

บทที่ 5

การประเมินค่างาน (Job Evaluation)

การประเมินค่างาน เป็นการพิจารณาลักษณะรายละเอียดของงานตลอดจนคุณค่า หรือ คุณลักษณะของผู้ที่ทำงานที่จำเป็น และเป็นที่ต้องการของการทำงานในลักษณะดังกล่าวให้ประสบความสำเร็จ การพิจารณาดังกล่าวนี้ ก็เพื่อนำมาประเมินคุณค่าของงาน และเปรียบเทียบค่าของงานนั้น กับงานต่าง ๆ ภายในบริษัท ทั้งนี้เพื่อตัดสินใจกำหนดอัตราค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรมของงาน นั้น ๆ และในการประเมินค่าของงานออกมาเป็นตัวเงินค่าตอบแทนนี้ จำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจในลักษณะงานอย่างลึกซึ้ง การทำ Job Analysis เพื่อจะได้ทราบ Job description และ Job Specification จึงเป็นความต้องการในขั้นต้นก่อนที่จะทำ Job Evaluation ได้

การวิเคราะห์งาน (Job Analysis)

การวิเคราะห์งาน หมายถึง การเข้าไปศึกษา ค้นคว้า รวบรวมเรื่องราวต่าง ๆ ที่ เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน การวิจัยงานควรจะมีมอบให้เป็นหน้าที่ของผู้ชำนาญงาน (Staff Specialist) หรือคณะกรรมการพิเศษที่ตั้งขึ้น เพราะเป็นเรื่องที่ต้องอาศัยความรู้ความชำนาญ เป็นพิเศษ ถ้าภายในองค์กรนั้นไม่มีผู้ชำนาญในเรื่องนี้ ก็ควรจะขอความช่วยเหลือจากบุคคล ภายนอก ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนี้โดยเฉพาะ

ข้อสำคัญอีกประการหนึ่งคือ ก่อนทำการวิเคราะห์งาน ควรจะได้มีการอธิบายชี้แจง รายละเอียดวัตถุประสงค์ ตลอดจนผลดีที่จะเกิดจากการวิเคราะห์งานนี้ ให้คนงานและหัวหน้างาน ได้ทราบเสียก่อน เพราะการวิเคราะห์งานต้องใช้คนงาน และหัวหน้างานเป็นหลักพิจารณา ถ้า บุคคลเหล่านี้ ไม่เข้าใจหรือไม่ให้ความร่วมมือ ก็จะทำให้การวิเคราะห์งานไม่ได้ผล หรือได้ผลไม่ ถูกต้องตามความมุ่งหมาย

การวางแผนการวิเคราะห์งาน

ในการวิเคราะห์งาน ควรจะเริ่มทำจากงานส่วนย่อย หรือหน่วยเล็ก ๆ ก่อน เมื่อทำ

เสร็จแล้วจึงค่อยขยายวงกว้างออกไปสู่การวิเคราะห์งานใหญ่ ๆ

เมื่อวางแผนได้แล้วว่า จะเริ่มวิเคราะห์งานจากจุดไหนก่อน สิ่งที่ต้องทำต่อไปคือ การหาข้อมูล หรือรายละเอียดเกี่ยวกับงานนั้น เราควรจะทราบข้อมูลในด้านใดบ้าง มีผู้แนะนำว่า เมื่อจะหาข้อมูลให้เตรียมตั้งคำถามเอาไว้ในใจ ๔ ข้อคือ

๑. คนงานทำอะไรบ้าง ในการปฏิบัติงานนั้น คนงานทำงานด้วยกำลังกายหรือใช้สมอง ต้องเคลื่อนไหวหรือเปลี่ยนอิริยาบถอย่างไรในการทำงาน

๒. คนงานทำงานอย่างไร เป็นการพิจารณาถึงวิธีการทำงาน เพื่อให้งานลุล่วงในการทำงานอย่างหนึ่ง คนงานอาจใช้วิธีการเพียงอย่างเดียว หรืออาจเลือกใช้วิธีอื่น ซึ่งใช้ได้ผลเหมือนกัน รวมทั้งพิจารณาถึงเครื่องมือ เครื่องมือ เครื่องจักร และอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ประกอบในการทำงานนั้นด้วย

๓. ทำไมจึงต้องทำ ทั้งนี้ เพื่อหาวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานนั้น ซึ่งอาจเป็นการแปดรูปวัตถุอย่างหนึ่งเป็นวัตถุอีกอย่างหนึ่ง กล่าวคือ หาผลลัพธ์สุดท้ายของการทำงานนั้นว่า จะได้อะไรออกมาอย่างไร

๔. ความล้าที่ควรใช้ในการทำงาน เป็นการพิจารณาเพิ่มเติมจาก ๓ ข้อแรก กรณีที่มีความยุ่งยากในการทำงานนั้น หรือการทำงานนั้นต้องการคุณลักษณะพิเศษของคนงาน เช่น ความล้าทน ความสามารถ ความรู้ ในด้านใดด้านหนึ่ง

วิธีการหาข้อมูล

ผู้จัดทำการวิเคราะห์งานจะได้ข้อมูลต่าง ๆ มาด้วยวิธีใด และจากผู้ใดหรือแหล่งใด โดยทั่วไปแล้วผู้ที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานอย่างละเอียด คือ

๑. จากคนงานผู้ปฏิบัติงานนั้น
๒. จากหัวหน้างาน ซึ่งรู้จักงานที่ปฏิบัติเป็นอย่างดี

๓. จากบุคคลอื่น ๆ ซึ่งรู้จักงานนั้นเป็นอย่างดี หรือเป็นผู้ที่มาเฝ้าสังเกตการณ์
การทำงานของคนงานในการปฏิบัติงานจริง ๆ

ดังนั้น ข้อมูลที่มีประโยชน์จึงต้องมาจากบุคคลใดคนหนึ่ง หรือ ๒ คน หรือทั้ง ๓ คน
มาประกอบกัน วิธีการในการรวบรวมให้ได้มาซึ่งข้อมูลจากบุคคลดังกล่าวมี ๓ วิธีที่ใช้ทั่วไป
วิธี คือ

๑. โดยการให้กรอกแบบสอบถาม (Questionnaire)

เป็นการหาข้อมูลโดยส่งแบบฟอร์มคำถามไปยังคนงานผู้ปฏิบัติหน้าที่นั้นอยู่ กรอกคำ
ถามลงไป วิธีนี้จะได้ผลดีหากแบบสอบถามนั้น ละเอียดถี่ถ้วน เข้าใจง่าย และครอบคลุมสาระ
สำคัญที่เราต้องการทราบ รวมทั้งภาษาที่ใช้ ชัดเจน ไม่คลุมเครือ แต่การออกแบบสอบถามให้มี
ประสิทธิภาพ เช่นนี้ เป็นสิ่งยาก จำเป็นต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญออกแบบสอบถามให้

๒. โดยการสังเกตการณ์ (Observation)

วิธีนี้ ผู้วิเคราะห์จะออกไปเฝ้าสังเกตการทำงานของคนงานด้วยตนเอง เป็นระยะ
เวลาติดต่อกัน จำนวนหนึ่ง เพื่อให้แน่ใจว่าได้เห็นกรทำงานของคนงานนั้นครบถ้วนทุกหน้าที่แล้ว
เสร็จแล้วจึงรวบรวม เรียบเรียงออกมาเป็นรายละเอียดของงาน แล้วจึงเสนอให้คนงาน หัวหน้า
งาน ตรวจสอบความถูกต้องด้วยอีกครั้งหนึ่ง

๓. ใช้วิธีการสัมภาษณ์ (Interview)

วิธีนี้จะให้รายละเอียดที่ถี่ถ้วน และมีความสมบูรณ์ในความกระจ่างชัดของข้อมูลที่ที่สุด
เพราะการซักถามจะช่วยให้มีความเข้าใจถูกต้องขึ้นทั้ง ๒ ฝ่าย คือฝ่ายผู้วิเคราะห์งานและผู้ปฏิบัติ
งาน ซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูล

๔. ใช้วิธีให้คนงานบันทึกการทำงาน

วิธีนี้จะให้คนงานซึ่ง เป็นผู้ปฏิบัติงานนั้นโดยตรงเป็นผู้จดบันทึกรายการปฏิบัติงานของเขาเป็นประจำวัน ตั้งแต่เริ่มเวลาทำงานจนสิ้นสุดการทำงานในแต่ละวัน ว่าเขาได้ทำอะไรไว้บ้าง ทำเช่นนี้ติดต่อกัน เป็นระยะเวลายาวนานพอสมควรที่คาดว่างานทุกอย่างในหน้าที่ได้ผ่านเข้ามาให้ปฏิบัติงานจนหมดสิ้นแล้ว เสร็จแล้วจึงนำบันทึกนั้นมาเรียบเรียงหารายละเอียดทั้งหมดของงานที่ทำ วิธีนี้มีข้อเสียที่สำคัญคือ ความสัมพันธ์ระหว่างลูกจ้าง กับหัวหน้างาน เครื่องมือเครื่องใช้ และสภาพการทำงานในบางอย่างไม่อาจจดบันทึกเอาไว้ได้ โดยทั่วไปวิธีนี้มักจะใช้ควบคู่กับวิธีอื่น

วิธีการเหล่านี้ ในทางปฏิบัติแล้ว มักจะใช้ควบคู่กันไป เช่น ใช้วิธีสัมภาษณ์ควบคู่กับวิธีจดบันทึกการทำงานหรือใช้ควบคู่กับวิธีให้กรอกแบบสอบถาม หรือใช้วิธีสังเกตการณ์ควบคู่กับการใช้บันทึกการทำงาน ไม่ว่าจะใช้วิธีใด ๆก็ตาม สิ่งสำคัญคือให้เป็นวิธีที่จะได้ข้อมูลที่ละเอียด ทุกแง่มุม และได้ข้อมูลที่ตรงกับความจริง

ข้อควรระวังในการวิเคราะห์งาน

ให้แน่ใจว่า ข้อมูลเกี่ยวกับรายละเอียดของงานนั้น เป็นรายละเอียดของงานนั้นจริง ๆ ไม่ใช่รายละเอียดของงานที่คนงานนั้นกำลังปฏิบัติอยู่ ปัญหาอย่างหนึ่งในการหาข้อมูลเกี่ยวกับงานก็คือ ข้อมูลที่ได้นั้นมักจะเป็นข้อมูลของคนงานนั้นกำลังปฏิบัติอยู่ กล่าวคือ คนงานจะให้รายละเอียดในสิ่งที่เขาทำ โดยที่งานที่เขาทำนั้น อาจจะมีมากกว่าที่กำหนดด้วยความขยันกว่าปกติ หรืออาจจะน้อยกว่าที่ควรจำเป็นด้วย ดังนั้น รายละเอียดที่ได้จึงเป็นรายละเอียดของงานที่คนงานนั้นทำแต่ไม่ใช่รายละเอียดของงานที่ถูกต้อง ที่ควรจะเป็น ผู้บริหารงานสามารถจะขจัดปัญหานี้ได้ด้วยวิธีการดังนี้คือ

๑. ก่อนจะใช้วิธีใด ๆ ในการหาข้อมูล ควรชี้แจงให้คนงาน หรือผู้ที่เกี่ยวข้องในการให้ข้อมูล ได้รับทราบถึงความสำคัญของการนำข้อมูลนั้นไปใช้ หากรายละเอียดของงานผิดพลาดจะเกิดผลเสียต่อคนงานเหล่านั้นอย่างไรบ้าง ทั้งนี้เพื่อมุ่งใจให้เขาหลีกเลี่ยงจากการให้ข้อมูลที่บิดเบือนโดยเจตนา หรือเพื่อเหตุผลส่วนตัว

๒. แม้ว่าคนงานจะมีความบริสุทธิ์ใจในการให้ข้อมูลก็ตาม แต่ก็อาจเป็นไปได้ที่ข้อมูลนั้นบิดเบือนไปจากที่ควรจะเป็น อันเนื่องมาจากผู้ปฏิบัติงานเอง ก็ไม่ทราบรายละเอียดที่แท้จริง เช่น หน้าที่บางอย่างของงานที่คนทำนั้น ความจริงแล้ว เป็นหน้าที่ของ Job อื่น แต่ตนได้เอามาปฏิบัติเสียเอง เป็นระยะเวลาานจนลืม คิดไปว่าเป็นงานในหน้าที่ของตน ด้วยเหตุนี้ ผู้วิเคราะห์งานจะไม่มีโอกาสทราบได้เลย แม้จะได้สัมภาษณ์ ชักถามผู้ปฏิบัติงานอย่างถี่ถ้วนก็ตาม ในกรณีเช่นนี้ทางแก้ที่พอจะช่วยผู้วิเคราะห์ได้คือ หลังจากที่เรียกร้องข้อมูล รายละเอียดของงานจากผู้ปฏิบัติงานแล้ว ให้เสนอผ่านหัวหน้างาน กลั่นกรอง หรือทบทวนข้อมูลที่ได้ ไปตามลำดับชั้น ซึ่งนอกจากจะช่วยให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องยิ่งขึ้นแล้ว การที่ผู้บังคับบัญชาได้พิจารณา Job description ของงานทุกงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ จะทำให้มีโอกาสแก้ไขงานที่มีหน้าที่ซ้ำซ้อนกัน หรือหน้าที่ขาดหายไป เพื่อให้ Job description ที่เรียบเรียงมานั้นถูกต้องเหมาะสมที่สุด

การบรรยายลักษณะรายละเอียดของงาน (Job Description)

การวิเคราะห์งานจะทำให้มีความรู้ในรายละเอียดของงานอย่างลึกซึ้งว่า งานนั้นประกอบด้วยภาระกิจหน้าที่ใดบ้าง ความรู้ในรายละเอียดของงานนี้หากเขียนออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรเรียกว่า Job Description

โดยทั่วไปการเขียน Job description ของงานจำเป็นต้องระบุรายละเอียดในประเด็นเหล่านี้คือ

๑. ระบุลักษณะของงาน (Job identification)
๒. สรุปหน้าที่อย่างย่อ ๆ ของงาน (Job Summary)
๓. บรรยายภาระกิจที่ต้องกระทำโดยละเอียด (Duties Performed)
๔. แสดงลักษณะการบังคับบัญชา (Supervision)
๕. ระบุรายละเอียดด้านความสัมพันธ์กับหน้าที่งานอื่น ๆ (Relation to other jobs)
๖. รายละเอียด และมูลค่าของเครื่องจักร เครื่องมือ เครื่องใช้ และวัสดุในการทำงาน

๗. อธิบายถึงสภาพ และเงื่อนไขในการทำงาน (Working Condition)
๘. ระบุความหมายที่ชัดเจนของศัพท์เฉพาะในวงงานที่เกี่ยวข้อง
๙. สรุปลงท้ายด้วยข้อคิดเห็นอื่น ๆ หากจะมี

ข้อควรระวังในการเขียน Job Description ประการหนึ่งคือ หากเขียนลักษณะของงานไว้เพียงคร่าว ๆ จะทำให้ผู้ที่ปฏิบัติงานมองภาพพจน์ของงานไม่ออก และขาดความรู้ความเข้าใจในงานที่ตนจะต้องปฏิบัติโดยละเอียด ผู้บังคับบัญชาเองก็ไม่ทราบขอบเขตจำกัดในการสั่งงานของตน แต่ Description ที่เขียนไว้อย่างละเอียด แม้จะมีข้อดีที่ช่วยให้ทั้งหัวหน้างาน และผู้ปฏิบัติเข้าใจขอบเขตของงานอย่างดี แต่ก็มีข้อเสียในลักษณะที่เป็นการผูกมัดหัวหน้างาน ทำให้ไม่สามารถมอบหมายงานที่อาจมีนอกเหนือไปจากที่ระบุได้ และการเขียน Description โดยละเอียดก็ค่อนข้างจะทำได้ยาก

การระบุคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน (Job Specification)

หลังจากที่เราทราบ Job description ก็ไม่เป็นการยากที่จะระบุว่า ผู้ที่จะปฏิบัติงานตามรายละเอียดดังกล่าวได้ดี จะต้องมีความรู้คุณสมบัติอย่างไร การระบุคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานตาม Job description นี้เรียกว่า Job Specification

อย่างไรก็ตาม การเขียน Job Specification ที่ถูกต้องและแน่นอน เป็นสิ่งทำได้ยาก เพราะบางครั้งผู้อ่าน Job Description ต่างก็อาจจะมีความเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติของบุคคล ซึ่งสมควรจะทำงานตาม Job description นั้นต่าง ๆ กันไป ด้วยเหตุนี้จึงมีการเป็นจำนวนไม่น้อย ที่ไม่ระบุ Job Specification ไว้เป็นที่แน่นอน คงทำแต่เฉพาะ Job description เท่านั้น โดยปล่อยให้ผู้คัดเลือกคนงาน หรือหัวหน้างานระดับสูงเป็นผู้กำหนดสร้าง Job Specification ที่ตนต้องการ หรือมองเห็นว่าเหมาะสมนั่นเอง

การประเมินค่างาน (Job Evaluation)

การประเมินค่างาน ย่อมหมายถึงวิธีดำเนินการพิจารณาหาค่าของงานหนึ่งที่มีส่วนสัมพันธ์กับงานต่าง ๆ ภายในบริษัทแห่งนั้นว่า อัตราค่าจ้างของงานนี้ควรจะเป็นเท่าใด จึงจะเป็นธรรมในเมื่อเปรียบเทียบกับอีกงานหนึ่ง ภายในบริษัทเดียวกัน ทั้งนี้ในแบบประเมินค่าของงาน จะมีข้อมูลขั้นมูลฐานเป็นองค์ประกอบการพิจารณากำหนดอัตราค่าจ้างได้อย่างเชื่อถือได้ เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาค่าจ้างอย่างมีเหตุผล และอย่างมีระบบต่อไป

วัตถุประสงค์ของการประเมินค่างาน

๑. เพื่อให้ข้อมูลขั้นมูลฐานในการประกอบการพิจารณากำหนดอัตราค่าจ้างที่เป็นธรรม
๒. เพื่อมีข้อมูลประกอบการชี้แจงแสดงความเป็นธรรม ให้แก่สหภาพแรงงาน ในการเจรจาต่อรองเรื่องค่าจ้าง
๓. เพื่อสร้างความเป็นธรรมระหว่างกลุ่มงาน กลุ่มบุคคล กลุ่มอาชีพของพนักงานในบริษัทที่ต้องมีระดับอัตราค่าจ้างแตกต่างกันไป
๔. เพื่อความสะดวกง่ายดายในกรณีที่มีงานใหม่เกิดขึ้นมา อันเนื่องมาจากบริษัทขยายกิจการงานออกไปเมื่อมีตำแหน่งงานเกิดขึ้นก็กำหนดอัตราค่าจ้างได้รวดเร็วยิ่งขึ้น
๕. เพื่อให้ข้อมูลประกอบการวางโครงการฝึกอบรมพนักงาน บรรจุแต่งตั้งเลือกสรร และประกอบการพิจารณาวางแผนอัตราค่าจ้างบุคคลในระยะยาวของบริษัทไว้ล่วงหน้า
๖. เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาผลการสำรวจอัตราค่าจ้างในท้องถิ่น
๗. เพื่อใช้สอบค้นความแตกต่างระหว่างอัตราค่าจ้างที่กรณีปัญหาข้อขัดแย้ง ความเป็นธรรมในเรื่องค่าจ้างระหว่างพนักงานก็ดี ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างก็ดี

ข้อมูลขั้นมูลฐานที่นำมาพิจารณาในการประเมินค่างาน

โดยทั่วไปไม่ว่าจะเป็นองค์การประเภท Industrial Company หรือ Trading Company ก็มักจะประเมินค่างาน โดยพิจารณาเปรียบเทียบข้อมูลที่สำคัญ ๆ ๔ ประการคือ

๑. ทักษะ (Skill)
๒. ความรับผิดชอบ (Responsibility)
๓. กำลังแรงงาน (Effort)
๔. เงื่อนไข และสภาพการทำงาน (Working Conditions)

จากข้อมูลในแต่ละประเด็นสามารถกระจายเป็นข้อมูลย่อย เพื่อสะดวกในการวัดความแตกต่างของข้อมูลต่าง ๆ ของงานได้ละเอียดลึกซึ้งยิ่งขึ้น

ข้อมูลขั้นมูลฐาน	ข้อมูลย่อย
ทักษะ	<ul style="list-style-type: none"> - วุฒิการศึกษา - ประสบการณ์ - การฝึกอบรมหรือความสามารถพิเศษ - ความฉลาด การใช้ไหวพริบ
ความรับผิดชอบ	<ul style="list-style-type: none"> - จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชา - ลักษณะของการตัดสินใจ - ความปลอดภัยในการทำงานของผู้อื่น - เครื่องมือ เครื่องใช้ วัสดุดิบหรือผลผลิต
กำลังงานที่ต้องใช้	<ul style="list-style-type: none"> - กำลังทางกายและกล้ามเนื้อ - การใช้ประสาทสัมผัส

ข้อมูลขั้นมูลฐาน	ข้อมูลย่อย
กำลังงานที่ต้องใช้	<ul style="list-style-type: none"> - การใช้สมอง - แรงจิตใจ สมาธิ ความแม่นยำในการทำงาน
เงื่อนไขและสภาพการทำงาน	<ul style="list-style-type: none"> - งานสามัญธรรมดา - งานที่อยู่ในสภาพเสี่ยงอันตราย - งานในสภาพที่ต้องเผชิญต่อความกดดันจากสภาวะแวดล้อม เช่น อุณหภูมิ, แสง, ๗, ความชื้น, เสียง - งานที่ผิดปกติวิสัยตามธรรมชาติ

วิธีการประเมินค่างาน

วิธีการประเมินค่างานในทางวิชาการที่นิยมใช้กันอยู่ทั่วไปมี ๔ วิธีด้วยกันคือ

๑. วิธีจัดลำดับชั้นของงาน (Simple Ranking Method)
๒. วิธีจำแนกชั้นของงาน (Job Classification Method)
๓. วิธีประเมินค่าเป็นคะแนน (Point System)
๔. วิธีเปรียบเทียบองค์ประกอบของงาน (Factor Comparison)

๑. วิธีจัดลำดับชั้นของงาน (Simple Ranking Method)

เป็นวิธีการที่ง่ายที่สุดในการเปรียบเทียบ เพื่อบอกว่า งานใดอยู่สูงกว่างานใด การนำปัจจัยต่าง ๆ มาเป็นมาตรการในการตัดสินใจ ทำอย่างคร่าว ๆ ไม่มีอะไรซับซ้อนยุ่งยาก ไม่ได้มีการพิจารณาอย่างละเอียดมากนัก ผู้รับผิดชอบอาจเป็นผู้จัดการหรือผู้บริหารระดับสูง บางทีอาจจะใช้คณะกรรมการเข้ามาช่วยพิจารณา มักจะใช้ในองค์กรที่มีตำแหน่งงานไม่มากนัก บางองค์กรใช้ประเมินค่าของกลุ่มงานระดับผู้บริหาร โดยใช้คณะกรรมการเป็นผู้พิจารณา เพราะ

งานของพนักงานระดับสูง ผู้บริหารก็ค่อนข้างจะระบุได้ยากว่า มีขอบเขตไปถึงไหน แต่ในระหว่างผู้บริหารด้วยกัน ก็พอจะทราบว่าใครมีความรับผิดชอบมากกว่าใคร และลักษณะงานของใครยากกว่า

วิธีการทำก็เพียงแต่นำเอาตำแหน่งงานต่าง ๆ ที่มีอยู่ มาจัดลำดับว่า ตำแหน่งใดควรจะอยู่สูงกว่า ตำแหน่งใดควรจะอยู่ต่ำ ปัจจัยที่นำมาพิจารณา ก็อาจจะใช้ความชำนาญ ความสำเร็จ ความรับผิดชอบ ความอุตสาหะพยายาม สภาพการทำงาน หรือปัจจัยอื่น ๆบ้าง แต่ไม่มีหลักเกณฑ์ตายตัว

ยกตัวอย่างเช่น มีตำแหน่งต่าง ๆ อยู่ ๘ ตำแหน่ง ก็จับมาเรียงลำดับจากตำแหน่งสูงลงไปสู่ตำแหน่งต่ำ ดังนี้

ผู้จัดการ

ผู้ควบคุมบัญชีการเงิน

พนักงานขาย

พนักงานบัญชี

พนักงานต้อนรับ

ยามรักษาการ

ภารโรงทำความสะอาด

เด็กรับใช้ทั่วไปในสำนักงาน

ข้อดีของวิธีนี้ก็คือ สะดวก ง่าย และสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายน้อย บางทีก็เหมาะสมกับการจัดลำดับของงาน ที่บอกไม่ได้ชัดเจนว่ามีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาอย่างไร เช่น ในงานระดับผู้บริหารของบางองค์การ ที่ไม่ได้กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบเอาไว้

ข้อเสียก็คือ ขาดวิธีการที่แน่นอน อธิบายไม่ได้ว่าเพราะเหตุใด มีช่องว่างให้ผู้ตัดสินใจใช้อคติในการจัดลำดับของงานเป็นอย่างมาก

๒. วิธีจำแนกชั้นของงาน (Job Classification Method)

วิธีนี้วิวัฒนาการมาจากวิธีการจัดลำดับชั้นตำแหน่งงานนั่นเอง สารสำคัญของวิธีการก็คงเดิม เว้นแต่มีการนำเอาเกณฑ์ชั้นมูลฐานของความแตกต่างของงานมาเป็นเครื่องจำแนกชั้นของงานออกเป็นกลุ่มหรือชั้นเท่านั้น กล่าวคือ ใช้องค์ประกอบชั้นมูลฐานทั้งหมดของงาน ซึ่งได้แก่ทักษะ กำลังแรงงาน ความรับผิดชอบ สภาพการทำงาน มาเป็นเกณฑ์พิจารณากำหนดหาความยากง่ายของแต่ละงาน เพื่อจัดงานที่มีความยากง่ายเหมือนกันไว้ในกลุ่มหรือในชั้นเดียวกัน

สำหรับวิธีจะดำเนินการจำแนกชั้นของงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องดำเนินการดังต่อไปนี้คือ

๑. ต้องเชื่อได้ว่าทุกงานในบริษัทนั้น ๆ ได้วิเคราะห์อย่างเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ
๒. รวบรวมเอาการพรรณางาน (Job description) ของทั้งหมดทุกงานมาทำการประเมิน
๓. พิจารณากำหนดแบ่งชั้นของงานแต่ละประเภทที่สำคัญ ๆ ออกให้ได้เสียก่อน เช่น แบ่งเป็นประเภท งานในโรงงาน (Factory Job) งานในสำนักงาน (Office Job) และงานในวิชาชีพ (Professional) เป็นต้น
๔. ทำการเขียนคำพรรณางานของแต่ละประเภทที่แบ่ง (Job Class description) ขึ้นมาใหม่
๕. เลือกและแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินค่าของงานโดยให้ได้กรรมการตัวแทนมาจากทุกหน่วยงานของบริษัทนั้น
๖. เลือกงานหลัก (Key Job) ในประเภทของงานที่แบ่งชั้นได้แล้วสัก ๑-๒ งาน เพื่อใช้เป็นรายละเอียดในคำพรรณางานนั้น เป็นเกณฑ์ตรวจวัดกับงานต่าง ๆ ในบริษัทนั้น
๗. ทำการประเมินค่าของงานต่าง ๆ เพื่อจัดเข้าชั้นของแต่ละประเภทงานที่กำหนดไว้ โดยใช้คำพรรณางานของงานหลักและคำพรรณางานของแต่ละประเภทที่แบ่งชั้นไว้
๘. เป็นเกณฑ์เปรียบเทียบ

๘. คำเนินการพิจารณาทบทวนผลการประเมินค่าของงานที่ทำมาแล้วทั้งหมด เสียใหม่ เพื่อความถูกต้องอย่างสมบูรณ์ โดยไม่มีข้อแย้งเกิดขึ้นในภายหลัง

๓. วิธีประเมินค่าเป็นคะแนน (Point System)

วิธีนี้กล่าวกันว่าเป็นระบบการประเมินค่าของงานที่ถูกต้องที่สุดในระบบที่ใช้เป็นหลัก ในการประเมินค่าของงานในสมัยปัจจุบันนี้ วิธีการทำแบ่งออกเป็นชั้น ๆ ดังต่อไปนี้

๑) เลือกส่วนประกอบของงาน ที่ใช้ในการประเมินค่าของงานขึ้นมา ขอให้สังเกตว่าตามระบบ ranking และ grading นั้นพิจารณางานแต่ละชั้นหรือประเภทโดยคิดค่าของงานทั้งชิ้น (whole job) แต่ในระบบ Point System นี้วัดค่าของงานชิ้นใดชิ้นหนึ่ง โดยพิจารณาส່วนประกอบต่าง ๆ ทั้งหมด หรือส่วนที่สำคัญ ๆ ของงานทั่ว ๆ ไป ส่วนประกอบที่ใช้ในการประเมินค่าของงานได้แก่

- (ก) ความชำนาญหรือความถนัด
- (ข) ความรับผิดชอบ
- (ค) ความพยายามหรือกำลังงานที่ใช้ และ
- (ง) สภาพของการทำงาน

การที่องค์การทั่ว ๆ ไปใช้ส่วนประกอบสี่อย่างนี้ ก็เพราะว่าการที่นายจ้างจ่ายเงินค่าจ้างให้กับลูกจ้างนั้นก็เพื่อซื้อความสามารถและกำลังงานของลูกจ้าง ตลอดจนความรับผิดชอบและความอดทนต่อสภาพของการทำงานสำหรับงานที่เขาต้องปฏิบัติ

จำนวนส่วนประกอบที่ใช้ในการประเมินราคาของงาน ก็แตกต่างกันไปแล้ว แต่ความต้องการขององค์การ บางแห่งก็ใช้มากกว่า ๔ อย่าง บางแห่งก็ใช้เฉพาะ ๔ อย่าง ที่กล่าวมานี้เท่านั้น อย่างไรก็ตาม อย่างไรก็ดี ส่วนประกอบทั้ง ๔ อย่างนี้ก็มักจะถูกแบ่งซอยออกไปอีก เพื่อความละเอียด ในการประเมินราคา ส่วนมากมักจะซอยออกเป็นสิบหรือสิบสอง Factors ดังข้างล่างนี้

ความชำนาญ (Skill)	ความรับผิดชอบ (Responsibility)	กำลังงานที่ต้องใช้ (Effort)	สภาพของการทำงาน (Working Conditions)
ความรู้ (Education) ประสบการณ์ (Experience) ความฉลาดแคล่วคล่อง และความคิดริเริ่ม	เครื่องมือเครื่องใช้ วัตถุดิบหรือผลผลิต ความปลอดภัย ของผู้อื่น, การทำงาน ร่วมกับบุคคลอื่น	ทางกาย ทางสมอง ประสาท ทางตา	งานสามัญธรมตา งานเสี่ยงภัย

๒) ตั้ง scale of value ของแต่ละ factor เพื่อใช้เป็นมาตรฐานในการประเมินค่าส่วนประกอบแต่ละส่วนของงานแต่ละชิ้น

ขั้นแรก ในการตั้ง scale of value นี้จะต้องคิดถึงว่า คะแนนรวมที่จะใช้ในระบบนี้จะเป็นเท่าใด หลักทั่ว ๆ ไปก็คือต้องไม่มากหรือน้อยเกินไป คือถ้าคะแนนรวมมากเกินไป คะแนนก็เพื่อ ถ้าคะแนนรมน้อยเกินไป การเปรียบเทียบก็ไม่สามารถทำได้ละเอียดเท่าที่ควร เท่าที่นิยมกันก็มักจะใช้คะแนนรวมระหว่าง ๕๐๐ ถึง ๑,๐๐๐ คะแนน

ขั้นที่สอง เมื่อได้คะแนนรวมแล้วก็จัดแบ่งคะแนนนั้นให้กับ factors ต่าง ๆ ที่จะใช้ในการประเมิน การแบ่งคะแนนรวมให้แต่ละ factor นั้นควรคิดเป็นเปอร์เซ็นต์ โดยทั่วไปแล้วความชำนาญจะได้เปอร์เซ็นต์สูงที่สุด รองลงมาคือความรับผิดชอบ ส่วนกำลังงานที่ต้องใช้นั้นมักได้เปอร์เซ็นต์เท่า ๆ กันกับสภาพของการทำงาน สมมุติว่าตกลงใช้คะแนนรวมสำหรับส่วนประกอบของงานทุก factors เท่ากับ ๑,๐๐๐ คะแนน และสมมุติว่าตกลงแบ่งคะแนนรวมให้ factors ต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

Factors	คะแนนรวม	เปอร์เซ็นต์
ความชำนาญ	๕๐๐	๕๐
ความรับผิดชอบ	๒๐๐	๒๐
กำลังงานที่ต้องใช้	๑๕๐	๑๕
สภาพของการทำงาน	๑๕๐	๑๕
รวม	๑,๐๐๐ คะแนน	๑๐๐ %

จากการสำรวจปรากฏว่าจำนวนเปอร์เซ็นต์ที่องค์การธุรกิจต่าง ๆ นิยมใช้กันมากที่สุด คือ

ความชำนาญให้	๕๐ %
ความรับผิดชอบให้	๒๕ %
กำลังงานที่ต้องใช้ให้	๑๕ %
สภาพของการทำงานให้	๑๐ %

แต่ในระยะหลัง ๆ นี้ มีความเห็นว่าควรลดเปอร์เซ็นต์จากความชำนาญมาเพิ่มให้กับความรับผิดชอบ โดยมีเหตุผลว่า ทุกวันนี้มีเครื่องมือเครื่องจักรช่วยทำงาน อัตราผลิตมากขึ้น คนทำงานใช้ความชำนาญน้อยลง แต่มีความรับผิดชอบในเครื่องมือเหล่านี้มากขึ้น

จากคะแนนรวมที่แบ่งให้กับ ๔ Factors ใหญ่ ๆ แล้ว ก็จะพิจารณาแบ่งคะแนนให้กับ Factors ย่อย ๆ ของแต่ละ Factors ใหญ่ต่อไปอีก และในแต่ละ Factors ย่อยนั้นก็ต้องมีการแบ่งซอยกันออกไปอีก ตัวอย่างเช่น สมมติว่า factor ความชำนาญซึ่งได้รับแบ่งคะแนนรวม ๕๐ % หรือ ๕๐๐ คะแนนนั้น ตกลงแบ่งซอยให้ Factors ย่อยดังนี้คือ การศึกษา ๒๐๐ คะแนน, ประสบการณ์ ๒๐๐ คะแนน ความฉลาดคล่องแคล่ว ๑๐๐ คะแนน เฉพาะในส่วนการศึกษาก็อาจจะแบ่งซอยลงไปอีก สมมติว่าเป็น ๔ ชั้นดังนี้

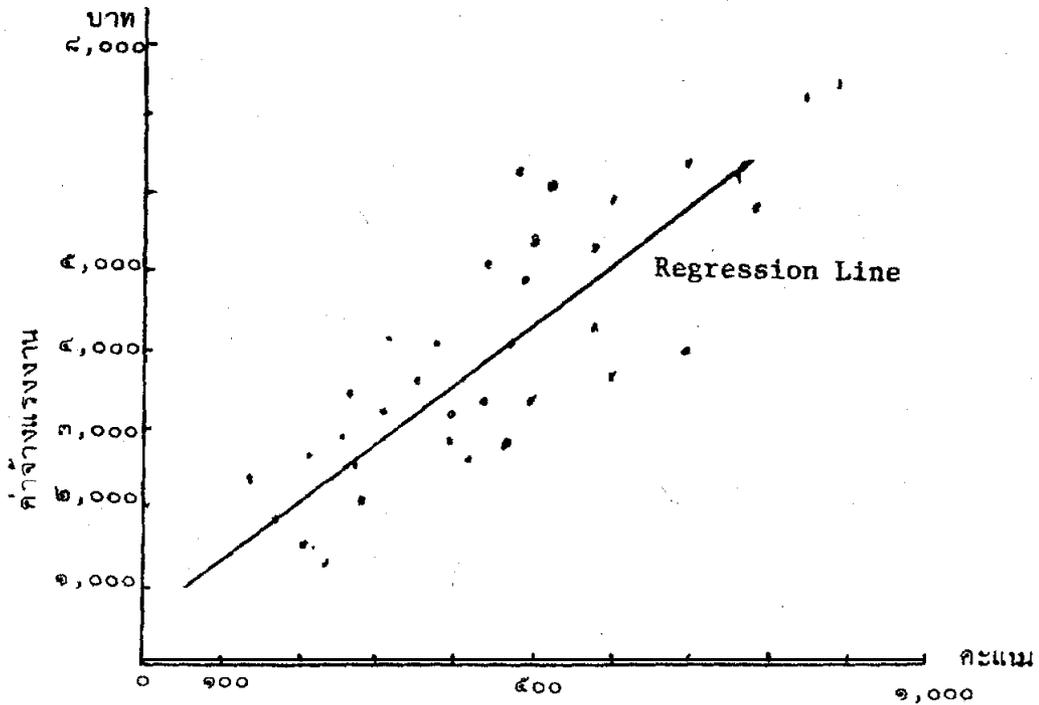
๔๐	๘๐	๑๒๐	๑๖๐	๒๐๐ คะแนน
อ่านออก เขียนได้	จบ ม.ศ.๓	จบ ม.ศ.๕	ได้ปริญญาตรี ตรี	สูงกว่าปริญญาตรี

ซึ่งในแต่ละขั้นนี้ก็อาจจะแยกรายละเอียดออกไปได้อีกตามความต้องการ

๓) จัดให้คะแนนงานต่าง ๆ เมื่อได้จัดทำ Scale of Value ของ Factors ต่าง ๆ ดังกล่าวไว้เรียบร้อยแล้ว ก็จัดการประเมินหรือให้คะแนนงานต่าง ๆ ได้โดยพิจารณาจาก Specification ของงานแต่ละขั้นเปรียบเทียบกับ Specification ของ Scale of Value ตัวอย่างเช่น ถ้างานขั้นหนึ่งใน Job Specification ระบุว่าต้องใช้ผู้ปฏิบัติซึ่งมีความรู้จบปริญญาตรีทางบัญชี จาก Scale of Value ข้างบน เราก็ให้คะแนน Factor เรื่องการศึกษาเท่ากับ ๑๖๐ คะแนน เมื่อได้ทำเช่นนี้กับทุก Factors ที่ใช้ในการประเมินค่าของงานขั้นใดขั้นหนึ่ง หรือประเภทใดแล้ว ผลรวมของคะแนนก็คือค่าของงานขั้นนั้น ในลักษณะเป็นคะแนน (Points) ซึ่งจะได้นำมาเปลี่ยนเป็นเงินตราในขั้นต่อไป

๔) จัดทำ Wage Survey เช่นเดียวกันกับระบบอื่น ๆ ชั้นแรกของการที่จะเปลี่ยนคะแนนการประเมินค่าของงานออกเป็นเงินตราก็คือทำ Wage Survey โดยเลือกงานตัวอย่างหรืองานหลัก (Key job) กลุ่มหนึ่งจากงานทุกประเภทในกิจการ โดยทั่ว ๆ ไปจำนวนของงานตัวอย่างนี้จะมีประมาณ ๑๐ % ของจำนวนงานทั้งหมด เมื่อได้กลุ่มงานตัวอย่างนี้แล้ว ก็จัดทำการศึกษาสำรวจค่าของงานทั้งหลายในกลุ่มงานตัวอย่างที่มีอยู่ในธุรกิจขนาดเดียวกันหรือประเภทเดียวกัน พุทธิลักษณ์หนึ่งก็คือหา Going Wage Rate ของงานทั้งหลายในกลุ่มงานตัวอย่างนั้น ๆ

๕) คำนวณค่าของงาน เมื่อได้ค่าของงานตัวอย่างตามวิธีข้างต้นแล้ว ก็สามารถจะสร้าง Wage Curve แล้ว Plot ทาค่าที่เป็นเงินตราของงานต่าง ๆ ตามวิธี Scatter diagram และหาเส้น Regression Line ต่อไป เพราะทราบค่าในรูปของคะแนนเรียบร้อยแล้ว ดังตัวอย่างต่อไปนี้



"Scatter Diagram"

อย่างไรก็ตาม การหาเส้น Regression line ตามวิธี Scatter diagram นี้ อาจทำให้เกิดความไม่เชื่อถือในความแน่นอนของการลากเส้นตรงที่แสดง Wage Curve จึงมีความพยายามที่จะหาค่าความสัมพันธ์ของคะแนนกับจำนวนเงินของ Key Job ตามที่สำรวจ มาได้จากตลาดแรงงาน เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่แน่นอน โดยสร้างเป็นสมการเส้นตรงตามวิธี Linear Regression Analysis โดยให้ Y แทนค่าของเงินค่าจ้าง และ X แทนค่า จำนวนคะแนน

สูตร	สมการเส้นตรง	$y = a + bx$
		$a = \bar{y} - b\bar{x}$
		$b = \frac{\sum xy}{\sum x^2}$

เมื่อได้ค่า a และ b แล้ว จึงแทนค่า x (คะแนน) เข้าไปในสมการก็จะ สามารถหาค่า y ออกมาเป็นจำนวนเงินที่เหมาะสมกับค่า x นั้น

๔. วิธีเปรียบเทียบองค์ประกอบของงาน (Factor Comparison)

วิธีการที่ ๔ ในการประเมินค่าของงานอาจแยกเป็นชั้น ๆ ได้ดังนี้

- (๑) เลือก Factors ที่จะใช้ในการประเมินค่าของงาน
- (๒) เลือกงานตัวอย่าง (Key jobs)
- (๓) หา Going Wage Rate ของงานตัวอย่าง

วิธีการของทั้ง ๓ ชั้นที่ว่ามานี้ก็เช่นเดียวกันกับที่ได้กล่าวแล้วในระบบ Point System; ผิดกันตรงที่ระบบ Factor-Comparison System ใช้ Factors และงานตัวอย่างจำนวนน้อยกว่าในระบบ Point System

(๔) เรียงลำดับความสำคัญของ Job Factors ของงานต่าง ๆ ในกลุ่มงานตัวอย่าง

(G) จัดแบ่ง Going Wage Rate ของแต่ละงานให้กับ Factors ต่าง ๆ ตามลำดับความสำคัญในข้อ (๔)

(๖) ประเมินค่าของงานต่าง ๆ โดยเปรียบเทียบกับค่าของ Job Factors ของ Key Jobs ของงานตัวอย่างที่ได้จากข้อ (๕)

ตัวอย่าง

สมมติว่า Factors ในข้อ (๑) จะใช้เพียง ๔ Factors ใหญ่ ๆ คือ ความชำนาญ, ความรับผิดชอบ, กำลังงานที่ต้องใช้, และสภาพของการทำงาน, และงานตัวอย่างในข้อ (๒) มีเพียง ๕ ประเภท คืองานประเภท A, B, C, D, E และจากผลของการสำรวจค่าจ้าง (Wage survey) สมมติว่า Going Wage Rate ของงานตัวอย่างมีดังนี้ คืองาน A อัตราชั่วโมงละ ๓ บาท, งาน B อัตราชั่วโมงละ ๒.๕๐ บาท, งาน C อัตราชั่วโมงละ ๒.๒๐ บาท, งาน D อัตราชั่วโมงละ ๑.๗๐ บาท, งาน E อัตราชั่วโมงละ ๑.๕๐ บาท, การเรียงอันดับความสำคัญของ Factors ของงานตัวอย่างตามข้อ (๔) สมมติว่า เป็นดังนี้

ความชำนาญ	ความรับผิดชอบ	กำลังงานที่ต้องใช้	สภาพของการทำงาน
A	B	E	D
B	A	D	E
C	C	B	C
D	D	C	B
E	E	A	A

เมื่อจัดแบ่ง Going Wage Rate ให้กับ Factors ของงานตัวอย่างในข้อ (h) สมมุติว่า ได้กำหนดอัตราคิดเป็นค่าจ้างต่อ ๑ ชั่วโมงไว้ดังนี้

Going Wage Rate (อัตราค่าจ้างต่อ ๑ ช.ม.)	ความชำนาญ	ความรับผิดชอบ	กำลังงาน ที่ต้องใช้	สภาพของการ ทำงาน
A = ๓.๐๐ บาท	A = ๑.๗๐ บาท	B = ๑.๐๐ บาท	E = ๐.๖๐ บาท	D = ๐.๕๐ บาท
B = ๒.๘๐ บาท	B = ๑.๑๐ บาท	A = ๐.๘๐ บาท	D = ๐.๔๕ บาท	E = ๐.๔๕ บาท
C = ๒.๒๐ บาท	C = ๐.๘๐ บาท	C = ๐.๖๐ บาท	B = ๐.๔๐ บาท	C = ๐.๔๐ บาท
D = ๑.๗๐ บาท	D = ๐.๕๐ บาท	D = ๐.๒๕ บาท	C = ๐.๓๐ บาท	B = ๐.๓๐ บาท
E = ๑.๔๐ บาท	E = ๐.๒๐ บาท	E = ๐.๑๕ บาท	A = ๐.๒๐ บาท	A = ๐.๒๐ บาท

มาถึงขั้นนี้ จะเห็นได้ว่าราคามาตรฐานของ Factors ต่าง ๆ ของงาน ๕ ประเภท มีค่าคิดเป็นเงินเท่าใด ต่อไปก็สามารถประเมินค่าของงานอื่น ๆ ได้เช่นในงาน X จาก Job Specification ต้องใช้ความชำนาญเท่ากับความชำนาญของงาน B (๑.๑๐ บาท); ความรับผิดชอบเท่ากับของงาน C (๐.๖๐ บาท); กำลังงานที่ต้องใช้เท่ากับของงาน A (๒.๐๐ บาท); และสภาพของการทำงานเหมือนกับงาน B (๐.๓๐ บาท); ผลของการประเมินค่าของงาน X

ก็จะเท่ากับอัตรา ๔.๐๐ บาทต่อ ๑ ชั่วโมง (คือ $๑.๑๐ + ๐.๖๐ + ๒.๐๐ + ๐.๓๐ = ๔.๐๐$)

วิธีเปรียบเทียบปัจจัย (Factor-Comparison) นี้ Eugene Benge เป็นผู้สนับสนุนเกี่ยวกับการประเมินค่าของงาน โดยให้ความเห็นว่า ควรเลือกงานในตำแหน่งต่าง ๆ หลาย ๆ ตำแหน่ง (ประมาณ ๑๕-๒๐ ตำแหน่ง) แล้วทำการวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านั้น ซึ่งควรจะให้มีส่วนสัมพันธ์กับค่าตอบแทนโดยยุติธรรม การที่จะมีปัจจัยก็อย่างก็แล้วแต่ความเหมาะสม หลักมีว่าให้มีจำนวนมากพอที่จะทำให้สามารถเปรียบเทียบความสำคัญของงานต่าง ๆ ได้โดยถูกต้อง แต่ก็ไม่ควรจะมากเกินไปจนเกิดการสับสนขึ้น สำหรับปัจจัยที่สำคัญก็มิอย่างที่ได้พิจารณามาแล้ว เหตุผลที่ใช้ปัจจัยเหล่านี้ก็เพราะมีอยู่ในทุกงานที่ทำไม่ว่าจะเป็นงานประเภทใด เพียงแต่ว่ามีมากน้อยแตกต่างกันเท่านั้น อนึ่ง ปัจจัยบางอย่างถึงแม้จะมีอยู่ในทุกงานก็ตาม แต่นำมาเปรียบเทียบกับงาน ซึ่งไม่ควรนำมาประกอบการพิจารณา เช่น

ความรู้ขั้นต่ำ

ความสมบูรณ์จากผลการตรวจร่างกาย

ความซื่อสัตย์

ความตั้งใจจะทำงาน

การประเมินราคาของงานโดยใช้วิธีต่าง ๆ ดังกล่าวมาแล้วนั้น จะได้ค่าแรงงานที่เรียกว่าเป็นค่าแรงงานหลัก (Basic Pay) ซึ่งเป็นค่าแรงที่คนงานสมควรจะได้รับ เป็นค่าตอบแทนในการทำงานหนึ่ง ๆ แต่มิได้หมายความว่า จะเป็นอัตราค่าจ้างที่เหมาะสมจะจ่ายได้ทันที การกำหนดอัตราค่าจ้างที่เหมาะสมนั้น จำเป็นต้องพิจารณาปัจจัยอื่น ๆ ประกอบด้วย ดังจะได้กล่าวต่อไป

ข้อควรระวัง ซึ่งเป็นหัวใจของการประเมินค่างานก็คือ การนำอัตราค่าจ้างที่ได้จากการประเมินค่างานไปใช้ เพื่อประโยชน์ในการบริหารค่าตอบแทน ในองค์การที่มีการกำหนดค่าจ้างเงินเดือนของงานต่าง ๆ อยู่แล้ว หลังจากที่มีการทำ Job Evaluation ขึ้นมาภายหลัง การนำ

อัตราค่าจ้างที่หาได้มาใช้ประโยชน์นั้นจำเป็นต้องมีความระมัดระวังอย่างสูง เพราะการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับค่าตอบแทน ไม่ว่าจะในทางเพิ่มขึ้น หรือลดลงย่อมส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ตลอดจนปัญหาต่าง ๆ ในการบริหารงานบุคคลที่จะตามมา

ตัวอย่างแสดงการให้คะแนนปัจจัยในการประเมินค่างาน ในโรงงานอุตสาหกรรม
แห่งหนึ่ง ได้แสดงไว้ข้างล่างนี้

ตัวอย่างแสดงการกำหนดปัจจัยและการให้คะแนนมาตรฐานในการประเมินค่างาน
ในโรงงานอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งย่านสมุทรปราการ

ส่วนที่ ๑ การประเมินค่างาน (Job Evaluation)

ตอนที่ ๑ การประเมินค่า Key Jobs ด้วย Point System ประกอบด้วยขั้นตอน

ดังนี้

ขั้นที่ ๑ การเลือกปัจจัยที่ใช้ในการพิจารณาประเมินค่างาน

๑. ความรู้ (Knowledge)

๑.๑ การศึกษา (Education)

๑.๒ ประสบการณ์ (Experience)

๒. ความสามารถ (Ability)

๒.๑ ความสามารถทางสมอง (Mental Ability)

๒.๒ ความสามารถทางร่างกาย (Physical Ability)

๒.๓ การบังคับบัญชา (Supervision)

๒.๔ การติดต่อ (Contacts)

๓. ความพยายาม (Effort)

๓.๑ ความพยายามทางสมอง (Mental Effort)

๓.๒ ความพยายามทางร่างกาย (Physical Effort)

๓.๓ ความตั้งใจ (Concentration)

do:

๔. สภาพการทำงาน (Working Conditions)

๔.๑ สิ่งแวดล้อมที่ทำงาน (Surroundings)

๔.๑.๑ อุณหภูมิ (Temperature)

๔.๑.๒ ความสะอาด (Cleanness)

๔.๑.๓ เสียงรบกวน (Noise)

๔.๒ ความเสี่ยงภัย (Hazards)

ขั้นที่ ๒ กำหนดคะแนนมาตรฐานให้กับแต่ละปัจจัย โดยให้มีคะแนนรวมสูงสุดทั้งสิ้น
จำนวนหนึ่งในสี่สัมมุติให้เป็น ๔๖๐ คะแนน

๑. ความรู้ (Knowledge)

๑.๑ การศึกษา (Education) เป็นการวัดระดับการศึกษาที่เหมาะสมในการ
ปฏิบัติงานในหน้าที่

ระดับ	คำอธิบาย	คะแนน
๑.	หลักสูตรภาคบังคับขั้นต่ำของกระทรวงศึกษาธิการ	๑๐
๒.	ม.ศ. ๓	๓๔
๓.	ม.ศ. ๔	๕๐
๔.	ม.ศ. ๖ หรือ ป.ว.ช.	๕๔
๕.	อนุปริญญา หรือ ป.ว.ส.	๗๔
๖.	ปริญญาตรี	๙๐
๗.	ปริญญาโทขึ้นไป	๑๐๐

๑.๒ ประสบการณ์ (Experience) เป็นการวัดประสบการณ์ในงานที่
เกี่ยวข้อง ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่

ระดับ	คำอธิบาย	คะแนน
๑.	มีประสบการณ์บ้างแต่ไม่ต้องถึง ๑ ปี	๑๐
๒.	ประสบการณ์ ๑ ปีขึ้นไป ไม่เกิน ๓ ปี	๒๐
๓.	ประสบการณ์ ๓ ปีขึ้นไป ไม่เกิน ๕ ปี	๓๐
๔.	ประสบการณ์ ๕ ปีขึ้นไป	๓๕

๒. ความสามารถ (Ability)

๒.๑ ความสามารถทางสมอง (Mental Ability) เป็นการวัดระดับ

ความสามารถทางสมอง เช่น ความคิดอ่าน การวิจัยหรือวิเคราะห์ปัญหา
การวางแผน หรือ การตัดสินใจที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ลุล่วง

ระดับ	คำอธิบาย	คะแนน
๑.	ปฏิบัติงานง่าย ๆ ประจำวัน ที่ไม่จำเป็นต้องใช้ความ สามารถทางสมอง หรือใช้แต่น้อยมาก	๑๐
๒.	ปฏิบัติงานประจำวัน ที่มีลักษณะยุ่งยากซับซ้อนบ้าง แต่ ลักษณะงานที่ค่อนข้างซ้ำซาก และมีมาตรฐานในการทำ งานกำหนดไว้ เป็นแนวทางอยู่แล้ว	๒๕

ระดับ	คำอธิบาย	คะแนน
๓.	ลักษณะงานมีความยุ่งยากซับซ้อนพอสมควร โดยมีมาตรฐานการทำงานกำหนดไว้หลายวิธี ความสามารถในการวิเคราะห์หรือตรวจสอบข้อเท็จจริง ความคิดอ่าน หรือความสามารถในการวางแผน เป็นสิ่งจำเป็นพอสมควรในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ลุล่วง	๔๐
๔.	ลักษณะงานค่อนข้างยุ่งยากซับซ้อน มีมาตรฐานในการทำงานกำหนดไว้กว้าง ๆ ความสามารถในการวิเคราะห์หรือตรวจสอบข้อเท็จจริง ความคิดอ่าน หรือความสามารถในการวางแผน เป็นสิ่งค่อนข้างจำเป็นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ลุล่วง	๕๕
๕.	ลักษณะงานยุ่งยากซับซ้อนมาก งานบางครั้งเป็นสิ่งที่ไม่เคยปฏิบัติมาก่อน ลักษณะงานส่วนใหญ่ไม่มีมาตรฐานการทำงานกำหนดไว้แน่นอน ความสามารถในการวิเคราะห์ หรือตรวจสอบข้อเท็จจริง ความสามารถในการวางแผนหรือความคิดอ่าน เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ลุล่วง.	๗๐

๒.๔ การติดต่อ (Contacts) เป็นการวัดระดับความจำเป็นในการติดต่อกับผู้อื่น เพื่อความสำเร็จของงาน โดยพิจารณาถึงระดับความยากง่ายของการติดต่อ หรือพิจารณาถึงระดับผู้ที่ติดต่อด้วย หรือพิจารณาถึงผลของการติดต่อ

ระดับ	คำอธิบาย	คะแนน
๑.	ทำงานอิสระคนเดียวไม่ติดต่อกับผู้อื่น หรือทำงานเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มหรือทำงานติดต่อกับผู้อื่น ในเรื่องที่ง่าย ๆ หรือมีความสำคัญน้อยมาก	๖
๒.	ลักษณะงานต้องติดต่อกับผู้อื่นในเรื่องที่มีความสำคัญอยู่บ้าง หรือต้องอาศัยความสามารถในการติดต่อกับผู้อื่น ในเรื่องที่ยากอยู่บ้าง เช่น การติดต่อเพื่อประสานงานกับบุคคลในระดับใกล้เคียงกันในหน่วยงานอื่น หรือติดต่อเพื่อให้ข่าวสาร หรือข้อมูลต่อหน่วยงานภายนอกบริษัท	๑๔
๓.	ลักษณะงานต้องติดต่อกับผู้อื่นในเรื่องที่มีความสำคัญพอสมควร หรือการติดต่อกับผู้อื่นมีความยากพอสมควร เช่น การติดต่อกับบุคคลระดับสูงกว่า ในหน่วยงานอื่น หรือติดต่อบุคคลภายนอก เพื่อขอข้อมูลหรือข่าวสารที่มีความสำคัญ เป็นต้น	๒๒
๔.	ลักษณะงานจำเป็นต้องมีการติดต่อในเรื่องที่ค่อนข้างยาก และมีความสำคัญมาก เช่น การติดต่อเพื่อต่อรองกับผู้อื่น หรือโน้มน้าวจิตใจผู้อื่น เพื่อผลประโยชน์ของบริษัท เป็นต้น	๓๐

m. ความพยายาม (Effort)

- ๓.๑ ความพยายามทางสมอง (Mental Effort) วัดได้จากระดับความตึงเครียดทางสมองที่เกิดจากความถี่ในการใช้สมอง มากหรือน้อยตามลักษณะงาน

ระดับ	คำอธิบาย	คะแนน
๑.	ลักษณะงานไม่ก่อให้เกิดความตึงเครียดทางสมอง หรือใช้ความพยายามทางสมองน้อยมาก	๑๐
๒.	ลักษณะงานก่อให้เกิดความตึงเครียดทางสมองบ้าง เนื่องจากใช้ความพยายามทางสมองปานกลางเป็นครั้งคราว	๒๕
๓.	ลักษณะงานก่อให้เกิดความตึงเครียดทางสมองพอสมควร เนื่องจากใช้ความพยายามทางสมองมาก เป็นครั้งคราว หรือใช้ความพยายามทางสมองปานกลางแต่บ่อยครั้งต่อเนื่องกัน	๔๐
๔.	ลักษณะงานก่อให้เกิดความตึงเครียดทางสมองมาก เนื่องจากใช้ความพยายามทางสมองมาก บ่อยครั้ง หรือต่อเนื่องกันเป็นระยะเวลาานาน	๕๕

๓.๒ ความพยายามทางร่างกาย (Physical Effort) วัดได้จากความตึงเครียดของกล้ามเนื้อ หรือความเมื่อยล้าของกล้ามเนื้อ อันเกิดจากการใช้กำลังของกล้ามเนื้อ หรือเกิดจากการเกร็งของกล้ามเนื้อ

ระดับ	คำอธิบาย	คะแนน
๑.	นั่งทำงานเบา ๆ ไม่ต้องออกกำลังมาก หรือทำงานเบา ๆ ที่เปลี่ยนอิริยาบถอยู่ตลอดเวลา ทำให้ไม่เกิดความตึงเครียดของกล้ามเนื้อ หรือเมื่อยล้า	๖
๒.	ยืนหรือเดินสลับกันไปตลอดเวลาทำงาน นั่งเฉพาะเวลาพักผ่อน หรือทำงานที่ต้องใช้กำลังกล้ามเนื้อพอ	๑๔

ระดับ	คำอธิบาย	คะแนน
	สมควร เป็นครั้งคราว หรือนิ่งทำงานที่ใช้กำลังกล้ามเนื้อไม่มาก แต่เป็นการซ้ำซากอิริยาบถในเวลาที่ต้องเนื่องบ่อยครั้ง	
๓.	ยืนหรือเดินตลอดเวลาทำงาน ต้องใช้กำลังกล้ามเนื้อมาก เป็นครั้งคราว หรือทำงานที่มีลักษณะซ้ำซากอิริยาบถในเวลาที่ต้องเนื่องตลอดเวลาทำงาน	๒๒
๔.	ต้องใช้กำลังกล้ามเนื้อบ่อยครั้งหรือเกือบตลอดเวลาทำงาน	๓๐

๓.๓ ความตั้งใจ (Concentration) เป็นการวัดสมาธิในการปฏิบัติงานที่มีความละเอียดมากน้อยตามลักษณะงาน หรือวัดความแม่นยำในการปฏิบัติงานที่มีรายละเอียดมากน้อยตามลักษณะงาน

ระดับ	คำอธิบาย	คะแนน
๑.	ใช้ความตั้งใจเพียงเล็กน้อย สมานหรือความแม่นยำเป็นสิ่งจำเป็นน้อยมาก	๖
๒.	ใช้ความตั้งใจพอสมควร เพื่อปฏิบัติงานที่ต้องการความละเอียดบ้าง ให้ได้คุณภาพตามที่ต้องการ หรือลักษณะของงานมีรายละเอียดพอสมควร ต้องใช้ความแม่นยำในการปฏิบัติงานพอสมควร	๑๔
๓.	ใช้ความตั้งใจอย่างมาก เป็นครั้งคราวหรือบ่อยครั้งในการปฏิบัติงานที่ต้องการความละเอียด หรือในการปฏิบัติงานที่มีรายละเอียดของงานมาก แต่ความผิดพลาดมีโอกาสตรวจพบได้ไม่ยากหรือความผิดพลาดเป็นสิ่งที่แก้ไขได้	๒๒

ระดับ	คำอธิบาย	คะแนน
๔.	ใช้ความตั้งใจอย่างมากตลอดระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ที่ต้องการความละเอียดสูง หรือในการปฏิบัติงาน ที่มีรายละเอียดของงานมาก และความถูกต้องเป็นสิ่ง จำเป็นอย่างยิ่ง	๓๐

๔. สภาพการทำงาน (Working Conditions)

๔.๑ สิ่งแวดล้อมที่ทำงาน (Surroundings)

๔.๑.๑ อุณหภูมิ (Temperature) เป็นการวัดอุณหภูมิในที่ทำงานของ ตำแหน่งที่ประเมิน ว่ามีความน่าพอใจมากน้อยเพียงใด

ระดับ	คำอธิบาย	คะแนน
๑.	อุณหภูมิในที่ทำงานน่าพอใจ ทำงานในห้องปรับอากาศ เป็นส่วนใหญ่ จะออกไปปฏิบัติงานนอกห้อง เป็นครั้งคราว	๑
๒.	ลักษณะงานส่วนใหญ่ทำงานในสถานที่ที่มีอุณหภูมิปรกติตามธรรมชาติ และอยู่ภายในตัวอาคาร	๓
๓.	ลักษณะงานทำงานนอกตัวอาคารบ้างและทำงานภายในตัวอาคารบ้าง หรือทำงานในตัวอาคาร เป็นการประจำ แต่อยู่ใกล้เครื่องจักรหรือแหล่งกำเนิดความร้อนอื่น ๆ ที่แผ่รังสีความร้อน แต่ไม่เกิน ๓๔ เซ็นเซียส	๖

ระดับ	คำอธิบาย	คะแนน
๔.	ลักษณะงานส่วนใหญ่ทำงานนอกตัวอาคาร หรือทำงานในตัวอาคารเป็นการประจำ แต่อยู่ใกล้เครื่องจักรหรือแหล่งกำเนิดความร้อนอื่น ๆ ที่แผ่รังสีความร้อนเกินกว่า ๓๕ เซ็นเซียสขึ้นไป	๑๐

๔.๑.๒ ความสะอาด (Cleaness) เป็นการวัดความสะอาดบริเวณสถานที่ทำงานว่ามีความสะอาดน่าพอใจมากน้อยเพียงใด

ระดับ	คำอธิบาย	คะแนน
	สถานที่ทำงานสะอาด ปราศจากฝุ่นละอองและกลิ่น มีระบบการถ่ายเท อากาศดี	๑
๒.	สถานที่ทำงานสกปรกบ้าง เป็นครั้งคราว มีฝุ่นละอองหรือกลิ่นบ้างเป็นบางครั้ง มีระบบการถ่ายเทอากาศพอใช้ได้	๓
	สถานที่ทำงานค่อนข้างสกปรก มีฝุ่นละอองหรือกลิ่นน่ารำคาญพอสมควร หรือมีฝุ่นละอองหรือกลิ่นจุนมาก เป็นครั้งคราว หรือระบบการถ่ายเทอากาศยังไม่ดีนัก	๖
๔.	สถานที่ทำงานสกปรกน่ารังเกียจ มีกลิ่นเหม็นจุนบ่อยครั้ง หรือตลอดเวลา มีอากาศค่อนข้างอับตลอดเวลา	๑๐

๔.๑.๓ เสียงรบกวน (Noise) เป็นการวัดระดับความน่ารำคาญ

ในการปฏิบัติงานอันเกิดจากเสียงรบกวน

ระดับ	คำอธิบาย	คะแนน
๑.	สถานที่ทำงานเงียบสงบ หรืออาจมีเสียงรบกวน อันเกิดจากเครื่องใช้ในสำนักงานบ้าง	๑
๒.	สถานที่ทำงานมีเสียงรบกวนเป็นที่น่ารำคาญบ้าง เป็นบางครั้ง	๓
๓.	สถานที่ทำงานมีเสียงรบกวนเป็นที่น่ารำคาญตลอดเวลา หรือมีเสียงรบกวนมากเป็นบางครั้ง	๖
๔.	สถานที่ทำงานมีเสียงรบกวนมากเกือบตลอดเวลา หรือตลอดเวลา	๑๐

๔.๒ ความเสี่ยงภัยจากการทำงาน (Hazards) เป็นการวัดความเสี่ยงภัยต่อการบาดเจ็บ สูญเสียอวัยวะ หรือชีวิต หรือสุขภาพ อันเกิดจากการทำงาน ว่ามีมากน้อยเพียงใด

ระดับ	คำอธิบาย	คะแนน
๑.	ลักษณะงานไม่มีความเสี่ยงภัย หรือมีบ้างแต่น้อยมาก	๓
๒.	ลักษณะงานมีความเสี่ยงภัยบ้างเป็นครั้งคราว แต่การเสี่ยงภัยนั้นไม่ร้ายแรงถึงขนาดสูญเสียอวัยวะ หรือชีวิต หรือสุขภาพ หรือมีโอกาสสูญเสียอวัยวะ หรือชีวิต หรือสุขภาพ ได้แต่น้อยมาก	๗

ระดับ	คำอธิบาย	คะแนน
๓.	ลักษณะงานมีความเสี่ยงภัยเกือบตลอดเวลา แต่การเสี่ยงภัยนั้นไม่ร้ายแรงถึงขนาดสูญเสียอวัยวะหรือชีวิต หรือสุขภาพ หรือลักษณะงานมีความเสี่ยงภัยต่อการสูญเสียอวัยวะ หรือชีวิต หรือสุขภาพเป็นบางครั้ง ซึ่งต้องสวมใส่หรือใช้อุปกรณ์นิรภัย ขณะปฏิบัติหน้าที่	๑๑
๔.	ลักษณะงานมีความเสี่ยงภัยต่อการสูญเสียอวัยวะหรือชีวิต หรือสุขภาพ เกือบตลอดเวลา ซึ่งต้องสวมใส่หรือใช้อุปกรณ์นิรภัยขณะปฏิบัติงานตลอดเวลา	๑๕

การสำรวจอัตราค่าจ้าง (Wage Survey)

เนื่องจากวิธีการประเมินค่าจ้าง การกำหนดอัตราค่าจ้างแรงงานภายในองค์การ จำเป็นต้องยึดหลักอยู่บนรากฐานของอัตราค่าจ้างที่ใช้กันอยู่ในท้องตลาดเป็นเกณฑ์ในการเปรียบเทียบ อัตราค่าจ้างดังกล่าวนี้ จะต้องเป็นอัตราที่เหมาะสมสำหรับการเป็นมาตรฐาน ในท้องตลาด มีองค์การที่จะให้ท่านเลือกสำรวจอัตราค่าจ้างมาเป็นแบบอย่างหลายร้อยหลายพันองค์การ ท่านจะเลือกอย่างไร วิธีใดจึงจะได้ข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ

หลักในการสำรวจค่าจ้าง

๑. การคัดเลือกองค์การที่จะยึดเป็นแหล่งสำรวจข้อมูล
 - จะต้องเป็นองค์การที่ประกอบอุตสาหกรรมประเภทเดียวกัน หรืออยู่ในสายอาชีพเดียวกัน
 - หรือเป็นองค์การประเภทอื่น ๆ ที่มีขนาดใกล้เคียงกัน หรือตั้งอยู่ในภูมิภาคใกล้เคียงกัน หรือเหมือนกัน
๒. การคัดเลือกประเภทของงานที่จะสำรวจค่าจ้าง

ในองค์การมีงานหลายประเภทหลายตำแหน่ง บางประเภทเป็นงานที่มีรายละเอียด และลักษณะเฉพาะตัวไม่เหมือนกับงานในองค์การอื่น ๆ งานบางอย่างก็เป็นงานขั้นๆ ที่มีรายละเอียดในการทำงาน (Job description) และต้องการคุณสมบัติของผู้มาทำงาน (Job Specification) คล้ายคลึงกันในทุกองค์การ เช่น เสมียนพิมพ์ดีด พนักงานทำบัญชี เป็นต้น

เราไม่สามารถจะสำรวจค่าจ้างของงานทุกประเภทได้ จึงจำเป็นต้อง

- เลือกสำรวจเฉพาะอัตราค่าจ้างงานบางประเภท บางตำแหน่งที่มี Job description มี Job Specification ที่เป็นมาตรฐาน กล่าวคือ คล้ายคลึงกันในทุกองค์การเป็น Key job ขององค์การ

- ประการที่ ๒ Key job นั้น ควรจะเลือกจากงานหลาย ๆ ระดับขององค์-
การกระจายออกไป ตั้งแต่ระดับต่ำจนถึงระดับสูง เพราะถ้าหาก เลือกงานใน
ระดับเดียวกันหมด เช่น Key Job ๒๐ ตำแหน่ง ที่เลือกนั้นเป็นงานระดับ
ที่มีอัตราค่าจ้างต่ำทั้งสิ้น การจะใช้งานระดับนี้เป็นเกณฑ์ในการกำหนดงานที่มี
อัตราค่าจ้าง สูง ๆ งานระดับบริหาร ย่อมทำให้เกิดความเหมาะสมได้ยาก

๓. ช่วงระยะเวลาที่ใช้ในการสำรวจ

ไม่ควรสำรวจเพียงระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง แล้วจะถือเป็นเกณฑ์เปรียบเทียบ
ได้เลย การสำรวจควรทำติดต่อกันเป็นระยะ ๆ อย่างน้อยควรสำรวจ ๒ หรือ ๓ ครั้ง ในช่วง
เวลาต่าง ๆ กัน เพื่อศึกษาดูแนวโน้มของค่าจ้างในองค์การอื่น ๆ ด้วยว่ามีแนวโน้มสูงขึ้นในอัตรา
อย่างไร และเพื่อพิจารณาว่าอัตราค่าจ้างมีการเปลี่ยนแปลงอย่างไรตามภาวะแวดล้อมทาง เศรษฐ-
กิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้เพื่อจะได้กำหนดอัตราค่าจ้างภายในองค์การให้เหมาะสมที่สุด และ
ยังเป็นแนวทางในการวางแผน กำหนดการเคลื่อนไหวของอัตราค่าจ้างในอนาคตของคณงานแต่ละคน
ด้วย

จึงสรุปได้ว่า การสำรวจค่าจ้าง (Wage Survey) คือการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับ
อัตราค่าจ้างเฉพาะในท้องถิ่นในอุตสาหกรรม หรือสายอาชีพเดียวกัน ในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง
เพื่อจัดทำสถิติไว้เปรียบเทียบระดับอัตราค่าจ้าง สำหรับนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารค่าจ้างมรณ-
งานภายในองค์การต่อไป

วัตถุประสงค์ของการสำรวจอัตราค่าจ้าง

๑. เพื่อไว้เป็นเกณฑ์เปรียบเทียบในการพิจารณาค่างานภายในองค์การ โดยพิจารณา
เปรียบค่าจ้างกับ Job description และ Job Specification
๒. ทำให้งานระดับเดียวกันในสังคมได้รับอัตราค่าจ้างในอัตราที่เท่ากัน
๓. เพื่อแสดงให้เห็นอัตราค่าจ้างในท้องตลาดแรงงาน ตลอดจนจนของการเปลี่ยนแปลง
อัตราค่าจ้างในตลาดแรงงาน

๔. เพื่อไว้เป็นเกณฑ์ในการปรับอัตราค่าจ้างภายในองค์การ
๕. ใช้เป็นองค์ประกอบในการเจรจาต่อรองค่าแรง (Collective bargaining)
๖. ใช้ประกอบการพิจารณาจัดสวัสดิการ หรือผลตอบแทนอื่น ๆ (fringe benefit) เพิ่มเติมนอกเหนือไปจากค่าจ้าง

วิธีการสำรวจอัตราค่าจ้าง

วิธีที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล อาจทำได้ ๓ ทาง

๑. วิธีโทรศัพท์ติดต่อสอบถาม

วิธีนี้สะดวกรวดเร็ว ไม่สิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย แต่อาจจะได้ข้อมูลที่ไม่ละเอียดพอ เพราะเวลาในการโทรศัพท์มีจำกัด การสอบถามจำเป็นต้องอธิบายถึง Job description ของงานด้วย หากมีเวลาน้อยแล้วอาจไม่ได้รับรายละเอียดเท่าที่ควร

๒. วิธีออกแบบสอบถาม (questionnaire) ส่งไปทางไปรษณีย์

วิธีนี้ค่อนข้างจะได้รับความนิยมสูง เพราะสะดวก เสียค่าใช้จ่ายน้อย และเป็นโอกาสให้ผู้กรอกแบบสอบถามมีเวลาเขียนได้เต็มที่ ในเวลาที่สะดวกสบาย สำหรับผู้กรอก แต่ก็มีข้อเสียที่จะไม่ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา

๓. วิธีออกไปสัมภาษณ์ด้วยตนเอง

การออกไปสัมภาษณ์ด้วยตนเอง ได้สนทนาโต้ตอบกัน ทำให้สามารถซักถามความเข้าใจในรายละเอียดต่าง ๆ ได้ขึ้น คำถามหรือข้อมูลที่ต้องการ ทำให้ยืดหยุ่นเปลี่ยนแปลงได้ และผู้สัมภาษณ์มีโอกาสจะได้รับคำแนะนำ หรือความคิดเห็นเสนอกลับมา (Feed back) อย่างไรก็ตามวิธีนี้เสียค่าใช้จ่ายสูง และเสียเวลานานกว่าจะหาโอกาสนัดแนะมาสัมภาษณ์ได้

ข้อควรระวังในการรวบรวมข้อมูลของการสำรวจอัตราค่าจ้าง

๑. การที่จะไปขอทราบข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างละเอียดทุกงานย่อมเป็นไปได้ ดังนั้น เราอาจรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับค่าจ้างเฉพาะตำแหน่ง เฉพาะงานที่จำเป็น หรือที่สำคัญ เท่านั้น (Key Job) ซึ่งได้แก่ พวกงานมาตรฐานทั้งหลายนั่นเอง

๒. การสอบถามว่าตำแหน่งงานนี้ ได้ค่าจ้างเท่าไร อาจไม่ถูกต้อง เพราะการตั้งชื่อตำแหน่งที่เหมือนกัน ขอบข่ายของ Job description อาจไม่เหมือนกันก็ได้ ดังนั้น การสอบถามต้องคำนึงถึง Job description โดยการพรรณาสลักษณะของงานอย่างคร่าว ๆ มาด้วย

๓. ค่าจ้างที่เราจะต้องการทราบนั้น ควรแยกเป็นค่าจ้างแบบ Base Pay คือ ค่าจ้างที่กำหนดจ่ายไปเลยว่าเป็นเท่าไรต่อชั่วโมง ต่อชิ้น โดยไม่คำนึงถึงค่าล่วงเวลา และต้องเป็นค่าจ้างก่อนหักภาษีและค่าประกันสังคม กับ ค่าจ้างที่ให้ในรูปแบบผลตอบแทนอื่น ๆ (fringe Benefits) เพื่อสะดวกในการพิจารณา

เนื่องจากความยากลำบากในการรวบรวมข้อมูล ตลอดจนค่าใช้จ่ายจำนวนหนึ่งที่เกิดขึ้นจากการสำรวจ อาจอยู่นอกเหนือความสามารถของบริษัทหรือองค์การเล็ก ๆ จะทำการสำรวจค่าจ้างด้วยตนเองได้ อย่างไรก็ตาม ยังมีแหล่งต่าง ๆ ที่สามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับอัตราค่าจ้างได้ เช่น

- สมาคมนายจ้าง สมาคมอุตสาหกรรม ธนาคาร สภาหอการค้า ทบวงแรงงาน สำนักงานสถิติแห่งชาติ เป็นต้น ซึ่งองค์การเหล่านี้ได้ทำการสำรวจข้อมูลจากสมาชิกอยู่เป็นประจำแล้ว แต่ข้อมูลที่ได้อาจจะไม่ละเอียดนัก
- จากสถาบันการศึกษาชั้นสูง เช่น ตามมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ซึ่งดำเนินการเพื่อวัตถุประสงค์เช่นกัน
- หรืออาจได้จากบริษัทอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ ซึ่งมีหน่วยงานทำหน้าที่สำรวจด้วยตนเอง

ตัวอย่างแนวคำถามที่ควรถามในแบบสอบถาม

๑. รายละเอียดเกี่ยวกับตัวผู้กรอกแบบสอบถาม เช่น ชื่อ, ตำแหน่ง, รหัส หรือหมายเลขของตำแหน่ง (Code number), ที่อยู่อาศัย, ชื่อบริษัทที่ทำงาน, ที่ตั้งของบริษัท
๒. จำนวนลูกจ้าง พนักงานในองค์การ แบ่งเป็นในสำนักงาน, ในโรงงาน
๓. จำนวนชั่วโมงการทำงานทั้งสิ้นต่อสัปดาห์, ต่อปี แยกเป็นของพนักงานในและของพนักงานในโรงงาน
๔. อัตราค่าจ้างขั้นต่ำที่ใช้ในองค์การ
๕. อัตราค่าจ้างสำหรับระยะทดลองงาน หรือระยะที่ฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน ทางองค์การมีนโยบายจ่ายค่าจ้างอย่างไรในช่วงนี้
๖. อัตราค่าจ้างที่จ่ายให้แตกต่างกันอย่างไรในการทำงานกะกลางวัน การทำงานกะกลางคืน, การทำงานในวันเสาร์และวันอาทิตย์, การทำงานในวันหยุดต่าง ๆ
๗. บริษัทมีนโยบายในการขึ้นเงินเดือน หรือขึ้นค่าจ้างอย่างไร
๘. ระยะเวลาที่อนุญาตให้ขาดงาน ลาป่วย, ลากิจ, ได้รับเงินค่าจ้างด้วยหรือไม่ ในช่วงขาดงานนี้, ถ้าได้รับมีหลักการจ่ายอย่างไร
๙. จำนวนวันหยุดที่บริษัทยอมให้ เช่น วันหยุดพักร้อน วันหยุดในวันสำคัญต่าง ๆ มีอะไรบ้าง
๑๐. การให้หยุดพักร้อน บริษัทได้จ่ายผลตอบแทนใด ๆบ้าง
๑๑. ถ้ามีการทำงานในช่วงเวลาพักร้อน จะได้รับอัตราค่าจ้างอย่างไร
๑๒. ถ้าในบริษัทมีการใช้ Incentive plan ให้อธิบายย่อ ๆถึงวิธีที่ใช้ในการคำนวณค่าจ้าง
๑๓. ผลตอบแทนเพื่อการจูงใจโดยเฉลี่ย (average incentive earning) เป็นที่เปอร์เซ็นต์ เมื่อเทียบกับ

๑๔. Fringe Benefit ที่ได้รับจากองค์การมีอะไรบ้าง

๑๕. บริษัทมีนโยบายในการจ่ายอย่างไร สำหรับ fringe-benefit เหล่านี้
เช่น การจ่ายเบี้ยประกันชีวิต, เบี้ยประกันอุบัติเหตุ, เบี้ยประกันการเจ็บป่วย หรือบำเหน็จ บำนาญ

๑๖. อัตราค่าจ้าง ("Base Rate") ที่จ่าย เป็นที่เปอร์เซ็นต์เมื่อ เทียบกับผลตอบแทนอื่น ๆ (fringe benefit) ที่จ่ายให้

๑๗. มีบริการทางด้านแจกเสื้อผ้า (เครื่องแบบต่าง ๆ) หรือแจกอุปกรณ์ที่ต้องใช้ส่วนตัว เช่น หมวกกันอุบัติเหตุ, รองเท้ายาง, ถุงมือ เป็นต้น หรือไม่อย่างไร

๑๘. มีบริการอาหารกลางวัน และจัดหาห้รับส่งหรือไม่

๑๙. ในบริษัทมีงานอะไรที่จัดเป็น Key job ให้ออก Code number เพื่อจะได้ติดต่อสอบถามอัตราค่าจ้าง และ Job description ของ Key job เหล่านั้น

แนวคำถามนี้ มักเป็นคำถามที่ใช้ถามบุคคลระดับสูงขององค์การ ซึ่งรับผิดชอบในนโยบายเกี่ยวกับการจ่ายค่าแรง ตลอดจนรู้จักงานต่าง ๆ ขององค์การ เช่น บุคคลในฝ่าย personal เป็นต้น