

บทบาทงานด้าน HR ที่มีต่อ Line Manager (ตอนที่ 7) 7 HR Dimensions for Line Manager



บทความโดย : อารภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์

อีเมล : p_arporn11@yahoo.com

สำหรับบทความฉบับนี้ ดิฉันจะมาพูดคุยกันถึงมิติที่ 6 คือ มิติงานด้านระบบบริหารค่าตอบแทน (Compensation System) ถ้ามองผิวเผินอาจจะคิดว่า Line Manager ไม่ควรที่จะต้องเข้ามาเกี่ยวข้อง เพราะค่าตอบแทนควรจะเป็นความลับที่ HR Dept. ไม่นำมาเปิดเผย ...เขาเป็นว่าเราอ่านบทความมิติที่ 6 ในรายละเอียดที่จะนำเสนอ...แล้วคุณจะเข้าใจค่ะ

มิติที่ 6 - Compensation System

คงไม่มีใครปฏิเสธนะคะว่า...งานคือเงิน เงินคืองาน บันดาลสุข...ทุกคนหวังที่จะทำงานเพื่อให้ได้เงินเดือนเพิ่มขึ้น และโดยเฉพาะกับพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีความต้องการอยากได้เงินเดือนมากขึ้น...คุณเองในฐานะ Line Manager ต้องเป็นผู้ตอบคำถามพนักงานว่าทำไมเค้าได้ปรับเงินเดือนน้อย หรือบางคนถึงขนาดไม่ได้ปรับเงินเดือน และคำถาม/ปัญหาอีกมากมายที่ Line Manager อาจจะต้องประสบ....คำถามหรือปัญหาเหล่านี้คุณเคยได้รับฟังจากลูกน้อง หรือได้ประสบด้วยตัวคุณเองบ้างหรือไม่

ข้อคำถาม/ปัญหา	มี	ไม่มี
1. เฮ้อ! อยู่มาตั้ง 10 ปีแล้ว ทำไมเงินเดือนเรายังน้อยกว่าคนที่เข้ามาใหม่ ท้อใจจริง ๆ		
2. ทำไมหนอ เป็นหัวหน้างานแล้ว เงินเดี่ยมน้อยกว่าลูกน้องที่เข้ามาใหม่		
3. เค้าอีกแล้ว....ลาออกกันอีกแล้ว....ไม่มีอะไรสามารถจูงใจเค้าได้เลยหรือใจ		
4. นู้อ่าเพิ่งลาออกเลยนะ....เดี๋ยวพี่จะปรับเงินเดือนพิเศษให้...อยู่ช่วยกันก่อนนะ		
5. ไม่จำเป็นต้องทำงานอะไรมากมายเลย...เงินเดือนแค่นี้ ทำงานเท่านี้ ก็เพียงพอแล้ว		
6. พี่...ทำไมหน่วยงานอื่นเค้าได้เงินเดือนมากกว่าหนู...ทั้ง ๆ ที่งานก็ไม่แตกต่างอะไรกันมากมายเลยนะ		

เหนื่อยใจบ้างหรือไม่คะ สำหรับ Line Manager ในการต้องเข้าไปตอบคำถามหรือปัญหาต่าง ๆ จากลูกน้องเกี่ยวกับเรื่องเงินเดือนหรือค่าตอบแทนที่ได้รับไม่ยุติธรรม....ดิฉันคิดว่า Line Manager ไม่ต้องกังวลใจหรือหวั่นไหวทุกอย่างไม่รู้ที่ระบบ ซึ่งถ้าวางระบบไว้ดีตั้งแต่ต้น คงไม่น่าจะมีปัญหาอะไรมากมายเกิดขึ้น (ปัญหาอาจมีบ้าง แต่ก็ไม่ใช่ประเด็นที่ต้องมานั่งคบคิดหรือปวดหัวสักเท่าไรหรอก) ทั้งนี้ HR Dept. จึงต้องมีบทบาทอย่างมากในการจัดทำและออกแบบระบบการ

บริหารค่าตอบแทนให้ดีขึ้นและสามารถนำมาปรับใช้ได้ภายในองค์กร ... ส่วน Line Manager จะต้องเป็นผู้นำระบบมาประยุกต์ใช้ในการบริหารค่าตอบแทนให้กับพนักงานภายใต้การดูแลรับผิดชอบของตนเอง

ดังนั้น HR Dept. และ Line Manager ควรจะต้องทำงานร่วมกันในการปรับระบบการบริหารค่าตอบแทนขององค์กรให้ดีขึ้นและเหมาะสมกับลักษณะธุรกิจขององค์กร... ทั้งนี้ขอให้พิจารณาการออกแบบระบบบริหารค่าตอบแทนให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะขอเน้นไปที่การจัดทำโครงสร้างเงินเดือนที่เหมาะสม โดยมีขั้นตอนหลัก ๆ ตามภาพแสดงดังต่อไปนี้

การจัดทำโครงสร้างเงินเดือนที่เหมาะสมนั้น ดิฉันแนะนำว่าควรจะหาที่ปรึกษาในการเข้ามาจัดทำ หรือร่วมจัดทำ ทั้งนี้เพราะว่าเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ของแต่ละหน่วยงาน และการที่จะให้ HR Dept. เก็บข้อมูลและจัดทำโครงสร้างเงินเดือนเองนั้นอาจจะลำบากหน่อยในการจัดทำโครงสร้างเงินเดือนของหน่วยงานตนเอง เพราะคงจะมีคำถามว่า...ทำไม HR Dept. อยู่กระบอกเงินเดือนเท่านั้น เท่านั้นรวมทั้งการอธิบายว่าทำไมหน่วยงานต่าง ๆ จึงมีโครงสร้างเงินเดือนเป็นเช่นนั้น อย่างนี้... แต่ถ้าหน่วยงาน HR Dept. มีผู้เชี่ยวชาญพิเศษที่เคยผ่านงานมาหลาย ๆ บริษัท และมีความชำนาญในการจัดทำโครงสร้างเงินเดือน HR Dept. ก็สามารถทำได้เขาเป็นว่าขอให้ระวังและพิจารณาความเหมาะสมของผู้จัดทำก็แล้วกันนะคะ...

ในการออกแบบโครงสร้างเงินเดือนให้เหมาะสมกับลักษณะธุรกิจนั้น ทั้ง HR Dept. และ Line Manager ควรจะต้องทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด ไม่ใช่ปล่อยให้ HR Dept. ทำแต่ฝ่ายเดียว เพราะผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นนั้น Line Manager ต่าง ๆ ย่อมมีส่วนเกี่ยวข้องกับผลลัพธ์นั้นโดยตรง เพราะต้องเป็นผู้ตอบคำถามหรือเจอปัญหาจากการจ่ายค่าตอบแทนไม่เหมาะสมโดยตรง ดังนั้นขอให้พิจารณาตามขั้นตอนต่าง ๆ ว่า Line Manager และ HR Dept. จะต้องเกี่ยวข้องกันอย่างไรบ้าง พิจารณาตามขั้นตอนที่ได้กล่าวถึงไปแล้วในช่วงต้น ดังต่อไปนี้

Job Analysis - HR Dept. จะต้องเป็นผู้วางแผน จัดระบบการเก็บรวบรวมข้อมูลว่าจะใช้วิธีการอย่างไรในการเก็บข้อมูลลักษณะงาน เช่น การสัมภาษณ์ การจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) การใช้แบบสอบถาม เป็นต้น รวมทั้งการนำข้อมูลมาวิเคราะห์และออกแบบให้เหมาะสม ซึ่งในขั้นตอนนี้ Line Manager อาจจะไม่มีส่วนเกี่ยวข้องมากเท่าไรนัก เพียงแต่ว่า HR Dept. จะต้องประสานงานกับ Line Manager ในการกำหนดตารางการเก็บข้อมูลที่ครอบคลุมวัน เวลา และผู้ที่เกี่ยวข้องในการให้ข้อมูล ดังตัวอย่างของตารางการนัดสัมภาษณ์ต่อไปนี้

วันที่	เวลา	ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่งงาน	หมายเหตุ

Job Description - HR Dept. จะต้องเป็นผู้จัดทำใบกำหนดหน้าที่งาน (Job Description) ของตำแหน่งงานต่าง ๆ และนำส่งให้เจ้าของตำแหน่งงานตรวจสอบและลงลายมือชื่อ หลังจากนั้นจำเป็นต้องนำไปกำหนดหน้าที่งานให้กับ Line Manager ในแต่ละหน่วยงานตรวจสอบและลงลายมือชื่อในใบกำหนดหน้าที่งานด้วย ... ในระหว่างที่ Line

Manager ตรวจสอบใบกำหนดหน้าที่งาน ดิฉันแนะนำว่าเป็นโอกาสที่ Line Manager จะใช้เป็นเวทีในการชี้แจงงานและสิ่งที่คาดหวังของแต่ละงานให้กับลูกน้องของตนเอง... ขอให้ HR Dept. สื่อสารให้ Line Manager เข้าใจว่าการจัดทำใบกำหนดหน้าที่งานไม่ใช่ว่าเป็นแค่จัดทำคัมภีร์ หรือกระดาษเพียงไม่กี่แผ่นเท่านั้น...แต่การจัดทำใบกำหนดหน้าที่งานจะเป็นเครื่องมือให้ Line Manager มีโอกาสได้เข้าไปพูดคุยถึงหน้าที่งานที่ลูกน้องต้องทำ (บางหน่วยงาน ลูกน้องไม่เคยรับรู้ถึงขอบเขตหน้าที่งานที่หัวหน้างานอยากให้ทำทั้งหมด รวมทั้งผลที่คาดหวังจากงานต่าง ๆ ...ทำงานตามนายสั่งอย่างเดียวเท่านั้น) ทั้งนี้ส่วนประกอบของใบกำหนดหน้าที่งานคงจะไม่ขอล่าถึงนะคะ เพราะเคยนำเสนอแล้วในบทความเรื่องบทบาททางด้าน HR ที่มีต่อ Line Manager : ตอนที่ 2....ถ้าท่านใดที่สนใจขอให้ท่านไปอ่านบทความย้อนหลังค่ะ

Job Evaluation - ขั้นตอนนี้อาจจะเป็นขั้นตอนยากสักหน่อยสำหรับ HR Dept. ในการประเมินค่างานให้เหมาะสม แต่ไม่ยากขนาดทำไม่ได้นะคะ เพียงแต่ต้องรู้หลักและวิธีการในการประเมินค่างาน ...ซึ่งหลังจากการจัดทำใบกำหนดหน้าที่งานของตำแหน่งงานที่ Line Manager และผู้ปฏิบัติงานเข้าใจตรงกันถึงขอบเขตหน้าที่งานเรียบร้อยแล้วHR Dept. ต้องนำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์เพื่อหาปัจจัยที่ใช้ในการประเมินค่างาน ซึ่งจะหนีไม่พ้นเรื่อง ความซับซ้อนของงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ ลักษณะการติดต่อสื่อสาร ความรู้ ประสบการณ์ ...บางองค์กรได้นำเอาการใช้ภาษาอังกฤษ และทักษะการใช้คอมพิวเตอร์เป็นส่วนหนึ่งของปัจจัยที่ใช้ประเมินค่างาน...หลังจากที่ HR Dept. กำหนดปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้แล้ว ก็ควรจัดประชุมและชี้แจง Line Manager เกี่ยวกับปัจจัยการประเมินค่างานที่กำหนดขึ้น ...ถ้าได้รับการตกลงร่วมกันจาก Line Manager ในหน่วยงานต่าง ๆ แล้วHR Dept. ควรเริ่มประเมินค่างานของตำแหน่งงานตามปัจจัยที่ได้กำหนดขึ้น....และหลังจากประเมินค่างานเสร็จเรียบร้อยแล้ว HR Dept. ควรจัดนัดประชุมเพื่ออธิบายผลการประเมินให้กับ Line Manager ในแต่ละหน่วยงาน

Job Classification - หลังจากที่ HR Dept. ประเมินค่างานของตำแหน่งงานทั้งหมดแล้ว ให้สรุปผลคะแนนทั้งหมดในแต่ละตำแหน่งงานเพื่อนำมาจัดกลุ่มหรือระดับจากผลคะแนนที่คำนวณได้ซึ่งควรต้องระวังการจัดทำ Job Classification เนื่องจากผลของ Job Classification จะนำไปใช้ในการออกแบบระบบหรือโครงสร้างเงินเดือนต่อไป...การจัดกลุ่มหรือระดับนั้น ไม่มีสูตรสำเร็จตายตัวว่าต้องแบ่งเป็นกี่กลุ่มหรือระดับ ทั้งนี้ HR Dept. ต้องหา Benchmark ขององค์กรอื่นที่มีธุรกิจคล้ายคลึงกับองค์กรของเรา ขอให้พิจารณาตัวอย่างการจัดแบ่งระดับชั้นดังต่อไปนี้

ระดับชั้น	กลุ่ม-ตำแหน่งงาน
6	Director เช่น ผู้อำนวยการสายพัฒนาธุรกิจ ผู้อำนวยการสายงานสนับสนุน เป็นต้น
5	Manager-Line Function เช่น ผู้จัดการฝ่ายขาย ผู้จัดการฝ่ายผลิต เป็นต้น
4	Manager-Back Office Function เช่น ผู้จัดการฝ่ายธุรการ ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ เป็นต้น
3	Officer-Line Function เช่น ช่างเทคนิค พนักงานซ่อมบำรุง เป็นต้น
2	Officer-Back Office Function เช่น พนักงานบัญชี พนักงานบุคคล เป็นต้น
1	Un-Skill/Semi Skill เช่น แม่บ้าน พนักงานขับรถ พนักงานเดินเอกสาร คนงาน เป็นต้น

ตารางที่น่าเสนอเป็นเพียงตัวอย่างเพื่อให้คุณมองเห็นภาพการจัดทำ Job Classification นะคะ เวลาทำคงต้องมีการจัดแบ่งกลุ่ม หรือระดับชั้นให้เหมาะสมกับองค์กรของคุณเอง แล้ว Line Manager จะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องอย่างไรบ้าง? ...แน่นอนว่าหาก HR Dept. จัดแบ่งกลุ่มหรือระดับชั้นเรียบร้อยแล้ว...HR Dept. จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องชี้แจงและนำเสนอกลุ่มหรือระดับทั้งหมดที่จัดขึ้นให้กับ Line Manager ทั้งนี้การจัดทำ Job Classification เป็นเรื่องที่ต้องละเอียดอ่อน เพราะจะเป็นตัวกำหนดระบอบหรือโครงสร้างเงินเดือน ดังนั้นดิฉันขอแนะนำว่า Line Manager ที่เกี่ยวข้องควรเป็นผู้บริหารสูงสุดของกลุ่มงานหรือสายงานนั้น ๆ และทางที่ดีจัดตั้งเป็นรูปแบบของคณะกรรมการจะดีกว่า โดยให้ Line Manager ในแต่ละสายงานเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการตัดสินใจและพิจารณาการกำหนด Job Classification และโครงสร้างเงินเดือนด้วย

Salary Structure - การจัดทำโครงสร้างเงินเดือน HR Dept. ต้องทำการสำรวจค่าตอบแทนจากภายนอก หรือเรียกว่า Salary Survey โดยอาจจะว่าจ้างที่ปรึกษาให้ทำการสำรวจให้ หรืออาจจะหาซื้อรายงานผลการสำรวจจากสถาบันต่าง ๆ ที่ได้ทำการสำรวจไว้แล้ว เพื่อนำข้อมูลต่าง ๆ เหล่านี้มาประกอบการกำหนดค่าต่ำสุด (Minimum) ค่ากลาง (Mid Point) และค่าสูงสุด (Maximum) ของแต่ละระบอบเงินเดือน ขั้นตอนนี้เป็นกรกำหนดช่วงเงินเดือนของแต่ละระบอบเงินเดือน ดังนั้น HR Dept. ต้องทำมีความแม่นยำของข้อมูลเพื่อจะได้ชี้แจงและอธิบายผลการจัดแบ่งระบอบหรือโครงสร้างเงินเดือนให้กับ Line Manager ที่จัดตั้งในรูปแบบของคณะกรรมการได้

หลังจากที่ได้ออกแบบโครงสร้างเงินเดือนที่เหมาะสม ยุติธรรม และสามารถแข่งขันได้กับตลาดภายนอกได้แล้วแน่นอนว่าในขั้นตอนต่อไปคือการนำเอากระบอบเงินเดือนไปใช้ในองค์กร...Line Manager และ HR Dept. ต้องร่วมกันพิจารณาแล้วว่าใครมีเงินเดือนที่สูงหรือต่ำกว่าระบอบเงินเดือนที่จัดทำขึ้น และหาวิธีการและแนวทางในการบริหารและรักษาคนหน้าที่ของ HR Dept. ควรต้องเป็นผู้นำเสนอแนวทางต่าง ๆ ที่สามารถนำมาใช้ในการบริหารและรักษาคน และ Line Manager อาจจะต้องพิจารณาความเหมาะสมในการนำเอาวิธีการหรือแนวทางต่าง ๆ มาใช้ปฏิบัติในองค์กร

ดังนั้นในมิติที่ 6 เรื่องการจัดระบบบริหารค่าตอบแทน (Compensation System) ดิฉันขอเน้นไปที่การจัดทำหรือปรับปรุงโครงสร้างเงินเดือนให้เหมาะสม เพราะถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นในการจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงาน หากจุดเริ่มต้นไม่มีระบบที่ดี ..แน่นอนปัญหาปลายทางย่อมจะเกิดขึ้น เช่น เงินเดือนของหัวหน้างานน้อยกว่าลูกน้อง หรือเงินเดือนของเด็กจบใหม่จะมากกว่าคนที่ทำงานมานานแล้ว หรือทำงานเหมือนกันทำไมเงินเดือนไม่เท่ากัน เป็นต้นและในที่สุดปัญหาสมองไหล ปัญหาการซื้อตัวคนดีมีฝีมืออาจจะเกิดขึ้น....ขอให้แก้ไขปัญหาเสียตั้งแต่ตอนนี้ ค่อย ๆ แก้ ...ดีกว่าปล่อยให้ปัญหาขึ้นต่อไป

(หากผู้อ่านมีข้อแนะนำหรือคำติชมใด ๆ เพื่อให้งานเขียนบทความของดิฉันเป็นประโยชน์ต่อการนำไปใช้ของท่านมากยิ่งขึ้น ดิฉันยินดีที่จะรับฟังข้อเสนอแนะ คำถาม หรือประเด็นที่สงสัย โดยผู้อ่านสามารถติดต่อมายังดิฉันได้โดยตรง

