



## ทฤษฎีการประเมินค่างาน

### 1. ความหมายของการประเมินค่างาน

การบริหารองค์การที่จะให้ใครประสบความสำเร็จนั้น พนักงานซึ่งเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญที่สุดต่างก็หวังที่จะได้ค่าจ้างและสิ่งตอบแทนอื่น ๆ จากงานที่ตนเองทำอย่างเป็นธรรม องค์การจึงจำเป็นต้องมีวิธีการที่จะต้องมีวิธีการจัดทำ การประเมินค่างาน เพื่อที่จะช่วยให้สามารถเปรียบเทียบค่าของงานต่าง ๆ กระจ่างกันในด้านของความยากง่าย อันจะเป็นการส่งเสริมให้พนักงานมีขวัญในการทำงานสูงขึ้น

มีผู้ให้ความหมายของการประเมินค่างานไว้หลายท่าน เช่น

ไอรีน อินส์ (Irene Innes) ได้ให้ความหมายของการประเมินค่างานว่า หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบงานซึ่งเปรียบเทียบงานแต่ละงานเพื่อตั้งเป็นความสัมพันธ์ของคุณค่างาน <sup>1</sup>

เอ็ม.เอ็น. รุศราบาสาวาราช (M.N. Rudrabasavaraj) ได้ให้ความหมาย ของการประเมินค่างาน หมายถึงวิธีที่จะช่วยจัดลำดับงานอย่างยุติธรรมและเป็นพื้นฐานของค่าจ้างเป็นจุดเริ่มต้นที่จะหาความแตกต่างที่สัมพันธ์กันของค่าจ้างและสามารถที่จะช่วยอธิบายถึง การเปรียบเทียบในความสามารถแต่ละคนในการปฏิบัติงานของพวกเขาเหล่านั้น <sup>2</sup>

<sup>1</sup>Irene Innes, Job Evaluation (London : The Industrial Society, 1975), P.1 .

<sup>2</sup>M.N. Rudrabasavaraj, Dynamic Personnel Administration (Bombay : Himalaya Publishing House, 1979), P.261.

ดักลาส แอล. บาร์ทเลย์ (Douglas L. Bartley) กล่าวว่า การประเมินค่างาน เป็นวิธีที่เป็นระบบในการประเมินค่าของแต่ละงานซึ่งสัมพันธ์กับงานอื่น ๆ ทั้งหมดภายในองค์การ<sup>1</sup>

ไพบูลย์ สุวรรณโพธิ์ศรี ได้ให้ความหมายของการประเมินค่างาน หมายถึง วิธีการปฏิบัติที่มีหลักเกณฑ์ในการกำหนดค่าของแต่ละงานเมื่อเทียบกับงานอื่น ๆ ในองค์การ<sup>2</sup>

เสนาะ ตีเยาว์ กล่าวว่า การประเมินค่างาน คือระบบหรือวิธีการที่จัดทำขึ้นเพื่อกำหนดค่าของงานต่าง ๆ สำหรับใช้ราคาจ้างเป็นหลักในการตั้งอัตราค่าจ้าง วิธีประเมินค่างานเป็นส่วนหนึ่งของการวิเคราะห์งานโครงการเปรียบเทียบงานในเรื่องของความรับผิดชอบ การใช้กำลังกาย การตัดสินใจ สภาพการทำงานและอื่น ๆ<sup>3</sup>

สมพงศ์ เกษมสิน ได้ให้ความหมายของการประเมินค่างาน หมายถึง เป็นกระบวนการรวมของการวิเคราะห์และการกำหนดอัตราค่าจ้างที่เป็นธรรมให้สอดคล้องกับความชำนาญ ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์และความรับผิดชอบที่คนงานหรือพนักงานมีต่องานนั้น งานที่ต้องใช้ความรู้ความชำนาญ ประสบการณ์และความรับผิดชอบมาก ควรกำหนดอัตราค่าจ้างหรือเงินเดือนที่สูงกว่างานที่ต้องใช้ความรู้ความชำนาญและความรับผิดชอบน้อยกว่า การประเมินค่างานจึงต้องทำการวิเคราะห์และศึกษาเฉพาะงานแต่ละหน้าที่เท่านั้นโดยไม่ได้ศึกษาหรือวิเคราะห์ถึงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานนั้น ๆ ด้วย<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Douglas L. Bartley, Job Evaluation : Wage and Salary Administration (London : Addison-Wesley Publishing Company, 1981), P.328.

<sup>2</sup>ไพบูลย์ สุวรรณโพธิ์ศรี, ศาสตราจารย์, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2522), หน้า 232.

<sup>3</sup>เสนาะ ตีเยาว์, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2516), หน้า 75.

<sup>4</sup>สมพงศ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ (กรุงเทพมหานคร : บริษัทสำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2519), หน้า 132.

ธงชัย สันติวงษ์ ได้ให้คำนิยามไว้ว่า การประเมินค่างาน หมายถึงกระบวนการที่จัดทำขึ้นอย่างเป็นทางการเพื่อที่จะตีค่างานต่าง ๆ ภายในองค์การให้รู้ค่างานเปรียบเทียบกับซึ่งการกำหนดค่าของงานดังกล่าวจะกระทำโดยการพิจารณาที่วัตถุประสงค์ของการจ่ายเป็นสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความพยายามของการประเมินค่างานนี้จะอยู่ที่ การมุ่งที่จะพิจารณาให้สัมพันธ์กันระหว่างจำนวนการจ่ายตอบแทนที่ให้กับคนงานและมีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพขององค์การด้วย<sup>1</sup>

แผนกอัตราค่าจ้าง กองอัตราค่าจ้าง ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ การไฟฟ้านครหลวงได้ให้คำนิยามของการประเมินค่าของงาน หมายถึงการวัดค่าของงานโดยที่ผลจากการวัดแสดงค่าสัมพัทธ์ของงานทั้งหมดภายในองค์การ<sup>2</sup>

## 2. ความมุ่งหมายของการประเมินค่างาน

การประเมินค่างานในองค์การจะช่วยให้การเปรียบเทียบค่าของงานในองค์การอย่างมีหลักเกณฑ์ที่ยุติธรรมและสามารถวัดได้อย่างชัดเจน เป็นการพิจารณาถึงงานที่พนักงานกระทำซึ่งมีวิธีที่พิจารณาคูณค่าที่เป็นเหตุเป็นผลกัน ทำให้ปัญหาเกี่ยวกับค่าจ้าง เงินเดือนมีน้อยลง พนักงานก็จะเกิดขวัญในการทำงาน พนักงานจะมีความพึงพอใจเพราะมีหลักเกณฑ์ในการประเมินค่างานว่าทำไมตนเองจึงได้รับค่าจ้างมากกว่าพนักงานบางคน และทำไมตนเองจึงได้รับค่าจ้างน้อยกว่าพนักงานบางคน

ในองค์การหนึ่ง ๆ ความมุ่งหมายในการประเมินค่างานย่อมมีความแตกต่างกันบ้างซึ่งวัตถุประสงค์หลักของการประเมินค่างานก็เพื่อจ่ายค่าจ้างหรือเงินเดือนตามค่าของงาน งานที่ได้ค่ามากจะได้รับค่าตอบแทนสูงกว่างานที่ได้ค่าน้อย การประเมินค่างานก่อให้เกิดประโยชน์คือ<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2525) หน้า 237.

<sup>2</sup> โกวิท กลิ่นเกษร, คู่มือการประเมินค่าของงาน-ทฤษฎีค่าจ้างและเงินเดือน (แผนกอัตราค่าจ้าง กองอัตราค่าจ้าง ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ การไฟฟ้านครหลวง, 2518), หน้า 1.

<sup>3</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 4-5.

1. จัดให้มีข้อมูลที่ถูกต้องเพื่อประกอบการพิจารณาค่าสัมพัทธ์ของงาน
2. สร้างพื้นฐานเพื่อให้อการบริหารค่าจ้างและเงินเดือนเป็นไปโดยเที่ยงธรรม
3. ให้ข้อมูลในการกำหนดโครงสร้างของค่าจ้างและเงินเดือนโดยให้สอดคล้องกับค่าจ้างและเงินเดือนในตลาดแรงงาน
4. ช่วยให้นักบริหารสามารถคาดคะเนและควบคุมจำนวนเงินค่าจ้างได้ และเป็นไปอย่างถูกต้อง
5. สร้างพื้นฐานในการเจรจาต่อรองกับสหภาพแรงงานและลูกจ้าง
6. ให้เค้าโครงในการสำรวจค่าจ้างและเงินเดือนเป็นระยะ ๆ
7. สร้างมูลฐานทางวิชาการอันเหมาะสมและขจัดความลำเอียงในการพิจารณาเงินเดือน
8. ช่วยในการคัดเลือก บรรจุ แต่งตั้ง ย้าย โอน และอบรมพนักงาน
9. สร้างหน้าที่ ความรับผิดชอบ และอำนาจให้ปรากฏเด่นชัด ซึ่งจะช่วยการปฏิบัติงานง่ายยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังช่วยลดการทำงานที่ซ้ำซ้อนกันซ้ำหรือซ้อนกันด้วย
10. ลดการร้องทุกข์หรือการเข้าออกงานเนื่องจากขวัญของพนักงานสูงขึ้นขณะเดียวกันจะช่วยสร้างสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใ้บังคับบัญชา

### 3. วิธีการประเมินค่างาน

ก่อนที่องค์การจะประเมินค่างานนั้นจำเป็นต้องทำอย่างยี่งที่จะต้องทราบและจัดทำคำบรรยายลักษณะของงาน (Job Description) และคำกำหนดคุณสมบัติของบุคคลที่จะทำงานในตำแหน่งนั้น (Job Specification) โดยจะประกอบไปด้วย<sup>1</sup>

ชื่อตำแหน่งงาน

หน้าที่หลัก

ความรับผิดชอบ

วิธีการทำงาน

<sup>1</sup> เสนาะ ดิยาวัว, สุปราณี ศรีฉัตรวิมุข, นิยะดา ชุนหวงค์, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2522) หน้า 198.



## สภาพการทำงาน

## คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง

ตั้งรายละเอียดมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของ ก.พ. 1 ดังนี้

ชื่อตำแหน่ง เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี 1  
หน้าที่และความรับผิดชอบ

ปฏิบัติงานชั้นต้นเกี่ยวกับงานการเงินและบัญชีที่ไม่ยากภายใต้การกำกับตรวจสอบโดย  
ใกล้ชิดหรือตามคำสั่งหรือแบบหรือแนวทางปฏิบัติที่มีอยู่อย่างแน่ชัดหรือละเอียดถี่ถ้วน และปฏิบัติ  
หน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

ตรวจสอบใบสำคัญ ลงทะเบียน และเก็บรักษาหลักฐานและเอกสารเกี่ยวกับการเงิน  
และบัญชี คัดแยกประเภทใบสำคัญ เขียนใบเสร็จรับเงิน ทำใบเบิกเงินและใบนำส่งเงิน ช่วยทำ  
ฎีกาเบิกเงิน ช่วยนำเงินฝากและเบิกเงินจากธนาคาร ช่วยตรวจนับและรับจ่ายเงินสด และสิ่ง  
แทนตัวเงิน ช่วยรวบรวมรายละเอียดเกี่ยวกับการจัดทางประมาณ การขออนุมัติเบิกเงินงบประมาณ  
ช่วยทำบัญชีบางประเภท เช่น บัญชีรับจ่ายเงิน บัญชีหัก เป็นต้น และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่  
เกี่ยวข้อง

คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง

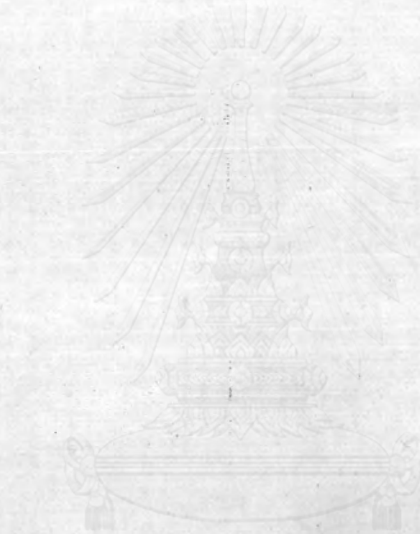
ได้รับประกาศนียบัตรประโยคมัธยมศึกษาตอนปลายสายอาชีพหรือเทียบได้ไม่ต่ำกว่านี้  
หางบัญชี พณิชยการ เลขานุการ หรือทางอื่นที่ ก.พ. กำหนดว่าใช้เป็นคุณสมบัติเฉพาะ สำหรับ  
ตำแหน่งนี้ได้

ความรู้ความสามารถที่ต้องการ

1. มีความรู้ในวิชาการบัญชีอย่างเหมาะสมแก่การปฏิบัติงานในหน้าที่
2. มีความรู้ความเข้าใจในกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือน กฎหมาย  
ว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดินและกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับ  
อื่นที่ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่
3. มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติธุรการและงานสารบรรณอย่างเหมาะสมแก่  
การปฏิบัติงานในหน้าที่
4. มีความรู้ความสามารถในการใช้ภาษาอย่างเหมาะสมแก่การปฏิบัติงานในหน้าที่
5. มีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความละเอียด แม่นยำ

<sup>1</sup>ระพีพรรณ รุจิรติ, ชาญวิทย์ ปรัชญายศ, คู่มือการดำเนินงานในระบบจำแนกตำแหน่ง  
(P.C.) (แผนกจัดองค์การและระบบงาน, กององค์การและผลประโยชน์ขั้นตอน กพ.น., 2524),

ซึ่งรายละเอียดดังกล่าวนี้ก็คือ การจัดทำการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เสียก่อน การวิเคราะห์งานเป็นกระบวนการในการรวบรวมข้อมูลและข่าวสารต่าง ๆ เกี่ยวกับงาน อาจกล่าวได้ว่ากระบวนการวิเคราะห์งานเป็นกระบวนการขั้นต้นที่สำคัญที่สุดของกระบวนการประเมินค่างาน<sup>1</sup> เพื่อให้ทราบถึงลักษณะของงานที่ปฏิบัติในด้านของความยากง่ายและความรับผิดชอบ ซึ่งจะนำงานต่าง ๆ นั้นมาประเมินในการที่จะกำหนดค่าตอบแทนได้ถูกต้องสำหรับทุกตำแหน่งงาน ดังนั้นการวิเคราะห์งานจึงเป็นหลักเกณฑ์ในการประเมินค่างานอย่างหนึ่ง<sup>2</sup> โดยดูจากแผนผังหน้า 17<sup>3</sup>



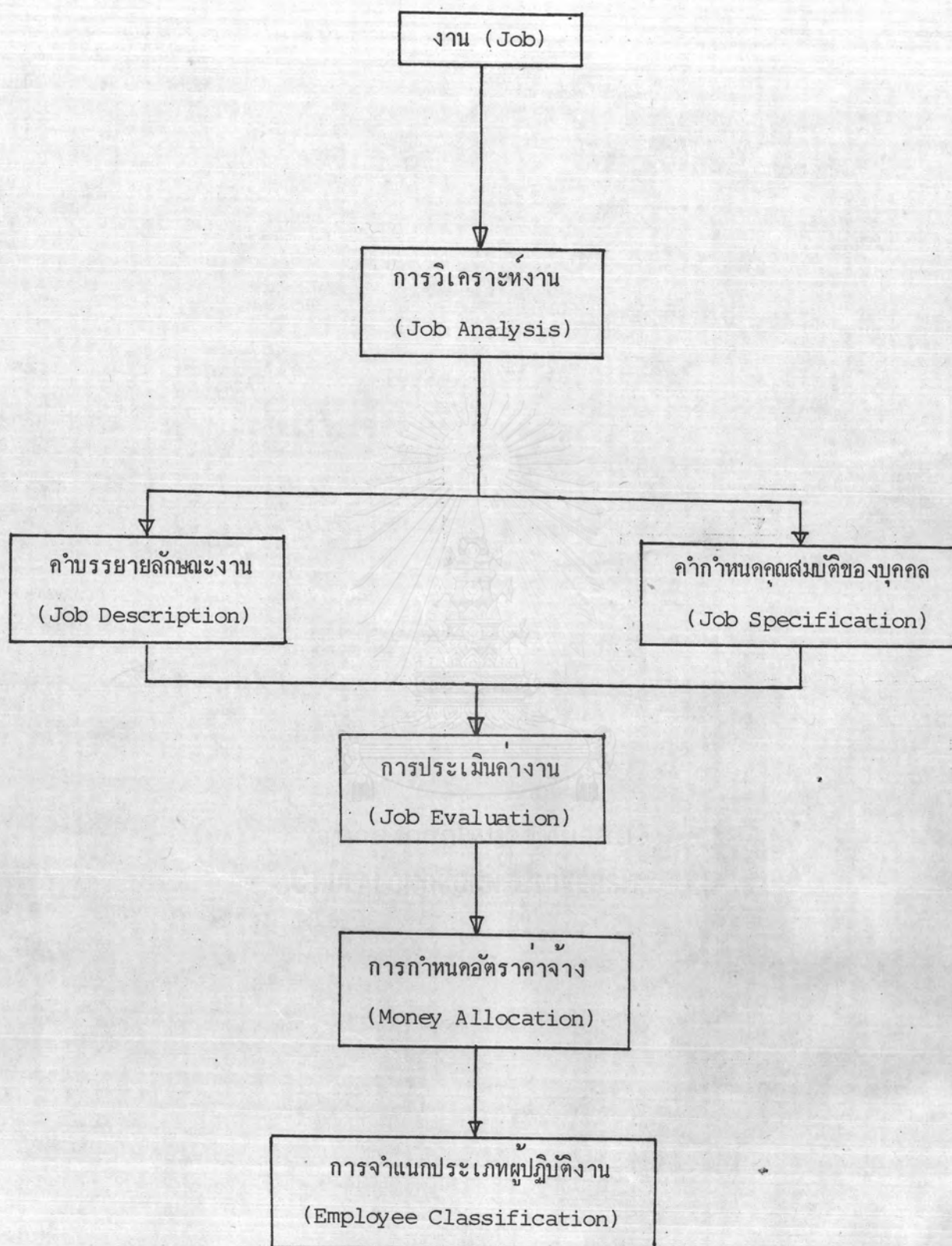
CHULALONGKORN UNIVERSITY

<sup>1</sup>สมพงศ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, หน้า 130.

<sup>2</sup>บวร ประพฤติกิติ, การวัดและประเมินบุคคล (กรุงเทพมหานคร : สหบุรุษสาส์นการพิมพ์, 2526), หน้า 102.

<sup>3</sup>สมพงศ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, หน้า 129.

แผนผังที่ 1 แสดงความสัมพันธ์ของการวิเคราะห์งานและการประเมินค่างาน



ในปัจจุบันวิธีการประเมินค่างานที่ปฏิบัติกันอยู่มี 4 วิธี<sup>1</sup> คือ

1. วิธีการจัดลำดับ (Ranking Method)
2. วิธีการจัดระดับชั้น (Grading Method) หรือการจัดชั้นงาน (Job Grade Method)
3. วิธีการเปรียบเทียบส่วนประกอบของงาน (Factor Comparison Method)
4. วิธีการให้แต้มหรือค่าคะแนน (Point Method)
5. วิธีโพรไฟล์ (Profile Method)

จากวิธีดังกล่าว 5 วิธีนั้นสามารถที่จะจัดได้ออกเป็น 2 ระบบ คือ

1. ระบบไม่ใช่เชิงปริมาณ
2. ระบบเชิงปริมาณ

ระบบไม่ใช่เชิงปริมาณเป็นวิธีประเมินค่างานโดยพิจารณาจากทั้งหมดของงานโดยไม่นำเอาปัจจัยของงานนั้น ๆ มาแยกพิจารณาและวิธีการพิจารณามีการใช้ตัวเลขน้อยมาก ซึ่งมักจะเป็นการเปรียบเทียบในลักษณะที่เป็นงานกับงานหรือเปรียบเทียบกับนิยามที่กำหนดได้แก่ วิธีการจัดลำดับและวิธีการจัดระดับชั้น

ระบบเชิงปริมาณนั้นเป็นวิธีประเมินค่างานโดยประเมินถึงรายละเอียดปัจจัยของงานและปัจจัยที่เกี่ยวกับคุณลักษณะของคนที่ทำงาน เช่น ทักษะ กำลังกาย กำลังสมอง สภาพการทำงาน และขีดขั้นของความรับผิดชอบโดยการสร้างมาตรฐานวัดตัวประกอบเหล่านั้นแต่ละตัวเปรียบเทียบกันซึ่งการวัดค่าของงานจะออกมาในลักษณะที่วัดเป็นค่าได้ ได้แก่ วิธีการเปรียบเทียบส่วนประกอบของงาน วิธีการให้ค่าคะแนนและวิธีโพรไฟล์

วิธีการประเมินค่างานทั้ง 5 แบบ ย่อมมีรายละเอียดในการดำเนินงานที่แตกต่างกัน หน่วยงานหนึ่งอาจมีความเหมาะสมที่จะใช้วิธีหนึ่งแต่อีกหน่วยงานหนึ่งก็อาจจะต้อง ใช้วิธีหนึ่งจึงจะเหมาะสมซึ่งไม่ว่าจะมีการประเมินค่างานโดยวิธีไหนก็ตาม ถ้ากระทำด้วยความยุติธรรมและตั้งใจแล้วก็ย่อมจะก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งสิ้น

<sup>1</sup> ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, หน้า 237.



1. วิธีการจัดลำดับ แบ่งออกเป็น<sup>1</sup>
  - 1.1 วิธีการจัดลำดับอย่างง่าย (Simple Ranking Method)
  - 1.2 วิธีการเปรียบเทียบคู่ (Paired Comparison Method)
  - 1.3 วิธีรวมอันดับ (Integration of Ranking Method)

เป็นวิธีประเมินค่างานวิธีแรกที่นิยมใช้กันในตอนเริ่มแรกของการประเมินค่างาน ปัจจุบันมักจะนำเอาวิธีการจัดลำดับไปใช้เป็นส่วนที่ทำให้วิธีการประเมินค่างานแบบอื่นๆ สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ซึ่งวิธีนี้จะต้อนำเอางานมาเปรียบเทียบกันเพื่อพิจารณาระดับหน้าที่และความรับผิดชอบ พร้อมทั้งความต้องการของงาน งานตองงานที่นำมาเปรียบเทียบกันไม่มีตัวเลขหรือตัวเงินเข้ามาเกี่ยวข้อง การประเมินตามวิธีนี้จะสำเร็จได้ผลเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับความถูกต้องและเกณฑ์ต่าง ๆ ที่ใช้สำหรับการพิจารณาในการประเมิน

เทคนิคในการจัดลำดับนั้นให้คณะกรรมการแต่ละคนเปรียบเทียบงานงานตองงาน โดยถือหลักเกณฑ์ ความยากของงาน ปริมาณงาน การฝึกอบรมและสภาพการทำงานเป็นสิ่งสำคัญ โดยที่คณะกรรมการเหล่านั้นจะได้รับรายละเอียดลักษณะของงานคนละหนึ่งชุดก่อนจะพิจารณา ซึ่งคณะกรรมการจะต้องนำมาศึกษาวิเคราะห์ข้อเท็จจริงเหล่านั้นให้เข้าใจเสียก่อน ในการพิจารณาลำดับมีได้หลายวิธี<sup>2</sup> คือ

- ก) พิจารณางานตั้งแต่ต่ำสุดขึ้นมา
- ข) พิจารณางานสูงสุดลงไป
- ค) พิจารณางานสูงสุดและต่ำสุดพร้อม ๆ กัน
- ง) พิจารณางานที่มีค่าเป็นกลาง เมื่อครบแล้วจึงค่อยจัดลำดับ

<sup>1</sup> โกวิท กลิ่นเกษร, คู่มือการประเมินค่างาน-ทฤษฎีค่าจ้างและเงินเดือน, หน้า 8-9.

<sup>2</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 10.



เมื่อคณะกรรมการได้พิจารณาลำดับและจัดลำดับเรียบร้อยแล้ว จึงหาอันดับเฉลี่ยอีกครั้งหนึ่ง งานที่จะนำมาพิจารณาจัดลำดับอาจจะเลือกมาเป็นชุดหรือนำมาทั้งหมดก็ได้ ถ้าชนิดของงานมีจำนวนน้อย ถ้าหากเลือกงานมาเป็นชุดเมื่อจัดลำดับภายในชุดเรียบร้อยแล้วภายหลังจึงนำงานแต่ละชุดมาเปรียบเทียบกันอีกครั้งหนึ่งก็จะได้อันดับงานตามต้องการ

## 1.2 วิธีการเปรียบเทียบคู่

เป็นวิธีนำงานมาเปรียบเทียบกันเป็นคู่ ๆ แล้วพิจารณาว่าในแต่ละคู่งานใดสำคัญ และยากกว่ากันจะเห็นได้ว่าคณะกรรมการจะพิจารณางานทั้งสองงานเท่านั้นซึ่งต่างกับวิธีแรก แต่อย่างไรก็ตามยังมีข้อยุ่งยากเหมือนกันในกรณีที่งานที่จะต้องนำมาพิจารณาจำนวนมาก จำนวนคู่อันดับก็ย่อมมากขึ้นเช่นกัน เช่น มีงานอยู่ 6 งาน เมื่อใช้วิธีนี้จะต้องเปรียบเทียบคู่ถึง 15 คู่ จากการใช้สูตรการจัดหมวดหมู่  $nCr = \frac{n!}{(n-r)!r!}$

$$\text{เมื่อ } r = 2, \text{ จำนวนคู่} = \frac{N(N-1)}{2}$$

ดังนั้น มีงานอยู่ 6 งาน ต้องนำมาเปรียบเทียบ

$$\frac{6(6-1)}{2} = 15 \text{ คู่}$$

### ตัวอย่างที่ 1

งาน 6 งาน คือ A, B, C, D, E และ F เมื่อทำการเปรียบเทียบคู่จะได้

A - B, A - C, A - D, A - E, A - F

B - C, B - D, B - E, B - F, C - D

C - E, C - F, D - E, D - F, E - F

ซึ่งคู่อันดับที่แสดงไว้ข้างบนให้ขีดเส้นใต้งานที่มีความยากมากกว่างานอีกงานหนึ่ง ซึ่งควรจะได้รับค่าจ้างมากกว่าโดยพิจารณาทีละคู่ เมื่อคณะกรรมการแต่ละคนพิจารณาแล้วจึงนำมารวมคะแนนกัน งานใดที่คณะกรรมการทำเครื่องหมายไว้มากที่สุดถือว่าเป็นงานอันดับหนึ่งรองลงมาเป็นอันดับสองและสามตามลำดับ โดยถือเอาคะแนนเฉลี่ยหรือคะแนนข้างมากอย่างใดอย่างหนึ่ง

<sup>1</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 10.

ตัวอย่างที่ 2 เป็นวิธีหนึ่งที่ยางและสะดวกกว่าโดยการทำการางสำหรับพิจารณาชั้น

ตารางที่ 1 แสดงตารางเรียงลำดับงาน (ก่อนประเมิน)

งาน	เสมียนบัญชี	นักการ	พนักงาน สารบรรณ	พนักงาน พิมพ์ดีด	พนักงานแปล	รวม
เสมียนบัญชี						
นักการ						
พนักงานสารบรรณ						
พนักงานพิมพ์ดีด						
พนักงานแปล						

ผู้ประเมินจะต้องเรียงชื่องานทางคานซ้ายและคานบนให้ตรงกันตามลำดับ โดยเริ่มเปรียบเทียบทีละงาน ถ้างานทางคานแนวตั้งมีความยากกว่างานที่อยู่ในแนวนอนให้ใส่เครื่องหมาย  $x$  ลงในช่องใต้ชื่อตำแหน่งที่เรียงคานแนวนอน ทำเช่นนี้จนครบทุกงานแล้วรวมจำนวนเครื่องหมาย  $x$  ในแต่ละช่องก็ได้ลำดับค่างานเรียงลำดับจากสูงมาหาค่า (ดูตารางที่ 2) เช่น งานเสมียนบัญชียากกว่างานนักการ ก็ทำเครื่องหมาย  $x$  ลงในช่อง เสมียนบัญชี - นักการหรืองานนักการง่ายกว่างานสารบรรณในช่อง นักการ - พนักงานสารบรรณ ก็ไม่ต้องทำเครื่องหมายใดๆ

ตารางที่ 2 แสดงตารางเรียงลำดับงาน (หลังประเมิน)

งาน	เสมียนบัญชี	นักการ	พนักงาน สารบรรณ	พนักงาน พิมพ์ดีด	พนักงานแปล	รวม
เสมียนบัญชี		x	x	x		3
นักการ						-
พนักงานสารบรรณ		x		x		2
พนักงานพิมพ์ดีด		x				1
พนักงานแปล	x	x	x	x		4

เมื่อคณะกรรมการพิจารณาแล้วก็รวมคะแนนไว้ในช่องทางขวามือ เมื่อนำแบบฟอร์มจากคณะกรรมการมารวมกัน งานที่ได้คะแนนสูงสุดจะเป็นงานที่ยากอันดับหนึ่ง คะแนนรองลงมา เป็นงานที่ยากอันดับสอง ในทางปฏิบัติอาจจะพิจารณาคัดอันดับงานภายในหน่วยงานเสียก่อนภายหลังจึงให้คณะกรรมการต่างหน่วยงานมาตรวจสอบ จากตัวอย่างดังกล่าวงานพนักงานแปลจะได้คะแนนสูงสุด และงานนั้นจะยากกว่างานอื่น ๆ อีก 4 หน่วยงาน ส่วนงานนักการจะได้อันดับต่ำสุด และจะเป็นงานที่ง่ายที่สุด

### 1.3 วิธีรวมอันดับ

เป็นวิธีที่ให้คณะกรรมการจากหน่วยงานต่าง ๆ มาพิจารณางานทั้งหมดในองค์การโดยจัดอันดับงานในแต่ละหน่วยงานเสียก่อนแล้วจึงนำงานทั้งหมดมาพิจารณา เนื่องจากมีงานเป็นจำนวนมาก ซึ่งมีวิธีการคือ<sup>1</sup>

ก) ให้หน่วยงานแต่ละหน่วยจัดอันดับงานทั้งหมดของตนเองขึ้นเพื่อที่จะนำมาจัดอันดับงานทั้งหมดขององค์การ

ข) สร้างความทัดเทียมทั้งในแนวตั้งและแนวนอนของงานต่าง ๆ ทุกหน่วยงาน

ตัวอย่างที่ 3 เป็นวิธีที่จัดทำขึ้นเพื่อความสะดวกโดยนำงานต่าง ๆ ที่จัดอันดับแล้วมาเปรียบเทียบกัน  
ตารางที่ 3 แสดงถึงแบบฟอร์มวิธีรวมอันดับ

อันดับ	ฝ่าย		
	จัดซื้อ	ผลิต	บัญชี
1	งาน ก	งาน จ	งาน ฉ
2	งาน ข	งาน ฉ	งาน ฎ
3	งาน ค	งาน ช	งาน ญ
4	งาน ง	งาน ซ	งาน ร

<sup>1</sup> เรืองเคียงกัน, หน้า 12.

เมื่อหน่วยงานต่าง ๆ ได้จัดลำดับงานของตนขึ้นแล้วก็ส่งแบบฟอร์มให้คณะกรรมการรวม โดยคณะกรรมการจะทำการตรวจสอบในแนวนอน ส่วนแนวตั้งนั้นได้รับการพิจารณาจาก คณะกรรมการภายในแต่ละหน่วยงานแล้ว ในกรณีที่ม้งานเป็นจำนวนที่มากอาจจำเป็นต้องหามาตรการ อย่างอื่นมาประกอบซึ่งจะกระทำได้โดยน้งานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน หรือน้งานที่มีลักษณะหน้า ที่เดียวกันมาพิจารณาและในภายหลังจึงนำกลับมาพิจารณารวมอีกครั้งหนึ่งยอมจะก่อให้เกิดความถูก ต้องมากในการพิจารณางานจำนวนจำกัด มีรายละเอียดเล็กน้อยในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งเท่านั้น

ข้อดีและข้อเสียของวิธีจัดลำดับ<sup>1</sup>

<u>ข้อดี</u>	<u>ข้อเสีย</u>
1. ง่ายต่อการจัดทำและง่ายต่อการอธิบายให้คณะกรรมการประเมินเข้าใจ	1. ขาดหลักเกณฑ์ที่แน่นอน ไม่มีมาตรฐานที่เฉพาะเจาะจงในการพิจารณาจัดลำดับ จึงก่อให้เกิดข้อโต้แย้งและไม่สามารถที่จะอธิบายรายละเอียดใหญ่ถูกต้องแน่นอนได้
2. เหมาะสำหรับกิจการขนาดเล็กที่มีตำแหน่งงานไม่มากนัก	2. การพิจารณางานโดยส่วนรวมทำให้เกิดความยากลำบากในการเปรียบเทียบความสำคัญของตัวประกอบให้เสมอต้นเสมอปลายได้เพราะข้อมูลไม่เพียงพอ
3. มีความคล่องตัวมาก	3. เป็นวิธีที่ไม่เหมาะกับองค์กรที่มีตำแหน่งงานมาก ๆ เพราะจะไม่เข้าใจและสับสนเมื่อมีงานมากเกินกว่ากำลังความสามารถของผู้ประเมินคนใดคนหนึ่งที่จะเข้าใจถึงงานทุกตำแหน่งได้ จึงทำให้ประสิทธิภาพลดลง
4. ประหยัดค่าใช้จ่าย มีเอกสารไม่มากนัก และเสียเวลาในการจัดทำน้อย	4. งานอาจจะถูกจัดลำดับอย่างผิวเผินเนื่องจากขาดรายละเอียดประกอบการตัดสินใจ

<sup>1</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 50.

ข้อค

5. การดำเนินงานมีความสัมพันธ์อย่าง  
ง่าย ๆ

ข้อเสี่ย

5. อาจเกิดความลำเอียงเกี่ยวกับ ชื่อ  
ตำแหน่ง บุคลิกลักษณะ อัตราค่าจ้างปัจจุบัน

2. วิธีการจัดระดับชั้น

วิธีนี้ได้พัฒนาขึ้นจากวิธีการจัดลำดับ เพื่อที่จะวัดงานให้ถูกต้องยิ่งขึ้นจึงเป็นวิธีแรก  
ที่สร้างมาตรฐานสำหรับวัดงานจึงมีชื่อเรียกต่าง ๆ กัน ได้แก่ วิธีการจัดระดับชั้นซึ่งมีแนวความคิดที่  
ว่า งานหลาย ๆ งานจำนวนหนึ่งจะสามารถจัดกลุ่มและจำแนกออกเป็นชั้น ๆ เป็นเกรทหรือกลุ่ม  
โดยยึดถือเกณฑ์บางอย่างเพื่อการจัดแบ่ง เช่น ระดับความรับผิดชอบ ความชำนาญงาน ความรู้  
ความสามารถ และภาระหน้าที่ ในการจำแนกเป็นชั้นส่วนมากมักจะมีการลำดับความสำคัญ<sup>1</sup> เป็น  
วิธีหนึ่งที่คล้ายกับวิธีการจัดลำดับ คือเป็นการพิจารณาทั้งหมดของงาน ซึ่งมาตรฐานสำหรับวัดงาน ก็คือ  
การกำหนดชั้นและลักษณะของงานในชั้นต่าง ๆ ชั้นในการเขียนมาตรฐานมีสิ่งสำคัญจะต้องพิจารณา<sup>2</sup>ก็คือ

- ชนิดของงานที่จะประเมิน
- ช่วงของงานที่จะประเมิน
- จำนวนระดับชั้นที่ต้องการ

การเขียนคำจำกัดความของระดับชั้นใดจำเป็นจะต้องทราบชนิดของงานเสียก่อนเพื่อจะได้  
วางโครงการเขียนคำจำกัดความให้รัดกุมและเหมาะสมและเครื่องวัดอย่างหนึ่งก็ย่อมเหมาะสมกับ  
การวัดของเฉพาะอย่างหนึ่งเท่านั้น ดังนั้นในการประเมินค่างานจึงนิยมสร้างมาตรฐานขึ้นสำหรับงาน  
ในระดับชั้นใหญ่ ๆ เช่น งานช่าง งานเสมียน ฯลฯ โดยไม่จำเป็นต้องทำมาตรฐานสำหรับผู้  
บังคับบัญชาให้แตกต่างกันของผู้ใดบังคับบัญชา แต่สามารถที่จะผนวกเข้าด้วยกันสำหรับช่วงของงาน  
ก็เช่นเดียวกัน ถ้ามีงานบังคับบัญชาจะต้องผนวกเข้าด้วยกันจะมีผลทำให้ผู้พิจารณาออกแบบมาตรฐานให้  
มีความเหมาะสม ทั้งผู้พิจารณาจะต้องทราบระดับชั้นที่ต้องการ เพื่อให้การจัดชั้นมีจำนวนที่เหมาะสม  
โดยคำนึงองค์ประกอบต่าง ๆ คือ

<sup>1</sup> ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, หน้า 239.

<sup>2</sup> โกวิท กลิ่นเกษร, คู่มือการประเมินค่าของงาน - ทฤษฎีค่าจ้างและเงินเดือน, หน้า 14.

ก. ช่วงของหน้าที่ ความรับผิดชอบ และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของงานที่จะประเมิน จำนวนระดับชั้นจะต้องครอบคลุมงานต่าง ๆ ที่จะประเมินทั้งหมด จำนวนระดับชั้นที่วัดงานระดับใ้การบังคับบัญชา จะต้องน้อยกว่าจำนวนระดับชั้นของการบังคับบัญชา

ข. นโยบายในการเลื่อนชั้น บางหน่วยงานอาจจะมึนโยบายที่จะให้มีการเลื่อนชั้นได้บ่อยครั้งโดยถือเป็นพื้นฐานในการเพิ่มค่าจ้างเงินเดือน จำนวนระดับชั้นก็จะมีมากโดยลดขอบเขตของแต่ละระดับชั้นให้แคบเข้าและในบางหน่วยงานอาจจะให้มีการเลื่อนชั้นไม่บ่อยนัก เพื่อที่จะให้การเลื่อนชั้นมีคุณค่ายิ่งขึ้น จึงนิยมขยายช่วงระดับชั้นให้ยาวขึ้นซึ่งในปัจจุบันมักจะให้จำนวนระดับชั้นน้อยลงเป็นไปตามหน้าที่และความรับผิดชอบ

ค. ขนบธรรมเนียมของจำนวนระดับชั้นที่มีอยู่ในชุมชนหรือหน่วยงานซึ่งจะมีผลกระทบต่อจำนวนระดับชั้นด้วย ถ้าขนบธรรมเนียมของระดับชั้นเป็นที่น่าพอใจ ก็ไม่ควรจะเปลี่ยนแปลง เนื่องจากจากขนบธรรมเนียมจะเป็นการสร้างสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารกับฝ่ายพนักงาน

เมื่อกำหนดระดับชั้นภายในหน่วยงานแล้ว สิ่งที่จะต้องกระทำต่อไปนี้คือการเขียนคำจำกัดความของระดับชั้น ก็คือการเขียนคำบรรยายลักษณะงานนั่นเองซึ่งสามารถเขียนได้ 2 ลักษณะคือ

- วิธีหนึ่ง โดยรวมงานให้เข้าเป็นกลุ่ม ภายหลังจึงแยกออกเป็นระดับชั้นตามลำดับของหน้าที่ ความรับผิดชอบ และความต้องการงาน ซึ่งเป็นการจัดระดับอย่างหายยา ๆ โดยนำงานมาเปรียบเทียบซึ่งกันและกัน เมื่อจัดกลุ่มแล้วจะปรากฏลักษณะเด่นเฉพาะกลุ่ม จึงรวบรวมลักษณะดังกล่าวเข้าไว้แล้วนำมาเขียนเป็นคำบรรยายลักษณะงาน

- วิธีที่สอง คณะกรรมการประเมินจะพยายามเก็บช่วงต่าง ๆ ของงานไว้ในใจ แล้วสร้างคำจำกัดความของช่วงนั้น ๆ ตั้งแต่ช่วงต่ำสุดจนถึงช่วงสูงสุดภายหลังจึงได้นำเอาลักษณะเด่นของช่วงต่าง ๆ ออกมาเพื่อใช้เป็นแนวทางในการเขียนคำบรรยายลักษณะงาน

ในการเขียนคำบรรยายลักษณะงาน ควรจะมีลักษณะระบุให้ชัดเจนตรงตามเป้าหมายเพื่อจะเป็นประโยชน์ในการตีความภายหลังได้ ผู้ประเมินก็นำคำบรรยายลักษณะงานมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานโดยพิจารณาระดับชั้นว่าสามารถบรรยายลักษณะงานต่าง ๆ ได้หรือไม่เมื่อเรียบร้อยแล้วจึงมาจัดตำแหน่ง จำนวน สถานที่ของงานแต่ละอย่างไว้ภายใต้ระดับชั้นที่เลือกไว้ หลังจากนั้นจึงมาเข้ากลุ่มอภิปรายกันในเรื่องที่ต่างกันและหาหนทางขจัดข้อขัดแย้งเหล่านั้น

## ข้อดีและข้อเสียของวิธีการจัดระดับชั้น<sup>1</sup>

<u>ข้อดี</u>	<u>ข้อเสีย</u>
1. ง่ายแก่การจัดทำและถ่ายทอดการอธิบาย ให้คณะกรรมการประเมินเข้าใจ	1. การพิจารณางานโดยส่วนรวมทำให้เกิด ความยากลำบากในการเปรียบเทียบ ความสำคัญได้อย่างเสมอต้นเสมอปลาย ซึ่งอาจจะทำให้เกิดการผิดพลาด
2. มีความคล่องตัวมาก	2. งานบางอย่างอาจถูกจัดเข้าใน 2 ชั้นได้ ทำให้เกิดปัญหาความเกี่ยวและยุ่งยากใน การพิจารณา
3. เสียค่าจัดทำน้อยและได้รับผลเป็นที่น่า พอใจ	3. ยากที่จะเขียนคำจำกัดความของอันดับงาน และคำนิยามของระดับให้เข้าใจง่ายและ ไม่คลุมเครือ
4. การดำเนินการมีความสัมพันธ์อย่าง ง่าย ๆ	4. เกิดความลำเอียงเกี่ยวกับชื่อ ตำแหน่ง บุคลิกลักษณะและเงินเดือนได้ง่าย ค่าจ้าง เงินเดือนที่ได้รับในปัจจุบันอาจจะมีผล กระทบถึงการจัดอันดับได้
	5. จะประสบความลำบากถ้าความยุ่งยาก ซับซ้อนของงานมีมากขึ้น

### 3. วิธีการเปรียบเทียบส่วนประกอบของงาน

เป็นวิธีการประเมินค่างานวิธีหนึ่งที่ได้รับการพัฒนาโดยเอ็ดเวิร์ด เอ็น. เฮย์ (Edward N. Hay ) แซมมวล แอล. เฮช. เบอร์ก (Samuel L.H. Burk) และ เออเจน เจ. เบนด์

<sup>1</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 51.



(Eugene J. Benge) ในปี 1926 ซึ่งวิธีนี้เป็นวิธีเชิงปริมาณ. เป็นการเปรียบเทียบงานกับงาน และเป็นวิธีเปรียบเทียบปัจจัยต่อปัจจัย โดยการประเมินจากส่วนประกอบของงานหรือปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานเมื่อกระจายงานออกเป็น ส่วน ๆ สำคัญแล้วปัจจัยของงานจะได้รับการมาเปรียบเทียบกับงานหลัก

งานหลักในความหมายนี้คือ งานที่ควรจะเป็นที่รู้จักกันภายในองค์กร เป็นงานที่ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลงและสามารถยึดถือเป็นบรรทัดฐานได้ตลอดเวลา ซึ่งงานอื่น ๆ ภายในองค์กรสามารถนำมาเปรียบเทียบได้ อย่างไรก็ตามวิธีนี้ก็เป็นที่นิยมใช้กันรองจากวิธีการให้ค่าคะแนน<sup>1</sup> วิธีการเปรียบเทียบส่วนประกอบของงานมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

### 1. มอบหมายความรับผิดชอบในการวางโครงการ

ซึ่งควรจะมีคณะกรรมการดำเนินโครงการนี้และกรรมการแต่ละคนควรมีความรู้ทางวิชาการและรู้งานต่าง ๆ ที่อยู่ภายในองค์กร นั่นคือกรรมการจะต้องศึกษาถึงคำบรรยายลักษณะงานและคุณสมบัติของพนักงานที่ต้องการเป็นการล่วงหน้าก่อนที่จะดำเนินงาน

### 2. พิจารณาชนิดและช่วงของงาน

คณะกรรมการจะต้องพิจารณาถึงขอบเขตของงานที่จะประเมิน เช่น จะประเมินเฉพาะงานบริหาร งานในโรงงาน งานเสมียน เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อกำหนดขอบเขตในการสร้างมาตราให้เหมาะสมกับลักษณะงานที่จะประเมิน

### 3. เลือกและบรรยายลักษณะงานหลัก

ซึ่งขั้นตอนนี้นับว่ามีความสำคัญต่อผลการประเมิน ดังนั้นงานหลักจะต้องเป็นงานที่เลือกขึ้นเป็นตัวแทนของงานในช่วงที่กำหนด ทั้งในลักษณะการปฏิบัติงานและปัจจัยที่เข้าวัด เช่น ความชำนาญ ความรับผิดชอบ การใช้ร่างกาย การใช้กำลังสมอง และ สภาพการทำงาน งานหลักที่เลือกขึ้นมาควรจะสามารถคล้องกับจำนวนงานที่จะประเมิน ซึ่งอาจจะมีประมาณ 10-20 งาน

<sup>1</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 29.

ทั้งนี้เพื่อเป็นตัวอย่างของงานทั้งหลายที่จะทำการประเมินโดยที่งานหลักเหล่านี้ ควรจะเป็นงานที่แสดงค่าจ้างทุกระดับตั้งแต่ต่ำสุดจนถึงสูงสุด ค่าจ้างของงานหลักในปัจจุบัน ควรจะสอดคล้องกับค่าจ้างของงานเดียวกันในกิจการเดียวกันและเป็นที่ยอมรับทั้งฝ่ายคณะกรรมการการประเมิน และพนักงานซึ่งเป็นงานที่แน่นอนเป็นที่รู้จักกันโดยกว้างขวาง

#### 4. เลือกและให้ค่าจำกัดความปัจจัย

งานหลักที่นำมาประเมินนั้นมีปัจจัยที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุดคือการใช้จ่าย สมอง ความชำนาญ การใช้ร่างกาย ความรับผิดชอบ และสภาพการทำงาน<sup>1</sup> ปัจจัยที่เป็นส่วนประกอบของงานดังกล่าวควรมีลักษณะกว้างและยืดหยุ่นพอที่จะใช้ในสภาวะการต่าง ๆ ได้ปัจจัยใดที่มีลักษณะคล้ายคลึงหรือซ้ำกันก็ขจัดออกไป เมื่อเลือกปัจจัยได้แล้วควรให้ค่าจำกัดความ ของแต่ละปัจจัยว่าหมายถึงอะไร มีขอบเขตกว้างขวางเพียงใด เพื่อให้คณะกรรมการได้เข้าใจความหมายไปในทางเดียวกัน

#### 5. จัดอันดับงานหลักสำหรับแต่ละปัจจัย

เมื่อกรรมการแต่ละคนได้ศึกษาเข้าใจคำบรรยายลักษณะงานหลักอย่างถ่องแท้แล้ว ควรที่จะมีการอภิปรายในรายละเอียดสาระของงานหลักในระหว่างคณะกรรมการ จะเป็นวิธีหนึ่งที่จะทำให้แต่ละคนเข้าใจในงานหลักเป็นอย่างดี หลังจากนั้นแล้วคณะกรรมการจึงจัดความสำคัญของงานหลักสำหรับปัจจัยโดยอิสระซึ่งการจัดอันดับมีอยู่ 2 วิธี คือ

- อันดับต่ำมีความสำคัญมากหรืออันดับสูงมีความสำคัญน้อย
- อันดับต่ำมีความสำคัญน้อยหรืออันดับสูงมีความสำคัญมาก

ซึ่งจะมีค่าเท่ากันกรรมการแต่ละคนก็จะได้รับแบบฟอร์มสำหรับกรอกลงใน ตารางรวม  
เช่น

<sup>1</sup>Douglas L. Bartley, Job Evaluation : Wage and Salary Administration, p. 62.

ตารางที่ 4 แสดงปัจจัยความชำนาญ



1

ตารางจัดอันดับปัจจัยของงาน ปัจจัยความชำนาญ						
งานหลัก	กรรมการ	กรรมการ	กรรมการ	กรรมการ	กรรมการ	อันดับเฉลี่ย
	ก.	ข.	ค.	ง.	จ.	
ช่างทำเครื่องมือและแม่พิมพ์	14	14	14	14	14	14.0
ช่างไฟฟ้า	12	13	11	12	12	12.0
ช่างเครื่องกล	13	12	13	11	13	12.4
ช่างติดตั้งเครื่องจักร	11	10	12	13	11	11.4
ช่างไม้	10	11	10	10	10	10.2
คนชุกคิน	8	9	7	8	9	8.2
คนใส่แผนเหล็ก	7	8	9	9	7	8.0
พนักงานคุมเครื่องเจาะ	9	7	8	7	8	7.8
ช่างประกอบ	6	5	5	5	6	5.4
ผู้ตรวจสอบคุณภาพ	5	6	6	6	5	5.6
คนขับรถ	3	3	4	3	3	3.2
ผู้ช่วยทางการค้า	4	4	3	4	4	3.8
ภารโรง	2	1	1	2	2	1.6
คนงาน	1	2	2	1	1	1.4

ประธานกรรมการ.....

วันที่.....

ในที่นี้อันดับต่ำมีความสำคัญน้อยและอันดับสูงมีความสำคัญมาก

<sup>1</sup>โกวิท กลิ่นเกษร, คู่มือการประเมินค่าของงาน-ทฤษฎีค่าจ้างและเงินเดือน, หน้า 32.

ตารางที่ 5 แสดงอันดับเฉลี่ยของงานหลักในแต่ละปัจจัย

เมื่อกรรมการแต่ละคนจัดอันดับแต่ละปัจจัยเรียบร้อยแล้วจึงนำผลมารวมกันดังตารางข้างล่างนี้

อันดับเฉลี่ยของงานหลักในแต่ละปัจจัย					
งานหลัก	ความชำนาญ	การใช้กำลัง สมอง	การใช้แรง กาย	ความรับผิดชอบ	สภาพ การทำงาน
ช่างทำเครื่องมือและแม่พิมพ์	14.0	13.8	5.6	13.2	4.0
ช่างไฟฟ้า	12.0	13.2	7.8	11.6	12.0
ช่างเครื่องกล	12.4	12.2	3.4	11.4	7.6
ช่างติดตั้งเครื่องจักร	11.4	10.9	7.2	9.8	8.6
ช่างไม้	10.2	10.4	11.2	7.8	7.0
คนขุดดิน	8.2	8.0	9.6	7.1	12.8
คนใส่แผ่นเหล็ก	8.0	8.0	9.6	7.1	12.8
พนักงานคุมเครื่องเจาะ	7.8	6.8	5.4	5.8	3.8
ช่างประกอบ	5.4	6.2	1.8	1.2	1.8
ผู้ตรวจสอบคุณภาพ	5.6	4.6	1.2	1.8	1.2
คนขับรถ	3.2	4.2	3.6	9.2	4.2
ผู้ช่วยทางการค้า	3.8	2.2	13.0	5.2	6.8
ภารโรง	1.6	2.8	11.8	3.6	10.6
คนงาน	1.4	1.0	14.0	3.4	13.6

ประธานกรรมการ.....

วันที่.....

<sup>1</sup> เรืองเดียวกัน, หน้า 33.

ตารางที่ 6 แสดงอันดับเฉลี่ยสุดท้ายของงานหลักในแต่ละปัจจัย

นำอันดับเฉลี่ยมาจัดเรียงลำดับ เพื่อขจัดค่าจุดทัศนียมจะได้

อันดับเฉลี่ยสุดท้ายของงานหลักในแต่ละปัจจัย					
งานหลัก	ความชำนาญ	การใช้กำลัง สมอง	การใช้แรง กาย	ความรับผิดชอบ	สภาพการทำงาน
ช่างทำเครื่องมือและแม่พิมพ์	14	14	6	13	4
ช่างไฟฟ้า	12	13	8	12	12
ช่างเครื่องกล	13	12	3	11	8
ช่างติดตั้งเครื่องจักร	11	11	7	10	9
ช่างไม้	10	10	11	8	7
คนชุกคิน	9	9	9	14	11
คนใส่แผนเหล็ก	8	8	10	7	13
พนักงานคุมเครื่องเจาะ	7	7	5	6	3
ช่างประกอบ	5	6	2	1	2
ผู้ตรวจสอบคุณภาพ	6	5	1	2	1
คนขับรถ	3	4	4	9	5
ผู้ช่วยทางการค้า	4	2	13	5	6
ภารโรง	2	3	12	4	10
คนงาน	1	1	14	3	14

ประธานกรรมการ.....

วันที่.....

6. การจัดสรรอัตราค่าจ้าง มีแนวความคิด 2 ระบบ<sup>1</sup> คือ

- ก) ระบบถือค่าจ้างของงานเป็นหลัก  
ข) ระบบกำหนดค่าจ้างของงานหลักใหม่

ก) ระบบถือค่าจ้างของงานเป็นหลัก โดยที่งานหลักเหล่านั้นควรจะเป็นงานที่มีค่าจ้างเป็นธรรมและสอดคล้องกับค่าจ้างอื่น ๆ ภายในองค์การและธุรกิจเดียวกัน ซึ่งเป็นการนำเอาค่าจ้างของงานหลักมาจัดสรรให้แก่แต่ละปัจจัยโดยถือค่าของตัวปัจจัยเป็นสำคัญดังนั้นคณะกรรมการควรคำนึงถึงค่าจ้างทั้งหมดของงานหลักแต่ละงานเป็นเท่าไรและค่าจ้างในงานหลักนั้น ควรจะให้ความชำนาญเท่าไร ปัจจัยตัวอื่นเป็นเท่าไร เพื่อความสะดวกในการคิดค่าจ้างของงานหลักแต่ละงาน อาจคิดให้เป็นร้อยละ หลังจากนั้นจึงกระจายร้อยละออกไปตามปัจจัยแต่ละตัว แล้วนำมาแตกค่าเป็นเงินในภายหลัง เมื่อได้จัดสรรเงินให้กับปัจจัยเรียบร้อยแล้วผลที่ได้มาไว้ในตาราง ซึ่งอาจจะตรวจสอบอันดับค่าจ้างกับอันดับความสำคัญของงานเทียบกันได้ ในกรณีที่ไม่ตรงกันอาจเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่าจะต้องเกิดความผิดพลาดขึ้นอันเนื่องมาจาก

- การจัดอันดับงานตามปัจจัยของงานไม่เหมาะสม
- การจัดอันดับเงินตามปัจจัยของงานไม่เหมาะสม

เมื่อขจัดปัญหาต่าง ๆ แล้วจึงนำเอางานที่ต้องการจะประเมินค่างานมาเปรียบเทียบกับปัจจัย เช่น ความชำนาญที่ต้องการในงานหนึ่งกับความชำนาญของงานหลักใด สภาพการทำงานตรงกับสภาพการทำงานของงานหลักใด จึงนำจำนวนเงินมารวมกันในภายหลังซึ่งผลที่ได้ จะเป็นค่าของงานตามที่ต้องการ

ข) ระบบกำหนดค่าจ้างของงานหลักใหม่ โดยพิจารณาถึง<sup>2</sup>

- จัดอันดับของงานหลักภายใต้ปัจจัยโดยกำหนดให้อันดับสูงหมายถึงมีค่าสูงตามลำดับ
- จัดสรรค่าจ้างให้ปัจจัยแต่ละตัวของงานหลัก โดยให้ปัจจัยที่สำคัญที่สุดของงานหลักได้รับจัดสรรเงินมากที่สุด ปัจจัยใดสำคัญน้อยที่สุดก็ได้รับจัดสรรเงินน้อยที่สุด

<sup>1</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 35.

<sup>2</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 38.

- จัดสรรค่าจ้างให้ปัจจัยทั้งหมดในช่วงของงานที่กำหนดหรือของงานหลักทุก ๆ ตัว โดยถืออันดับของงานหลักเป็นสำคัญ

ข้อดีและข้อเสียของวิธีการเปรียบเทียบส่วนประกอบของงาน<sup>1</sup>

<u>ข้อดี</u>	<u>ข้อเสีย</u>
1. แต่ละหน่วยงานจะมีโอกาสจัดทำแผนการประเมินงานของตนขึ้นเองได้ โดยที่มาตรวัดที่ได้สร้างขึ้นย่อมมั่นใจได้ความมาตรฐานที่สุดและเหมาะสมที่สุดสำหรับองค์การแล้ว	1. ยากในการกำหนดและเลือกงานหลักที่จะให้เพียงพอในการพิจารณางานต่าง ๆ มักมีปัญหามากเมื่อมีงานหลักมากเกินไปและอาจจะเกิดข้อโต้แย้งขึ้นได้ง่ายเมื่อมีงานหลักน้อยเกินไป
2. มีความยืดหยุ่นสูง เนื่องจากไม่มีขีดบับจำกัดและจำนวนปัจจัยที่ใช้อย่างจำกัด และปัจจัยได้รับการให้ค่าจำกัดความ เพื่อเป็นที่เข้าใจที่เป็นแนวเดียวกัน	2. ถ้างานหลักเปลี่ยนแปลงไป ปัญหาจะเกิดขึ้นทันที ทำให้มาตรฐานมาตรฐานที่เหมาะสม
3. งานต่องานเปรียบเทียบกัน ทำให้พิจารณาถึงความสัมพันธ์ได้อย่างถูกต้อง และในการเปรียบเทียบงานต่องานนั้นง่ายกว่าการเปรียบเทียบงานกับค่าจำกัดความเพราะได้มีการเปรียบเทียบถึงปัจจัยต่าง ๆ โดยตรง	3. การสร้างมาตรสำหรับวัดงานทำได้ยากและมีความลำเอียงได้ง่าย ถ้าพิจารณาหลักไม่ยุติธรรมย่อมจะทำให้มาตรวัดขาดความแน่นอนเมื่อนำไปวัดงานอื่น ๆ ย่อมจะทำให้งานอื่น ๆ ขาดความแน่นอนไปด้วย
4. มาตรที่ได้สร้างขึ้นนั้นมีความสัมพันธ์อย่างง่าย ๆ และสะดวกในการใช้พิจารณาค่าของงานอื่น ๆ	4. อธิบายให้เข้าใจได้ยากเป็นวิธีการประเมินที่ต้องใช้เวลามาก 5. ระบบนี้ยุ่งยากและซับซ้อนในการที่จะให้พนักงานและคณะกรรมการเข้าใจได้

<sup>1</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 51 - 52.

#### 4. วิธีการให้ค่าคะแนน

เป็นวิธีการประเมินค่างานที่เก่าวิธีหนึ่งโดย เมอร์ริล ลอท (Merrill Lott) ได้ริเริ่มใช้วิธีการนี้โดยได้เขียนหนังสือถึงเทคนิคของค่าคะแนนในปี 1925 ซึ่งเป็นวิธีที่นิยมใช้กันอย่างกว้างขวาง<sup>1</sup> เป็นวิธีที่เข้าใจได้ค่อนข้างง่ายโดยการเปรียบเทียบงานกับมาตรวัดแนวความคิดของวิธีนี้ก็คือในบรรดางานต่าง ๆ ที่จะทำการประเมินนั้นจะมีปัจจัยต่าง ๆ ที่ใช้สำหรับประเมินครอบคลุมอยู่ในงานเหล่านั้น ถ้าสามารถแยกและกำหนดปัจจัยต่าง ๆ ที่จะประเมินให้เป็นที่ยอมรับกันแล้ว ปัจจัยแต่ละอย่างก็จะสามารถกำหนดค่าด้วยวิธีการให้แต้มเป็นคะแนนได้และในปัจจัยแต่ละอย่างเหล่านั้นแต่ละปัจจัยต่างก็ยังมี การแบ่งออกเป็นเกรดหรือดีกรีสำหรับใช้เป็นเครื่องวัดในการดำเนินงานซึ่งการกระทำดังกล่าวจะช่วยให้ได้เครื่องวัดที่มีการเปรียบเทียบในเชิงของปริมาณที่ชัดเจนโดยจะมีการให้น้ำหนักต่อปัจจัยต่าง ๆ แตกต่างกันไปตามความเหมาะสมของงานวิธีการให้ค่าคะแนนจึงเป็นการพิจารณาถึงสัดส่วนของแต่ละงานโดยกระจายงานออกเป็นส่วน ๆ ตามความสำคัญซึ่งมีวิธีการ<sup>2</sup> คือ

1. สร้างมาตรคะแนน (Construction of the Point Scale)
2. สร้างแบบมาตรคะแนน (Point Scale Format)
3. ขั้นตอนการให้คะแนน (Process to the Point)

##### 1. สร้างมาตรคะแนน

1.1 เลือกอนุกรรมการหรือบุคคลขึ้นมาเพื่อพิจารณาจัดทำมาตรเมื่อจัดทำแล้ว  
ควรที่จะได้มีการตรวจสอบโดยผ่านกรรมการชุดหนึ่งเสียก่อน

<sup>1</sup>Thomas H. Pattern, Jr; Employee Compensation and Incentive Plan (New York : Macmillan Publishing Co, Inc., 1977), P. 223.

<sup>2</sup>โกวิท กลิ่นเกษร, คู่มือการประเมินค่าของงาน - ทฤษฎีค่าจ้างและเงินเดือน,  
หน้า 17.



1.2 เลือกชนิดและช่วงของงานที่จะประเมิน นั่นคือมาตรฐานที่สร้างขึ้นจะต้องเหมาะสมกับงานที่จะประเมินในช่วงหนึ่ง ๆ เท่านั้น

1.3 เลือกงานหลัก โดยงานหลักควรจะเป็นงานที่รู้จักภายในองค์กรที่สามารถชี้ให้เห็นงานทั้งหมดในทุก ๆ ระดับของความยากง่าย เช่น งานที่ต้องใช้กำลังกายแบกหามอาจให้คนงานเป็นงานหลักที่แสดงถึงงานที่ต้องใช้กำลังกาย

1.4 เลือกและจัดเตรียมค่าจำกัดความปัจจัยแต่ละอย่างพร้อมทั้งให้น้ำหนักแก่แต่ละปัจจัย ซึ่งจะช่วยให้การประเมินค่างานแยกออกจากการประเมินค่าคนซึ่งจะก่อให้เกิดความยุติธรรมซึ่งปัจจัยแต่ละอย่างอาจได้แก่ ทักษะ กำลังกาย กำลังสมอง การศึกษา ความคิดริเริ่ม ประสิทธิภาพ ความรับผิดชอบ สภาพการทำงาน และอันตรายในงาน<sup>1</sup> หลักในการเลือกปัจจัยมีดังนี้<sup>2</sup>

- ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้จะต้องเหมาะสมและเป็นปัจจัยที่ใช้ได้สำหรับงานต่าง ๆ และจะต้องเป็นส่วนประกอบของงานมากกว่าเป็นส่วนประกอบของคน

- ปัจจัยนั้นจะต้องให้ค่าจำกัดความได้ง่ายและเป็นที่ยอมรับโดยทั่วกัน ซึ่งสามารถวัดได้เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

- ปัจจัยต่าง ๆ ไม่ควรมีน้อยเกินไป เพราะจะก่อให้เกิดความสงสัยแก่คนงานว่า ไม่ยุติธรรมหรือใช้ไม่ได้และไม่ควรมีมากเกินไป เพราะจะทำให้สิ้นเปลืองเวลาในการจัดทำและอาจก่อให้เกิดปัญหาความไม่ยุติธรรมขึ้นได้

- ปัจจัยที่เลือกมานั้นควรจะต้องมีความแตกต่างกันในขั้นต้นในทุก ๆ งานที่แตกต่างกัน ถ้าปัจจัยใดมีความสำคัญต่องานทุก ๆ งานเท่าเทียมกันก็ไม่ต้องนำมาพิจารณา เช่น ความรับผิดชอบในการทำงานเหมือนกัน การนำความรับผิดชอบในงานมาพิจารณาก็ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์

- ปัจจัยแต่ละตัวที่นำมาพิจารณาไม่ควรซ้ำซ้อนหรือเหมือนกัน เช่น ในงานหนึ่งต้องการคนที่มีความสามารถในการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ก็ไม่ต้องกำหนดว่าต้องการฝึกอบรมด้านคอมพิวเตอร์ ซึ่งจะทำให้การพิจารณาเกิดการล้นเหลือได้

<sup>1</sup>Thomas H. Pattern, Jr: Employee Compensation and Incentive Plan, p. 227 - 232.

<sup>2</sup>โกวิท กลิ่นเกษร, คู่มือการประเมินค่าของงาน - ทฤษฎีค่าจ้างและเงินเดือน, หน้า 18 - 19.

ในการพิจารณาเลือกปัจจัยนั้นเป็นหน้าที่ที่คณะกรรมการประเมินค่างานแต่ละคนจะต้องศึกษางานต่าง ๆ ให้เข้าใจแล้วก็เสนอปัจจัยของงานที่เห็นว่าเป็นส่วนประกอบสำคัญของงานกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งแล้วนำจำนวนปัจจัยทั้งหมดมาวิเคราะห์อภิปรายกันอีกครั้งหนึ่งเพื่อลดจำนวนปัจจัยที่ไม่จำเป็นออกเสียเมื่อใดจำนวนปัจจัยตามต้องการแล้วก็ต้องให้ค่าจำกัดความปัจจัยเพื่อให้เกิดแนวทางที่เป็นมาตรฐานในการพิจารณาค่าจำกัดความของแต่ละปัจจัยจะมีคุณค่าในการที่จะประเมินค่างานได้อย่างยุติธรรมและถูกต้องโดยการเขียนเป็นภาษาสั้น ๆ ให้ได้ใจความทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเข้าใจในรูปแบบเดียวกัน อันจะทำให้การประเมินค่างานสะดวกยิ่งขึ้น

1.5 เลือกและให้ค่าจำกัดความชี้คขึ้น โดยพิจารณากำหนดจำนวนชี้คขึ้น สำหรับแต่ละปัจจัย เพื่อจะเป็นเครื่องวัดที่สามารถชี้ขนาดที่แตกต่างกันได้ซึ่งจำนวนชี้คขึ้นจะมีมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความจำเป็นในการวัดความแตกต่างของงานในแต่ละปัจจัย นั่นก็คือขึ้นอยู่กับความสำคัญของปัจจัยที่มิตองงานและขึ้นอยู่กับจำนวนชี้คขึ้นที่มีการแบ่ง (ซึ่งการให้คะแนนแต่ละชี้คขึ้นอาจให้คะแนนแต่ละชี้คขึ้นเป็นแบบอนุกรมเลขคณิต อนุกรมเรขาคณิต และเพิ่มไม่คงที่) ซึ่งการกำหนดชี้คขึ้นนั้นต้องนำไปใช้ให้เป็นประโยชน์ ถ้าชี้คขึ้นสูงสุดหรือต่ำสุดใดไม่ใช้ของตัดทิ้งเพื่อให้การตีความเป็นไปในแนวทางเดียวกัน ดังนั้นการให้ค่าจำกัดความจึงควรมีลักษณะสั้น กระชับรัดกุม และตรงตามเป้าหมาย จึงควรมีการใช้งานหลักมาประกอบค่าจำกัดความ เช่น ปัจจัย "การศึกษา" ในกรณีของชี้คขึ้นต่ำสุดซึ่งต้องใช้กับคนงานที่ใช้กำลังกายในการปฏิบัติงานชี้คขึ้นต่ำสุดควรถูกให้ค่าจำกัดความว่า "อ่านออก - เขียนได้ หรือ การศึกษาภาคบังคับ"

1.6 พิจารณาค่าสัมพัทธ์ของปัจจัย โดยที่ปัจจัยหนึ่งย่อมมีความสำคัญต่องานในช่วงที่กำหนดแตกต่างกันจึงทำให้ปัจจัยบางตัวสำคัญน้อย เช่น งานที่ทำในสำนักงานความรู้ความฉลาดและความรับผิดชอบอาจจะสำคัญที่สุด ส่วนงานที่ทำในโรงงานอุตสาหกรรมสิ่งที่สำคัญก็คือทักษะและกำลังกาย เป็นต้น ซึ่งวิธีการซึ่งนำหนักสัมพัทธ์นั้นควรจะมิตองการจัดอันดับ พิจารณาค่าสัมพัทธ์ของงานโดยที่คณะกรรมการแต่ละท่านก็มีโอกาสพิจารณาได้อย่างอิสระ ต่อมาจึงประชุมปรึกษาหารือซึ่งกันและกันแล้ว จึงตัดสินใจโดยเอาเสียงข้างมากหรือคะแนนเฉลี่ย โดยให้ค่าของปัจจัยของงานทั้งหมดเป็น 100 คะแนน แล้วจึงแบ่งคะแนนออกไปตามความสำคัญของแต่ละปัจจัย โดยถือค่าสัมพัทธ์เป็นสำคัญ นั่นคือ ปัจจัยสำคัญสูงสุดก็จะได้รับการให้คะแนนสูงสุดและปัจจัยที่สำคัญน้อย

<sup>1</sup>โกวิท กลิ่นเกษร, คู่มือการประเมินค่าของงาน - ทฤษฎีค่าจ้างและเงินเดือน,

ที่สุดย่อมได้รับการให้คะแนนน้อยที่สุด ดังตัวอย่างข้างล่างนี้งานที่ต้องใช้กำลังสมองเป็นปัจจัยสูงสุดก็  
ได้คะแนนสูงสุดและสภาพการทำงานเป็นปัจจัยที่สำคัญน้อยที่สุดก็ได้คะแนนต่ำสุด<sup>1</sup>

อันดับ	ชื่อปัจจัย	คะแนน
1	สภาพการทำงาน	10
2	กำลังกาย	15
3	ทักษะ	30
4	กำลังสมอง	<u>45</u>
		<u>100</u>

ในการให้คะแนนชี้ชั้นของแต่ละปัจจัยซึ่งชี้ชั้นแต่ละชี้มีคะแนนแตกต่างกันและลำดับ  
ของคะแนนที่แตกต่างกันจะเป็นได้แบบใดแบบหนึ่งจาก 3 แบบ คือ

ก. แบบอนุกรมเลขคณิต คือ คะแนนแต่ละชี้ชั้นเพิ่มขึ้นเท่า ๆ กันทุกชี้ชั้น<sup>2</sup> โดย  
ค่าแตกต่างกันจะเพิ่มขึ้นเท่า ๆ กัน เช่น 20 40 60 80 เป็นต้น

ข. แบบอนุกรมเรขาคณิต คือ คะแนนแต่ละชี้ชั้นเพิ่มขึ้นตามสัดส่วนของผลคูณตัว  
ใดตัวหนึ่ง<sup>3</sup> เช่น 2 10 50 250

ค. แบบเพิ่มไม่คงที่ คือ คะแนนเพิ่มขึ้นในแต่ละชี้ชั้นไม่ได้เป็นแบบหนึ่งแบบใด  
ในสองแบบดังกล่าวข้างต้น

ในการกำหนดคะแนนของชี้ชั้น มีแนวทางในการพิจารณา 3 แบบ คือ<sup>4</sup>

ก. ใช้น้ำหนักค่าสัมพัทธ์เป็นคะแนนต่ำสุดของปัจจัย จากตัวอย่างข้างต้นปัจจัยแต่ละ  
ตัวได้รับคะแนนตามค่าสัมพัทธ์ คือ สภาพการทำงาน 10% , กำลังกาย 15% , ทักษะ 30% และ

<sup>1</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 22.

<sup>2</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 22.

<sup>3</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 23.

<sup>4</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 23.

กำลังสมอง 45% เมื่อจัดทำตารางขยายชีวิตชั้นจะได้แบบการเพิ่มคะแนนแบบอนุกรมเลขคณิตหรือแบบอนุกรมเรขาคณิต ดังนี้

การเพิ่มคะแนนแบบอนุกรมเลขคณิตโดยใช้สูตร  $T_n = a + (n - 1) d$

a = เหนือต้น

d = ค่าแตกต่าง

#### ตารางแบบอนุกรมเลขคณิต

ปัจจัย	คะแนน (%)	ชีวิตชั้น					ความแตกต่างระหว่างชีวิตชั้น
		1	2	3	4	5	
กำลังสมอง	45	45	90	135	180	-	45
ทักษะ	30	30	60	90	120	-	30
กำลังกาย	15	15	30	45	60	-	15
สภาพการทำงาน	10	10	20	30	40	-	10
	100	100	200	300	400	-	

อัตราส่วนระหว่างชีวิตชั้นของแต่ละปัจจัยจะเท่ากัน เช่น 10 - 15 หรือ 40 - 60 ของปัจจัยสภาพการทำงานและกำลังกาย<sup>1</sup>

การเพิ่มคะแนนแบบอนุกรมเรขาคณิตโดยใช้สูตร  $T_n = ar^{n-1}$

a = เหนือต้น

r = ค่าแตกต่าง

#### ตารางแบบอนุกรมเรขาคณิต

ปัจจัย	คะแนน (%)	ชีวิตชั้น					ความแตกต่างระหว่างชีวิตชั้น
		1	2	3	4	5	
กำลังสมอง	45	45	90	180	360	-	2
ทักษะ	30	30	60	120	240	-	2
กำลังกาย	15	15	30	60	120	-	2
สภาพการทำงาน	10	10	20	40	80	-	2
	100	100	200	400	800	-	

<sup>1</sup> เสถียร เหลืองอร่าม, หลักการบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : แพรวพินทยา,

อัตราส่วนของขีดขั้นแรกและขีดขั้นสุดท้ายของแต่ละปัจจัยจะเป็นอัตราส่วนที่มีน้ำหนักเท่ากัน เช่น 10 - 15 เท่ากับ 80 - 120 สำหรับปัจจัยสภาพการทำงานและกำลังกาย<sup>1</sup>

ข. ให้น้ำหนักค่าสัมพัทธ์เป็นคะแนนสูงสุดของปัจจัย โดยการนำคะแนนสูงสุดของขีดขั้นมาเฉลี่ยให้เป็นสัดส่วนในทุก ๆ ขีดขั้นโดยคะแนนจะลดลงจากขีดขั้นสูงสุดมาหาขีดขั้นต่ำสุดดังตัวอย่างข้างล่างนี้ เป็นวิธีเฉลี่ยแบบอนุกรมเลขคณิต

ปัจจัย	คะแนน (%)	ขีดขั้น					ความแตกต่างระหว่างขีดขั้น
		1	2	3	4	5	
ทักษะ	50	10	20	30	40	50	10
ความรับผิดชอบ	30	10	15	20	25	30	5
กำลังกาย, สมอง	12	4	6	8	10	12	2
สภาพการทำงาน	8	4	5	6	7	8	1
	100	28	46	64	82	100	

ค. ไซคัสสมมูล โดยถือว่าค่าสัมพัทธ์ของแต่ละปัจจัยเป็นค่าต่ำสุดภายหลังจึงเลือกตัวงที่ตัวใดตัวหนึ่งก็ได้คูณกับค่าสัมพัทธ์ของแต่ละปัจจัยซึ่งถือว่าผลลัพธ์ที่ได้ออกมาเป็นคะแนนของขีดขั้นสูงสุดของแต่ละปัจจัย หลังจากนั้นจึงนำคะแนนดังกล่าวมาเฉลี่ยในระหว่างขีดขั้นต่าง ๆ อีกขั้นหนึ่ง

1.7 การกำหนดคะแนนแตกต่างกันระหว่างขีดขั้นว่าจะ เป็นแบบอนุกรม เลขคณิต อนุกรม เรขาคณิตและการเพิ่มไม่คงที่ สิ่งที่ควรพิจารณาประกอบในการเลือกว่าเป็นแบบใดก็คือ

- แบบอนุกรมเลขคณิต การกำหนดคะแนนแตกต่างกันระหว่างขีดขั้นเท่ากัน ย่อมที่จะช่วยการตัดสินใจได้ง่ายขึ้น และทำให้การพิจารณาแบบตามใจชอบมีน้อยลง รวมทั้งยังมีความง่ายต่อการอธิบายและง่ายต่อการทำความเข้าใจอีกด้วย

- แบบอนุกรมเรขาคณิตและแบบเพิ่มไม่คงที่ที่จะทำให้ค่าสัมพัทธ์ของงานต่าง ๆ มีความถูกต้องยิ่งขึ้นซึ่งในการเพิ่มคะแนนระหว่างขีดขั้นไม่จำเป็นต้องเพิ่มขึ้นเท่ากันในบางปัจจัย เช่น การศึกษา การเพิ่มคะแนนระหว่างขีดขั้นที่ 1,2 ไม่ควรจะเท่ากับการเพิ่มคะแนนระหว่างขีดขั้น 2,3 เพราะว่าการศึกษา 4 ปีในชั้นมัธยมศึกษาย่อมมีค่าน้อยกว่าการศึกษา 4 ปีในมหาวิทยาลัย ดังนั้นการประเมินค่างานจะสมบูรณ์ได้ก็ต่ออาศัยการตัดสินใจความชำนาญงาน ความพยายาม รวมทั้งการยอมรับข้อบกพร่องบางประการที่จะมีส่วนร่วมในการปรับปรุงและช่วยให้การประเมินค่างาน

<sup>1</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 133.

## ยุติธรรมยิ่งขึ้น

### 2. สร้างแบบมาตรฐาน

เมื่อได้จัดทำมาตรฐานและให้คำจำกัดความชัดเจนเรียบร้อยแล้ว จึงนำเอาผลที่ได้มาสร้างแบบมาตรฐานขึ้น เพื่อจะใช้เป็นเครื่องวัดได้ เช่น ปัจจัยในการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานเมื่อได้สร้างแบบมาตรฐานแล้วจะได้ดังนี้<sup>1</sup>

#### ปัจจัย - การทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน

ช้ดชน		คะแนน
1	ต้องการให้ติดต่อแบบงานประจำเพียงแต่ลูกจ้างในหน่วยงานเดียวกัน	15
2	ต้องการให้ทำงานร่วมกับลูกจ้างอื่น ๆ ภายในหน่วยงานเดียวกัน	30
3	ต้องการให้ติดต่อแบบงานประจำเพียงแต่ลูกจ้างในหน่วยงานอื่น	45
4	ต้องการให้ทำงานร่วมกับลูกจ้างอื่น ๆ ในหน่วยงานอื่น	60
5	ต้องการจัดให้มีการร่วมมือระหว่างลูกจ้างในหน่วยงาน	75
6	ต้องการจัดให้มีการร่วมมือระหว่างลูกจ้างหลาย ๆ หน่วยงาน ด้วยวัตถุประสงค์ในการร่วมมือประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ	90

### 3. ขั้นตอนการให้คะแนน

ผู้ประเมินค่างานจะได้รับแบบมาตรฐานรายละเอียดและคำอธิบายรายละเอียดของงานพร้อม ๆ กัน ซึ่งทุกคนสามารถพิจารณาคะแนนได้อย่างอิสระโดยพิจารณาว่าชัดเจนของแต่ละปัจจัยสามารถที่จะอธิบายระดับของปัจจัยในงานนั้น ๆ ได้ดีที่สุดในขั้นต้นจึงเขียนชัดเจนลงในแบบฟอร์มต่อจากนั้นจึงกรอกคะแนนโดยถือว่าคะแนนจากแบบมาตรฐานเป็นสำคัญโดยทั่วไปแบบฟอร์มที่ใช้จะมีลักษณะดังนี้<sup>2</sup>

<sup>1</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 27.

<sup>2</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 28.

ตารางที่ 7 แสดงแบบฟอร์มการกรอกคะแนน

ชื่อตำแหน่ง .....

เลขที่งาน .....

สถานที่ .....

ปัจจัย	ขีดชั้น	คะแนน
-	-	-
-	-	-
-	-	-
		คะแนนรวม
		=====
		=====

ผู้ประเมิน .....

วันที่ .....

เมื่อคณะกรรมการให้คะแนนเรียบร้อยแล้วจึงนำเอาผลการพิจารณามารวมกัน เพื่อให้  
การให้คะแนนเป็นไปอย่างถูกต้อง ผู้ประเมินคนหนึ่ง ๆ อาจจะพิจารณาให้คะแนนหลาย ๆ ครั้ง  
หลังจากนั้นจึงหาคะแนนรวมขั้นสุดท้ายในบางหน่วยงานอาจจะถือเอาคะแนนเฉลี่ยหรือถือคะแนน  
ข้างมากก็ได้โดยใช้แบบฟอร์มการประเมินผลขั้นสุดท้าย<sup>1</sup>

<sup>1</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 29.

ตารางที่ 8 แสดงแบบฟอร์มการประเมินผลขั้นสุดท้าย

ชื่อตำแหน่ง .....

เลขที่งาน .....

สถานที่ .....

ปัจจัย	การประเมิน ครั้งที่ 1		การประเมิน ครั้งที่ 2		การประเมิน ครั้งที่ 3		การประเมิน ครั้งที่ 4		ชี้คะแนน สุดท้าย	คะแนน สุดท้าย
	ก	ข	ก	ข	ก	ข	ก	ข		
-									-	-
-									-	-
-									-	-
-									-	-
-									-	-

ในทึน ก, ข คือ ชื่อผู้ประเมิน

ผู้ตรวจสอบ .....

วันที่.....

ข้อดีและข้อเสียของวิธีการไหลคคะแน<sup>1</sup>

ข้อดี

1. เป็นวิธีที่มีความถูกต้องและเป็นระบบมากกว่าวิธีอื่น ๆ เพราะเป็นวิธีที่ละเอียดเป็นที่เข้าใจได้ง่ายระหว่างผู้ประเมิน และสามารถชี้แจงให้พนักงานและผู้บังคับบัญชาเข้าใจได้ง่ายและมีพื้นฐานที่น่าเชื่อถือซึ่งก่อให้เกิดความแน่นอนในการทำการประเมิน

ข้อเสีย

1. เป็นวิธีที่ต้องอาศัยประสบการณ์และความชำนาญงานเพราะในการเลือกปัจจัยและค่าจำกัดความของชี้คะแนนทำได้ยากและเกิดความลำเอียงได้ง่าย ดังนั้นกรรมการประเมินแต่ละคนต้องมีทักษะอย่างสูงในการคัดเลือกรวบรวมปัจจัยและชี้คะแนนรวมทั้งการเขียนค่าจำกัดความของปัจจัยและชี้คะแนนอย่างชัดเจน

<sup>1</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 52 - 53.



ข้อดี

2. การแยกปัจจัยต่าง ๆ และการกระจายปัจจัยได้มากตามความต้องการของงาน ทำให้มีการแบ่งรายละเอียดเป็นขั้นตอน ย่อมช่วยให้การประเมินมีความถูกต้องมากกว่าวิธีอื่นที่ไม่ชัดเจนและยังใช้งานชนิดอื่น ๆ ได้ทั้งหมด
3. เป็นวิธีการแยกการประเมินงานออกจาก การให้ค่าเป็นเงินซึ่งทำให้กรรมการที่ ประเมินปลอดอคติพลจากทั้งฝ่ายบริหาร และพนักงาน
4. มีความคล่องตัวมาก เพราะเปิดโอกาส ให้มีการเลือกใช้ปัจจัยต่าง ๆ ขั้นตอนต่าง ๆ และคะแนนที่แตกต่างกันได้ตามความเหมาะสมของแต่ละองค์การ
5. ค่าของคะแนนที่แสดงถึงความแตกต่างสัมพัทธ์ระหว่างงานจะออกมาในรูปตัวเลข เป็นคะแนนหรือแต้มซึ่งจะช่วยให้การจัดแบ่งชั้นของงานสามารถทำได้ง่ายสมเหตุผล สะดวกและช่วยให้การกำหนดราคาของงานต่าง ๆ กระทำได้โดยง่ายทั้งยังสามารถชี้ให้เห็นถึงปริมาณของความแตกต่างระหว่างงานต่าง ๆ ได้
6. เป็นวิธีที่น่าเชื่อถือเพราะเป็นวิธีที่เข้าใจง่ายและขจัดความลำเอียงเกี่ยวกับข้อ คำแทนถึงแม้ว่าจะ เป็นวิธีที่ยากกว่าวิธีอื่น ๆ ก็ตาม

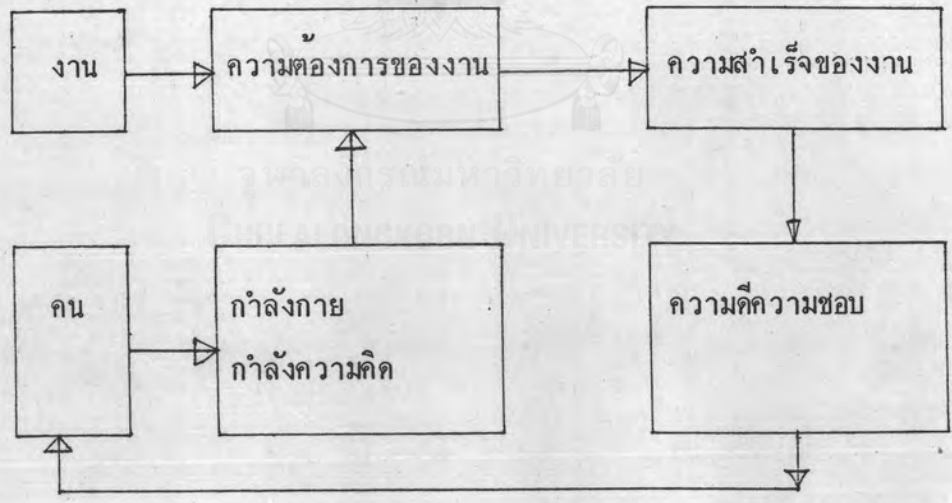
ข้อเสีย

2. การให้คะแนนเพื่อชี้ว่าหนักตัวปัจจัยและ กำหนดคะแนนในแต่ละขั้นตอนนั้นมีความยาก ซึ่งกรรมการประเมินจะต้องได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับวิธีการประเมินค่างาน แม้กระนั้นก็ตามในการให้คะแนนอาจจะทำตามใจชอบและปราศจากเหตุผลก็ได้
3. น้ำหนักของปัจจัยมีมากเกินไปและวิธีนี้มี ประโยชน์เฉพาะบางกลุ่มงาน
4. มีรายละเอียดทางด้านหนังสือมาก ทำให้ ต้องมีงานธุรการและงานเอกสารมากจึง ทำให้ยากแก่การปฏิบัติ
5. เป็นวิธีที่ต้องใช้เวลามาก

5. วิธีโพรไฟล์

วิธีโพรไฟล์นี้เป็นวิธีการประเมินค่างานแบบหนึ่งที่ใช้กับงานบังคับบัญชา หรืองานบริหาร<sup>1</sup> ซึ่งลักษณะของงานบังคับบัญชาจะแตกต่างจากงานอื่น ๆ โดยทั่วไปงานบังคับบัญชาเป็นงานที่เกี่ยวกับกระบวนการในการบริหาร ได้แก่ นโยบาย, อำนาจหน้าที่, การวางแผน, การจัดองค์การ, การจัดคนเข้าทำงาน, การสั่งการ, การประสานงานร่วมมือกัน, การรายงาน, และงบประมาณ เมื่อกระบวนการบริหารดังกล่าวรวมกับปัจจัยในการผลิต (อันได้แก่ คน, เงิน เครื่องจักร, วัสดุ) จะได้ผลผลิต (อันได้แก่ ผลผลิต, งานที่ทำออกมา) โดยอยู่ภายใต้การประหยัดประสิทธิภาพ, ประสิทธิผล และความเท่าเทียมกัน<sup>2</sup> ดังนั้นงานบังคับบัญชาจึงมีลักษณะงานครอบคลุมไปทุกเรื่อง เพื่อดำเนินการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้โดยผู้ดำรงตำแหน่งบังคับบัญชาจะเกี่ยวข้องทั้งหมด แต่ความมากน้อยจะแตกต่างกันตามระดับชั้นของงาน เช่น งานบังคับบัญชา ระดับสูงย่อมเกี่ยวข้องกันนโยบาย, การวางแผน มากกว่างานบังคับบัญชา ระดับต้น

ในการประเมินค่างานสำหรับพนักงานทั่วไปสามารถวัดได้จาก การสูญเสียกำลังกายและกำลังความคิดที่งานนั้น ๆ ต้องการ เพื่อที่จะให้งานสำเร็จตามเป้าหมายได้ ดังแผนผังข้างล่างนี้<sup>3</sup>



ส่วนการประเมินค่างานบังคับบัญชา มีลักษณะต่างจากงานปฏิบัติการของพนักงานซึ่งงานบังคับบัญชาจะมีทุกปัจจัยและแต่ละปัจจัยก็จะแตกต่างกันมากทั้งปัจจัยเล็กและใหญ่ จึงเป็นการยาก

<sup>1</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 44.

<sup>2</sup> โกวิท กลิ่นเกษร หัวหน้ากององค์การและผลประโยชน์ตอบแทน, เอกสารประกอบการบรรยายการประเมินค่างานบังคับบัญชา, 2526.

<sup>3</sup> เรื่องเดียวกัน

ที่จะหาปัจจัยร่วมสำหรับทุก ๆ งาน ดังนั้นจำนวนปัจจัยที่จะใช้สำหรับประเมินไม่ควรมีมากจนผู้ประเมินไม่สามารถให้ความสนใจปัจจัยนั้น ๆ ได้พร้อมกัน ผลจะทำให้ผู้ประเมินไม่สามารถพิจารณาของความสัมพันธ์ของปัจจัยได้อย่างถูกต้อง จึงนิยมใช้ปัจจัยน้อยกว่างานทั่ว ๆ ไปที่ไม่ใช่งานบังคับบัญชาบางหน่วยงานใช้ปัจจัยความต้องการในความรู้ ความสามารถ งานแก้ปัญหา และความพร้อมที่จะให้ตรวจสอบ ปัจจัยที่นิยมใช้กันมากคือความต้องการในความรู้ความสามารถ ความรับผิดชอบและความสัมพันธ์ในงานจะเห็นได้ว่าลักษณะของงานบังคับบัญชาจะไม่มีปัจจัยเกี่ยวกับการใช้ร่างกายและสภาพการทำงานเข้ามาเกี่ยวข้องเลย<sup>1</sup>

ในการประเมินค่างาน 4 วิธีข้างต้นนั้น คือวิธีเรียงลำดับ, วิธีลารัจตระกูลชั้น วิธีการเปรียบเทียบส่วนประกอบของงานและวิธีการให้คะแนนซึ่งวิธีต่าง ๆ บางวิธีก็ไม่เหมาะสมที่จะใช้กับงานบังคับบัญชา เนื่องจากมีลักษณะหายากเกินไปหรือละเอียดมากจนไม่อาจให้คำนิยามได้ถูกต้องและตรงตามวัตถุประสงค์ได้ สำหรับการประเมินค่างานบังคับบัญชานั้นถ้าเป็นวิธีการให้คะแนนโดยที่แบ่งชี้คะแนนแบบ AP, GP และ IR ก็ต้องเขียนคำนิยามเป็นมาตรไว้ด้วย เช่น ถ้าความรู้ความสามารถ อาจจะทำให้เกิดปัญหาซึ่งไม่สามารถเขียนคำนิยามได้หรือสามารถเขียนได้แต่มีลักษณะยากมากซึ่งทำให้ไม่ถูกต้อง

ดังนั้นวิธีโพรไฟล์ จึงเป็นวิธีที่ใช้ในการประเมินค่างานในระดับบังคับบัญชาโดยมีการประเมินแต่ละปัจจัยของแต่ละงานเป็นอิสระแยกออกจากกันและมีการชั่งค่าสัมพัทธ์ระหว่างงานภายใต้แต่ละปัจจัยด้วยวิธีการเปรียบเทียบตัวประกอบกับวิธีการให้คะแนนผสมกัน มีขั้นตอนดังนี้<sup>2</sup>

1. กำหนดปัจจัยของงาน เช่น ความรับผิดชอบ, ความรู้ความสามารถและ ความสัมพันธ์ในงานโดย กำหนดคะแนนเต็มของปัจจัยเหล่านั้นรวมเป็นคะแนน 100 คะแนน นั่นคือ
 
$$\text{ความรับผิดชอบ} + \text{ความรู้ความสามารถ} + \text{ความสัมพันธ์ในงาน} = 100$$
2. กระจายค่าคะแนนระหว่างปัจจัยในแต่ละงานตามความสำคัญของปัจจัย เช่น

<sup>1</sup> เรื่องเดียวกัน

<sup>2</sup> เรื่องเดียวกัน



<u>งาน</u>	<u>ความรับผิดชอบ</u>	<u>ความรู้ความสามารถ</u>	<u>ความสัมพันธ์ในงาน</u>	<u>รวม</u>
แผนกประชาสัมพันธ์	40	20	40	100
แผนกบัญชี	30	50	20	100
แผนกสารบรรณ	25	30	45	100

3. จัดลำดับความสำคัญของงานและเปรียบเทียบโดยดูจากปัจจัยของแต่ละงานจากตัวอย่างข้างต้น อาจจัดลำดับความสำคัญของงานจากปัจจัยความรู้ความสามารถ เช่น แผนกบัญชี, แผนกสารบรรณ และแผนกประชาสัมพันธ์ ตามลำดับ

<u>งาน</u>	<u>ความรับผิดชอบ</u>	<u>ความรู้ความสามารถ</u>	<u>ความสัมพันธ์ในงาน</u>
แผนกประชาสัมพันธ์	2	3	1
แผนกบัญชี	1	1	2
แผนกสารบรรณ	3	2	3

4. แปลงลำดับความสำคัญของงานออกเป็นค่าคะแนนโดยให้ค่าคะแนนสูงสุดของงานที่จัดลำดับแล้วเป็น 100 คะแนน งานที่มีลำดับรอง ๆ ลงไปก็ให้ค่าคะแนนลดหลั่นกันลงไปจนถึงลำดับของงานที่ต่ำที่สุด

<u>งาน</u>	<u>ความรับผิดชอบ</u>	<u>ความรู้ความสามารถ</u>	<u>ความสัมพันธ์ในงาน</u>
แผนกประชาสัมพันธ์	2	3	1
แผนกบัญชี	1	1	2
แผนกสารบรรณ	3	2	3

5. ปรับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยและค่าสัมพัทธ์ระหว่างงานเข้าด้วยกัน เพื่อให้ทุกงานมีค่าสัมพัทธ์ซึ่งกันและกันซึ่งคิดได้จาก

$$\frac{\text{ค่าคะแนนของปัจจัย} \times \text{ค่าคะแนนของลำดับงาน}}{100}$$

$$\begin{aligned} \text{ดังนั้น ค่าสัมพัทธ์ของงานบัญชีในปัจจุบันของความรูความสามารถ} &= \frac{50 \times 100}{100} \\ &= 50 \% \end{aligned}$$

6. รวมค่าสัมพัทธ์ของทุกปัจจัยทำให้ได้ค่าของงานเรียงกันและมีหน่วยเป็นเปอร์เซ็นต์

$$\begin{aligned} \text{ค่าสัมพัทธ์ของงานแผนกบัญชี} &= \frac{30 \times 100}{100} + \frac{50 \times 100}{100} + \frac{20 \times 85}{100} \\ &= 30 + 50 + 17 = 97 \% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{ค่าสัมพัทธ์ของงานแผนกประชาสัมพันธ์} &= \frac{40 \times 95}{100} + \frac{20 \times 85}{100} + \frac{40 \times 100}{100} \\ &= 38 + 17 + 40 = 95 \% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{ค่าสัมพัทธ์ของงานแผนกสารบรรณ} &= \frac{25 \times 80}{100} + \frac{30 \times 97}{100} + \frac{45 \times 60}{100} \\ &= 20 + 29.1 + 27 = 76.1 \% \end{aligned}$$

ในบางกรณีที่มีงานต้องประเมินเป็นจำนวนมาก ซึ่งไม่สามารถจะพิจารณาได้ในคราวเดียวกันได้จึงนิยมที่จะนำมาประเมินครั้งละ 20 - 30 งาน และเมื่อประเมินครบถ้วนแล้ว จึงนำผลการประเมินแต่ละชุดมาปรับคะแนนอีกครั้งหนึ่งเพื่อให้ได้คะแนนแต่ละชุดมีค่าสัมพัทธ์ซึ่งกันและกันอีกครั้งหนึ่ง<sup>1</sup> ในการประเมินแต่ละครั้งหรือแต่ละชุดนั้นงานที่สำคัญและมีคุณค่ามากที่สุดจะได้คะแนนเต็ม 100 คะแนนหรือบางชุดอาจไม่มีงานใดได้คะแนนเต็ม 100 คะแนนก็ได้แต่อย่างไรก็ตามยังคงมีฐานเป็นร้อยละ (เปอร์เซ็นต์) ดังนั้นผู้ประเมินจึงเทียบจากฐานเดียวกัน แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับคะแนนสูงสุดที่ได้ในแต่ละชุดเท่ากันหรือไม่ถ้าแต่ละชุดไม่เท่ากันก็สมควรที่จะให้คณะกรรมการประเมินงานที่ได้คะแนนสูงสุดของแต่ละครั้งของการประเมินอีกครั้งหนึ่ง ก็เพื่อค่าสัมพัทธ์ระหว่างงานที่หนึ่งทั้งหลาย เมื่อได้ผลออกมาแล้วให้นำคะแนนไปปรับกับคะแนนของงานอื่น ๆ ที่อยู่ในชุดเดียวกันอีกครั้งหนึ่ง เช่น มีงานอยู่ 300 งาน อาจแบ่งการประเมินครั้งละ 60 งาน โดยแบ่งงานออกเป็นกลุ่มที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน<sup>2</sup> เช่น กลุ่มงานวิศวกรไฟฟ้า, กลุ่มงานบัญชี

<sup>1</sup> เรื่องเดียวกัน

<sup>2</sup> สัมภาษณ์ สุทธิพงษ์ ชูโต, วิทยากร 5 แผนกมาตรฐานตำแหน่ง กององค์การและผลประโยชน์ตอบแทน กฟน., 14 กุมภาพันธ์ 2527.

และกลุ่มงานแพทย์ เป็นต้น โดยในการประเมินจะได้คะแนนซึ่งเป็นทีหนึ่งในกลุ่มเป็น 100, 90 และ 95 ตามลำดับ



จึงเห็นได้ว่างานแรกได้คะแนนที่สัมพันธ์กันในกลุ่มเป็น 100 คะแนน เมื่อประเมินใหม่ อาจได้คะแนนเรียงลำดับเป็น 85 - 80 - 90 ซึ่งเป็นคะแนนสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มเป็น 85

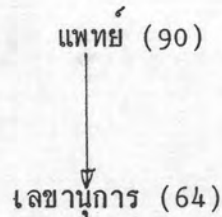
จึงต้องนำ  $\frac{85}{100}$  ไปคูณกับคะแนนของงานในกลุ่มก็จะได้คะแนนที่สัมพันธ์กันทั้งหมด ดังนั้น คะแนนมาตรฐานที่จะต้องนำไปคูณกับคะแนนในกลุ่มคือ  $\frac{85}{100}$ ,  $\frac{80}{90}$  และ  $\frac{90}{95}$  ซึ่งค่าสัมพัทธ์ของงานต่าง ๆ จะเป็นดังนี้

วิศวกรไฟฟ้า	$100 \times \frac{85}{100} = 85,$	ช่างไฟฟ้า	$80 \times \frac{85}{100} = 68$
บัญชี	$90 \times \frac{80}{90} = 80,$	เลขานุการ	$72 \times \frac{80}{90} = 64$
แพทย์	$95 \times \frac{90}{95} = 90,$	ผู้ช่วยพยาบาล	$76 \times \frac{90}{95} = 72$

นั่นคือ



เมื่อใดความสัมพันธ์ของแต่ละงานแล้วจึงนำค่าคะแนนมาเรียงจากคะแนนสูงไปต่ำในกรณีนี้เห็นได้ว่า แพทย์มีค่าคะแนนสูงสุดและเลขานุกรมมีค่าคะแนนต่ำที่สุด



### ข้อดีและข้อเสียของวิธีโพรไฟล์<sup>1</sup>

<u>ข้อดี</u>	<u>ข้อเสีย</u>
1. เป็นวิธีที่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีขั้นตอนและความสัมพันธ์สามารถเทียบได้จากฐานเดียวกันคือ 100 หรือเป็นเปอร์เซ็นต์	1. วิธีนี้เหมาะที่จะประเมินเฉพาะงานบังคับบัญชาเท่านั้นจึงไม่สามารถจะใช้วิธีนี้ประเมินในพนักงานทั่ว ๆ ไป
2. จัดทำง่ายโดยพิจารณาจากกลุ่มของงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน	2. กรรมการที่จะประเมินต้องใช้เวลาในการอ่านคำบรรยายลักษณะของตำแหน่ง (P.D. ) และใช้เวลาหลายครั้งจึงจะสามารถให้ค่าเป็นคะแนนได้
3. ใช้คำบรรยายน้อยโดยแสดงวิธีเป็นตัวเลข ทำให้ได้ค่าของคะแนนที่ได้แสดงถึงความแตกต่างสัมพันธ์ระหว่างงานออกมาเป็นตัวเลข	3. วิธีนี้อธิบายให้เข้าใจได้ยากต้องใช้เวลาและความรู้ทางสถิติและคณิตศาสตร์มาช่วยในการอธิบาย
4. มีความยืดหยุ่นสูง เพราะปัจจัยที่ใช้มีจำนวนน้อยโดยปัจจัยเหล่านั้นจะครอบคลุมอยู่ในทุกลักษณะงาน	4. ในกรณีที่แบ่งกลุ่มประเมินต้องพิจารณาจัดกลุ่มอย่างรอบครอบ เพราะถ้าจัดงานลงกลุ่มผิดพลาดไปแล้วจะทำให้คะแนนที่ออกมาคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริงได้ง่าย

<sup>1</sup>สัมภาษณ์ โกวิน กลิ่นเกษร หัวหน้ากององค์การและผลประโยชน์ตอบแทน และ สุทธิพงษ์ ชูโต วิทยากร 5 แผนกมาตรฐานตำแหน่ง กององค์การและผลประโยชน์ตอบแทน, 14 กุมภาพันธ์ 2527.

- | <u>ข้อดี</u>  | <u>ข้อเสีย</u>  |
|---|---|
| 5. มีความคล่องตัวมาก  | 5. ถ้ากรรมการไม่รู้งานที่ประเมินอย่างแท้จริง จะทำให้การให้คะแนนแต่ละปัจจัยคลาดเคลื่อนได้ ซึ่งมีผลความสัมพันธ์รวมทั้งนี้อาจจะไม่ถูกต้องกับความเป็นจริง |
| 6. ไม่จำเป็นที่จะต้องมีซีคชันของแต่ละปัจจัย ซึ่งจะต้องให้คำจำกัดความของซีคชัน | 6. ขั้นตอนในการทำวิธีนี้อาจเกิดความสับสนและยุ่งยาก  |

วิธีการดังกล่าวข้างต้นทั้ง 5 วิธีต่างก็มีทั้งข้อดีและข้อเสีย ดังนั้นการที่หน่วยงานใด ตัดสินใจใช้วิธีไหนก็ขึ้นอยู่กับ

- วัตถุประสงค์
- มีความยืดหยุ่นที่ต้องการ
- วิธีการจัดทำและง่ายต่อการทำความเข้าใจ
- สามารถปรับใช้ได้ทุก ๆ ไป<sup>1</sup>

การใช้วิธีใดที่เหมาะสมในหน่วยงานใดที่จะก่อให้เกิดการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ จึงขึ้นอยู่กับความคิดเห็นของฝ่ายบริหารและลักษณะของหน่วยงานโดยพิจารณาถึงความเหมาะสมของวิธีการต่าง ๆ ใดดังนี้

<sup>1</sup>โกวิท กลิ่นเกษร, คู่มือการประเมินค่าของงาน - ทฤษฎีค่าจ้างและเงินเดือน,



ตารางที่ 9 แสดงการเปรียบเทียบวิธีการประเมินค่างานทั้ง 5 วิธีในที่นี้ X = วิธีที่ใช้ในการประเมินค่างาน

1

การเปรียบเทียบ	วิธี				
	Ranking	Grade	Factor Comparison	Point	Profile
ไม่ใช้ตัวเลขประกอบ	X	X	-	-	-
ใช้ตัวเลขประกอบ	-	-	X	X	X
การเปรียบเทียบงานกับงาน	X	-	X	-	X
การเปรียบเทียบงานกับมาตรฐาน	-	X	-	X	-
ในลักษณะงานง่าย	X	X	-	-	-
ในลักษณะงานยาก	-	-	X	X	X
งานมีเป็นจำนวนน้อย	X	X	-	-	-
งานมีเป็นจำนวนมาก	-	-	X	X	X
ลักษณะงานที่เหมือนกัน	X	X	-	-	X
ลักษณะงานที่ต่างกัน	-	-	X	X	X
เสียค่าใช้จ่ายถูก	X	X	-	-	X
เสียค่าใช้จ่ายแพง	-	-	X	X	-

### ขั้นตอนก่อนที่จะมีการประเมินค่างาน

ก่อนที่จะมีการประเมินค่างานในหน่วยงาน ควรจะดำเนินการดังต่อไปนี้<sup>2</sup> คือ

1. กำหนดหน่วยงานเพื่อให้ดำเนินการประเมินค่างาน
2. ดำเนินการขออนุมัติโครงการดำเนินงาน
3. ตั้งคณะกรรมการประเมินค่างาน

<sup>1</sup>โกวิท กลิ่นเกษร หัวหน้ากององค์การและผลประโยชน์ตอบแทน การบรรยายการประเมินค่างานและการเขียน P.D. ให้กับหัวหน้าแผนกของ กฟน., 23 กุมภาพันธ์ 2527.

<sup>2</sup>โกวิท กลิ่นเกษร, คู่มือการประเมินค่าของงาน - ทฤษฎีค่าจ้างและเงินเดือน, หน้า 5.

## 1. กำหนดหน่วยงานเพื่อให้ดำเนินการประเมินค่างาน

แผนการประเมินค่างานควรจะได้รับอนุมัติและสนับสนุนจากฝ่ายบริหารในระดับสูงควยและในการดำเนินงานควรประกอบด้วยคณะกรรมการซึ่งมี ประธาน รองประธานที่กระทำได้ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการจูงใจและการบริหารซึ่งขั้นตอนนี้ควรปฏิบัติอย่างเปิดเผย ก็เพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้เกี่ยวข้องเมื่อตั้งคณะกรรมการขึ้นมาแล้ว ขั้นตอนต่อไปก็คือ

1.1 การมอบหมายความรับผิดชอบให้แก่หน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งเป็นเจ้าของเรื่อง ซึ่งหน่วยงานที่รับผิดชอบในการประเมินค่างานมักจะได้แก่ แผนกวิเคราะห์งาน และแผนกเงินเดือนและค่าจ้าง

1.2 จัดอัตรากำลัง เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ดำเนินการจัดอัตรากำลังเจ้าหน้าที่แตกต่างกันไป ซึ่งอาจแบ่งได้ คือ

- ก) เป็นการมอบหมายให้พนักงานภายในองค์กรเป็นผู้ดำเนินการ
- ข) เป็นการมอบหมายให้ที่ปรึกษาทำงานร่วมกับบุคคลภายในองค์กร

จากข้อ ก. การมอบหมายให้พนักงานภายในองค์กรเป็นผู้ดำเนินการ ย่อมก่อให้เกิดผลดี คือ

- คนภายในองค์กรย่อมมีส่วนที่ซึ้งใจในงานในโครงการเป็นของตนเองเห็นได้ว่าตามหลักของมาสโลว์ ( Maslow ) ที่กล่าวว่า ความต้องการทางด้านสังคมจะเริ่มเป็นสิ่งที่จูงใจที่สำคัญต่อพฤติกรรมของคนเป็นความต้องการเกี่ยวกับการอยู่ร่วมกันและการได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น<sup>1</sup> ดังนั้นการที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานแล้วเขาเหล่านั้นจะเกิดความเต็มใจสนับสนุนการปฏิบัติงานให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ได้

- คนภายในรู้จักองค์กรดี ทั้งวิธีการปฏิบัติงานขั้นมูลฐาน ระเบียบกฎเกณฑ์และความคุ้นเคยกับบุคคลต่าง ๆ ในองค์กรเป็นอย่างดีจึงทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็วโดยไม่จำเป็นต้องเสียเวลากลับมาศึกษาภูมิหลังและสภาพแวดล้อมขององค์กร

- การให้บุคคลภายในเป็นผู้ทำแผนและดำเนินการ จะช่วยขจัดข้อสงสัยแม้ว่าจะมีความวิตกกังวลอยู่แต่ก็จะลดลงเหลือน้อยที่สุดซึ่งจะก่อให้เกิดความถูกต้องความน่าเชื่อถือและจริงจังในวิธีการดำเนินงานให้เป็นที่พอใจโดยปราศจากข้อสงสัยได้

<sup>1</sup> สมยศ นาวิการ, การพัฒนาองค์กรและการจูงใจ (กรุงเทพมหานคร : บริษัทสำนักพิมพ์ดวงกมล จำกัด, 2521), หน้า 90.

- ยังเป็นการเตรียมตัวบุคคลที่จะมาปฏิบัติงานด้านนี้ในอนาคต เพราะว่าการวิเคราะห์งานรวมทั้งการประเมินค่างานซึ่งจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

และจากข้อ ก. การมอบหมายให้พนักงานในองค์การเป็นผู้ดำเนินงานย่อมมีผลเสียก็คือ

- กลุ่มผู้ดำเนินงานก็คือพนักงานภายในขององค์การนั่นเอง ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของขนบธรรมเนียมประเพณีและสิ่งแวดลอม สิ่งเหล่านี้จะมีอิทธิพลเหนือกลุ่มได้โดยง่ายซึ่งพนักงานบางคนอาจจะมีข้อขัดแย้งส่วนตัวกับคนภายในขององค์การในการดำเนินการประเมินค่างานผู้ประเมินจะต้องมีใจเป็นกลาง ยุติธรรมไม่ลำเอียง ด้วยเหตุผลดังกล่าวถึงแม้จะมีวิธีการหลีกเลี่ยงการติดต่อกันโดยตรงก็ตาม การต่อต้านอาจจะเกิดขึ้นได้

- แม้วากลุ่มผู้ดำเนินงานภายในจะมีความรู้และเทคนิคเกี่ยวกับวิธีการและการปฏิบัติงานก็ตาม แต่ก็อาจจะขาดความชำนาญและความเชี่ยวชาญในเรื่องการประเมินค่างาน

- ในการดำเนินการประเมินค่างาน ต้องใช้ระยะเวลาพอสมควรซึ่งผู้ดำเนินงานคือพนักงานอาจจะมึนงานประจำที่จำเป็นต้องทำอยู่แล้ว การเพิ่มงานให้เขาเหล่านั้นย่อมจะสร้างความยุ่งยากโดยที่พนักงานอื่น ๆ นั้นสละเวลาทั้งหมดในการทำงานเพื่องานประจำแต่พนักงานกลุ่มที่เป็นผู้ประเมินค่างานกลับต้องไต่รับงานที่มีความยุ่งยากและซับซ้อน อาจทำให้แผนการประเมินค่างานต้องล่าช้าออกไป

จากข้อ ข. โดยมอบหมายให้ที่ปรึกษาทำงานร่วมกับพนักงานภายในโดยที่ปรึกษาจะให้คำแนะนำและพนักงานภายในเป็นผู้ปฏิบัติทำให้มีการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนทักษะซึ่งกันและกันก่อให้เกิดผลดี คือ

- เป็นการเพิ่มความรู้ เทคนิคและทักษะให้กับพนักงานในองค์การซึ่งจะทำให้มีพนักงานที่มีความรู้ความสามารถในการประเมินค่างานมากขึ้น

- เป็นการเพิ่มโครงการฝึกอบรมให้กับบุคคลภายในขององค์การ เพื่อให้สามารถปรับปรุงแก้ไขโครงการให้ทันสมัย

- เป็นศูนย์กลางของความร่วมมือ ซึ่งจะก่อให้เกิดทัศนคติอันดีแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง

- ยังช่วยลดเวลาในการปฏิบัติงานให้น้อยลง เพราะว่าวิธีนี้ได้รวมความรู้เกี่ยวกับองค์การและทักษะทางวิชาการเข้ามาด้วยกัน

จากข้อ ข. โดยมอบหมายให้ที่ปรึกษาทำงานร่วมกับพนักงานภายในย่อมมีผลเสียก็คือ

- อาจจะทำให้เกิดข้อขัดแย้งขึ้นระหว่างพนักงานภายในกับที่ปรึกษา ซึ่งต่างฝ่ายก็มีข้อคิดเห็นของตนและไม่เป็นที่ตกลงกัน
- อาจจะทำให้เกิดข้อขัดแย้งระหว่างความรับผิดชอบกับอำนาจ ซึ่งบางครั้งอาจจะประสบกับปัญหาในการขจัดความเหลื่อมล้ำหรือแบ่งอำนาจและหน้าที่ให้ชัดเจนได้
- ในการจ้างที่ปรึกษานั้นย่อมจะเป็นการเพิ่มค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานขององค์การอีกด้วย

ดังนั้นการตัดสินใจที่จะใช้วิธีไหนนั้นย่อมขึ้นอยู่กับฝ่ายบริหารขององค์การ ซึ่งข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจอาจเป็นคำแนะนำจากฝ่ายการเจ้าหน้าที่

## 2. ดำเนินการขออนุมัติโครงการดำเนินงาน

ผู้ดำเนินการควรที่จะเขียนโครงการนำเสนอฝ่ายบริหารสูงสุดภายในองค์การเพื่อขออนุมัติ ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในด้านความร่วมมือจากหน่วยงานต่าง ๆ และผู้ที่เกี่ยวข้อง

## 3. ตั้งคณะกรรมการประเมินค่างาน

โดยกำหนดจำนวนคณะกรรมการให้เหมาะสมเพื่อก่อให้เกิดการประหยัดและมีประสิทธิภาพซึ่งคณะกรรมการจะประกอบด้วย ประธานกรรมการ กรรมการและเลขานุการพิจารณาคุณสมบัติของคณะกรรมการต้องคำนึงถึงความรอบรู้ในงาน รู้เทคนิคในการประเมินค่างานโดยได้รับการอบรมเกี่ยวกับวิธีการประเมินค่างานแล้ว มีเวลาว่างพอสมควร เป็นผู้ที่ได้รับการเคารพนับถือจากพนักงานทั่วไป ซึ่งคณะกรรมการแต่ละคนควรที่จะประเมินงานด้วยความยุติธรรม โดยปราศจากความลำเอียง เมื่อได้คะแนนสุดท้ายจะสรุปผลโดยการใช้เสียงข้างมากหรือคิดค่าคะแนนเฉลี่ยก็ได้ ทั้งนี้เพื่อให้คะแนนของกรรมการแต่ละคนมีค่าสัมพัทธ์ในผลลัพธ์ซึ่งจะเป็นการลดความลำเอียงลงได้

### ขั้นตอนในการประเมินค่างาน

ในการประเมินค่างานมีขั้นตอนที่จำเป็นซึ่งพอจะแบ่งได้เป็น 5 ขั้น<sup>1</sup> ดังนี้

<sup>1</sup>ประสิทธิ์ สาโรวาท, บริษัทเอสโซ่แอสตันคาร์คประเทศไทย จำกัด เอกสารประกอบการบรรยายแนวทางปฏิบัติทั่วไปในการประเมินค่างานของแผนกวิชาการรัฐประศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ธันวาคม 2520.

ขั้นที่หนึ่ง ทำการวิเคราะห์งานและศึกษาคำบรรยายลักษณะของงาน โดยการศึกษา รายละเอียดของหน้าที่งานที่จะนำมาประเมินว่าลักษณะและหน้าที่ของงานนั้นต้องทำอะไร ทำอย่างไร สายงานอยู่ส่วนไหนขององค์กร ซึ่งจะประกอบด้วยชื่อของตำแหน่ง ชื่อผู้บังคับบัญชา วัสดุอุปกรณ์เครื่องมือในการทำงาน สภาพการทำงาน ชั่วโมงการทำงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ การศึกษา ความชำนาญงาน การใช้กำลังกายและกำลังสมอง ในรายละเอียดต่าง ๆ ที่ได้มานี้ต้องนำมาวิเคราะห์เรียบเรียงเป็นภาษาที่เขียนแล้วอ่านง่าย ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจได้ง่าย ในคำบรรยายลักษณะของงาน

ขั้นที่สอง หากค่าของงานที่คิดว่าควรจะเป็นตัวกำหนดค่างานขั้นนี้สูงหรือต่ำกว่างานอีกขั้นหนึ่ง ซึ่งเป็นหลักสำคัญของการประเมินค่างานโดยปกติแล้วในการประเมินค่างานจะไม่ครอบคลุมทุกลักษณะงาน ส่วนใหญ่จะนำมาเพียงจำนวนหนึ่งเท่านั้น ดังนั้นงานที่คัดเลือกมานั้นจะเป็นตัวแทนงานทั้งหมดขององค์กร นั่นคืองานหลักนั่นเอง

ขั้นที่สาม เลือกวิธีที่จะประเมินค่างาน การจะเลือกใช้วิธีไหนในหน่วยงานย่อมขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและลักษณะของหน่วยงาน ซึ่งวิธีการประเมินทั้ง 5 วิธีต่างก็มีข้อดีและข้อเสีย

ขั้นที่สี่ นำวิธีที่จะประเมินค่างานมาประเมินตามวิธีที่ได้เลือกใช้เพื่อให้ได้ค่าสัมพัทธ์ของงานต่าง ๆ

ขั้นสุดท้าย เป็นการนำเอาค่าสัมพัทธ์ที่ได้จากการประเมินค่างานมาแปลงเป็นโครงสร้างค่าจ้างเพื่อจะได้สามารถกำหนดค่าจ้างในแต่ละตำแหน่งงานได้ตามความยากง่ายของงาน นั่นคือ งานเท่ากัน เงินเท่ากัน

อย่างไรก็ตาม การกำหนดค่าจ้างมิได้คำนึงถึงความยากง่ายของงานเพียงอย่างเดียว แต่ยังคำนึงถึงปัจจัยอื่น ๆ เช่น ความต้องการแรงงานฝีมือขั้นคณันของนายจ้างและความต้องการทำงานของลูกจ้าง ดังนั้นการประเมินค่างานจึงเป็นเพียงเครื่องมืออย่างหนึ่งที่จะช่วยในการตัดสินใจว่าควรกำหนดอัตราค่าจ้างในแต่ละตำแหน่งอย่างไรบ้าง เพื่อให้เกิดความยุติธรรมและลดปัญหาเกี่ยวกับค่าจ้างเงินเดือนภายในองค์กรเดียวกันหรือในกิจการธุรกิจเดียวกัน<sup>1</sup>

#### แนวความคิดเกี่ยวกับระบบการจำแนกตำแหน่ง

ตำแหน่ง หมายถึง การทำงานหรืองานที่กำลังปฏิบัติอยู่อันประกอบด้วยหน้าที่ ความรับผิดชอบและความยากลำบาก ส่วนจำแนกนั้น หมายถึง การแบ่งแยกออกเป็นประเภท ๆ ดังนั้นการจำแนกตำแหน่งหรือ P.C. ก็คือการจำแนกตามประเภทของงานโดยยึดถือหน้าที่ความรับผิดชอบ

<sup>1</sup> เรืองเดียวกัน

ชอบและความยากง่ายของตำแหน่งเป็นหลักสำคัญในการกำหนดอัตราเงินเดือนอย่างเป็นทางการเป็นธรรมเนียม โดยการจำแนกตำแหน่งที่มีลักษณะงานเหมือนกันหรือคล้ายคลึงกันรวมไว้พวกเดียวกันหรือกลุ่มเดียวกัน และยังพิจารณาถึงคุณวุฒิขั้นต่ำในระดับต่าง ๆ ของตำแหน่งที่มีอยู่ในประเภทเดียวกันอีกด้วย<sup>1</sup>

ดไวท์ วาลโด (Dwight Waldo) ได้ให้ความหมายการจำแนกตำแหน่ง หมายถึงการจำแนกโดยมุ่งถึงงานที่ปฏิบัติในขณะนั้นมากกว่าการคำนึงถึงขั้นหรือตำแหน่งที่เคยปฏิบัติมาก่อน ตำแหน่งประกอบด้วยโครงสร้างของหน้าที่และความรับผิดชอบซึ่งแยกต่างหากจากหน้าที่และความรับผิดชอบที่ได้เคยปฏิบัติมา<sup>2</sup>

อิสมาร์ บารุช (Ismar Baruch) ได้ให้ความหมายของการจำแนกตำแหน่งคือ เป็นวิธีการที่จะหาช่องทางเพื่อแจกแจงชั้น (Class) ต่าง ๆ ของตำแหน่ง (Position) ซึ่งมีภาระหน้าที่ในการบริหารแตกต่างกันโดยการวิเคราะห์หาความจริงเกี่ยวกับงาน ตลอดจนความรู้ขั้นต่ำที่ต้องการในแต่ละตำแหน่งแล้วจัดทำบันทึกหน้าที่ต้องปฏิบัติทั้งตำแหน่งหลักและตำแหน่งย่อยของแต่ละชั้นให้เรียบร้อย เพื่อเป็นพื้นฐานในการวางตัวบุคคลตามตำแหน่งที่จัดไว้ก่อนอย่างเหมาะสมและก่อให้เกิดความเสมอภาคในการกำหนดค่าตอบแทน<sup>3</sup>

ลีโอนาร์ด ดี. ไวท์ (Leonard D. White) กล่าวว่าเป็นการวางรากฐานเพื่อปฏิบัติต่อข้าราชการทุกคนโดยเสมอภาคกัน ด้วยคำจำกัดความเกี่ยวกับแต่ละตำแหน่งที่แน่นอนและด้วยการจัดตำแหน่งอย่างมีระเบียบรวมทั้งการประเมินค่าของตำแหน่งต่าง ๆ ในราชการอย่างยุติธรรม<sup>4</sup>

<sup>1</sup> มนัสวีร์ ธาตาสีห์, "ปัญหาการจำแนกตำแหน่งในราชการพลเรือนไทย" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ภาควิชาการปกครอง บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2526), หน้า 17.

<sup>2</sup> Dwight Waldo, Ideas and Issues in Public Administration, (Connecticut : Greenwood Press Publishers, 1970), P. 254 - 255.

<sup>3</sup> Ismar Baruch, Position Classification Administration, 6<sup>th</sup> Ed (New York : Harper and Row Publishes, Inc., 1971), P. 61.

<sup>4</sup> Leonard D. White, Introduction to the Study of Public Administration, (New York : Mcmillian, 1955), P. 351.

ดังนั้นการจำแนกตำแหน่งจึงหมายถึง การกำหนดตำแหน่งโดยแยกเป็นรายงานและระดับ จัดตำแหน่งที่มีลักษณะงานคล้ายคลึงกัน มีหน้าที่ความรับผิดชอบยากง่ายระดับเดียวกัน เข้ากลุ่มเดียวกันเป็นกลุ่มเพื่อที่จะได้ปฏิบัติการร่วมกันในการบริหารงานบุคคลในกลุ่มตำแหน่งนั้น<sup>1</sup>

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้เริ่มนำระบบการจำแนกตำแหน่งมาใช้ใน พ.ศ. 2518 เป็นหน่วยงานแรกโดยการจำแนกตำแหน่งข้าราชการออกเป็นสายงานและระดับโดยคำนึงถึงลักษณะของงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ และคุณภาพของงานในตำแหน่งนั้น ๆ เป็นหลักในการพิจารณาเพื่อกำหนดวุฒิและอัตราเงินเดือนในตำแหน่งต่าง ๆ ตามลำดับความสำคัญซึ่งจะทำให้ทราบว่างานแต่ละตำแหน่งต้องใช้คนในประเภทใดบ้าง จำนวนเท่าใดแต่ละคนต้องมีความรู้ความสามารถบางใดงานจึงจะได้ผลสมความมุ่งหมาย ต้องประสานงานกันอย่างไร บุคคลควรจะได้คำตอบแทนเท่าใดจึงจะเหมาะสมกับความยากง่ายของงาน โดยมีวัตถุประสงค์ คือ

1. การใช้คนให้ตรงกับงานอันจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพของงานและเป็นการปรับปรุงประสิทธิภาพของคนไปพร้อมกันด้วย เพราะได้มีการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบตลอดจนคุณสมบัติและความรู้ที่ต้องการสำหรับงานในตำแหน่งต่าง ๆ ทุกตำแหน่งไว้แล้ว
2. การใช้กำลังคนให้พอดีกับงานในการจำแนกตำแหน่งอย่างถูกต้องจะทำให้ทราบรายละเอียดว่าหน่วยงานแต่ละหน่วยงานมีขอบเขตการงานอย่างไร ข้าราชการแต่ละคนได้รับมอบให้หน้าที่อย่างไร มีบทบาทอย่างไร งานยากหรือง่ายอย่างไร โดยขึ้นอยู่กับเวลาและความละเอียดถี่ถ้วนในการวิเคราะห์ตำแหน่งประกอบกับความร่วมมือของเจ้าของงาน
3. ให้ชื่อตำแหน่งได้เหมาะสม ทำให้ทราบได้ทันทีว่าหน้าที่อะไร บทบาทอย่างไร ควรใช้คนประเภทใด ป้องกันการเอาคนไปใช้สับสนไม่ตรงกับงานและความรู้ความสามารถ นอกจากนี้ทำให้การตั้งชื่อตำแหน่งเป็นระเบียบได้มาตรฐาน เพราะตั้งชื่อพร้อมกันในทุกกระทรวง ทบวง กรม ตำแหน่งไหนมีงานชนิดเดียวกัน ระดับเดียวกันก็เรียกชื่อให้เหมือนกัน
4. การเลือกคนได้ดีกว่าเดิม เร็วกว่าเดิม คือทำให้ได้คนที่เหมาะสมกับตำแหน่ง

<sup>1</sup>ประวิทย์ ฅ นคร, "สาระสำคัญที่น่าสนใจในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518", พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 พร้อมควยคำชี้แจง, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มณฑลการพิมพ์, 2518) หน้า 62.

เพราะการจำแนกตำแหน่งต้องพิจารณากันอย่างละเอียดเสียก่อนว่า ตำแหน่งใดควรใช้คนที่มีความรู้ความสามารถและความถนัดอย่างไร แล้วจึงจะประกาศให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถอย่างนั้นมาสอบแข่งขันชิงตำแหน่งกัน ผู้ที่มีความรู้ความสามารถดีเด่นที่สุดก็มีสิทธิเข้าทำงานก่อนตามลำดับ

5. ให้ข้าราชการได้รับค่าตอบแทนที่เป็นธรรม เพื่อให้ข้าราชการได้รับเงินเดือนที่เป็นธรรมและได้มาตรฐานตามหลักที่ว่า "งานเท่ากัน เงินเท่ากัน" ซึ่งจะก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจทั้งยังเป็นสิ่งจูงใจในการทำงาน เพราะได้มีการศึกษาวิเคราะห์และวางมาตรฐานในการกำหนดตำแหน่งและอัตราเงินเดือนไว้เป็นบรรทัดฐานประกอบการพิจารณา

#### แบบต่าง ๆ ของการจำแนกตำแหน่ง

การจำแนกตำแหน่งเป็นกระบวนการบริหารงานบุคคลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ได้คนดี มีคุณวุฒิ และมีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่และให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นแบบของการจำแนกตำแหน่งที่นิยมใช้กันอยู่ในขณะนี้ มี 2 แบบ คือ<sup>1</sup>

1. ระบบการจำแนกตำแหน่งตามชั้นยศ ( Rank Classification ) เป็นระบบที่จัดงานเป็นกลุ่ม กำหนดลักษณะงานและคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานไว้อย่างกว้าง ๆ ฐานะของตัวบุคคลตามระบบนี้จะมียศเป็นเครื่องกำหนดและเงินเดือนจะกำหนดตามชั้นยศนั้นจึงเป็นระบบที่ยึดถือคุณวุฒิทางการศึกษา การฝึกอบรมและประสบการณ์ของบุคคลเป็นสำคัญ ดังนั้นตำแหน่งตามระบบชั้นยศนี้ มักจะคิดตัวผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นตลอดไป แม้จะพ้นจากหน้าที่การงานนั้นไปแล้วก็ตาม ก็จะไม่กระทบกระเทือนต่อชั้นยศ<sup>2</sup> การจำแนกตำแหน่งตามระบบนี้มักจะพบในวงการทหาร และระบบนี้เป็นที่นิยมใช้กันในวงราชการของประเทศอังกฤษ, ฝรั่งเศส และประเทศไทยในสมัยก่อน โดยมีได้ถือปริมาณและคุณภาพของงานของตำแหน่งเป็นเกณฑ์สำคัญในการกำหนดตำแหน่งแต่ถือเอาระดับการบังคับบัญชาตามสายงานเป็นสำคัญ<sup>3</sup> ได้แก่

<sup>1</sup> สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ (กรุงเทพมหานคร : บริษัทสำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2519), หน้า 106 - 108.

<sup>2</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 106.

<sup>3</sup> ทศนิยม คุณิสต์สุทธิรัตน์, "วิเคราะห์การจำแนกตำแหน่งในราชการพลเรือนไทย ศึกษาเฉพาะกรณีกระทรวงมหาดไทย" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาการปกครอง บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2523), หน้า 23 - 24.



- 1.1 ข้าราชการชั้นพิเศษ ได้แก่ ปลัดกระทรวง อธิบดี รองอธิบดี ผู้ว่าราชการจังหวัด เป็นต้น
- 1.2 ข้าราชการชั้นเอก ได้แก่ หัวหน้ากอง ผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง นายอำเภอ
- 1.3 ข้าราชการชั้นโท ได้แก่ หัวหน้าแผนก
- 1.4 ข้าราชการชั้นตรี ได้แก่ ตำแหน่งประจำแผนก
- 1.5 ข้าราชการชั้นจัตวา ได้แก่ เสมียนพนักงาน และตำแหน่งที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการดูแลรักษาสิ่งต่าง ๆ ทั้งชั้นตรีและชั้นจัตวามากไม่มือนำจบังคับบัญชา

2. ระบบการจำแนกตำแหน่งตามหน้าที่และความรับผิดชอบหรือระบบ พี.ซี. ซึ่งระบบนี้จะพบอยู่ทั่วไปในระบบข้าราชการพลเรือนของสหรัฐอเมริกา แคนาดา และประเทศไทย ในปัจจุบันนี้สำหรับประเทศไทยเริ่มนำระบบการจำแนกตามหน้าที่และความรับผิดชอบ ( P.C. ) มาใช้ในปี พ.ศ. 2518 โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) ดังนั้นการจำแนกตำแหน่งในระบบข้าราชการพลเรือนหมายถึง การจำแนกตำแหน่งข้าราชการพลเรือนออกเป็นสายงานและระดับ โดยคำนึงถึงลักษณะของงานหน้าที่ความรับผิดชอบ และคุณภาพของงานในตำแหน่งนั้น ๆ เป็นหลักในการพิจารณาเพื่อกำหนดวุฒิและอัตราเงินเดือนในตำแหน่งต่าง ๆ ตามลำดับความสำคัญ<sup>1</sup>

#### ขั้นตอนในการจำแนกตำแหน่ง

ดังที่กล่าวแล้วว่าการจำแนกตำแหน่งหมายถึง การจำแนกกลุ่มของตำแหน่งต่าง ๆ ที่มีลักษณะหน้าที่และความรับผิดชอบคล้ายคลึงกันเข้ามาอยู่ในกลุ่มของตำแหน่งเดียวกัน และมีการดำเนินการทางด้านการจัดการบุคคล เช่น การคัดเลือก การกำหนดค่าตอบแทน และการดำเนินงานด้านบุคคลอื่นในลักษณะเดียวกัน<sup>2</sup>

<sup>1</sup>ชวลิต ฐิตากอง, "การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ของสำนักงานสถิติแห่งชาติ" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต ภาควิชาการปกครอง บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2519), หน้า 26.

<sup>2</sup>O. Glenn Stahl, Public Personnel Administration (New York: Harpes & Row Inc., 1971), P. 64 - 65.

ขั้นตอนในการจำแนกตำแหน่งนั้นมีการจัดลำดับขั้นตอนไว้แตกต่างกันแล้วแต่ความนิยม โดยทั่วไปมีหลักเกณฑ์ที่สำคัญคล้ายคลึงกันกับจุดสำคัญที่จะต้องพิจารณาก็คือ การยึดถือหน้าที่ความรับผิดชอบ คุณวุฒิ คุณสมบัติขั้นต่ำของแต่ละตำแหน่งเป็นเกณฑ์ ลำดับขั้นตอนในการดำเนินการจำแนกตำแหน่งตามหน้าที่และความรับผิดชอบประกอบด้วย 4 ขั้นตอนดังนี้<sup>1</sup>

- ก. การวิเคราะห์และบันทึกหน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะต่าง ๆ ของตำแหน่ง
- ข. จัดกลุ่มของตำแหน่งต่าง ๆ ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน
- ค. จัดทำมาตรฐานตำแหน่งของแต่ละสายงาน
- ง. จัดตำแหน่งต่าง ๆ ลงในกลุ่มของตำแหน่งที่กำหนดไว้

การดำเนินงานใน 3 ข้อแรก จะต้องจัดทำแผนการกำหนดตำแหน่ง ส่วนการดำเนินงานในข้อที่ 4 นั้นเป็นการดำเนินงานขั้นเริ่มแรกของการใช้ระบบการกำหนดตำแหน่งตามหน้าที่และความรับผิดชอบในองค์กร ในการดำเนินการกำหนดตำแหน่งนั้นมิใช่จะพิจารณาที่สำคัญต่าง ๆ หลายประการ กล่าวคือเพราะว่า แผนการกำหนดตำแหน่งจะเป็นประโยชน์ก็ต่อเมื่อมีการยอมรับและเข้าใจถึงความสำคัญของการกำหนดตำแหน่งโดยฝ่ายบริหารและพนักงาน ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องให้บุคคลทุก ๆ ฝ่ายมีส่วนร่วมในการพิจารณาดำเนินการวางแผนปฏิบัติในเรื่องต่าง ๆ และมีการวิพากษ์ติชมในทุก ๆ ขั้นตอนของการดำเนินการจำแนกตำแหน่งเพื่อให้การจำแนกตำแหน่งมีความเหมาะสมและเป็นธรรมแก่ทุกหน่วยงาน

- ก. การวิเคราะห์และบันทึกหน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะต่าง ๆ ของตำแหน่ง

การดำเนินการกำหนดตำแหน่งที่ดีเพื่อให้เป็นไปตามหลักเงินเท่านั้น สำหรับงานที่เท่ากันจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะต่าง ๆ ของแต่ละตำแหน่ง ข้อมูลดังกล่าวนี้ได้แก่

1. หน้าที่ของตำแหน่ง
2. ความรับผิดชอบ
3. ความรู้ความชำนาญที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน

<sup>1</sup>ทัศนีย์ คุณิตสัทธรัตน์, "วิเคราะห์การจำแนกตำแหน่งในราชการพลเรือนไทย ศึกษาเฉพาะกรณีกระทรวงมหาดไทย", หน้า 31 - 36.

ในการที่จะได้มาซึ่งข้อมูลของแต่ละตำแหน่งเหล่านี้ อาจทำได้โดยการศึกษาเฉพาะเป็นรายตำแหน่งไป แต่เพื่อที่จะให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับหน้าที่รับผิดชอบและลักษณะอื่น ๆ ของแต่ละตำแหน่ง โดยการวิเคราะห์งานของตำแหน่งต่าง ๆ ของแต่ละหน่วยงานเพื่อจะได้ทราบถึงความสัมพันธ์ของตำแหน่งต่าง ๆ ในด้านการบังคับบัญชาระดับความยากง่ายของงานแต่ละตำแหน่ง ฯลฯ เป็นต้น การสำรวจตำแหน่งต่าง ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งรายละเอียดต่าง ๆ ของตำแหน่งโดยทั่วไปขั้นตอนเบื้องต้นจะเป็นการสัมภาษณ์หัวหน้าขององค์การ ผู้บริหาร หัวหน้างาน และผู้ทำงานแต่ละคน การสัมภาษณ์ดังกล่าวเป็นกระบวนการจำแนกตำแหน่งในขั้นพื้นฐานซึ่งอาจทำได้หลายวิธีวิธีแรกที่ย่างยง่ายคือการศึกษารายละเอียดต่าง ๆ ของตำแหน่งจากผู้ทำงานในแต่ละตำแหน่งโดยการให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เติมข้อความในแบบสอบถามเกี่ยวกับหน้าที่และความรับผิดชอบที่ปฏิบัติอยู่ แบบสอบถามที่ใช้จะเป็นแบบสอบถามที่เปิดโอกาสให้ผู้ตอบเพิ่มเติมรายละเอียดต่าง ๆ ที่มีได้มีการกล่าวถึงถึงนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับงานของตำแหน่งนั้นมากที่สุดเท่าที่จะมากได้ และแบบสอบถามจะมีลักษณะคำถามที่แตกต่างกันออกไปตามชนิดของตำแหน่ง เมื่อผู้ทำงานแต่ละคนได้กรอกแบบสอบถามแล้วหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาจะต้องตรวจสอบความต่าง ๆ ที่ผู้บังคับบัญชาแต่ละคนกรอกลงในแบบสอบถามว่าถูกต้องหรือไม่ พร้อมทั้งลงนามรับรองทั้งนี้เพื่อป้องกันการกรอกแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์และที่เกินความจริงและเพื่อให้ได้รายละเอียดเกี่ยวกับงานตำแหน่งต่าง ๆ ที่สมบูรณ์ผู้ที่ทำการจำแนกตำแหน่งต้องดำเนินการสัมภาษณ์งานของตำแหน่งบางตำแหน่งที่เห็นว่าได้รับรายละเอียดไม่ครบถ้วน พร้อมทั้งสัมภาษณ์หัวหน้างานของผู้ให้สัมภาษณ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลที่ได้รับอีกครั้งหนึ่ง นอกจากนี้ผู้ที่ทำการจำแนกตำแหน่งหรือนักวิเคราะห์งานต้องทำการสังเกตการทำงานของตำแหน่งต่าง ๆ ด้วย เมื่อได้รายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับงานของตำแหน่งต่าง ๆ แล้วจะเขียนลงในรายงานการวิเคราะห์งาน ลักษณะของรายงานนี้แสดงตัวอย่างไว้ในแผนภาพ เมื่อมีรายงานนี้แล้วนักวิเคราะห์งานอาจนำเอาสาระสำคัญทั้งหมดมาเรียบเรียงเพื่อชี้ให้เห็นว่าตำแหน่งงานนั้นมีลักษณะสำคัญประการใดบ้าง ทั้งนี้เพราะรายงานการวิเคราะห์งานมีรายละเอียดมากมายเกินกว่าที่จะนำไปใช้ได้ทันที สาระสำคัญที่นำมาเขียนใหม่นี้เรียกว่า คำบรรยายลักษณะงาน<sup>1</sup>

<sup>1</sup> สวัสดิ์ สุคนธ์รังษี, การวัดในการจัดงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2517), หน้า 48 - 49.

แผนผังที่ 3 แสดงตัวอย่างรายงานการวิเคราะห์งาน<sup>1</sup>

- กรม กระทรวง.....(ชื่อหน่วยงานที่ทำกรวิเคราะห์)
1. ชื่อตำแหน่ง.....
  2. ลำดับของงาน.....
  3. จำนวนผู้ทำงาน .....
  4. ลำดับที่ของหน่วยงาน.....
  5. ชื่อ ตำแหน่งที่เรียกเป็นอย่างอื่น.....
  6. วันที่ .....
  - ..... จำนวนหนาของคำบรรยายลักษณะงาน
  7. ชื่อ ตำแหน่งงานที่อาจเรียกกันเป็น  
อย่างอื่น .....
  8. ประเภทของหน่วยงาน.....
  9. รหัสของงานที่มีอยู่ในบัญชีสำรวจ (ถ้ามี) .....
  10. สาขาย่อยของประเภทงานของหน่วยงาน  
.....
  11. ชื่อนักวิเคราะห์งาน .....
  12. รายงานย่อยของตำแหน่งงาน .....
  - (คุณสมบัติอย่างต่ำที่ต้องมีก่อนเข้าทำงาน)
  13. เพศ ..... อายุ .....
  14. ความสมบูรณ์ของร่างกาย (รวมทั้งส่วนสูงและน้ำหนัก) .....
  15. วุฒิกการศึกษา .....
  16. ประสบการณ์ .....
  17. ความสัมพันธ์กับตำแหน่งงานอื่น ( เช่น ต้องเลื่อนจากตำแหน่งใดและอาจเลื่อนไปตำแหน่ง  
ใดได้) .....
  18. ลักษณะการบังคับบัญชา ....ปกติ ....ปานกลาง .... ใกล้เคียง  
ตำแหน่งผู้บังคับบัญชา .....
  19. ลักษณะของการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา ....มี .... ไม่มี  
จำนวนผู้ผู้ใต้บังคับบัญชา .....

<sup>1</sup> เรืองเดียวกัน, หน้า 50 - 51.



ตำแหน่งผู้อยู่ใต้งบกับบัญชีฯ .....

20. ระยะเวลาที่มีงานมากเป็นพิเศษ .....

นอกจากนี้ยังต้องมีใบประกอบเพิ่มเติมซึ่งรายงานลักษณะงานที่ต้องทำ วัสดุ อุปกรณ์ที่ต้องใช้ สภาพการณ์การทำงาน การเสี่ยงอันตราย ลักษณะพิเศษของตำแหน่งงานนั้น ๆ ถ้ามี คำจำกัดความของคำที่ใช้เฉพาะตำแหน่งงานและความเห็นประกอบ

ข. จัดกลุ่มของตำแหน่งต่าง ๆ ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน

เมื่อได้ทำการวิเคราะห์งานและจัดทำบรรยายลักษณะงานของแต่ละตำแหน่งเสร็จแล้วขั้นต่อไปคือการจัดตำแหน่งต่าง ๆ เข้ากลุ่มของตำแหน่งตามชนิดของสายงานซึ่งเป็นการจัดรวมตำแหน่งต่าง ๆ อย่างมีระบบตามรายละเอียดความแตกต่างของแต่ละกลุ่มตำแหน่งที่กำหนดไว้และจัดระดับของตำแหน่งต่าง ๆ ในสายงานเดียวกันโดยวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับความยากง่ายของงาน การเสี่ยงภัย ความรับผิดชอบ การบังคับบัญชา ฯลฯ กลุ่มของตำแหน่งหมายถึงกลุ่มของตำแหน่งต่าง ๆ ที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบคล้ายคลึงกันและมีเงื่อนไขรายละเอียดคล้ายคลึงกัน<sup>1</sup> เมื่อจัดตำแหน่งต่าง ๆ เข้ากลุ่มของตำแหน่งตามสายงานแล้วก็ต้องจำแนกรายละเอียดของงานแต่ละสายออกไป เช่น เป็นสายวิศวกรรมไฟฟ้า สายวิศวกรรมเครื่องกล เป็นต้นเมื่อได้จำแนกสายงานออกดังนี้แล้วก็ทำให้ทราบลำดับขั้นและความสำคัญของแต่ละสายงานได้ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการจัดลำดับเฉพาะสายอาชีพในการจัดระดับเฉพาะสายอาชีพนั้นจะต้องพิจารณาถึงองค์ประกอบที่สำคัญที่มีมาเป็นเกณฑ์เพื่อใช้หลักในการตีราคาตำแหน่งต่าง ๆ ต่อไป

ค. จัดทำมาตรฐานตำแหน่งของแต่ละสายงาน

หลังจากที่ได้จัดตำแหน่งต่าง ๆ เข้าตามสายงานของตำแหน่งต่าง ๆ แล้ว ขั้นต่อไปคือการเขียนมาตรฐานตำแหน่งของแต่ละสายงาน การเขียนมาตรฐานนี้เป็นการอธิบายหรือให้ค่านิยามสายงานแต่ละสายในลักษณะที่มุ่งชี้ให้เห็นว่างานในแต่ละสายงานมีความแตกต่างกันและแสดงแนวทางที่แน่นอนสำหรับการจัดตำแหน่งต่าง ๆ ลงในแต่ละสายงาน นอกจากนี้มาตรฐานตำแหน่ง

<sup>1</sup>O. Glenn Stahl, Public Personnel Administration, P.69.

ยังประกอบไปด้วยชื่อของสายงาน ชื่อของตำแหน่งในการปฏิบัติงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ คุณสมบัติของผู้ที่ดำรงตำแหน่ง เงินเดือนขั้นต่ำขั้นสูงของแต่ละตำแหน่ง

ง. จัดตำแหน่งต่าง ๆ ลงในกลุ่มของตำแหน่งที่กำหนดไว้

เมื่อได้มีการจัดทำมาตรฐานตำแหน่งในแต่ละสายงานแล้วขั้นต่อไปคือ การจัดตำแหน่งต่าง ๆ ลงในแต่ละสายงานหรือแต่ละกลุ่มของตำแหน่งที่ได้กำหนดไว้ดังไคกล่าวไว้ข้างต้นแล้วว่าในการดำเนินการจำแนกตำแหน่งในแต่ละชั้นตอนนั้นต้องมีการยอมรับและการเข้าใจร่วมกันระหว่างบุคคลทุกฝ่ายขององค์การ ดังนั้นก่อนที่จะมีการประกาศใช้ระบบการจำแนกตำแหน่ง จึงต้องมีการพิจารณาหารือร่วมกันระหว่างบุคคลทุกฝ่ายขององค์การอีกครั้งหนึ่งโดยมีการพิจารณาหารือในเรื่องต่าง ๆ เช่น การกำหนดระดับของตำแหน่งในแต่ละสายงาน การกำหนดอัตราเงินเดือนขั้นสูงขั้นต่ำของตำแหน่งในแต่ละระดับ ฯลฯ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้ระบบการจำแนกตำแหน่งที่นำมาใช้เกิดความยุติธรรมกับผู้ทำงานทุกฝ่าย ถูกต้อง เหมาะสมตามความเป็นจริง

อย่างไรก็ตามการดำเนินการจำแนกตำแหน่งนี้จะต้องกระทำอยู่ตลอดเวลา เพราะหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ฯลฯ เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ดังนั้นจึงต้องดำเนินการจำแนกตำแหน่งอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้การจำแนกตำแหน่งเป็นไปอย่างเหมาะสมตามความเป็นจริงอยู่เสมอ<sup>1</sup>

ผลดีและผลเสียของระบบการจำแนกตำแหน่ง

ระบบการจำแนกตำแหน่งนี้ถ้าพิจารณาในหลักที่ว่า "งานเท่ากัน เงินเท่ากัน" แล้วก็  
ต้องยอมรับกันว่าเป็นระบบที่สร้างความยุติธรรมให้กับการบริหารงานบุคคลมากที่สุด  
แต่ใน

<sup>1</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 73 - 76.

ทางปฏิบัติแล้วก็ยอมเป็นไปไต่ยาก เพราะมีปัจจัยหลายอย่างที่เป็นอุปสรรคขัดขวางดังนั้นจึงควรพิจารณาผลดีและผลเสีย<sup>1</sup> คือ

ผลดี	ผลเสีย
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การจำแนกตำแหน่งจะช่วยให้มีการกำหนดอัตราเงินเดือนที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่และจะมีระดับมาตรฐานกลางของเงินเดือนที่แน่นอนตามขั้นและระดับต่าง ๆ</li> <li>2. การกำหนดวัตถุประสงค์และปริมาณงานในแต่ละตำแหน่งจะทำให้การประเมินผลการทำงานสะดวกขึ้น</li> <li>3. การรวมกลุ่มหน้าที่ความรับผิดชอบที่กระจัดกระจายให้อยู่ในกลุ่มเดียวกันทำให้สะดวกแก่การกำหนดคุณวุฒิตั้งตำแหน่ง การเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน การจัดสอบทำได้ในคราวเดียวกัน แม้จะต่างหน่วยงานกันก็ตาม</li> <li>4. การแจ้งรายละเอียดของตำแหน่งช่วยให้การจัดโครงการฝึกอบรมได้สอดคล้องกับความต้องการได้</li> <li>5. โครงการจำแนกตำแหน่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานและผู้ที่จะเข้ารับการบรรจุใคร่ลวงเห็นว่าตำแหน่งที่ตนปฏิบัติหรือจะเข้าไปปฏิบัตินั้นมีความก้าวหน้าไปไต่มากที่สุดแค่ไหน</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ทฤษฎีของการจำแนกตำแหน่ง จะก่อให้เกิดข้อคิดที่ไม่ถูกต้องเพราะได้สมมุติว่าคนมีค่าเท่ากับสิ่งของ ซึ่งจะก่อให้เกิดปัญหาขึ้นได้ เป็นความจริงที่ว่า สิ่งของเราสามารถทำให้ มีมาตรฐานตามกำหนดได้แต่สำหรับคนเราจะทำอย่างนั้นไม่ไต่การเลือกบุคคลเข้าทำงานตามตำแหน่งที่กำหนดไว้หมายความว่าองค์การจะต้องจ่ายเงินเป็นค่าตอบแทนแก่คนไม่ใช่คนและในตำแหน่งทางบริหารเห็นได้ว่าเป็นการยากที่จะแยกคนออกจากตำแหน่งที่เขาทำอยู่ คุณสมบัติส่วนบุคคลก่อให้เกิดงานในตำแหน่งขึ้น โดยที่ผู้บริหารมีหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างกว้างขวางงานของผู้บริหารจึงกำหนดลงไปไม่ได้ว่าจะต้องปฏิบัติตามรายการที่กำหนดดังนั้นวิธีการบริหารที่เขาปฏิบัติตามลักษณะบุคลิกภาพของผู้บริหารเอง จึงทำให้ทฤษฎีการจำแนกตำแหน่งเป็นเรื่องที่เกินความเป็นจริงได้</li> </ol>

<sup>1</sup> ทัศนีย์ คุลิตสุทธิรัตน์, "วิเคราะห์การจำแนกตำแหน่งในราชการพลเรือนไทย ศึกษาเฉพาะกรณีกระทรวงมหาดไทย", หน้า 37 - 46.

ผลดี

6. เป็นการเสริมสร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ปฏิบัติ

ผลเสีย

2. อาจก่อให้เกิดการจำแนกตำแหน่งและหน่วยงานมากจนเกินความจำเป็นเพราะโดยทั่วไปผู้จัดทำโครงการจำแนกตำแหน่ง จะพยายามจำแนกตำแหน่งตามความเป็นจริงของหน้าที่แล้วผู้จำแนกยังต้องคำนึงถึงโครงการจำแนกตำแหน่งที่ที่ตนทำอยู่นั้นจะอำนวยประโยชน์ในการเลื่อนตำแหน่งและเพื่อความก้าวหน้าดังกล่าว ผู้จัดโครงการก็ย่อมจะกำหนดระดับชั้นของตำแหน่งมากเกินไป โดยเฉพาะในหน่วยงานราชการแล้วควรมีตำแหน่งและสายงานน้อยเท่าที่จำเป็นจะช่วยให้การบริหารและควบคุมการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

3. ในหน่วยงานราชการการเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการมักจะรับจากบุคคลที่มีความรู้กว้างๆ เข้ามามากเกินไปบรรจุรับตำแหน่งใดก็มีกอบรมเอาเมื่อจำเป็น การโยกย้ายก็ทำได้ง่ายสามารถจัดให้ใครตามความสมัครใจของบุคคลและหน่วยงานที่ตกลงกัน จึงทำให้ข้าราชการที่ขึ้นมาในตำแหน่งสูงมีความรู้ความสามารถและความชำนาญหลายด้านเห็นได้ชัดใน การกำหนดหน้าที่การงานที่แน่นอนนั้นทำได้ ในตำแหน่งข้าราชการระดับต่ำสำหรับตำแหน่งสูงเป็นการยากที่จะกำหนดให้แน่นอนลงไปได้ จึงมักมีปัญหาทางด้านอิทธิพลการเมืองเข้ามาเกี่ยวข้องในการเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง



จากผลดีและผลเสียของระบบการจำแนกตำแหน่งดังกล่าวข้างต้น สามารถชี้ให้เห็นว่า หากผู้ปฏิบัติการได้จำแนกตำแหน่งโดยถือหลักการโดยแท้จริง ระบบการจำแนกตำแหน่งก็จะก่อให้เกิดผลดีมากกว่าผลเสีย แต่หาผู้ปฏิบัติการขาดความสามารถในการดำเนินโครงการจำแนกตำแหน่งอย่างถูกต้อง ปัญหาที่ย่อมจะเกิดขึ้นเป็นทวีคูณ ทั้งนี้เพราะทฤษฎีการจำแนกตำแหน่งในตัวของมันเองก็มีทั้งส่วนดีและส่วนเสีย<sup>1</sup>



---

<sup>1</sup> ชูศักดิ์ เทียงตรง, การจำแนกตำแหน่งในระบบข้าราชการพลเรือนไทย  
(กรุงเทพมหานคร : ธนประดิษฐ์การพิมพ์, 2518), หน้า 25.