

ประเด็นที่จะศึกษา

Summary

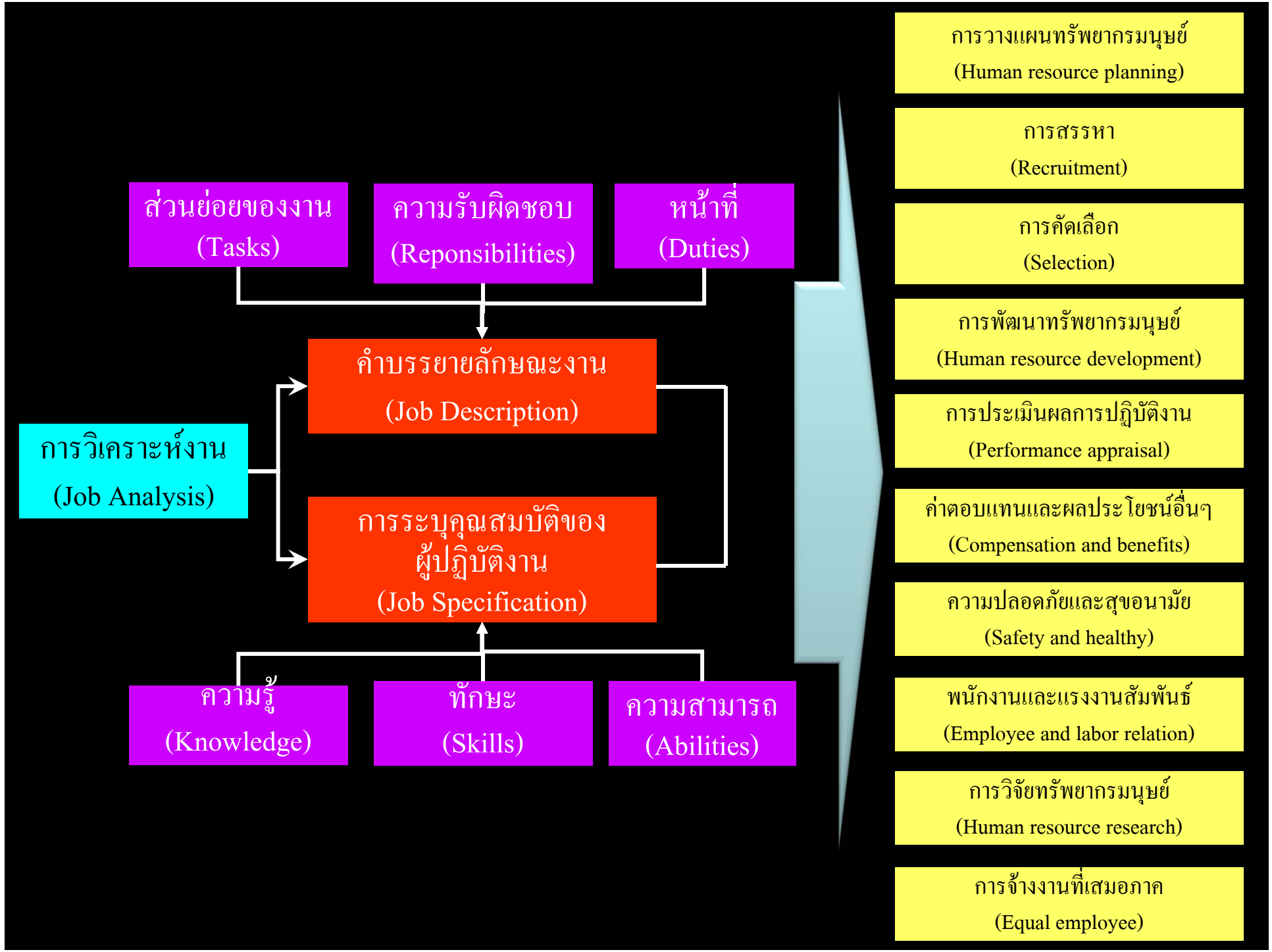
- ➔ ความหมายของค่าตอบแทนและการบริหารค่าตอบแทน
- ➔ องค์ประกอบของค่าตอบแทนจากการทำงาน
- ➔ วัตถุประสงค์ของการบริหารค่าตอบแทน
- ➔ หลักพื้นฐานในการกำหนดค่าตอบแทน
- ➔ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารค่าตอบแทน
- ➔ การกำหนดค่าตอบแทนพื้นฐาน



ขั้นตอนในการกำหนดอัตราค่าตอบแทนพื้นฐาน

1. การวิเคราะห์งาน (Job Analysis)
2. การประเมินค่างาน (Job Evaluation)
3. การสำรวจค่าตอบแทน (Job Compensation Survey)
4. การออกแบบโครงสร้างค่าตอบแทนพื้นฐาน
(Compensation Structure Design)





ส่วนย่อยของงาน
(Tasks)

ความรับผิดชอบ
(Responsibilities)

หน้าที่
(Duties)

การวิเคราะห์งาน
(Job Analysis)

คำบรรยายลักษณะงาน
(Job Description)

การระบุคุณสมบัติของ
ผู้ปฏิบัติงาน
(Job Specification)

ความรู้
(Knowledge)

ทักษะ
(Skills)

ความสามารถ
(Abilities)

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์
(Human resource planning)

การสรรหา
(Recruitment)

การคัดเลือก
(Selection)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
(Human resource development)

การประเมินผลการปฏิบัติงาน
(Performance appraisal)

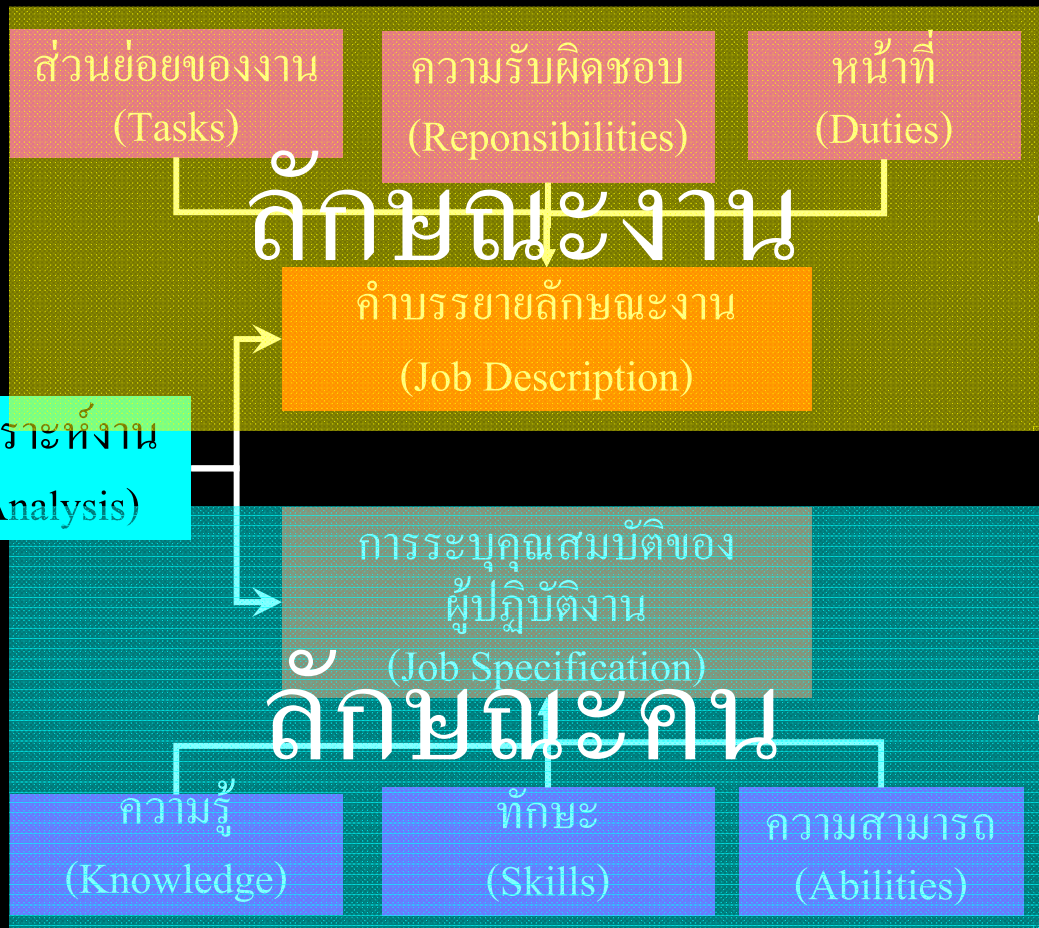
ค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่นๆ
(Compensation and benefits)

ความปลอดภัยและสุขอนามัย
(Safety and healthy)

พนักงานและแรงงานสัมพันธ์
(Employee and labor relation)

การวิจัยทรัพยากรมนุษย์
(Human resource research)

การจ้างงานที่เสมอภาค
(Equal employee)



ประเมินค่างาน (Job Evaluation)

2 ปี ต่อครั้ง

ความหมายของการประเมินค่างาน

กระบวนการกำหนดค่าของแต่ละงาน หรือหา “ลำดับที่” ของงานแต่ละงานในเชิงเปรียบเทียบภายในองค์กร เพื่อกำหนดความแตกต่างของค่าจ้างและสร้างอัตราค่าจ้างที่เป็นธรรม



30/03/2016

ความสำคัญของการประเมินค่างาน

1. ใช้เป็นพื้นฐานกำหนดระบบค่าตอบแทน
2. ทำให้การกำหนดค่าตอบแทนถูกต้องเป็นธรรม
3. อัตราค่าตอบแทนแต่ละงานเปรียบเทียบกันได้
4. ใช้เป็นพื้นฐานการเจรจาต่อรอง
5. มีความสอดคล้องกับกฎหมายและข้อกำหนดของรัฐ



30/03/2016

วิธีการประเมินค่างาน

1. วิธีการจัดลำดับงาน (Job ranking method)
2. วิธีการจัดระดับงาน หรือ การจำแนกกลุ่มงาน (Job Grading or Job classification method)
3. วิธีการเปรียบเทียบส่วนประกอบของงาน (Factor comparison method)
4. วิธีการให้ค่าคะแนน (Point rating method)



วิธีการจัดลำดับงาน

มีวิธีการ 2 วิธี คือ

1. การลำดับงานโดยใช้บัตรงานแต่ละงานมาเปรียบเทียบกัน (*Desk of cards procedure*)
2. การลำดับงานโดยการจับคู่เปรียบเทียบตำแหน่งงาน (*Paired comparison ranking*)

การนำบัตรงานมาเปรียบเทียบ

1. บัตรแต่ละใบจะแทนงาน 1 งาน โดยบัตรแต่ละใบจะมีคำบรรยายลักษณะงาน หรืออาจมีคำบรรยายคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งงานนั้นๆ ด้วย
2. ผู้ประเมินจะแยกบัตรออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ดีกว่า และกลุ่มที่ด้อยกว่า ตามลักษณะงานและคุณสมบัติของบุคคล
3. นำบัตรแต่ละกลุ่มมาเรียงลำดับ โดยเริ่มจากดีที่สุดไล่ลงไปเรื่อยๆ

การจับคู่เปรียบเทียบ

1. กำหนดตารางที่จะจัดลำดับ ➡
2. ผู้ประเมินทำเครื่องหมายลงในตาราง โดยเปรียบเทียบระหว่างงานในแนวตั้งกับงานในแนวนอน ว่างานใดควรมีค่าสูงกว่ากัน ➡
3. เมื่อทำเครื่องหมายครบทุกช่องแล้ว ให้รวมคะแนนในแนวนอน และนำคะแนนที่ได้มาจัดลำดับ ➡

ตัวอย่างตารางการจัดคู่เปรียบเทียบ

ตำแหน่ง	ผู้จัดการ โรงงาน	วิศวกร เครื่องจักร	ช่างไฟฟ้า	นักการ	ยาม	รวม
ผู้จัดการ โรงงาน		↑	↑	↑	↑	12
วิศวกร เครื่องจักร	1		3	3	3	10
ช่างไฟฟ้า	1	1		3	3	8
นักการ	1	1	1		2	5
ยาม	1	1	1	2		5

30/03/2016

11

ข้อดีและข้อเสียของวิธีการจัดลำดับงาน

ข้อดี

- เหมาะสำหรับกิจกรรมขนาดเล็กที่ตำแหน่งงานไม่มาก
- สะดวกและจัดทำง่าย รวมทั้งเข้าใจง่าย
- ประหยัดค่าใช้จ่าย

ข้อเสีย

- มีข้อโต้แย้งและไม่สามารถอธิบายได้ในรายละเอียดของช่วงความแตกต่างระหว่างลำดับต่าง ๆ
- ไม่ชัดเจน ไม่มีมาตรฐานที่แน่นอน
- ใช้ไม่ได้กับตำแหน่งงานที่มีจำนวนมาก

วิธีการประเมินค่างาน

1. วิธีการจัดลำดับงาน (Job ranking method)
2. วิธีการจัดระดับงาน หรือ การจำแนกกลุ่มงาน (Job Grading or Job classification method)
3. วิธีการเปรียบเทียบส่วนประกอบของงาน (Factor comparison method)
4. วิธีการให้ค่าคะแนน (Point rating method)



วิธีการจัดระดับงานหรือการจำแนกกลุ่มงาน

1. แบ่งงานต่างๆออกเป็นกลุ่มๆ
2. กำหนดคุณลักษณะของกลุ่มงาน (Grade definition) โดยแต่ละกลุ่มงานมีค่าจำกัดความที่ระบุว่า กลุ่มงานนั้นๆ ครอบคลุมถึงหน้าที่ ทักษะ การศึกษา สภาพการทำงาน ความพยายาม ความรับผิดชอบ อย่างไร
3. เอาคำบรรยายลักษณะของงานแต่ละงาน (Job description) มาเปรียบเทียบกับคำกำหนดลักษณะของกลุ่มงานในข้อ 2 ว่าควรจัดอยู่ในกลุ่มใด โดยมีคณะกรรมการเป็นผู้พิจารณา
4. ตั้งค่าของงานแต่ละเกรด (Grade) ขึ้นจากการทำ Wage survey หรือ คณะกรรมการกำหนด
5. ประเมินราคาของงานแต่ละชิ้นได้จาก Grade description และค่าของงานแต่ละ Grade

กลุ่มงาน

บัญชี/การเงิน

การตลาด

งานบุคคล

๑

๒

๓

30/๐

บัญชี

บริหารค่าตอบแทน

งบประมาณ

ขายในประเทศ

โรงงานสัมพันธ์

ขายต่างประเทศ

สรรหาคัดเลือก

ธุรการ

เดินเอกสาร

เบิกจ่าย

ลูกค้าสัมพันธ์

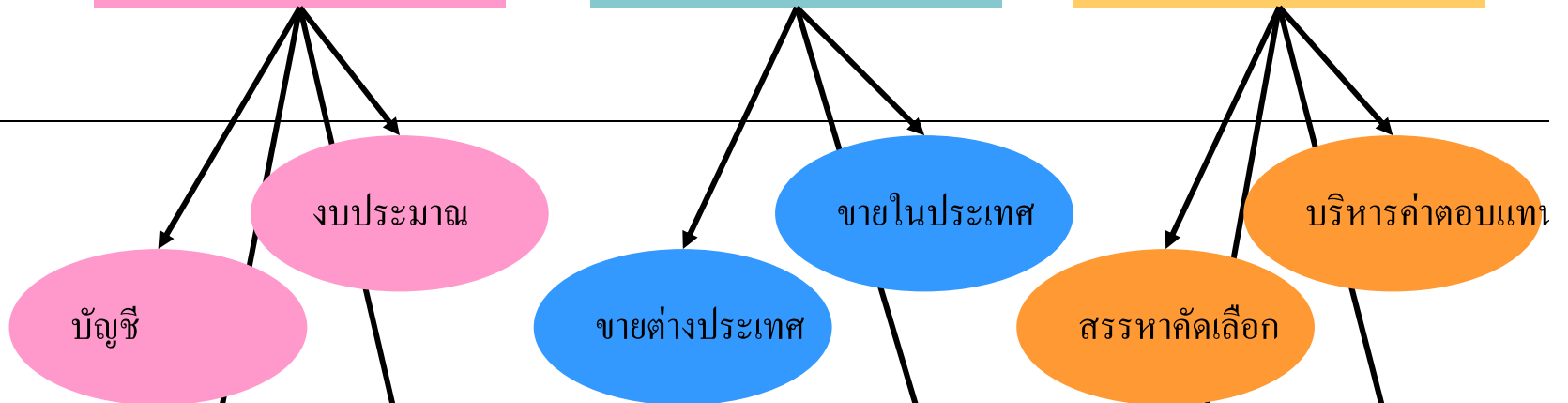
กลุ่มงาน

บัญชี/การเงิน

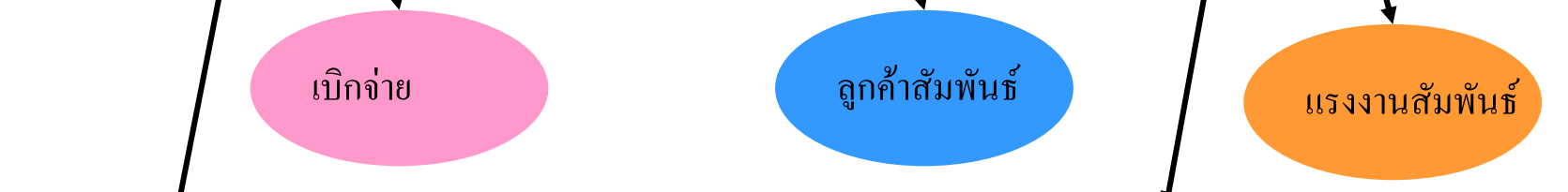
การตลาด

งานบุคคล

๑



๒



๓



ข้อดีและข้อเสียของวิธีการจำแนกกลุ่มงาน

ข้อดี

- ง่ายต่อการปฏิบัติและทำความเข้าใจ
- เหมาะกับองค์การขนาดเล็ก ไม่ซับซ้อน มีลักษณะเด่นในการแบ่งงานพอควร

ข้อเสีย

- ลักษณะของงานอาจคาบเกี่ยวอยู่ระหว่างกลุ่มทำให้ไม่สามารถบรรจุงานลงในกลุ่มได้ถูกต้อง ทำให้การประเมินค่างานผิดไป
- ผู้ประเมินใช้ความรู้สึกส่วนตัวมาตัดสิน
- การขยายตัวของกิจการเป็นผลให้ชั้นที่จัดหรือจำแนกไม่เพียงพอหรือผิดความเป็นจริง

วิธีการประเมินค่างาน

1. วิธีการจัดลำดับงาน (Job ranking method)
2. วิธีการจัดระดับงาน หรือ การจำแนกกลุ่มงาน (Job Grading or Job classification method)
3. วิธีการเปรียบเทียบส่วนประกอบของงาน (Factor comparison method)
4. วิธีการให้ค่าคะแนน (Point rating method)



วิธีการเปรียบเทียบส่วนประกอบของงาน

- เลือกปัจจัยที่จำเป็นในการทำงาน (Critical factors) เช่น
 - ความชำนาญงาน (Skill)
 - ความรับผิดชอบ (Responsibility)
 - การใช้แรงงาน (Physical effort)
 - การใช้ความคิด (Mental effort)
 - สภาพการทำงาน (Working conditions)
- เลือกงานหลัก (Key job) เพื่อใช้เป็นตัวอย่างของการประเมินงานทั้งหมด
- เปรียบเทียบงานของแต่ละตำแหน่งกับตำแหน่งอื่นๆที่ละคู่ ว่า สำคัญกว่ากัน เท่าเทียมกัน หรือสำคัญน้อยกว่า (แบบเดียวกับวิธีการจับคู่เปรียบเทียบ)

การเปรียบเทียบส่วนประกอบของงาน : ความชำนาญงาน

ตำแหน่ง	ผู้จัดการ โรงงาน	วิศวกร เครื่องจักร	ช่างไฟฟ้า	นักการ	ยาม	รวม
ผู้จัดการ โรงงาน		2	3	3	3	11
วิศวกร เครื่องจักร	2		3	3	3	11
ช่างไฟฟ้า	1	1		3	3	8
นักการ	1	1	1		2	5
ยาม	1	1	1	2		5

การเปรียบเทียบส่วนประกอบของงาน : ความรับผิดชอบ

ตำแหน่ง	ผู้จัดการ โรงงาน	วิศวกร เครื่องจักร	ช่างไฟฟ้า	นักการ	ยาม	รวม
ผู้จัดการ โรงงาน		3	3	3	3	12
วิศวกร เครื่องจักร	1		3	3	3	10
ช่างไฟฟ้า	1	1		3	3	8
นักการ	1	1	1		2	5
ยาม	1	1	1	2		5

การเปรียบเทียบส่วนประกอบของงาน : การใช้แรงงาน

ตำแหน่ง	ผู้จัดการ โรงงาน	วิศวกร เครื่องจักร	ช่างไฟฟ้า	นักการ	ยาม	รวม
ผู้จัดการ โรงงาน		2	1	1	1	5
วิศวกร เครื่องจักร	2		1	1	1	5
ช่างไฟฟ้า	3	3		1	2	9
นักการ	3	3	3		3	12
ยาม	3	3	2	1		9

การเปรียบเทียบส่วนประกอบของงาน : การใช้ความคิด

ตำแหน่ง	ผู้จัดการ โรงงาน	วิศวกร เครื่องจักร	ช่างไฟฟ้า	นักการ	ยาม	รวม
ผู้จัดการ โรงงาน		3	3	3	3	12
วิศวกร เครื่องจักร	1		3	3	3	10
ช่างไฟฟ้า	1	1		3	3	8
นักการ	1	1	1		1	4
ยาม 30/03/2016	1	1	1	3		6

การเปรียบเทียบส่วนประกอบของงาน : สภาพการทำงาน

ตำแหน่ง	ผู้จัดการ โรงงาน	วิศวกร เครื่องจักร	ช่างไฟฟ้า	นักการ	ยาม	รวม
ผู้จัดการ โรงงาน		2	2	1	1	6
วิศวกร เครื่องจักร	2		2	1	1	6
ช่างไฟฟ้า	2	2		2	2	8
นักการ	3	3	2		2	10
ยาม	3	3	2	2		10

การเปรียบเทียบส่วนประกอบของงาน : รวมคะแนน

ตำแหน่ง	ความ ชำนาญงาน	ความ รับผิดชอบ	การใช้ แรงงาน	การใช้ ความคิด	สภาพการ ทำงาน	รวม
ผู้จัดการ โรงงาน	11	12	5	12	6	46
วิศวกร เครื่องจักร	11	10	5	10	6	42
ช่างไฟฟ้า	8	8	9	8	8	41
นักการ	5	5	12	4	10	36
ยาม	5	5	9	6	10	35

ข้อดีและข้อเสียของวิธีเปรียบเทียบส่วนประกอบของงาน

ข้อดี

- เหมาะสำหรับการประเมินค่างานที่มีลักษณะเน้นการใช้ระดับทักษะ ความชำนาญงาน และมีมาตรฐานเฉพาะ
- เป็นวิธีที่ใช้เปรียบเทียบระหว่างงานโดยแท้จริงเพราะได้เปรียบเทียบถึง ปัจจัยต่าง ๆ โดยตรง

ข้อเสีย

- มีปัญหาเมื่องานหลักมีมากเกินไปและมีข้อโต้แย้งง่ายถ้ามีงานหลักน้อยเกินไป
- เกิดปัญหาเมื่องานหลักเปลี่ยนแปลง
- สามารถนำไปใช้ได้ยาก อธิบายให้เข้าใจยาก

วิธีการประเมินค่างาน

1. วิธีการจัดลำดับงาน (Job ranking method)
2. วิธีการจัดระดับงาน หรือ การจำแนกกลุ่มงาน (Job Grading or Job classification method)
3. วิธีการเปรียบเทียบส่วนประกอบของงาน (Factor comparison method)
4. วิธีการให้ค่าคะแนน (Point rating method)



วิธีการให้ค่าคะแนน

1. เลือกปัจจัยสำคัญว่ามีอะไร และกำหนดปัจจัยย่อยของปัจจัยสำคัญแต่ละปัจจัย
2. กำหนดระดับของปัจจัยแต่ละปัจจัย
3. กำหนดคะแนนให้ปัจจัยย่อยว่าควรมีคะแนนสูงสุดเป็นเท่าไร
4. กำหนดคะแนนในระดับต่างๆ ที่เหลือ
5. สร้างคู่มือการให้คะแนนโดยอธิบายถึงรายละเอียดต่างๆ
6. นำระบบการให้คะแนนไปใช้ในการประเมินงานต่าง ๆ

ตัวอย่างการกำหนดปัจจัยสำคัญ

ปัจจัย											
ความรับผิดชอบในการบังคับบัญชา											
การตัดสินใจ											
การควบคุมตรวจสอบที่ได้รับ											
ความยุ่งยากของงาน											
การติดต่อ											
ความคิดริเริ่มที่ต้องใช้											
การศึกษา											
ประสบการณ์											

ตัวอย่างการกำหนดระดับปัจจัย

ปัจจัย		ระดับคะแนน										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9		
ความรับผิดชอบในการบังคับบัญชา												
การตัดสินใจ												
การควบคุมตรวจสอบที่ได้รับ												
ความยุ่งยากของงาน												
การติดต่อ												
ความคิดริเริ่มที่ต้องใช้												
การศึกษา												
ประสบการณ์												

การตัดสินใจในแต่ละระดับของปัจจัย

ระดับปัจจัย	ขอบเขตการตัดสินใจ
ระดับที่ 1	การตัดสินใจอยู่ในวงจำกัด ลักษณะงานเป็นงานประจำวัน
ระดับที่ 2	การตัดสินใจอยู่ในวงจำกัด ลักษณะงานไม่ค่อยมีลักษณะเป็นงานประจำวันเท่าไรนัก
ระดับที่ 3	มีการตัดสินใจบ้าง แต่อยู่ในกรอบหรือขอบเขตของนโยบาย หลักการที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนแล้ว ทางเลือกให้ตัดสินใจมีจำกัด
ระดับที่ 4	มีการตัดสินใจที่อยู่ในกรอบหรือขอบเขตของนโยบาย หลักการที่กำหนดไว้แล้ว แต่การตัดสินใจต้องพิจารณาในด้านต่างๆหลายๆด้าน
ระดับที่ 5	โดยปกติการตัดสินใจจะมีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงในทางปฏิบัติ ซึ่งมีผลกระทบต่อผู้อื่นบ้าง
ระดับที่ 6	มีการตัดสินใจที่ยุ่ยากและสำคัญภายในกรอบหรือขอบเขตของนโยบายที่กำหนดไว้ ซึ่งต้องพิจารณาในด้านต่างๆหลายๆด้าน และการตัดสินใจนี้มีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงานซึ่งกระทบต่อผู้อื่นด้วย
ระดับที่ 7	การตัดสินใจที่มีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลง ในวิธีการและการปฏิบัติหลักๆ และมีผลกระทบต่อผู้อื่น หรือทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในนโยบายที่สำคัญๆ
ระดับที่ 8	การตัดสินใจที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในวิธีการและการปฏิบัติต่างๆที่สำคัญ หรือเป็นการเปลี่ยนแปลงในนโยบายที่มีผลกระทบต่อผู้อื่น
ระดับที่ 9	การตัดสินใจในนโยบายหลักและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยการสร้างหรือกำหนดเป็นนโยบายใหม่ขึ้นมา

ตัวอย่างการให้ค่าน้ำหนักแต่ละปัจจัย

ปัจจัย	น้ำหนัก	ระดับคะแนน									เต็ม
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
ความรับผิดชอบในการบังคับบัญชา	10										
การตัดสินใจ	15										
การควบคุมตรวจสอบที่ได้รับ	5										
ความยุ่งยากของงาน	10										
การติดต่อ	10										
ความคิดริเริ่มที่ต้องใช้	10										
การศึกษา	20										
ประสบการณ์	20										

ตัวอย่างการให้ค่าคะแนนปัจจัย

ปัจจัย	น้ำหนัก	ระดับคะแนน									เต็ม
	ก	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
ความรับผิดชอบในการบังคับบัญชา	10	16	24	32	40	48	56	64	72	80	80
การตัดสินใจ	15	24	36	48	60	72	84	96	108	120	120
การควบคุมตรวจสอบที่ได้รับ	5	10	15	20	25	30	35	40			40
ความยุ่งยากของงาน	10	20	30	40	50	60	70	80			80
การติดต่อ	10	10	20	30	40	50	60	70	80		80
ความคิดริเริ่มที่ต้องใช้	10	10	20	30	40	50	60	70	80		80
การศึกษา	20	32	48	64	80	96	112	128	144	160	160
ประสบการณ์	20	32	48	64	80	96	112	128	144	160	160
รวมคะแนนเต็ม											800

ข้อดีและข้อเสียของวิธีให้ค่าคะแนน

ข้อดี

- มีความถูกต้องมากกว่าวิธีอื่น ๆ เพราะละเอียดและก่อให้เกิดความเข้าใจระหว่างผู้ประเมินด้วยกัน นอกจากนี้ยังมีความแน่นอนในการประเมิน หากใช้อย่างต่อเนื่องการประเมินจะถูกต้องมากขึ้น
- ปลอดภัยจากฝ่ายต่างๆ ทั้งฝ่ายนายจ้าง ลูกจ้างหรือ สหภาพแรงงาน
- มีความชัดเจนในการประเมินเพราะมีการแยกปัจจัยและแบ่งเป็นรายละเอียด
- มีความคล่องตัวเพราะเปิดโอกาสให้เลือกใช้ปัจจัยต่าง ๆ ตามความเหมาะสมของแต่ละองค์การ
- ขั้นตอนงานสามารถแบ่งได้ง่าย สะดวกและสมเหตุสมผลเพราะการประเมินงานเป็นคะแนน
- น่าเชื่อถือ เพราะเป็นวิธีที่เข้าใจง่าย

ข้อดีและข้อเสียของวิธีให้ค่าคะแนน

ข้อเสีย

- ต้องอาศัยความชำนาญ และประสบการณ์เป็นอันมาก
- เป็นวิธีที่ต้องใช้เวลามาก
- มีรายละเอียดมาก

สรุปการประเมินค่างาน

Job Evaluation

Ranking

- เปรียบเทียบภาพรวม
- จัดลำดับความสำคัญ

Job VS Job

Grading

- กำหนดมาตรฐานของงานแต่ละระดับ
- เปรียบเทียบงานกับมาตรฐาน
- จัดลำดับความสำคัญ

Job VS Description

Factor Comparison

- กำหนดปัจจัยที่ใช้วัด
- เปรียบเทียบงานแต่ละงานในแต่ละปัจจัย
- จัดลำดับความสำคัญ

Job VS Job
ในแต่ละปัจจัย

Point Rating

- กำหนดปัจจัยที่ใช้วัด
- กำหนดมาตรฐานของแต่ละปัจจัย
- กำหนดคะแนนของแต่ละระดับในแต่ละปัจจัย
- เปรียบเทียบงานในแต่ละปัจจัย
- จัดลำดับความสำคัญ

Job VS Description
ในแต่ละปัจจัย