

การบริหารค่าตอบแทน Compensation Administration

ประเด็นที่จะศึกษา

Summary

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



ผลประโยชน์
ทางตรง



ผลประโยชน์
ทางอ้อม



อะไรคือค่าตอบแทน ?

- ➔ เงินเดือน ค่าจ้าง
- ➔ Commission
- ➔ รางวัลจากการขายที่ดีกว่าเป้าหมาย
- ➔ การให้กู้เงินล่วงหน้า
- ➔ การให้หุ้น
- ➔ รถรับ - ส่ง
- ➔ ดอกเบี้ยจากการให้กู้เงิน



ความหมายของค่าตอบแทน

หมายถึง รางวัลตอบแทนทั้งหมดที่พนักงานได้รับ โดยแลกเปลี่ยนกับการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย

- (1) ค่าจ้าง (Wage)
- (2) เงินเดือน (Salary)
- (3) โบนัส(Bonus) หรือรางวัลเหมาจ่าย (Lump-sum payment)
- (4) ผลประโยชน์อื่นๆ (Benefits)

(Byars and Rue.)



อะไรคือค่าตอบแทน ?

- ➔ เงินเดือน ค่าจ้าง ✓
- ➔ Commission ✓
- ➔ รางวัลจากการขายที่ดีกว่าเป้าหมาย ✓
- ➔ การให้กู้เงินล่วงหน้า ✓
- ➔ การให้หุ้น ✓
- ➔ รถรับ – ส่ง ✓
- ➔ ดอกเบี้ยจากการให้กู้เงิน X





การบริหารค่าตอบแทน

Compensation Management

Compensation Administration



ความหมายการบริหารค่าตอบแทน

➔ หมายถึง การวางแผน การจัดระบบงาน และการควบคุมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจ่ายค่าตอบแทนทุกรูปแบบ ทั้งที่เป็นประโยชน์ทางตรง ซึ่งรวมถึงผลประโยชน์ตอบแทนทางการเงินและบริการต่างๆ ที่จัดให้ กับประโยชน์ทางอ้อมที่จัดให้กับพนักงาน เพื่อให้เป็นส่วนของการเสริมสร้างความสัมพันธ์ทางการจ้างงานที่มีต่อกัน ทั้งนี้เพื่อแลกกับผลงานหรือบริการที่พนักงานได้ทำให้



การวางแผน



ผลประโยชน์
ทางตรง

ผลประโยชน์
ทางอ้อม

ผลตอบแทน



การควบคุม

การจัดระบบ



ประเด็นที่จะศึกษา

Summary

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



องค์ประกอบของค่าตอบแทน

1. ค่าตอบแทนทั้งหมด (*Total Compensations*)
2. ผลตอบแทนด้านความสัมพันธ์ (*Relational Returns*)



ค่าตอบแทนทั้งหมด

1. ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Financial Compensations or Cash Compensations)

- ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางตรง (Direct financial compensations)
 - ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส Commission



ค่าตอบแทนทั้งหมด

1. ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Financial Compensations or Cash Compensations)

- ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางตรง (Direct financial compensations)
 - ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส Commission
- ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางอ้อม (Indirect financial compensations)
 - การประกันสุขภาพ การประกันชีวิต ค่ารักษาพยาบาล ฯลฯ



1603x1149 297.75kb (Uppic.NET)



ค่าตอบแทนทั้งหมด

2. ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน(Nonfinancial Compensations)

- งาน (The Job)
 - ความน่าสนใจของงาน โอกาสเลื่อนตำแหน่ง การยกย่อง ความภาคภูมิใจ
 - *Work-Life focus*
- สภาพแวดล้อมของงาน(*Job environment*)
 - บรรยากาศในการทำงาน ความยุติธรรม Flexi time



องค์ประกอบของค่าตอบแทน

1. ค่าตอบแทนทั้งหมด (*Total Compensations*)
2. ผลตอบแทนด้านความสัมพันธ์ (*Relational Returns*)



ผลตอบแทนด้านความสัมพันธ์

1. การยกย่องและการให้ตำแหน่ง (Recognition and status)
2. การมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ (Challenging Work)
3. การให้ความมั่นคงในการจ้างงาน (Employment Security)
4. การให้โอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunities)



ประเด็นที่จะศึกษา

Summary

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



วัตถุประสงค์ของการบริหารค่าตอบแทน

- ➔ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือจูงใจพนักงานให้ทำงานโดยมีประสิทธิภาพสูงสุด
- ➔ เพื่อควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่ายด้านการพนักงานให้สอดคล้องกับผลผลิต
- ➔ เพื่อให้สามารถมีหลักยึดถือในการจ้างงาน การใช้ประโยชน์และการเลื่อนขั้นพนักงาน
- ➔ เพื่อส่งเสริมความร่วมมือจากพนักงาน โดยการสร้างความเข้าใจอันดีต่อกันระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง



ประเด็นที่จะศึกษา

Summary

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



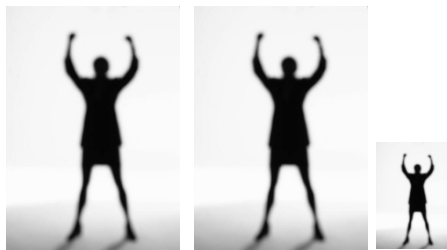
หลักพื้นฐานในการกำหนดค่าตอบแทน

1. การกำหนดค่าตอบแทนให้คนงานพอเลี้ยงชีพตนเองและครอบครัว
2. การกำหนดค่าตอบแทนโดยหลักความเป็นธรรม
3. การกำหนดค่าตอบแทนโดยคำนึงถึงความสามารถในการจ่ายขององค์กร
4. การกำหนดค่าตอบแทนโดยคำนึงถึงเหตุผลอื่น



การกำหนดค่าตอบแทนให้คนงานพอเลี้ยงชีพตนเองและครอบครัว

- ต้องคำนึงถึงค่าครองชีพโดยทั่วไปของคนงาน และจำนวนคนที่ต้องเลี้ยงดูในครอบครัว
- ลักษณะของค่าแรงขั้นต่ำในประเทศไทย



14 กุมภาพันธ์ 2516



ปัจจุบัน



- การกำหนดค่าตอบแทนต่างกันในงานที่เหมือนกัน ย่อมก่อให้เกิดความไม่พอใจแก่คนงาน
- หลักการจ่ายค่าตอบแทนเท่ากันสำหรับงานที่มีค่าเท่ากัน

“ Equal pay for equal work ”

- เรียกอีกแบบว่า หลักความเสมอภาค (Equity)
 - ความเสมอภาคภายใน (Internal equity)
 - ความเสมอภาคภายนอก (External equity)
 - ความเสมอภาครายบุคคล (Individual equity)



การกำหนดค่าตอบแทนโดยคำนึงถึงความสามารถในการจ่ายขององค์กร

- ความสามารถในการจ่ายค่าจ้างให้ตามที่พนักงานต้องการจากกำไรส่วนที่เหลือ

■ จ่ายค่าตอบแทนต่ำ → ต้นทุนต่ำ → กำไรสูง

■ จ่ายค่าตอบแทนสูง → ต้นทุนสูง → กำไรน้อย



การกำหนดค่าตอบแทนโดยคำนึงถึงเหตุผลอื่นๆ

- หลักความสมดุล (Balance) เช่น พิจารณาสมดุลระหว่างสัดส่วนของรายจ่ายด้านบุคคลกับรายจ่ายอื่นๆ หรือ สมดุลระหว่างค่าตอบแทนทางตรงกับทางอ้อม สมดุลระหว่างงานกับเงิน
- หลักความมั่นคง (Security) การคำนึงถึงความมั่นคงในการดำรงชีวิต รวมถึงสุขภาพ ความเสี่ยง ด้วยการกำหนดค่าตอบแทนในรูป การประกันชีวิต หรือสุขภาพ
- หลักการจูงใจ (Incentive) การจ่ายค่าตอบแทนที่คำนึงถึงการจูงใจให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เต็มความสามารถ เช่น โบนัส เบี้ยขยัน



ประเด็นที่จะศึกษา

Summary

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



ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารค่าตอบแทน

ปัจจัยภายนอก

External Factors

ระดับค่าจ้างทั่วไป

ตลาดแรงงาน

- อุปสงค์แรงงาน
- อุปทานแรงงาน

ระดับมาตรฐานค่าครองชีพ

กฎหมายค่าจ้างขั้นต่ำ

นโยบายรัฐบาล

ส่วนประสม
ค่าตอบแทน

ปัจจัยภายใน

Internal Factors

นโยบายค่าตอบแทน

ค่าของงาน

ค่าของคน

การเจรจาต่อรอง

ความสามารถในการจ่าย

ปรัชญาการบริหาร

ปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลต่อการบริหารค่าตอบแทน

ปัจจัยภายนอก

External Factors

ระดับค่าจ้างทั่วไป

ตลาดแรงงาน

- อุปสงค์แรงงาน
- อุปทานแรงงาน

ระดับมาตรฐานค่าครองชีพ

กฎหมายค่าจ้างขั้นต่ำ

นโยบายรัฐบาล

ส่วนประสม
ค่าตอบแทน

ปัจจัยภายใน

Internal Factors

นโยบายค่าตอบแทน

ค่าของงาน

ค่าของคน

การเจรจาต่อรอง

ความสามารถในการจ่าย

ปรัชญาการบริหาร

นโยบายด้านค่าตอบแทน (Compensation Policy)

- ความเสมอภาคภายใน (Internal Equity)
งานเท่ากันจ่ายเท่ากัน (Equal pay for equal work)
เทคนิค วิเคราะห์งาน , JD, การประเมินค่างาน และการจำแนกตำแหน่ง
- การแข่งขันกับภายนอก (External Competition)
การเปรียบเทียบค่าจ้างของเรากับองค์กรภายนอกที่อยู่ในธุรกิจเดียวกัน
เทคนิค การศึกษาตลาดแรงงาน การสำรวจค่าจ้าง
- ผลการปฏิบัติงานของลูกจ้างหรือพนักงาน (Performance Outcome)
การนำผลปฏิบัติงานมาพิจารณาค่าตอบแทน
เทคนิค พิจารณาอายุงาน ผลการปฏิบัติงาน
- การบริหารหรือการนำนโยบายไปปฏิบัติ
การวางแผน การกำหนดงบประมาณค่าตอบแทน การประสานงาน การควบคุม
การสื่อสาร และการประเมินผล
เทคนิค PDCA

ปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลต่อการบริหารค่าตอบแทน

ส่วนประสม
ค่าตอบแทน

ปัจจัยภายใน
Internal Factors

นโยบายค่าตอบแทน

ค่าของงาน

ค่าของคน

การเจรจาต่อรอง

ความสามารถในการจ่าย

ปรัชญาการบริหาร

การประเมินค่าของงาน (Job Evaluation)

- วิธีการปฏิบัติที่มีลักษณะทั้งในการกำหนดค่าของแต่ละงานเมื่อเทียบกับงานอื่นๆ ในองค์กร เพื่อใช้ในการพิจารณา กำหนดค่าตอบแทน

ตัวอย่างการประเมินค่าของงาน

ระดับ	งานบริหาร	งานบริการ	การผลิต	ที่ปรึกษา	งานเทคนิค	วิชาชีพ	กฎหมาย	IT
B-5 ระดับ 5	ผู้จัดการฝ่าย	ผู้จัดการฝ่าย	ผู้จัดการฝ่าย	ผอ.ศูนย์	ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ	ผอ.	ผู้จัดการฝ่าย ผู้เชี่ยวชาญ กฎหมาย	ผู้จัดการฝ่าย
B-4 ระดับ 4	ผู้จัดการอาวุโส	ผู้จัดการอาวุโส	ผู้จัดการอาวุโส	ผู้จัดการอาวุโส	นายช่างใหญ่	แพทย์ใหญ่	ทนายอาวุโส	ผู้จัดการอาวุโส
B-3 ระดับ 3	ผู้จัดการแผนก	ผู้จัดการแผนก	ผู้จัดการแผนก	ที่ปรึกษาอาวุโส	ผู้เชี่ยวชาญ	แพทย์	หัวหน้าส่วน	ผู้จัดการโครงการ
B-2 ระดับ 2	หัวหน้าส่วน, เจ้าหน้าที่อาวุโส	หัวหน้าส่วน, เจ้าหน้าที่อาวุโส	หัวหน้าส่วน, เจ้าหน้าที่อาวุโส	ที่ปรึกษา	ผู้ชำนาญเฉพาะด้าน	หัวหน้าพยาบาล	ทนาย	นักวิเคราะห์ระบบ
B-1 ระดับ 1	พนักงานธุรการ, หัวหน้าหน่วย	พนักงานธุรการ, หัวหน้าหน่วย	หัวหน้าหน่วย	พนักงานสำรวจ	ช่าง, หัวหน้าช่าง	พยาบาล	นักกฎหมาย	นักวิเคราะห์ programmer

ปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลต่อการบริหารค่าตอบแทน

ส่วนประสม
ค่าตอบแทน

ปัจจัยภายใน
Internal Factors

นโยบายค่าตอบแทน

ค่าของงาน

ค่าของคน

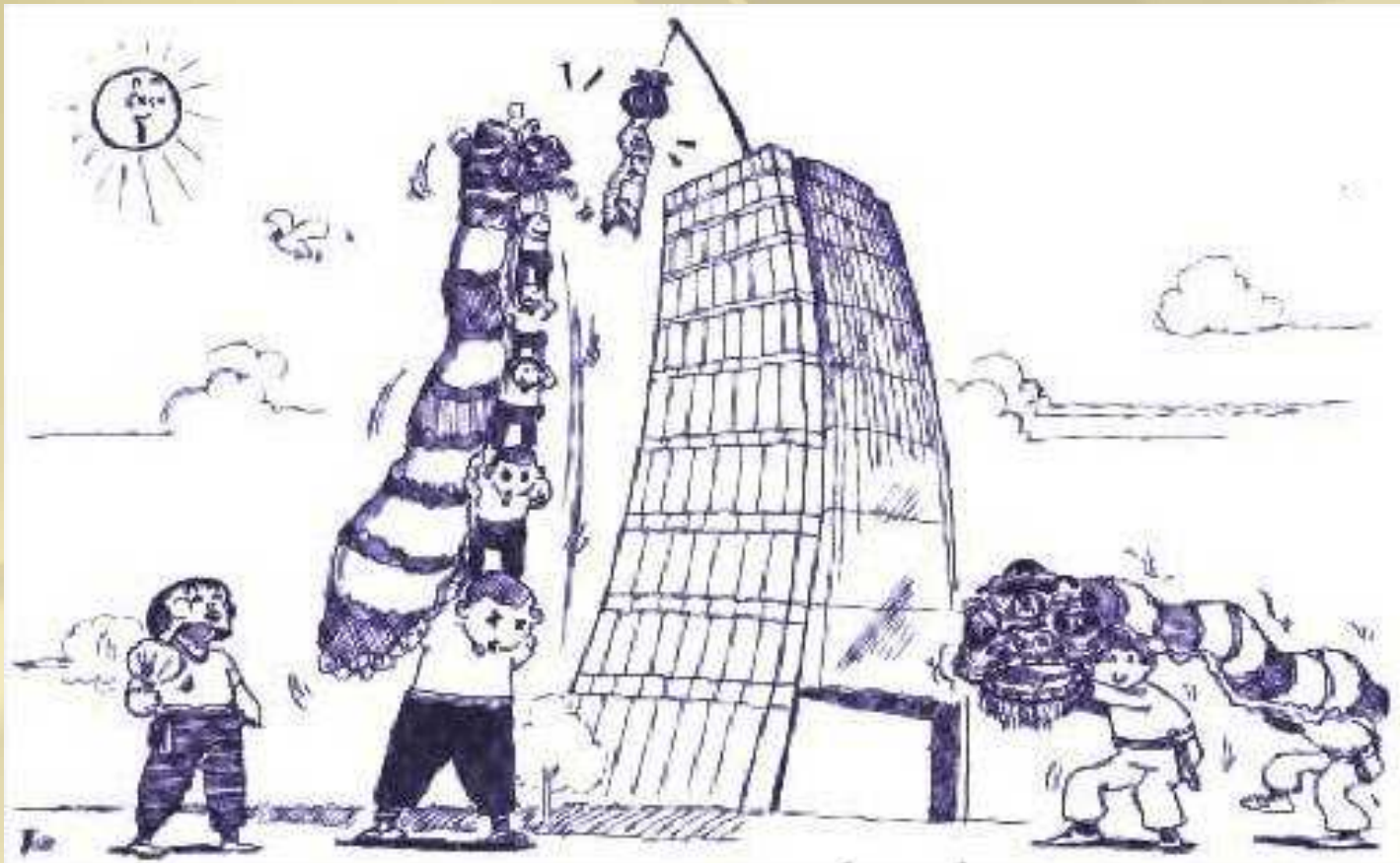
การเจรจาต่อรอง

ความสามารถในการจ่าย

ปรัชญาการบริหาร



คำของคน

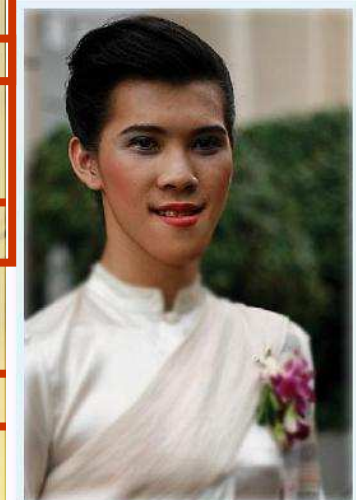


ค่าของคน



ค่าของคน

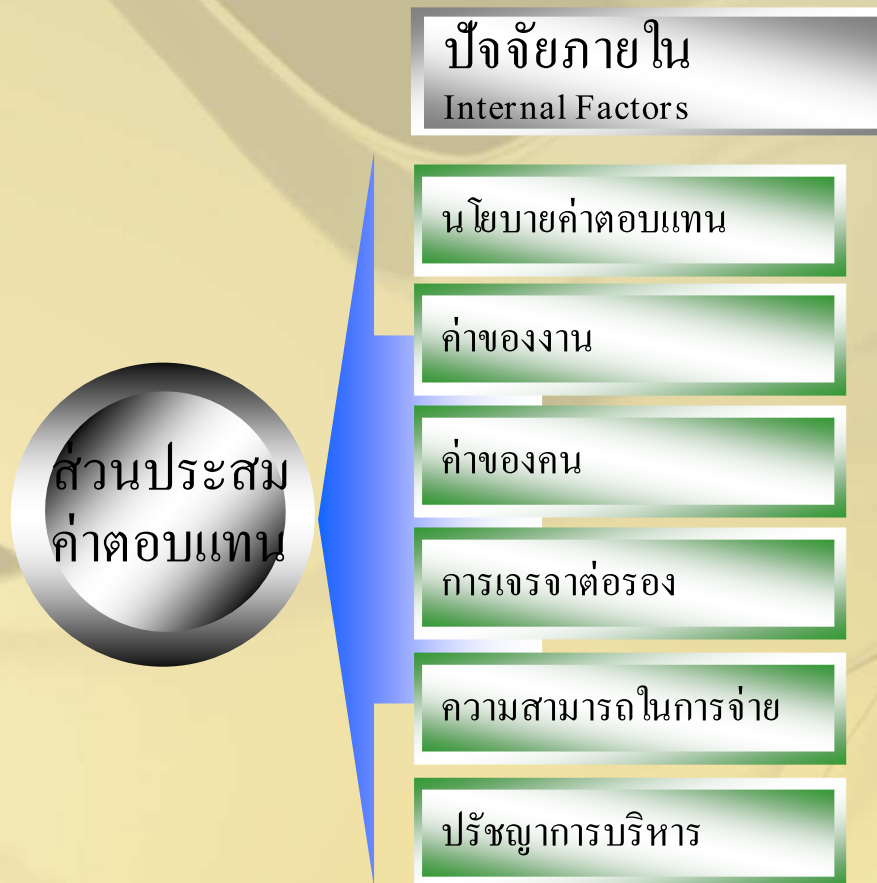
Skills	Jobs	Pay
5	พัฒนาเมนูใหม่ๆและสามารถใช้ประโยชน์จากสิ่งของที่เหลือได้ (เช่น อาหาร) สามารถจัดการและควบคุมงานทั้งหมดได้	850 – 1,200
5	สามารถปรุงอาหารตามตำราอาหารและจัดเตรียมอาหารได้เป็นอย่างดี สามารถให้คำแนะนำเกี่ยวกับงานในครัวได้ สามารถสามารถตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานอาหารได้	480 – 880
4	สามารถจัดการตารางอาหารและควบคุมคลังวัตถุดิบได้ สามารถสามารถบริหารงานในห้องอาหารได้เป็นอย่างดี	300 – 520
3	สามารถต้อนรับลูกค้าและจัดโต๊ะได้ สามารถนำอาหารขึ้นโต๊ะได้ สามารถช่วยเตรียมอาหารในครัวได้	280 – 320
2	สามารถล้างจานได้สะอาด สามารถทำความสะอาดโต๊ะได้	260 – 290



Keen Artiste
 บริษัท 100% ไทย จำกัด มีทุนจดทะเบียน 100 ล้านบาท
 100% ไทย จำกัด มีทุนจดทะเบียน 100 ล้านบาท
 100% ไทย จำกัด มีทุนจดทะเบียน 100 ล้านบาท

- “ค่าของคน อยู่ที่คนของใคร ”
- “It’s not what you know, it’s who you know” มันไม่
สำคัญว่าคุณคือใคร มันสำคัญที่ว่าคุณรู้จักใคร

ปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลต่อการบริหารค่าตอบแทน



- ดำเนินการตามขั้นตอนของพระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์
- สภาพปัญหาที่ประสบในช่วงเศรษฐกิจถดถอย จะพบเห็นการชะลอการจ้างใหม่ การเกษียณอายุก่อนกำหนด (**Early Retirement**) และการเลิกจ้าง (**Lay Offs**)

ปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลต่อการบริหารค่าตอบแทน

ส่วนประสม
ค่าตอบแทน

ปัจจัยภายใน
Internal Factors

นโยบายค่าตอบแทน

ค่าของงาน

ค่าของคน

การเจรจาต่อรอง

ความสามารถในการจ่าย

ปรัชญาการบริหาร

ปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลต่อการบริหารค่าตอบแทน

ส่วนประสม
ค่าตอบแทน

ปัจจัยภายใน
Internal Factors

นโยบายค่าตอบแทน

ค่าของงาน

ค่าของคน

การเจรจาต่อรอง

ความสามารถในการจ่าย

ปรัชญาการบริหาร

- ความเชื่อและทัศนคติของฝ่ายบริหาร มีผลต่อการกำหนดค่าตอบแทน
 - แนวคิดที่ 1 จ่ายให้น้อยที่สุด
 - แนวคิดที่ 2 จ่ายให้มากพอ

ปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการบริหารค่าตอบแทน

ปัจจัยภายนอก

External Factors

ระดับค่าจ้างทั่วไป

ตลาดแรงงาน
- อุปสงค์แรงงาน
- อุปทานแรงงาน

ระดับมาตรฐานค่าครองชีพ

กฎหมายค่าจ้างขั้นต่ำ

นโยบายรัฐบาล

ส่วนประสม
ค่าตอบแทน

ปัจจัยภายใน

Internal Factors

นโยบายค่าตอบแทน

ค่าของงาน

ค่าของคน

การเจรจาต่อรอง

ความสามารถในการจ่าย

ปรัชญาการบริหาร

ระดับค่าจ้างทั่วไป

- ความแตกต่างของการจ่ายค่าตอบแทนระหว่างภาคเอกชนกับภาคราชการ
- การเพิ่มผลประโยชน์อื่นๆเพื่อการจูงใจ

ปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการบริหารค่าตอบแทน

ปัจจัยภายนอก

External Factors

ระดับค่าจ้างทั่วไป

ตลาดแรงงาน

- อุปสงค์แรงงาน

- อุปทานแรงงาน

ระดับมาตรฐานค่าครองชีพ

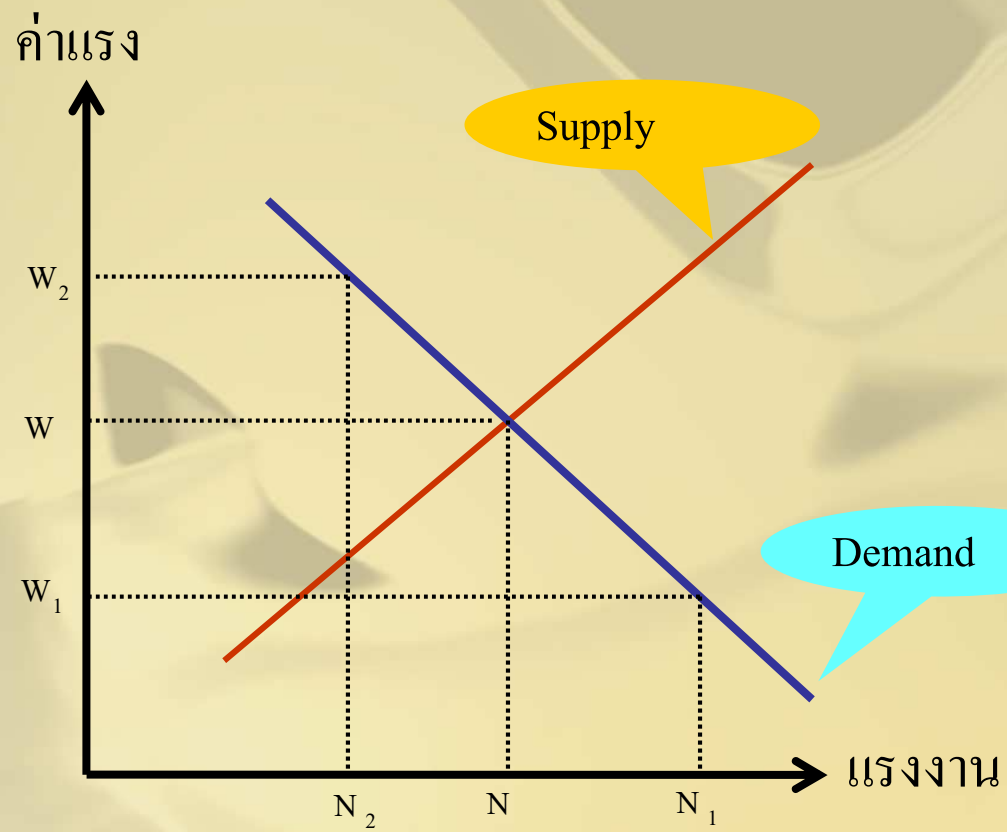
กฎหมายค่าจ้างขั้นต่ำ

นโยบายรัฐบาล

ส่วนประสม
ค่าตอบแทน

ตลาดแรงงาน

- อุปสงค์แรงงาน (Labor Demand) ระดับการจ้างงานที่องค์กรต้องการ หากมีการเพิ่มอัตราค่าแรงจะทำให้ความต้องการแรงงานลดลง โดยปัจจัยอื่นคงที่ (Milkovich & Newman)
- อุปทานแรงงาน (Labor Supply) จำนวนประชากรวัยแรงงานที่ประสงค์จะทำงาน แต่ยังไม่มียานทำ
- เป็นปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดค่าตอบแทนในการทำงานขององค์กรเป็นอย่างมาก



ปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการบริหารค่าตอบแทน

ปัจจัยภายนอก

External Factors

ระดับค่าจ้างทั่วไป

ตลาดแรงงาน

- อุปสงค์แรงงาน

- อุปทานแรงงาน

ระดับมาตรฐานค่าครองชีพ

กฎหมายค่าจ้างขั้นต่ำ

นโยบายรัฐบาล

ส่วนประสม
ค่าตอบแทน

ระดับมาตรฐานการครองชีพ



ปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการบริหารค่าตอบแทน

ปัจจัยภายนอก

External Factors

ระดับค่าจ้างทั่วไป

ตลาดแรงงาน

- อุปสงค์แรงงาน

- อุปทานแรงงาน

ระดับมาตรฐานค่าครองชีพ

กฎหมายค่าจ้างขั้นต่ำ

นโยบายรัฐบาล

ส่วนประสม
ค่าตอบแทน

ปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการบริหารค่าตอบแทน

ปัจจัยภายนอก

External Factors

ระดับค่าจ้างทั่วไป

ตลาดแรงงาน

- อุปสงค์แรงงาน

- อุปทานแรงงาน

ระดับมาตรฐานค่าครองชีพ

กฎหมายค่าจ้างขั้นต่ำ

นโยบายรัฐบาล

ส่วนประสม
ค่าตอบแทน

ประเด็นที่จะศึกษา

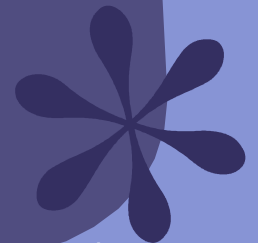
Summary

- ➔ 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)



การวางแผนทรัพยากรมนุษย์
(Human resource planning)

การสรรหา
(Recruitment)

การคัดเลือก
(Selection)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
(Human resource development)

การประเมินผลการปฏิบัติงาน
(Performance appraisal)

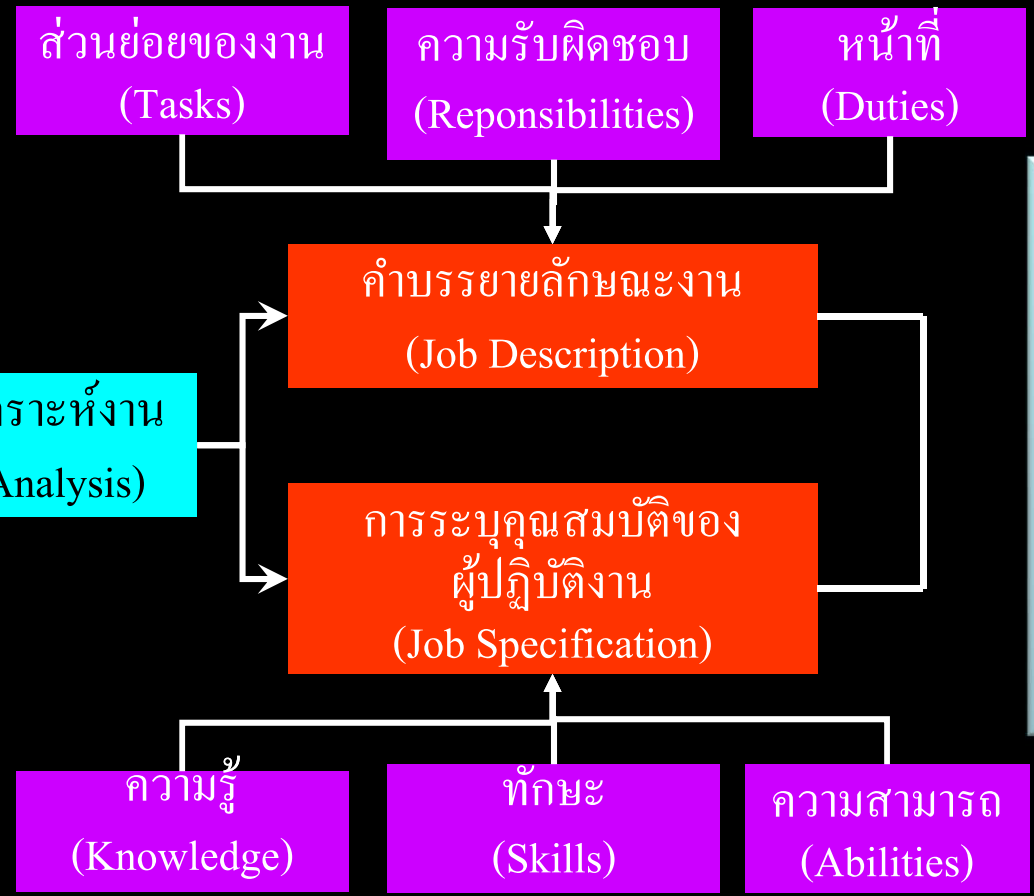
ค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่นๆ
(Compensation and benefits)

ความปลอดภัยและสุขอนามัย
(Safety and healthy)

พนักงานและแรงงานสัมพันธ์
(Employee and labor relation)

การวิจัยทรัพยากรมนุษย์
(Human resource research)

การจ้างงานที่เสมอภาค
(Equal employee)



การวิเคราะห์งาน
(Job Analysis)

คำบรรยายลักษณะงาน
(Job Description)

การระบุคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน
(Job Specification)

ส่วนย่อยของงาน
(Tasks)

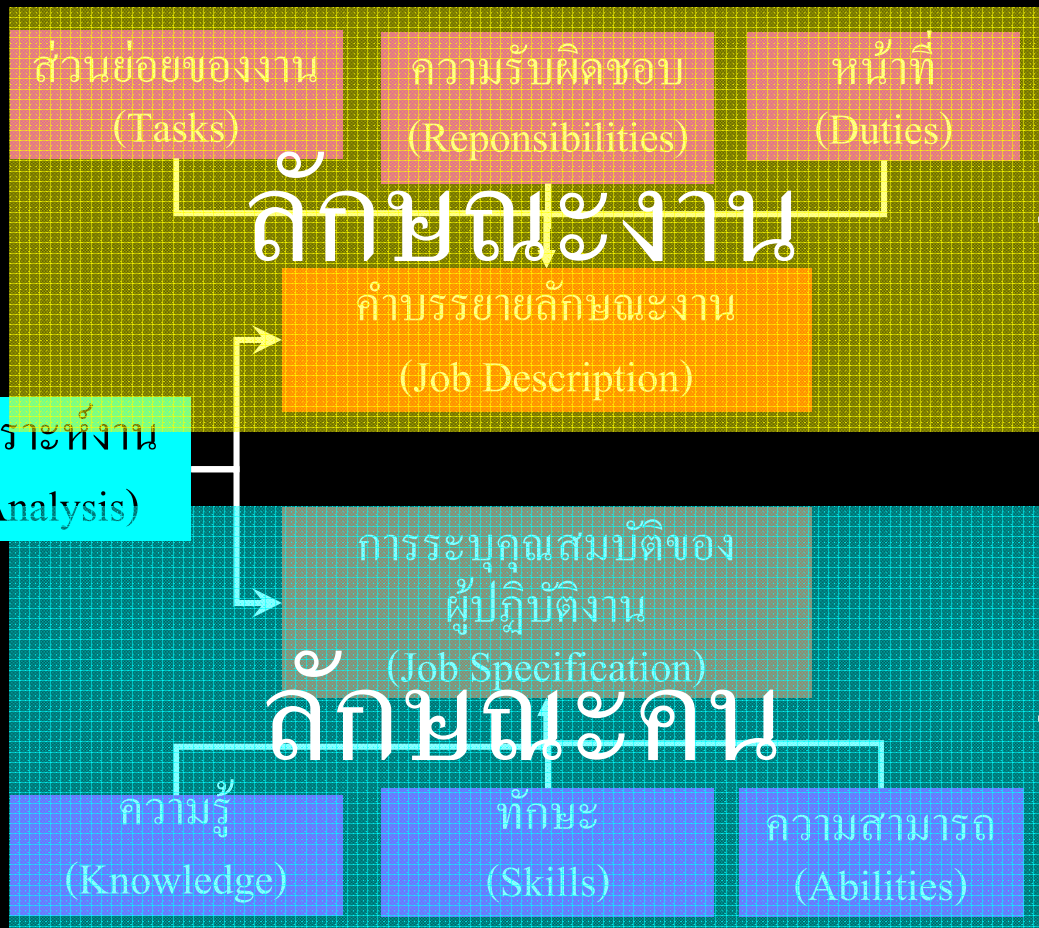
ความรับผิดชอบ
(Responsibilities)

หน้าที่
(Duties)

ความรู้
(Knowledge)

ทักษะ
(Skills)

ความสามารถ
(Abilities)



การวิเคราะห์งาน
(Job Analysis)

ประเมินค่างาน
(Job Evaluation)

2 ปี ต่อครั้ง

ความหมายของการประเมินค่างาน

กระบวนการกำหนดค่าของแต่ละงาน หรือหา “ลำดับที่” ของงานแต่ละงานในเชิงเปรียบเทียบภายในองค์กร เพื่อกำหนดความแตกต่างของค่าจ้างและสร้างอัตราค่าจ้างที่เป็นธรรม



27/10/2017

ความสำคัญของการประเมินค่างาน

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



27/10/2017

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 ➡

ตัวอย่างตารางการจัดกลุ่มเปรียบเทียบ

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

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)



27/10/2017

วิธีการจัดระดับงานหรือการจำแนกกลุ่มงาน

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

กลุ่มงาน

บัญชี/การเงิน

การตลาด

งานบุคคล

๑

๒

๓

บัญชี

บริหารค่าตอบแทน

งบประมาณ

ขายในประเทศ

งานสัมพันธ์

ขายต่างประเทศ

สรรหาคัดเลือก

ธุรการ

เดินเอกสาร

เบิกจ่าย

ลูกค้าสัมพันธ์

กลุ่มงาน

บัญชี/การเงิน

การตลาด

งานบุคคล

๑

บัญชี

งบประมาณ

ขายต่างประเทศ

ขายในประเทศ

สรรหาคัดเลือก

บริหารค่าตอบแทน

๒

เบิกจ่าย

ลูกค้าสัมพันธ์

แรงงานสัมพันธ์

๓

เดินเอกสาร

ธุรการ

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)



27/10/2017

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 27/10/2017	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 27/10/2017	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 27/10/2017	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 27/10/2017	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
นักรการ	5	5	12	4	10	36
ยาม	5	5	9	6	10	35

ข้อดีและข้อเสียของวิธีเปรียบเทียบส่วนประกอบของงาน

ข้อดี

- เหมาะสำหรับการประเมินค่างานที่มีลักษณะเน้นการใช้ระดับทักษะ ความชำนาญงาน และมีมาตรฐานเฉพาะ
- เป็นวิธีที่ใช้เปรียบเทียบระหว่างงาน โดยแท้จริงเพราะได้เปรียบเทียบถึง ปัจจัยต่าง ๆ โดยตรง

ข้อเสีย

- มีปัญหาเมื่องานหลักมีมากเกินไปและมีข้อได้เปรียบถ้ามีงานหลักน้อยเกินไป
- 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)



27/10/2017

วิธีการให้คะแนน

1. เลือกปัจจัยสำคัญว่ามีอะไร และกำหนดปัจจัยย่อยของปัจจัยสำคัญแต่ละปัจจัย
2. กำหนดระดับของปัจจัยแต่ละปัจจัย
3. กำหนดคะแนนให้ปัจจัยย่อยว่าควรมีคะแนนสูงสุดเป็นเท่าไร
4. กำหนดคะแนนในระดับต่างๆ ที่เหลือ
5. สร้างคู่มือการให้คะแนน โดยอธิบายถึงรายละเอียดต่างๆ
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
		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

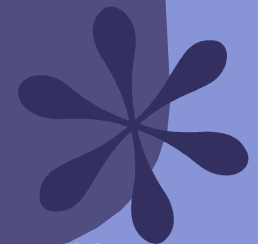
Point Rating

- กำหนดปัจจัยที่ใช้วัด
- กำหนดมาตรฐานของแต่ละปัจจัย
- กำหนดคะแนนของแต่ละระดับในแต่ละปัจจัย
- เปรียบเทียบงานในแต่ละปัจจัย
- จัดลำดับความสำคัญ

Job VS Description
ในแต่ละปัจจัย

ขั้นตอนในการกำหนดอัตราค่าตอบแทนพื้นฐาน

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



A close-up photograph of a bamboo pipe pouring water into a bamboo cup. The background is a soft, teal gradient. The text is overlaid in red on the left side of the image.

การสำรวจค่าตอบแทน
Job Compensation Survey

ความหมาย

การสำรวจค่าตอบแทน เป็นกระบวนการที่เป็นขั้นตอนในการ
เก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับค่าตอบแทน ในรูปแบบต่างๆ ที่
องค์การภายนอกจ่ายให้กับตำแหน่งต่างๆที่กำหนดไว้ในการ
สำรวจ

ความสำคัญ

ช่วยให้ฝ่ายจัดการได้ทราบถึงผลการเปรียบเทียบอัตรา
ค่าตอบแทนของบริษัทตนกับกิจการอื่นๆที่อยู่ในลักษณะธุรกิจ
อุตสาหกรรมเดียวกันหรือในท้องที่เดียวกัน

วิธีการและประเภทของการสำรวจค่าตอบแทน

1. วิธีการสำรวจค่าตอบแทน
 - 2.1 วิธีการใช้แบบสอบถาม(Questionnaire)
 - 2.2 วิธีการสัมภาษณ์(Direct Interview)
2. ประเภทการสำรวจค่าตอบแทนอาจแบ่งได้ตามวัตถุประสงค์ของการสำรวจค่าตอบแทน
 - 1.1 การสำรวจอัตราค่าตอบแทนสำหรับตำแหน่งงานหลักที่สามารถเปรียบเทียบกันได้ (Bench Mark Positions Survey)
 - 1.2 การสำรวจอัตราค่าจ้างขั้นเริ่มต้นสำหรับตำแหน่งงานที่ใช้คุณสมบัติเฉพาะบางด้าน (Starting Rate or Hiring Rate Survey)
 - 1.3 การสำรวจแนวโน้มการปรับค่าตอบแทน(Compensation Trend Survey)
 - 1.4 การสำรวจผลประโยชน์ตอบแทนอื่นๆ(Fringe Benefits Survey)

การขึ้นหรือการปรับโครงสร้างค่าตอบแทนพื้นฐาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน

เหตุผลอื่นๆที่ต้องปรับ

การขึ้นค่าตอบแทน

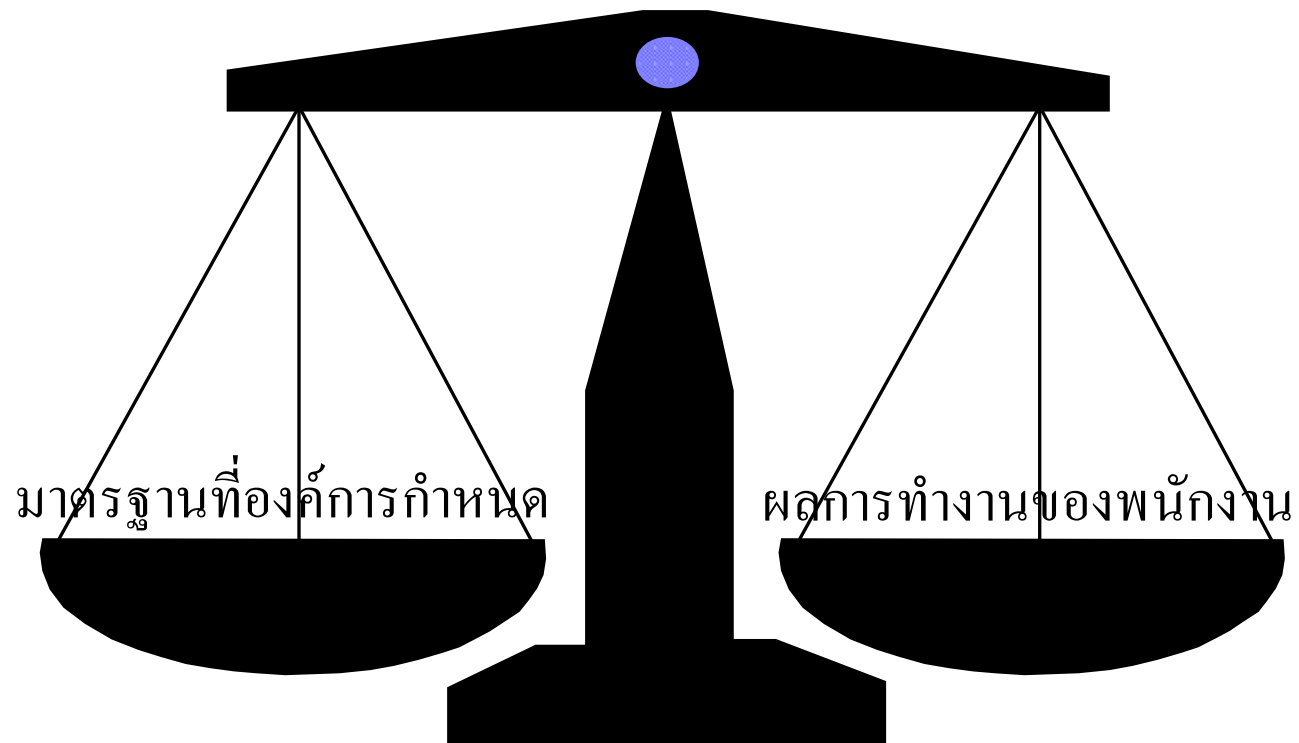
การปรับค่าตอบแทน

การเพิ่มค่าตอบแทนให้กับพนักงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน

- Performance Evaluation , Performance Appraisal
- กระบวนการในการกำหนดความสอดคล้องระหว่างพฤติกรรมของพนักงาน ผลการปฏิบัติงาน และความคาดหวังของนายจ้าง (Milkovich and Newman)
- กระบวนการวัดผลการทำงานของพนักงานแต่ละคนในช่วงระยะเวลาหนึ่ง โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ เพื่อดูว่าพนักงานนั้นๆมีผลการทำงานเป็นอย่างไร หรือมีจุดอ่อนจุดแข็งตรงไหนบ้าง

ความหมายของการประเมินผล



วัตถุประสงค์ของการประเมิน (Sherman, 1996)

- เพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานและหัวหน้างานได้พูดคุยเกี่ยวกับความสามารถของตนกับมาตรฐานที่ควรจะเป็น (เป็นเครื่องมือควบคุมการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์)
- เพื่อให้หัวหน้างานทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของพนักงาน
- เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร โดยหัวหน้างานสามารถกำหนด โปรแกรมการพัฒนา สักยภาพให้แก่พนักงาน

วัตถุประสงค์ของการประเมิน (Sherman, 1996)

- เพื่อใช้ในการกำหนดอัตราเงินเดือน
- สร้างความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง
- บุคลากรทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนเอง
- จูงใจให้บุคลากรทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ

เราได้อะไรจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน ?

- ได้มาตรฐานหรือวิธีการทำงานของพนักงานที่มีระบบ เช่น
 - การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง (Promotion)
 - การขึ้นเงินเดือน (Salary Increases)
 - การโยกย้าย (Transfer)
 - การโยกย้ายแบบมีค่านิยมและความรู้สึที่ดี (Upgrade Transfer)
 - การโยกย้ายแบบมีความรู้สึเหมือนถูกลงโทษ (Downgrade Transfer)
 - การลดตำแหน่ง (Demotion)
 - การออกจากงาน (Separation)

เราได้อะไรจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน ?

- เป็นแนวทางในการให้คำแนะนำ ฝึกอบรม และพัฒนาผู้ปฏิบัติงานภายหลังจากที่ทราบผลการปฏิบัติงานของตนแล้ว
- เป็นการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและลูกน้อง
- ปรับปรุงสภาพการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

๑๓๑

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1. การประเมินผล โดยวิธีให้คะแนนสเกล (Rating Scale / Graphic Rating Scale) เป็นวิธีที่นิยมใช้มากที่สุด

หลักของวิธีการนี้

- กำหนดปัจจัยที่จะใช้ประเมิน ➡

- ให้คะแนนแต่ละปัจจัย โดยอาจจะกำหนดแบบให้คะแนนเป็นดีมาก ดีพอใช้ เป็นต้น ➡

- กำหนดคะแนนปัจจัย(หรือตัวคุณ) ซึ่งเป็นตัวเพิ่มคุณค่าปัจจัยที่สำคัญ ➡

- ให้คะแนนแต่ละปัจจัย ➡

- รวมคะแนน ➡

การประเมินผล โดยวิธีให้คะแนนสเกล

		✓			
	✓				
	✓				



หัวข้อในการพิจารณา	ดีเยี่ยม	ดีมาก	ดี	พอใช้	ปรับปรุง
ปริมาณงาน					
<ul style="list-style-type: none"> ปริมาณงานที่เป็นที่ยอมรับที่ควรทำได้ในสภาวะปกติ 					
คุณภาพงาน					
<ul style="list-style-type: none"> ควบคุมครบถ้วน ปราศผิดพลาดและความถูกต้องของงาน 					
ความรู้เกี่ยวกับงาน					
<ul style="list-style-type: none"> มีความเข้าใจอย่างแจ่มแจ้ง เกี่ยวกับข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องกับงานหรือมีผลลัพท์เกี่ยวกับงาน 					
คุณลักษณะส่วนตัว					
<ul style="list-style-type: none"> บุคลิก ท่าทาง การแต่งตัว การสังคม ความเป็นผู้นำ ความซื่อสัตย์ 					
ความร่วมมือ					
<ul style="list-style-type: none"> ความสามารถและความเต็มใจทำงานกับเพื่อนร่วมงานกับผู้มีบังคับบัญชาและลูกน้อง เพื่อการมุ่งสู่เป้าหมายอันเดียวกัน 					
ความไว้วางใจ					
<ul style="list-style-type: none"> เชื่อถือต่อหน้าที่ ละเอียดถี่ถ้วน ความแม่นยำถูกต้อง ไร้ใจได้ เรื่องเวลา และอื่น ๆ 					
ความกตริริเริ่ม					
<ul style="list-style-type: none"> ควบคุมกระตุ้นในการเฝ้าหาความรับผิดชอบ เริ่มต้นงานได้ด้วยตนเอง และไม่กลัวที่จะฝ่าฝืนการด้วยตัวเองคนเดียว 					

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2. วิธีประเมินแบบเปรียบเทียบ (Employee comparison)

1. วิธีเรียงลำดับ (Ranking method) →
2. วิธีการจับคู่เปรียบเทียบ (Paired-comparison method) →
3. วิธีการกระจายเป็นกลุ่ม (Forced Distribution) →

3. วิธีประเมินแบบตรวจสอบรายการ (Check list) →

1. วิธีการแบบถ่วงน้ำหนักรายการ (Weight Check List) →
2. วิธีการประเมินแบบบังคับเลือก (Force Choice) →

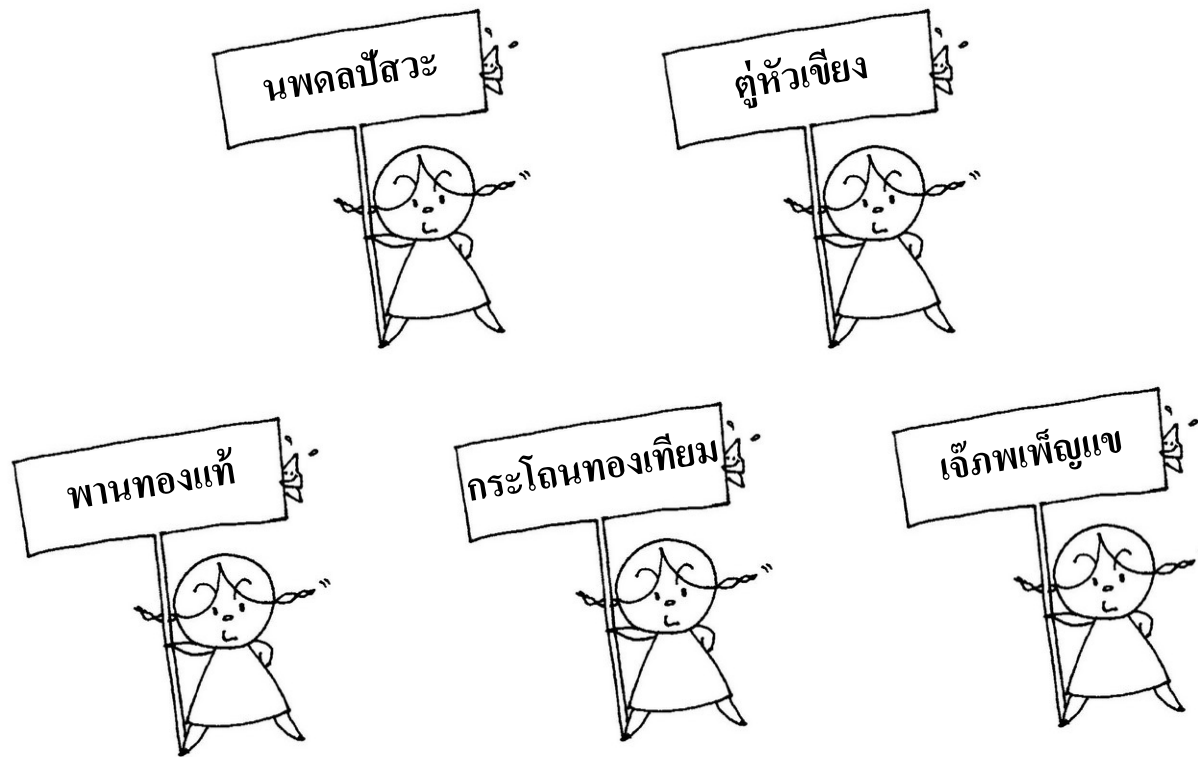
วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

4. วิธีประเมินแบบบันทึกเหตุการณ์สำคัญ(วิกฤติ) (Critical Incident) ➡
5. วิธีการประเมินแบบเน้นพฤติกรรมสำคัญ (Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS)) ➡
6. วิธีการประเมินตามผลการปฏิบัติงาน (Appraisal by results method) ➡
7. วิธีการประเมินแบบบรรยาย (Essay appraisal method) ➡ ➡
8. วิธีการประเมินแบบสัมภาษณ์เพิ่มเติม (Field review method)

วิธีเรียงลำดับ (Ranking method)

- เป็นการประเมินผลงาน โดยเรียงลำดับจากคนที่มีความสามารถมากที่สุด ไปหาคนที่มีความสามารถน้อยที่สุด

วิธีเรียงลำดับ



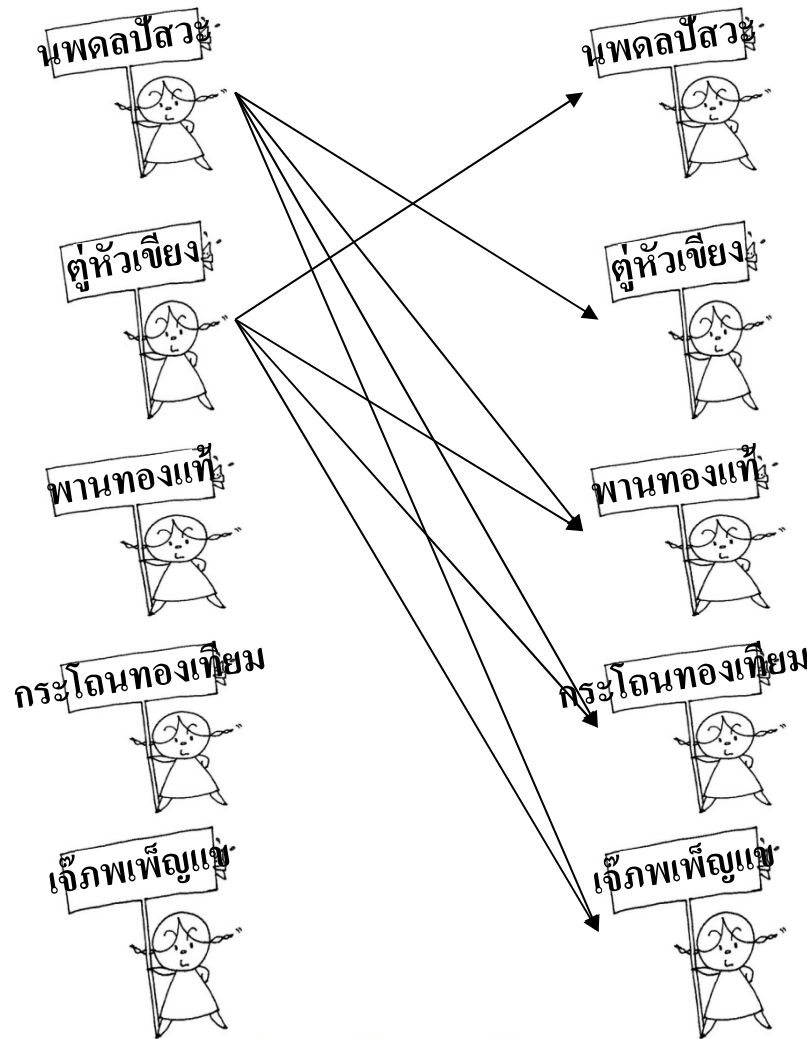
วิธีเรียงลำดับ




วิธีจับคู่เปรียบเทียบ(Paired-Comparisons Method)

- การกำหนดให้นำพนักงานแต่ละคู่มาเปรียบเทียบกัน ในเกณฑ์ แต่ละข้อว่าใครดีกว่าใคร

วิธีการจับคู่เปรียบเทียบ

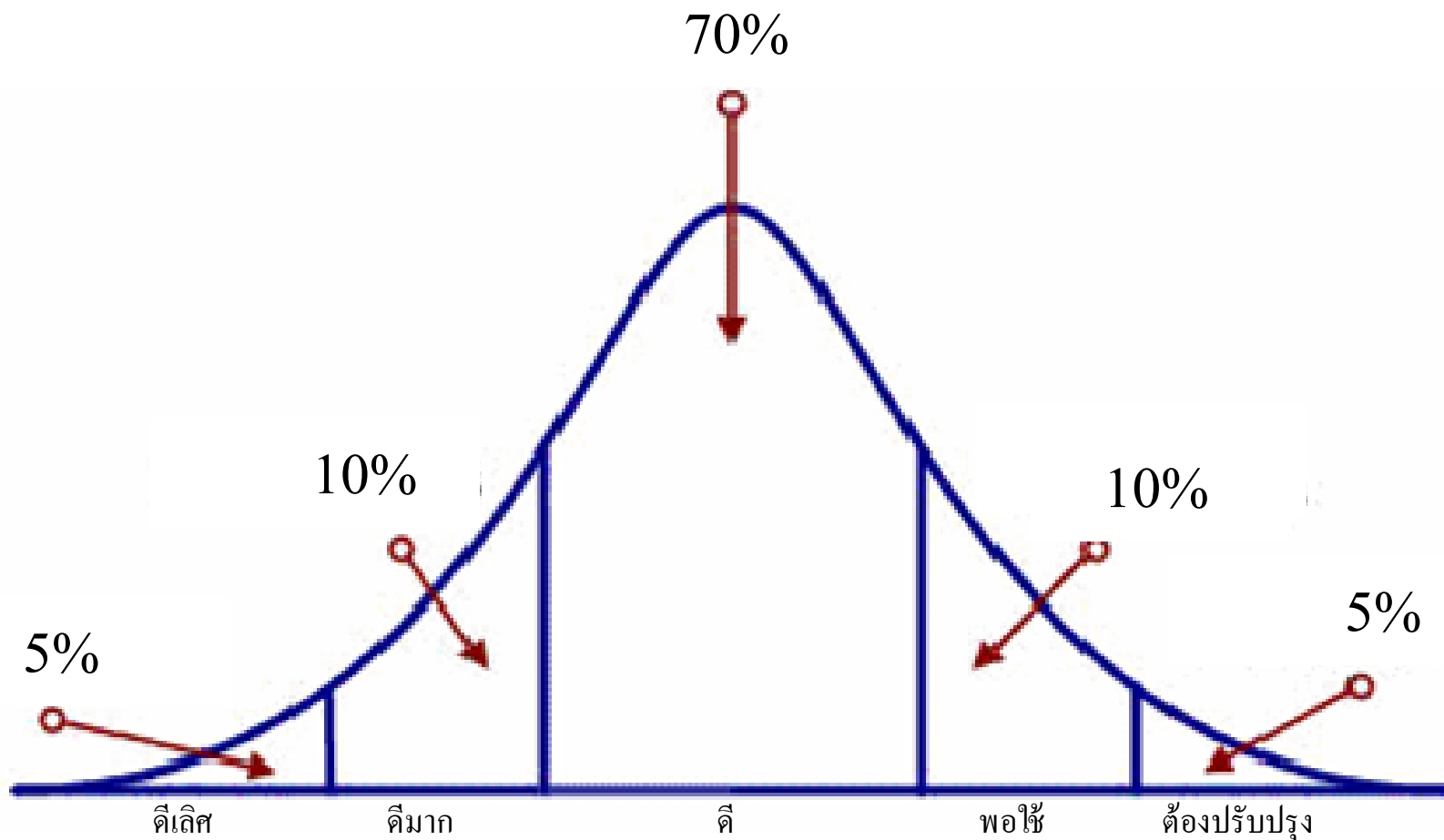


การพิจารณาใหม่ คู่กลางงาน							การพิจารณาใหม่ คู่ภาคีเสริม								
ข้อดีที่ดูประเมิน							ข้อดีที่ดูประเมิน								
เปรียบเทียบ กับ	ก	ข	ค	ง	จ	ด	เปรียบเทียบ กับ	ก	ข	ค	ง	จ	ด	ข	ค
ก		+	+				ก								
ข							ข								
ค							ค								
ง							ง								
จ							จ								
สรุป : นาย ข ได้รับการจัดลำดับสูงสุด							สรุป : นาย ก ได้รับการจัดลำดับสูงสุด								
หมายเหตุ : + หมายถึงว่า "ดีกว่าอีกคนหนึ่ง" - หมายถึงว่า "แย่กว่าอีกคนหนึ่ง" ให้ทำการสรุปสำหรับเครื่อง หมายถึง + ของแต่ละช่อง เพื่อหาผู้ที่ได้รับการจัดลำดับสูงสุด 															

วิธีการกระจายกลุ่ม (Forced Distributions Method)

- คือ การกำหนดให้กระจายผลการประเมินออกเป็นกลุ่มตามช่วงคะแนนเช่น
 - 5% ดีมาก
 - 10% ดี
 - 70% พอใช้
 - 10% แย่
 - 5% แย่มาก

วิธีการกระจายเป็นกลุ่ม



แบบตรวจสอบรายการ (Checklists)

- คือ การกำหนดให้ผู้ประเมินเลือกลักษณะที่กำหนดไว้ว่าพนักงานมีคุณลักษณะดังกล่าวหรือไม่ โดยอาจมีการกำหนดให้มีการถ่วงน้ำหนัก คุณลักษณะบางข้อก็ได้ วิธีนี้เป็นอีกวิธีหนึ่งวิธีที่ง่าย ๆ จะมีรายการที่เป็นหัวข้อเรื่อง (Checklist) เรียงลำดับเป็นชุดคำบรรยายความข้อความต่าง ๆ ซึ่งหาก



วิธีการแบบถ่วงน้ำหนักรายการ

รายการ	หัวข้อประเมิน	คะแนน	ใช้	ไม่ใช่
1	มีความคิดริเริ่ม	6	✓	
2	มีมนุษยสัมพันธ์ดี	5	✓	
3	มีความเป็นผู้นำ	4	✓	
4	ปฏิบัติตามคำสั่งและระเบียบอย่างเคร่งครัด	3		✓
5	มีความรู้ในงานดี	2		✓

ผู้ทำการประเมินเชื่อว่าพนักงานผู้นั้นมีบุคลิกตรงตามที่กล่าวแต่ละข้อ ผู้ทำการประเมินก็จะใส่เครื่องหมาย



วิธีการแบบบังคับเลือก

รายการ	หัวข้อประเมิน	คะแนน	การให้ เครื่องหมาย
1	มีความคิดริเริ่มดี	6	✓
2	มีมนุษยสัมพันธ์ดี	5	
3	มีความเป็นผู้นำ	4	
4	ปฏิบัติตามคำสั่งและระเบียบอย่าง เคร่งครัด	3	✓
5	มีความรู้ในงานดี	2	✓

ผู้ประเมินเชื่อว่าหากพนักงานไม่มีคุณสมบัติข้อใดก็จะ
ปล่อยใบงานในช่องนั้นไว้ จากนั้นก็จะมีการรวมคะแนนที่



การประเมินเหตุการณ์สำคัญ (Critical incident Method)

- คือ การกำหนดให้ผู้ประเมินบันทึกเหตุการณ์ที่เป็นทั้งแง่บวก และแง่ลบที่เกี่ยวข้องกับการประเมินที่ผู้ถูกประเมินปฏิบัติ

ตัวอย่างการประเมินเหตุการณ์สำคัญ (Critical incident Method)

- หน้าที่กระทำต่อเนื่อง
 - การทำตารางเวลาการผลิตให้กับโรงงาน
- เป้าหมาย
 - เพื่อให้มีการใช้คนและเครื่องจักรในโรงงานอย่างเต็มที่และให้มีการส่งของตามใบสั่งตรงเวลา
- เหตุการณ์
 - เขาสามารถลดใบสั่งซื้อที่เคยส่งช้าในเดือนก่อนให้ลดลงไปได้ 10 เปอร์เซ็นต์
 - เขาสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้เครื่องจักรได้ 20 เปอร์เซ็นต์

ตัวอย่างการประเมินเหตุการณ์สำคัญ (Critical incident Method)

- หน้าที่กระทำต่อเนื่อง
 - ควบคุมการจัดซื้อวัตถุดิบและของคงคลัง
- เป้าหมาย
 - ลดต้นทุนสินค้าคงเหลือ โดยสามารถมีสิ่งของในมือพอสำหรับการใช้
- เหตุการณ์
 - เขาปล่อยให้เกิดปัญหาสินค้าขาดมือ ทำให้ต้นทุนสูงกว่าเดือนก่อน 15 เปอร์เซ็นต์
 - มีการสั่งอะไหล่บางอย่างมากเกินไป หรือสั่งอะไหล่บางอย่างน้อยเกินไป

หน้าที่การกระทำต่อเรื่อง	เป้าหมาย	เมตริกความสำเร็จ
การรื้ออาคารวางแนวสถานีผลิตไฟฟ้ากับโรงงาน	เพื่อให้มีกำลังใช้ดินและเครื่องจักรในโรงงานอย่างเต็มที่และให้กำลังของตามใบสั่งตรงเวลา	<ul style="list-style-type: none"> • ได้จัดทำทศมายกับคนในระบบการจัดเวลาการผลิตใหม่ • เขาสามารถลดต้นทุนสิ่งซื้อที่ขายส่งซ้ำในเดือนก่อน ให้ลดลงไปได้ 10% • สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการใช้เครื่องจักรในโรงงาน เพิ่มค่ากเดือนก่อน 20 %
ควบคุมการจัดซื้อวัตถุดิบและขนส่งของคลัง	ลดต้นทุนสินค้าคงคลังโดยสามารถมีสิ่งของในมือพอสำหรับการใช้	<ul style="list-style-type: none"> • เขาปล่อยให้เกิดปัญหาสินค้าขาดมือ ทำให้ต้นทุนสูงกว่าเดือนก่อน 15 % • มีการสั่งซื้อไปค่อนข้างมากเกินไป หรือสั่งซื้อไปค่อนข้างน้อยเกินไป
ควบคุมการจัดซื้อขมบ้ำจริงรักษาเครื่องจักร	ป้องกันไม่ให้มีการตั้งหยุดการผลิตเพราะเหตุฉุกเฉินจากเครื่องจักรเสีย	<ul style="list-style-type: none"> • จัดวางระบบขมบ้ำจริง เพื่อป้องกันการผลิตเครื่องจักรสำหรับโรงงานแบบเก่า • เขาสามารถป้องกันเครื่องจักรเสีย โดยสามารถตั้งพบข้อผิดพลาดของชิ้นส่วนที่ผิดพลาด

ชื่อพนักงาน.....แผนก.....ผู้ประเมิน.....ช่วงเวลา
ที่ประเมิน.....ถึง.....

การควบคุมอันตรายต่อความปลอดภัย

วันที่	พฤติกรรมพนักงานแ่งบวก
10/12	เอาของเหลวที่ติดไฟง่ายออกไปทิ้ง
10/15	เลือกเอาเศษแก้วออกไปทิ้งให้เหลือเฉพาะวัสดุที่ใช้ประโยชน์ได้

ชื่อพนักงาน.....แผนก.....ผู้ประเมิน.....ช่วงเวลา
ที่ประเมิน.....ถึง.....

การควบคุมอันตรายต่อความปลอดภัย

วันที่	พฤติกรรมพนักงานแ่งลบ
10/14	ทิ้งเศษวัสดุลงบนพื้นห้องทดลอง
10/18	เทสารที่เป็นกรดลงในถ้วยพลาสติกที่ตั้งอยู่บนโต๊ะทำงาน



การประเมินแบบเน้นพฤติกรรมสำคัญ (Behaviorally Anchored Rating Scales)

- จะพิจารณาถึงพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานว่าอยู่ในระดับไหน

ผลงานดีเยี่ยม	7	สามารถเห็นการ ใส่เครื่องหมายราคาผิด และ รายการที่ไม่ได้ใส่ เครื่องหมาย
ผลงานดีมาก	6	รู้ความเปลี่ยนแปลงของราคา ทราบว่ากระป๋องมีขนาดอะไรบ้าง
ผลงานค่อนข้างดี	5	กรณีที่สูงสั้ย พนักงานจะถามเสมียนเกี่ยวกับปัญหาเรื่องต้องคิด ค่าภาษีหรือไม่
ผลงานเสมอตัว	4	สามารถคิดราคาของให้กับลูกค้าได้เสร็จทันเวลาที่กำหนด
ผลงานค่อนข้างแย่	3	พนักงานถามราคาของที่ตัวเองไม่ทราบกับลูกค้า
ผลงานแย่	2	ชอบพูดกับลูกค้าหรือพนักงานเก็บเงินคนอื่นเป็นเวลานานๆ
ผลงานแย่มาก	1	เมื่อถึงกำหนดพักย่อย จะใช้วิธีหยุดไม้กั้นลงกลางคันทุกๆที่มี คนเข้าแถวให้คิดเงินเหลืออยู่



ลักษณะพฤติกรรมที่ใช้ในทำการวัด

1. ความสามารถทำงานกับคนอื่นได้ หรือเข้ากับคนอื่นได้
2. การจัดองค์การและการวางแผน
3. การปฏิบัติต่อปัญหา
4. ความเชื่อถือได้
5. ความสามารถในการสื่อความ
6. ความสามารถในการปรับตัว
7. การเติบโต
8. ความสามารถในการเพิ่มผลผลิต
9. คุณภาพงานที่ทำ
10. ความสามารถในการสอนงาน

ประเภทของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

- การประเมินผลการทดลองงาน
- การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี
- การประเมินขีดความสามารถหรือศักยภาพเพื่อการเลื่อนตำแหน่ง
- การประเมินผลในระหว่างรักษาการในตำแหน่ง



แบบบรรยาย (Essay appraisal method)

- เป็นการกรอกแบบสอบถามแบบบรรยาย มีคำถาม เช่น
 - ส่วนไหนของงานที่ผ่านมาตรฐาน
 - ส่วนไหนของงานที่ต้องการปรับปรุงในอีก 6 เดือนข้างหน้า
 - อะไรคือส่วนที่เป็นจุดเด่นของผู้ถูกประเมิน
 - ทักษะของผู้ถูกประเมินอะไรที่จำเป็นต้องปรับปรุง
 - สิ่งที่คุณควบคุมงานสามารถช่วยเหลือผู้ถูกประเมินได้คืออะไร
 - สิ่งที่คุณประเมินจะต้องทำในการปรับปรุงตัวเองคืออะไร



การประเมินผลการปฏิบัติงาน

เหตุผลอื่นๆที่ต้องปรับ

การขึ้นค่าตอบแทน

การปรับค่าตอบแทน

การเพิ่มค่าตอบแทนให้กับพนักงาน

เหตุผลอื่นๆที่ต้องปรับ

- การขึ้นค่าจ้างขั้นต่ำตามกฎหมาย
- การปรับวุฒิการศึกษาของพนักงาน

การพัฒนากระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานยุคใหม่

1. การจัดทำตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก(Key Performance Indicators : KPI)
2. การออกแบบวิธีการประเมินผลสมรรถนะ(Competency Evaluation)
3. การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา

Key Performance Indicators

- เครื่องมือที่ใช้วัดผลการดำเนินงานหรือประเมินผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ ขององค์กร ซึ่งสามารถแสดงผลของการวัดหรือการประเมินในรูปแบบข้อมูลเชิงประมาณเพื่อสะท้อนประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์กรหรือหน่วยงานภายในองค์กร

การจัดทำตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก (KPI)

- ขั้นตอนที่ 1 : ระบุงานหรือกิจกรรมของตำแหน่งงาน
- ขั้นตอนที่ 2 : กำหนดผลการปฏิบัติงานที่ต้องการจากแต่ละงานหรือกิจกรรม
- ขั้นตอนที่ 3 : จัดกลุ่มของผลการปฏิบัติงานออกเป็น 3-7 กลุ่ม
- ขั้นตอนที่ 4 : กำหนดกลุ่มผลการปฏิบัติงานให้เป็นชื่อในลักษณะของ KPI
- ขั้นตอนที่ 5 : กำหนดตัวชี้วัดย่อยของ KPI แต่ละตัว
- ขั้นตอนที่ 6 : กำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานประจำปี

การออกแบบวิธีการประเมินผลสมรรถนะ

- สมรรถนะที่มาจากคุณค่าขององค์กร (Core Competencies)
- สมรรถนะที่ได้จากใบกำหนดหน้าที่งาน (Job Competencies)
- สมรรถนะตามลักษณะตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน(KPI Competencies)

การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา

1. แบบมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน
2. แบบมุ่งเน้นภาวะผู้นำ
3. แบบมุ่งเน้นผู้นำทีมงาน
4. แบบมุ่งเน้นความสัมพันธ์ของทีมงาน

ผู้ที่มีหน้าที่ในการประเมิน

- หัวหน้างาน
- เพื่อนร่วมงาน
- คณะกรรมการกลาง
- ตัวพนักงานเอง
- ลูกน้อง หรือ ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา
- ลูกค้า
- ทุกคน (360-degree Feedback)
 - ผู้บังคับบัญชา Supervisor - ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา Subordinates
 - เพื่อนร่วมงาน Peers - ลูกค้า Internal or External customers

ปัญหาในการประเมินการปฏิบัติงาน

- ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน (Unclear Standards)
- เห็นหน้าก็ชอบ (The Halo Effect)
- ให้คะแนนปานกลางตลอด (The Central Tendency Error)
- การให้คะแนนแบบสูง หรือต่ำมากจนผิดปกติ (The Leniency and Strictness Biases)
- การให้คะแนนโดยดูเพียงผลของการกระทำที่เพิ่งเกิดขึ้นมา (Recency Error)
- การให้คะแนนโดยเทียบกับคนที่เพิ่งประเมินไปก่อนหน้า (Contrast Error)
- การประเมินโดยใช้ความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน (Similar-to-Me Error)

ลักษณะของการประเมินที่มีประสิทธิภาพ

- เกณฑ์ที่ใช้ต้องเกี่ยวข้องกับงานที่ทำ (Job – related criteria)
- ควรบอกความคาดหวังให้ผู้ประเมินทราบล่วงหน้า (Performance expectations)
- ต้องมีมาตรฐานเดียวกัน (Stand ordination)
- ผู้ประเมินต้องมีคุณภาพดี (Qualified appraisers)
- ควรมีการสื่อสารถึงผู้ถูกประเมินอย่างเปิดเผย และเป็น การสื่อสารแบบสองทาง (Open communication)
- พนักงานควรเข้าถึงผลการประเมิน (Employee access to results)
- เป็นกระบวนการที่ยุติธรรม (Due process)

การพูดคุยหลังการประเมิน

- เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้ผลการประเมินตรงกับความเป็นจริงมากขึ้นและผู้ถูกประเมินสามารถพัฒนาตนเองต่อไปได้ โดยมีเทคนิคเพื่อลดความขัดแย้ง ดังนี้
 - ถามถึงการประเมินตนเองของผู้ถูกประเมินก่อน
 - เน้นการมีส่วนร่วม
 - แสดงความซาบซึ้งในสิ่งที่ดีก่อน
 - แสดงความเห็นและวิพากษ์วิจารณ์ให้น้อย

การพูดคุยหลังการประเมิน

- มองว่าเป็นเพียงพฤติกรรมไม่ใช่สรุปว่าเขาเป็นแบบนี้
- เน้นไปที่การแก้ปัญหาไม่ใช่ตำหนิ
- แสดงการเป็นผู้สนับสนุน
- กำหนดเป้าหมายร่วมกัน
- ติดตามผลอย่างใกล้ชิด