

คำสั่ง

ที่ นร ๐๕๐๔/๙๓๕๙

สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี

ทำเนียบรัฐบาล กทม. ๑๐๓๐๐

๒ กรกฎาคม ๒๕๕๗

เรื่อง การผ่อนคลายหลักเกณฑ์และแนวทางการจ่ายผลตอบแทนของผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ ตามสัญญาจ้าง

เรียน รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง

อ้างถึง หนังสือกระทรวงการคลัง ด่วนมาก ที่ กค ๐๔๑๐/๕๕๗๑ ลงวันที่ ๑๓ พฤษภาคม ๒๕๕๗

- สิ่งที่ส่งมาด้วย
๑. สำเนาหนังสือคณะกรรมการกำกับนโยบายด้านรัฐวิสาหกิจ ด่วนที่สุด ที่ กค ๐๔๑๐/๑๗๐๐ ลงวันที่ ๒๗ พฤษภาคม ๒๕๕๗
 ๒. สำเนาหนังสือกระทรวงแรงงาน ด่วนมาก ที่ รง ๐๕๐๙/๑๕๐๖ ลงวันที่ ๕ มิถุนายน ๒๕๕๗

ตามที่ได้เสนอเรื่อง การผ่อนคลายหลักเกณฑ์และแนวทางการจ่ายผลตอบแทนผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจตามสัญญาจ้าง ไปเพื่อคณะรัฐมนตรีพิจารณา ความละเอียดแจ้งแล้วนั้น

กระทรวงแรงงาน และคณะกรรมการกำกับนโยบายด้านรัฐวิสาหกิจ ได้เสนอความเห็นมาเพื่อประกอบการพิจารณาของคณะรัฐมนตรีด้วยความละเอียดปรากฏตามสำเนาหนังสือที่ส่งมาด้วยนี้

คณะรัฐมนตรีได้ประชุมปรึกษาเมื่อวันที่ ๒๒ มิถุนายน ๒๕๕๗ ลงมติเห็นชอบในหลักการการผ่อนคลายหลักเกณฑ์และแนวทางการจ่ายผลตอบแทนของผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจตามสัญญาจ้าง ตามที่กระทรวงการคลังเสนอทั้ง ๔ ข้อ และให้ดำเนินการต่อไปได้ โดยให้รับข้อสังเกตของคณะรัฐมนตรีไปดำเนินการด้วย ดังนี้

๑. ควรพิจารณากำหนดเพดานเงินตอบแทนต่ำสุดและสูงสุดสำหรับผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจไว้ให้เหมาะสม โดยคำนึงถึงภาพรวมของอัตราเงินเดือน และเงินตอบแทนในปัจจุบันที่จ่ายให้กับผู้บริหารสูงสุดของทั้งหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน โดยให้แยกประเภทรัฐวิสาหกิจออกเป็นกลุ่ม ๆ เช่น กลุ่มรัฐวิสาหกิจที่มีผลประกอบการดีมีกำไร กลุ่มรัฐวิสาหกิจที่มีกำไรน้อยหรือขาดทุน และกลุ่มรัฐวิสาหกิจที่ไม่มุ่งแสวงกำไรและไม่มียไรได้ เป็นต้น และให้กำหนดแนวทางกว้าง ๆ ในการกำหนดค่าตอบแทนสำหรับผู้บริหารสูงสุดภายใต้เพดานเงินตอบแทนต่ำสุดและสูงสุดดังกล่าวแต่ละกลุ่ม เพื่อให้คณะกรรมการของแต่ละรัฐวิสาหกิจจะได้มีความยืดหยุ่นในการพิจารณากำหนดเงินค่าตอบแทนในแต่ละกรณีได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับคุณสมบัติ ความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ของผู้ที่จะมาเป็นผู้บริหารสูงสุด ตลอดจนภารกิจและเป้าประสงค์ที่จะมอบหมายให้ผู้นั้นรับผิดชอบดำเนินการให้บรรลุผลต่อไป

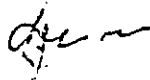
๒. การคัดเลือกและสรรหาบุคคลที่จะดำรงตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ
การเปิดให้ใช้วิธีการได้หลากหลาย เช่น ให้บริษัทเอกชนที่มีวิชาชีพในด้านการสรรหาบุคลากรกวดสรรมา
ให้เลือก หรือใช้วิธีการหาพบเจอตัวบุคคล (Head Hunter) เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ
โดดเด่นเป็นที่ยอมรับเข้ามาดำรงตำแหน่งได้ ทั้งนี้ ในกรณีที่ผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจที่ดำรงตำแหน่ง
อยู่แล้ว เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและมีผลงานเป็นที่ยอมรับของคณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจนั้น ๆ
โดยสามารถบริหารงานเป็นไปตามเป้าหมายและตัวชี้วัดที่คณะกรรมการกำหนดไว้เมื่อเข้ารับตำแหน่ง เมื่อหมด
อายุสัญญาจ้าง ก็ให้สามารถพิจารณาต่ออายุสัญญาจ้างต่อไปได้อีก โดยไม่ต้องดำเนินการตามกระบวนการ
คัดเลือกและสรรหาตามปกติอีกครั้งหนึ่ง ทั้งนี้ ในการทำสัญญาจ้างคณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจต้องกำหนด
เป้าหมาย และตัวชี้วัดที่จะต้องดำเนินการให้ได้ผลในระยะเวลาที่กำหนด (benchmark) เอาไว้สำหรับ
ประเมินผลผู้บริหารสูงสุดของแต่ละรัฐวิสาหกิจด้วย

๓. เพื่อให้ได้บุคคลผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจที่มีความรู้ความสามารถ
ในการบริหารจัดการ ปรับปรุง พัฒนา และนำความเปลี่ยนแปลงมาสู่รัฐวิสาหกิจได้อย่างแท้จริง คณะกรรมการ
ของรัฐวิสาหกิจจะต้องกำหนดระดับความสำเร็จ (benchmark) ของเป้าหมายหรือพันธกิจของรัฐวิสาหกิจ
ที่ต้องการให้ผู้บริหารสูงสุดเข้ามารับผิดชอบดำเนินการหรือทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งตัวชี้วัด (KPI)
อย่างชัดเจน หากไม่สามารถดำเนินการให้บรรลุผลได้ ก็สามารถยกเลิกสัญญาจ้างได้

๔. เพื่อสนับสนุนการดำเนินการตามข้อ ๓ ในกรณีที่ผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ
ได้รับการสรรหาจากบุคคลภายนอกองค์กร คณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจควรให้การสนับสนุนการดำเนินงาน
ของผู้บริหารสูงสุดดังกล่าวอย่างเต็มที่ และควรเปิดให้ผู้บริหารสูงสุดนั้นสามารถคัดเลือกบุคคลมาดำรง
ตำแหน่งผู้บริหารในระดับรองลงไป เพื่อเป็นทีมในการบริหารจัดการรัฐวิสาหกิจนั้นให้เกิดการพัฒนา
เปลี่ยนแปลงได้อย่างเต็มที่ต่อไป

จึงเรียนยืนยันมา ได้แจ้งให้กระทรวงแรงงาน คณะกรรมการกำกับนโยบายด้านรัฐวิสาหกิจ
และผู้ที่เกี่ยวข้องตามบัญชีแนบท้าย ทราบด้วยแล้ว

ขอแสดงความนับถือ



(นายสุรชัย ภูประเสริฐ)

รองเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ปฏิบัติราชการแทน

เลขาธิการคณะรัฐมนตรี

สำนักบริหารการประชุมคณะรัฐมนตรี

โทร. ๐ ๒๒๔๐ ๙๐๐๐ ต่อ ๓๒๔ - ๓๒๕

โทรสาร ๐ ๒๒๔๐ ๙๐๖๔

LA008/ส

คำสั่ง

สำนักวิชา

ที่ กค 0810/5571

กระทรวงการคลัง

ถนนพระราม 6 กทม. 10400

๒ พฤษภาคม 2547

เรื่อง การผ่อนคลายหลักเกณฑ์และแนวทางการจ่ายผลตอบแทนของผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ ตามสัญญาจ้าง

เรียน เลขาธิการคณะกรรมการ

อ้างถึง หนังสือสำนักเลขานุการคณะกรรมการที่ นร 0205/7449 ลงวันที่ 19 มิถุนายน 2543

1. เรื่องเดิม

1.1 ตามพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการ และพนักงานรัฐวิสาหกิจ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2543 กำหนดให้ผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจไม่มีฐานะเป็นพนักงานของรัฐวิสาหกิจ โดยทำสัญญาจ้างมีระยะเวลาคราวละไม่เกิน 4 ปี ซึ่งการกำหนดค่าจ้างหรือผลประโยชน์อื่น รวมทั้งเงื่อนไขการจ้างผู้บริหารให้เป็นไปตามที่คณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจกำหนด โดยความเห็นชอบของกระทรวงการคลัง

1.2 ตามหนังสือที่อ้างถึง คณะรัฐมนตรีได้เห็นชอบหลักเกณฑ์และแนวทางการจ่ายผลตอบแทนของผู้บริหารสูงสุดตามสัญญาจ้างของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งตามหลักเกณฑ์ ดังกล่าวกำหนดให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณากำหนดผลตอบแทนของผู้บริหารสูงสุด ซึ่งค่าตอบแทนรวมของรัฐวิสาหกิจที่ใช้โครงสร้างอัตราเงินเดือนตามมติคณะรัฐมนตรีตามหนังสือสำนักเลขานุการคณะกรรมการ ที่ นร 0201/5993 ลงวันที่ 12 มิถุนายน 2538 จะทำสัญญาจ้าง โดยมีหลักเกณฑ์ คือ

(1) ค่าตอบแทนคงที่ จ่ายเป็นรายเดือนในอัตราร้อยละ 70 ของอัตราผลตอบแทนรวม

(2) ค่าตอบแทนผันแปร ในอัตราร้อยละ 30 ของผลตอบแทนรวมภายหลังการประเมินผลงานในตอนสิ้นปี โดยจ่ายตามระดับผลงานที่คณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจกำหนด

(3) ให้ปรับเพิ่มค่าตอบแทนคงที่ประจำปีได้ ไม่เกินร้อยละ 10 โดยพิจารณาจากผลการประเมินโดยคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

ทั้งนี้ รัฐวิสาหกิจที่ได้รับการยกเว้นไม่ต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบ ขอบังคับ รัฐวิสาหกิจที่ใช้เกณฑ์เฉลี่ยของธุรกิจ รวมทั้งรัฐวิสาหกิจที่ดี นั้น เนื่องจากในการพิจารณากำหนดอัตราเงินเดือนของผู้บริหารสูงสุดประเภทนี้ ในปัจจุบันได้กำหนดให้สอดคล้องกับอัตราตลาดอยู่แล้ว และเป็นอำนาจของคณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจที่จะพิจารณากำหนด จึงไม่อยู่ในข่ายที่ต้องปฏิบัติตามข้อ (1) - (3) ข้างต้น

/2.การดำเนินการ...

2. การดำเนินการ

รัฐวิสาหกิจได้ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ตามข้อ 1 ตั้งแต่ปี 2543 เป็นต้นมาจนปัจจุบัน เป็นระยะเวลาประมาณ 3 ปีเศษ ซึ่งผลจากการดำเนินการดังกล่าว ปรากฏว่า

2.1 ค่าตอบแทนผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจตามสัญญาจ้าง ซึ่งมีฐานการคำนวณ จากโครงสร้างอัตราเงินเดือนขั้นสูงสุดของผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจตามที่คณะรัฐมนตรีได้มีมติแล้ว นั้น ได้กำหนดมาตั้งแต่ปี 2538 เป็นอุปสรรคและไม่จูงใจให้ผู้บริหารสูงสุดตามสัญญาจ้างที่เป็นมืออาชีพ มาบริหารรัฐวิสาหกิจ ประกอบกับรัฐวิสาหกิจที่ได้รับยกเว้นไม่ต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ และ มติคณะรัฐมนตรี รัฐวิสาหกิจที่ใช้เกณฑ์เฉลี่ยของธุรกิจ และรัฐวิสาหกิจที่ดี ซึ่งไม่ได้ใช้โครงสร้างเงินเดือน ตามมติคณะรัฐมนตรีใน ข้อ 1.2 ได้กำหนดอัตราค่าตอบแทนผู้บริหารสูงสุดตามสัญญาจ้าง โดยใช้อัตรา ค่าตอบแทนตามราคากลาง ซึ่งจะได้รับค่าตอบแทนที่สูงกว่า

2.2 ปัจจุบันรัฐวิสาหกิจมีภาระที่จะต้องดำเนินการให้ได้ผลประโยชน์ต่อประเทศชาติ โดยรวม นอกจากการดำเนินการตามนโยบายของรัฐแล้ว ยังต้องเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม โดยก่อให้เกิดประสิทธิภาพ และสร้างมูลค่าเพิ่มรวมทั้งพลิกฟื้นองค์กร เพื่อให้องค์กรมีความเข้มแข็ง และมีศักยภาพในการแข่งขันกับเอกชนได้ ซึ่งส่งผลให้หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ เพิ่มสูงขึ้น จึงมีความจำเป็นต้องจ้างผู้บริหารแบบมืออาชีพ ที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ เพื่อเข้ามาบริหารงานที่มีความท้าทายในรัฐวิสาหกิจให้บรรลุ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ ของรัฐบาล โดยเฉพาะในเรื่องดังต่อไปนี้

(1) แผนการนำรัฐวิสาหกิจที่มีศักยภาพและมีความพร้อม แปลงสภาพเป็นบริษัท และนำเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ภายในปี 2547 สำหรับรัฐวิสาหกิจที่มีกำไรน้อย แต่ไม่ขาดทุน ให้แปลงสภาพเป็นบริษัท โดยจะต้องปรับปรุงโครงสร้างและการบริหารจัดการองค์กร เพื่อให้ มีความพร้อมที่จะเข้าระดมทุนในตลาดหลักทรัพย์ฯ ภายในปี 2548

(2) แผนการพลิกฟื้นรัฐวิสาหกิจที่มีผลขาดทุน ให้สามารถดำเนินการต่อไปได้ โดยให้ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารจัดการให้เสร็จภายในปี 2547 เมื่อสามารถทำกำไรได้และมีความ พร้อมให้แปลงสภาพเป็นบริษัทและระดมทุนในตลาดหลักทรัพย์ฯ โดยเร็วต่อไป

(3) แผนการยุบเลิกหรือขายกิจการสำหรับรัฐวิสาหกิจที่ขาดทุนและไม่สามารถ ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารจัดการได้

(4) แผนการนำระบบ PSO (Public Service Obligation) มาใช้ในรัฐวิสาหกิจที่ ดำเนินการในเชิงสังคม ให้แยกบัญชี รายได้ ค่าใช้จ่าย และต้นทุนให้ชัดเจน

3. ข้อเสนอเพื่อพิจารณา

กระทรวงการคลังขอเสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาผ่อนคลายหลักเกณฑ์และ แนวทางการจ่ายผลตอบแทนของผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจตามสัญญาจ้างตามมติคณะรัฐมนตรี ตามข้อ 1.2 ว่าหากคณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจแห่งใดพิจารณาแล้วเห็นว่าอัตราค่าตอบแทนผู้บริหาร สูงสุดตามสัญญาจ้างในปัจจุบันซึ่งได้ดำเนินการตามมติคณะรัฐมนตรีดังกล่าว มีความไม่เหมาะสม และ

ไม่สอดคล้องกับภารกิจ หน้าที่ความรับผิดชอบ โดยเฉพาะการต้องปรับเปลี่ยนบทบาทหรือพลิกฟื้นองค์กรให้มีศักยภาพเพื่อนำองค์กรไปสู่การแข่งขันเป็นเหตุให้มีความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนหลักเกณฑ์ ค่าตอบแทนดังกล่าวให้เหมาะสมขึ้น เห็นสมควรให้ดำเนินการ ดังนี้

(1) ให้คณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจแต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทนผู้บริหารสูงสุด ศึกษา และพิจารณากำหนดอัตราค่าตอบแทนผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจตามสัญญาจ้าง โดยพิจารณาจากค่างาน และความสามารถในการจ่ายขององค์กร โดยกำหนดเกณฑ์อัตราค่าตอบแทน (Remuneration) ขั้นต่ำ - ขั้นสูง สำหรับผู้บริหารสูงสุดตามสัญญาจ้าง ประกอบด้วย ค่าตอบแทนคงที่ และค่าตอบแทนผันแปร และส่งให้กระทรวงการคลังให้ความเห็นชอบ ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามมาตรา 3 จัควา วรราชท้าย แห่งพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐาน สำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2543 เพื่อให้รัฐวิสาหกิจสามารถใช้เป็นกรอบในการพิจารณาค่าตอบแทนในการจ้างผู้บริหารสูงสุดขององค์กรต่อไป

(2) ให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเป็นผู้พิจารณากำหนดอัตราค่าตอบแทนผู้บริหารสูงสุดแต่ละรายรวมถึงการพิจารณาปรับอัตราค่าตอบแทนแต่ละปีได้เอง โดยให้อยู่ภายใต้กรอบอัตราค่าตอบแทน ขั้นต่ำ - ขั้นสูง ที่กระทรวงการคลังได้ให้ความเห็นชอบไว้แล้วเพื่อลดขั้นตอน และเพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินการจ้างผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ

(3) ในสัญญาจ้างผู้บริหารสูงสุดควรกำหนดตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงผลลัพธ์ในการบริหารงานทั้งในด้านผลประกอบการและประสิทธิภาพเชิงกายภาพที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อใช้ในการประเมินผลผู้บริหารสูงสุดอย่างน้อยปีละครั้ง

(4) หลักเกณฑ์การผ่อนคลايข้างต้น ให้มีผลนับตั้งแต่วันที่คณะรัฐมนตรีมีมติ

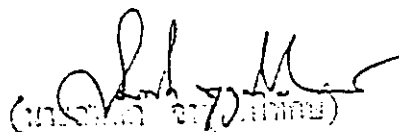
4. ผลกระทบจากการมีมติคณะรัฐมนตรี

(1) กรอบอัตราผลตอบแทนขั้นต่ำ - ขั้นสูงของผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจจะสามารถจูงใจให้ได้มา ซึ่งผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจตามสัญญาจ้าง รวมทั้งจูงใจให้ผู้ที่เป็นมีอาชีพเข้ามาบริหารรัฐวิสาหกิจ

(2) มอบอำนาจให้คณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่งมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อการบริหารงาน และดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดนำเสนอคณะรัฐมนตรี เพื่อพิจารณาต่อไปด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ



รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

สำนักพัฒนาวิสาหกิจ 5

โทรศัพท์ 02-2985807 โทรสาร 02-2985497

ตัวอย่างแนวทางการประเมินค่างานผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ

1. ค่างานด้านประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

1.1 ปัจจัยความรู้ที่จำเป็น ซึ่งเป็นปัจจัยที่ประเมินความรู้ที่ต้องใช้ในการบริหารงานของรัฐวิสาหกิจ

1.2 ปัจจัยประเภทขององค์กรที่บริหาร โดยพิจารณาลักษณะการดำเนินธุรกิจของรัฐวิสาหกิจว่า เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นในเชิงสังคม หรือมุ่งเน้นในเชิงพาณิชย์

1.3 ปัจจัยด้านการบริหารองค์กร โดยพิจารณาจากความสามารถในเชิงบริหารจัดการตามความซับซ้อนขององค์กร ซึ่งแตกต่างกันออกไปตามลักษณะธุรกิจที่อยู่ภายใต้ความดูแล

1.4 ปัจจัยด้านมวลชนสัมพันธ์ โดยพิจารณาถึงลักษณะของงานที่ต้องใช้ทักษะในการติดต่อสื่อสารให้เกิดการยอมรับในการดำเนินกิจการ

2. ค่างานด้านความรับผิดชอบ ประกอบด้วย

2.1 ปัจจัยด้านขอบเขตอำนาจตามขนาดองค์กร และความซับซ้อนในการบริหารธุรกิจ โดยพิจารณาจากจำนวนพนักงานในองค์กร และความซับซ้อนและความหลากหลายของการทำธุรกรรมของรัฐวิสาหกิจ

2.2 ปัจจัยด้านสินค้าหลักขององค์กร โดยพิจารณาว่าเป็นสินค้าที่นับชิ้นได้ หรือการให้บริการที่มีมาตรฐานกำหนด

2.3 ปัจจัยด้านมูลค่าองค์กร โดยพิจารณาถึงยอดขายของรัฐวิสาหกิจที่มุ่งเน้นเชิงพาณิชย์ และพิจารณางบประมาณรายจ่าย หรืองบลงทุน สำหรับรัฐวิสาหกิจที่ไม่มีรายได้ หรือรัฐวิสาหกิจที่มุ่งเน้นเชิงสังคม

2.4 ปัจจัยการได้มาของมูลค่าองค์กร โดยพิจารณาว่าได้จากงบประมาณแผ่นดิน หรือจากการขายสินค้าหรือให้บริการในลักษณะผูกขาดหรือแข่งขัน

ทั้งนี้ อาจมีปัจจัยอื่นๆ ที่มีผลกระทบต่อการบริหารงานของรัฐวิสาหกิจที่รัฐวิสาหกิจแต่ละแห่งจะพิจารณาเพิ่มเติมตามความเหมาะสมนอกเหนือจากปัจจัยดังกล่าวข้างต้น