

## บทที่ 12

### การบริหารค่าตอบแทนแรงงานสำหรับระดับบริหาร (Management Compensation)

จากบทต้น ๆ ที่ผ่านมา จะพบว่า ลักษณะงานของกลุ่มต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นคนงานระดับ Operation, Salesman, Professional, หรือกลุ่มของ Supervisor Technician หรือ Administrative Employees ต่างก็มีลักษณะของงานแตกต่างกันออกไป ซึ่งลักษณะของการจ่ายเงินก็จะแตกต่างกันด้วย งานของกลุ่ม Management ก็มีความแตกต่างไปจากกลุ่มอื่น ดังนั้น การจ่ายค่าตอบแทนก็ควรจะแตกต่างจากค่าตอบแทนในลักษณะอื่น ๆ ด้วย

มีหลายวิธีที่จะให้เงินตอบแทนสำหรับตำแหน่งผู้บริหาร ซึ่งอันนี้จะรวมถึงรายได้ในระยะยาว และเงินพิเศษต่าง ๆ ปัญหาทางกฎหมายเกี่ยวกับภาษี ก็ควรจะนำมาพิจารณาในการกำหนดโปรแกรมการจ่ายเงินด้วย ในการกำหนดแผนการจ่ายเงินตอบแทนสำหรับกลุ่มผู้บริหารให้มีประสิทธิภาพ นั้น จะต้องศึกษาให้เข้าใจลึกซึ้งถึงลักษณะพิเศษของตำแหน่งผู้บริหารด้วย

#### กลุ่มของผู้บริหาร (Management Group)

ตามความหมายโดยทั่วไป กลุ่มผู้บริหารจะหมายถึง คนงานที่ การตัดสินใจ การวิเคราะห์ของเขามีผลอย่างสำคัญต่อกำไรของบริษัท กลุ่มของผู้บริหารในแต่ละองค์การ จะมีจำนวนโดยเฉลี่ยประมาณ ๑ % ของคนงานทั้งหมดของบริษัท เบอร์เชินด์มีแนวโน้มที่จะมากขึ้นในบริษัทเล็ก ๆ บริษัทที่มีการกระจายงานมาก, บริษัทที่มีเงินลงทุนต่ำ และรวมถึงบริษัทที่มีการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว อีกด้วย

เนื่องจากการตัดสินใจของกลุ่มผู้บริหาร จะมีผลกระทบอย่างมากต่อกำไรหรือขาดทุนของกิจการ ดังนั้นการจ่ายให้กลุ่มนี้จึงมุ่งเน้นไปในการพิจารณาถึงคุณค่าและความสำเร็จที่ผู้บริหารจะเอื้อให้แก่บริษัท มากกว่าที่จะดูถึงต้นทุนของบริษัท ถึงแม้ว่าเงินที่จ่ายให้ผู้บริหารจะสูง แต่เมื่อเปรียบเทียบกับต้นทุนรวมของกิจการแล้วจะไม่มากนัก ในบริษัทส่วนมาก สามารถจ่ายเงินค่าตอบแทนให้กับพนักงานระดับผู้บริหาร เพิ่มขึ้นได้อีกถึง ๒๔ % โดยที่ไม่มีผลกระทบต่อต้นทุนของกิจการมากนัก

ลักษณะของงานของกลุ่มผู้บริหารซึ่งจะมีผลกระทบต่อภารกิจกำหนดแผนการจ่ายค่าตอบแทน ได้แก่

- ไม่สามารถจะชี้ชัดหรือกำหนดได้ว่าผู้บริหารจะต้องทำงานอะไร หรือทำอย่างไร แต่สามารถบอกได้ว่าผู้บริหารจะต้องทำให้สำเร็จในเรื่องใด และสำเร็จในระดับไหน
- ในการจัดสัดส่วนของคนต่องาน เกือบจะเป็นหนึ่งต่อหนึ่ง
- คนงานในตำแหน่งผู้บริหารจะมีน้อย
- ผู้บริหารมักจะคาดหวังที่จะได้รับค่าตอบแทนใน เกณฑ์ที่สูงมาก
- ผู้บริหารจะมีโอกาสย้ายไปทำงานในบริษัทอื่นได้สูงมาก
- งานของผู้บริหารจะมีอัตราความเสี่ยงสูงมาก จะได้ผลตอบแทนสูง เมื่อทำงานได้สำเร็จ แต่ถ้างานผิดพลาด ก็มีโอกาสจะถูกโยกย้าย หรือไม่มีความก้าวหน้า
- สำหรับผู้บริหารโดยทั่ว ๆ ไป เช่นตำแหน่งผู้จัดการ จะมีระยะเวลาที่อยู่ในตำแหน่งค่อนข้างสั้น ๕๐ % ของผู้จัดการระดับสูง จะมีช่วงระยะเวลาที่ทำงานได้มีประสิทธิภาพสูงสุดไม่เกิน ๑๐ ปี ในองค์กรหนึ่ง ๆ
- ลักษณะของงานของผู้บริหารแต่ละคน จะมีลักษณะแตกต่างกันมาก ถึงแม้จะอยู่ในตำแหน่งที่มีชื่อ เรียกเหมือนกัน ทั้งนี้เพราะงานและกิจกรรมต่าง ๆ มักจะเปลี่ยนแปลงไปเมื่อมีการดำเนินงานที่เปลี่ยนไป

ความเข้าใจในลักษณะต่ำสุดของงานของผู้บริหารนี้เป็นสิ่งสำคัญมาก เพราะนอกจากจะช่วยให้มีการบริหารงานบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ยังจะช่วยให้สามารถจัดวางแผนการจ่ายค่าตอบแทนกับกลุ่มผู้บริหารนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย

#### การบริหารเงิน เดือนสำหรับกลุ่มผู้บริหาร

ในขณะที่เงินตอบแทนในรูปแบบอื่น ๆ มีความสำคัญมากเพราะเป็นส่วนสำคัญของรายได้ของผู้บริหารแล้วก็ตาม แต่เงินเดือนก็ยังนับเป็นรายได้ส่วนที่สำคัญที่สุด เนื่องจากเงินเดือนเป็นส่วนสำคัญและเป็นส่วนใหญ่ของรายได้ทั้งหมดของกลุ่มผู้บริหารนี้ นอกจากนั้นเงินเดือนยังเป็นฐานที่จะ

กำหนดจำนวนของเงินค่าตอบแทนในรูปแบบอื่น ๆ ด้วยว่าจะได้มากน้อยเพียงใด

ในปัจจุบันได้มีการพัฒนาระบบการจ่ายค่าตอบแทนของกลุ่มผู้บริหาร เปลี่ยนแปลงไปจากแบบเก่ามาก โดยทั่วไปแล้วขณะนี้จะเน้นการจ่ายเงินเดือนให้เหมาะกับลักษณะงาน

### การใช้ประโยชน์จาก Job description

การเขียน Job description สำหรับผู้บริหารนับว่าเป็นงานที่ยาก และสิ้นเปลืองเวลามาก การอธิบายลักษณะงานมักจะมีการเปลี่ยนแปลงซ้ำแล้วซ้ำอีก เพราะทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงในธุรกิจและองค์การ ก็มักจะมีผลกระทบต่อถึงงานของตำแหน่งผู้บริหารด้วย

ปัญหาหนึ่งในการเขียนลักษณะงานของตำแหน่งผู้บริหารก็คือ งานและขอบข่ายความรับผิดชอบของผู้บริหารจะแตกต่างจากคนงานกลุ่มอื่น ๆ จากตารางที่ ๑ จะแสดงการเปรียบเทียบลักษณะของงาน Office และงานบริหาร

ตารางที่ ๑ แสดงความแตกต่างของงานที่ได้รับมอบหมายระหว่าง ผู้บริหารกับ คนงานอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ผู้บริหาร

การวิเคราะห์งานที่มอบหมาย ไว้ในแง่ของ.-	ลักษณะเด่นของงาน Office	ลักษณะเด่นของงานผู้ บริหาร
Skile	ส่วนใหญ่เป็นงาน mechanical	ไม่ใช่งาน Mechanical แต่เป็นงานในลักษณะที่ต้องใช้ ความเป็นผู้นำ และใช้ความ สามารถในการประสานงาน ความร่วมมือ แนะนำ และ ควบคุมคนงานอื่น ๆ

การวิเคราะห์งานที่มอบหมาย ไว้ในแง่ของ	ลักษณะเด่นของงาน Office	ลักษณะเด่นของงาน ผู้บริหาร
ความรู้	ต้องใช้ความรู้ความเข้าใจ ทางด้านเทคนิค และวิธีการ ปฏิบัติงาน ต้องสามารถปฏิบัติ งานนั้นได้ โดยอาศัยประสพ- การณ์ และความชำนาญ	มีความรู้และเข้าใจในงาน ของบริษัทอย่างลึกซึ้ง เข้าใจ และรู้ถึงวิธีการปฏิบัติงาน
ความรับผิดชอบ	รับผิดชอบความแน่นอนและ ความเที่ยงตรงทางด้าน เทคนิค	รับผิดชอบโดยทั่ว ๆ ไปใน ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น
การพิจารณาและการ ตัดสินใจ	-งานที่ทำถูกต้องหรือไม่ -ควรขอคำแนะนำจาก Supervisor หรือ ทำต่อได้เลย	บ่อยครั้งที่การตัดสินใจจะเป็น ไปอย่างกว้าง ๆ ซึ่งจะมีผลกระท- ทบต่องานด้านอื่นของบริษัท
การวางแผน	เกี่ยวกับเวลาและความ ต่อเนื่องของงาน	ส่วนใหญ่วางแผนการทำงานใน ความรับผิดชอบของตน (ซึ่งแผน นี้มักจะมีผลกระทบไปถึงงานของ ผู้อื่น) เช่นการหาวิธีการใหม่ ๆ เข้ามาใช้

การวิเคราะห์งานที่มอบหมาย ให้ในแง่ของ	ลักษณะเด่นของงาน Office	ลักษณะเด่นของงาน ผู้บริหาร
เงื่อนไขและสภาพการทำงาน	ต้องเผชิญต่อสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับ เสียง ความร้อน ฝุ่นละออง และ ต้องใช้กำลังกายในการทำงาน	ไม่ต้องเผชิญกับสภาพการทำงานเหมือนงานของ Office
ความคิดริเริ่ม	ทำงานตามหน้าที่ และตามขั้นตอน โดยมุ่งว่าทำอย่างไรถึงจะทำงานได้เร็วที่สุด	มีความเป็นอิสระมากตามวิธีการที่ตนเองวางไว้
ให้คำปรึกษา	ไม่มี	การให้คำปรึกษาจะเป็นลักษณะงานขั้นพื้นฐาน
ความมีอิทธิพลในการทำงาน	น้อยมาก, มีการเสนอความคิดเห็นบ้าง หรือมีอิทธิพลแต่เฉพาะคนงานในระดับเดียวกัน	เป็นลักษณะงานขั้นพื้นฐาน

ปัญหาอย่างหนึ่งในการเขียนรายละเอียดและลักษณะงานของตำแหน่งผู้บริหารก็คือ หลักการเขียน Job description นี้ จะต้องเขียนงานของตำแหน่งเป็นมาตรฐาน ไม่ควรเขียนโดยดูจากงานเฉพาะตัวที่บุคคลในตำแหน่งนั้นทำ แต่ในทางปฏิบัติแล้ว สำหรับตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงนั้น การทำงานของแต่ละบุคคลจะเป็นตัวกำหนดทิศทางและลักษณะของงาน

การเขียน Job description ของตำแหน่งบริหารนี้ นอกจากจะต้องบอกรายละเอียดเกี่ยวกับหน้าที่และความรับผิดชอบของตัวเองแล้ว ยังจำเป็นต้องมีข้อมูลเกี่ยวกับธุรกิจต่าง ๆ แทรกไว้ด้วย เช่น

- ลักษณะของสินค้า, วิธีการทำงาน, การปฏิบัติงาน และการแบ่งงาน
- ลักษณะสำคัญ ๆ ที่เป็นหัวใจของบริษัท และปัญหาที่กำลังเผชิญ
- แผนงานและการพยากรณ์สถานการณ์ในอนาคต เช่น การวางแผน ๕ ปี
- แสดงโครงสร้างขององค์การ ที่ชี้ให้เห็นลักษณะการบริหารงานในทุกระดับ
- ธรรมชาติ และขอบข่ายของการแข่งขันในแต่ละแง่มุมของธุรกิจ
- จำนวน รูปแบบ และความยากในการตัดสินใจในตำแหน่งผู้บริหาร
- ลักษณะต่าง ๆ ของธุรกิจที่เป็นอยู่ เช่น การเจริญเติบโต การเปลี่ยนแปลงของสินค้า และตลาด การเปลี่ยนแปลงหรือการค้นพบทางด้านเทคโนโลยี
- ขอบเขตในการทำงานของธุรกิจ ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบ โดยตำแหน่ง
- ข้อมูลที่มีผลกระทบต่องานเขียน ยอดขาย, ยอดกำไร ทรัพย์สินที่ใช้ และจำนวนคนงาน

เนื่องจากปัญหา ระยะเวลา และต้นทุนในการเขียน Job description ของตำแหน่งผู้บริหาร หลาย ๆ บริษัทได้สรุปเห็นพ้องต้องกันว่า ถ้าจะเขียน Job description ของตำแหน่งผู้บริหารแล้ว ควรจะเริ่มจากการเขียนโดยกำหนดจุดประสงค์ในการบริหารขึ้นมาเสียก่อน ต่อจากนั้น ภายใต้วัตถุประสงค์นี้จึงจะเขียนลักษณะงานต่าง ๆ ที่ต้องการกระจายออกมาเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ แล้วจึงเขียนขอบข่ายความรับผิดชอบ ขอบเขตของอำนาจหน้าที่, กำหนดมาตรฐานของผลการทำงาน

รายละเอียดของงานที่เขียนออกมาดี ถ้าดีเพียงพอที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้แต่แรกได้ ก็หมายความว่า Job description นั้นสามารถใช้ประโยชน์ในการบริหารค่าตอบแทนแรงงานได้ และนอกจากนั้นยังมีคุณค่าที่จะนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารด้านอื่น ๆ ด้วย เช่น

การวางแผนงาน การจัดองค์การ การวางแผนกำลังคน และการพัฒนาการบริหารงาน

การกำหนดเงินเดือนสำหรับผู้บริหารด้วยการทำ Job Evaluation

การกำหนดค่าจ้างเงินเดือนด้วยวิธีการที่นิยมใช้กันก็คือ การทำการประเมินราคาของงาน Job Evaluation

การทำ Job Evaluation สำหรับตำแหน่งผู้บริหาร มีวิธีที่นิยมใช้อยู่ ๒ วิธีคือ

๑. Modified Factor Comparison ซึ่งดัดแปลงมาจากวิธี factor comparison การใช้วิธีนี้จำเป็นต้องมีการปรับปรุงดังนี้คือ

- (๑) เลือก และให้คำจำกัดความ ต่อบัญญัติ (Factor) ที่จะประเมินค่า โดยพิจารณาสภาพแวดล้อมภายในบริษัท
- (๒) ต้องปรับปรุงวิธีการให้น้ำหนักหรือค่าของงาน
- (๓) พัฒนาวิธีการต่าง ๆ ที่ใช้เฉพาะหรือให้เหมาะสมกับตำแหน่งต่าง ๆ ของผู้บริหาร

๒. Multiple Evaluation เป็นเทคนิคที่ใช้ประเมินราคางาน โดยจะพิจารณาค่าของงานทุกงาน อย่างน้อย ๒ ครั้งโดยใช้วิธีการประเมินที่แตกต่างกัน วิธีนี้จะช่วยชี้ให้เห็นว่าวิธีหนึ่งอาจจะไม่ดี หรือประเมินได้ค่าไม่ตรงกับความเป็นจริง ก็จะทำให้ต้องมีการตรวจสอบหาสาเหตุที่ผลออกมาไม่ตรงกัน ก็ช่วยให้ค่าที่ประเมินออกมามีความถูกต้องแม่นยำขึ้น

วิธีการอีกอันหนึ่งที่ช่วยให้สามารถกำหนดเงินเดือนให้ผู้บริหารได้ก็คือ การรวบรวมข้อมูลในตลาดแรงงาน (ซึ่งควรพิจารณาจากสถิติหลาย ๆ ปี (ประมาณ ๑๐ ปี) ) เกี่ยวกับรายได้ของระดับผู้บริหาร และข้อมูลนี้ควรจะมาจกหลาย ๆ แหล่ง ข้อควรระวังของวิธีนี้ก็คือ ตลาดแรงงานของผู้บริหารแต่ละประเภทจะมีความแตกต่างกัน เช่น ตลาดแข่งขันแรงงานของผู้บริหารทางการเงิน อาจแตกต่างจากของผู้บริหารธุรกิจอุตสาหกรรม

---

การ เขียน Job description อย่างละเอียดหรืออย่างกว้าง ๆจะมีผลอย่าง

แตกต่างกันควย โครงสร้างเงินเดือนที่ใช้อยู่ในปัจจุบันยังไม่ยืดหยุ่นพอที่จะให้รางวัลแก่ผู้บริหาร  
ที่ปฏิบัติงานได้ดีเยี่ยม

### การจ่ายเงินโบนัส

รูปแบบของการจ่ายค่าตอบแทนอันที่สอง ที่นอกเหนือจากเงินเดือน สำหรับผู้บริหาร  
ก็คือ การจ่ายเงินโบนัส โบนัสเป็นคำกว้าง ๆทั่วไปที่มักจะหมายถึงเงินตอบแทนพิเศษเป็นราย  
งวด โดยปกติจะจ่ายปีละครั้ง แต่ความจริงแล้ว การจ่ายเงินโบนัสสำหรับผู้บริหารอาจทำได้  
หลายรูปแบบ เช่น













