

# การบริหารค่าตอบแทน Compensation Administration

# ประเด็นที่จะศึกษา

## Summary

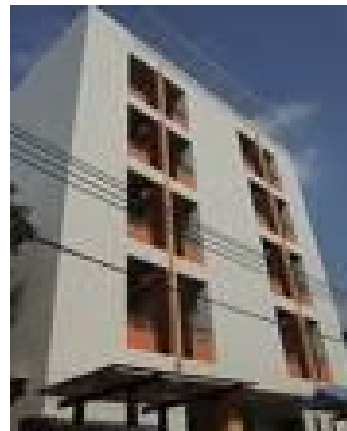
- ➔ ความหมายของค่าตอบแทนและการบริหารค่าตอบแทน
- ➔ องค์ประกอบของค่าตอบแทนจากการทำงาน
- ➔ วัตถุประสงค์ของการบริหารค่าตอบแทน
- ➔ หลักพื้นฐานในการกำหนดค่าตอบแทน
- ➔ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารค่าตอบแทน
- ➔ การกำหนดค่าตอบแทนพื้นฐาน



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) ผลประโยชน์อื่น ๆ (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 ซึ่งรวมถึงผลประโยชน์ตอบแทนทางการเงินและบริการต่าง ๆ ที่จัดให้ กับประโยชน์ทางอ้อมที่จัดให้กับพนักงาน เพื่อให้เป็นส่วนของการเสริมสร้างความสัมพันธ์ทางการจ้างงานที่มีต่อกัน ทั้งนี้เพื่อแลกกับผลงานหรือบริการที่พนักงานได้ทำให้





**การวางแผน**



**ผลประโยชน์  
ทางตรง**

**ผลประโยชน์  
ทางอ้อม**

**ผลตอบแทน**

**การควบคุม**



**การจัดการระบบ**



# 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
- ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางอ้อม (Indirect financial compensations)
  - การประกันสุขภาพ การประกันชีวิต ค่ารักษาพยาบาล ฯลฯ





# 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 การใช้ประโยชน์ และการเลื่อนขั้นพนักงาน
- ➔ เพื่อส่งเสริมความร่วมมือจากพนักงาน โดยการสร้างความเข้าใจอันดีต่อกันระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง



# ประเด็นที่จะศึกษา

## Summary

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



## หลักพื้นฐานในการกำหนดค่าตอบแทน

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



## การกำหนดค่าตอบแทนให้พนักงานพอเลี้ยงชีพตนเองและครอบครัว

- ต้องคำนึงถึงค่าครองชีพโดยทั่วไปของพนักงาน และจำนวนคนที่ต้องเลี้ยงดูในครอบครัว
- ลักษณะของค่าแรงขั้นต่ำในประเทศไทย



14 กุมภาพันธ์ 2516



ปัจจุบัน



2018



## การกำหนดค่าตอบแทนโดยใช้หลักความเป็นธรรม

- การกำหนดค่าตอบแทนต่างกันในงานที่เหมือนกัน  
ย่อมก่อให้เกิดความไม่พอใจแก่คนงาน
- หลักการจ่ายค่าตอบแทนเท่ากันสำหรับงานที่มีค่า  
เท่ากัน

### “ 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



## การกำหนดค่าตอบแทนโดยคำนึงถึงเหตุผลอื่น ๆ

- **หลักความสมดุล (Balance)**  
พิจารณาสมดุลระหว่างสัดส่วนของรายจ่ายด้านบุคคลกับรายจ่ายอื่น ๆ หรือ สมดุลระหว่างค่าตอบแทนทางตรงกับทางอ้อม สมดุลระหว่างงานกับเงิน
- **หลักความมั่นคง (Security)**  
การคำนึงถึงความมั่นคงในการดำรงชีวิต รวมถึงสุขภาพ ความเสี่ยง ด้วยการกำหนดค่าตอบแทนในรูป การประกันชีวิต หรือ สุขภาพ
- **หลักการจูงใจ (Incentive)**  
การจ่ายค่าตอบแทนที่คำนึงถึงการจูงใจให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพิ่มความสามารถ 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

# ภาพรวมที่มีอิทธิพลต่อการบริหารค่าตอบแทน

## 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



## ปัจจัยภายใน Internal Factors

นโยบายค่าตอบแทน

ค่าของงาน

ค่าของคน

การเจรจาต่อรอง

ความสามารถในการจ่าย

ปรัชญาการบริหาร



## การประเมินค่าของงาน (Job Evaluation)

- วิธีการปฏิบัติที่มีลักษณะที่ในการกำหนดค่าของแต่ละงานเมื่อเทียบกับงานอื่น ๆ ในองค์การ เพื่อใช้ในการพิจารณากำหนดค่าตอบแทน

# 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



## ปัจจัยภายใน Internal Factors

นโยบายค่าตอบแทน

ค่าของงาน

ค่าของคน

การเจรจาต่อรอง

ความสามารถในการจ่าย

ปรัชญาการบริหาร

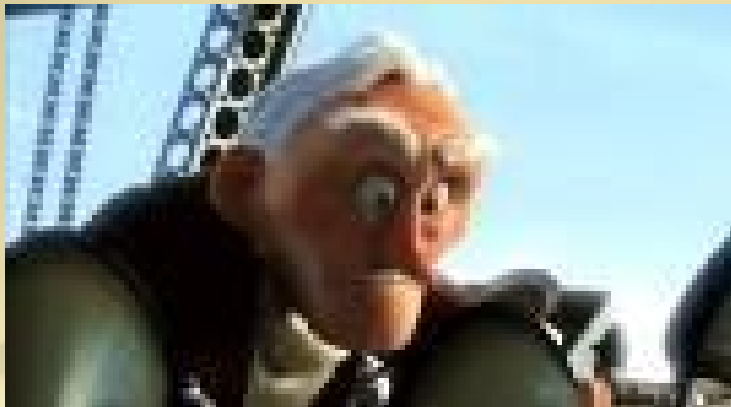


# คำของคน





# คำของคน





- “ ค่าของคน อยู่ที่คนของใคร ”
- “ It's not what you know, it's who you know ”  
มันไม่สำคัญว่าคุณคือใคร มันสำคัญที่ว่า  
คุณรู้จักใคร

# ปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลต่อการบริหารค่าตอบแทน



## ปัจจัยภายใน Internal Factors

นโยบายค่าตอบแทน

ค่าของงาน

ค่าของคน

การเจรจาต่อรอง

ความสามารถในการจ่าย

ปรัชญาการบริหาร

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



# ปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลต่อการบริหารค่าตอบแทน



## 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

- ความแตกต่างของการจ่ายค่าตอบแทนระหว่างภาคเอกชนกับภาครัฐ
- การเพิ่มผลประโยชน์อื่น ๆ เพื่อการจูงใจ

# ปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการบริหารค่าตอบแทน

## ปัจจัยภายนอก External Factors

ระดับค่าจ้างทั่วไป

ตลาดแรงงาน  
- อุปสงค์แรงงาน  
- อุปทานแรงงาน

ระดับมาตรฐานค่าครองชีพ

กฎหมายค่าจ้างขั้นต่ำ

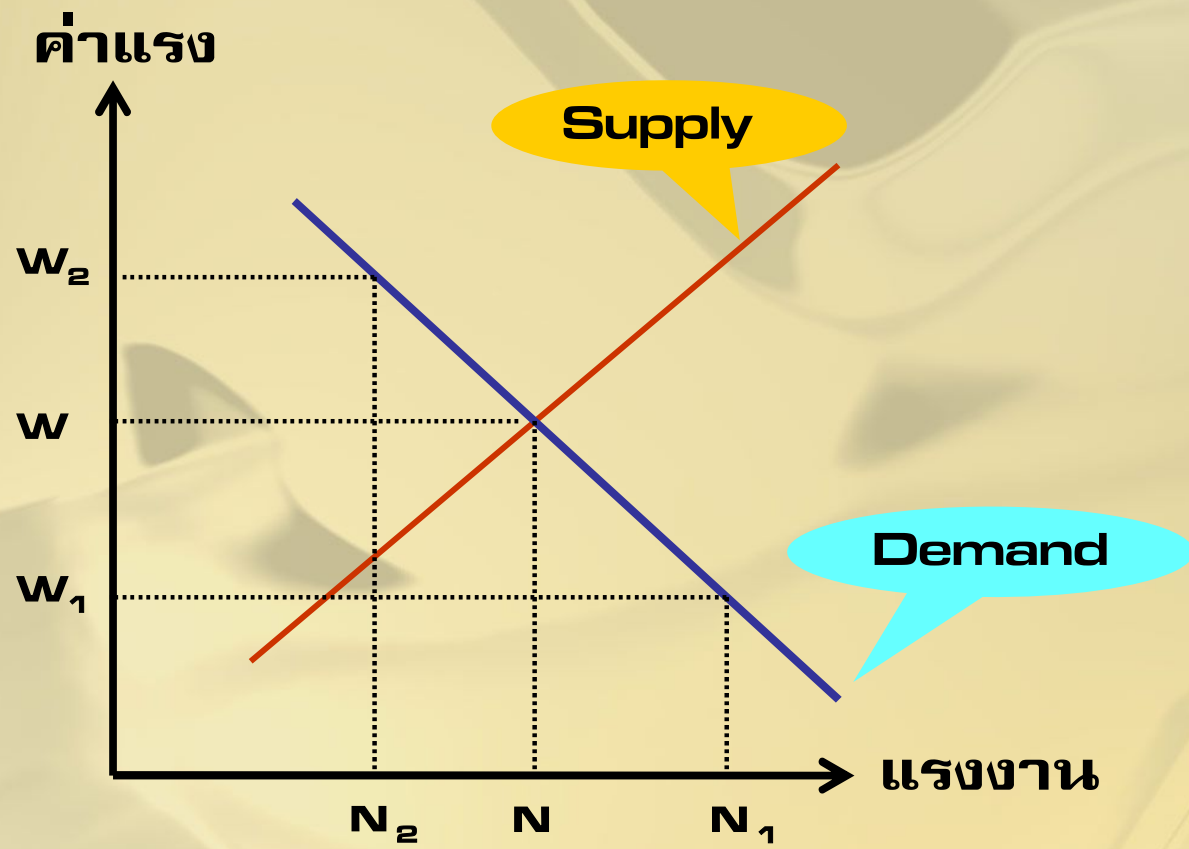
นโยบายรัฐบาล

ส่วนประสม  
ค่าตอบแทน



## ตลาดแรงงาน

- อุปสงค์แรงงาน (Labor Demand) ระดับการจ้างงานที่องค์การต้องการ หากมีการเพิ่มอัตราค่าแรง จะทำให้ความต้องการแรงงานลดลง โดยปัจจัยอื่นคงที่ (Milkovich & Newman)
- อุปทานแรงงาน (Labor Supply) จำนวนประชากรวัยแรงงานที่ประสงค์จะทำงาน แต่ยังไม่มียานทำ
- เป็นปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดค่าตอบแทนในการทำงานขององค์การเป็นอย่างมาก



# ปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการบริหารค่าตอบแทน

## ปัจจัยภายนอก External Factors

ระดับค่าจ้างทั่วไป

ตลาดแรงงาน  
- อุปสงค์แรงงาน  
- อุปทานแรงงาน

ระดับมาตรฐานค่าครองชีพ

กฎหมายค่าจ้างขั้นต่ำ

นโยบายรัฐบาล

ส่วนประสม  
ค่าตอบแทน

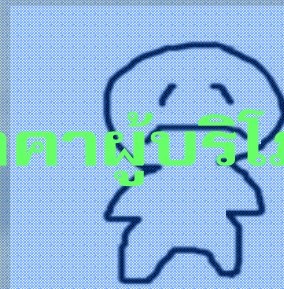
# ระดับมาตรฐานการครองชีพ



ดัชนีราคาผู้บริโภค



สินค้า



ผู้ซื้อ

กำหนดค่าตอบแทนโดยนำดัชนีราคาผู้บริโภค  
มาเป็นปัจจัยร่วม



# ปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการบริหารค่าตอบแทน

## ปัจจัยภายนอก External Factors

ระดับค่าจ้างทั่วไป

ตลาดแรงงาน  
- อุปสงค์แรงงาน  
- อุปทานแรงงาน

ระดับมาตรฐานค่าครองชีพ

กฎหมายค่าจ้างขั้นต่ำ

นโยบายรัฐบาล

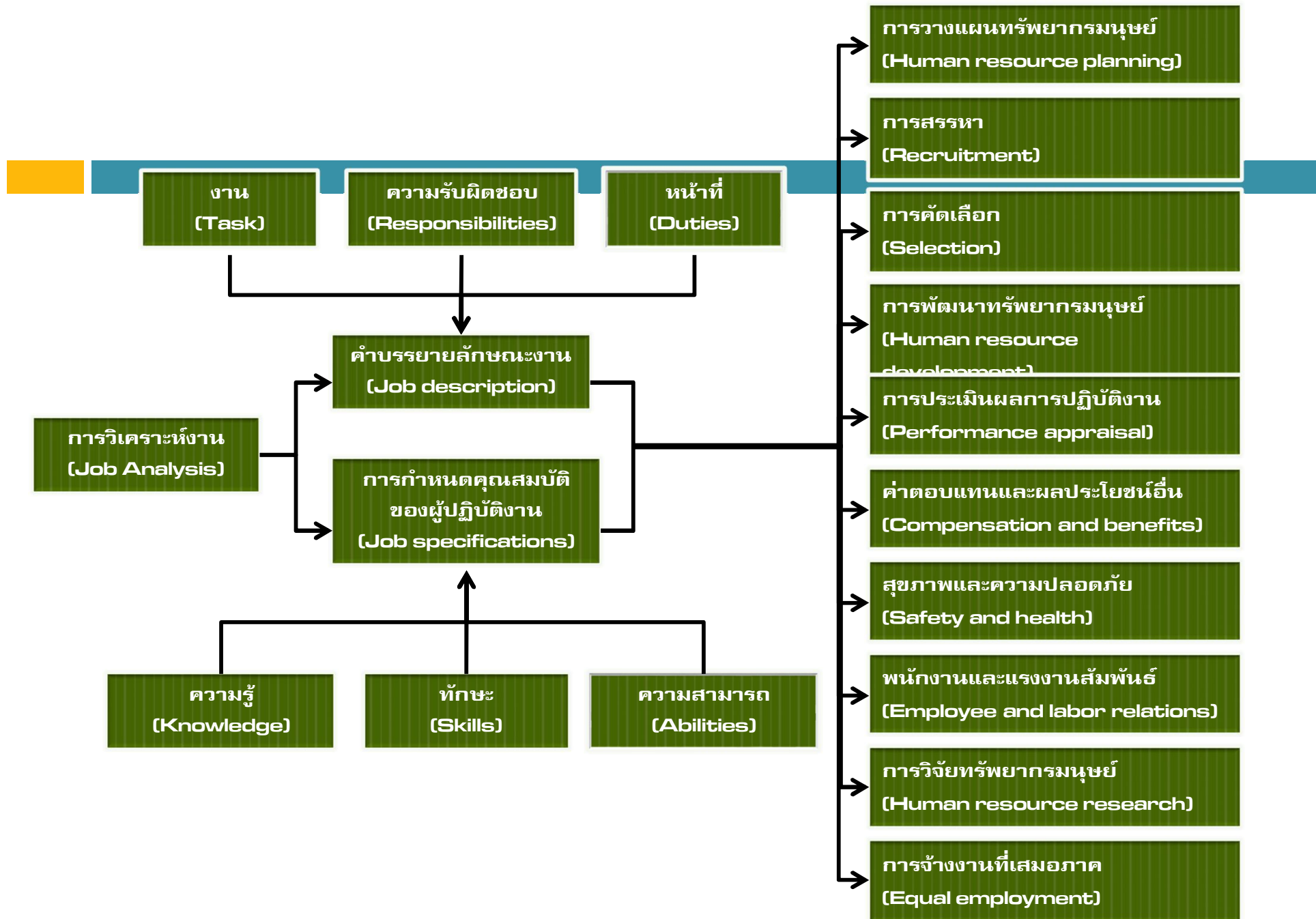
ส่วนประสม  
ค่าตอบแทน

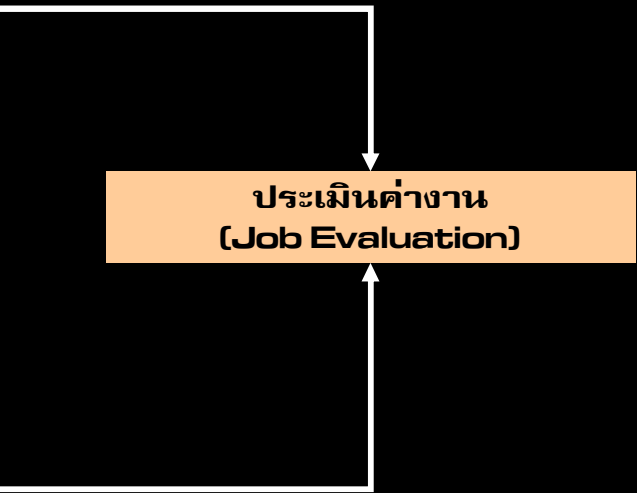
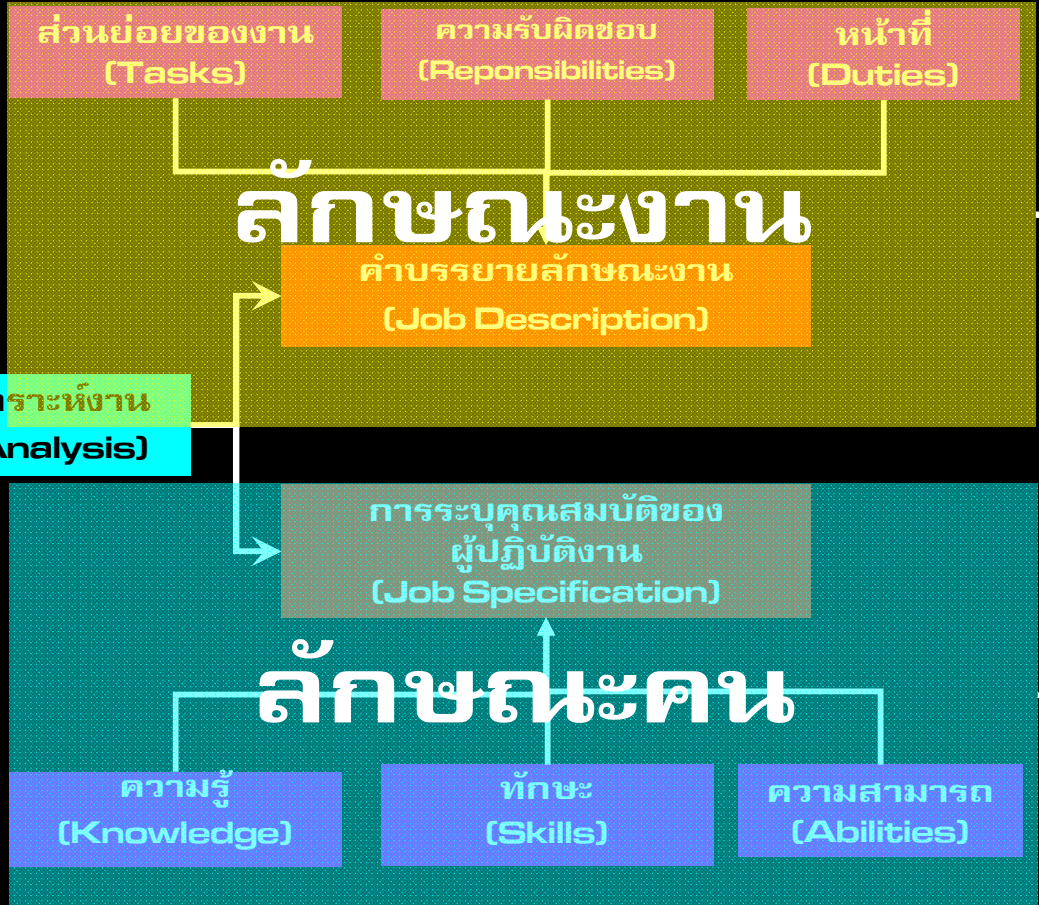


## ขั้นตอนในการกำหนดอัตราค่าตอบแทนพื้นฐาน

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







# ความหมายของการประเมินค่างาน

กระบวนการกำหนดค่าของแต่ละงาน หรือหา “ลำดับที่” ของงานแต่ละงานในเชิงเปรียบเทียบภายในองค์กร เพื่อกำหนดความแตกต่างของค่าจ้างและสร้างอัตราค่าจ้างที่เป็นธรรม



20/04/2018

# ความสำคัญของการประเมินค่างาน

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



20/04/2018



# 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)



20/04/2018

# วิธีการจัดลำดับงาน

มีวิธีการ 2 วิธี คือ

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

# การนำบัตรงานมาเปรียบเทียบ

1. บัตรแต่ละใบจะแทนงาน 1 งาน โดยบัตรแต่ละใบจะมีคำบรรยายลักษณะงาน หรืออาจมีคำบรรยายคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งงานนั้น ๆ ด้วย
2. ผู้ประเมินจะแยกบัตรออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ดีกว่า และกลุ่มที่ด้อยกว่า ตามลักษณะงานและคุณสมบัติของบุคคล
3. นำบัตรแต่ละกลุ่มมาเรียงลำดับ โดยเริ่มจากดีที่สุด ไปเรื่อย ๆ

# 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



# 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)



20/04/2018

## วิธีการจัดระดับงานหรือการจำแนกกลุ่มงาน

1. แบ่งงานต่าง ๆ ออกเป็นกลุ่ม ๆ
2. กำหนดคุณลักษณะของกลุ่มงาน (Grade definition) โดยแต่ละกลุ่มงานมีคำจำกัดความที่ระบุว่า กลุ่มงานนั้น ๆ 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

1

2

3

บัญชี

ขายในประเทศ

งานสัมพันธ์

ขายต่างประเทศ

ธุรการ

เบิกจ่าย

การค้าตอบแทนประมาณ

สรรหาคัดเลือก

เดินเอกสาร

ลูกค้าสัมพันธ์

# กลุ่มงาน

บัญชี/การเงิน

การตลาด

งานบุคคล

1

บัญชี

งบประมาณ

ขายต่างประเทศ

ขายในประเทศ

สรรหาคัดเลือก

บริหารค่าตอบแทน

2

เบิกจ่าย

ลูกค้าสัมพันธ์

แรงงานสัมพันธ์

3

เดินเอกสาร

ธุรการ



# ข้อดีและข้อเสียของวิธีการจำแนกกลุ่มงาน

## ข้อดี

- ง่ายต่อการปฏิบัติและทำความเข้าใจ
- เหมาะกับองค์การขนาดเล็ก ไม่ซับซ้อน มีหลักเกณฑ์ในการแบ่งงานพอควร

## 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)



20/04/2018

# วิธีการเปรียบเทียบส่วนประกอบของงาน

- เลือกปัจจัยที่จำเป็นในการทำงาน (Critical factors) เช่น
  - ความชำนาญงาน (Skill)
  - ความรับผิดชอบ (Responsibility)
  - การใช้แรงงาน (Physical effort)
  - การใช้ความคิด (Mental effort)
  - สภาพการทำงาน (Working conditions)
- เลือกงานหลัก (Key job) เพื่อใช้เป็นตัวอย่างของการประเมินงานทั้งหมด
- เปรียบเทียบงานของแต่ละตำแหน่งกับตำแหน่งอื่น ๆ ที่ละคู่ 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	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
- เป็นวิธีที่ใช้เปรียบเทียบระหว่างงานโดยแท้จริงเพราะได้เปรียบเทียบถึงปัจจัยต่าง 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)



20/04/2018

## วิธีการให้ค่าคะแนน

1. เลือกปัจจัยสำคัญว่ามีอะไร และกำหนดปัจจัยย่อยของปัจจัยสำคัญแต่ละปัจจัย
2. กำหนดระดับของปัจจัยแต่ละปัจจัย
3. กำหนดคะแนนให้ปัจจัยย่อยว่าควรมีคะแนนสูงสุดเป็นเท่าไร
4. กำหนดคะแนนในระดับต่าง ๆ ที่เหลือ
5. สร้างคู่มือการให้คะแนนโดยอธิบายถึงรายละเอียดต่าง ๆ
6. นำระบบการให้คะแนนไปใช้ในการประเมินงานต่าง ๆ

# ตัวอย่างการกำหนดปัจจัยสำคัญ

ปัจจัย											
ความรับผิดชอบในการบังคับบัญชา											
การตัดสินใจ											
การควบคุมตรวจสอบที่ได้รับ											
ความยุ่งยากของงาน											
การติดต่อ											
ความคิดริเริ่มที่ต้องใช้											
การศึกษา											
ประสบการณ์											

# ตัวอย่างกำหนดระดับของปัจจัยแต่ละปัจจัย

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 แต่การตัดสินใจต้องพิจารณาในด้านต่าง ๆ หลาย ๆ ด้าน
ระดับที่ 5	โดยปกติการตัดสินใจจะมีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงในทางปฏิบัติ ซึ่งมีผลกระทบต่อผู้อื่นบ้าง
ระดับที่ 6	มีการตัดสินใจที่ยุ่งยากและสำคัญภายในกรอบหรือขอบเขตของนโยบายที่กำหนดไว้ ซึ่งต้องพิจารณาในด้านต่าง ๆ หลาย ๆ ด้าน และการตัดสินใจนี้มีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงานซึ่งกระทบต่อผู้อื่นด้วย
ระดับที่ 7	การตัดสินใจที่มีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลง ในวิธีการและการปฏิบัติหลัก ๆ และมีผลกระทบต่อผู้อื่น หรือทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในนโยบายที่สำคัญ ๆ
ระดับที่ 8	การตัดสินใจที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในวิธีการและการปฏิบัติต่าง ๆ ที่สำคัญ 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
ความยุติธรรมที่ต้องใช้	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
<b>รวมคะแนนเต็ม</b>											<b>800</b>

# ข้อดีและข้อเสียของวิธีให้ค่าคะแนน

## ข้อดี

- มีความถูกต้องมากกว่าวิธีอื่น ๆ เพราะละเอียดและก่อให้เกิดความเข้าใจระหว่างผู้ประเมินด้วยกัน นอกจากนี้ยังมีความแน่นอนในการประเมิน หากใช้อย่างต่อเนื่องการประเมินจะถูกต้องมากขึ้น
- ปลอดภัยจากฝ่ายต่าง ๆ ทั้งฝ่ายนายจ้าง ลูกจ้างหรือ สหภาพแรงงาน
- มีความขัดแย้งในการประเมินเพราะมีการแยกปัจจัยและแบ่งเป็นรายละเอียด
- มีความคล่องตัวเพราะเปิดโอกาสให้เลือกใช้ปัจจัยต่าง ๆ ตามความเหมาะสมของแต่ละองค์การ
- ชั้นของงานสามารถแบ่งได้ง่าย 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