

บทที่ 11
การบริหารค่าตอบแทน
สำหรับคนงานในระดับกลาง : Supervisor
Technician และ Administrative Employees)

งานของ Supervisor Technician ผู้บริหารในระดับกลาง (Administrative Employees) จะมีส่วนที่เหมือนกันอยู่ ประการหนึ่งก็คือ ต่างก็เป็นงานในระดับกลาง กล่าวคือ

Supervisor จะอยู่กลางระหว่าง Manager กับคนงานระดับ Operation

Administrative Employees จะอยู่ระหว่าง ผู้บริหารระดับสูง กับ Office Staff

Technician Employees จะอยู่ระหว่าง Professional Employees Ku Skilled Workers

ไม่กี่ปีที่ผ่านมา ตำแหน่งคนงานในระดับกลางในบริษัทต่าง ๆ ยังมีน้อยมาก ดังนั้นแผนการจ่ายค่าตอบแทนสำหรับแรงงานประเภทนี้ จึงมักจะรวมอยู่ในแผนการจ่ายค่าตอบแทนแรงงานระดับ operation หรือบางแห่งก็นำไปรวมอยู่กับแผนการจ่ายค่าตอบแทนของกลุ่ม Management โดยนำมาดัดแปลงเล็กน้อยเวลาที่เอามาใช้กับ professional โดยหลักการแล้ววิธีเช่นนี้ไม่เหมาะสมกับแผนการจ่ายค่าตอบแทนเหล่านี้ไม่ได้สร้างขึ้นมสำหรับกลุ่ม professional โดยตรง

ปัญหาในการบริหารค่าตอบแทนสำหรับคนงานในระดับกลาง

ในกิจการอุตสาหกรรม กลุ่มคนงานระดับกลางนี้จะมีประมาณ ๑๐ % ของคนงานทั้งหมด และค่าตอบแทนแรงงานเฉพาะกลุ่มนี้จะประมาณเท่ากับ ๒๐ % ของค่าแรงที่จ่ายให้คนงานทั้งหมดในองค์กร ซึ่งเงินจำนวนนี้ก็นับว่ามีความสำคัญไม่น้อย ในแง่ที่เป็นต้นทุนการดำเนินงานของธุรกิจ ดังนั้นการบริหารเงินเดือนอย่างมีประสิทธิภาพจึงเป็นสิ่งสำคัญ นอกจากนั้น การมีประสิทธิ-

ภาพของคณงานในระดับกลาง ก็จะมีผลสำคัญถึงความสำเร็จของธุรกิจด้วย

บริษัทส่วนใหญ่มักจะมีปัญหาอย่างยุ่งยากในการบริหารค่าตอบแทนสำหรับคณงานระดับกลาง ไม่ว่าจะเป็นบริษัทชั้นแนวหน้า หรือบริษัทเล็ก ๆ ปัญหาพื้นฐานที่มักจะมีก็คือ

๑. งานในระดับกลางแต่ละงาน จะมีลักษณะการใช้เทคโนโลยีเฉพาะตัว ซึ่งผู้บริหารระดับสูงมักจะไม่มีควมเข้าใจลึกซึ้งในรายละเอียดเพียงพอที่จะสร้าง program การจ่ายค่าตอบแทนสำหรับคณงานหลาย ๆ กลุ่ม ในระดับกลางนี้ได้ดีพอ

๒. อีกปัญหาหนึ่งก็คือ จากการศึกษาวิเคราะห์พบว่า ผลผลิตของคณงานในระดับกลาง จะทำได้เพียง ๒๕-๕๐ % ของจำนวนงานที่ควรจะทำได้ และตำแหน่งงานในระดับกลางนี้จะมีมากกว่าควมจำเป็นถึง ๒๐-๓๐ % ดังนั้นจะเห็นว่า บริษัทสามารถจะประหยัดค่าใช้จ่ายลงได้อีกมาก และสามารถเพิ่มผลผลิตขึ้นได้อีกมาก ถ้าบริษัทสามารถบริหารค่าตอบแทนที่สำคัญในกลุ่มระดับกลางนี้ได้

ขอช่วยการบริหารค่าตอบแทนแรงงานสำหรับคณงานในระดับกลาง

ถึงแม้ว่างานหลาย ๆ แบบของกลุ่มคณงานระดับกลาง งานแต่ละกลุ่มจะมีลักษณะเฉพาะตัว ตลาดแรงงานของแต่ละกลุ่ม จะมีความแตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด เชนก็ตาม ก็อาจจะพบว่าคณงาน ทั้ง ๓ กลุ่มนี้ อาจจะทำงานร่วมกัน หรือทำงานอยู่บนตึกเดียวกัน พื้นทีเดียวกัน และบ่อยครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงโยกย้ายคณงานจากกลุ่มหนึ่งไปอยู่อีกกลุ่มหนึ่ง เชน ย้ายจาก Technician ไปเป็น Administration Employee เป็นต้น ดังนั้น บริษัทจะต้องปฏิบัติต่อคณงานในระดับกลาง ทั้ง ๓ กลุ่มนี้ต้องมีหลักการเดียวกัน เหมือน ๆ กัน

ดังนั้น ในการบริหารค่าตอบแทนแรงงาน สำหรับคณงานในระดับกลางนี้ บริษัทก็จะต้องสร้างระบบการจ่ายค่าตอบแทนอย่างเสมอภาค ภายใต้แม่แบบของการบริหารอันเดียวกัน แล้วจึงค่อย ๆ ประยุกต์วิธการนั้นให้เข้ากับแต่ละกลุ่ม วิธีที่จะใช้ได้เหมาะสมกับแต่ละกลุ่มจะพูดถึงต่อไป

การกำหนดกฎเกณฑ์ที่เป็นแม่แบบในการบริหารค่าตอบแทนสำหรับทั้ง ๓ กลุ่มนี้ จำเป็นต้องพิจารณาถึง

๑. จะต้องตั้งกฎเกณฑ์การจ่ายเงินเป็นแบบเดียวกัน สำหรับคนงานทั้ง ๓ กลุ่ม และกฎเกณฑ์นี้จะเป็นเครื่องมือขั้นพื้นฐานในการบริหารค่าตอบแทน ซึ่งจะทำให้มีการบันทึกบัญชีเป็นรูปแบบเดียวกัน (Uniform Accounting System)

๒. ระบบการสำรวจอัตราค่าจ้างในตลาดแรงงาน เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลมาใช้ประโยชน์ในการคิดค่าตอบแทนของงานทั้ง ๓ กลุ่ม จะต้องพัฒนาให้เหมาะสมกับแรงงานทั้ง ๓ กลุ่ม เช่น การเลือกงานที่เป็นหัวใจสำคัญ หรือเป็นมาตรฐานสำหรับแรงงานทั้ง ๓ กลุ่ม (Benchmark Jobs) จะต้องเลือกให้เหมือนกัน ทั้งนี้เพราะตลาดแรงงานของทั้ง ๓ กลุ่มอาจมีความแตกต่างกันมาก ดังนี้ การสำรวจอัตราค่าจ้างของ Benchmark Jobs ในตลาดแรงงาน จึงต้องระมัดระวังอัตราค่าจ้างที่ได้จากการสำรวจ อาจแตกต่างกันในแรงงานทั้ง ๓ กลุ่มนี้ เพราะราคาตลาดมักจะแตกต่างกันมาก และจะทำให้ค่าจ้างที่ประเมินของงานทั้ง ๓ กลุ่มนี้มีความแตกต่างกันด้วย

๓. วิธีการบริหารค่าตอบแทนจะต้องเหมือนกันในทุกกลุ่ม เช่น ถ้าจะใช้ Performance เป็นเกณฑ์ในการจัดผลงาน กับกลุ่ม Supervisor ก็ต้องใช้เกณฑ์นี้วัด สำหรับกลุ่มอื่นด้วย หรือถ้าจะใช้ Merit Pay ซึ่งเป็นการจ่ายค่าจ้างคนงานระบบคุณธรรม ก็ต้องใช้กับทั้ง ๓ กลุ่มด้วย เพียงแต่เปอร์เซ็นต์ของการจ่ายอาจกำหนดแตกต่างกันบ้างตามความเหมาะสมในแต่ละกลุ่ม

หากบริษัทได้มีการตั้งกฎเกณฑ์ในการบริหารค่าจ้าง โดยยึดหลัก ๓ ประการข้างต้นนี้แล้วผู้บริหารย่อมจะมั่นใจได้ ๒ ประการคือ

๑. นโยบายการจ่ายเงินตอบแทนขั้นพื้นฐานของบริษัทได้ถูกนำไปใช้กับกลุ่มต่าง ๆ ด้วยความเท่าเทียมกัน

๒. ระดับของเงินเดือน แม้จะต่างกันมากในแต่ละกลุ่ม แต่ก็ตั้งอยู่บนพื้นฐาน บนวิธีการเดียวกัน และเชื่อได้ว่า ได้มีการพิจารณาอย่างเหมาะสมแล้ว ดังนั้น ส่วนแตกต่างของเงินเดือนก็มักจะมีสาเหตุมาจากตลาดแรงงานที่ต่างกันนั่นเอง

วิธีการคิดค่าตอบแทนที่เหมาะสม จะพูดถึงรายละเอียดโดยพิจารณาไปที่กลุ่มแรงงานแต่ละกลุ่ม โดยจะเริ่มจากกลุ่ม Supervisor Technicien และ Administration Employee เป็นกลุ่มสุดท้าย

Supervisory Employees

คนงานระดับ Supervisor มักจะใช้เรียกคนงานซึ่งอยู่ในระดับที่เหนือจาก Operation ประมาณ ๑ - ๒ ระดับ พวก Supervisor นี้จะไม่ใช้บุคคลที่เป็นผู้ตั้งกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ในบริษัท แต่เป็นผู้ที่เอากฎนั้นมาบริหารใช้กับ Operation ดังนั้นการให้คำแนะนำก็คือความรับผิดชอบหลักของกลุ่มนี้ โดยทั่วไปแล้ว Supervisor จะปกครองหัวหน้าคนงานที่ต่ำกว่าประมาณ ๑๐ คน งานของ Supervisor มักจะเกี่ยวกับ

- การมอบหมายงาน
 - การอบรมคนงาน
 - การแก้ปัญหาประจำวันในการปฏิบัติงาน
- และ
- แนะนำหัวหน้างานในระดับที่ต่ำกว่า

และที่สำคัญคือ Supervisor จะต้องมีความรู้อย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับงานด้านเทคนิค เพื่อให้เขาจะได้แนะนำคนอื่นได้

ลักษณะเด่นของคนงานในกลุ่มนี้ อาจเรียกได้ว่าเป็นงานที่มีแบบฉบับเป็นมาตรฐาน ซึ่งกล่าวได้ว่า เป็นงานการบริหารขั้นต้น นั่นก็หมายความว่า เขาจะเป็นบุคคลที่อยู่ตรงกลางเพื่อรับหน้าระหว่าง Operation กับ Managers มีบ่อยครั้งที่ Supervisor สามารถใช้อำนาจของ Manager ได้ แต่อาจมักค่อนข้างจะจำกัดตามลักษณะงาน และอยู่ได้สายกลางที่คอยควบคุมของ Supervisor ในระดับสูงหรือ Managers

การเขียน Job description ของงาน Supervisor

งานของ Supervisor ส่วนใหญ่จะถูกควบคุมโดย Job description ของตำแหน่งนั้น ๆ ดังนั้น งานของ Supervisor จึงมักจะเป็นงานประจำในตำแหน่ง ขอบเขตของงาน ระบุรายละเอียดไว้ได้อย่างชัดเจน โดยทั่วไปแล้วขอบเขตของ Job description ของ Supervisor มักจะระบุถึง

- ขอบเขตของงาน, จำนวนคนงานที่ต้องให้คำแนะนำ, จำนวนทรัพย์สิน หรือ เครื่องมือ เครื่องจักร ที่ต้องรับผิดชอบ และจำนวนเงินตามงบประมาณที่อยู่ในความรับผิดชอบ
- อำนาจหน้าที่ของ Supervisor ที่สำคัญอันหนึ่งคือการให้คำแนะนำ ดังนั้น จึงเป็นสิ่งสำคัญมาก ที่ Supervisor จะต้องเป็นผู้กำหนดขอบเขตของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคคลอื่น ที่เป็นผู้อยู่ในความดูแลของตน
- ควรระบุถึงลักษณะความสัมพันธ์ระหว่าง Supervisor กับบุคคลอื่น ๆ ทั้ง ภายใน และภายนอกบริษัท
- ระบุถึงบรรยากาศของงาน จุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ ตลอดจนกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ภายใต้งานที่จะต้องทำ

ความสัมพันธ์ในการจ่ายค่าตอบแทนระหว่าง Supervisor กับหัวหน้างานในระดับต่ำ (Subordinate)

เป็นความจำเป็นของบริษัทที่จะต้องอธิบายได้ถึง เหตุผลที่ทำให้การจ่ายค่าตอบแทนระหว่าง Supervisor กับหัวหน้างานในระดับต่ำกว่า มีความแตกต่างกัน

ลักษณะความสัมพันธ์ของค่าตอบแทนระหว่าง Supervisor กับหัวหน้างานในระดับต่ำ สรุปได้ดังนี้คือ

๑. ระดับเงินเดือนของ Supervisor จะต้องสูงกว่าหัวหน้างานในระดับต่ำ
อย่างน้อยที่สุด ๒ ชั้น ซึ่งในทางปฏิบัติแล้วมักจะสูงกว่า ๓ ถึง ๕ ชั้น
๒. ฐานเงินเดือนของ Supervisor ควรจะต้องสูงกว่ารายได้สูงสุดของ
Subordinate ที่ทำงานเต็มเวลา อย่างน้อยที่สุด ๑๕ %
๓. เงินรายได้ทั้งหมดของ Supervisor ซึ่งรวมถึงโบนัสและเงินค่าล่วงเวลา
ควรจะต้องสูงกว่ารายได้ทั้งหมดรวมเงินค่าล่วงเวลาของ Subordinate (คนที่ได้ราย-
ได้สูงสุด) อย่างน้อยจะต้องสูงกว่า ๑๐ %
๔. เงินรายได้ทั้งหมดของ Supervisor ควรจะสูงกว่ารายได้ทั้งหมด
(โดยเฉลี่ย) ของ Subordinate ประมาณ ๒๕ %
๕. เงินรายได้ทั้งหมดของ Supervisor ไม่ควรจะต้องสูงกว่า ๗๕ % ของ
รายได้ทั้งหมด (โดยเฉลี่ย) ของ Subordinate

ที่กล่าวมาข้างต้นนี้ มิได้หมายความว่า ความสัมพันธ์ของการจ่ายเงินค่าจ้างภายใน
บริษัท จะเป็นตัวกำหนดรายได้ของ Supervisor เสมอไป เพียงแต่ตั้งข้อสมมุติฐานว่า ค่า
ตอบแทนที่จ่ายให้กับ Supervisor ควรมีความแตกต่างกับงานในระดับอื่น ๆ อย่างเหมาะสม
เท่านั้น

อย่างไรก็ตามมีสิ่งหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดค่าจ้างของพวก Supervisor
ก็คือ อัตราค่าจ้างที่จ่ายอยู่ในตลาดแรงงาน ส่วนความสัมพันธ์ของค่าจ้างระหว่าง Supervisor
ภายในบริษัทเองนั้นมักจะถูกกำหนดโดยการทำ Job Evaluation

- โดยสรุป การตั้งเงินเดือนของพวก Supervisor บริษัทจะต้องคำนึงถึง
๑. ความสัมพันธ์ของค่าจ้างระหว่าง Supervisor และ Subordinate
 ๒. เงินเดือนของ Supervisor ในบริษัทอื่น ๆ เทียบกับในบริษัทที่ทำงาน
เหมือน ๆ กัน

