

วิธีการบริหารจัดการที่ดี (Good Practices)
กรณีศึกษาการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล – ด้านกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทน
บริษัท ฮาลล่า ไคลมเทท คอนโทรล (ประเทศไทย) จำกัด

ข้อมูลทั่วไปของบริษัท

บริษัท ฮาลล่า ไคลมเทท คอนโทรล (ประเทศไทย) จำกัด หรือบริษัท เอชซีซี ประเทศไทย เริ่มก่อตั้งเมื่อ 31 กรกฎาคม 2539 และดำเนินสายการผลิตอย่างเป็นทางการเมื่อเดือน พฤษภาคม 2541 บนพื้นที่รวมทั้งหมด 48,000 ตารางเมตร ซึ่งเป็นพื้นที่โรงงาน 9,000 ตารางเมตร ที่นิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง ห่างจากกรุงเทพฯ ประมาณ 150 กิโลเมตร

บริษัท ฮาลล่า ไคลมเทท คอนโทรล (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัท ร่วมทุนระหว่าง บริษัท ฮาลล่า ไคลมเทท คอนโทรล คอร์ปอเรชั่น ณ ประเทศสาธารณรัฐเกาหลี ซึ่งเป็นบริษัทชั้นนำในระบบควบคุมอุณหภูมิในรถยนต์ของประเทศสาธารณรัฐเกาหลีกับบริษัท วิสทีออน ออโตโมทีฟ ซิสเต็มส์ ณ ประเทศสหรัฐอเมริกา เมื่อทั้งสองบริษัทได้รวมกันเป็นบริษัท ฮาลล่า ไคลมเทท คอนโทรล (ประเทศไทย) จำกัด นั้น ทำให้ บริษัท ฮาลล่า ไคลมเทท คอนโทรล (ประเทศไทย) จำกัดผลิตสินค้าตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทั้งในประเทศไทย และในภูมิภาคต่าง ๆ รวมทั้งทั่วโลก

วิสัยทัศน์ของบริษัทคือการเป็นผู้นำอันดับหนึ่งด้านผลิตภัณฑ์ระบบปรับอากาศรถยนต์ และด้านการบริการ โดยบุคลากรผู้มีความชำนาญโดยตรงรวมถึงเทคโนโลยีที่ทันสมัย อันจะทำให้บริษัทประสบความสำเร็จในเชิงธุรกิจ สามารถแบ่งผลกำไรให้กับผู้ถือหุ้น และยังมีส่วนช่วยเหลือสังคมรอบข้าง อีกทั้งยังช่วยปกป้องสิ่งแวดล้อมของระบบนิเวศน์วิทยา ซึ่งการจะไปสู่เป้าหมายหลักดังกล่าวนี้ บริษัท ฮาลล่า ไคลมเทท คอนโทรล (ประเทศไทย) จำกัด ได้กำหนดค่านิยมหลักขององค์กร คือ ลูกค้า บุคลากร และเทคโนโลยี



ค่านิยมหลักขององค์กร

บุคลากร ลูกค้า และเทคโนโลยี

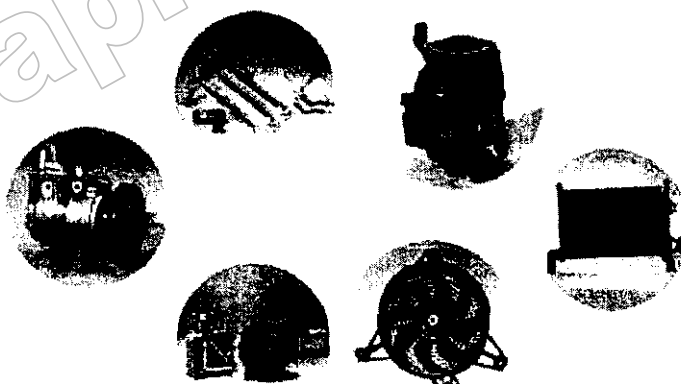
บุคลากรของเราเป็นคั้งผู้ผลักดันให้บริษัทก้าวหน้าอย่างแข็งแกร่งและเจริญเติบโต เพราะการที่เรามีบุคลากรผู้มีทักษะและอุทิศตนในการทำงานอย่างแข็งขันท่ามกลางบรรยากาศแห่งความเคารพและไว้วางใจซึ่งกันและกันนี้เอง บริษัทเราจึงประสบความสำเร็จในเป้าหมายที่ได้ร่วมกันริเริ่มวางไว้อย่างสร้างสรรค์

ความพึงพอใจของลูกค้านำมาสู่ความสำเร็จและความรุ่งเรืองของบริษัท ลูกค้านของเราสามารถให้ความไว้วางใจในการตอบสนองความต้องการด้วยมาตรฐานที่มีคุณภาพสูง พร้อมด้วยบริการอันดีเยี่ยม

เทคโนโลยีที่ทันสมัยถือเป็นคั้งอนาคตของบริษัท เราได้มุ่งมั่นสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ที่มีศักยภาพเชิงการแข่งขันอย่างต่อเนื่องให้กับลูกค้านโดยบุคลากรผู้มีความชำนาญการโดยตรง

ผลิตภัณฑ์หลักและลูกค้านของบริษัท

ผลิตภัณฑ์หลักของบริษัท ฮาลล่า ไคลเมท คอนโทรล (ประเทศไทย) คือชิ้นส่วนระบบปรับอากาศรถยนต์ ได้แก่ หม้อน้ำ คอนเดนเซอร์ คอยล์เย็น รั้งผึ้งเครื่องทำความร้อน ระบบปรับอากาศ ระบบทำความร้อน พัดลม คอมเพรสเซอร์ และคลัทช์ และส่งให้กับค่ายรถยนต์ชั้นนำ รวมถึงลูกค้านรายสำคัญๆ ได้แก่ Ford, Hyundai, Kia, Mazda, GM, Nissan เป็นต้น



ภาพที่ 2 ผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ของบริษัท ฮาลล่า ไคลเมท คอนโทรล (ประเทศไทย) จำกัด

ประวัติความเป็นมา / เกียรติคุณ

ก.ค. 2539 เริ่มก่อตั้ง บริษัท เอชซีซี ประเทศไทย

ร.ค. 2541 ได้รับการรับรองระบบคุณภาพ QS9000

มี.ค. 2543 ได้รับการรับรองระบบมาตรฐานการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO14001

ม.ค. 2544 ได้รับรางวัลโรงงานดีเด่นประจำปี 2543

มี.ค. 2544 ได้รับรางวัล GM's Supplier Safety Award ประจำปี 2543 ครั้งที่ 1

ม.ค. 2544 ได้รับรางวัล GM's Supplier Safety Award ประจำปี 2544 ครั้งที่ 2

ร.ค. 2546 ขยายพื้นที่โรงงานสำหรับผลิตคอมเพรสเซอร์

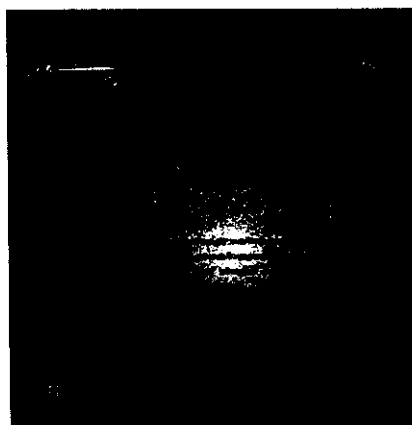
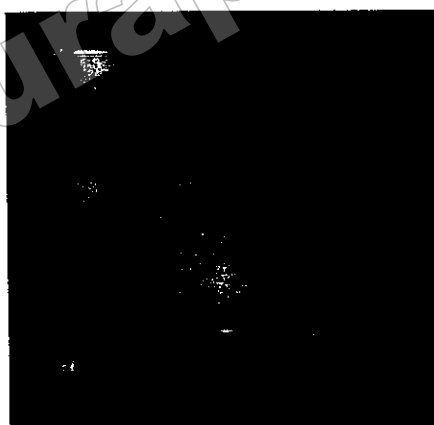
ร.ค. 2546 ได้รับการรับรองระบบคุณภาพ ISO/TS 16949:2002

ก.ค. 2547 ได้รับรางวัล AAT-Q Award Supplier

ก.ย. 2548 ได้รับรางวัลยอดเยี่ยม “สถานประกอบกิจการดีเด่นด้านสวัสดิการ
แรงงาน” ได้รับรางวัลชมเชย “สถานประกอบกิจการดีเด่นด้านแรงงาน
สัมพันธ์” จากกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม

ก.ย. 2549 ได้รับรางวัลยอดเยี่ยม “สถานประกอบกิจการดีเด่นด้านสวัสดิการ
แรงงาน” ได้รับรางวัลยอดเยี่ยม “สถานประกอบกิจการดีเด่นด้านแรงงาน
สัมพันธ์” จากกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม

มี.ค. 2550 ได้รับการรับรองมาตรฐานแรงงานไทย TLS 8001 จากกระทรวงแรงงาน
และสวัสดิการสังคม



ภาพที่ 3 รางวัลสถานประกอบกิจการดีเด่นด้านสวัสดิการและแรงงานสัมพันธ์

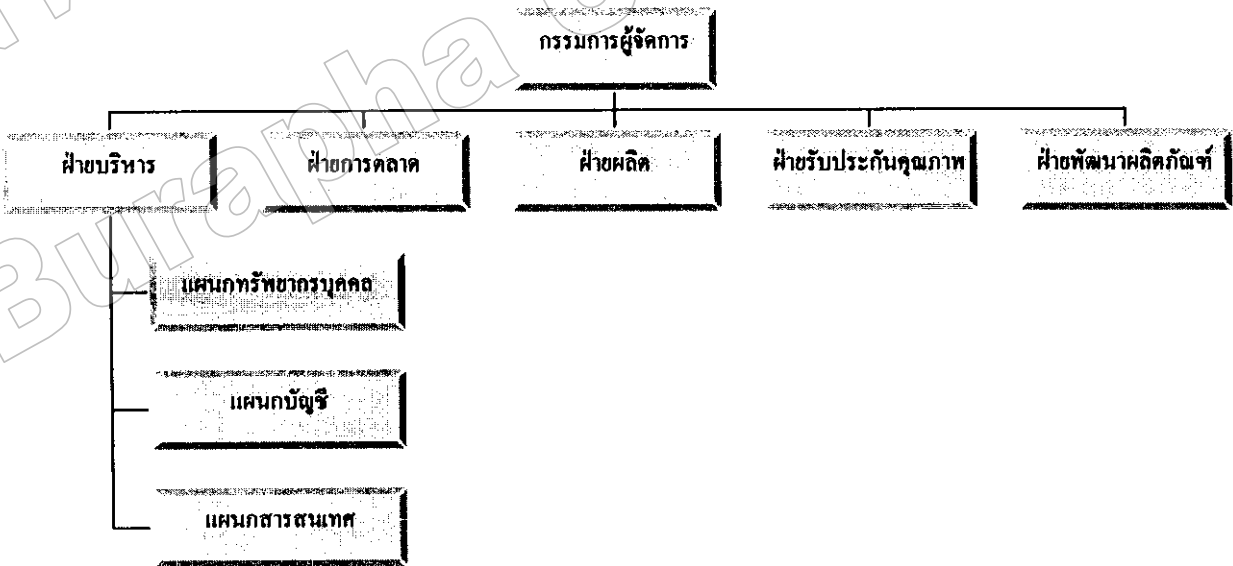
นโยบายด้านคุณภาพของบริษัท
“ความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า”

วิสัยทัศน์ของบริษัทฯ คือ การเป็นผู้นำอันดับหนึ่งด้านผลิตภัณฑ์ระบบปรับอากาศรถยนต์และด้านการบริการ ซึ่งผลักดันให้มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตามแผนงาน, การดำเนินงาน และปรับปรุงธุรกิจ จากผลการวิเคราะห์ในด้านคุณภาพ, ความพอใจ, ความรวดเร็ว และทรัพยากรบุคคล

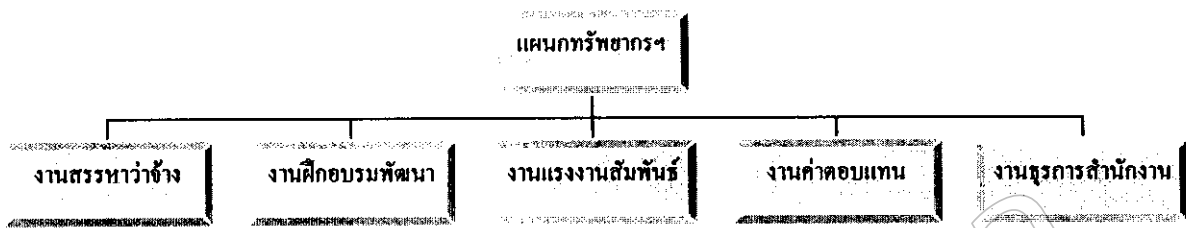
ประสิทธิภาพที่สูงสุดของบริษัทเกิดจากการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของผลิตภัณฑ์ และกระบวนการผลิต ซึ่งมีรากฐานมาจากความต้องการ และมาตรฐานของลูกค้า

ปรัชญาด้านแรงงานสัมพันธ์

บริษัท ฮาลล่า ไคลเมท คอนโทรล (ประเทศไทย) จำกัด มีเจตนารมณ์ที่จะให้ค่าตอบแทน ผลประโยชน์ และสวัสดิการอื่น ๆ กับพนักงานให้เท่ากับหรือมากกว่าบริษัทอื่น ๆ ซึ่งอยู่ในธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนประกอบรถยนต์ พร้อมทั้งมีพันธะสัญญาที่จะรับฟังคำร้องทุกข์ และความต้องการต่าง ๆ ของพนักงานในทุก ๆ กรณี โดยจะป้องกัน พยายามขจัด หรือแก้ไขข้อร้องทุกข์ต่าง ๆ และดำเนินการอย่างเร่งด่วนที่สุดเท่าที่จะทำได้ รวมทั้งมีความเป็นธรรม และไม่เลือกปฏิบัติต่อพนักงาน



ภาพที่ 4 โครงสร้างการบริหารงานบริษัท ฮาลล่า ไคลเมท คอนโทรล (ประเทศไทย) จำกัด



ภาพที่ 5 โครงสร้างแผนกทรัพยากรบุคคล

ตารางที่ 1 โครงสร้างพนักงานบริษัท ฮาลล่า ไคลเมท คอนโทรล (ประเทศไทย) จำกัด

พนักงาน	328 คน
ฝ่ายสำนักงาน	30%
ฝ่ายโรงงาน	70%
ผู้บริหารระดับสูง	3%
ผู้จัดการ	8%
วิศวกรและเจ้าหน้าที่ผู้ชำนาญการ	19%
หัวหน้างาน, ช่างเทคนิค, พนักงานปฏิบัติการ	70%
ชาย	78%
หญิง	22%
การศึกษาระดับปริญญาโท	7%
การศึกษาปริญญาตรี	28%
ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี	65%
อายุเฉลี่ย	35 ปี
อายุงานเฉลี่ย	5.1 ปี

นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์

1. บริษัทจะทำการคัดเลือก ว่าจ้าง ฝึกอบรม และเลื่อนตำแหน่งในทุก ๆ ระดับด้วยความ
ความเป็นธรรม

2. บริษัทจะปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความเข้าใจ และเคารพในสิทธิของพนักงาน โดย การให้มีการพูดคุยอย่างเปิดเผย และด้วยความจริงใจ รวมทั้งให้พนักงานมีส่วนร่วมในการรับรู้ ร่วมแสดงความคิดเห็น และร่วมแก้ไขปัญหาดังกล่าวให้มากที่สุดเท่าที่จะสามารถกระทำได้

3. บริษัทจะยึดหลักและแนวปฏิบัติในการบริหารค่าตอบแทนที่ดี และจะให้แน่ใจว่ามี การจ่ายค่าตอบแทนในอัตราที่แข่งขันได้ เพื่อให้สามารถดึงดูด และเก็บรักษาคคนดีไว้ได้

4. บริษัทจะฝึกอบรม และพัฒนาพนักงานทุกระดับ เพื่อให้ทำงานในหน้าที่ได้มี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และมีโอกาสก้าวไปสู่ตำแหน่งที่สูงกว่าได้ตามศักยภาพของแต่ละบุคคล

5. บริษัทจะดูแลสภาพการทำงานให้อยู่ในสภาพที่ปลอดภัย และถูกสุขลักษณะอนามัย ที่คืออยู่เสมอ รวมทั้งการดูแลและรักษาสิ่งแวดล้อมในสถานที่ทำงานให้ได้มาตรฐาน

6. บริษัท จะให้ความสำคัญกับคณะกรรมการสวัสดิการในสถานประกอบการที่ได้มี การจัดตั้งขึ้นตามระเบียบขั้นตอนของพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 ว่าเป็นผู้แทน ของพนักงานในบริษัทฯ โดยจะให้ร่วมหารือ, ให้ร่วมแสดงความคิดเห็น และให้คำแนะนำ ต่อ ผู้บริหารของบริษัทอย่างสม่ำเสมอ และด้วยความจริงใจ

การสื่อสารในองค์กร

ช่องทางการสื่อสารภายในบริษัทฯ มีหลายช่องทาง ซึ่งบริษัทถือช่องทางการสื่อสาร เหล่านี้เป็นเครื่องมือในการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันระหว่างบริษัทกับพนักงาน เครื่องมือ ในการสื่อสารที่ปฏิบัติเป็นประจำสม่ำเสมอ ได้แก่

1. การแลกเปลี่ยนข้อมูลบริษัทรายไตรมาสโดยกรรมการผู้จัดการ

ทุก ๆ ไตรมาส แผนกทรัพยากรบุคคลจะจัดให้พนักงานเข้าพบปะกรรมการผู้จัดการ เป็นกลุ่มย่อย เพื่อรับฟังถึงผลประกอบการบริษัทและข้อมูลอัพเดทสถานการณ์ปัจจุบันของบริษัท ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลทางด้านการตลาด ประสิทธิภาพการผลิตและกระบวนการภายใน การพัฒนา ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และพนักงานสามารถสอบถามกรรมการผู้จัดการได้อย่างใกล้ชิดโดยตรง ในทุกคำถาม

2. MD's Open Room

ห้องทำงานของกรรมการผู้จัดการจะเปิดประตูเสมอ เพื่อแสดงการต้อนรับพนักงาน และเพิ่มการสื่อสารแบบเข้าถึงผู้บริหารระดับสูงโดยตรง

3. วารสารรายเดือน HCC COOL!

นำเสนอเหตุการณ์ 5W (What Who When Where Why) ซึ่งเป็นเรื่องราวต่าง ๆ ใน บริษัท

ส่วนเครื่องมือการสื่อสารอื่น ๆ ได้แก่

- การประชุมกลุ่มย่อยทุกวัน และกลุ่มใหญ่ทุกเช้าวันจันทร์
- การประชุมผู้บริหารรายสัปดาห์และรายเดือน
- การประชุมคณะกรรมการสวัสดิการ (อย่างน้อยเดือนละครั้ง)
- กล้องรับฟังความคิดเห็น
- อีเมลล์
- เสียงตามสาย
- ป้ายประกาศต่าง ๆ ของบริษัท

ความท้าทายต่อองค์กร

การดำเนินงานของบริษัท ฮาลล่า ไคลเมท คอนโทรล (ประเทศไทย) เพื่อให้บรรลุถึงวิสัยทัศน์การเป็นผู้นำอันดับหนึ่ง นับเป็นความท้าทายอย่างยิ่งของบริษัท โดยเฉพาะภายใต้การแข่งขันกันทางการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยี เพื่อให้ผลิตภัณฑ์ของบริษัทตอบสนองได้เกินกว่าความคาดหวังของลูกค้า ทั้งด้านคุณภาพและราคา

ในการที่บริษัท ฮาลล่า ไคลเมท คอนโทรล (ประเทศไทย) จำกัด จะสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ได้นั้น บริษัทฯ จำเป็นต้องมีการเตรียมพร้อมทางด้านบุคลากรซึ่งถือเป็นค่านิยมหลัก เพราะบุคลากรเป็นองค์ประกอบหลักและถือเป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุดที่จะร่วมกันผลักดันนำพาองค์กรไปสู่ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน แต่ในการที่จะมีบุคลากรที่สร้างรายได้เปรียบเชิงการแข่งขันนั้น บริษัท ฮาลล่า ไคลเมท คอนโทรล (ประเทศไทย) จำกัด จำเป็นที่จะต้องมีการยุทธศาสตร์การบริหารค่าจ้างค่าตอบแทนที่เป็นปัจจัยดึงดูดเพื่อให้สามารถว่าจ้างผู้ที่มีศักยภาพรวมทั้งจูงใจรักษานักงานปัจจุบันผู้มีประสิทธิภาพขององค์กรได้เช่นกัน

การบริหารจัดการที่ดี: การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล – ด้านกลยุทธ์การบริหาร

ค่าตอบแทน

บริษัทฯ จำแนกค่าตอบแทนทั้งหมด (Total Compensation) ออกเป็นสองกลุ่มใหญ่ ๆ ดังนี้

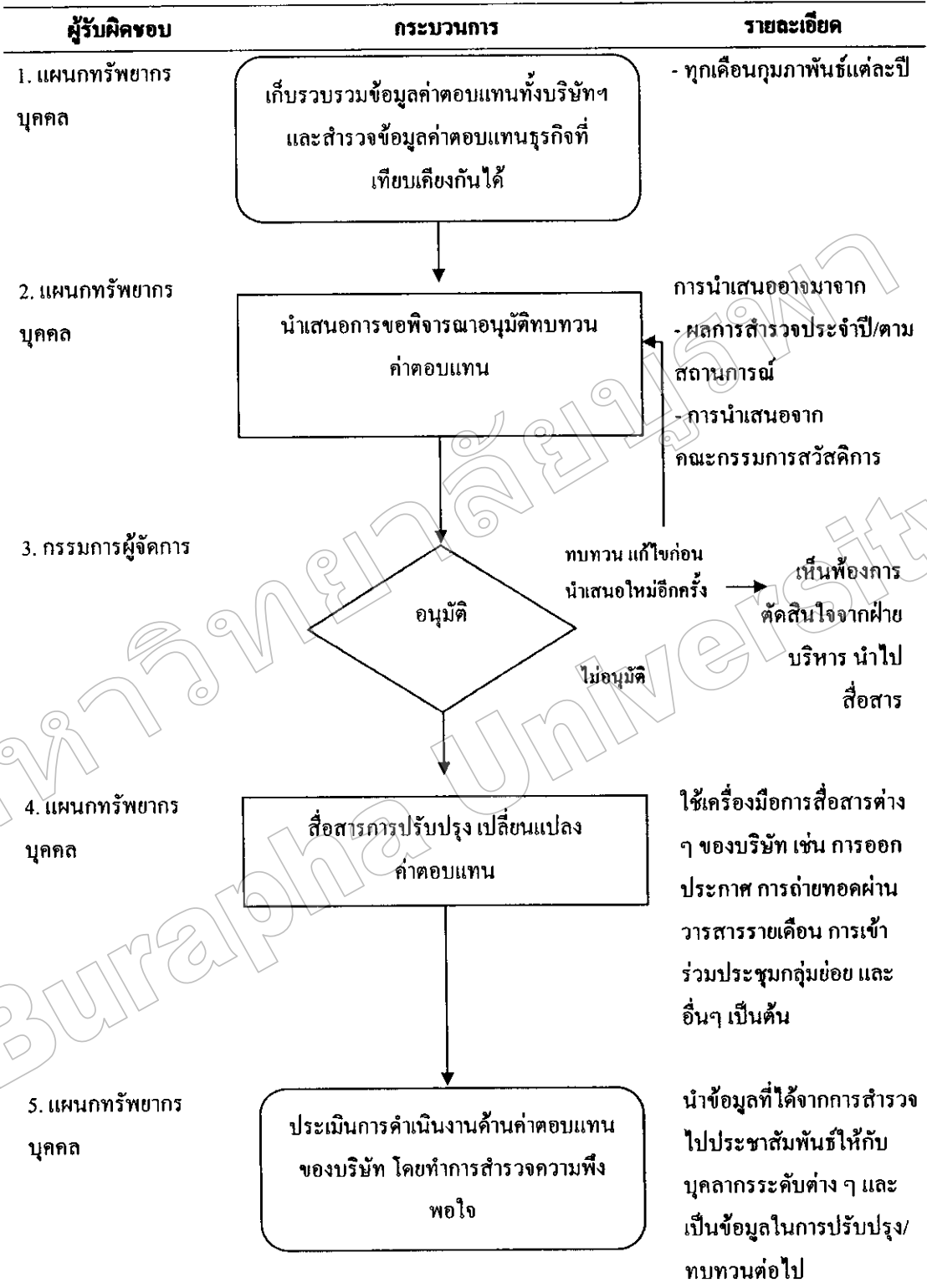
1. ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Cash Compensation) หมายถึง ค่าตอบแทนที่จ่ายเป็นเงินให้แก่พนักงาน ซึ่งแบ่งย่อยออกได้เป็นสองประเภท ประเภทแรก คือ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางตรง (Direct Cash Compensation) ประกอบด้วยค่าตอบแทนที่มีฐานการจ่ายจากงานที่พนักงานทำ เช่น เงินเดือน โบนัส ค่ากะ ค่าล่วงเวลา เป็นต้น ประเภทที่สอง คือ ค่าตอบแทนที่เป็น

ตัวเงินทางอ้อม (Indirect Cash Compensation) ประกอบด้วยสิ่งที่พนักงานได้รับอันเนื่องมาจากการเป็นพนักงานของบริษัท ได้แก่ การประกันชีวิต อุบัติเหตุ สุขภาพ เงินช่วยเหลือการศึกษาบุตร เป็นต้น

2. ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน (Non-cash Compensation) หมายถึง สิทธิประโยชน์ บริการ หรือสิ่งของต่าง ๆ ที่บริษัทฯ ได้จัดไว้ให้แก่พนักงานเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงาน หรือ เพื่อทำให้เกิดความพึงพอใจ เช่น ความท้าทายในการทำงาน ความก้าวหน้า บรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นต้น

หลักการทบทวนค่าตอบแทนของบริษัท

บริษัทฯ ได้กำหนดกระบวนการในการทบทวนค่าตอบแทนเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานตั้งแต่กระบวนการเริ่มต้น ถึงกระบวนการท้ายสุด เพื่อให้มั่นใจได้ว่า แนวทางในการปรับปรุงและ/หรือทบทวนค่าตอบแทนของบริษัทนั้น อยู่ภายใต้กระบวนการมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้และเป็นที่ยอมรับ

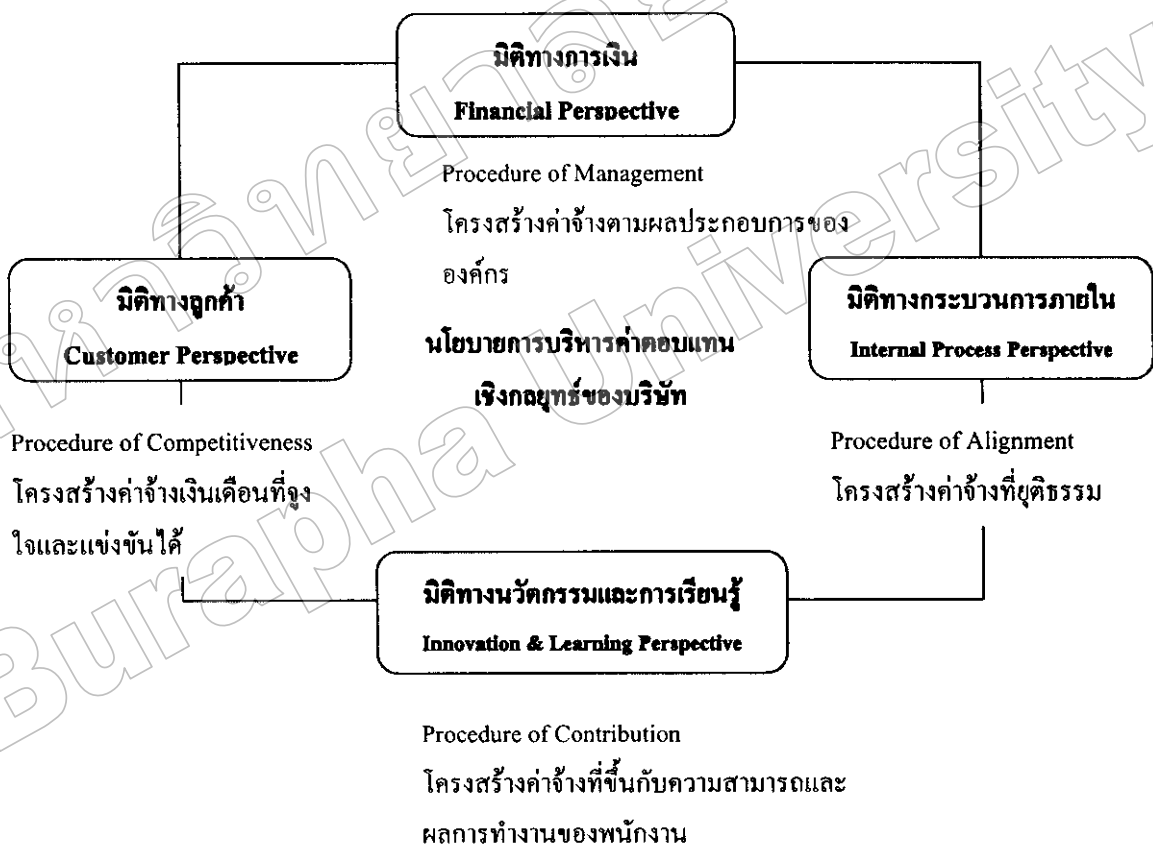


Rev 01, 20-Oct-06

ภาพที่ 6 กระบวนการทบทุนค่าตอบแทนบริษัทฯ

นโยบายการบริหารค่าตอบแทนเชิงกลยุทธ์

การที่โครงสร้างค่าตอบแทนของบริษัทจะสามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ จำเป็นต้องครอบคลุมถึงมิติที่สำคัญต่าง ๆ (Perspective) อย่างครบถ้วนตามความจำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจ ไม่ใช่เพียงมิติใดมิติหนึ่ง เช่น เป็นโครงสร้างค่าตอบแทนที่ยุติธรรมจากหลักการประเมินค่างานแต่ไม่จูงใจและไม่สามารถดึงดูดและแข่งขันเรื่องคนได้ เป็นต้น บริษัทเล็งเห็นความสำคัญนี้ จึงได้จัดโครงสร้างที่เป็นมิติต่าง ๆ ของกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนพร้อมด้วยแนวทางปฏิบัติ (Procedures) เพื่อว่านโยบายการบริหารค่าตอบแทนเชิงกลยุทธ์ของบริษัทฯ นั้น ครอบคลุมมิติต่าง ๆ ครบถ้วนและมีแนวทางปฏิบัติในแต่ละมิติรองรับ



ภาพที่ 7 นโยบายการบริหารค่าตอบแทนเชิงกลยุทธ์ของบริษัทฯ

การดำเนินการของบริษัทฯ ตามหลักนโยบายการบริหารค่าตอบแทนเชิงกลยุทธ์ โครงสร้างค่าตอบแทนของบริษัทในส่วนค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินนั้น บริษัทดำเนินการตามแนวทางปฏิบัติเพื่อให้เป็นไปตามนโยบายการบริหารค่าตอบแทนเชิงกลยุทธ์ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2 มิติที่ 1 มิติทางกระบวนการภายใน

มิติที่ 1	แนวทางปฏิบัติและรายละเอียด
มิติทางกระบวนการภายใน	<u>โครงสร้างค่าจ้างที่ยุติธรรม</u> เป็นการพิจารณาออกแบบค่าตอบแทนที่ผ่านการทำการ ออกแบบและวิเคราะห์งาน/ตำแหน่ง โดยพิจารณาจากใบ กำหนดหน้าที่งาน (Job Description) จนถึงการประเมินค่า งาน เพื่อให้โครงสร้างค่าตอบแทนมีความยุติธรรม สอดคล้องกับคุณลักษณะงาน

ใบกำหนดหน้าที่งาน

ชื่อตำแหน่งงาน	วันที่มอบหมาย
แผนก	ฝ่าย
ผู้บังคับบัญชา	ผู้จัดการ

หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก		
ขอบเขตความรับผิดชอบ		
ผลการปฏิบัติงานที่คาดหวัง		
ความท้าทายในการทำงาน		
ผู้ได้บังคับบัญชา	ตำแหน่ง	จำนวน
ตำแหน่งงานแทน		
CFT		
คุณสมบัติผู้ดำรงตำแหน่งงาน		
ประสบการณ์		
ทักษะที่จำเป็น		
สมรรถนะหลัก		

จัดทำโดย (หัวหน้างาน)	อนุมัติโดย ผู้จัดการทั่วไป	รับทราบโดยพนักงาน
ชื่อตัวพิมพ์	ชื่อตัวพิมพ์	ชื่อตัวพิมพ์
วันที่	วันที่	วันที่

ภาพที่ 8 แบบฟอร์มใบกำหนดหน้าที่งาน

ตารางที่ 3 มิติที่ 2 มิติทางลูกค้า

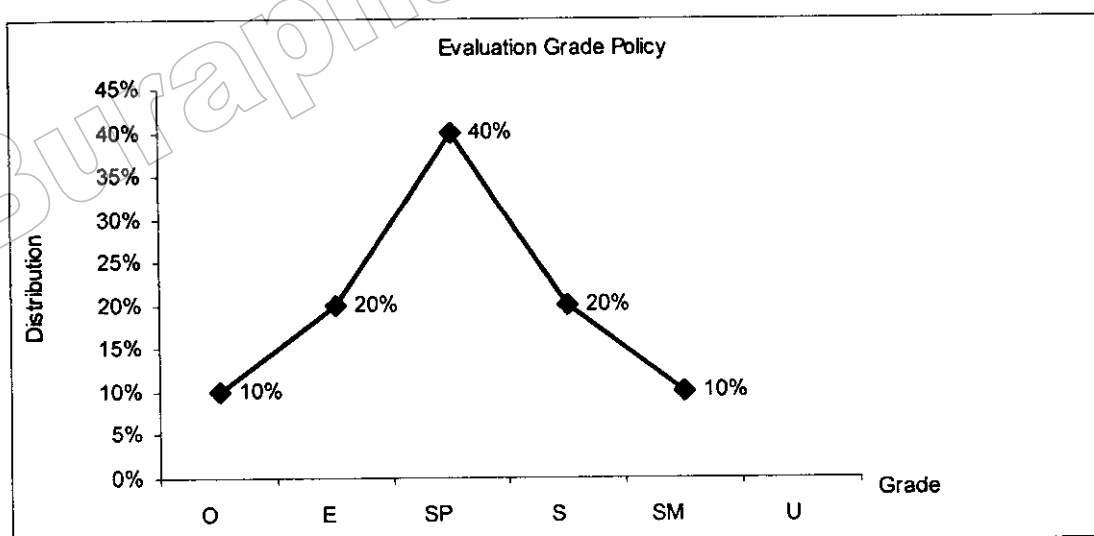
มิติที่ 2	แนวทางปฏิบัติและรายละเอียด
มิติทางลูกค้า	<u>โครงสร้างค่าจ้างเงินเดือนที่จูงใจและแข่งขันได้</u> เป็นการพิจารณาออกแบบค่าตอบแทนโดยพิจารณาจากการสำรวจเก็บข้อมูลในตลาดแรงงาน โดยเฉพาะในธุรกิจและประเภทอุตสาหกรรมที่สามารถเปรียบเทียบกัน (Comparable Business) เพื่อให้โครงสร้างค่าจ้างของบริษัทฮาล่า ไคลเมท คอน โทรล (ประเทศไทย) มีความเสมอภาคและแข่งขันได้เพื่อสนับสนุนค่านิยมด้านบุคลากรและวิสัยทัศน์ของบริษัท

ตารางที่ 4 เปรียบเทียบค่าตอบแทนบริษัทฯ กับองค์กรอื่น ๆ

HCC						Other Comparable Businesses							
Employee ID	Position Title	Base Salary	Total Compensation	Age	Exp Yrs	Base Salary				Total Compensation			
						Upper Quartile	Median	Lower Quartile	Average	Upper Quartile	Median	Lower Quartile	Average
T97xx1	'A'			37	9.6								
T99xx2	'B'			32	8.2								
V00xx9	'C'			28	6.0								
V01xx0	'D'			26	5.3								
V03xx4	'E'			26	4.1								

ตารางที่ 5 มิติที่ 3 มิติทางนวัตกรรมและการเรียนรู้

มิติที่ 3	แนวทางปฏิบัติและรายละเอียด
มิติทางนวัตกรรมและการเรียนรู้	<u>โครงสร้างค่าจ้างที่ขึ้นกับความสามารถและผลการทำงาน</u> <u>ของพนักงาน</u> เป็นการกำหนดการจ่ายค่าตอบแทนที่อิงตามความสามารถและผลการปฏิบัติงานรายบุคคลเป็นหลัก พนักงานผู้ที่ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานระดับดีขึ้นไปตามนโยบายการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะได้รับการปรับอัตราการขึ้นเงินเดือนประจำปี รวมถึงโบนัสตามผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่าผู้อื่น ซึ่งลำดับเกรดมีดังนี้ เกรด O = Outstanding ระดับดีเลิศ เกรด E = Excellent ระดับดีเยี่ยม เกรด SP= Satisfaction Plus ระดับน่าพอใจเป็นพิเศษ เกรด S = Satisfaction ระดับพอใจ เกรด SM= Satisfaction Minus ระดับไม่น่าพอใจ เกรด U= Unsatisfactory ระดับตก



ภาพที่ 9 กราฟแสดงนโยบายการประเมินผลความสามารถและการปฏิบัติงานของพนักงานรายบุคคล

ตารางที่ 6 มิติที่ 4 มิติทางการเงิน

มิติที่ 4	แนวทางปฏิบัติและรายละเอียด
<u>มิติทางการเงิน</u>	<u>โครงสร้างค่าจ้างตามผลประกอบการขององค์กร</u> เป็นการกำหนดการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นไปตามผล ประสิทธิภาพของบริษัท ซึ่งผลประกอบการนี้ รวมเอาดัชนีชี้วัด ที่ชัดเจนต่าง ๆ ตั้งแต่ยอดขาย ประสิทธิภาพการผลิต คุณภาพ ผลักดัน ความปลอดภัย ผลกำไร สถานะทางการเงิน

โครงสร้างค่าตอบแทนที่ผ่านการบริหารโดยคณะกรรมการสวัสดิการของบริษัท
 คณะกรรมการสวัสดิการของบริษัทมาจากการเลือกตั้งจำนวน 5 คน และแต่งตั้งระดับ
 ผู้จัดการเพิ่มอีก 5 คน รวมถึงมีตัวแทนจากแผนกทรัพยากรบุคคลฯ เป็นผู้ดำเนินการประชุมหลัก
 การแต่งตั้งตัวแทนฝ่ายผู้จัดการเข้าเป็นคณะกรรมการฝ่ายแต่งตั้งควบคู่กับคณะกรรมการที่ได้รับ
 การคัดเลือกจากการเลือกตั้งนั้น เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และประการสำคัญ
 เพื่อให้การนำเสนอสวัสดิการด้านต่าง ๆ จนถึงกระบวนการขออนุมัติจากผู้บริหารระดับสูงนั้น มี
 แนวคิด มุมมองและข้อมูลจากทั้งสามฝ่ายคือ ตัวแทนพนักงาน ตัวแทนระดับบริหารจัดการ และ
 จากฝ่ายทรัพยากรบุคคล

ทุก ๆ 2 ปี จะมีการเลือกตั้งคณะกรรมการสวัสดิการชุดใหม่ หลังจากทีคณะกรรมการ
 ชุดปัจจุบันหมดวาระลง เมื่อคณะกรรมการชุดใหม่จะเข้ารับวาระการทำงาน คณะกรรมการชุด
 ปัจจุบันจะส่งมอบการทำงานรวมทั้งให้ข้อมูลการทำงานตามแผนงานที่ผ่านมา เสมือนเป็นการให้
 การต้อนรับคณะกรรมการชุดใหม่และปฐมนิเทศการทำงานโดยคณะกรรมการผู้ผ่าน
 ประสบการณ์มาก่อน

ก่อนคณะกรรมการสวัสดิการชุดใหม่ จะวางแผนงานประจำปี ในช่วงวาระแห่ง
 การทำงานนั้น ส่วนงานฝึกอบรมแผนกทรัพยากรบุคคลจะจัดการอบรมหลักสูตร “คณะกรรมการ
 สวัสดิการในสถานประกอบการ” โดยจัดการอบรมนอกสถานที่บริษัทและในบรรยากาศผ่อน
 คลาย เพื่อให้คณะกรรมการชุดใหม่ได้พูดคุยเริ่มต้นความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และประการสำคัญ
 เป็นการให้ความรู้แก่คณะกรรมการสวัสดิการในด้านบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบและการ
 ดำเนินการตามตำแหน่งที่ได้รับมอบหมาย รวมถึง เทคนิค วิธีการต่าง ๆ ในการสื่อสารกับ
 พนักงานเชิงบวก และการทำแผนการทำงาน

หลังจากที่ได้รับการอบรมแล้ว คณะกรรมการสวัสดิการจะวางแผนการทำงานดังภาพ โดยที่มีขอบเขตครอบคลุมทั้ง ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินดังแสดงตามตารางที่ 7

ตารางที่ 7 แผนการทำงานของคณะกรรมการสวัสดิการ

แผนการดำเนินงานคณะกรรมการสวัสดิการฯ ปี 2547-2548							
รายละเอียด	เดือน					เป้าหมาย	สถานะ
	ม.ค	ก.พ	มี.ค	เม.ย.	ธ.ค.		
แผนงานปีแรก							
ด้านความช่วยเหลือ/การทบทวนสวัสดิการต่าง ๆ							
การจ่ายเงิน โบนัสตามผลประกอบการ			○				
บางส่วนล่วงหน้า							
การปรับปรุงนโยบายการลาอุปสมบท				○			
กองทุนฌาปนกิจสงเคราะห์							
การจัดสร้างห้องพยาบาล							
ด้านการให้ความรู้ ความเข้าใจ และพัฒนาแรงงาน							
สัมพันธ์ร่วมกัน							
ชมรมช่วงเที่ยงวัน (เริ่มที่ชมรมดนตรี และ				○			
ชมรมกีฬา)							
กิจกรรม							
กิจกรรมวันสงกรานต์				○			
กิจกรรมวันครบรอบก่อตั้ง							
กิจกรรมส่งเสริมความสัมพันธ์ประจำปี							
งานส่งท้ายปีเก่า ด้อนรับปีใหม่					○		
การช่วยเหลือสังคม							
อื่น ๆ							
ประกวดสถานประกอบการดีเด่น ด้าน				○			
แรงงานสัมพันธ์ และสวัสดิการ							
สำรวจความพึงพอใจ และทัศนคติ				○			

เป้าหมาย

เพื่อเป็นการสนับสนุนให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาค่าตอบแทนและการจัดการสภาพแวดล้อมของบริษัทฯ ตามเจตนารมณ์ของการจัดตั้งคณะกรรมการสวัสดิการในบริษัทฯ ล่า ไคลเมท คอน โทรล (ประเทศไทย) จำกัด รวมทั้งส่งเสริมการสื่อสารอย่างเปิดเผยจากระดับล่างทางบริษัทฯ จึงได้มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกันกับคณะกรรมการสวัสดิการดังนี้

ตารางที่ 8 เป้าหมายการประชุมและการทำงานของคณะกรรมการสวัสดิการ

เป้าหมาย	Target	Stretch Target	Result
1. จำนวนการประชุม	12 ครั้ง/ปี	16 ครั้ง/ปี	16 ครั้ง/ปี
2. การสื่อสารกลับ	100%	100%	100%
3. ความสำเร็จของแผนการทำงานประจำปี	85%	90%	90%

ตารางที่ 9 สวัสดิการและผลประโยชน์ของบริษัทฯ จากการดำเนินการโดยคณะกรรมการสวัสดิการ

รายการ	รายละเอียด
ด้านความช่วยเหลือ/การทบทวน/การปรับปรุงสวัสดิการต่าง ๆ	
เงินกู้ฉุกเฉินกรณีสำหรับพนักงาน	กรณีพ่อ แม่ บุตร คู่สมรส เจ็บป่วย สามารถกู้เงินฉุกเฉินได้ 3 เท่าของเงินเดือนแต่ไม่เกิน 20,000 บาท
กองทุนฌาปนกิจสงเคราะห์	เป็นการช่วยเหลือเพื่อนพนักงานที่เจ็บป่วย หรือสูญเสียบุคคลในครอบครัวโดยเงินส่วนตัวของพนักงาน โดยบริษัทอำนวยความสะดวกเรื่องการนำส่ง
ทุนการศึกษาบุตรตั้งแต่ระดับอนุบาลถึงปริญญาตรี	คณะกรรมการสวัสดิการทบทวนจำนวนทุนให้เหมาะสมกับแต่ละปี โดยอยู่ภายใต้นโยบาย “พ่อแม่ดี ลูกได้” และคณะกรรมการสวัสดิการเข้าร่วมกระบวนการคัดเลือก โดยเฉพาะกรณีที่จำนวนผู้ขอรับการสนับสนุนมีมากกว่าจำนวนทุนที่บริษัทกำหนดไว้

ตารางที่ 9 (ต่อ)

รายการ	รายละเอียด
การจ่ายเงินโบนัสตามผล ประกอบการบางส่วนล่วงหน้า	คณะกรรมการสวัสดิการร้องขอให้บริษัทจ่ายเงินโบนัสตามผลประกอบการบางส่วนล่วงหน้าก่อนช่วงเทศกาลวันหยุดยาวช่วงสงกรานต์ เพื่อให้พนักงานได้มีเงินเพื่อกลับไปเยี่ยมญาติผู้ใหญ่ในช่วงวันปีใหม่
ลากรณีรยาคลอดบุตร	สำหรับพนักงานชายได้ 1 วัน
การปรับปรุงนโยบายการลา อุปสมบท	คณะกรรมการสวัสดิการเสนอให้มีการปรับปรุงร่างนโยบายอุปสมบท โดยให้พนักงานชายสามารถลาอุปสมบทได้ 1 ครั้ง จำนวน 30 วัน ได้รับค่าจ้าง 7 วัน
การจัดสร้างห้องพยาบาล	คณะกรรมการสวัสดิการได้เสนอแนะให้มีการแยกการให้บริการห้องพยาบาลรวมถึงการปรับปรุงห้องพยาบาลใหม่
การประกันชีวิต อุบัติเหตุ สุขภาพ	คณะกรรมการสวัสดิการเข้าร่วมการพิจารณาค่าอายุกรมธรรม์ประกันกลุ่ม โดยคำนึงถึงหลักเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกบริษัทที่เข้ามานำเสนอจาก ค่าเบี้ยประกัน วงเงินคุ้มครอง ระดับสวัสดิการประกันกลุ่มของบริษัทฯ เมื่อเทียบกับบริษัทอื่นในกลุ่มธุรกิจและนิคมอุตสาหกรรมเดียวกัน
การจัดให้มีอุปกรณ์สำหรับการ เล่นกีฬา	คณะกรรมการสวัสดิการเสนอให้มีจัดอุปกรณ์กีฬาต่าง ๆ รวมทั้งปรับปรุงพื้นที่ให้เหมาะสมสำหรับการเล่นกีฬา โดยคณะกรรมการจะเป็นทีมงานรับผิดชอบในการดูแลอุปกรณ์กีฬาของทางบริษัท
ด้านการให้ความรู้ ความเข้าใจ และพัฒนาแรงงานสัมพันธ์ร่วมกัน	
การทำธุรกรรมทางการเงินผ่านตู้ เอทีเอ็ม	เข้าร่วมการวางแผนและให้ความรู้พนักงานโดยการโอนเงิน หรือทำธุรกรรมต่าง ๆ ผ่านตู้เอทีเอ็มโดยการสาธิตจริง เพื่อช่วยบริษัทในการลดอัตราการลางานโดยเฉพาะช่วงสิ้นเดือน

ตารางที่ 9 (ต่อ)

รายการ	รายละเอียด
ชมรมสันทนาการ	ริเริ่มการก่อตั้งชมรมต่าง ๆ (ชมรมกอล์ฟ, ชมรมอาหารและสุขภาพ, ชมรมดนตรี, ชมรมกีฬา, ชมรมตกปลา, ชมรมสนุกเกอร์, ชมรมอิสระ) ซึ่งชมรมเหล่านี้จะได้รับงบประมาณสนับสนุนจากทางบริษัท และมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ กับทางบริษัทด้วย เช่น เป็นคณะกรรมการการทำงานร่วมในงานปีใหม่ เป็นต้น
ห้องสมุดปรับอากาศพร้อมด้วยบรรณารักษ์	คณะกรรมการสวัสดิการร่วมกับส่วนงานฝึกอบรมคัดเลือกหนังสือเข้าห้องสมุดตามงบประมาณที่ได้และสอดคล้องกับหลักการการจัดตั้งห้องสมุดคือเพื่อให้เป็นแหล่งความรู้และแหล่งข้อมูลบันเทิงแก่พนักงาน
วันครอบครัวเอชซีซี	คณะกรรมการเป็นผู้ริเริ่มให้จัดงานวันครอบครัวเอชซีซีขึ้น โดยการเชิญครอบครัวของพนักงานในบริษัท มาเยี่ยมชมโรงงาน เพื่อให้ลูกหลานของพนักงานเห็นสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีและปลอดภัย และจัดทีมงานให้ความรู้ด้านเทคโนโลยีต่าง ๆ แก่ครอบครัวพนักงาน
งานประเพณีรดน้ำวันสงกรานต์	คณะกรรมการร่วมกับแผนกทรัพยากรบุคคลร่วมกันจัดงานประเพณีรดน้ำวันสงกรานต์ทุกปี
กิจกรรมส่งท้ายปีเก่าต้อนรับปีใหม่	คณะกรรมการร่วมกับแผนกทรัพยากรบุคคลร่วมกันจัดงานและหาทีมงานในการจัดกิจกรรมส่งท้ายปีเก่าต้อนรับปีใหม่ เช่น ทีมงานพิธีการ ทีมงานสถานที่ ทีมงานอาหารและเครื่องดื่ม ทีมงานการเงินและของขวัญ ทีมงานความปลอดภัย ทีมงานจัดรถ และทีมงานกิจกรรมย่อย เป็นต้น

ตารางที่ 10 สวัสดิการและผลประโยชน์อื่น ๆ ของบริษัทฯ

รายการ	รายละเอียด
โบนัสคงที่	1 เดือน จ่ายที่เดือนธันวาคม
โบนัสตามผลประกอบการ	ขึ้นกับผลประกอบการ ในปี 2549 จ่ายที่ 3 เดือน
การจ่ายเงินเดือน	ทุกวันที่ 28 ของเดือนเพื่อลดความหนาแน่นของผู้ใช้บริการตู้เอทีเอ็ม
ค่าล่วงเวลา	ทำงานล่วงเวลาในวันทำงานปกติ จ่าย 1.5 เท่า ทำงานในวันหยุด เวลาทำงานปกติ จ่าย 1.5 เท่า ทำงานล่วงเวลาในวันหยุด จ่าย 3 เท่า
ค่าเช่าบ้าน	10% ของอัตราค่าจ้าง + 200 บาท ขั้นต่ำ 1,500 บาท ต่อเดือน
ค่าภาษาอังกฤษจากการทดสอบ TOEIC	กรณีสอบผ่านตามนโยบาย จะได้รับสวัสดิการค่าภาษาอังกฤษเดือนละ 2,000 บาท หรือ 3,000 บาท
เครื่องแบบบริษัท	4 ชุดต่อปี และแจกแก้ตัว
วันหยุดพักผ่อนประจำปี	1 ปี = 6 วันทำงาน 2 ปี = 7 วันทำงาน 3 ปีขึ้นไปแต่ < 5 ปี = 8 วันทำงาน 5 ปีขึ้นไปแต่ < 7 = 10 วันทำงาน 7 ปีขึ้นไปแต่ < 10 = 12 วันทำงาน 10 ปีขึ้นไป = 15 วันทำงาน
การแสดงความยินดี	กรณีพนักงานสมรส หรือมีบุตร บริษัทมีเงินช่วยเหลือและวันลาพิเศษให้
การให้ความช่วยเหลือ	กรณี พนักงานเสียชีวิต หรือ ครอบครัว (บิดา มารดา บุตร คู่สมรส) เสียชีวิต บริษัทมีเงินช่วยเหลือและวันลาพิเศษให้
รางวัลพนักงานยอดเยี่ยม	จัดให้มีการคัดเลือกพนักงานยอดเยี่ยมปีละ 3 คน โดยพิจารณาจากคุณความดีและเกียรติคุณต่าง ๆ ตามนโยบายพนักงานยอดเยี่ยม

ตารางที่ 10 (ต่อ)

รายการ	รายละเอียด
รางวัลการทำงานยาวนาน	บริษัทให้รางวัลเป็นสร้อยคอทองคำแก่พนักงานที่อายุงาน 5 ปี และ 10 ปี
การประกันชีวิต	บริษัทจัดให้มีการประกันชีวิต ประกันอุบัติเหตุ และประกันสุขภาพกับพนักงาน สำหรับประกันสุขภาพครอบคลุมถึงคู่สมรสและบุตร
อาหารราคาถูกลง	อาหารราคาคู่สุดที่ 15 บาท บริษัทให้เป็นคูปองอาหารมือกลางวัน 30 บาท

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

1. ผู้นำที่มุ่งเน้นวิสัยทัศน์และมีความใส่ใจ

การให้ความสำคัญกับค่านิยมหลักคือ บุคลากร ลูกค้า และเทคโนโลยี เพื่อให้บริษัทสามารถบรรลุถึงวิสัยทัศน์การเป็นผู้นำอันดับหนึ่งในธุรกิจระบบปรับอากาศรถยนต์ได้นั้น จำเป็นต้องอาศัยผู้นำที่มีความมุ่งมั่น (Vision & Value-Focused Leadership) ในการบรรลุวิสัยทัศน์และค่านิยมหลัก

ความใส่ใจจากผู้บริหารที่มีต่อค่านิยมหลัก “บุคลากร” ของบริษัท ฮาลล่า ไกลเมทคอนโทรล (ประเทศไทย) พนักงานสามารถรับรู้ได้เป็นรูปธรรมผ่านนโยบายจากฝ่ายบริหารระดับสูง และการให้โอกาสคณะกรรมการสวัสดิการในการนำเสนอแผนการทำงานเพื่อปรับปรุงค่าตอบแทนของบริษัท

2. การทำงานร่วมกันระหว่างตัวแทนฝ่ายหลัก ๆ จากองค์กร

กลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนของบริษัทจะทำให้องค์การสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันได้รวมทั้งบรรลุ นโยบายการบริหารค่าตอบแทนเชิงกลยุทธ์ขององค์การทั้งสี่มิติผ่านแนวทางปฏิบัติในการบริหารจัดการค่าตอบแทนนั้น จำเป็นต้องอาศัยการทำงานร่วมกันของตัวแทนบริษัท ซึ่ง ได้แก่ คณะกรรมการสวัสดิการที่มาจากการเลือกตั้ง ระดับผู้จัดการที่ได้รับการแต่งตั้ง รวมถึงตัวแทนจากฝ่ายทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้ เพื่อสร้างความเข้าใจ, สร้างการตระหนักรู้ตามสถานการณ์ตลาดค่าจ้างและแรงงาน รวมทั้งการสื่อสารและการยอมรับผ่านตัวแทนพนักงาน

3. การสื่อสาร

การสื่อสารถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในการเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่าง บริษัทฯ กับพนักงาน การสื่อสารอย่างเป็นระยะทั้งข้อมูลจากภายในและภายนอกองค์การอย่างเปิดเผยจากฝ่ายบริหาร ด้วยวิธีการสื่อสารที่หลากหลาย เป็นระยะอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เป็นการสร้างความยอมรับ และเข้าใจให้กับพนักงาน

4. การทบทวนและการจัดสรรค่าตอบแทน

บริษัทฯ มีการกำหนดกรอบระยะเวลาในการทบทวนค่าตอบแทนกับตลาดแรงงานเป็นประจำทุกปี ทำให้ค่าตอบแทนและข้อมูลค่าตอบแทนโดยรวมของบริษัททันกับสถานการณ์เศรษฐกิจและแรงงาน เป็นการส่งเสริมให้เกิดขวัญกำลังใจที่ดี และความผูกพันกับองค์กร

บทเรียนที่ได้รับ

1. การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการนั้น สร้างความเข้าใจและความรู้สึกที่ดีให้กับพนักงาน เพราะการมีส่วนร่วมในการทำงานจริงร่วมกับระดับจัดการและฝ่ายทรัพยากรบุคคลนั้น จะทำให้พนักงานเข้าใจสถานการณ์จริงและปัญหาที่เกิดขึ้น รวมทั้งมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา และยังเป็นฐานการสื่อสารที่ดีให้กับกลุ่มเพื่อนพนักงานด้วยกัน
2. การทบทวนค่าตอบแทนและผลตอบแทนอยู่เสมอ ทำให้บริษัทฯ รับรู้สถานการณ์เพื่อการเตรียมพร้อมในอนาคต และมีความพร้อมตลอดเวลาที่จะดำเนินการใด ๆ หากเกิดความจำเป็นทางด้านธุรกิจและ/หรือตลาดแรงงานที่ส่งผลต่อการบริหารผลตอบแทน
3. การสนับสนุนและเห็นความสำคัญจากทางฝ่ายบริหารอย่างเป็นรูปธรรม สร้างการดำเนินการในระดับปฏิบัติการที่ดี รวมถึงเป็นขวัญกำลังใจให้กับพนักงาน

แผนงานในอนาคต

นโยบายกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนของบริษัทฯ นั้น ถึงแม้จะได้รับความร่วมมือและการมีส่วนร่วม จากพนักงาน รวมทั้งระบบการสื่อสารที่ดี แต่ในอนาคต การจะทำให้พนักงานทุกคนเกิดความรู้สึกพึงพอใจ มีขวัญกำลังใจที่ดียิ่งขึ้นเป็นเรื่องที่ทำได้ยาก โดยเฉพาะด้วยภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รวมทั้งการสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้าไม่ว่าจะเป็นด้านคุณภาพสินค้าและราคาผลิตภัณฑ์ที่เหนือกว่าคู่แข่ง

แผนงานต่อไปของบริษัทฯ คือ ทำอย่างไร ที่จะสร้างให้ระบบการบริหารจัดการโดยคณะกรรมการสวัสดิการของบริษัทมีความเข้มแข็ง เป็นมืออาชีพ และเป็นที่ยอมรับตลอดไปของพนักงานโดยรวม เพื่อให้บริษัทฯ บรรลุถึงหลักการบริหารค่าตอบแทนที่ดีภายใต้ความพึงพอใจ และทัศนคติที่ดีของพนักงาน

มหาวิทยาลัยบูรพา
Burapha University