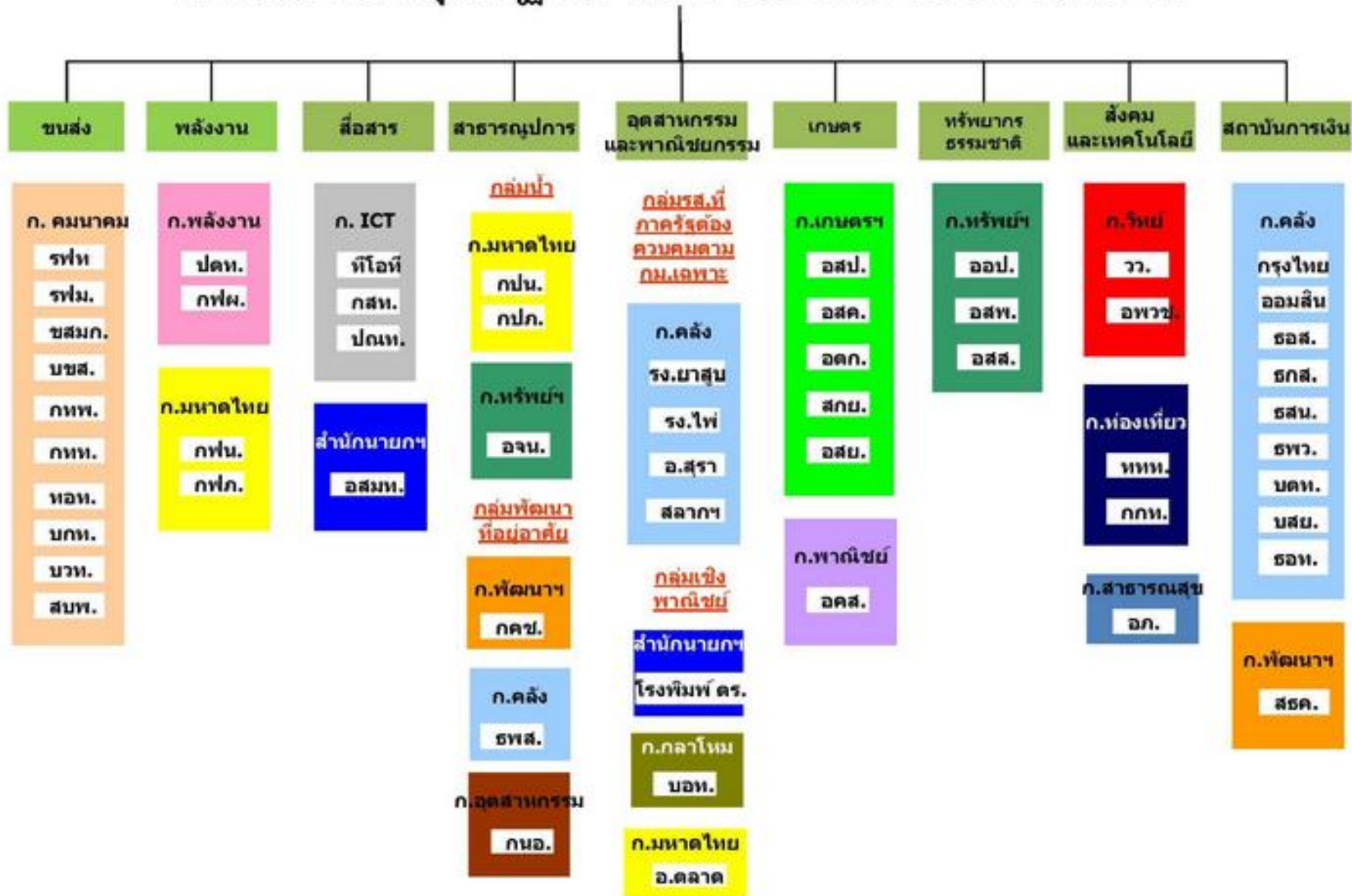
1) ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน คือ

- 1.1) ระบบโบนัสของพนักงานลูกจ้างและคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ
- 1.2) ระบบการกำหนดวงเงินเลื่อนขั้นเงินเดือนค่าจ้างประจำปี

2) ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน

- 2.1) ระบบการประกาศจัดอันดับผลงานจริงของรัฐวิสาหกิจประจำปีตามระบบประเมินผลงาน
- 2.2) ระบบการให้ความอิสระในการบริหารงาน (การยกเว้นไม่ต้องปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือมติ คณะรัฐมนตรีของทางราชการ) เป็นการทั่วไปหรือให้ความอิสระตามระดับผลงานจริง รายละเอียดของการระบบแรงจูงใจปัจจุบัน

การแบ่งกลุ่มรัฐวิสาหกิจแยกเป็นรายสาขา



เนื่องจากรัฐวิสาหกิจทั้งหมดมีความแตกต่างกันในลักษณะของธุรกิจ และรูปแบบของการดำเนินงาน ดังนั้น การพิจารณาผลการดำเนินงานเพื่อจัดสรรผลตอบแทนอาจจะแตกต่างกัน จึงมีการแบ่งกลุ่มรัฐวิสาหกิจเพื่อใช้ระบบแรงจูงใจในส่วนของค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินตามระบบประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจดังต่อไปนี้

1. รัฐวิสาหกิจประเภทที่จดทะเบียนและกระจายหุ้นในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เห็นควรให้การกำหนดตัวแปรตามระบบประเมินผลฯ และระบบแรงจูงใจของพนักงานและลูกจ้างรัฐวิสาหกิจ ใช้มาตรฐานหรือเกณฑ์เฉลี่ยของธุรกิจนั้นๆ (Industry Norm) (มีจำนวน 5 แห่ง)
2. รัฐวิสาหกิจประเภทที่จัดสรรโบนัสให้พนักงานได้เมื่อมีกำไรเพื่อการจัดสรรโบนัส เนื่องจากมีกำไรจากการดำเนินงาน เห็นควรกำหนดแรงจูงใจตามผลการประเมินและกำไรเพื่อการจัดสรรโบนัสตามหลักเกณฑ์ข้อ 3.2.1 และ 3.3.2 (จำนวน 34 แห่ง)
3. รัฐวิสาหกิจประเภทที่จัดสรรโบนัสให้พนักงานได้เมื่อมีผลการประเมินสูงกว่าเป้าหมาย ได้แก่ รัฐวิสาหกิจที่ให้บริการสาธารณะและประสบผลขาดทุน เห็นควรกำหนดแรงจูงใจตามผลการประเมิน ตามหลักเกณฑ์ข้อ 3.2.2 และ 3.3.2 (จำนวน 3 แห่ง)
4. รัฐวิสาหกิจประเภทที่มีวัตถุประสงค์ในการให้การส่งเสริมกิจกรรมด้านต่างๆโดยไม่มุ่งผลกำไรและดำเนินการโดยได้รับเงินอุดหนุนจากงบประมาณแผ่นดินเป็นหลัก เห็นควรกำหนดแรงจูงใจตามผลการประเมิน ตามหลักเกณฑ์ข้อ 3.2.3 และ 3.3.3 (จำนวน 7 แห่ง)

5. รัฐวิสาหกิจประเภทจ่ายโบนัสพนักงานคงที่ ให้สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงแรงงาน และรัฐวิสาหกิจ พิจารณาแนวทางการปรับปรุงหลักเกณฑ์การจ่ายโบนัสพนักงานให้เชื่อมโยงกับผลงานรัฐวิสาหกิจและนำเสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณา ทั้งนี้ ให้ถือปฏิบัติการจ่ายโบนัสพนักงานตามที่จ่ายอยู่เดิมก่อน จนกว่าจะมีการเปลี่ยนแปลง
6. รัฐวิสาหกิจประเภทที่ใช้ระบบแรงจูงใจด้านโบนัสพนักงานที่มีลักษณะเฉพาะ หมายถึงรัฐวิสาหกิจที่คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบหลักเกณฑ์การจ่ายโบนัสตามผลงานเป็นการเฉพาะ ซึ่งแตกต่างจากหลักเกณฑ์ทั่วไป เห็นควรกำหนดจ่ายโบนัสตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดในข้อ 3.2.4 และ 3.3.2



Individual

Compensation

- Base Salary
- Cash Allowance
- Incentive
- Pay Increase

Career Growth

- Performance Management
- Learning & Development
- Career Development
- Challenging Job

Communal

Welfare & Benefits

- Core Benefits
- Flexible Benefits
- Hi-tech Working Tools
- Other Benefits

Work Environment

- Leadership / Supervision
- Atmosphere / Culture
- Recognition
- Interesting Work
- Quality of Work-Life Balance

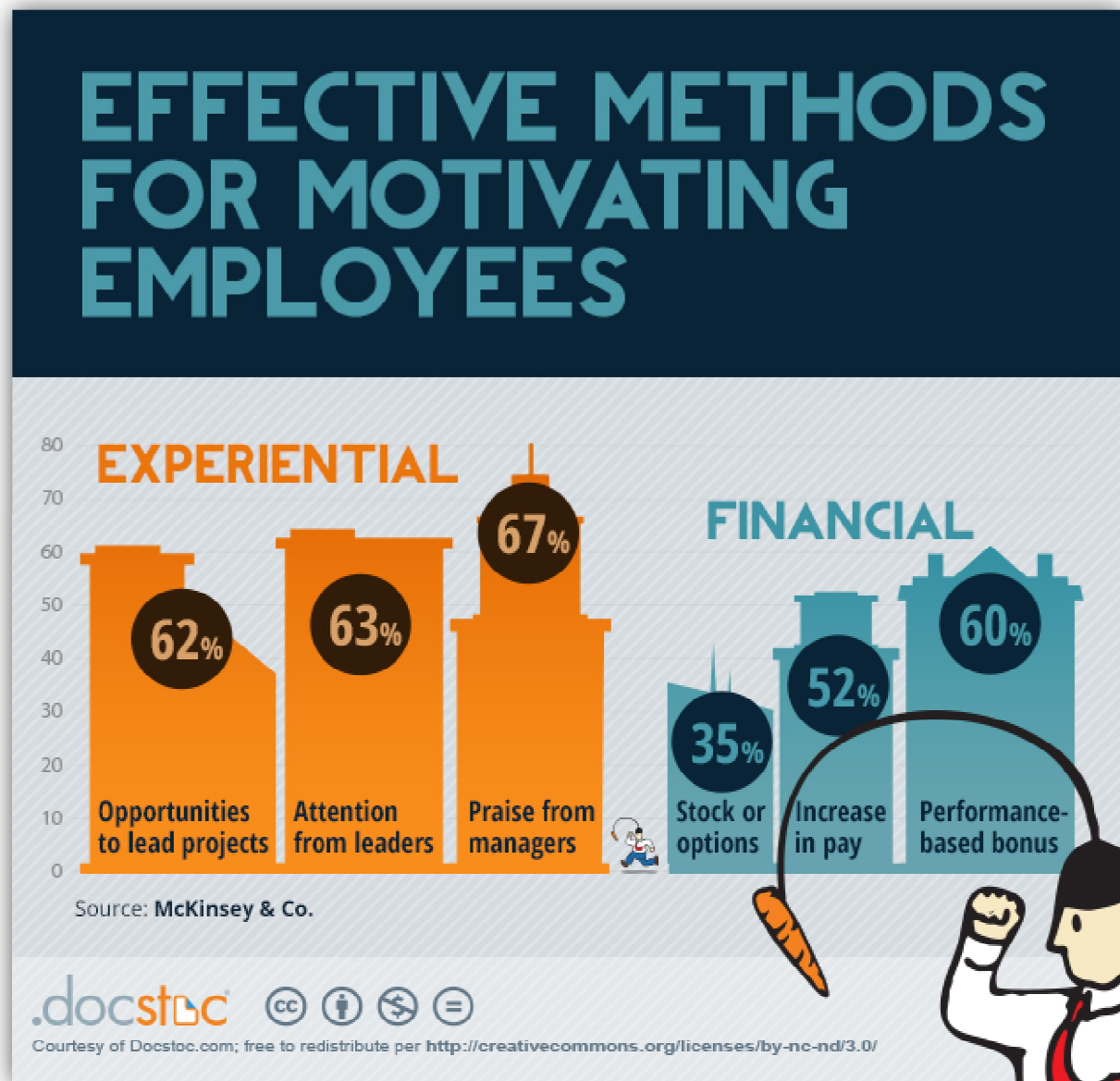
Total Remuneration

Emotional Rewards

การสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงานนั้น อาจจะไม่จำเป็นต้องใช้ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินเท่านั้น องค์กรสามารถจัดสรรผลตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน เพื่อสร้างแรงจูงใจได้ด้วย

พนักงานอาจจะสนใจในความก้าวหน้าในอาชีพการงานมากกว่า ซึ่งการตอบแทนอาจจะเป็นการให้โอกาสพนักงานได้รับการพัฒนาสมรรถนะของตัวเองให้ดีขึ้น หรืออาจจะเป็นโอกาสในการทำงานที่ท้าทายยิ่งขึ้น

ซึ่งการตอบแทนในลักษณะนี้จะเป็นการสร้างคุณค่าให้แก่บุคลากรในระยะยาว





ขอบคุณครับ

ดร. ธนาวิชญ์ จินดาประดิษฐ์