

บทสรุปผู้บริหาร

งานบริการให้คำปรึกษาเพื่อจัดทำโครงสร้างเงินเดือน (Salary Structure) ของบริษัท เอปียี จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริษัทฯ มีโครงสร้างเงินเดือนที่เป็นระบบ ที่ก่อให้เกิดความเป็นธรรมภายใน (Internal Equity) และความเป็นธรรมภายนอกได้ (External Equity) ช่วยให้การบริหารต้นทุนค่าตอบแทนได้อย่างเป็นระบบ สามารถรักษาและดึงดูดคนที่มีความสามารถให้ทำงานกับบริษัทฯ และเป็นแนวทางในการพัฒนา Compensation System และระบบทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทฯ ต่อไป

การดำเนินการครั้งนี้ ครอบคลุมพนักงานทั้งหมดตั้งแต่ระดับเจ้าหน้าที่ถึงระดับผู้บริหารของบริษัทฯจำนวน 41 ตำแหน่ง รวมเป็นพนักงานทั้งสิ้น 146 คน โดยขั้นตอนในการดำเนินการจะเริ่มจากการทบทวนวิเคราะห์งาน การประเมินค่างาน การสำรวจเงินเดือน และการจัดทำโครงสร้างเงินเดือน ทั้งนี้ คณะผู้ให้คำปรึกษาได้ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล 4 วิธีด้วยกัน คือ การศึกษาเอกสาร การใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ และการสังเกตการณ์ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง และครบถ้วนมาวิเคราะห์ และกำหนดแนวทางในการให้คำปรึกษา

สำหรับเครื่องมือที่นำมาใช้ในการจัดทำโครงสร้างเงินเดือน คือ การประเมินค่างาน โดยวิธี Hay Guide Chart-Profile Method of Job Evaluation เนื่องจากเป็นการประเมินค่างานที่มีหลักเกณฑ์ในการประเมินค่างานที่ชัดเจน การเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ เรื่องผลสำรวจเงินเดือนของสมาคมการจัดการงานธุรกิจแห่งประเทศไทย (TMA) ปี พ.ศ. 2550/2551 Kelly Services ปี พ.ศ. 2550/2551 และสมาคมจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT) ปี พ.ศ. 2550/2551 ในกลุ่มธุรกิจทั่วไปในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล นอกจากนี้กลุ่มผู้ให้คำปรึกษาได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ จากการสำรวจเงินเดือน (Salary Survey) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากขึ้น ซึ่งกลุ่มเป้าหมายในการสำรวจอยู่ในกลุ่มธุรกิจพาณิชย์นาวี ซึ่งผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลกลุ่มผู้ให้คำปรึกษาสามารถสรุปได้ดังนี้

1.เส้นการจ่ายเงินเดือนของบริษัทฯ ในปัจจุบัน ไม่มีระบบการจ่ายเงินเดือนที่ชัดเจน ทำให้เกิดปัญหาความเป็นธรรมภายใน (Internal Equity) โดยพนักงานที่มีตำแหน่งงานสูงกว่าบางคนได้รับเงินเดือนที่น้อยกว่าพนักงานที่มีตำแหน่งงานต่ำกว่า ซึ่งบริษัทฯ ไม่สามารถอธิบายเหตุผล

ที่ทำให้พนักงานยอมรับในเรื่องดังกล่าวได้ ส่วนความเป็นธรรมภายนอก (External Equity) โดยพิจารณาจากการเปรียบเทียบนโยบายการจ่ายเงินเดือนของบริษัทฯ กับผลการสำรวจเงินเดือนในตลาด พบว่า การจ่ายเงินเดือนในตำแหน่งงานส่วนใหญ่ของบริษัทฯ สามารถแข่งขันกับตลาดได้ ซึ่งบางตำแหน่งงาน บริษัทฯ ควรมีการปรับปรุงการจ่ายเงินเดือน นอกจากนี้ จากปัญหาความเป็นธรรมที่กล่าวมาข้างต้น ยังส่งผลกระทบต่อการบริหารต้นทุนค่าตอบแทน และความสามารถในการรักษาและดึงดูดคนที่มีความสามารถให้ทำงานกับบริษัทฯ ได้

2.เมื่อเปรียบเทียบเส้นการจ่ายเงินเดือนของบริษัทฯ กับเส้นการจ่ายเงินเดือนเฉลี่ยของตัวแทนตลาด พบว่า การจ่ายเงินเดือนของบริษัทฯ โดยภาพรวมสามารถแข่งขันกับตลาดได้ โดยตำแหน่งที่สามารถแข่งขันได้ ประกอบด้วยตำแหน่ง ช่างเช็ด กลาสี นายท้าย ช่างน้ำมันเรือ นักเรียนฝึกช่างกลเรือ นักเรียนฝึกปากเรือ สร้างปากเรือ สร้างช่างกลเรือ เจ้าหน้าที่รับส่งเอกสาร สหโภชนี ผู้ช่วยต้นเรือ เลขานุการฝ่ายเทคนิค เจ้าหน้าที่แผนกจัดซื้อ เจ้าหน้าที่คลังสินค้า เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล เจ้าหน้าที่แผนกบัญชีเจ้าหน้าที่แผนกการเงิน ต้นหน นายช่างกล ต้นเรือ รองต้นกล ผู้ช่วยผู้บริหารระบบ SMS เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ (จัดซื้อ) ผู้จัดการวางเรือ นายช่างบก หัวหน้าแผนกจัดซื้อ ตัวแทนเรือ หัวหน้าแผนกการเงิน หัวหน้าแผนกบัญชี ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายเทคนิค และผู้ตรวจเรือประจำบริษัท ส่วนตำแหน่งที่บริษัทฯ ควรให้ความสำคัญกับการปรับปรุงการจ่ายเงินเดือน ประกอบด้วยตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายบุคคล ผู้บริหารระบบ SMS ผู้จัดการฝ่ายเทคนิค ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ ต้นกลเรือ นายเรือ (กัปตัน) ผู้จัดการกองเรือ ผู้จัดการฝ่ายบัญชีและการเงิน และกรรมการผู้จัดการ

อย่างไรก็ตาม เมื่อบริษัทฯ มีการปรับใช้โครงสร้างเงินเดือนใหม่ทุกตำแหน่งแล้ว ควรนำวิธีการวิเคราะห์หาค่า Compa-Ratio มาใช้เพื่อควบคุม และตรวจสอบโครงสร้างเงินเดือนให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ด้านงบประมาณต่อไป ทั้งนี้โดยจะต้องใช้วิธีการปรับขึ้นเงินเดือนหรือเลื่อนตำแหน่งงานภายใต้โครงสร้างเงินเดือนที่สอดคล้องกับผลงานและเป็นธรรม หรือสอดคล้องกับแผนการบริหารผลการปฏิบัติงานภายในบริษัทฯ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของบริษัทฯ ได้ในที่สุด