



บทที่ 3

## การประเมินค่างานของการไฟฟ้านครหลวง

### 1. มูลเหตุที่ทำให้มีการประเมินค่างานในการไฟฟ้านครหลวง

เงินเดือนและค่าจ้างนับว่าเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งของการบริหารงานบุคคลนอกจากจะเป็นสิ่งจูงใจและดึงดูดคนให้สมัครเข้าทำงานแล้วยังเป็นการตอบแทนร่างกายและแรงใจให้แก่พนักงานและช่วยให้การบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นอัตราเงินเดือนจึงควรได้รับการปรับปรุงอยู่เสมอเพื่อให้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจและสภาพการทำงาน อย่างไรก็ตามอัตราเงินเดือนของพนักงาน กฟน. ก็ได้รับการปรับอัตราเงินเดือนให้สอดคล้องกับอัตราค่าจ้างแรงงานขั้นต่ำซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาตามภาวะค่าครองชีพที่สูงขึ้น

บัญชีอัตราเงินเดือนของ กฟน. ที่ใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 30 กันยายน 2517 ซึ่งโครงสร้างรูปแบบของบัญชีเงินเดือนได้แบ่งแยกออกจากกันโดยมี 3 โครงสร้าง<sup>1</sup> คือ สายงานบริหาร(ตำแหน่งตั้งแต่รองหัวหน้าหมวดจนถึงตำแหน่งผู้ว่าการ) สายงานวิชาการ (วิศวกร, นายแพทย์, ทันตแพทย์, เกษษกร, สถาปนิก, นักบัญชี, นักสถิติ, เศรษฐกร, นิติกร, วิทยาการและบุคลากร) และสายงานวิชาช่างเป็นพนักงานวิชาชีพ (โดยเริ่มตั้งแต่คนงาน, พนักงานวิชาชีพอันดับ 1 ถึงพนักงานวิชาชีพอันดับ 7) และตำแหน่งอื่น ๆ เช่น เสมียน พนักงานธุรการประจำแผนก ประจำกอง เป็นต้น

ปัญหาที่เกิดขึ้นก็คือ ค่าสัมพัทธ์ตามบัญชีเงินเดือน 2517 ยังไม่เหมาะสมซึ่งเป็นจุดอ่อนของบัญชีเงินเดือนสังเกตเห็นได้ว่าตำแหน่งของพนักงานที่อยู่ในสายสั้น เมื่อคิดเพดานเงินเดือนแล้วจึงมีการขยายอันดับขึ้น กอปรกับจำนวนพนักงานใน กฟน. ได้มีมากขึ้นเรื่อย ๆ จึงมีการ

---

<sup>1</sup> สัมภาษณ์ ระพีพรรณ รุจิรติ, หัวหน้าแผนกจัดองค์การและระบบงาน กององค์การและผลประโยชน์ตอบแทน กฟน., 9 พฤษภาคม 2526.

ขอตั้งตำแหน่งใหม่ขึ้น เพื่อรอรับการคิดเพดานเงินเดือนของตำแหน่งที่มีอยู่แล้ว นอกจากนี้ยังเกี่ยวกับการตั้งชื่อตำแหน่งไม่ตรงกับงานตามลักษณะอาชีพ อาจเป็นเพราะว่ายังมิได้มีการกำหนดงานหลักประจำตำแหน่งและประจำอันค้อย่างจริงจัง จากตารางบัญชีเงินเดือนที่ใช้อยู่ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2518 (ดูภาคผนวก)<sup>1</sup> ก็เช่นเดียวกันในเรื่องของรูปแบบและโครงสร้างบัญชีอัตราเงินเดือนในปี พ.ศ. 2517 ซึ่งโครงสร้างของเงินเดือนมิได้มีการพิจารณาถึงคุณค่าของงานเลย โดยที่งานต่าง ๆ ไม่สามารถนำมาเปรียบเทียบความยากง่ายได้ เห็นได้ว่าเมื่อพนักงานเริ่มเข้ามาทำงานใน กพน. ในตำแหน่งช่างพิมพ์ 1 เทียบเท่ากับช่างพนักงานวิชาชีพอันดับ 1 เริ่มต้นที่เงินเดือน 750 บาท เมื่ออายุการทำงานถึงปีที่ 13 เงินเดือนที่เขาได้รับนั้นคือ 2,000 บาท (ในกรณีที่มีการเลื่อนขั้นเงินเดือนได้เพียงปีละหนึ่งขั้น) เพดานเงินเดือนของช่างพิมพ์ 1 เทียบเท่ากับช่างพนักงานวิชาชีพอันดับ 1 จะคิดเพดาน พนักงานขอขยายตำแหน่งเป็นช่างพิมพ์ 2 เมื่อทำงานไปได้ อีกเป็นปีที่ 3 เงินเดือนของเพดานช่างพิมพ์ 2 เทียบเท่ากับช่างพนักงานวิชาชีพอันดับ 2 ก็จะคิดเพดานเงินเดือนเมื่อถึง 2,350 บาท เมื่อพนักงานมีเงินเดือนคิดเพดานเงินเดือนในตำแหน่งนั้น จะเกิดปัญหาในการขอขยายตำแหน่งและปัญหาที่เกิดขึ้นก็จะมียุเป็นประจำ. ในกรณีตำแหน่งอื่น ๆ ก็เช่นเดียวกันโดยเฉพาะตำแหน่งที่อยู่ในระดับต่ำซึ่งรูปแบบของบัญชีเงินเดือนอยู่ในลักษณะสายสั้น ๆ เมื่อพนักงานมีเงินเดือนจนถึงขั้นสูงสุดของเพดานเงินเดือนก็จะคิดเพดานเงินเดือนแล้วจึงมีการขอขยายอันดับเพิ่มขึ้นและเมื่อพนักงานปฏิบัติงานอยู่ในตำแหน่งใดก็ตาม ซึ่งเทียบเท่ากับตำแหน่งหลักในสายบริหาร, สายวิชาการและสายช่างพนักงานวิชาชีพก็ต้องดำรงตำแหน่งและปฏิบัติหน้าที่อยู่ในตำแหน่งและในสายงานนั้น ๆ ตลอดไป

ซึ่งรูปแบบและโครงสร้างของบัญชีอัตราเงินเดือนที่ใช้อยู่ตั้งแต่วันที่ พ.ศ. 2518 มีลักษณะดังกล่าวข้างต้น จึงก่อให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ในเรื่องของค่าจ้างและเงินเดือนการที่พนักงานบางตำแหน่งจะขอปรับให้มีตำแหน่งสูงขึ้นโดยที่คุณวุฒียังไม่ถึงเกณฑ์ที่กำหนด จะต้องมียุอายุการทำงานหรือประสบการณ์ที่เพียงพอ จึงจะขอปรับตำแหน่งได้ เช่น พนักงานโรงพิมพ์ มีฐานะเทียบเท่าคนงาน จะขอให้มีตำแหน่งเทียบเท่าช่างอันดับ 1, ช่างอันดับ 2 และช่างอันดับ 3 ใดนั้นโดยที่ คุณวุฒียังไม่ถึงระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูงจะต้องทำงานในตำแหน่งนั้นไม่น้อยกว่า 10 ปี

<sup>1</sup> สัมภาษณ์ โกวิต กลิ่นเกษร, หัวหน้ากององค์การและผลประโยชน์ตอบแทน กพน.,

ซึ่งจะต้องพิจารณาถึงความสามารถในการทำงานอีกด้วย<sup>1</sup>

จุดเริ่มต้นที่ทำให้ กพน. ต้องมีการประเมินค่างาน เนื่องมาจากการขอปรับปรุงตำแหน่ง และอัตราเงินเดือนโดยการขอขยายอันดับของแต่ละตำแหน่งขึ้นใหม่ตามความเหมาะสมของพนักงาน แผนกโรงพิมพ์ กองบริการภายใน คือ

1. ช่างพิมพ์ เดิมมีอัตราอยู่ 2 อันดับ คือ ช่างพิมพ์อันดับ 1 และอันดับ 2 อัตราเงินเดือนเทียบเท่าช่างอันดับ 1 และ 2 ขอเสนอขยายเพิ่มอีก 1 อันดับ คือ ช่างพิมพ์ 3 เทียบเท่าช่างอันดับ 3

2. ช่างเรียง (เดิมไม่มี) ขอเสนอให้มีตำแหน่งช่างเรียงอันดับ 1 และอันดับ 2 เทียบเท่าช่างอันดับ 1 และอันดับ 2 ตามลำดับ

3. ช่างพับ (เดิมเรียกพนักงานทำสมุด) ขอเสนอให้มีตำแหน่งช่างพับอันดับ 1 และอันดับ 2 เทียบเท่าอัตราช่างอันดับ 1 และอันดับ 2 ตามลำดับ

4. ช่างตัด (เดิมเรียกพนักงานตัดกระดาษ) ขอเสนอให้มีตำแหน่งช่างตัดอันดับ 1 และอันดับ 2 เทียบเท่าอัตราช่างอันดับ 1 และอันดับ 2 ตามลำดับ

5. พนักงานทำสมุด พนักงานตัดกระดาษและพนักงานโรงพิมพ์ เดิมเป็นตำแหน่งที่มีอัตราเงินเดือนเทียบเท่าคนงาน ขอเสนอยกเลิกตำแหน่งพนักงานทำสมุดและพนักงานตัดกระดาษ ส่วนตำแหน่งพนักงานโรงพิมพ์ให้มีไว้ตามเดิม

ในการปรับพนักงานโรงพิมพ์ให้มีตำแหน่งเทียบเท่าช่างอันดับ 1 อันดับ 2 และอันดับ 3 นั้น สำหรับผู้ที่ไม่มีคุณวุฒิสำเร็จอาชีวศึกษาชั้นสูงหรือวิชาชีพชั้นสูงจะพิจารณาปรับขึ้นได้จะต้องมีอายุงานใน กพน. มาแล้วไม่น้อยกว่า 10 ปี ประกอบกับความสามารถและมีมือของพนักงานด้วย<sup>2</sup>

จากรายละเอียดดังกล่าวข้างต้นที่หน่วยงานขอเสนอขออันดับตำแหน่งนั้นทางกององค์การและผลประโยชน์ตอบแทน ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ได้พิจารณาแล้วนำเสนอต่อฝ่ายบริหารของ กพน. ว่าในการเพิ่ม, ลด หรือเปลี่ยนแปลงอันดับและเพดานเงินเดือนของตำแหน่งต่าง ๆ จะเป็นการทำให้ความสัมพันธ์ของตำแหน่งเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งจะกระทบถึงกลุ่มตำแหน่งที่ได้รับการเทียบเท่ากับ

<sup>1</sup>บันทึกข้อความที่ บ.บ.น. 189/2518 จาก ผู้อำนวยการกองบริการภายใน  
เรียน รองผู้อำนวยการส่วนบริหาร ลงวันที่ 11 มีนาคม 2518.

<sup>2</sup>เรื่องเดียวกัน

กลุ่มตำแหน่งที่เคยเทียบเท่าอยู่ก่อน ในการพิจารณาเรื่องนี้จะต้องดำเนินการให้เป็นไปอย่างมี เหตุผลรัดกุมและสามารถชี้แจงเหตุผลนั้นได้อย่างตรงท้าว ซึ่งการนำเอาวิธีการประเมินค่างาน มาประยุกต์ใช้จะช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น

## 2. การนำทฤษฎีการประเมินค่างานมาประยุกต์ใช้ใน กพน.

เมื่อฝ่ายการเจ้าหน้าที่ได้พิจารณาเรื่องของพนักงานแผนกโรงพิมพ์นำเสนอต่อฝ่ายบริหาร แล้ว ทางฝ่ายบริหารได้อนุมัติในหลักการดังกล่าวคือ ให้ทำการประเมินค่าตำแหน่งเพื่อเปรียบ เทียบกับตำแหน่งที่คล้ายคลึงกันกับกำหนดหลักการในการเปลี่ยนอันดับ โดยมีหน่วยงานซึ่งมีบทบาทสำคัญใน การประเมินค่างาน คือ

ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ (คูแผนผังหน้า 159) เป็นหน่วยงานซึ่งมีบทบาทสำคัญในการจัดทำ การประเมินค่างาน ซึ่งมีกององค์การและผลประโยชน์ชั่งตอบแทนเป็นผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง

### ขั้นตอนในการประเมินค่างาน

หลังจากได้รับอนุมัติจากฝ่ายบริหารแล้วก็มาดำเนินการ<sup>1</sup> คือ

- ก. ตั้งคณะกรรมการประเมินค่างาน ซึ่งคณะกรรมการประกอบด้วย ผู้แทนจากทุกหน่วยงานใน กพน. ตั้งแต่ระดับรองหัวหน้ากองขึ้นไป กรรมการแต่ละคนเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับจากพนักงาน ในหน่วยงาน มีความรอบรู้ในงานอย่างกว้างขวาง ทั้งนี้เพื่อให้ผลที่ได้จากการประเมินเป็นค่า ยอมรับของทุกฝ่ายและยังลดความลำเอียงได้ กรรมการเป็นผู้ที่มีความสามารถในเชิงวิเคราะห์ ซึ่งคณะกรรมการได้ประเมินค่างานเมื่อวันที่ 20 พฤษภาคม 2518 ถึงวันที่ 14 มิถุนายน 2518 ประกอบด้วยคณะกรรมการและผู้ร่วมประชุมจำนวน 16 ท่าน
- ข. ให้ความรู้แก่กรรมการ โดยที่กรรมการมาจากแต่ละหน่วยงาน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะมีการ ฝึกอบรมก่อนที่จะมีการประเมินค่างาน เพื่อให้ทราบถึงหลักการโดยทั่วไปวิธีการของการประเมิน ค่างานและรายละเอียดของโครงการเสียก่อน คณะกรรมการมีคู่มือหรือเอกสารการประเมินค่า งานโดยได้รับการฝึกอบรมให้ทราบถึงวิธีการประเมินค่าของงานและทฤษฎีค่าจ้างและเงินเดือน เป็นเวลา 15 ชั่วโมง โดยเริ่มตั้งแต่วันที่ 12 - 19 พฤษภาคม 2518

<sup>1</sup>สัมภาษณ์ พีระ พงศาตน์, หัวหน้าแผนกมาตรฐานตำแหน่ง กององค์การและผล ประโยชน์ตอบแทน กพน., 13 มิถุนายน 2526.

ค. เขียนคำบรรยายลักษณะงานของตำแหน่งต่าง ๆ ที่จะประเมิน (4 ตำแหน่ง) พร้อมกับตำแหน่งที่เป็นงานหลัก (17 ตำแหน่ง) เพื่อจะเปรียบเทียบกับความยากง่ายของงานอยู่ในระดับใกล้เคียงกันโดยแผนกวางแผนและควบคุมกำลังคน (เดิมคือแผนอัตรากำลัง) เป็นผู้จัดการเตรียมคำอธิบายลักษณะงานของตำแหน่ง

ง. การประชุมเลือกวิธีที่จะใช้ในการประเมิน เมื่อวิทยากรได้อบรมให้คณะกรรมการทราบถึงข้อดี - ข้อเสียของวิธีการประเมินแล้วที่ประชุมคณะกรรมการประเมินค่างานได้พิจารณาแล้วมีมติให้ใช้วิธีการให้คะแนน ซึ่งเป็นวิธีที่สามารถอธิบายให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจได้ง่ายและมีความถูกต้องอย่างเพียงพอ

จ. การสร้างมาตรฐาน คณะกรรมการได้ศึกษาถึงรายละเอียดวิธีการประเมินและได้กำหนดปัจจัยของงานจากคำบรรยายลักษณะตำแหน่ง 17 ตำแหน่ง ที่เตรียมไว้สำหรับสร้างมาตรฐานนั้นคือสร้างมาตรฐานของงานที่มีอยู่ในทำเนียบเงินเดือนเสร็จแล้วจึงจะเอางานตามตำแหน่งต่าง ๆ ที่ขอขยายไปเปรียบเทียบซึ่งในการเปรียบเทียบหรือพิจารณาเกี่ยวกับอัตราเงินเดือนของแต่ละตำแหน่งให้ถือเพศานเงินเดือนเป็นหลักที่ประชุมได้สร้างมาตรฐานที่จะใช้จากปัจจัยของงาน<sup>1</sup> คือ

1. ทักษะ	35	คะแนน
2. ความรับผิดชอบ	25	คะแนน
3. พลังกาย	20	คะแนน
4. พลังปัญญา	10	คะแนน
5. สภาพการทำงาน	10	คะแนน
รวม	100	คะแนน

ในที่ประชุมได้พิจารณาว่า ทักษะเป็นปัจจัยใหญ่แล้วซึ่งมีคะแนนสูงสุดและมีความสำคัญมากที่สุดอาจจะเกิดความลำเอียงได้ จึงมีมติให้แยกคะแนนของทักษะ เป็น

1. การศึกษา	13	คะแนน
2. ความชำนาญ	12	คะแนน
3. ความขยันและการตัดสินใจ	10	คะแนน
รวม	35	คะแนน

<sup>1</sup>สรุปผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการประเมินค่างาน ระหว่างวันที่ 20 พฤษภาคม ถึง 14 มิถุนายน 2518, หน้า 3.

ดัชนีปัจจัยของงานที่เตรียมไว้สำหรับสร้างมาตรา 7 ตัว คือ

1. ความรับผิดชอบ
2. พลังกาย
3. พลังปัญญา
4. สภาพการทำงาน
5. การศึกษา
6. ความชำนาญ
7. ความขี้ขอนและการตัดสินใจ

ซึ่งที่ประชุมได้ให้คำจำกัดความของปัจจัยและกำหนดคะแนนความสำคัญของปัจจัยทั้ง 7 ทั้งยังกำหนดคะแนนของขีดชั้นของแต่ละปัจจัย คือ

1. ความรับผิดชอบ 25 คะแนน ในที่นี้หมายถึง การขาดความระมัดระวังตามปกติ ซึ่งอาจจะเกิดความเสียหายแก่เครื่องจักร ยานพาหนะ เครื่องยนต์ และเครื่องมือ การสูญเสียวัสดุ ผลผลิตและแรงงานตลอดจนความปลอดภัยต่อร่างกายและทรัพย์สินของผู้อื่น และความเชื่อถือที่มีต่อองค์การโดยให้น้ำหนักค่าซ่อมแซมและ/หรือค่าของความเสียหายนั้นด้วยโดยแบ่งขีดชั้นได้ดังนี้<sup>1</sup>

ขีดชั้นที่ 1 (25 คะแนน) หมายความว่าขีดชั้นข้อใดข้อหนึ่งดังต่อไปนี้โดยต้องดูแลระมัดระวังตามเวลา

- ก. นาน ๆ ครั้ง ซึ่งอาจมีมูลค่าของความเสียหายต่ำกว่า 1,000 บาท
- ข. งานที่ต้องระมัดระวังอย่างไรก็ตาม การสูญเสียไม่เกิน 100 บาท

ขีดชั้นที่ 2 (50 คะแนน) หมายความว่าขีดชั้นข้อใดข้อหนึ่งดังต่อไปนี้โดยต้องดูแลระมัด

ระวังตามเวลา

- ก. เป็นครั้งคราว ซึ่งอาจมีมูลค่าของความเสียหายต่ำกว่า 1,000 บาท
- ข. นาน ๆ ครั้ง ซึ่งอาจมีมูลค่าของความเสียหาย ตั้งแต่ 1,000 - 10,000 บาท

ขีดชั้นที่ 3 (75 คะแนน) หมายความว่าขีดชั้นข้อใดข้อหนึ่งดังต่อไปนี้โดยต้องดูแลระมัด

ระวังตามเวลา

- ก. ตลอดเวลา ซึ่งอาจมีมูลค่าของความเสียหายต่ำกว่า 1,000 บาท
- ข. เป็นครั้งคราว ซึ่งอาจมีมูลค่าของความเสียหายตั้งแต่ 1,000 - 10,000 บาท
- ค. นาน ๆ ครั้ง ซึ่งอาจมีมูลค่าของความเสียหายตั้งแต่ 10,000 บาทขึ้นไป

<sup>1</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 5.

ข้อ 4 (100 คะแนน) ให้หมายถึงข้อใดข้อหนึ่งดังต่อไปนี้โดยต้องดูแลระดับ  
ระวางตามเวลา

ก. ตลอดเวลา ซึ่งอาจมีมูลค่าของความเสียหายตั้งแต่ 1,000 - 10,000 บาท

ข. เป็นครั้งคราว ซึ่งอาจมีมูลค่าของความเสียหายเกิน 10,000 บาทขึ้นไป

2. พลังงาน 20 คะแนน ในที่นี้หมายถึงแรงงานที่เกี่ยวข้องกับปริมาณและความต่อเนื่องของแรงงานที่ต้องการโดยให้พิจารณาถึงเครื่องมือและความขาดแคลนเครื่องมือประกอบด้วยโดยแบ่งข้อนี้ได้อีกดังนี้

ข้อ 1 (20 คะแนน) ใช้กำลังแบกหามเป็นครั้งคราว

ข้อ 2 (40 คะแนน) ใช้กำลังแขนและขาพร้อมกันต่อเนื่องกันเป็นครั้งคราวหรือใช้กำลังแขนอย่างเดียวหรือเคลื่อนไหวน้อยและต่อเนื่องกัน

ข้อ 3 (80 คะแนน) ใช้กำลังแขนหรือขาอย่างใดอย่างหนึ่งต่อเนื่องกันเป็นเวลานาน

ข้อ 4 (120 คะแนน) ใช้กำลังแขนและขาพร้อมกันต่อเนื่องกันเป็นเวลานาน

3. หลังปัญหา 10 คะแนน ซึ่งที่ประชุมมีมติให้แก้เป็นหลังปัญหาและสายตา หมายถึงหลังส่องและสายตาที่ต้อหรือเคร็งหรือสั้นไปเนื่องจากการปฏิบัติงานโดยแบ่งเป็นข้อนี้ได้อีกดังนี้

ข้อ 1 (10 คะแนน) งานที่ไม่มีความเคร็งเครียดทางสายตาและส่องน้อยมาก

ข้อ 2 (30 คะแนน) งานที่ได้ใช้สายตาเคร็งเครียดปานกลางหรืองานที่ใช้ความถี่มากและใช้ส่องน้อย

ข้อ 3 (60 คะแนน) งานที่ต้องใช้สายตาเคร็งเครียดมากหรืองานที่ต้องใช้ความถี่มากรวมทั้งสายตاپานกลาง

4. สภาพการทำงาน 10 คะแนน ในที่นี้หมายถึงสภาพแวดล้อมและอันตรายในงานอื่น ๆ ที่ไม่เป็นทั้งปรารถนาของผู้ปฏิบัติงาน เช่น ร้อน สกปรก เสียงดัง ยกของหนัก และอันตรายอันสืบเนื่องจากการทำงานโดยแบ่งข้อนี้ได้อีกดังนี้<sup>3</sup>

<sup>1</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 5.

<sup>2</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 7.

<sup>3</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 4



ขีดชั้นที่ 1 (10 คะแนน) ติดต่อกับหรือประสานงานกับผู้อื่นหรือลักษณะงานจำเจ  
ซ้ำซากหรืออันตรายต่อสุขภาพจากฝุ่นละออง

ขีดชั้นที่ 2 (20 คะแนน) ใ้หมายถึงขีดชั้นข้อใดข้อหนึ่งดังต่อไปนี้

- ก. มีโอกาสน้อยที่จะได้รับอันตรายถึงชีวิต เช่น การขับยานพาหนะ
- ข. การติดต่อกับบุคคลอื่น ซึ่งอาจได้รับคำพรูสวาทบอยครึ่ง
- ค. อาจถูกของหนักทับหรือกระแทกหรือทำงานในที่โล่งแจ้งปราศจากที่กำล้ง

ขีดชั้นที่ 3 (40 คะแนน) ใ้หมายถึงขีดชั้นข้อใดข้อหนึ่งดังต่อไปนี้

ก. มีโอกาสที่จะได้รับอันตรายถึงชีวิตหรือมีโอกาที่จะทำใ้ร่างกายพุพพสภาพหรือ  
พิการ เช่น ตกจากที่สูงหรือถูกกระแสไฟฟ้าหรืออันตรายที่เกิดจากการใช้เครื่องมือกลหรือ  
ยานพาหนะ

ข. งานที่ใ้สุขภาพทรุดโทรม เช่น ทำให้เกิดอันตรายต่อระบบหายใจจากส  
ไอะตะกัว แก๊ส หรือสารเคมีอื่น ๆ หรืออันตรายต่อสายตา เช่น งานเชื่อมหรือได้รับอันตราย  
จากการกระแทกกระเื่อนต่อร่างกาย

ขีดชั้นที่ 4 (80 คะแนน) มีโอกาสมากที่จะได้รับอันตรายถึงชีวิต เช่น การทำงาน  
เกี่ยวกับไฟฟ้านที่สูงหรือทำงานในที่จำกัดใ้กลใ้ดอันตราย

5. ระดับการศึกษา 13 คะแนน ในที่นี้หมายถึงการเรียนรู้ใ้ความรู้ใ้ ๆ ไป  
จากสถาบันการศึกษา องค์ประกอบของงานใ้มุ่งที่จะวัดความต้องการของงานใ้ด้านความรู้ใ้ ๆ  
ไป เช่น การเขียน การอ่าน การคำนวณ และภูมิหลังการศึกษา โดยแบ่งขีดชั้นใ้ดังนี้

ขีดชั้นที่ 1 (13 คะแนน) ต้องการความสามารถใ้การอ่านหรือเขียนใ้บางใ้เล็กน้อย

ขีดชั้นที่ 2 (25 คะแนน) ต้องการความสามารถใ้การอ่าน เขียน ภาษาไทย  
หรือคิเลขบวกลบง่าย ๆ ซึ่งเทียบใ้เท่ากับระดับความรู้ใ้ชั้น ป. 4

ขีดชั้นที่ 3 (40 คะแนน) ต้องการความสามารถใ้การอ่าน เขียน ภาษาไทย  
ภาษาอังกฤษ หรือคิเลขบวกลบคูณหารใ้ได้ ซึ่งเทียบใ้เท่ากับระดับความรู้ใ้ชั้น ป. 6 (ป.7  
เคิม)

ขีดชั้นที่ 4 (80 คะแนน) ต้องการความสามารถใ้การใ้ความใ้ใจใ้คำสั่งงาน

<sup>1</sup> เรื่องใ้เดียวกัน, หน้า 6.



เช่น อ่านแบบง่าย ซึ่งหมายถึงเทียบเท่ากับระดับความรู้ชั้น ม.3 (ม.ศ. 3 เดิม)

6. ความชำนาญ 12 คะแนน หมายถึงระยะเวลาปกติที่ยอมรับกันว่าผู้ปฏิบัติงานที่มีความชำนาญงานทั้งหมดที่กำหนดจะสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยแบ่งระดับขึ้นได้ดังนี้<sup>1</sup>

- ระดับที่ 1 (12 คะแนน) เคยผ่านงานหรือฝึกอบรมในงานนั้น ๆ กว่า 6 เดือน
- ระดับที่ 2 (24 คะแนน) เคยผ่านงานหรือมีการฝึกอบรมในงานนั้น ๆ 6 - 12 เดือน
- ระดับที่ 3 (36 คะแนน) เคยผ่านงานหรือฝึกอบรมในงานนั้น ๆ 1 - 2 ปี
- ระดับที่ 4 (48 คะแนน) เคยผ่านงานหรือฝึกอบรมในงานนั้น ๆ 2 - 3 ปี

7. ความซับซ้อนและการตัดสินใจ 10 คะแนน ซึ่งที่ประชุมมีมติให้แก้เป็น ความถูกต้องหรือความละเอียดถี่ถ้วน หมายถึงโอกาสที่จะเกิดผลต่อเนื่องจากความคลาดเคลื่อนนั้น ๆ ตลอดจนความคลาดเคลื่อนนั้นปรากฏให้เห็นได้ยากกว่าเพียงใจและความต้องการความละเอียดมากขึ้นเพียงใด โดยแบ่งระดับขึ้นได้ดังนี้<sup>2</sup>

- ระดับที่ 1 (10 คะแนน) งานนั้นไม่มีโอกาสคลาดเคลื่อนได้เลยหรือมีแต่ความสำคัญน้อย
- ระดับที่ 2 (20 คะแนน) งานนั้นมีความคลาดเคลื่อนได้ แต่แก้ไขหรือพบเห็นได้ง่าย
- ระดับที่ 3 (40 คะแนน) งานมีความคลาดเคลื่อน เนื่องมาจากลักษณะความยาก

ของงานและต้องการความไว้วางใจสูง

จ. ขั้นประเมินค่างาน ที่ประชุมได้ตกลงที่จะประเมินเฉพาะงานที่กองบริการภายในเสนอมาร โดยคำนึงถึงตำแหน่งอื่น ๆ ที่ความยากง่ายของงานอยู่ใกล้เคียงกันโดยพิจารณา

1. กำหนดงานหลักจากช่างอันดับ 3 รวม 3 ตำแหน่ง เพื่อที่จะนำมาเปรียบเทียบกับตำแหน่งช่างพิมพ์ที่กองบริการภายในขอใหม่ 3 อันดับโดยมติคณะกรรมการเลือกตำแหน่งพนักงานพิมพ์ดีด, พนักงานใช้เครื่องมือกลและช่างไฟฟ้า ซึ่งเป็นตำแหน่งที่คาดว่าจะให้ช่วงคะแนนสูงที่สุดถึงค่าสุดได้<sup>3</sup>

<sup>1</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 6.

<sup>2</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 7.

<sup>3</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 8.

2. กำหนดงานหลักจากช่างอันดับ 2 รวม 5 ตำแหน่ง เพื่อที่จะนำมาเปรียบเทียบกับตำแหน่งพนักงานทำสมุด พนักงานตัดกระดาษและช่างเรียงซึ่งเป็นตำแหน่งที่กองบริการภายในขอใหม่ 2 อันดับโดยมติคณะกรรมการเลือกตำแหน่ง พนักงานขับรถยนต์, ช่างเชื่อม, พนักงานปักเส้าพาดสาย, พนักงานรับโทรศัพท์และพนักงานขับเรือ ซึ่งเป็นตำแหน่งที่คาดว่าจะให้ช่วงคะแนนสูงสุดต่ำสุดได้<sup>1</sup>

3. นำตัวประกอบของงานที่เป็นงานหลักนี้มาเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ได้จัดทำไว้แล้วซึ่งปรากฏว่า ใคคะแนนของตำแหน่งงานหลักเป็นดังนี้

พนักงานพิมพ์ดีด	275.08
ช่างไฟฟ้า	317.42
พนักงานใช้เครื่องมือกล	342.58

จึงสรุปได้ว่าตำแหน่งใดเมื่อนำไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานแล้ว ถ้าคะแนนที่ได้ตกอยู่ในช่วง 275.08 - 342.58 คะแนนแล้วตำแหน่งนั้นย่อมมี 3 อันดับได้<sup>2</sup>

ส่วนตำแหน่งงานหลักของช่างอันดับ 2 มีค่าคะแนนเป็นดังนี้

พนักงานรับโทรศัพท์	199.40
พนักงานขับเรือ	203.80
พนักงานขับรถยนต์	266.67
ช่างเชื่อม	298.75
พนักงานปักเส้าพาดสาย	370.42

จึงสรุปได้ว่าตำแหน่งใดเมื่อนำไปเทียบกับมาตรฐานแล้ว ถ้าคะแนนที่ได้ตกอยู่ในช่วง 199.40 - 370.42 คะแนนแล้วตำแหน่งนั้นย่อมมี 2 อันดับได้<sup>3</sup>

4. ประเมินค่างานในตำแหน่งที่กองบริการภายในเสนอมมา 4 ตำแหน่งโดยใคคะแนนดังนี้

<sup>1</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 8.

<sup>2</sup> บันทึกข้อความที่ บ.ฝกน.351/2518 จากประธานคณะกรรมการประเมินค่าของงานเสนอ รองผู้อำนวยการ, ลงวันที่ 23 มิถุนายน 2518 เรื่อง การปรับปรุงอัตราเงินเดือนพนักงานแผนกโรงพิมพ์, หน้า 3.

<sup>3</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 4.

ช่างพิมพ์	239.08
พนักงานทำสมุด	160.08
พนักงานตัดกระดาษ	186.42
ช่างเรียง	291.17

ช. ผลการประเมิน<sup>1</sup>

1. ช่างพิมพ์เดิมมี 2 อันคืบ กองบริการภายในเสนอขอเป็น 3 อันคืบ ปรากฏว่าได้คะแนน 239.08 คะแนนซึ่งช่วงของคะแนนที่มี 3 อันคืบเป็น 275.08 - 342.58 คะแนน ปรากฏว่าคะแนนของช่างพิมพ์ไม่อยู่ในช่วงที่กำหนด คณะกรรมการฯ จึงมีมติไม่เห็นชอบกับที่กองบริการภายในเสนอจึงมี 2 อันคืบตามเดิม และเพื่อความเหมาะสมของตำแหน่ง คณะกรรมการฯ เห็นว่าผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับงานโรเนียว การถ่ายพิมพ์เขียว สมควรจะเปลี่ยนชื่อจากช่างพิมพ์ เป็นช่างแทนพิมพ์

2. พนักงานทำสมุด เดิมมีตำแหน่งเทียบเท่าคนงาน กองบริการภายในเสนอขอเป็น 2 อันคืบ ปรากฏว่าได้คะแนน 160.08 คะแนน ซึ่งช่วงคะแนนที่มี 2 อันคืบเป็น 199.40 - 370.42 คะแนน คณะกรรมการฯ จึงมีมติไม่เห็นชอบด้วยกับกองบริการภายในเสนอมาแต่เนื่องจากได้คะแนนห่างจากช่วงคะแนนต่ำที่สุดเพียง 38.57 คะแนน และเป็นตำแหน่งที่ต้องใช้ฝีมือฝึกกับตำแหน่งคนงานที่ใช้เพียงกำลังกาย จึงมีมติให้เลื่อนตำแหน่งนั้นมาอยู่ในกลุ่มตำแหน่งช่างและพนักงานวิชาชีพอันคืบ 1 ได้โดยใหม่เพียงอันคืบเดียว เช่นเดียวกับช่างผูกเหล็ก ช่างคัดเหล็ก และหัวหน้าคนครัว คณะกรรมการฯ เห็นสมควรเปลี่ยนชื่อจากพนักงานทำสมุดเป็นพนักงานเข้าเล่ม

3. พนักงานตัดกระดาษ เดิมมีตำแหน่งเทียบเท่าคนงาน กองบริการภายในเสนอขอเป็น 2 อันคืบ ปรากฏว่าได้คะแนน 186.42 คะแนน ซึ่งช่วงของคะแนนที่มี 2 อันคืบเป็น 199.40 - 370.42 คะแนน คณะกรรมการฯ จึงมีมติไม่เห็นชอบด้วยกับกองบริการภายในเสนอมา แต่เนื่องจากได้คะแนนห่างจากช่วงของคะแนนต่ำเพียง 12.98 คะแนนหรือคิดเป็น 6.50% เท่านั้น จึงมีมติให้เลื่อนตำแหน่งมาอยู่ในกลุ่มตำแหน่งช่างและพนักงานวิชาชีพอันคืบ 1 ได้ โดยมีเพียงอันคืบเดียว เช่นเดียวกับพนักงานทำสมุด ช่างผูกเหล็ก ช่างคัดเหล็ก และหัวหน้าคนครัว และเปลี่ยนจากพนักงานตัดกระดาษเป็นพนักงานใช้เครื่องตัดกระดาษ

<sup>1</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 4 และ 5.

4. ช่างเรียง เป็นตำแหน่งที่ขอตั้งใหม่โดยกองบริการภายในเสนอขอใหม่ 2 อันดับ ปรากฏว่าไคคะแนน 291.17 คะแนน ซึ่งช่วงคะแนนที่มี 2 อันดับเป็น 199.40-370.42 คะแนน คณะกรรมการฯ จึงมีมติเห็นชอบด้วยกับที่กองบริการภายในเสนอมาและเปลี่ยนชื่อ จากช่างเรียง เป็นพนักงานเรียงพิมพ์

กพน. ไคแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินค่างานและกำหนดคุณสมบัติที่เหมาะสมของตำแหน่งตั้งแต่ปี 2518 ซึ่งประกอบด้วยผู้แทนจากหน่วยงานต่าง ๆ ของ กพน. ซึ่งดำรงตำแหน่งตั้งแต่ระดับรองหัวหน้ากองขึ้นไปโดยมีผู้อำนวยการฝ่ายการเจ้าหน้าที่เป็นประธานและฝ่ายการเจ้าหน้าที่เป็นเจ้าของเรื่อง ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อแก้ปัญหาเรื่องพนักงานติดเพดานเงินเดือนและเพื่อปรับปรุงตำแหน่ง คณะกรรมการฯ ไคดำเนินการติดต่อกันเรื่อยมาตั้งแต่ปี 2518 จนถึงปี 2522 ในการที่จะแก้ปัญหาเรื่องเงินเดือนและปรับปรุงตำแหน่งในหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ผลการดำเนินงานเพื่อแก้ไขปัญหาเรื่องเงินเดือนและปรับปรุงตำแหน่ง  
ตั้งแต่ปี 2518 - 2522

ตารางที่ 10 แสดงตำแหน่งที่ขอปรับปรุง

ลำดับ	หน่วยงาน	ตำแหน่ง	สภาพเดิม	ปรับปรุงเป็น	ผลการปรับปรุง
1	กองบริการ ภายใน	ช่างพิมพ์	มี 2 อันดับ	3 อันดับ	ไม่ได้และเปลี่ยนชื่อเป็น "ช่างแทนพิมพ์" เฉพาะลักษณะงานของ บน.
		พนักงาน ทำสมุด	เทียบเท่า คนงาน	2 อันดับ	ไม่ได้ แต่ให้มีฐานะเท่ากับช่าง อันดับ 1 และเปลี่ยนชื่อเป็น "พนักงาน งานเช่าเล่ม"
		พนักงาน ตัดกระดาษ	เทียบเท่า คนงาน	2 อันดับ	ไม่ได้ แต่ให้มีฐานะเท่ากับช่างอันดับ 1 และเปลี่ยนชื่อเป็น "พนักงานใช้ เครื่องตัดกระดาษ"
		ช่าง โทรศัพท์	มี 2 อันดับ	3 อันดับ	ได้

บันทึกข้อความที่ บ. ผกน. 654/2522 จากผู้อำนวยการฝ่ายการเจ้าหน้าที่ เรียน  
รองผู้อำนวยการส่วนบริหาร ลงวันที่ 4 กรกฎาคม 2522., หน้า 3 - 5.

ลำดับ	หน่วยงาน	ตำแหน่ง	สภาพเดิม	ปรับปรุงเป็น	ผลการปรับปรุง
2	ฝ่ายก่อสร้าง	พนักงาน โทรศัพท์ ยาม	ไม่มีอันดับ เทียบเท่า คนงาน	เปลี่ยนชื่อ ยกฐานะเท่า ช่างอันดับ 1	เปลี่ยนชื่อเป็น"พนักงาน รับโทรศัพท์" ได้ และเปลี่ยนชื่อ เป็น"พนักงานรักษา การณ์" <u>ไม่ได้</u>
		ภารโรง, นักรการ, คนสวน	เทียบเท่า คนงาน	ยกฐานะเท่า ช่างอันดับ 1	<u>ไม่ได้</u>
		พนักงาน ตอสาย เคเบิล ช่างสี	มี 2 อันดับ มี 2 อันดับ	3 อันดับ 3 อันดับ	<u>ได้</u> และเปลี่ยนชื่อ เป็น"ช่างตอสาย เคเบิล" <u>ไม่ได้</u> และแยกออก เป็น"ช่างสีอาคาร" กับ"ช่างสีโลหะ"
		ช่างไม้	มี 2 อันดับ	3 อันดับ	<u>ได้</u>
		ช่างปูน	มี 2 อันดับ	3 อันดับ	<u>ไม่ได้</u>
		ช่างเชื่อม	มี 2 อันดับ	3 อันดับ	<u>ได้</u>
3	ฝ่ายจำหน่าย	พนักงาน ปักเส้า พาดสาย หัวหน้า	มี 2 อันดับ เท่ากับอันดับ	3 อันดับ -	<u>ได้</u> เปลี่ยนชื่อเป็น "ช่างสาย"  เปลี่ยนชื่อเป็น"หัวหน้า ช่างสาย"และเท่ากับ อันดับ 4
		พนักงาน ปักเส้า พาดสาย	3		

ลำดับ	หน่วยงาน	ตำแหน่ง	สภาพเดิม	ปรับปรุงเป็น	ผลการปรับปรุง
4	กองโรงงาน	ช่างไม้ ช่างโลหะ ช่างเหล็ก	มี 2 อันดับ มี 2 อันดับ มี 2 อันดับ	3 อันดับ 3 อันดับ -	ได้ ได้ ยกเลิกตำแหน่งนี้ โดยให้นำลักษณะ งานไปรวมกับช่าง โลหะ
5	ฝ่ายการบัญชี และการเงิน	พนักงาน จดเครื่องวัด  หัวหน้าพนักงาน งานจดเครื่อง วัด	ไม่มีอันดับ  ไม่มีอันดับ	2 อันดับ  ขยายเพดาน เงินเดือน	ได้และเปลี่ยนชื่อเป็น "พนักงานจดหน่วย เครื่องวัด"  ขยายเพดานเงินเดือน 3 ชั้นและเปลี่ยนชื่อเป็น "พนักงานตรวจสอบเครื่อง วัด"
6	โรงพยาบาล	พนักงานสถาน พยาบาล	เทียบเท่า พนักงาน	เท่ากับอันดับ 1	ได้

ตารางที่ 11 แสดงตำแหน่งที่ขอตั้ง

ลำดับ	หน่วยงาน	ตำแหน่ง	ผลการขอตั้งใหม่
1	กองบริการภายใน	หัวหน้าพนักงานรับโทรศัพท์ หัวหน้าช่างควบคุมตู้สาขาโทรศัพท์ หัวหน้าช่างสายและเครื่องโทรศัพท์ ช่างเรียง	ไม่ได้  ได้ และเปลี่ยนชื่อเป็น "พนักงาน งานเรียงพิมพ์" กับใหม่ 2 อันดับ

ลำดับ	หน่วยงาน	ตำแหน่ง	ผลการขอตั้งใหม่
2	ฝ่ายก่อสร้าง	พนักงานลำเลียงเสา ผู้ช่วยช่างสาย	ได้ และเปลี่ยนชื่อเป็น"คนงาน ลำเลียงเสา" เท่ากับอันดับ 1 ได้ และเปลี่ยนชื่อเป็น"คนงาน สายอากาศ" เท่ากับอันดับ 1
3	ฝ่ายจัดซื้อและพัสดุ	หัวหน้าพนักงานออกของ ผู้ช่วยพนักงานออกของ	ให้ใช้ตำแหน่งพนักงานออกของ 1,2 และ 3 เท่ากับอันดับ 3,4 และ 5 ได้ และให้เปลี่ยนชื่อเป็น"คนงาน ออกของ" เท่ากับอันดับ 1

### 3. การนำระบบจำแนกตำแหน่งมาใช้ใน กฟน.

จากรายละเอียดตั้งแต่ปี 2518 ถึงปี 2522 นั้น การแก้ปัญหาค่าเงินเดือนและปรับปรุงตำแหน่งของหน่วยงานต่าง ๆ ในแต่ละครั้งมักจะเป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอันเกิดจากการร้องขอของหน่วยงานและของสหภาพแรงงาน กฟน. เมื่อเป็นเช่นนี้ปัญหาที่เกิดขึ้นจะเกิดขึ้นอยู่บ่อย ๆ ซึ่งในการดำเนินการแต่ละครั้งต้องเสียเวลามาก ในปัจจุบันพนักงานของ กฟน. ได้เพิ่มขึ้นเป็นลำดับ ดังนั้นปัญหาเรื่องเงินเดือนก็ย่อมจะมีมากขึ้นด้วยซึ่งปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอาจจะมาจากจุดอ่อนของบัญชีอัตราเงินเดือนที่ใช้อยู่ในขณะนั้น<sup>1</sup> เช่น

1. เพดานเงินเดือนของตำแหน่งต่าง ๆ มีหลายระดับมากเกินไปจึงทำให้เกิดความยุ่งยากในการบริหารงาน ซึ่งจำนวนระดับใน กฟน. มีถึง 41 ระดับ
2. ลักษณะเพดานเงินเดือนของแต่ละตำแหน่งมีความแตกต่างกันน้อย ซึ่งบางตำแหน่งห่างกันเพียง 1 หรือ 2 ชั้น จึงทำให้พนักงานคิดเพดานเงินเดือนโดยเร็วจึงเกิดปัญหาขึ้นบ่อย ๆ
3. ในการปรับปรุงบัญชีเงินเดือนในแต่ละครั้งนั้นได้ปรับปรุงจากโครงสร้างบัญชีเงินเดือนเดิม แต่ขอจำกัดในสภาวะการณ์และเวลาที่ต่างกันอาจทำให้ความสัมพันธ์ของตำแหน่งเสียไป

<sup>1</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 1.

4. ในระยะแรก ๆ ที่เริ่มมีการประเมินค่างานแบบให้ค่าคะแนน ปัญหาที่เกิดขึ้นมักจะเกิดกับตำแหน่งระดับต่ำ เช่น ในตำแหน่งคนงานหรือ พนักงานวิชาชีพอันดับ 1 หรือ 2 แต่ในปัจจุบันปัญหาที่เกิดขึ้นมักจะมาขยายที่พนักงานระดับสูง เช่น หัวหน้าหมวด รองหัวหน้าแผนก รองหัวหน้ากอง และตำแหน่งนักวิชาการ เป็นต้น

5. บัญชีเงินเดือนที่ใช้อยู่ติดมานานแล้ว ซึ่งโครงสร้างของบัญชีเงินเดือนไม่ได้อิงวิชาการเกี่ยวกับค่าจ้างเงินเดือนเท่าที่ควรนัก ดังนั้นเมื่อมีปัญหาพนักงานติดเพดานเงินเดือนหรือขอปรับปรุงตำแหน่ง จึงไม่สามารถอธิบายให้เห็นชัดตามหลักวิชาของค่าจ้างเงินเดือนได้อย่างเต็มที่

เนื่องจากจุดอ่อนของบัญชีเงินเดือนดังกล่าวและนโยบายของฝ่ายบริหารที่จะปรับปรุงบัญชีเงินเดือนให้เป็นระบบตามหลักวิชาการค่าจ้างเงินเดือน ซึ่งทางฝ่ายการเจ้าหน้าที่ได้รับนโยบายจากคณะกรรมการพิจารณาปรับปรุงผังงาน อัตราเงินเดือน และข้อบังคับการบริการและใช้ไฟฟ้า จึงเห็นสมควรที่จะดำเนินการเพื่อตอบสนองนโยบายของฝ่ายบริหาร คือ

1. ศึกษาเพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงบัญชีอัตราเงินเดือนทั้งระบบ
2. ปรับปรุงตำแหน่งและจัดระบบตำแหน่งให้สอดคล้องกับบัญชีอัตราเงินเดือน

ซึ่งฝ่ายการเจ้าหน้าที่กำลังอยู่ในระหว่างการดำเนินการเปลี่ยนชื่อตำแหน่งของ กพน. ทั้งหมดให้ตรงกับหน้าที่ปฏิบัติ ทุกตำแหน่งมีชื่อตามลักษณะวิชาชีพของตน มีการกำหนดขอบเขตและระดับความยากง่ายของหน้าที่ไว้เป็นมาตรฐานแน่นอน ตำแหน่งที่มีชื่ออย่างเดียวกัน ถ้าอยู่ในอันดับหรือระดับเดียวกัน หน้าที่ในความรับผิดชอบของตำแหน่งนั้นจะเหมือนกัน ทั้งนี้ตามหลักของระบบจำแนกตำแหน่ง (P.C.)<sup>1</sup>

การนำระบบจำแนกตำแหน่งมาใช้เมื่อ 1 ตุลาคม 2524 โดยฝ่ายบริหารได้อนุมัติให้เปลี่ยนจากคณะกรรมการประเมินค่างานเป็น คณะกรรมการผู้กำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งและคณะกรรมการประเมินค่างาน ซึ่งประกอบด้วยระดับหัวหน้าหน่วยงานและรองหัวหน้าหน่วยงานละ 2 ท่าน เพื่อกำหนดความรู้ความสามารถที่ต้องการและคุณสมบัติที่ต้องการของตำแหน่ง

<sup>1</sup>บันทึกข้อความที่ จร.224/2522 จากหัวหน้าแผนกจัดการและระบบงาน เรียนหัวหน้ากองจัดการและผลประโยชน์ตอบแทน ลงวันที่ 26 ตุลาคม 2522, หน้า 1 - 2.



ต่าง ๆ ซึ่งแผนการดำเนินการที่จะนำระบบจำแนกตำแหน่งมาใช้จะต้องดำเนินการในส่วนประกอบที่สำคัญคือ

- บัญชีอัตราเงินเดือนจะต้องจำแนกออกตามระบบ พี.ซี.
- ระบบจำแนกตำแหน่งนี้จะจำแนกตามหน้าที่ความรับผิดชอบ และระดับความยากง่ายของงานที่สอดคล้องกับอัตราเงินเดือนที่กำหนดสำหรับตำแหน่งนั้น
- การจัดสรรพนักงานเข้าระดับชั้น ซึ่งยังไม่ได้ระบุว่าตำแหน่งไหนมาลงระดับไหน<sup>2</sup>

ระบบจำแนกตำแหน่งได้รับอนุมัติจากผู้ว่าการ เมื่อ 1 ตุลาคม 2525 โดยมีการจัดสรรพนักงานเข้าระดับชั้น ซึ่งมีการปรับระดับตำแหน่งว่าควรจะใช้ชื่อตำแหน่งลงในระดับไหนและแบ่งกลุ่มงานออกเป็น 14 กลุ่ม ในแต่ละกลุ่มงานก็ยังมีแบ่งเป็นสายงานอีก (ดูภาคผนวกหน้า 161-163) ซึ่งสายงานทั้งสิ้นใน กพน. มี 83 สายงานโดยกลุ่มแต่ละกลุ่มทั้ง 14 กลุ่มได้จัดเพื่อความสะดวกในการรวบรวมให้เป็นหมวดหมู่เดียวกัน และแต่ละสายงานจะแสดงถึงลักษณะงานที่คล้ายคลึงกัน และหน้าที่ความรับผิดชอบที่เหมือนกันรวมอยู่ในสายงานเดียวกัน<sup>3</sup>

ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2526 ระบบจำแนกตำแหน่งได้มีการปรับชื่อตำแหน่ง โดยนำเอาคำบรรยายลักษณะของงานตำแหน่ง (P.D.) ของแต่ละตำแหน่ง มาจัดตามลักษณะของงานเพื่อแสดงถึงชื่อและระดับตำแหน่ง(ดูภาคผนวกหน้า 164)ในแต่ละระดับจะมีการระบุตำแหน่งนั้นคือเป็นการจัดสรรพนักงานเข้าระดับชั้นโดยจำแนกตามหน้าที่ความรับผิดชอบ และความยากง่ายของงาน ในการจำแนกตำแหน่งของ กพน. นั้น ใช้วิธีเดียวกันกับการจำแนกตำแหน่งของ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) แต่เนื่องจาก กพน. เป็นหน่วยงานที่มีลักษณะงานเป็นงานบริการภาคสนามเป็นส่วนใหญ่และต้องอิงโครงสร้างอัตราเงินเดือนเดิม ก่อนเปลี่ยนเป็นระบบจำแนกตำแหน่ง จึงทำให้การจำแนกตำแหน่งของ กพน. มี 14 ระดับซึ่งมากกว่าของสำนัก

<sup>1</sup> ศิริพงษ์ หงษ์พานิช. "การสรรหาและคัดเลือกบุคคลขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยและการไฟฟ้านครหลวง : ศึกษาในเชิงเปรียบเทียบ" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิตศึกษาด้านบริหารธุรกิจ ภาควิชาการปกครอง บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2525). หน้า 177 - 178.

<sup>2</sup> คำสั่งการไฟฟ้านครหลวงที่ 14/2525 เรื่อง บัญชีอัตราเงินเดือนของพนักงาน กพน.

<sup>3</sup> สัมภาษณ์ ชาญวิทย์ ปรัชญาศ, รักษาการรองหัวหน้าแผนกมาตรฐานตำแหน่ง กององค์การและผลประโยชน์ตอบแทน กพน., 11 พฤษภาคม 2527.

งาน ก.พ. อยู่ 3 ระดับ แนวการจำแนกตำแหน่งของ กพน. ทำโดยการสร้างสายงาน และ มาตรฐานกำหนดตำแหน่งหลังจากสร้างมาตรฐานระดับตำแหน่งเพื่อใช้เป็นบรรทัดฐาน หรือเป็น มาตรฐานเปรียบเทียบระหว่างสายงานให้ได้มาตรฐานเดียวกัน

#### การสร้างและวิธีการสร้างมาตรฐานระดับตำแหน่ง

มาตรฐานระดับตำแหน่งถูกสร้างขึ้นเพื่อใช้เป็นบรรทัดฐานในการเปรียบเทียบระดับ ตำแหน่งในแต่ละสายงานให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน และเป็นเกณฑ์กำหนดว่าตำแหน่งที่อยู่ในระดับ เดียวกันจะได้รับเงินเดือนในช่วงอัตราที่เท่ากันจึงเป็นการกำหนดระดับขั้น และเป็นการนำเอา ปัจจัยของงานมาให้ความสำคัญประจำระดับซึ่งเป็นวิธีการประเมินค่างานแบบ การจัดระดับขั้น นั้นเอง โดยมีวิธีการสร้างมาตรฐานระดับตำแหน่งดังนี้<sup>1</sup>

ขั้นที่ 1 กำหนดจำนวนระดับ จำนวนระดับจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมดั้ง เดิมที่มีอิทธิพล ได้แก่ โครงสร้างบัญชีเงินเดือน การจัดระบบตำแหน่ง การจัดระดับหน่วย งาน ระบบการศึกษา นโยบายของผู้บริหาร ฯลฯ ซึ่ง กพน. กำหนดให้มี 14 ระดับ

ขั้นที่ 2 กำหนดปัจจัยของงาน โดยพิจารณาจากงานที่มีอยู่ทั้งหมดเพื่อใช้ในการเขียน คำจำกัดความของระดับ ปัจจัยของงานมักจะเกี่ยวข้องกับลักษณะงาน (ตามวิชาชีพ) หน้าที่และ ความรับผิดชอบ ความรู้ความสามารถ ทักษะ สภาพการทำงาน การตัดสินใจ ฯลฯ

ขั้นที่ 3 เขียนคำจำกัดความประจำระดับของปัจจัยของงานแต่ละตัว โดยเขียนตาม ความยากง่ายจากงานง่ายไปสู่งานยาก

ขั้นที่ 4 เขียนคำจำกัดความประจำระดับที่สมบูรณ์เป็นการรวมการเขียนคำจำกัดความ ประจำระดับของปัจจัยของงานแต่ละตัวเข้าไว้ด้วยกัน (ดังรายละเอียดภาคผนวก)<sup>2</sup>

คณะกรรมการประเมินค่างาน ได้ตกลงถึงผลงานที่ได้จัดทำมาแล้วและโครงการที่จะ จัดทำต่อไปคือ<sup>3</sup>

<sup>1</sup>ระพีพรรณ รุจิรติ, ชาญวิทย์ ปรชัยยศ, คู่มือการดำเนินงานในระบบจำแนก ตำแหน่ง (P.C.), หน้า 9.

<sup>2</sup>ดูภาคผนวก, หน้า 165-166 .

<sup>3</sup>บันทึกการประชุมคณะกรรมการประเมินค่างาน. ภายในเดือนกุมภาพันธ์ 2522, หน้า 2.

1. แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า
  - ปี 2518 ได้พิจารณาชื่อตำแหน่งของกองบริการภายใน คือ ช่างไฟฟ้า, พนักงานเรียงพิมพ์ ฯลฯ
  - ปี 2520 พิจารณาคำงานของตำแหน่ง พนักงานออกของ ช่างไม้และช่างปูน
  - ปี 2521 พิจารณาประเมินค่างานหมวด
2. โครงสร้างถาวร
  - 2.1 สะสาง คำจาระไนตำแหน่งของหน่วยงานต่าง ๆ
  - 2.2 จัดสายงานตามลักษณะของงาน
  - 2.3 ส่งขอ 2.1 และ 2.2 เข้าประเมินค่าของงาน
  - 2.4 สร้างโครงสร้างของตำแหน่ง บัญชีเงินเดือนใหม่และสร้างประมวลหลักเกณฑ์ในการบรรจุ แต่งตั้ง เลื่อนตำแหน่ง ๆ

เท่าที่ผ่านมาเป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า จึงได้มีการพิจารณาว่าจะจัดวางโครงสร้างถาวรขึ้นโดยพิจารณาถึงโครงสร้างถาวร ดังรายละเอียดข้อ 2.1 ถึง 2.4 ข้างต้น แต่ปรากฏว่า เมื่อได้มีการประกาศใช้ระบบจำแนกตำแหน่งแล้ว คณะกรรมการผู้กำหนดคุณสมบัติที่เหมาะสมของตำแหน่งและประเมินค่าของงานจึงถูกยกเลิกไป และได้มีการจัดตั้งคณะกรรมการชุดใหม่ขึ้นมาใช้ชื่อว่า คณะกรรมการบริหารงานบุคคลของการไฟฟ้านครหลวง โดยที่พิจารณาเห็นสมควรจัดให้มีการปรับปรุงและพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลของการไฟฟ้านครหลวงใหม่ประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารงานบุคคล (กน.) ชั้นคณะหนึ่ง ประกอบด้วยกรรมการจำนวน 8 ท่าน ซึ่งเป็นระดับผู้อำนวยการฝ่ายของ กฟน. และมีอายุการปฏิบัติงานวาระละ 2 ปี โดยให้คณะกรรมการชุดนี้มีหน้าที่พิจารณาเสนอแนะผู้ว่าการในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้<sup>1</sup> คือ

1. นโยบายและระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของการไฟฟ้านครหลวง
2. การเลื่อนชั้น เลื่อนอันดับ เลื่อนตำแหน่ง และการโยกย้ายพนักงาน ตั้งแต่ระดับหัวหน้าแผนกขึ้นไป

<sup>1</sup> คำสั่งที่ 7/2525 ของการไฟฟ้านครหลวง เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารงานบุคคลของการไฟฟ้านครหลวง ลงวันที่ ๗ กุมภาพันธ์ 2525 .

### 3. วางแผนกำลังคนขององค์การ

โดยที่พิจารณาเห็นสมควรจัดให้มีการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารงานบุคคลของทุกหน่วยงานให้สอดคล้องกับระบบใหญ่ของการไฟฟ้านครหลวง จึงให้ทุกหน่วยงานแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารงานบุคคลประจำหน่วยงาน (อกน.) ขึ้นคณะหนึ่งซึ่งประกอบด้วย หัวหน้าหน่วยงานเป็นประธานคณะกรรมการโดยตำแหน่ง รองหัวหน้าหน่วยงาน และผู้บังคับบัญชาระดับถัดไปอีกชั้นหนึ่ง ประธานคณะกรรมการอาจเลือกพนักงานในหน่วยงานเพิ่มอีกไม่เกิน 2 คน เป็นอนุกรรมการและแต่งตั้งเลขานุการจากพนักงานในหน่วยงานเช่นเดียวกัน ซึ่งคณะกรรมการชุดนี้มีหน้าที่ดังนี้<sup>1</sup>

1. จัดทำข้อมูลกำลังคนของหน่วยงานให้สมบูรณ์
2. จัดทำแผนกำลังคนของหน่วยงาน
3. จัดทำแผนพัฒนาอาชีพของพนักงานในหน่วยงาน
4. พิจารณาการเลื่อนชั้น เลื่อนอันดับ เลื่อนตำแหน่ง และโยกย้ายพนักงานในหน่วยงาน
5. พิจารณาความดีความชอบประจำปีของพนักงาน

ซึ่งแต่เดิมชุดคณะกรรมการผู้กำหนดคุณสมบัติที่เหมาะสมของตำแหน่ง และประเมินค่าของงาน มีการประชุมสัปดาห์ละ 3 วัน แต่ชุดของ กน. ประชุมเพียงสัปดาห์ละ 1 ครั้งจึงไม่มีเวลาเพียงพอที่จะจัดทำโครงสร้างถาวรประกอบกับมีจำนวนพนักงานติดเพดานเงินเดือน หรือใกล้ติดเพดานเงินเดือนเป็นจำนวนมาก ซึ่งจะต้องพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง ดังนั้นลักษณะการแก้ปัญหาจึงเป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้านั้นเอง สามารถแบ่งพิจารณาออกเป็น 2 พวก<sup>2</sup> คือ

- พนักงานที่จะเลื่อนระดับตั้งแต่ระดับ 7 ขึ้นไป ให้ กน. เป็นผู้พิจารณา
- ส่วนการเลื่อนระดับที่ต่ำกว่านั้น ให้ อกน. เป็นผู้พิจารณา

<sup>1</sup> คำสั่งที่ 9/2525 ของการไฟฟ้านครหลวง เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารงานบุคคลประจำหน่วยงาน ลงวันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2525

<sup>2</sup> สัมภาษณ์ สุทธิพงษ์ ชูโต, บุคลากร 5 กององค์การและผลประโยชน์ตอบแทน, ฝ่ายการเจ้าหน้าที่, กพน. 2 พฤษภาคม 2527.

## การนำวิธีโพรไฟล์มาใช้

ในปัจจุบัน หลังจากที่มีการปรับระดับ พี.ซี. แล้ว ตำแหน่งหัวหน้าแผนกหรือเทียบเท่าหัวหน้าแผนก จะถูกจัดลงในระดับ 7 เขตจำหน่ายซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีฐานะเทียบเท่าแผนก ควรจะจัดอยู่ในระดับ 8 (ความเห็นของผู้ว่าการ กฟน.) ดังนั้น กน. ได้พิจารณาแล้วว่าสมควรที่จะมีการแบ่งแยกวาระระดับแผนกทั้งหมดของ กฟน. ควรจะเป็นระดับ 7 หรือ 8 จึงได้นำวิธีโพรไฟล์มาใช้สำหรับประเมินค่างานระดับบังคับบัญชาโดยพนักงานจะเขียนคำวิจารณ์หน้าที่และความรับผิดชอบโดยมีผู้บังคับบัญชาดัดขึ้นไป เป็นผู้รับรอง (ดูภาคผนวก)<sup>1</sup>

ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินค่างานของแผนกต่าง ๆ โดยวิธีโพรไฟล์นั้นมีดังต่อไปนี้<sup>2</sup> คือ Responsibility, Know - How และ Relationship และได้กำหนดปัจจัยดังนี้<sup>3</sup>

Responsibility หมายถึง พันธะผูกพันในการที่จะปฏิบัติหน้าที่การงานให้สำเร็จ ลุล่วงตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งความสำเร็จนี้ย่อมเกี่ยวพันกับปัจจัยสำคัญ 3 ประการ คือ พันธะผูกพัน (Obligation) หน้าที่การงาน (Function) และวัตถุประสงค์ (Objectives) ลักษณะของความรับผิดชอบนี้ได้แก่ ความรับผิดชอบต่องานที่ต้องปฏิบัติ ความรับผิดชอบต่อเงินหรือทรัพย์สินของหน่วยงาน ความรับผิดชอบต่อวัสดุ อุปกรณ์และเครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ ความรับผิดชอบในการเสนอรายงาน ความรับผิดชอบในการบังคับบัญชาหรือการให้คำแนะนำปรึกษา ความรับผิดชอบต่อผลของการปฏิบัติงานหรือความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น ฯลฯ

Know - How หมายถึง การนำความรู้ ความเข้าใจและความสามารถที่มีอยู่มาใช้ ในการปฏิบัติงานได้จริง ๆ และปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย องค์ประกอบของ Know - How ที่สำคัญคือ

1. ความรู้ในวิธีการเฉพาะและหลักวิชาการของงานนั้น ๆ
2. ความรู้ในขอบเขตของการบริหารงาน ความสามารถในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

<sup>1</sup>ดูภาคผนวก, หน้า 167 - 168 .

<sup>2</sup>รายงานสรุปผลการประชุมคณะกรรมการบริหารงานบุคคลของ กฟน. ครั้งที่ 5/2526 ลงวันที่ 16 กุมภาพันธ์ 2526 (อัครสำเนา)

<sup>3</sup>เอกสารเรื่องเดียวกันแนบการประชุม ครั้งที่ 5/2526 (อัครสำเนา)

Relationship หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีต่อผู้อื่นและ/หรืองานอื่นในลักษณะของ การควบคุมบังคับบัญชา การให้ความร่วมมือ การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน การฝึกสอน และให้การสนับสนุน ฯลฯ ลักษณะของความสัมพันธ์นี้แยกออกเป็น 2 ประเด็น คือ

1. ความสัมพันธ์ต่อบุคคล ซึ่งได้แก่ ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ลูกคา ฯลฯ
2. ความสัมพันธ์ต่อหน่วยงาน ซึ่งรวมทั้งหน่วยงานภายในองค์การและหน่วยงานภายนอกองค์การ

ในการใช้วิธีโพรไฟล์นี้ โดยมีการแบ่งกลุ่มเป็น 7 กลุ่ม จากแผนกทั้งหมด 187 แผนก ซึ่งสามารถแยกเป็นกลุ่มได้ดังนี้

- |            |  |
|------------|--|
| กลุ่มที่ 1 | กลุ่มงานเครื่องกลและโลหะ โยธาและสถาปัตยกรรม      |
| กลุ่มที่ 2 | กลุ่มงานจัดหาและพัสดุ การบัญชีและการเงิน         |
| กลุ่มที่ 3 | กลุ่มเศรษฐกิจและสถิติ งานบุคคล นิติกร            |
| กลุ่มที่ 4 | กลุ่มบริการ ประชาสัมพันธ์ อุตสาหกรรมและเลขานุการ |
| กลุ่มที่ 5 | กลุ่มแพทย์และอนามัย                              |
| กลุ่มที่ 6 | กลุ่มไฟฟ้าบริการ                                 |
| กลุ่มที่ 7 | กลุ่มไฟฟ้าวิชาการ                                |

จากกลุ่มทั้ง 7 กลุ่มดังกล่าวได้จัดลักษณะการแบ่งออกเป็นกลุ่มข้างมีจำนวน 87 แผนก กลุ่มไม่ใช่ข้างมีจำนวน 85 แผนก และกลุ่มแพทย์มีจำนวน 5 แผนก โดยใช้วิธีการทางสถิติ คือ ค่า  $\bar{X}$  ของกลุ่มที่ต่ำสุดเป็นตัวชี้ค่าว่าจะได้ระดับ 8 หรือไม่ ถ้าค่าคะแนนที่ได้สูงกว่า  $\bar{X}$  แล้วก็นับว่าตำแหน่งนั้นสามารถเป็นระดับ 8 ได้ และในทำนองเดียวกันถ้าค่าคะแนนที่ได้ต่ำกว่าค่า  $\bar{X}$  แล้วก็นับว่าตำแหน่งนั้นเป็นเพียงระดับ 7 (โดย  $\bar{X}$  ในที่นี้ของกลุ่มข้าง = 77.12 และไม่ใช่ข้าง = 71.78) ดังนั้นจะใช้คะแนน 71.78 เป็นตัวตัดของทั้งสองกลุ่ม ปรากฏว่ากลุ่มข้างได้ระดับ 8 จำนวน 59 แผนก กลุ่มไม่ใช่ข้างได้ระดับ 8 จำนวน 48 แผนก หลังจากนั้นจึงนำเอาค่าต่ำสุดของแพทย์มาเทียบกับค่า  $\bar{X}$  ของกลุ่มข้างและไม่ใช่ข้าง ปรากฏว่ายังได้ค่า  $\bar{X}$  สูงกว่ากลุ่มทั้ง 2 กลุ่ม เมื่อเป็นเช่นนี้กลุ่มแพทย์จึงได้ระดับ 8 จำนวน 5 แผนก<sup>1</sup> (ยังไม่ได้รับอนุมัติจากผู้อำนวยการ)

<sup>1</sup>สัมภาษณ์ สุทธิพงษ์ ชูโต, บุคลากร 5, กององค์การและผลประโยชน์ตอบแทน, ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ กพท., 11 พฤษภาคม 2527.