



บทที่ 2

การบริหารค่าตอบแทน

การบริหารค่าตอบแทน (Compensation Administration) หรือ การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน (Wage & Salary Administration) หมายถึง การวางแผน การจัดรูปร่าง และการควบคุมกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทนทั้งทางตรงและทางอ้อมให้ลูกจ้าง ซึ่งทำงานหรือให้บริการตามที่ได้ตกลงกันได้

วัตถุประสงค์ของการบริหารค่าตอบแทน คือ

1. เพื่อควบคุมต้นทุนด้านแรงงาน
2. กำหนดการจ่ายอย่างยุติธรรม
3. ใช้เป็นสิ่งกระตุ้นจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
4. สร้างและรักษาภาพพจน์ที่ดีให้แก่องค์กร

กิจกรรมหลักของการบริหารค่าตอบแทน ได้แก่

1. การวิเคราะห์งาน (Job analysis)
2. การประเมินค่างาน (Job evaluation)
3. การกำหนดโครงสร้างค่าจ้างเงินเดือน (Wage & Salary Administration)
4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal)

การวิเคราะห์งาน

1. ความหมาย

การวิเคราะห์งาน คือ การพยายามที่จะค้นหาลักษณะที่เป็นส่วนประกอบที่สำคัญๆ ของงานให้เห็นได้ชัดเจนและครบถ้วน ความจริงต่างๆ ที่เกี่ยวกับงานจะได้รับการพัฒนาและจัดทำขึ้นโดยผู้วิเคราะห์งานซึ่งจะทำการสรุปและเขียนขึ้นเป็นเอกสารที่เรียกว่า "คำบรรยายลักษณะงาน" (Job description)

2. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ขั้นตอนการวิเคราะห์งานนับว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่จะมุ่งค้นหาให้ได้ข้อมูลและความจริงของงานในตำแหน่งต่างๆให้เห็นได้ชัดเจน โดยเฉพาะในส่วนที่เป็นเนื้อหาสาระสำคัญของงาน

หลังจากที่ผู้ทำกรวิเคราะห์งานได้ดำเนินการศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับองค์การและเรื่องราวทั่วไปที่เป็นพื้นฐานของกิจกรรมต่างๆแล้ว จากนั้นผู้วิเคราะห์งานก็จะดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับงานต่างๆในองค์การ ซึ่งวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิเคราะห์งานนี้ วิธีที่สำคัญสามารถแบ่งได้เป็น 5 วิธี คือ

2.1 การใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) เป็นการรวบรวมข้อมูลโดยการใช้แบบสอบถามเป็นวิธีที่เสียค่าใช้จ่ายต่ำที่สุด แต่ต้องมีการออกแบบสอบถามที่ดีจึงจะได้ข้อมูลที่ถูกต้องสมบูรณ์ ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในวิธีการนี้คือ ผู้กรอกแบบสอบถามอาจกรอกข้อมูลได้ไม่ครบถ้วนหรือใช้เวลานานหรืออาจกรอกโดยไม่ตั้งใจ และปัญหาอีกประการที่อาจเกิดขึ้นได้คือ การใช้แบบสอบถามไม่เหมาะกับกลุ่มที่ไม่มีความรู้ในการอ่านและเขียนเพียงพอ

หลักการในการออกแบบสอบถามต้องคำนึงถึงหลักที่ว่าข้อความที่ถามควรเลือกเฉพาะที่จำเป็นจริงๆเท่านั้น ควรใช้ข้อความสั้นที่สุด เพราะหากถามยาวจะทำให้ผู้กรอกไม่สะดวกให้ความร่วมมือ และควรใช้คำตอบสั้นที่สุด

2.2 การสัมภาษณ์ (Interviews) ในการสัมภาษณ์ควรที่จะต้องสัมภาษณ์บุคคล 2 คน คือ ผู้ปฏิบัติงานนั้นกับหัวหน้างานโดยตรงของผู้ปฏิบัติงาน และวิธีนี้อาจใช้เสริมกับการออกแบบสอบถามเพื่อให้สามารถเก็บข้อมูลต่างๆเกี่ยวกับงานได้ดีขึ้น การสัมภาษณ์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ควรมีลักษณะดังนี้

2.2.1 การเลือกพนักงานที่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องงานนั้นมาเป็นผู้รับการสัมภาษณ์ โดยขอให้หัวหน้างานโดยตรงของงานนั้นเป็นผู้แนะนำให้

2.2.2 ก่อให้เกิดความรู้สึกในด้านดีจากผู้ที่ถูกสัมภาษณ์ โดยแจ้งวัตถุประสงค์ให้ทราบและอธิบายว่าทำไมจึงเลือกบุคคลนี้มารับการสัมภาษณ์

2.2.3 สถานที่ในการสัมภาษณ์ดี เช่น อากาศเหมาะสม เสียงไม่ดังอึกทึก ฯลฯ

2.2.4 การถามควรเจาะเรื่องที่ต้องการทราบเป็นเรื่องๆไป อย่าถามหลายเรื่องพร้อมๆกัน

2.2.5 ยุติการสัมภาษณ์ด้วยความเข้าใจ และ

2.2.6 ทบทวนข้อมูลต่างๆที่ได้จากการสัมภาษณ์ ซึ่งปกติจะให้หัวหน้างานของผู้รับ

การสัมภาษณ์ทำการตรวจสอบความถูกต้อง

2.3 การสังเกตการณ์ (Observation) เป็นวิธีที่กระทำขณะทำงาน แล้วจดบันทึกสิ่งที่สังเกตเห็นขณะทำงาน การสังเกตจะต้องสังเกตขึ้นตอนในการทำงานหรือวงจรในการทำงานตั้งแต่เริ่มต้นจนงานเสร็จลง บางกรณีใช้วิธีการสังเกตการณ์ควบคู่กับการสัมภาษณ์เพื่อให้ได้ความจริงครบถ้วนสมบูรณ์ ความเชื่อถือได้ของข้อมูลเกิดจากความสม่ำเสมอของข้อมูล กล่าวคือ ข้อมูลนั้นได้มาจากการสังเกตการณ์ การปฏิบัติงานจากกระบวนการทำงานอย่างเดียวกันที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ข้อควรระวังจากการสังเกตการณ์คือจะต้องสังเกตจากการปฏิบัติงานตามปกติของพนักงาน เพราะเมื่อนักงานรู้อยู่จะมีการสังเกตการณ์ผู้ปฏิบัติงานก็จะเตรียมการทำงานอย่างดีซึ่งแตกต่างไปจากที่เกิดขึ้นตามปกติ

2.4 การจดบันทึกกิจกรรมต่างๆ (Dairy or log) เป็นวิธีที่สามารถนำมาใช้กับสภาพการทำงานที่ช่วงเวลาการทำงานค่อนข้างยาว หรือ ที่ซึ่งลักษณะจะต้องคาบเกี่ยวกับช่วงเวลาที่ต้องตัดสินใจเรื่องใหญ่นานๆ ครั้ง ลักษณะของตำแหน่งงานที่มีลักษณะดังกล่าว ส่วนมากเกี่ยวข้องกับตำแหน่งด้านวิชาชีพต่างๆ ที่การทำงานมักจะเข้าข่ายของการมีช่วงเวลาที่ยาวนานหรือ

2.5 การใช้วิธีข้างต้นผสมกัน หลังจากการเก็บรวบรวมข้อมูลเสร็จสิ้น ผู้วิเคราะห์งานก็ต้องนำเอาข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาดำเนินการอีก 2 ประการ คือ

ประการแรก การจัดทำเป็น "คำบรรยายลักษณะงาน" (Job description) โดยนำข้อมูลมาจัดระเบียบเรียงเขียนขึ้นมา ซึ่งรูปแบบส่วนใหญ่มักเขียนเป็นข้อความที่ชี้ให้เห็นถึงลักษณะของงานตลอดจนกิจกรรมต่างๆ ที่จำเป็นต้องทำให้งานนั้นๆ สำเร็จผลด้วยดี

ประการที่สอง การกำหนดคุณสมบัติของบุคคล (Job specification) ซึ่งเป็นข้อความที่บอกรับคุณสมบัติของบุคคล ลักษณะท่าทาง ความชำนาญ ตลอดจนคุณสมบัติพื้นฐานอื่นๆ ที่จำเป็นเพื่อที่จะให้งานนั้นสำเร็จเสร็จสิ้นลง

คำบรรยายลักษณะงานและข้อกำหนดคุณสมบัติของบุคคลที่ได้จัดเตรียมแล้วจะกลายเป็นกรอบหรือ เครื่องมือสำคัญสำหรับการประเมินค่างานต่อไป

การประเมินค่างาน

การประเมินค่างาน หมายถึง วิธีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อที่จะช่วยให้สามารถกำหนดค่าของงานเปรียบเทียบกับได้ภายในองค์กร วิธีการประเมินค่างานที่เป็นที่รู้จักและนิยมใช้กันมาก อาจแบ่งได้เป็น 4 วิธี คือ

1. การจัดลำดับ(Ranking) เป็นวิธีการประเมินค่างานที่ง่ายที่สุด สำหรับขั้นตอนของวิธีการนี้คือ หลังจากที่ได้ทำแบบบรรยายลักษณะงานแล้ว ผู้ประเมินจะจัดลำดับของงานในตำแหน่งต่างๆตามระดับความสำคัญในองค์การจากมากไปหาน้อย วิธีการที่เป็นระบบที่ใช้ในการจัดลำดับของตำแหน่งงานสามารถแสดงได้ดังตารางที่ 2-1 โดยเริ่มจากการลงรายการตำแหน่งที่จะประเมินไว้ด้านซ้ายของตาราง และกำหนดเลขที่ของตำแหน่งงานไว้ถัดมา ขณะเดียวกันก็ลงเลขที่ตำแหน่งงานกำกับไว้ตามแนวนอนในช่องบนตามภาพด้วย การเปรียบเทียบระหว่างตำแหน่งงานจะพิจารณาจากแบบบรรยายลักษณะงานที่ได้ทำไว้ว่าตำแหน่งงานใดสำคัญกว่ากันและให้ลงเลขที่ตำแหน่งงานที่เหนือกว่าไว้ที่แนวตัดกันของเลขที่ตำแหน่งงานทั้งสองที่เปรียบเทียบกัน ในการเปรียบเทียบโดยใช้ตารางลักษณะนี้นั้นจะเปรียบเทียบเพียงครั้งหนึ่งเท่านั้นก็สามารถครอบคลุมการเปรียบเทียบได้ทุกตำแหน่ง วิธีนี้เหมาะกับการประเมินค่างานในองค์การที่มีขนาดเล็กมีพนักงานจำนวนไม่มากนักเพราะนำมาใช้ได้อย่างได้ผลและคุ้มค่า โดยได้ผลดีกว่าการประเมินค่างานด้วยวิธีที่ยุ่งยากและซับซ้อน แต่วิธีการนี้ไม่เหมาะกับการนำมาใช้ในองค์การขนาดใหญ่ เพราะจะทำให้เกิดความไม่ชัดเจนและที่สำคัญวิธีนี้เป็นการใช้ดุลยพินิจส่วนบุคคลมาตัดสินโดยปราศจากหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน

2. การจัดชั้นงานหรือการจำแนกตำแหน่ง(Predetermined grading or job classification) เป็นวิธีการประเมินค่างานที่กำหนดระดับชั้นงานในระดับต่างๆ และจัดทำคำบรรยายลักษณะงานในแต่ละชั้น โดยคำบรรยายลักษณะงานต้องครอบคลุมให้สามารถนำตำแหน่งงานต่างๆมาเทียบเคียงว่าควรจะอยู่ในกลุ่มงานระดับใด(ตัวอย่างในตารางที่ 2-2)

การประเมินค่างานวิธีนี้เป็นวิธีที่ไม่เป็นเชิงปริมาณและการประเมินขึ้นอยู่กับการใช้ดุลยพินิจมากกว่ากฎเกณฑ์ที่แจ้งชัดเช่นเดียวกับวิธีการจัดลำดับ เป็นวิธีที่เหมาะสมกับองค์การที่มีขนาดเล็กมีจำนวนพนักงานไม่มากนัก สำหรับข้อจำกัดของวิธีนี้คือ การจัดทำคำบรรยายชั้นงานเป็นเรื่องลำบากและเสียเวลามาก และการเทียบเคียงลงชั้นงานนับได้ว่ากระทำได้ยากเพราะงานหนึ่งๆอาจสามารถจัดแยกให้ลงชั้นงานต่างกันได้โดยการอ้างอิงจากปัจจัยที่แตกต่างกันที่มีอยู่ในงานเดียวกัน

3. วิธีการให้ค่าคะแนน(Point method) เป็นวิธีการประเมินค่างานในเชิงปริมาณ หลักการที่สำคัญของวิธีนี้คือ

3.1 ต้องกำหนดปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน(Job factors)ขึ้นมาก่อน แล้วหาว่าแต่ละปัจจัยควรมีค่าเท่าไร นอกจากนี้อาจมีปัจจัยย่อยอีกหลายปัจจัยในปัจจัยหลัก

3.2 ให้คำจำกัดความปัจจัยแต่ละตัวและระดับของปัจจัยต่างๆเหล่านั้น

ตารางที่ 2-1 ตัวอย่างการจัดอันดับงานโดยการเปรียบเทียบเป็นคู่ (ธงชัย ลันตวงษ์, การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน, 2534)

งาน เลขที่									จำนวน ครั้งที่ชนะ (เหนือกว่า)	เลมอ	จำนวนครั้งที่ชนะ บวกครั้งที่หนึ่งของ จำนวนครั้งที่เลมอ	ผลการ จัด ลำดับ
	1	2	3	4	5	6	7	8				
พนักงานลงบัญชีด้วยเครื่อง 1									5	2	6	3
พนักงานบัญชี 2	-								5	1	5.5	4
พนักงานสารบัญ 3	1	2							0	2	1	8
พนักงานระเบียบคำสั่ง 4	1	2	4						4	0	4	5
พนักงานบันทึกข้อมูล 5	1	2	-	4					1	1	1.5	7
พนักงานส่งเอกสาร 6	1	2	-	4	5				0	1	0.5	9
เลขานุการ 7	7	7	7	7	7	7			8	0	8	1
พนักงานจัดทำเอกสาร 8	-	8	8	8	8	8	7		6	1	6.5	2
พนักงานต้อนรับ 9	1	2	9	4	9	9	7	8	3	0	3	6

3.3 กำหนดค่าคะแนนของแต่ละปัจจัย

3.4 ประเมินค่างานโดยการเทียบเคียงปัจจัยงานต่างๆในแต่ละงานกับค่าจำกัดความปัจจัย (ดังตัวอย่างตารางที่ 3-4) แล้วดูคะแนนจากตารางคะแนนแต่ละปัจจัย (ดังตัวอย่างในตารางที่ 3-3) นำค่าคะแนนในทุกปัจจัยรวมกันจะได้เป็นค่าของงานในตำแหน่งต่างๆ

ข้อดีของวิธีการนี้คือ พนักงานจะสามารถเข้าใจถึงเหตุผล และวิธีการจัดทำได้ไม่ยาก ความแตกต่างของงานต่างๆจะสามารถอธิบายได้ชัดเจนในการวิเคราะห์เนื้อหาของงาน เป็นวิธีในเชิงปริมาณที่ช่วยให้เห็นความแตกต่างระหว่างงานต่างๆได้ชัดเจน และ เป็นวิธีที่นำปัจจัยต่างๆในงานมาใช้อย่างกว้างขวาง

ตารางที่ 2-2 ตัวอย่างชิ้นงานและลักษณะงาน ประเภทงานสำนักงาน (สุรศักดิ์ นานากุล, การบริหารการผลิต, 2525)

งานชิ้นที่ 1 ทำงานง่าย จำเจ ภายใต้การควบคุมใกล้ชิด และทำตามมาตรฐานและวิธีที่กำหนด ลักษณะของงานใช้มือทำ งานเบา ใช้ความคิดเล็กน้อยในการแยกจำพวก และจัดอันดับตามตัวเลข ตัวอักษร หรือ ตามเวลา เช่น การนับ การป้อนตรา การเดินหนังสือ และการจัดจดหมาย

งานชิ้นที่ 2 ทำงานจำเจภายใต้การควบคุมใกล้ชิด ใช้ความสามารถเล็กน้อยและความเข้าใจในวิธีทำงานในสำนักงาน เช่น งานลงบัญชี การเก็บเอกสาร การคำนวณเล็กน้อย การใช้เครื่องมือตัด เครื่องอัดสำเนาและเครื่องใช้สำนักงานอื่นๆ ไม่มีความเกี่ยวข้องกับงานอื่นๆ และความผิดพลาดไม่มีผลเสียหาย

งานชิ้นที่ 3 ทำงานที่มีบางส่วนจำเจภายใต้การควบคุมปกติ ใช้ความรู้และความเข้าใจในวิธีทำงานในสำนักงาน และต้องแก้ไขปัญหาในงานบ้างโดยเฉพาะปัญหาที่เกิดขึ้นบ่อย มีความสัมพันธ์กับพนักงานอื่นในงานที่คล้ายกันและดูแลพนักงานบางคนที่อยู่ชั้นต่ำกว่า

งานชิ้นที่ 4 ทำงานที่ไม่มีความจำเจมีการควบคุมแต่น้อย ใช้ความรู้และความชำนาญเฉพาะอย่าง แก้ไขปัญหาผิดปกติ มีความรับผิดชอบทางด้านการเงินและทางด้านรักษาความลับ มีความสัมพันธ์กับบุคคลภายนอกและพนักงานอื่นๆ และดูแลพนักงานที่อยู่ต่ำชั้นกว่า

งานชิ้นที่ 5 ทำงานสำนักงานชนิดที่ต้องเข้าใจการดำเนินงานของกิจการอย่างถ่องแท้ โดยไม่ต้องมีการควบคุม สามารถรวบรวมข้อมูลและทำรายงาน จัดกำหนดการให้ผู้อยู่บังคับบัญชาของตน รวมทั้งการวางแผนงานให้และดูแลพนักงานที่อยู่ต่ำชั้นกว่า

ข้อจำกัดคือ เป็นวิธีที่มีความยุ่งยากมาก โดยเฉพาะในขั้นแรกๆ ที่ต้องให้คำจำกัดความของปัจจัยต่างๆ ในแต่ละระดับชั้น ซึ่งการจะทำให้ต้องเสียค่าใช้จ่ายเป็นจำนวนมากเพื่อจ้างผู้เชี่ยวชาญภายนอกเข้ามาช่วยจัดทำ และยังเป็นวิธีที่ต้องใช้เวลานานจึงจะสามารถจัดระบบการประเมินค่าคะแนนที่มีคุณภาพขึ้นมาได้

4. วิธีการเปรียบเทียบปัจจัย (Factor comparison) การประเมินค่างานโดยวิธีนี้เป็นวิธีที่คล้ายคลึงกับวิธีการให้คะแนน แต่มีความยุ่งยากน้อยกว่า เพราะเทคนิคที่ใช้ในการวิเคราะห์และจัดทำมักอิงอยู่กับการจัดลำดับอย่างง่ายและการใช้กราฟเพื่อการเปรียบเทียบมากกว่าใช้เทคนิคอื่นที่ยุ่งยาก การดำเนินตามวิธีการเปรียบเทียบปัจจัยนี้วิธีการจะกระทำโดยการจัดทำลิสต์ที่ซึ่งตำแหน่งงานหลักทั้งหลายจะถูกนำมาจัดวางเทียบเคียงกับงานอื่นๆทั้งหลาย ทั้งนี้โดยจะทำการพิจารณาเปรียบเทียบกันในแต่ละของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานทั้งหลายที่ละปัจจัยไป การเปรียบเทียบปัจจัยอาจจะทำได้ 2 วิธีด้วยกัน คือ

4.1 วิธีการให้ค่าเงิน (The money method) โดยมีขั้นตอน ดังนี้

4.1.1 จัดอันดับตามระดับความสำคัญในแต่ละปัจจัยงานของงานหลักที่ได้เลือกมา ตัวอย่างดังตารางที่ 2-5 ซึ่งงานหลักได้แก่ นักวิเคราะห์ระบบ โปรแกรมเมอร์ พนักงานควบคุมระบบ และ พนักงานบันทึกข้อมูล

4.1.2 กำหนดอัตราค่าจ้างตามปัจจัยต่างๆในแต่ละงาน โดยยึดหลักความสำคัญของปัจจัยที่มีต่องาน ตัวอย่างเช่น กำหนดอัตราค่าจ้างโดยประมาณของพนักงานวิเคราะห์ระบบ (ค่าจ้างต่อชั่วโมงเท่ากับ 40 บาท) ให้ในแต่ละปัจจัยดังตารางที่ 2-6 หลังจากกำหนดอัตราค่าจ้างในแต่ละปัจจัยในงานหลักต่างๆแล้วจะนำผลที่ได้มาเขียนในลักษณะที่แสดงในตารางที่ 2-7 และจัดอันดับงานตามปัจจัยอัตราค่าจ้างมากที่สุด โดยเปรียบเทียบผลการจัดอันดับตามความสำคัญของงานหลักกับอันดับของค่าจ้างปัจจัยดังตัวอย่างในตารางที่ 2-8 หากอันดับไม่ตรงกันก็ไม่ควรดำเนินการต่อ ขั้นตอนต่อไปคือนำข้อมูลจากตารางที่ 2-9 มาสร้างลิสต์เปรียบเทียบปัจจัย ดังตารางที่ 2-10 ลิสต์นี้จะนำไปใช้เพื่อประเมินค่าจ้างของงานในตำแหน่งอื่นๆต่อไป โดยนำงานเหล่านั้นมาเทียบเคียงในลิสต์แล้วให้ค่าจ้างในแต่ละปัจจัย แล้วคิดค่าจ้างรวมกันทุกปัจจัยจะได้เป็นค่าจ้างสำหรับตำแหน่งงานนั้นๆ

ลักษณะการประเมินค่างานแบบนี้ได้รวมเอาการประเมินค่างานและกำหนดค่าจ้างเงินเดือนเข้ามาเชื่อมประสานพร้อมกันโดยตรง ซึ่งมีข้อดีที่การจัดทำจะง่ายและสะดวก แต่มีข้อเสียควบคู่ไปด้วยคือ การใช้ค่าเงินมาเป็นหลักในการวิเคราะห์โดยตรง คือ เมื่ออัตราตลาดมีการปรับตัวเปลี่ยนแปลงจะมีผลให้การจัดอันดับและค่าเงินที่ได้จัดทำขึ้นล้าสมัย และไม่เหมาะที่จะนำมาใช้งานอีกต่อไป

4.2 วิธีการคำนวณแบบเปอร์เซ็นต์ (The percentage method) วิธีนี้ต่างจากวิธีให้ค่าเป็นเงิน โดยแทนที่จะจัดสรรค่าเงิน แต่จะให้ค่าเปรียบเทียบเป็นเปอร์เซ็นต์และคำนวณเป็นแต้มในที่สุด และแยกการประเมินค่างานออกจากกาหนดราคาโครงสร้างการจ่ายเงินเดือน ขั้นตอนดำเนินการของวิธีคำนวณแบบนี้มีผู้ให้วิธีการต่างกันไปในรายละเอียด แต่ที่น่าสนใจ มีขั้นตอนดำเนินการโดยสรุปได้

ดังนี้

4.2.1 พิจารณาเลือกงานหลักที่เชื่อว่าจะมีความเหมาะสมที่จะใช้เป็นตำแหน่งงานหลัก เช่น ตัวอย่างในตารางที่ 2-9 งานหลักคือ ช่างไม้ ผู้จัดเตรียมงาน และ พนักงานขับรถของ

ตารางที่ 2-3 ตัวอย่างการกำหนดค่าคะแนนในแต่ละระดับปัจจัยของแต่ละปัจจัย (สุรศักดิ์ นานากุล, การบริหารการผลิต, 2525)

ปัจจัย	ชั้นที่ 1	ชั้นที่ 2	ชั้นที่ 3	ชั้นที่ 4	ชั้นที่ 5
- ปัจจัย					
1. การศึกษา	14	28	42	56	70
2. ประสบการณ์	22	44	66	88	110
3. ความคิดริเริ่ม	14	28	42	56	70
- ความพยายาม					
4. การใช้กำลัง	10	20	30	40	50
5. การใช้ความคิด	5	10	2	30	40
- ความรับผิดชอบ					
6. เครื่องมือ	5	10	15	20	25
7. วัสดุ					
8. ความปลอดภัย	5	10	15	28	-
9. งานของบุคคลอื่น	5	10	15	20	-
- สภาพเงื่อนไขของงาน					
10. สภาพการทำงาน	10	20	30	40	50
11. อันตราย	5	10	15	20	25

ตารางที่ 2-4 ตัวอย่างคำบรรยายเกี่ยวกับปัจจัยและระดับของปัจจัยบางปัจจัยในตารางที่ 3-3
(สุรศักดิ์ นานากุล, การบริหารการผลิต, 2525)

ปัจจัยที่ 1: การศึกษา

- ระดับที่ 1 ใช้ความรู้ในการอ่านและเขียน และบวกลบเลขจำนวนเต็ม
- ระดับที่ 2 สามารถบวกลบเลขทศนิยม และเศษส่วน อ่านแบบ เขียน และใช้เครื่องมือวัดระยะจำนวนคาลิเปอร์ และตาชั่งได้
- ระดับที่ 3 อ่านแบบที่ยุ่งยากได้ คำนวณตามสูตรได้ และใช้เครื่องมือซับซ้อนได้
- ระดับที่ 4 อ่านแบบที่ซับซ้อนได้ มีความรู้ทางคณิตศาสตร์ดี และมีความรู้ทางเทคนิคกว้างขวาง
- ระดับที่ 5 มีความรู้ทางเทคนิค พอที่จะแก้ปัญหาที่ซับซ้อนทางด้านกลไก ไฟฟ้า และปัญหาทางวิศวกรรมอื่นๆ

ปัจจัย 3: ความคิดริเริ่ม

- ระดับที่ 1 สามารถเข้าใจ และทำตามคำสั่งง่ายๆได้ ใช้เครื่องมือง่ายๆได้
- ระดับที่ 2 ทำตามคำสั่งซับซ้อนได้ ใช้ดุลยพินิจบ้าง
- ระดับที่ 3 สามารถวางแผนงานปกติ ชนิดที่มีลำดับมาตรฐานได้
- ระดับที่ 4 สามารถวางแผนงานยากๆได้ โดยใช้วิธีการต่างๆไป
- ระดับที่ 5 สามารถประดิษฐ์วิธีการใหม่ๆ เพื่อวางแผนงาน และแก้ปัญหาซับซ้อนได้

ปัจจัย 4: การใช้กำลัง

- ระดับที่ 1 งานเบา ไม่ต้องออกแรง
- ระดับที่ 2 ออกแรงน้อย สม่่าเสมอ เครื่องจักรทำงานมากกว่าคน
- ระดับที่ 3 ออกแรงปานกลาง สม่่าเสมอ เครื่องจักรทำงานเท่ากับคน
- ระดับที่ 4 ออกแรงปานกลางและหนัก ทำงานในท่าที่ไม่สบายตลอดเวลา
- ระดับที่ 5 ออกแรงมาก ทำงานหนักตลอดเวลา

ตารางที่ 2-4(ต่อ) ตัวอย่างคำบรรยายเกี่ยวกับปัจจัยและระดับของปัจจัยบางปัจจัยในตารางที่ 3-3
(สุรศักดิ์ นานากุล, การบริหารการผลิต, 2525)

ปัจจัย 8: ความรับผิดชอบในความปลอดภัย

- ระดับที่ 1 ทำงานแยกจากคนอื่น วัลคุเบา ไม่ใช่เครื่องจักร ไม่มีอันตราย
- ระดับที่ 2 ทำงานที่อาจจะมียันตรายเล็กน้อย แต่ป้องกันได้ง่ายด้วยความระวัง
- ระดับที่ 3 ทำงานที่มีข้อบังคับเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติเพื่อป้องกันอันตราย
- ระดับที่ 4 ทำงานที่มีอันตราย จำเป็นต้องระมัดระวังตลอดเวลา
- ระดับที่ 5 ทำงานที่มีอันตราย ความผิดพลาดอาจทำให้ผู้นั้นบาดเจ็บมาก

ปัจจัย 10: สภาพการทำงาน

- ระดับที่ 1 สถานที่ทำงานดีมาก ปราศจากสิ่งรบกวน
- ระดับที่ 2 สถานที่ทำงานดี แต่สกปรก ร้อน มีควัน มีเสียงดัง เปียก หรือลื่นและเทือนเป็นครั้งคราว
- ระดับที่ 3 สถานที่ทำงานไม่ค่อยดี มีสิ่งรบกวนข้างต้นเสมอ
- ระดับที่ 4 สถานที่ทำงานมีสิ่งรบกวนตลอดเวลา ไม่อย่างใดก็อย่างหนึ่ง
- ระดับที่ 5 ทำงานภายใต้สิ่งรบกวนหลายอย่างตลอดเวลา

ตารางที่ 2-5 การจัดอันดับของงานหลักตามปัจจัย

งาน	ปัจจัย				
	การใช้ความคิด	ทักษะ	การใช้ร่างกาย	ความรับผิดชอบ	สภาพงาน
พ.วิเคราะห์ระบบ	1	4	2	1	3
พ.บันทึกข้อมูล	4	1	1	4	1
โปรแกรมเมอร์	2	3	3	2	4
พ.ควบคุมระบบ	3	2	4	3	2

ตารางที่ 2-6 ตัวอย่างการให้ค่าเงินตามปัจจัยต่างๆ

ตำแหน่งงาน : พ.วิเคราะห์ระบบ	การใช้ความคิด	13.30 บาท
ค่าจ้างเฉลี่ยต่อชั่วโมง 40 บาท	ทักษะ	6.70 "
	การใช้ร่างกาย	2.70 "
	ความรับผิดชอบ	13.30 "
	สภาพงาน	4.00 "

4.2.2 จัดอันดับตำแหน่งงานหลักทั้งหลายโดยพิจารณาตามปัจจัย (เป็นการวิเคราะห์ตามแนวตั้ง) ดังตัวอย่างในตารางที่ 2-9 ช่างไม้เป็นตำแหน่งงานที่ใช้ความคิดมากที่สุด และผู้จัดเตรียมงานเป็นตำแหน่งที่ใช้ความคิดมากรองลงมา ดังนั้น การจัดอันดับโดยพิจารณาตามปัจจัยการใช้ความคิดแล้ว อันดับที่ 1 คือ ช่างไม้ อันดับที่ 2 คือผู้จัดเตรียมงาน และอันดับสุดท้ายคือ พนักงานขับรถยกของคลัง

ตารางที่ 2-7 จัดอันดับของอัตราค่าจ้างตามปัจจัยต่างๆของงานหลัก

งาน	ปัจจัย					ค่าจ้างรวม
	การใช้ความคิด	ทักษะ	การใช้ร่างกาย	ความรับผิดชอบ	สภาพงาน	
พ.วิเคราะห์ระบบ	13.30	6.70	2.70	13.30	4.00	40.00
น.บันทึกข้อมูล	5.00	9.00	3.30	4.30	4.70	26.30
โปรแกรมเมอร์	11.30	8.30	2.30	10.00	3.30	35.20
Console	7.70	8.70	2.00	6.00	4.30	28.70

ตารางที่ 2-8 เปรียบเทียบลำดับที่ได้จากการพิจารณาความสำคัญและจากค่าเงิน

งาน	ปัจจัย									
	การใช้ความคิด		ทักษะ		การใช้ร่างกาย		ความรับผิดชอบ		สภาพงาน	
	ส	ง	ส	ง	ส	ง	ส	ง	ส	ง
1	1	1	4	4	2	2	1	1	3	3
2	4	4	1	1	1	1	4	4	1	1
3	2	2	3	3	3	3	2	2	4	4
4	3	3	2	2	4	4	3	3	2	2

* ส คือ อันดับของงานตามลำดับความสำคัญ

ง คือ อันดับของงานตามค่าเงิน

จากจัดอันดับแล้วจะทำการประเมินค่างานเป็นเปอร์เซ็นต์ โดยให้ตำแหน่งงานอันดับที่ 1 เท่ากับ 100 เปอร์เซ็นต์ อันดับถัดมาหาได้จากสมการ "เปอร์เซ็นต์ของตำแหน่งงานข้างหน้า-100/จำนวนตำแหน่งงานหลัก" ดังนั้น ผู้จัดเตรียมงาน และ พนักงานขับรถของ ประเมินค่างานแล้วได้ 67 และ 33 เปอร์เซ็นต์ตามลำดับ จากนั้นให้ค่างานเป็นเปอร์เซ็นต์โดย นำค่างานการประเมินเป็นเปอร์เซ็นต์ของแต่ละตำแหน่งหารด้วยผลรวมค่างาน เป็นเปอร์เซ็นต์ในทุกตำแหน่ง(ในตารางเท่ากับ 200) ซึ่งตำแหน่งช่างไม้ ผู้จัดเตรียมงาน และพนักงานขับรถของ เท่ากับ 49 34 และ 17 เปอร์เซ็นต์ตามลำดับทั้งสองปัจจัย

4.2.3 จัดลำดับปัจจัยต่างๆภายในงานหลักแต่ละงาน ว่าในงานนั้นปัจจัยอะไรมีความสำคัญเท่ากัน หากมีความสำคัญเท่ากันก็ให้มีลำดับเท่ากัน ในตารางที่ 2-10 ช่างไม้ ในที่นี้ประเมินแล้วเห็นว่าปัจจัยด้านการใช้ความคิด และ ความชำนาญ มีความสำคัญเท่ากัน ดังนั้นให้ปัจจัยทั้งสองมีอันดับเท่ากันในงานช่างไม้ หลังจากจัดอันดับแล้วจะประเมินค่างานเป็นเปอร์เซ็นต์ โดยให้ตำแหน่งงานที่มีอันดับที่ 1 เท่ากับ 100 เปอร์เซ็นต์ อันดับถัดมาหาได้จากสมการ "เปอร์เซ็นต์ของปัจจัย-100/จำนวนตำแหน่งงานหลัก" ดังนั้นในตำแหน่งผู้จัดเตรียมงาน ปัจจัยด้านการใช้ความคิด และ ความชำนาญ มีค่าเท่ากับ 100 และ 50 เปอร์เซ็นต์ตามลำดับ จากนั้นให้ค่าปัจจัยเป็นเปอร์เซ็นต์โดย นำค่าการประเมินเป็นเปอร์เซ็นต์ของแต่ละปัจจัยหารด้วยผลรวมค่างานเป็นเปอร์เซ็นต์ในทุกตำแหน่ง(ในตารางผลรวมของตำแหน่งผู้จัดเตรียมงานเท่ากับ 150) ซึ่งในตำแหน่งผู้จัดเตรียมงานปัจจัยด้านการใช้ความคิดและความชำนาญ เท่ากับ 67 และ 33 เปอร์เซ็นต์ตามลำดับ

4.2.4 ประสานข้อพิจารณาในแนวดิ่งและแนวนอนเข้าด้วยกัน เพื่อที่จะสร้างแต้มคะแนนสำหรับปัจจัยแต่ละตัวที่มีอยู่ในแต่ละงาน กระทำโดยวิธีการแบ่งค่าเปอร์เซ็นต์ในตารางที่ 2-9 ด้วยค่าเปอร์เซ็นต์ของที่ได้จากตารางที่ 2-10 เพื่อให้ได้อัตราส่วนของปัจจัยต่องานดังตารางที่ 2-11 เช่น ค่าเปอร์เซ็นต์ของปัจจัยคือ 49 ในตารางที่ 2-9 ซึ่งเป็นค่าเปอร์เซ็นต์ของปัจจัยของตำแหน่งงานช่างไม้ ซึ่งจะถูกรหัสโดยตัวเลขที่ตรงกันของปัจจัยดังกล่าว คือ 50 ในตารางที่ 2-10 ซึ่งผลที่ได้เป็นอัตราส่วน .98 สำหรับปัจจัยด้านการใช้ความคิด สำหรับอัตราส่วนอีก 5 ตัวในตารางที่ 2-11 ก็จะได้โดยการดำเนินการตามวิธีการดังกล่าว ต่อจากนั้นให้สรุปรวมตัวเลขของแนวดิ่งและแนวนอน ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้ก็จะได้ 1.74 และ 2.53 ก็จะเป็นผลรวมของตัวเลขตามแนวดิ่ง ส่วนค่าreciprocalsที่ได้มาของยอดรวม 2 ตัว(คือ 1.74 และ 2.53)ซึ่งหารจาก 1 จะได้ .575 และ .395 และสำหรับตัวเลขตามแนวดิ่งที่ 3 ก็คือการรวมตัวเลขเป็นผลรวมตามแนวนอนนั่นเอง สำหรับปัจจัยที่ใช้ปรับคือ 4.402 นั้นจะคำนวณโดยการหาร 4.27 ด้วย 0.970 จากนั้นจะทำการปรับโดยวิธีการคูณตัวเลขที่ได้ ทั้งสองด้วยปัจจัยที่ใช้ปรับปรุงเช่น การคูณ .575

ตารางที่ 2-9 แสดงให้เห็นถึงการจัดลำดับตามปัจจัย

งาน	การใช้ความคิด	ความชำนาญ
การจัดลำดับ		
ช่างไม้	1	1
ผู้จัดเตรียมงาน	2	2
พนักงานขับรถของ	3	3
การประเมินค่างานเป็นเปอร์เซ็นต์		
ช่างไม้	100	100
ผู้จัดเตรียมงาน	67	67
พนักงานขับรถของ	33	33
	200	200
การให้ค่าปัจจัยเป็นเปอร์เซ็นต์		
ช่างไม้	49	49
ผู้จัดเตรียมงาน	34	34
พนักงานขับรถของ	17	17
	100	100

กับ 4.402 ซึ่งจะให้ค่าเท่ากับ 2.53 ส่วนตัวเลขที่ 3 บนบรรทัดนี้คือ ค่าผลรวมตามแนวอนันต์เอง จากนั้นคำนวณค่าคะแนนของปัจจัยและของงานซึ่งจะได้ผลดังตารางที่ 2-12 ตามตารางที่ 2-12 จำนวนรวมทางขวาจะเป็นตัวเลขที่สอดคล้องกับจำนวนตามภาพที่ 2-11 โดยจะมีข้อแตกต่างกัน คือ การยกเลิกจุดคินิยมในตัวเลขทั้ง 2 ทางขวา นั่นคือ ตัวเลข 1.96 จะกลายเป็น 196 เป็นต้น ทำนองเดียวกันตัวเลขในบรรทัดสุดท้ายในตารางที่ 2-12 นี้ ก็จะเป็นตัวเลขเดียวกันกับตัวเลขสุดท้ายของตารางที่ 8-11 ยกเว้นข้อแตกต่างคือจะมีการยกเลิกจุดคินิยมเช่นเดียวกัน

ตารางที่ 2-10 แสดงให้เห็นถึงการจัดลำดับปัจจัยที่มีอยู่ในงานต่างๆ

งาน	การใช้ความคิด	ความชำนาญ	รวม
การจัดลำดับ			
ช่างไม้	1	1	
ผู้จัดเตรียมงาน	1	2	
พนักงานขับรถยกของ	1	2	
การประเมินค่างานเป็นเปอร์เซ็นต์			
ช่างไม้	100	100	200
ผู้จัดเตรียมงาน	100	50	150
พนักงานขับรถยกของ	100	50	150
การให้ค่าปัจจัยเป็นเปอร์เซ็นต์			
ช่างไม้	50	50	100
ผู้จัดเตรียมงาน	67	33	100
พนักงานขับรถยกของ	67	33	100

ตามตารางผลสรุปจากการคำนวณข้างต้นจะได้ออกมาเป็นค่า 2 ตัวที่เป็น matrix ต่อกัน คือค่าของปัจจัยและค่าของงาน นำทั้งสองมาหาค่าเฉลี่ยแล้วนำไปเทียบกับช่องตารางที่มีการแบ่งออกเป็นช่วงๆ ที่มีช่วงห่างเท่าๆกัน ช่วงละ 15 เปอร์เซ็นต์ โดยยึดฐานที่ 100 ดังภาพที่ 2-13 ซึ่งตัวเลขที่ใกล้เคียงที่สุดในตารางช่วงห่าง 100 เปอร์เซ็นต์จะเป็นค่าใหม่ที่จะนำไปใช้ ตัวอย่างในที่นี้คือ ค่าของปัจจัยและค่าของงานสำหรับปัจจัยที่เกี่ยวกับการใช้ความคิดก็คือ 124 และ 98 ซึ่งเมื่อรวมกันแล้วได้ 111 ซึ่งตามตารางค่าที่ใกล้เคียงที่สุดคือ 115 ดังนั้น คะแนนสุดท้ายที่นำมาใช้คือ 115 รายละเอียดค่าคะแนนสุดท้ายของตำแหน่งทั้ง 3 ปรากฏดังตาราง 2-14

ตารางที่ 2-11 แสดงอัตราส่วนของปัจจัยต่องาน

งาน	การใช้ความคิด	ความชำนาญ	รวม
การจัดลำดับ			
ช่างไม้	.98	.98	1.96
ผู้จัดเตรียมงาน	.51	1.03	1.54
พนักงานขับรถยกของ	.25	.52	.77
รวม	1.74	2.53	4.27
Ricipeocals	.575+	.395	.970
Ricipeocals(ปรับปรุง) ^๓	2.53+	1.74	4.27

$$* \frac{4.27}{9.70} = 4.402 \text{ ปัจจัยที่ใช้ปรับปรุง}$$

4.2.5 จัดตำแหน่งงานหลักทั้งหลายลงในตารางเปรียบเทียบปัจจัย ดังตารางที่

2-15

4.2.6 พิจารณากำหนดงานอื่นๆลงในตารางดังกล่าวโดยใช้วิธีการเปรียบเทียบ

ด้วย

ข้อดีของวิธีนี้ คือ การไม่มีค่าคะแนนศูนย์ และยังสามารถขยายต่อขึ้นไปได้เรื่อยๆสำหรับตำแหน่งใหม่ๆที่เกิดขึ้น แต่อาจจะมีปัญหาหากมีจำนวนตำแหน่งงานมากมายซึ่งจะทำให้ตำแหน่งงานต่างๆกระจุกแน่น ณ.ค่าคะแนนใดค่าหนึ่งของปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งหรือหลายปัจจัยเป็นพิเศษ

ตารางที่ 2-12 แสดงค่าคะแนนของปัจจัยและงาน

งาน	การใช้ความคิด		ความชำนาญ		รวม
	ปัจจัย	งาน	ปัจจัย	งาน	
ช่างไม้	124		85		
		98		98	196
ผู้จัดเตรียมงาน	86		59		
		103		51	154
พนักงานขับรถยก	43		30		
		52		25	77
รวม	253		174		427

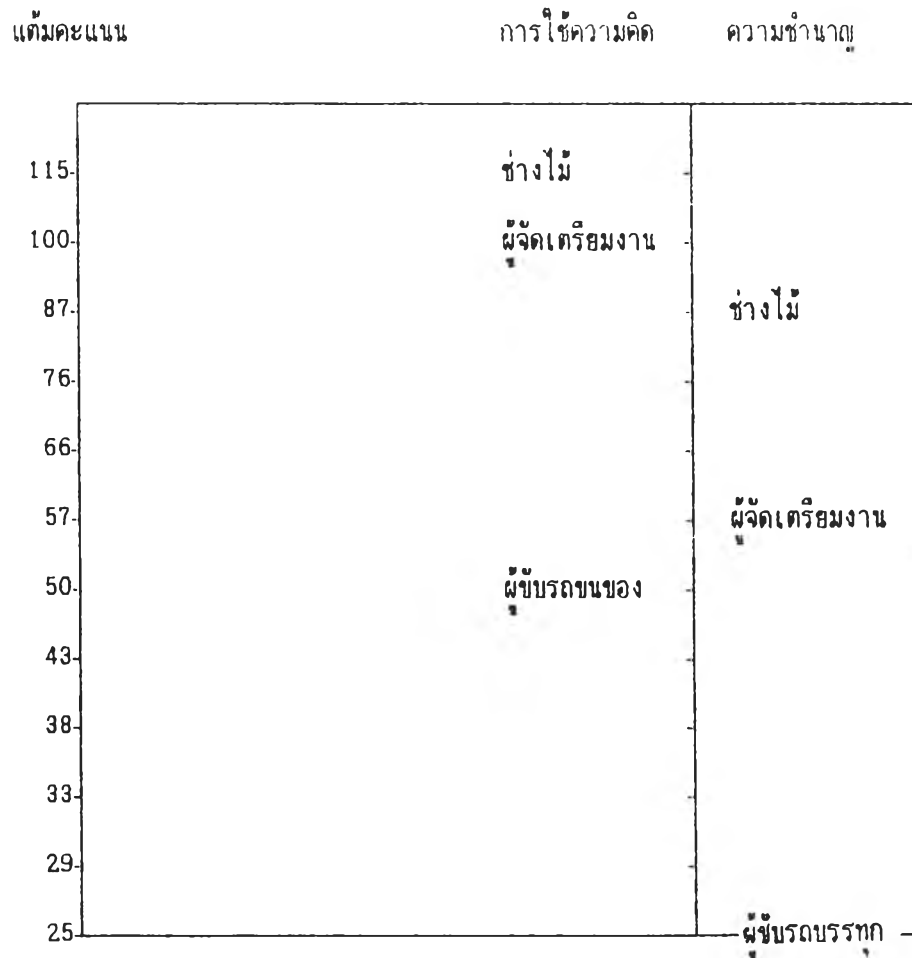
ตารางที่ 2-12 แสดงช่วงห่าง 15 เปอร์เซ็นต์ของฐาน 100

230	87	33	10
200	76	29	9
174	66	25	8
152	57	22	7
132	50	19	
115	43	14	
100	38	12	

ตารางที่ 2-13 ค่าคะแนนตามช่วงการเปรียบเทียบปัจจัย(factor comparison scale)

งาน	การใช้ความคิด	ความชำนาญ	รวม
ช่างไม้	115	87	202
ผู้เตรียมงาน	110	57	157
พนักงานขับรถยกของ	50	25	75

ตารางที่ 2-14 แสดง factor comparison scale สำหรับงานทั้ง 3 ตำแหน่งตามวิธี



การกำหนดโครงสร้างค่าจ้างเงินเดือน

1. ความหมาย

การกำหนดโครงสร้างค่าจ้างเงินเดือน หมายถึงอัตราค่าจ้างและเงินเดือนที่องค์การกำหนดไว้เพื่อจ่ายตอบแทนการทำงานของพนักงานในตำแหน่งงานต่างๆที่จำแนกไว้เป็นระดับตามกลุ่มแต่ละกลุ่มหรือแต่ละสายอาชีพ ตั้งแต่ระดับต้นจนถึงระดับสูงในองค์การ

2. ลักษณะของโครงสร้างค่าจ้างและเงินเดือน

โครงสร้างค่าจ้างและเงินเดือนโดยทั่วไปจัดทำเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่

2.1 กำหนดเป็นขั้นเงินเดือน (Step rate structure) โครงสร้างลักษณะนี้นิยมใช้ใน
ระบบราชการและรัฐวิสาหกิจ โดยจะแสดงขั้นเงินเดือนสำหรับตำแหน่งต่างๆไว้แน่นอน

ข้อดีของลักษณะโครงสร้างแบบนี้ ได้แก่

- มีแบบแผนการขึ้นเงินเดือนประจำปีที่น่าเชื่อถือตามขั้นเงินเดือนที่กำหนดไว้ตั้งแต่ขั้นเริ่มต้นจนถึงขั้นสูงสุดของแต่ละระดับตำแหน่ง
- พนักงานรู้แน่ชัดว่าเงินเดือนของตนจะมีโอกาสขยับสูงขึ้นไปได้เป็นจำนวนเท่าไรที่แน่นอนมีความยุติธรรม และความเสมอภาคค่อนข้างสูง
- มีความเหมาะสมสำหรับระบบงานที่มีลักษณะเป็นงานประจำ และผลงานรายบุคคลไม่ค่อยมีความแตกต่างกันมากนัก

- สะดวกต่อการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน และเป็นที่ยอมรับทั้งผู้ประเมิน และผู้ถูกประเมินในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาการปรับและขึ้นเงินเดือน

ข้อเสียของลักษณะโครงสร้างแบบนี้ก็มีอยู่ ได้แก่

- ไม่มีความยืดหยุ่นสำหรับการพิจารณาปรับเงินเดือนสำหรับผลงานที่แตกต่างกันมากๆ
- มีข้อจำกัดในการดึงดูดใจผู้ปฏิบัติงานเป็นรายบุคคลให้ทำงานอย่างเต็มที่หรือเต็มความสามารถ

- ปรับปรุงแก้ไขได้ยากกว่าโครงสร้างแบบกำหนดเป็นช่วงเงินเดือน

2.2 กำหนดเป็นช่วงเงินเดือน (Range structure) เป็นแบบที่นิยมใช้ในภาคเอกชน เพราะมีความคล่องตัวในการพิจารณาปรับเงินเดือนให้พนักงานมากกว่าแบบขั้นเงินเดือน

ข้อดีของลักษณะโครงสร้างแบบนี้ ได้แก่

- มีความคล่องตัวในการบริหารค่าจ้างและเงินเดือนมากกว่าโครงสร้างแบบอื่นๆ
- สามารถดึงดูดใจพนักงานได้ดีกว่าโครงสร้างแบบอื่นๆ
- ส่งเสริมให้พนักงานได้แสดงออกซึ่งความสามารถและการแข่งขันกันปฏิบัติงานได้

มากขึ้น

- ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง แก้ไขโครงสร้างได้ง่าย
- สามารถใช้พิจารณาปรับเงินเดือนสำหรับผลงานแตกต่างกันมากๆ ได้

ข้อเสียของลักษณะโครงสร้างแบบนี้ ได้แก่

- ถ้าหากระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่รัดกุมจะก่อให้เกิดความไม่เป็นธรรม

ในการพิจารณาปรับและขึ้นเงินเดือนได้

- ผู้ปฏิบัติงานจะไม่มีโอกาสทราบจำนวนเงินเดือนที่เพิ่มขึ้นได้แน่นอน ซึ่งต่างจาก

ลักษณะโครงสร้างที่กำหนดเป็นขั้นเงินเดือน

- การชี้แจงอธิบายให้พนักงานเข้าใจทำได้ยากกว่าวิธีอื่นๆ

2.3 การกำหนดเป็นอัตราเดียว(Fixed rate/Single rate structure) โครงสร้าง

แบบนี้ยังแบ่งได้อีก 3 แบบคือ

2.3.1 อัตราค่าจ้างรายชิ้น(Piece rate structure) เป็นโครงสร้างค่าจ้างสำหรับพนักงานปฏิบัติการโดยคิดค่าจ้างตามจำนวนชิ้นงานที่ทำได้

2.3.2 อัตราค่าจ้างรายชั่วโมง(Hourly rate structure) เป็นการจ่ายค่าตอบแทนโดยคิดตามจำนวนเวลาการทำงานของพนักงาน

2.3.3 อัตราค่าจ้างเริ่มต้น(Starting rate) โดยกำหนดอัตราค่าจ้างหรือเงินเดือนไว้เป็นอัตราค่าจ้างพนักงานใหม่ ซึ่งองค์การบางแห่งอาจมีเพียงอัตราจ้างสำหรับพนักงานใหม่โดยไม่มีโครงสร้างเงินเดือนไว้เลย

3. การกำหนดกลุ่มการจ่าย

โดยทั่วไปจะสร้างผังแสดงการกระจายของค่าตอบแทน จากนั้นจะกำหนดกลุ่มการจ่าย ซึ่งสามารถกำหนดได้ในหลายรูปแบบ ซึ่งมีทั้งแบบแต่ละกลุ่มมีช่วงของค่างานภายในกลุ่มเท่าๆกันทุกกลุ่มและแบบที่ช่วงค่างานของแต่ละกลุ่มมีช่วงห่างต่างกันไป และแบบที่ช่วงห่างของอัตราค่าจ้างและเงินเดือนในกลุ่มแต่ละกลุ่มเท่าๆกันทุกกลุ่มและแบบที่ไม่เท่าๆกัน และแบบที่มีระยะการเหลื่อมกันของอัตราค่าจ้างระหว่างกลุ่มที่ติดกันและแบบที่ไม่มีระยะการเหลื่อมกันเลย

ตารางที่ 2-15 ตัวอย่างโครงสร้างค่าจ้าง/เงินเดือนแบบเป็นขั้น (บัญชีเงินเดือนข้าราชการ 2537)

24													42,170
23.5													41,450
23													40,790
22.5													40,100
22													39,410
21.5													38,720
21													38,030
20.5			บาท	บาท	บาท	บาท	บาท	บาท	บาท	บาท			37,340
20			13,150	16,160	19,740	14,440	19,810	16,550	44,930				
19.5			12,940	15,960	19,410	24,050	20,340	36,070	14,540	บาท			
19			12,730	15,640	19,120	23,660	28,570	35,490	43,550	51,170			
18.5			12,520	15,380	18,810	23,270	28,460	34,910	42,860	52,310			
18			12,310	15,120	18,590	22,880	27,730	34,440	42,170	51,420			
17.5			12,100	14,860	18,190	22,490	27,460	33,750	41,430	50,670			
17			11,890	14,600	17,820	22,100	26,960	33,170	40,790	49,830			
16.5			11,680	14,340	17,470	21,710	26,520	32,590	40,100	49,030	บาท		
16			11,470	14,080	17,260	21,320	26,050	32,010	39,410	48,210	57,190		
15.5	บาท		11,260	13,820	16,950	20,930	25,560	31,430	38,720	47,390	56,240		
15	7,560		11,050	13,560	16,640	20,540	25,110	30,850	38,030	46,570	55,290		
14.5	7,120	บาท	10,840	13,300	16,330	20,150	24,640	30,270	37,340	45,750	54,340		
14	6,680	8,690	10,630	13,050	16,020	19,770	24,170	29,690	36,660	44,940	53,390		
13.5	6,840	8,520	10,420	12,800	15,720	19,390	23,750	29,130	35,960	44,110	52,440		
13	6,710	8,360	10,220	12,560	15,420	19,020	23,260	28,580	35,270	43,290	51,500		
12.5	6,580	8,200	10,020	12,320	15,130	18,650	22,820	28,040	34,610	42,470	50,540		
12	6,450	8,040	9,830	12,090	14,840	18,290	22,390	27,510	33,950	41,660	49,600		
11.5	6,320	7,880	9,640	11,860	14,560	17,910	21,970	27,000	33,310	40,850	48,660		
11	6,200	7,730	9,450	11,640	14,280	17,580	21,550	26,480	32,680	40,110	47,760		
10.5	6,080	7,580	9,270	11,410	14,000	17,230	21,130	25,970	32,030	39,330	46,780	บาท	
10	5,960	7,430	9,090	11,190	13,730	16,890	20,720	25,460	31,420	38,560	45,850	59,090	
9.5	5,840	7,280	8,910	10,970	13,460	16,560	20,320	24,970	30,810	37,820	44,910	58,140	
9	5,730	7,140	8,740	10,760	13,200	16,240	19,920	24,450	30,210	37,060	43,980	57,190	
8.5	5,620	7,000	8,570	10,540	12,940	15,920	19,530	24,000	29,600	36,340	43,030	56,240	
8	5,510	6,860	8,400	10,330	12,680	15,600	19,140	23,520	29,000	35,600	42,120	55,290	
7.5	5,400	6,720	8,230	10,110	12,420	15,280	18,750	23,040	28,390	34,860	41,170	54,340	
7	5,300	6,590	8,060	9,900	12,160	14,960	18,360	22,560	27,790	34,120	40,270	53,390	
6.5	5,200	6,440	7,890	9,680	11,900	14,640	17,970	22,080	27,180	33,360	39,330	52,440	
6	5,100	6,300	7,720	9,470	11,650	14,320	17,590	21,600	26,580	32,640	38,420	51,500	
5.5	5,000	6,160	7,550	9,250	11,380	14,010	17,190	21,120	25,980	31,900	37,520	50,540	
5	4,900	6,020	7,380	9,040	11,120	13,680	16,800	20,540	25,370	31,160	36,610	49,600	
4.5	4,800	5,880	7,210	8,820	10,860	13,360	16,410	20,100	24,770	30,420	35,710	48,660	
4	4,700	5,740	7,040	8,610	10,600	13,040	16,020	19,680	24,170	29,690	34,820	47,720	
3.5	4,600	5,600	6,870	8,410	10,340	12,720	15,630	19,200	23,570	28,960	33,940	46,780	
3	4,500	5,460	6,700	8,190	10,080	12,400	15,240	18,720	22,980	28,230	33,070	45,850	
2.5	4,400	5,320	6,530	7,980	9,820	12,080	14,850	18,240	22,390	27,510	32,210	44,910	
2	4,300	5,180	6,360	7,780	9,560	11,760	14,460	17,760	21,800	26,790	31,360	43,980	
1.5	4,200	5,040	6,190	7,580	9,300	11,440	14,070	17,280	21,220	26,080	30,520	43,050	
1	4,100	4,900	6,020	7,380	9,040	11,120	13,680	16,800	20,640	25,370	29,690	42,120	
ขั้น	อันดับ	อันดับ	อันดับ	อันดับ	อันดับ	อันดับ	อันดับ	อันดับ	อันดับ	อันดับ	อันดับ	อันดับ	อันดับ
	ท.1	ท.2	ท.3	ท.4	ท.5	ท.6	ท.7	ท.8	ท.9	ท.10	ท.11		

การประเมินผลการปฏิบัติงาน

1. ความหมายและประโยชน์ของการประเมิน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ระบบการทบทวนและการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นรายบุคคล เป็นช่วงระยะเวลา ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานนอกจากการให้เพื่อประกอบการพิจารณาขึ้นค่าตอบแทนแล้ว ยังได้ใช้ในด้านต่างๆอย่างกว้างขวาง เช่น ให้ประกอบการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งงาน การโยกย้ายพนักงาน การกำหนดแผนการพัฒนาและฝึกอบรม ฯลฯ ทั้งนี้ ประโยชน์ที่ได้ขึ้นอยู่กับวิธีการกำหนดวัตถุประสงค์การใช้และการจัดทำแบบประเมินเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว

2. กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2.1 กำหนดความมุ่งหมายในการประเมิน ซึ่งเป็นการกำหนดในขั้นต้นก่อนว่าจะจัดให้มีการประเมินเพื่อนำผลไปใช้ในด้านใด เช่น เพื่อประโยชน์ในการบริหารบุคคล หรือ ปรับปรุงองค์กรในด้านต่างๆและเกี่ยวกับในเรื่องใดบ้าง เรื่องอะไรเป็นหลัก และเรื่องอะไรเป็นรอง เพื่อที่จะได้เลือกแบบประเมินที่เหมาะสมต่อไป

2.2 เลือกวิธีการประเมินผลให้เหมาะสมสอดคล้องกับลักษณะงานและความมุ่งหมายที่ตั้งไว้ โดยอาจจะเลือกใช้วิธีการหลายอย่างประกอบกันก็ได้ตามความเหมาะสม และได้ผลสูงสุด

2.3 กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการกำหนดว่างานที่ผู้ดำรงตำแหน่งหนึ่งๆจะต้องปฏิบัติในช่วงเวลาหนึ่งนั้น ควรจะมีปริมาณและคุณภาพอย่างไร

2.4 ทำความเข้าใจกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้รู้ทั่วหน้ากัน พร้อมทั้งเข้าใจ สอมนรับ และ ร่วมมือ ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญมาก โดยเฉพาะความเข้าใจ การสอมนรับ และ ความร่วมมือของฝ่ายบริหาร ตลอดจนหัวหน้าระดับรองๆลงมาเป็นผลให้การประเมินได้รับความสำเร็จหรือล้มเหลวเพียงใด

2.5 กำหนดช่วงเวลาการประเมินผลที่เหมาะสมและลักษณะงาน ซึ่งตามปกติเวลาในการประเมินนั้น จะกำหนดให้ปีละหนึ่งครั้ง หรือ 6 เดือนต่อครั้ง

2.6 กำหนดหน่วยงานและบุคคลที่รับผิดชอบในการดำเนินการประเมินผลและประสานงาน ส่วนผู้ดำเนินการนั้น ได้แก่ หัวหน้าหน่วยงานตามลําดับการบังคับบัญชาซึ่งจะทำหน้าที่ประเมินผลโดยตรง

2.7 จำแนกประเภทผู้ถูกประเมินที่จะใช้เกณฑ์การประเมินเหมือนกันไว้ในกลุ่มเดียวกัน

3. วิธีการประเมินการปฏิบัติงาน

วิธีการประเมินการปฏิบัติงานแบ่งเป็น 4 รูปแบบหลัก คือ

3.1 แบบการเปรียบเทียบ(Comparative standard) วิธีการประเมินที่ใช้หลักการเปรียบเทียบ ได้แก่

3.1.1 วิธีการจัดอันดับโดยตรง(Straight ranking method) การประเมินวิธีนี้ผู้ประเมินจะพิจารณาเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของพนักงาน แล้วคัดรายชื่อพนักงานที่ตนเห็นว่า เป็นผู้ปฏิบัติงานได้ดีที่สุดไล่เรียงไปหาผู้ที่ปฏิบัติงานได้แย่งที่สุด

วิธีนี้เหมาะในการใช้กับพนักงานจำนวนน้อยเพราะเป็นวิธีที่ง่ายและเสียเวลาน้อย แต่เมื่อพนักงานมีจำนวนมากขึ้นจะทำให้ผู้ประเมินล้าสับสนจัดลำดับได้ยาก

3.1.2 วิธีการจัดอันดับคัดเลือก(Alternative ranking method) ทำโดยผู้ประเมินทำการคัดเลือกพนักงานที่ปฏิบัติงานดีที่สุดในกลุ่ม และพนักงานที่ปฏิบัติงานแย่งที่สุดในกลุ่มออกมาก่อน จากนั้นจดยรายชื่อพนักงานที่ปฏิบัติงานดีที่สุดนั้นไว้เป็นผู้ที่ปฏิบัติงานดีเป็นอันดับที่ 1 และพนักงานที่ปฏิบัติงานได้แย่งที่สุดไว้เป็นลำดับท้ายสุด จากนั้นกลับมาพิจารณาพนักงานในกลุ่มที่เหลือและเลือกพนักงานที่ปฏิบัติงานดีที่สุดและแย่งที่สุดในกลุ่มเช่นเดิม แล้วจดยรายชื่อพนักงานนั้นไว้ที่ลำดับที่รองลงมาและรองท้ายสุดตามลำดับ จากนั้นกลับไปพิจารณาพนักงานที่เหลือต่อไป โดยทำเช่นนี้ไปเรื่อยๆจนวางลำดับให้พนักงานได้ทุกคน

วิธีนี้จะช่วยลดความล้าสับสนในการจัดลำดับในวิธีแรกได้ แต่เมื่อมีจำนวนพนักงานที่ต้องประเมินมากจะจัดอันดับได้ยาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานที่อยู่ในอันดับกลางๆของกลุ่มใครเหนือกว่าใครเป็นเรื่องที่ทำได้ยาก

3.1.3 วิธีการเปรียบเทียบทีละคู่(Paired comparison method)
การประเมินแบบนี้ผู้ประเมินผู้ประเมินทำการเปรียบเทียบพนักงานทีละคู่ ว่าพนักงานคนใดปฏิบัติงานดีกว่า ทำเช่นนี้จนครบทุกคู่แล้วพิจารณาผลเปรียบเทียบมาจัดลำดับ

วิธีนี้เหมาะกับพนักงานจำนวนไม่มากเช่นเดียวกับสองวิธีข้างต้น และค่อนข้างสะดวกในการใช้แต่จะใช้เวลามากเกินไปและไม่เหมาะกับกลุ่มพนักงานจำนวนมาก เพราะจะทำให้ผลการกระจายไม่ชัดเจน ผู้ประเมินไม่สามารถเปรียบเทียบพนักงานทุกคนในองค์การได้ และยังเปิดโอกาสให้ผู้ประเมินใช้ความคิดของตนเองมากเกินไปซึ่งทำให้เบี่ยงเบนผลได้ง่าย ในปัจจุบันไม่นิยมใช้

3.1.4 วิธีการกระจายกลุ่มพนักงาน(Forced distribution method) เป็นวิธีที่มาจากความคิดว่าโดยปกติผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีความใกล้เคียงกันมาก ทำให้การประเมินเป็น

ไปด้วยความลำบาก โดยวิธีนี้จะแบ่งระดับผลการปฏิบัติงานของพนักงานไว้ 5 ระดับ และกำหนดสัดส่วน เป็นเปอร์เซ็นต์ที่แน่นอนในแต่ละระดับ การประเมินจะทำโดยจัดพนักงานไว้ในระดับต่างๆในจำนวนที่กำหนด โดยสัดส่วนที่กำหนดไว้แล้ว ตัวอย่างเช่น

ร้อยละ 10 ของพนักงานมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ "ดีมาก"

ร้อยละ 20 ของพนักงานมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ "ดี"

ร้อยละ 40 ของพนักงานมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ "ปานกลาง"

ร้อยละ 20 ของพนักงานมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ "แย่มาก"

ร้อยละ 10 ของพนักงานมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ "แย่มาก"

เมื่อพนักงานมี 50 คน จำนวนพนักงานในแต่ละระดับจะเท่ากับ 5 10 20 10 และ 5 คนตามลำดับ

วิธีนี้ทำให้ประเมินได้ง่ายขึ้น ในกรณีที่ผลการปฏิบัติงานมีความใกล้เคียงกัน มาก แต่จะตัดสินใจได้ลำบากหากพนักงานทั้งหมดปฏิบัติงานได้อยู่ในเกณฑ์ทั้งหมด

3.2 แบบแยกอิสระ (Absolute standard) การประเมินในแบบแรกนั้นการประเมิน พนักงานแต่ละคน จะต้องมีการเปรียบเทียบหรือเกี่ยวข้องกับพนักงานคนอื่น และตัวเกณฑ์ที่ใช้มักเป็นภาพรวมๆ แต่การประเมินแบบนี้ การประเมินจะเป็นไปอย่างอิสระและใช้ตัวเกณฑ์หลายอย่าง

3.2.1 วิธีการบรรยายความ (Narrative essay) การประเมินวิธีนี้ผู้ประเมิน จะเขียนข้อความเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานรายบุคคล ซึ่งในบางครั้งได้เปิดกว้างให้เขียนได้โดย ไม่มีขอบเขต แต่ในบางครั้งจะมีการกำหนดหัวข้อที่ต้องการให้เขียนไว้

ข้อดีของวิธีการนี้คือการเปิดกว้างให้เขียน และเสนอความคิดเห็นใดๆก็ได้ แต่มีข้อจำกัดคือ เสียเวลามาก และผู้ประเมินจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในงานและตัวพนักงานที่ ปฏิบัติงานเป็นอย่างดี และข้อมูลที่ได้ก็ยากต่อการเปรียบเทียบระหว่างพนักงาน เพราะไม่มีรูปแบบตาย ตัวในการเขียน ทำให้เกิดความแตกต่างในความยาวและรายละเอียดต่างกันไปขึ้นกับผู้ประเมิน

3.2.2 วิธีการบันทึกเหตุการณ์สำคัญ (Critical incident) โดยวิธีนี้ผู้ประเมิน จะบันทึกเหตุการณ์หรือพฤติกรรมสำคัญของพนักงานเป็นประจำและนำมาประมวลผลการพิจารณาเพื่อ ประเมินผล โดยทั่วไปเป็นเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับความล้มเหลวหรือล้มเหลวของการปฏิบัติงาน ความรวดเร็วและความถูกต้องในการตัดสินใจในความสามารถเรียนรู้งาน ความรับผิดชอบและความคิดริเริ่ม ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

ข้อดีของวิธีนี้คือ ช่วยให้ผู้ประเมินซึ่งมักเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงสามารถนำมาใช้ในการพิจารณาประเมินผลและชี้แจงให้คำแนะนำปรึกษาเกี่ยวกับงานได้ถูกต้องและแม่นยำตรงต่อความเป็นจริง ทำให้ผู้ประเมินเอาใจใส่ติดตามดูแลการปฏิบัติงานของพนักงานมากขึ้น แต่มีข้อเสียคือ เป็นภาระต่อผู้ประเมินมากจนไม่มีเวลาทำงานอย่างอื่น และที่สำคัญพนักงานอาจรู้สึกถูกควบคุมใกล้ชิดเกินไปจนอึดอัดและหวาดระแวง

3.2.3 วิธีตรวจสอบรายการโดยให้น้ำหนักความสำคัญ (Weight checklist)

วิธีนี้จะกำหนดข้อความอันเป็นคุณสมบัตินักงานที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของการปฏิบัติงาน และแบ่งระดับขั้นของคุณสมบัติ ซึ่งมักจะแบ่งเป็น 5 ระดับขั้น เช่น ต่ำ ค่อนข้างต่ำ ปานกลาง ค่อนข้างสูง และสูง การประเมินผู้ประเมินจะทำเครื่องหมายในระดับขั้นที่ใกล้เคียงกับคุณสมบัตินักงาน และนำผลที่ได้ไปให้คะแนนตามความสำคัญที่ได้ทำเครื่องหมายไว้

ข้อดีคือ สะดวกต่อผู้ประเมิน โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับการที่ต้องประเมินพนักงานจำนวนมากๆ ข้อจำกัด คือ ฮากในการตั้งคำถามให้ครอบคลุมในเรื่องที่ต้องประเมิน และผู้ที่เขียนข้อความต้องคุ้นเคยกับงานเป็นอย่างดี เพื่อที่จะได้บรรยายคุณลักษณะและกำหนดน้ำหนักได้ถูกต้อง

3.2.4 วิธีการกำหนดรายการให้เลือกตอบ (Forced-choice method)

ลักษณะการประเมินแบบนี้จะเป็นกลุ่มข้อความเป็นชุด แต่ละชุดอาจมีได้ตั้งแต่ 2 ข้อความ โดยแต่ละข้อความเป็นเรื่องที่พึงปรารถนาทั้งคู่ แต่จะมีความสัมพันธ์ต่องานที่ปฏิบัติต่างกัน ระดับความต้องการและความสัมพันธ์ต่องานที่ถูกกำหนดโดยผู้รู้ดีในงานนั้น

วิธีนี้จะช่วยลดความผิดพลาดแบบ Leniency error และอาจช่วยเพิ่มความแม่นยำและเชื่อถือได้ ข้อจำกัดคือ ผู้ประเมินจะไม่รู้ว่าผลการประเมินของตนเองนั้นผลการแปลความหมายจะเป็นอย่างไร ทำให้ไม่สามารถแจ้งให้พนักงานได้ทราบเพื่อปรับปรุงแก้ไขได้

3.2.5 วิธีการให้คะแนน (Conventional rating) เป็นที่นิยมใช้กันมาก วิธีนี้

จำนวนตัวเกณฑ์ที่ใช้แตกต่างกันไป ข้อดีคือง่ายต่อการจัดทำขึ้น ผลการประเมินที่ได้อยู่ในรูปเชิงปริมาณ ทำให้นำมาเปรียบเทียบกับระหว่างพนักงานได้ แต่มีข้อจำกัดคือเกิดความผิดพลาดจากการลำเอียงช่วยเหลือกันแก่พนักงานได้ง่าย ทางแก้ไขคือพยายามออกแบบประเมินโดยลดจำนวนคุณสมบัตินักงานที่จะประเมินให้เหลือเฉพาะที่จำเป็นจริงๆ และอธิบายความหมายระดับต่างๆ ในแต่ละคุณลักษณะไว้ให้ชัดเจน เข้าใจง่าย และจะต้องมีการซักซ้อมความเข้าใจให้ผู้ประเมินเข้าใจอย่างชัดเจนและเป็นมาตรฐานเดียวกัน

3.2.6 วิธีการประเมินจากพื้นฐานทางพฤติกรรม(Behaviorally based systems) เป็นแบบที่พัฒนาขึ้นเพื่อให้ผลที่ได้นำไปใช้เพื่อการพัฒนาหรือปรับปรุงการปฏิบัติงาน และทำให้หัวหน้างานได้ประโยชน์จากการประเมินมากขึ้น วิธีการประเมินแบบนี้คือ BARS และ BOS

BARS(Behaviorally anchored rating scale) การจัดทำโดยทั่วไปจะเหมือนกับขั้นตอนแรกในวิธีบันทึกเหตุการณ์สำคัญ โดยวิเคราะห์งานและพิจารณาว่าเป็นเหตุการณ์ที่แสดงถึงพฤติกรรมที่ดี พอใช้ หรือ แย่ ต่อการปฏิบัติงานอย่างไร โดยเขียนเป็นสเกล จากนั้นพิจารณาให้คะแนนในแต่ละเหตุการณ์ หรือในแต่ละระดับของสเกล

ข้อดีของวิธีนี้คือจะครอบคลุมในคำอธิบายเหตุการณ์ และง่ายในการใช้ แต่มักจะมีระดับขั้น(criteria)จำกัด ในขณะที่เหตุการณ์ที่บันทึกไว้ในการสร้างสเกลมีหลายเหตุการณ์ที่ไม่ได้ถูกนำมาใช้ ดังนั้นในเวลาประเมินจริง ผู้ประเมินอาจไม่พบระดับขั้นที่เหมาะสมที่อธิบายเหตุการณ์ได้เหมือนกับที่ตนเองประสบ และในทำนองเดียวกันหากใช้ภาษาที่ไม่ตรงกับที่สเกล อาจไม่สามารถจัดเหตุการณ์ที่ตนเองประสบให้เข้ากับระดับขั้นที่เหมาะสมได้ถูกต้อง

BOS(Behavioral observation scales) คล้ายกับ BARS สกเว้นการสร้างสเกล รูปแบบของสเกล และกระบวนการให้คะแนน โดยวิธีในการสร้างสเกลจะเริ่มจากการจดบันทึกเหตุการณ์สำคัญๆเช่นกัน จากนั้นใช้วิธีในทางสถิติช่วยในการวิเคราะห์เหตุการณ์เหล่านั้นเพื่อให้ทราบชัดเจนว่ามีความแตกต่างของการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพกับไม่มีประสิทธิภาพอย่างไร ในขณะที่แบบ BARS ในขั้นนี้จะทำโดยการใช้วิจาณาของผู้เชี่ยวชาญ

3.3 แบบกำหนดเป้าหมาย(Objectives-based method) วิธีนี้นิยมใช้มากในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบริหาร

3.3.1 วิธีการบริหารตามเป้าหมาย(Management by objective/MBO) เป็นวิธีที่เน้นถึงผลงานเป็นสำคัญไม่ใช่คุณลักษณะของตัวบุคคล และช่วยให้เป้าหมายของตัวบุคคลและขององค์การเข้ากันได้ดีกว่าวิธีอื่น และลดการทำงานของผู้บริหารที่ไม่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายและไม่ใช้สิ่งที่ต้องการต้องการ MBO อาจแบ่งได้ 5 ขั้นตอน คือ หนึ่ง:กำหนดเป้าหมายในการทำงานของพนักงานแต่ละคน ในบางองค์การพนักงานกับหัวหน้างานจะกำหนดเป้าหมายร่วมกัน ในขณะที่บางองค์การหัวหน้างานจะเป็นผู้ที่กำหนดเป้าหมายในการทำงานให้ ลักษณะของเป้าหมายที่กำหนดจะอิงกับผลงานที่ต้องการให้ทำสำเร็จ และเป้าหมายที่กำหนดขึ้นนี้จะ เป็นเครื่องมือสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน สอง:กำหนดมาตรฐานสำหรับการปฏิบัติงานในช่วงเวลาที่กำหนด และลูกน้องต้องรู้ว่ามียะไรต้องทำบ้าง สาม:เปรียบเทียบ

เทียบเป้าหมายที่กำหนดไว้กับที่ทำได้ และต้องหาสาเหตุว่าทำไมทำไม่ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และทำไมจึงทำได้เกินเป้าหมาย เพื่อช่วยประเมินถึงความต้องการที่จะจัดให้มีการฝึกอบรม และเพื่อให้หัวหน้างานได้ทราบเงื่อนไขของโครงการซึ่งอาจจะมีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน และอยู่นอกเหนือการควบคุมได้

สี่: ทำการกำหนดเป้าหมายใหม่และกลยุทธ์ใหม่ที่จะเป็นไปได้ ซึ่งอาจจะยอมให้ลูกน้องที่บรรลุเป้าหมายมีส่วนมากขึ้นในการกำหนดเป้าหมายร่วมกับผู้บังคับบัญชาในครั้งต่อไป

วิธีนี้เหมาะกับลักษณะงานที่การทำงานไม่ได้อยู่กับผู้บังคับบัญชาตลอดเวลา และเป็นวิธีที่สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้แบบหนึ่ง แต่มีงานหลายลักษณะที่ไม่สามารถกำหนดเป้าหมายในเชิงปริมาณได้ทำให้ขาดประสิทธิภาพไปได้ และพนักงานอาจไม่ปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดเป็นระยะเวลานานจนกว่าจะใกล้ถึงเวลาที่จะต้องพบผู้บังคับบัญชาอีกครั้งตอนทบทวนเป้าหมายหรือกำหนดเป้าหมายใหม่ อย่างไรก็ตามอาจแก้ไขได้โดยมีการพบปะกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงานมากขึ้น หรือเสริมให้มีการแนะนำพนักงานในการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชาที่อยู่ใกล้ก็ได้ ปัญหาที่อาจเกิดอีกประการหนึ่งคือ การกำหนดเป้าหมายร่วมกันของผู้บังคับช้ญชากับพนักงานอาจมีการสมยอมหรือผ่อนปรนกันเกินไปทำให้เกิดความเสียหายกับองค์กรได้

3.3.2 เป้าหมายของภาระหน้าที่ (Responsibility centers) วิธีนี้ใช้ประเมินพนักงานระดับบริหารของหน่วยงาน หรือ แผนงานในองค์กร ซึ่งบางองค์กรได้นำมาใช้เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาบางประการในการกำหนดเป้าหมายตามวิธี MBO. โดยวิธีนี้จะใช้ เป้าหมายของภาระหน้าที่มาเป็นตัวเกณฑ์ในการประเมิน เช่น กำไร ต้นทุน และรายได้ ของหน่วยงาน หรือแผนงานนั้น การประเมินอาจใช้เพียง 1 ตัวเกณฑ์ หรือ หลายตัวเกณฑ์ร่วมกันก็ได้ เช่น ในฝ่ายงานผลิต ตัวเกณฑ์ที่ใช้คือ คุณภาพ ปริมาณสินค้า เวลา และต้นทุนการผลิต ส่วนฝ่ายขายตัวเกณฑ์ที่ใช้ประเมินคือ ยอดขายรวม เป็นต้น

วิธีนี้มักมีปัญหากจากการขาดอิสระในการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ เช่น ฝ่ายผลิต การจะปฏิบัติงานให้ได้ตามที่กำหนดนั้น จะต้องมีจำนวนชนิด สี ขนาดของผลิตภัณฑ์ที่ต้องผลิตน้อยๆ ซึ่งจะขัดแย้งกับความต้องการของฝ่ายขายที่ต้องการให้มีสินค้าหลากหลายชนิด และอาจมีสินค้าสั่งทำพิเศษจากลูกค้าอีกด้วย แต่อย่างไรก็ตาม ถ้าผู้บริหารสามารถจัดรูปแบบการปฏิบัติงานและการประเมินให้มีความเป็นอิสระต่อกันไม่ขัดแย้งกันแล้ว วิธีนี้เป็นวิธีที่ใช้ในการประเมินและกระตุ้นพนักงานระดับบริหารได้ดี

3.3.3 วิธีมาตรฐานงาน (Work standard approach) เป็นอีกวิธีหนึ่งที่วัดการ

ปฏิบัติงานโดยตรง ซึ่งมักใช้กับพนักงานระดับปฏิบัติการ ผู้บริหารจะกำหนดเป้าหมายหรือมาตรฐานการปฏิบัติงาน โดยใช้ประสมการวัดสิ่งที่ได้ทำในงานโดยข้อมูลการศึกษาเวลาและการลุ่มงาน เช่น เลขรายชื่อใช้เวลาเท่าใดในการพิมพ์จดหมายธุรกิจในสำนักงานโดยมีการรบกวนจากโทรศัพท์และแขกโดยปกติเท่านั้น ซึ่งหากสภาพแวดล้อมงานไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานแล้ว ข้อมูลมาตรฐานจะสามารถใช้กำหนดมาตรฐานและเป้าหมายได้ วิธีนี้ใช้ได้กับงานที่มีลักษณะซ้ำๆกัน และไม่ซับซ้อน

ข้อจำกัดของวิธีนี้คือ ต้องใช้เวลา เงิน และความร่วมมือจากพนักงานอย่างมาก โดยเฉพาะความร่วมมือของพนักงานในตำแหน่งงานนั้นเป็นสิ่งจำเป็น ถ้าไม่ได้รับความร่วมมือแล้วจะทำให้มาตรฐานงานที่ได้ขาดความน่าเชื่อถือ และไม่เที่ยงตรง

4.4 แบบใช้ค่าดัชนี(Direct index approach) เป็นวิธีที่ต่างจากวิธีการประเมินแบบอื่นๆในเรื่องการวัด ยกเว้นแบบกำหนดเป้าหมาย วิธีนี้วัดการปฏิบัติงานโดยอาศัยเป้าหมาย เกณฑ์ที่ไม่ใช้ลักษณะบุคคล เช่น productivity การขาดงาน การออกจากงาน ยกตัวอย่าง เช่น การปฏิบัติงานของผู้บริหารอาจประเมินโดยจำนวนพนักงาน(ที่ทำงานกับผู้บริหารนั้น)ที่ออกจากงาน หรืออัตราการขาดงาน สำหรับพนักงานปฏิบัติการการวัด productivity อาจจะเหมาะสมกว่า ในการวัด productivity สามารถแตกย่อยเป็นการวัดด้านคุณภาพและปริมาณ การวัดคุณภาพได้แก่ อัตราของเสีย การร้องเรียนของลูกค้า และจำนวนของเสีย การวัดด้านปริมาณ ได้แก่ จำนวนผลผลิตต่อชั่วโมง ไบลังใหม่ๆจากลูกค้า และปริมาณขาย

4. ลักษณะความคลาดเคลื่อนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลอาจมีความคลาดเคลื่อนได้จากสาเหตุต่างๆได้ โดยเฉพาะในวิธีการประเมินที่จัดทำอย่างง่าย ๆ ความคลาดเคลื่อนที่เกิดขึ้นอาจสรุปได้ ดังนี้

4.1 ผลฮาโล(Halo effect) คือ ผลจากการประเมินที่มีทิศทางไปในทางบวกหรือลบ โดยเกิดจากอิทธิพลของปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งที่ผู้ประเมินสนใจซึ่งจนทำให้การประเมินผลภายใต้ปัจจัยอื่น ๆ ถูกบิดเบือนไป

4.2 ผลฮอร์น(Horn effect) คือ ผลจากการประเมินบุคคลในระดับต่ำกว่าความเป็นจริงในบางคุณสมบัติ

4.3 ผลแนวโน้มส่วนกลาง(Central tendency effect) คือ ผลจากการประเมินบุคคลโดยให้ค่าที่เป็นค่าปานกลางสำหรับทุกคุณสมบัติโดยไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง ความคลาดเคลื่อน

ประเภที่น้อยที่สุด และมักเป็นความคลาดเคลื่อนที่รุนแรงที่สุด โดยทำให้ยากแก่การตัดสินใจเกี่ยวกับผลการประเมิน

4.4 ผลการประเมินแบบเข้มงวด (Strict rating scale) คือ ผลจากการประเมินในลักษณะที่ผู้ถูกประเมินได้รับคะแนนต่ำกว่าเกณฑ์เฉลี่ยที่ควรจะเป็นในทุกคุณสมบัติ

4.5 ผลการประเมินแบบผ่อนปรน (Lenient rating effect) คือ ผลการประเมินในลักษณะที่ผู้ถูกประเมินได้รับคะแนนสูงกว่าเกณฑ์เฉลี่ยที่ควรจะเป็นในทุกคุณสมบัติ

4.6 ผลการประเมินเฉพาะพฤติกรรมล่าช้า (Lestest behavior effect) คือ ผลจากการประเมินในลักษณะที่ผู้ถูกประเมินได้รับการพิจารณาประเมินเฉพาะจากพฤติกรรมในช่วงหลังที่ใกล้กับเวลาที่จะประเมิน โดยผู้ที่ประเมินไม่ได้ให้ความสนใจต่อพฤติกรรมทั้งหมดของผู้ถูกประเมินอย่างสม่ำเสมอต่อเนื่องตลอดช่วงที่กำหนดไว้

4.7 ผลการประเมินแบบประทับใจเมื่อพบครั้งแรก (Initial impression) คือ ผลจากการประเมินในลักษณะที่ผู้ประเมินทำการประเมินเฉพาะจากความประทับใจครั้งแรกที่มีต่อผู้ถูกประเมิน โดยที่ไม่ได้ให้ความสนใจต่อพฤติกรรมในช่วงเวลาอื่นๆอย่างต่อเนื่องตลอดช่วงเวลาที่กำหนดไว้

4.8 ผลการประเมินแบบตกค้าง (Spillover effect) คือ ผลจากการประเมินในลักษณะที่ผู้ประเมินยอมให้ผลการประเมินจากอดีตที่ควรจบสิ้นไปแล้วมาอิทธิพลต่อการประเมินในปัจจุบัน