

บทที่ 14

ความรับผิดชอบของผู้บริหารต่าง ๆ ในการบริหารค่าตอบแทน

ผู้บริหารทุกระดับไม่ว่าจะเป็น Top Executive, Personnel Manager หรือ Line Manager ต่างก็มีความรับผิดชอบในการบริหารค่าตอบแทนแรงงานด้วยกันทั้งสิ้น เพียงแต่ขอบเขตของความรับผิดชอบจะแตกต่างกันออกไป และขอบเขตความรับผิดชอบนี้จะต้องกำหนดไว้ให้แน่นอน เพื่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องจะได้รู้ถึงหน้าที่ของเขาย่างแท้จริง

ขอบเขตความรับผิดชอบระหว่างผู้บริหารระดับสูง กับ Line Manager

โดยทั่วไปแล้ว Line Manager จะต้องคงไว้ซึ่งอำนาจขั้นพื้นฐานในการตัดสินใจ และรับผิดชอบสำหรับการจ่ายค่าจ้างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เนื่องจากว่า การจ่ายค่าจ้างถือเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งของการให้รางวัล การกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ และ การทุ่มเทความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้บังคับบัญชาแต่ละคน จะต้องรับผิดชอบต่อสิ่งดังกล่าว ถ้าเขาต้องการจะได้ชื่อว่า เป็นผู้นำของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ

แต่ในทางปฏิบัติ Line Manager น้อยครั้งที่จะมีอำนาจและความรับผิดชอบอย่างเต็มที่ในการบริหารเงินทดแทน อำนาจของเขามักจะถูกจำกัดโดยผู้บริหารระดับที่สูงขึ้นไปอีก ที่เป็นดังนี้เพราะ

๑. การกำหนดนโยบายต่าง ๆ มักจะตกอยู่ในมือของผู้บริหารระดับสูง
๒. เพื่อให้การบริหารค่าตอบแทนในหน่วยงานต่าง ๆ เหมือนกัน จึงต้องจำกัดขอบเขตอำนาจหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาชั้นต้น
๓. จำเป็นต้องจำกัดอำนาจหน้าที่และความ รับผิดชอบ เพื่อเป็นหลักประกันความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และความเหมาะสมในการใช้นโยบาย

๔. บางครั้งเป็นการยากที่จะทำให้เชื่อใจได้ว่า Line Manager จะรู้เรื่องราวต่าง ๆ และมีความเข้าใจในการบริหารค่าตอบแทนอย่างแท้จริง ดังนั้นงานบางชนิดจะต้องมอบให้ผู้มีความชำนาญพิเศษโดยเฉพาะค่าเงินการ

หน้าที่ของ Line Manager

Line Manager โดยทั่ว ๆ ไปจะมีความรับผิดชอบขั้นพื้นฐาน สำหรับการตัดสินใจเกี่ยวกับการจ่ายเงินภายใต้กฎ ระเบียบการปฏิบัติ และ กลยุทธ์ต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นมาโดยบริษัท จำนวนการตัดสินใจประจำวัน จะเป็นกุญแจสำคัญแห่งความสำเร็จในแผนของการจ่ายเงิน

มีบ่อยครั้งที่ Line Manager ได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการตั้งกฎเกณฑ์ ระเบียบการจ่ายเงินขึ้นมา ถึงแม้ว่า จะไม่ได้เข้าร่วมอย่างเป็นทางการก็ตาม ทั้งนี้เพราะ เขาจะต้องเป็นผู้ที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับความจำเป็นต่าง ๆ ในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา กับ Line Management ในระดับที่สูงกว่าต่อไป Line Manager จะต้องเป็นผู้เสนอความคิดเห็นต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ ที่จะช่วยให้การบริหารการจ่ายค่าตอบแทนดีขึ้น แสดงความคิดเห็นเหล่านี้ก็มักจะได้มาจากประสบการณ์ในการทำงาน

Line Manager จะเป็นผู้ตีความหมายของกฎ ระเบียบ และนำกฎระเบียบนี้มาใช้ ทั้งนี้เพราะกฎเกณฑ์ต่าง ๆ นั้นเป็นเพียงข้อความทั่วไปที่แสดงแนวคิดในการจัดการ เมื่อนำมาใช้ ที่จุดย่อย เมื่อเผชิญปัญหาต่าง ๆ เฉพาะหน้า จึงจำเป็นต้องมีความหมายของกฎนี้ และความหมาย หรือแนวปฏิบัติละเอียดที่ออกมานี้ก็จะต้องใช้บังคับต่อไปเรื่อย ๆ ในอนาคต ดังนั้นหน้าที่อื่นนี้จึงเสมือนประหนึ่งว่า เขาได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายด้วย

ดังนั้น Line Manager แต่ละคนจะต้องมีความระมัดระวังในการนำกฎไปใช้ ถึงแม้ว่าปัญหาแต่ละชนิดที่พบ จะมีลักษณะแตกต่างกัน แต่เขาก็ควรจะต้องพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของแต่ละเหตุการณ์ ในแง่ต่าง ๆ ดังเช่น

๑. อะไรคือนโยบายของบริษัทในปัญหานี้
๒. ความรู้เกี่ยวกับข้อเท็จจริงในแต่ละสถานการณ์
๓. การแก้ไขปัญหาลักษณะเดียวกันนี้ เคยทำอย่างไรในอดีต
๔. ควรจะปรึกษาหารือกับผู้ชำนาญพิเศษในปัญหานี้ เพื่อที่จะได้เข้าใจถึงนโยบายของบริษัทนี้หรือไม่
๕. ควรปรึกษาผู้บังคับบัญชาขั้นต้น ๆ ในระดับต่ำกว่า ก่อนตัดสินใจหรือไม่
๖. มีสภาพแรงงานเข้ามาเกี่ยวข้องด้วยหรือไม่ ถ้ามีควรจะได้พูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับตัวแทนสหภาพแรงงาน หรือตัวแทนจากกรมแรงงานหรือไม่
๗. ควรจะอธิบายให้ผู้บังคับบัญชาเข้าใจเกี่ยวกับการตัดสินใจของเขาหรือไม่
๘. และถ้าจะอธิบาย จะอธิบายอย่างไร

โดยอุทกการณ์แล้ว งานส่วนหนึ่งของผู้บังคับบัญชาในขั้นต้นคือ การทำให้คนงานยอมรับแผนการจ่ายเงินทั้งหมดของบริษัท แต่แผนการนั้น จะไม่ได้รับการยอมรับ ถ้าคนงานไม่เข้าใจกฎเกณฑ์ และการปฏิบัติของบริษัท ดังนั้น ความรับผิดชอบขั้นต้นของผู้บังคับบัญชาก็คือ การอธิบายนโยบายของบริษัท เพราะผู้บังคับบัญชาขั้นต้น เป็นผู้ที่ใกล้ชิดและเกี่ยวข้องโดยตรงกับปัญหานี้ และผู้บังคับบัญชาจะอธิบายให้คนงานเข้าใจได้ ก็ต่อเมื่อตนเองจะต้องมีความเข้าใจในแผนการจ่ายเงินนี้เสียก่อน

ขอบเขตหน้าที่ของ Personnel Manager และ Staff

Personnel Manager และ Staff เป็นกลุ่มผู้ชำนาญงานในด้านนี้โดยตรง มีความรับผิดชอบที่แน่นอนในการให้ทุกหน่วยงานดำเนินการตามแผน หรือระบบของการจ่ายค่าตอบแทน ที่บริษัทได้วางไว้ ในขณะที่ Line Manager จะไม่เข้าไปเกี่ยวข้องโดยตรง ดังนั้น จึงจำเป็นที่ Line Manager จะต้องเข้าใจถึงหน้าที่และความรับผิดชอบของ Staff กลุ่มนี้

งานวิจัย วิเคราะห์ เกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทน คืองานขั้นพื้นฐานของ Staff กลุ่มนี้ ซึ่งโดยทั่ว ๆ ไปจะรวมถึงงานด้าน Wage Survey การเตรียมรายงาน การบริหารการควบคุมบริษัท รวมไปถึงการสืบเสาะวิธีการและเทคนิคต่าง ๆ ที่บริษัทอื่น ๆ ใช้อยู่ เพื่อนำข้อมูลเหล่านี้มาวิเคราะห์ หาแนวทาง การบริหารค่าตอบแทนแรงงานภายในบริษัทของเขา

หน้าที่การวิเคราะห์วิจัย เป็นความรับผิดชอบขั้นพื้นฐานของกลุ่ม Staff เพราะกลุ่มนี้จะต้องใช้ความรู้ ความเข้าใจนี้ เพื่อให้คำแนะนำเกี่ยวกับนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนแรงงานของบริษัทให้กับฝ่าย Line Manager ทุกระดับ เพื่อนำไปตีความ ออกไปใช้บังคับเป็นกฎเกณฑ์

ในบางครั้ง กลุ่ม Staff ผู้ชำนาญพิเศษเกี่ยวกับค่าจ้างนี้ก็ต้องรับผิดชอบในการก่อตั้งแผนการจ่ายเงิน วิธีการใหม่ ๆ ที่ต้องใช้เทคนิคสูง ๆ เพื่อนำไปพัฒนาใช้กับองค์การให้เหมาะสมด้วย

หน้าที่อีกประการหนึ่งของ Personnel Manager และ Staff ก็คือการควบคุมการปฏิบัติเกี่ยวกับค่าจ้างเงินเดือน ผู้บริหารมักจะช่วยกำหนดวิธีการต่าง ๆ ออกมาเพื่อใช้ในการควบคุมการบริหารค่าจ้างเงินเดือนของทั้งบริษัทโดยส่วนรวม ให้เป็นแบบฉบับเดียวกัน แล้วกลุ่ม Staff ก็จะทำวิธีการนี้มาใช้ ทั้งนี้เพราะเขาจะรู้ถึงแผนการจ่ายเงินค่าจ้างได้อย่างลึกซึ้งกว่า Staff เนื่องจากได้เป็นผู้ร่วมในการก่อตั้งนโยบายขึ้นมาด้วย จะเห็นว่า กลุ่ม Staff นี้ไม่ใช่ผู้ควบคุม แต่เป็นเพียงคนใช้อำนาจของผู้บริหาร ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถควบคุมแผนการจ่ายเงินค่าตอบแทนได้อย่างมีประสิทธิภาพนั่นเอง