

บทที่ 11
การบริหารค่าตอบแทน
สำหรับคนงานในระดับกลาง : Supervisor
Technician และ Administrative Employees)

งานของ Supervisor Technician ผู้บริหารในระดับกลาง
(Administrative Employees) จะมีส่วนที่เหมือนกันอยู่ ประการหนึ่งก็คือ ต่างก็เป็นงานใน
ระดับกลาง 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 ดังนั้นแผน-
การจ่ายค่าตอบแทนสำหรับแรงงานประเภทนี้ จึงมักจะรวมอยู่ในแผนการจ่ายค่าตอบแทนแรงงานระดับ
operation หรือบางแห่งก็นำไปรวมอยู่กับแผนการจ่ายค่าตอบแทนของกลุ่ม Management โดยนำ
มาดัดแปลงเล็กน้อยเวลาที่เอามาใช้กับ professional โดยหลักการแล้ววิธีเช่นนี้ไม่เหมาะสม
แผนการจ่ายค่าตอบแทนเหล่านี้ไม่ได้สร้างขึ้นมาสสำหรับกลุ่ม professional โดยตรง

ปัญหาในการบริหารค่าตอบแทนสำหรับคนงานในระดับกลาง

ในกิจการอุตสาหกรรม กลุ่มคนงานระดับกลางนี้จะมีประมาณ ๑๐ % ของคนงานทั้ง-
หมด และค่าตอบแทนแรงงานเฉพาะกลุ่มนี้จะมีประมาณเท่ากับ ๒๐ % ของค่าแรงที่จ่ายให้คนงานทั้ง-
หมดในองค์การ ซึ่งเงินจำนวนนี้ก็นับว่ามีความสำคัญไม่น้อย ในแง่ที่เป็นต้นทุนการดำเนินงานของ
ธุรกิจ ดังนั้นการบริหารเงินเคื่อนอย่างมีประสิทธิภาพจึงเป็นสิ่งสำคัญ นอกจากนั้น การมีประสิทธิ-

ภาพของพนักงานในระดับกลาง ก็จะมีผลสำคัญถึงความสำเร็จของธุรกิจด้วย

บริษัทส่วนใหญ่มักจะมีปัญหาอย่างยุ่งยากในการบริหารค่าตอบแทนสำหรับพนักงานระดับกลาง ไม่ว่าจะเป็นบริษัทชั้นนำ หรือบริษัทเล็ก ๆ ปัญหาพื้นฐานที่มักจะมีก็คือ

๑. งานในระดับกลางแต่ละงาน จะมีลักษณะการใช้เทคโนโลยีเฉพาะตัว ซึ่งผู้บริหารระดับสูงมักจะไม่มี ความเข้าใจลึกซึ้งในรายละเอียดเพียงพอที่จะสร้าง program การจ่ายค่าตอบแทนสำหรับพนักงานหลาย ๆ กลุ่ม ในระดับกลางนี้ได้ดีพอ

๒. อีกปัญหาหนึ่งก็คือ จากการศึกษาวิเคราะห์พบว่า ผลผลิตของพนักงานในระดับกลาง จะทำได้เพียง ๒๕-๕๐ % ของจำนวนงานที่ควรจะได้ และตำแหน่งงานในระดับกลางนี้จะมีมากกว่าความจำเป็นถึง ๒๐-๓๐ % ดังนั้นจะเห็นว่า บริษัทสามารถจะประหยัดค่าใช้จ่ายลงได้ อีกมาก และสามารถเพิ่มผลผลิตขึ้นได้อีกมาก ถ้าบริษัทสามารถบริหารค่าตอบแทนที่สำคัญในกลุ่มระดับกลางนี้ได้

ข้อบ่งชี้การบริหารค่าตอบแทนแรงงานสำหรับพนักงานในระดับกลาง

ถึงแม้ว่างานหลาย ๆ แบบของกลุ่มพนักงานระดับกลาง งานแต่ละกลุ่มจะมีลักษณะเฉพาะตัว ตลาดแรงงานของแต่ละกลุ่ม จะมีความแตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด เปรียบเทียบตาม ก็อาจจะพบว่าพนักงานทั้ง ๓ กลุ่มนี้ อาจจะทำงานร่วมกัน หรือทำงานอยู่บนตึกเดียวกัน พื้นที่ใช้ร่วมกัน และบ่อยครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงโยกย้ายคนงานจากกลุ่มหนึ่งไปอยู่อีกกลุ่มหนึ่ง เช่น ย้ายจาก Technician ไปเป็น Administration Employee เป็นต้น ดังนั้น บริษัทจะต้องปฏิบัติต่อคนงานในระดับกลาง ทั้ง ๓ กลุ่มนี้อย่างมีหลักการเดียวกัน เหมือน ๆ กัน

ดังนั้น ในการบริหารค่าตอบแทนแรงงาน สำหรับคนงานในระดับกลางนี้ บริษัทก็ต้องสร้างระบบการจ่ายค่าตอบแทนอย่างเสมอภาค ภายใต้แม่แบบของการบริหารอันเดียวกัน แล้วจึงค่อย ๆ ประยุกต์วิธานการนั้นให้เข้ากับแต่ละกลุ่ม วิธีที่จะใช้ได้ดีเหมาะสมกับแต่ละกลุ่มจะพูดถึงต่อไป

การกำหนดกฎเกณฑ์ที่เป็นแม่แบบในการบริหารค่าตอบแทนสำหรับทั้ง ๓ กลุ่มนี้ จำเป็นต้องพิจารณาถึง

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

๒. ระบบการสำรวจอัตราค่าจ้างในตลาดแรงงาน เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลมาใช้ประโยชน์ในการคิดค่าตอบแทนของคนงานทั้ง ๓ กลุ่ม จะต้องพัฒนาให้เหมาะสมกับแรงงานทั้ง ๓ กลุ่ม เช่น การเลือกงานที่เป็นหัวใจสำคัญ หรือเป็นมาตรฐานสำหรับแรงงานทั้ง ๓ กลุ่ม (Benchmark Jobs) จะต้องเลือกให้เหมือนกัน ทั้งนี้เพราะตลาดแรงงานของทั้ง ๓ กลุ่มอาจจะมีความแตกต่างกันมาก ดังนั้น การสำรวจอัตราค่าจ้างของ Benchmark Jobs ในตลาดแรงงาน จึงต้องระมัดระวังอัตราค่าจ้างที่ได้จากการสำรวจ อาจแตกต่างกันในแรงงานทั้ง ๓ กลุ่มนี้ เพราะราคาตลาดมักจะแตกต่างกันมาก และจะทำให้ค่าจ้างที่ประเมินของคนงานทั้ง ๓ กลุ่มนี้มีความแตกต่างกันด้วย

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

หากบริษัทได้มีการตั้งกฎเกณฑ์ในการบริหารค่าจ้าง โดยยึดหลัก ๓ ประการข้างต้นนี้แล้ว ผู้บริหารย่อมจะมั่นใจได้ 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 นี้จะไม่ใช่นักลงมือปฏิบัติงานต่าง 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 แต่อาจมีค่อนข้างจะจำกัดตามลักษณะงาน 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 จะต้องเป็นผู้กำหนดขอบเขตของ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคคลอื่น ที่เป็นผู้อยู่ในความดูแลของตน
- ควรระบุถึงลักษณะความสัมพันธ์ระหว่าง Supervisor กับบุคคลอื่น ๆ ทั้ง ภายใน และภายนอกบริษัท
- ระบุถึงบรรยากาศของงาน จุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ ตลอดจนกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ภายใต้งานที่จะต้องทำ

ความสัมพันธ์ในการจ่ายเงินค่าตอบแทนระหว่าง 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 (คนที่ได้รายได้สูงสุด) อย่างน้อยจะต้องสูงกว่า ๑๐ %

๔. เงินรายได้ทั้งหมดของ Supervisor ควรจะสูงกว่ารายได้ทั้งหมด (โดยเฉลี่ย) ของ Subordinate ประมาณ ๒๕ %

๕. เงินรายได้ทั้งหมดของ Supervisor ไม่ควรจะต้องสูงกว่า ๗๕ % ของรายได้ทั้งหมด (โดยเฉลี่ย) ของ Subordinate

ที่กล่าวมาข้างต้นนี้ มิได้หมายความว่า ความสัมพันธ์ของการจ่ายเงินค่าจ้างภายใน บริษัท จะเป็นตัวกำหนดรายได้ของ Supervisor เสมอไป เพียงแต่ตั้งข้อสมมุติฐานว่า ค่าตอบแทนที่จ่ายให้กับ Supervisor ควรมีความแตกต่างกับงานในระดับอื่น อย่างไม่เหมาะสมเท่านั้น

อย่างไรก็ตามมีสิ่งหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดค่าจ้างของพวก Supervisor ก็คือ อัตราค่าจ้างที่จ่ายอยู่ในตลาดแรงงาน ส่วนความสัมพันธ์ของค่าจ้างระหว่าง Supervisor ภายในบริษัทเองนั้นมักจะถูกกำหนดโดยการทำ Job Evaluation

โดยสรุป การตั้งเงินเดือนของพวก Supervisor บริษัทจะต้องคำนึงถึง

๑. ความสัมพันธ์ของค่าจ้างระหว่าง Supervisor และ Subordinate

๒. เงินเดือนของ Supervisor ในบริษัทอื่น ๆ เทียบกับในบริษัทที่ทำงานเหมือน ๆ กัน

๓. ความแตกต่างของเงินเดือนในระหว่างกลุ่ม Supervisor ด้วยกันเอง
ภายในบริษัท

การใช้ประโยชน์จาก Job Evaluation

Job Evaluation แม้จะมีส่วนสำคัญในการกำหนดค่าจ้างของ Subordinate แต่ในทางปฏิบัติในหลาย ๆ บริษัทให้ความสำคัญกับ Job Evaluation น้อยมาก โดยบริษัท เหล่านี้มักกำหนดค่าจ้างโดยดูจากความสัมพันธ์ของค่าจ้างระหว่าง Supervisor กับ Subordinate และความสัมพันธ์ระหว่าง Supervisor ภายในกับภายนอกบริษัทเป็น สำคัญตามลำดับก่อนหลัง

Job Evaluation จะใช้ได้ประโยชน์มากก็เฉพาะการเปรียบเทียบความแตกต่าง ของค่าจ้างระหว่างตำแหน่ง Supervisor ด้วยกันเอง โดยจะช่วยให้กำหนดระดับความ แตกต่างได้อย่างเหมาะสม และเนื่องจากการยอมรับในบทบาทของ Job Evaluation ที่มีต่อ การกำหนดค่าจ้างน้อยมาก คงใช้ประโยชน์เพียงเพื่อกำหนดความแตกต่างของตำแหน่งต่าง ๆ ของ Supervisor เท่านั้น ดังนั้น วิธีทำ Job Evaluation ที่นิยมใช้สำหรับกลุ่ม Super-visor จึงนิยมใช้วิธี Ranking System หรือ Factor Comparison System ซึ่ง จะพิจารณาอย่างคร่าว ๆ คือจะดูเพียงแต่ Scope ของงาน และความรู้ที่ต้องการในการทำ งานเท่านั้น

แนวทางในการขึ้นเงินเดือนสำหรับ Supervisor

จากการศึกษาค้นคว้า ได้พบว่า จำนวนค่าจ้างที่จ่ายเพิ่มขึ้นสำหรับ Supervisor จะเป็นไปในทางเดียวกันกับ Office Production Employees มากกว่าที่จะใกล้เคียงกับ ระดับ Management หรือพวก Professional Employees

มีหลายบริษัท ให้ความสนใจอย่างมากในการพิจารณาการบริหารค่าจ้างสำหรับ

Supervisor โดยมุ่งไปที่การจ่ายเงินตาม performance pay program ก็จะขึ้นเงินเดือนตามผลของการปฏิบัติงาน ซึ่งนับว่าเป็นแผนการจูงใจในทางการเงินสำหรับ Supervisor

การใช้นโยบายการขึ้นเงินเดือนตามผลการปฏิบัติงานกับ Supervisor จะทำได้ผลภายใต้เงื่อนไข ๒ ประการคือ

๑. การปฏิบัติงานของ Supervisor แต่ละคนจะมีผลงานในทางปฏิบัติต่อความสำเร็จของแผนกอย่างเห็นได้ชัดเจน ซึ่งในการนี้บริษัทจะต้องเขียนขอบข่ายของงานรวมทั้ง ขอบเขตของอำนาจหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน

๒. จะต้องมีความแตกต่างอย่างเห็นได้ชัดเจน ในการเงินเงินเดือน หรือจ่ายเงินค่าตอบแทนเพิ่มมากขึ้นระหว่าง Supervisor ที่ทำงานได้ผลเป็นอย่างดี กับ Supervisor ที่มีผลงานในระดับพอใช้เท่านั้น โดยทั่วไประดับการจ่ายเงินของผู้ที่ทำงานได้ดี จะต้องสูงกว่าเงินที่ผู้ทำงานพอใช้ได้รับอย่างน้อย ๑๔ %

อย่างไรก็ตาม เป็นการยากที่จะเขียนขอบข่ายความสำคัญของงานและอำนาจหน้าที่ของ Supervisor ได้อย่างละเอียดชัดเจน ดังนั้นในทางปฏิบัติ จึงมักจะไม่ใช่เม็ดเงินที่จะขึ้นเงินเดือนตามผลการปฏิบัติงาน คงมีการพิจารณาขึ้นเงินเดือนไปตามอัตราที่มีผลสมอยู่ด้วยเล็กน้อย

ปัญหาของการจ่ายเงินค่าล่วงเวลา (Overtime) สำหรับ Supervisor

มีบริษัทเป็นจำนวนมากที่ไม่สามารถให้เหตุผลสำหรับการจ่ายเงินค่าล่วงเวลาที่แตกต่างกันระหว่าง Supervisor กับ หัวหน้างานระดับต่ำ (Subordinate) ได้ การจ่ายเงินค่าล่วงเวลามักจะก่อให้เกิดปัญหายิ่งยากมากในช่วงที่งานเร่ง เพราะในระยะนี้ คนงานระดับ Operation Employees (รวมทั้งคนงานระดับต้นจนถึงหัวหน้างานระดับต่ำ) ต้องทำงานที่ได้รับค่าล่วงเวลามาก แต่ Supervisor ซึ่งต้องทำงานมากในเวลาเท่ากันไม่ได้รับค่าล่วงเวลา ซึ่งผลก็คือ ในช่วงระยะนี้รายได้รวมทั้งหมด (เงินเดือนบวกค่าล่วงเวลา) ของ

Supervisor กับ Subordinate จะใกล้เคียงกัน เพราะ Supervisor จะได้ค่าจ้างอย่างเดียว แต่ Subordinate จะได้บวกค่าล่วงเวลาด้วย ซึ่งจะกระทบต่อกำลังขวัญในการทำงานของ Supervisor

บริษัทส่วนใหญ่จะแก้ปัญหานี้โดยการกระตุ้นให้ Supervisor หันมาให้ความสนใจกับค่าตอบแทนในรูปอื่นเช่น ค่านิยมหรือความภาคภูมิใจที่ได้รับ (Prestige) ความปลอดภัยและความมั่นคงในการทำงาน เพื่อเป็นการทดแทน มากกว่าจะจูงใจด้วยการจ่ายค่าล่วงเวลา ทั้งนี้ เพราะบริษัทเองก็เกรงว่า เมื่อยอมจ่ายเงินค่าล่วงเวลาแล้ว พวก Supervisor จะเจตนายืดเวลาการทำงานให้ยาวออกไป เพื่อต้องการ เงินค่าล่วงเวลา ทั้งที่งานได้ผลเท่าเดิม ซึ่งจะทำให้บริษัทต้องมิตันทุน ค่าแรงสูงขึ้น ไม่แต่เฉพาะที่จ่ายให้ Supervisor เท่านั้น แต่ยังรวมถึงค่าล่วงเวลาของพวกคนงานระดับ Operation ด้วย

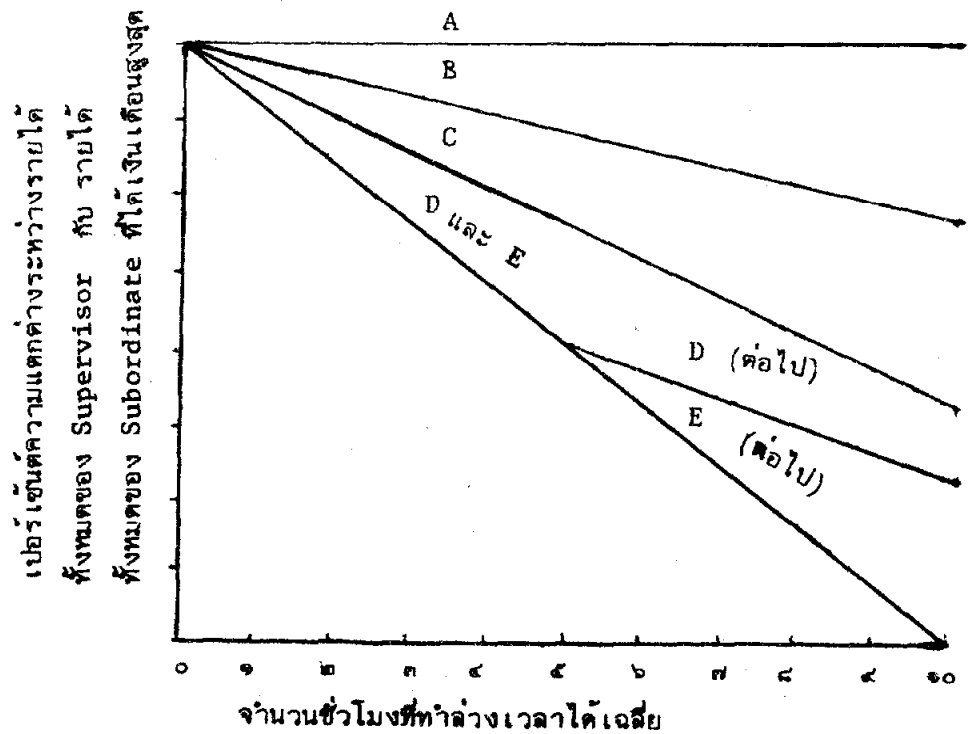
อย่างไรก็ตาม แม้ว่าบริษัทจะยอมจ่ายเงินค่าล่วงเวลาให้ ก็ไม่แน่ว่า เงินจำนวนนี้จะสร้างความพอใจหรือจูงใจให้ Supervisor ทำงานได้ ตรงกันข้ามที่เขายังคงคิดว่า เงินค่าล่วงเวลานี้จ่ายให้เพียงเพื่อให้เท่าเทียมกับระดับ Operation

บางบริษัทมีการผลิตเร่งเป็นช่วงฤดูกาล ในช่วงการผลิตเร่งนี้ บริษัทมักจะจ่ายค่าล่วงเวลาให้กับคนงาน แต่เมื่อถึงฤดูกาลที่การผลิตตกต่ำ เขาก็มีแผนที่จะ Lay off คนงานออกไปด้วย สำหรับ Supervisor นั้น บริษัทมักไม่จ่ายค่าล่วงเวลาให้ แต่ก็จะชดเชยให้โดยการอนุญาตให้หยุดงานพักผ่อน (Time Off) ได้บ้างในช่วงที่การผลิตลดลง

สรุปได้ว่า บริษัทส่วนใหญ่ยังคงยึดนโยบายให้จ่ายเงินค่าล่วงเวลาให้ Supervisor สำหรับบริษัทที่จ่ายเงินค่าล่วงเวลาให้ก็ตระหนักได้ดีถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นตามไปสู่พนักงานระดับสูงขึ้นไปอีก และถ้าโชคไม่ดี การจ่ายค่าล่วงเวลาก็อาจเป็นการกระตุ้นให้ Supervisor ทำงานโดยใช้เวลาให้มากขึ้น และ Subordinate ก็จะทำงานโดยใช้เวลามากขึ้นตามไปด้วยเช่นกัน หรืออย่างน้อยที่สุด ก็จะไม่เป็นการกระตุ้นให้ Supervisor สนใจในการควบคุมเงินค่าล่วงเวลาของลูกน้อง และท้ายที่สุด การจ่ายค่าล่วงเวลาให้ Supervisor ก็อาจทำให้เขารู้สึกว่า

ได้ถูกจัดกลุ่มเข้าไปใกล้เคียงกับคนงานระดับ Operation ซึ่งยิ่งจะทำให้กำลังขวัญในการทำงานลดลง ดังนั้นบริษัทที่มีนโยบายจ่ายค่าล่วงเวลาให้ Supervisor นี้ จึงเริ่มหันมาให้ความสนใจในการแก้ปัญหาการจ่ายค่าล่วงเวลา โดยวิธีการต่าง ๆ เช่น

- ให้ค่าล่วงเวลาอย่างมีเงื่อนไข เช่น จะยอมจ่ายค่าล่วงเวลาให้แต่ต้องไม่เกินสัปดาห์ละ ๕ - ๑๐ ชม.
- ไม่จ่ายค่าล่วงเวลาให้ในกรณีที่ทำงานเกินเวลาเพียงเล็กน้อย
- จ่ายเงินตอบแทน แต่ไม่ใช้ในรูปแบบของค่าล่วงเวลา เช่น จ่ายให้ในอัตราปกติสำหรับ ชม.การทำงานที่เพิ่มขึ้น



- A = เงินที่จ่ายให้เท่าครึ่งตามชั่วโมงทำงานที่เกินกว่า ๔๐ ชม./สัปดาห์
- B = เงินที่จ่ายให้เท่าตัวตามจำนวน ชม.ที่ล่วงเวลา
- C = เงินที่จ่ายให้ครึ่งหนึ่งสำหรับ ชม.ที่ล่วงเวลา
- D = จ่ายเท่าตัวตามจำนวน ชม.ที่เกิน ๔๔ ชม./สัปดาห์
- E = ไม่จ่ายค่าล่วงเวลาให้ Supervisor

การจ่ายเงินโบนัสสำหรับ Supervisor

อุตสาหกรรมส่วนใหญ่ จะให้เงินโบนัสตอบแทนแก่ Supervisor แต่จะไม่ให้ค่าล่วงเวลา ดังนั้น โบนัสจึงเปรียบเสมือนเงินทดแทนค่าล่วงเวลานั่นเอง เงินโบนัสที่บริษัทจ่ายให้กับ Supervisor นั้น ประมาณ ๒๐ % ของจำนวนเงินโบนัสเป็นส่วนใหญ่ที่จัดสรรมาจากจำนวนเงินโบนัสส่วนที่จะตอบแทนให้กับระดับผู้บริหาร ส่วนอีก ๘๐ % เป็นส่วนที่เป็นรางวัลตอบแทนในการปฏิบัติงานของ Supervisor และอีก ๑๐ % เป็นส่วนที่จ่ายเพื่อจูงใจหรือกระตุ้นให้ทำงานมากขึ้น

สำหรับการจ่ายเงินโบนัสในส่วน ๒๐ % ดังกล่าวนั้น มักจะมีปัญหา เนื่องจากว่าเงินจำนวนนี้ไม่ได้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการทำงานของ Supervisor เพราะเงินโบนัสส่วนที่จะตอบแทนระดับผู้บริหาร ความมุ่งเพื่อตอบแทนการทำงานที่มีผลโดยตรงต่อความสำเร็จของธุรกิจ แต่งานของ Supervisor นั้น มักจะมีผลเกี่ยวพันกันในระดับแผนกเท่านั้นเอง ดังนั้นจะพบว่าบางที Supervisor อาจจะได้รับโบนัสส่วนนี้สูง ถ้าธุรกิจประสบความสำเร็จ แม้ว่าการทำงานในระดับแผนกหรือระดับ plant จะไม่เป็นที่พอใจ หรือบางที Supervisor อาจจะได้รับเงินโบนัสส่วนนี้ต่ำ หากธุรกิจประสบปัญหา แม้ว่าการทำงานในแผนกของ Supervisor จะมีผลงานยอดเยี่ยมก็ตาม จากลักษณะเงื่อนไขเช่นนี้ จะเห็นว่า เงินรางวัลนี้ไม่ได้แสดงถึงแรงจูงใจที่มีต่อ Supervisor เลย

สำหรับส่วน ๘๐ % ของเงินโบนัส ซึ่งเป็นส่วนที่ใหญ่ที่สุดนี้ จะเป็นส่วนที่ตอบแทนโดยตรงกับประสิทธิภาพในการทำงานของ Supervisor มีหลายกรณีที่บริษัทจัดสรรปริมาณเงินจำนวนนี้ โดยดูจากชั่วโมงทำงานที่มากกว่าปกติ ซึ่งแสดงถึงการทุ่มเทการทำงานของ Supervisor อย่างไรก็ตาม แผนการจ่ายเงินก่อนนี้ ก็ยังไม่ใช่แผนที่จะจูงใจหรือกระตุ้นให้ Supervisor ทุ่มเทการทำงานเพราะ Supervisor เองก็อาจไม่รู้ว่าบริษัทมีกฎเกณฑ์ในการคิดจำนวนเงินและจ่ายเงินโบนัสอย่างไร เขาอาจไม่รู้เลยก็ได้ว่า รางวัลที่เขาได้รับควรจะเป็นเท่าใด แผนการจูงใจด้วยวิธีนี้จึงไม่ได้ผลดี เพราะไม่แสดงให้เห็นเด่นชัดถึงความสัมพันธ์ระหว่างเงินกับงาน

อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันมีหลายบริษัทที่พยายามจะพัฒนาระบบการจ่ายโบนัสในส่วน ๗๐ % นี้ เพื่อเป็นการจูงใจจริง ๆ เช่น ความพยายามในการกำหนดเป้าหมายประจำปี สำหรับการทำงานของ กลุ่ม Supervisor หรือแม้แต่เป้าหมายเป็นรายบุคคลด้วย เงินโบนัสจำนวนนี้ก็จะถูกจ่ายไป ในปริมาณที่เป็นสัดส่วนกับผลงานตามเป้าหมายว่า สำเร็จมากน้อยเพียงใดหรือไม่

อีก ๑๐ % ที่เหลือของเงินโบนัส ซึ่งกำหนดส่วนนี้ขึ้นมาเพื่อกระตุ้น หรือจูงใจ
ทำงาน แผนการจูงใจนี้จะใช้ได้ผลก็ต่อเมื่อ .-

๑. กฎเกณฑ์ในการปฏิบัติงานต้องเป็นเกณฑ์ที่ Supervisor ต้องสามารถควบคุม
และสั่งการในแต่ละงานได้

๒. ระบบการจ่ายเงินตามแผนนี้ จะต้องง่ายในการบริหาร และการคิดตัวเงิน

๓. เงินที่จะจ่ายไปภายใต้แผนงานในสัดส่วน ๑๐ % นี้ จะต้องใกล้เคียงกัน เงินที่จ่าย
ไปตามแผนการจูงใจผู้บริหาร และใกล้เคียงกับเงินค่าล่วงเวลาที่จ่ายสำหรับ Operation

๔. รางวัลหรือเงินโบนัสจะต้องเป็นตัวสำคัญที่ช่วยให้รายได้ดีขึ้น นอกเหนือจาก
เงินเดือน

แผนการจูงใจในส่วนนี้ เป็นที่ยอมรับว่าใช้ได้ และนิยมใช้กันมาก

Technical Employees

กลุ่มคนงานในระดับกลางกลุ่มที่ ๒ ก็คือกลุ่มของ Technical ซึ่งพวกนี้จะมี
ตำแหน่งอยู่ระหว่าง Skilled Production' Workers Ku Professional Workers
พวก Technician นี้มักจะทำงานด้วย Mechanic Administrative Work หรืองานอื่น ๆ
ที่เป็นงานสนับสนุนพวก professional ตลาดแรงงานของกลุ่ม Technician เองก็มีความ
แตกต่างกันมาก a-an Technician จำนวนหนึ่ง เป็นพวกที่จบการศึกษาจาก Technical
School แต่ก็มี Technician อีกจำนวนหนึ่ง เป็นพวกที่ได้รับการ promote ขึ้นมาจาก

ระดับ Skilled Workers นอกจากนั้นก็ยังมี Technician อีกบางส่วนที่ได้เข้าขึ้นมาจากตำแหน่งเสมียน โดยอาศัยความรู้ ความสามารถจากประสบการณ์

เนื่องจากตลาดแรงงานของกลุ่ม Technician มีความแตกต่างกันมากเช่นนี้ ระบบการบริหารเงินเดือนอย่างมีประสิทธิภาพสำหรับ Technician จึงต้องสร้างอยู่บนพื้นฐานของระดับราคาในตลาดแรงงานเป็นสำคัญ

ในการบริหารค่าจ้างเงินเดือนของพวกเขา Technician จะต้องพิจารณาปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของ Technician ปัญหาการจ่ายค่าล่วงเวลา และปัญหาที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงในตลาดแรงงานของกลุ่ม Technician ปัญหาทั้ง ๓ ประการนี้จำเป็นต้องพิจารณาเป็นพิเศษ

- ปัญหาด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่วนสำคัญจะอยู่ที่ Job description ลักษณะงานของ Technician ควรจะใช้ description แบบเขียนอย่างละเอียด หรือเขียนอย่างกว้าง ๆ หรือเขียนโดยการยกตัวอย่างงาน ก็สามารถนำมาใช้ได้ทั้งสิ้น และในการประเมินผลการทำงานของกลุ่มนี้ จะต้องเน้นหนักหรือให้น้ำหนักกับการพิจารณาที่ความรู้และทักษะในการทำงานเป็นพิเศษ
- ปัญหาการจ่ายค่าล่วงเวลา สำหรับกลุ่ม Technician ต้องระวังให้อยู่ในขอบข่ายที่ถูกต้องตามกฎหมาย เพราะ Technician ส่วนใหญ่จะอยู่ภายใต้การควบคุมของกฎหมายแรงงาน แม้ว่าจะมี Technician บางพวกที่กฎหมายคุ้มครองไม่ถึง บริษัทก็ควรจ่ายค่าล่วงเวลาให้เช่นเดียวกับ Technician อื่น ๆ เพื่อความเสมอภาค และความสัมพันธ์ในการจ่ายเงินภายในบริษัท
- ปัญหาการเปลี่ยนแปลงในตลาดแรงงานของกลุ่ม Technician ความต้องการคนงานระดับ Technician ในบริษัทมีแนวโน้มที่จะสูงขึ้นตลอดเวลา เมื่อเปรียบเทียบกับคนงานระดับ Professional แล้ว การขยายตัวของ Technician จะเพิ่มในอัตราที่สูงกว่า ทั้งนี้เนื่องจากหลายบริษัทพบว่ามียางหลายอย่างของพวกเขา

bob

Technician สามารถทำแทน Professional ได้ ซึ่งอันนี้เป็นจุดเริ่มที่ทำให้เกิดการเพิ่มขึ้นของ Technician และยังเป็นการ Up grading skill and Responsibility ของ Technician ด้วย

Administrative Employees

Administrative Employees จะเรียกชื่อว่าเป็นผู้บริหารในระดับกลางนั้น ไม่สามารถจัดเข้าไปอยู่ในคนงานกลุ่มใดได้เลย แม้แต่กลุ่มผู้บริหาร (Management) ดังนั้นเพื่อให้เข้าใจลักษณะของ Administrative Employees ได้ก็จะต้องอธิบายงานของกลุ่มนี้กับปัญหาพิเศษที่เกี่ยวข้องของแต่ละงาน

เลขานุการของผู้บริหาร (Executive Secretaries) ก็เป็นตัวอย่างอันหนึ่งของผู้บริหารในระดับกลางนี้ งานของเขาจะอยู่กลางระหว่างผู้บริหารระดับสูง (Management) กับ Office Staff กล่าวคือ งานของเขาจะรับผิดชอบในการช่วยให้ executive ทำงานได้ดีขึ้น ประหยัดเวลาขึ้น

ตัวอย่างอีกอันหนึ่งของกลุ่มผู้บริหารระดับกลางคือ พวกที่กำลังฝึกหัดก่อนที่จะเข้ารับผิดชอบในตำแหน่งบริหารระดับสูง ซึ่งพวกนี้ไม่สามารถจะกำหนดคุณค่าที่แท้จริงของตำแหน่งได้ และบ่อยครั้งที่ผู้ฝึกหัดเหล่านี้จะถูกเปลี่ยนงานหมุนไปเรื่อย ๆ เพื่อที่เขาจะได้มีประสบการณ์ในหลาย ๆ สาขา ดังนั้น คุณค่าในระยะยาวของงานตำแหน่งนี้จะสูง เงินเดือนของพวกเขาก็ไม่ควรจัดเข้าระบบที่ใช้กับคนงานอื่น ๆ จึงได้จัดเข้ากลุ่ม Administrative Employees เพื่อจะได้เงินเดือนมากเพียงพอที่จะจูงใจให้เขาทำงานในบริษัทต่อไปด้วย

ตัวอย่างอีกกลุ่มหนึ่งของพนักงานระดับ Administrative Employees ก็คือพวก Senior Clerks ซึ่งเป็นพวกที่ผ่านงานมานาน เป็นนักบัญชี นักสถิติ เนื่องจากพวกนี้มีความรอบรู้ในงานในแผนกเป็นอย่างดี จึงมักจะได้รับผิดชอบมากกว่าขอบเขตลักษณะงานของเขา มีปัญหาสำคัญ ๒ ประการสำหรับกลุ่มนี้คือ คุณค่าของคนงานพวกนี้ยากที่จะบันทึกรายละเอียดลงไปใน

Job description และไม่สามารถจะประเมินผลการทำงานในระบบใด ๆ ได้ และปัญหาที่สอง ก็คือ คนงานกลุ่มนี้มักจะได้รับค่าตอบแทนพิเศษ ๆ ทั้งนี้ ค่าตอบแทนนี้มักไม่ได้เกี่ยวข้องกับผลงานที่ทำ แต่ได้รับเพราะทำงานมานานแล้ว และมักจะหาข้ออธิบายเงินส่วนนี้ไต่ถาม

ที่กล่าวมานี้ เป็นเพียงการอธิบายความแตกต่างบางชนิดของตำแหน่งงานบริหารในระดับ กลาง และปัญหาการบริหารค่าตอบแทนของกลุ่มนี้