

# การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน : การวัดค่าของงาน ด้วยวิธีการเปรียบเทียบข้อย่อยหรือตัวประกอบ

ชูศักดิ์ เทียงตรง

คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

## ความนำ

ในสังคมปัจจุบันถ้าจะมีใครกล่าวถึงค่าจ้างหรือเงินเดือนขึ้นมา ย่อมจะมีผู้สนใจเป็นธรรมดา เพราะคนสมัยนี้ยังชีพอยู่ได้ด้วยการทำงานเพื่อแลกกับสิ่งตอบแทน ซึ่งอาจจะได้รับในรูปของตัวเงินหรือสิ่งของและบริการด้านสวัสดิการต่างๆ ค่าตอบแทน (Compensation) ในความหมายโดยทั่วไปจึงครอบคลุมถึงสิ่งตอบแทนทุกอย่างที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับจากการปฏิบัติงานนั้น ๆ จากความหมายดังกล่าว เงินเดือน (Salary) หรือค่าจ้าง (Wage) จึงเป็นเพียงค่าตอบแทนส่วนหนึ่งเท่านั้น ซึ่งจะเห็นได้ชัดเจนในกรณีของข้าราชการและลูกจ้างประจำของราชการที่ได้รับค่าตอบแทนในรูปอื่น ๆ อีก เช่น ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าพาหนะ ค่าเช่าบ้าน ค่าเล่าเรียนบุตร ค่ารักษาพยาบาล ตลอดจนค่าตอบแทนในรูปประโยชน์เกื้อกูล (Fringe Benefits) ด้านอื่น ๆ ด้วย เป็นต้น

การบริหารงานในปัจจุบันไม่ว่าจะเป็นงานราชการหรือการบริหารงานในองค์การธุรกิจเอกชนก็ตาม ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลสำคัญต่อกรรมวิธีและพฤติกรรมการบริหารประการหนึ่งก็คือ ค่าตอบแทน (Compensation) นี้เอง เพราะค่าตอบแทนนั้น นอกจากจะมีผลกระทบโดยตรงต่อต้นทุนการผลิต (Cost) หรือต้นทุนในการจัดบริการในแง่ของค่าใช้จ่ายเป็นค่าแรงงานแล้วค่าตอบแทนยังมีบทบาทสำคัญในด้านการจูงใจบุคคล (Individual Motivation) อีกด้วยและการจูงใจนี้เองจะนำไปสู่มูลเหตุพื้นฐานแห่งความร่วมมือและผลักดันให้เกิดพฤติกรรมทางด้านการศึกษาปฏิบัติภาระกิจการงานของบุคคลและกลุ่มของบุคคลต่อไป ดังนั้น ระบบการกำหนดค่าตอบแทนในองค์การบริหารจึงเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงการวัดค่าของงานและความร่วมมือของบุคคลที่พึงมีต่อการทำงานในองค์การนั้นๆ ถ้าการจัดระบบค่าตอบแทนเป็นไปอย่างเหมาะสม

๑. ชูศักดิ์ เทียงตรง, *การบริหารงานบุคคลในภาครัฐกิจ* พิมพ์ครั้งที่ ๒ (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๑๙) หน้า ๑๑๗

กับคุณค่าของงานที่บุคคลปฏิบัติ ก็ย่อมจะเป็น เครื่องพันธุนาการจิตใจของมวลสมาชิกในองค์การให้เกิดความจงรักภักดีและคงอยู่ในองค์การตลอดไป ยิ่งไปกว่านั้น การจัดระบบค่าตอบแทนที่ดียังทำหน้าที่เป็น “ตัวดึง” หรือ “การประชาสัมพันธ์” ที่ดี ให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาสมัครทำงานกับองค์การอีกด้วย

จึงเห็นได้ว่า การจัดระบบค่าตอบแทนมีความจำเป็นและเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อกรรมวิธีการบริหารงานในปัจจุบันอย่างมากมาย และที่สำคัญก็คือต้องตระหนักเสมอว่า ค่าตอบแทนนั้น ไม่ได้มีความหมายแคบๆ เฉพาะแต่เพียง “ตัวเงิน (pay)” ที่จ่ายให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นค่าจ้างหรือเงินเดือนเท่านั้น แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อกกล่าวถึงการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน (Wage and Salary Administration) กลับมีความหมายเช่นเดียวกันกับการบริหารค่าตอบแทน (Compensation Administration) นั่นเอง สาเหตุที่เป็นเช่นนี้ พอสันนิษฐานได้ว่าบทบาทของค่าจ้างและเงินเดือนเป็นสิ่งที่เห็นได้ชัดเจนและเข้าใจง่าย เพราะเมื่อบุคคลเข้าทำงานในทุกองค์การย่อมจะต้องได้รับค่าจ้างหรือเงินเดือนเป็นหลักสำคัญพื้นฐาน ส่วนประโยชน์เกื้อกูลอื่น ๆ นั้นเป็นสิ่งที่ไม่แน่นอนบางองค์การก็มีให้ และมากน้อยต่างกัน

ไป บางองค์การก็ไม่มี ดังนั้น เมื่อกกล่าวถึง “ค่าตอบแทน” จึงขาดการสื่อความหมายที่ตรงกัน อีกประการหนึ่ง การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน ได้มีการกล่าวและศึกษาถึงมาเป็นเวลาช้านานจนเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่าเป็นหลักการปฏิบัติที่มีวิวัฒนาการตลอดมาอย่างมีขั้นตอนและเป็นระบบ ซึ่งระบบต่าง ๆ ก็เป็นที่แพร่หลายรู้จักกันทั้งในหมู่นักวิชาการและนักปฏิบัติจนถึงปัจจุบัน เช่น ระบบการจัดชั้น (Job Ranking Method) อย่างเช่นชั้นพิเศษ ชั้นเอก ชั้นโท ชั้นตรี และชั้นจัตวา เป็นต้น ระบบการกำหนดระดับตำแหน่ง (Predetermined Grading Method) ตัวอย่างเช่น การจำแนกตำแหน่งออกเป็นระดับ (ซี) ๑-๑๑ ในระบบราชการพลเรือนของไทย เป็นต้น ระบบการให้คะแนน (Point - Rating Method)<sup>๒</sup> และระบบการเปรียบเทียบปัจจัยหรือตัวประกอบ (Factor-Comparison Method) เป็นต้น

ที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้นนั้น ก็เพื่อเป็นแนวทางเท่านั้น เพราะเป็นไปไม่ได้ที่จะเขียนบทความเรื่องการบริหารค่าจ้างและเงินเดือนในทุกแง่มุมเพื่อลงตีพิมพ์ในเนื้อที่จำกัดเช่นนี้ จึงจะพิจารณาเฉพาะแต่การวัดค่าของงานด้วยวิธีการเปรียบเทียบปัจจัยหรือตัวประกอบ (Using

๒. ระบบต่าง ๆ มีรายละเอียดในตัวของมันเอง และโดยเฉพาะระบบการให้คะแนนนั้นมีความยุ่งยากซับซ้อนมาก และอยู่นอกขอบข่ายของบทความนี้ ผู้สนใจโปรดศึกษาหลักการโดยสรุปได้จาก Leonard R. Burgess, *Wage and Salary Administration in a Dynamic Economy* (New York : Harcourt, Brace & World, Inc., 1968) pp. 31-34

Factor - Comparison Method to Measure Jobs) เพียงระบบเดียว

### พัฒนาการของระบบ

ระบบการเปรียบเทียบปัจจัยหรือตัวประกอบเพื่อใช้ในการวัดค่างานนี้ ได้เริ่มขึ้นในปี ค.ศ. ๑๙๒๖ โดย ยูจีน เจ เบนจ์ (Eugene J. Benge) ซึ่งในขณะนั้น บริษัทขนส่งทางด่วนแห่งฟิลาเดลเฟีย (The Philadelphia Rapid Transit Company) ได้ว่าจ้างเบนจ์ทำการวางแผนประเมินผลอัตราค่าจ้างรายชั่วโมงให้กับบริษัท<sup>๓</sup> ในสมัยนั้น การวัดงานอย่างมีระบบยังไม่แพร่หลายนัก บริษัทใหญ่ ๆ และมีชื่อเสียงจริง ๆ เพียง ๒-๓ บริษัทที่เริ่มใช้ระบบการตีค่างาน (Job Evaluation System) ตามแบบการให้คะแนน (Point System) และปรากฏว่าประสบกับความล้มเหลว สำหรับจุดอ่อนของระบบการให้คะแนนนั้น เบนจ์ได้กล่าวไว้พอสรุปเป็นข้อ ๆ ได้ดังนี้<sup>๔</sup>

๑. ระบบคะแนน มีองค์ประกอบหรือปัจจัยจำนวนหนึ่งที่จำกัด เช่น ๑๒ หรือ ๒๔ ปัจจัย ซึ่งแต่ละปัจจัยมีคะแนนกำหนดไว้ให้แล้ว เลยมหาเอาว่างานทุกอย่างประกอบด้วยปัจจัยเหล่านั้น

แล้วก็คิดว่ามีอยู่เพียงเท่านั้น

๒. การให้คะแนน สำหรับความแตกต่างในแต่ละปัจจัยแต่ละตัวกำหนดขึ้นเอาเอง (arbitrarily done)

๓. ปัจจัยแต่ละตัวมีการกำหนดขีดจำกัดขั้นสูงสุด (Upper limits of the point) เอาไว้โดยสร้างขึ้นตามแบบของการตัดสินใจ

๔. ระบบการให้คะแนนได้จัดทำขึ้นเหมือนกับว่าเป็นการชั่งเกล็ดโดยขาดการพิจารณาคุณค่าภายในตัวของมันเองเพื่อการนำเอาออกไปใช้

๕. หน่วย (units) ที่สร้างขึ้น ไม่มีการกำหนดและหน่วยนั้นก็คือคะแนน

๖. ปัจจัยต่าง ๆ ไม่มีการให้ค่านิยาม

๗. ภายใต้ระบบการให้คะแนนเป็นการวิเคราะห์งานแบบตัวใครตัวมัน จึงเป็นการตีค่างานต่าง ๆ ในตัวของมันเองมากกว่าจะเป็นการเปรียบเทียบงาน

อย่างไรก็ดี ความเห็นในเรื่องความล้มเหลว

ของการนำเอาระบบการให้คะแนน (Point-Rating System) มาใช้นั้น ส่วนใหญ่เป็นที่ยอมรับกันว่า สาเหตุที่สำคัญเกิดจากความแตกต่างของงานมีมาก นักบริหารค่าจ้างและเงินเดือนที่จะนำเอาระบบการให้คะแนนไปใช้ให้ได้ผล

๓. Eugene J. Benge, Samuel L.H. Burk and Edward N. Hay, *Manual of Job Evaluation* (New York : Harper & Brothers, 1941) pp. 14-15

๔. Eugene J. Benge, *Job Evaluation and Merit Rating* (Conn : National Foremen's Institute, 1941) pp. 18-21

จริง ๆ ย่อมจะต้องมีขีดความสามารถสูง และต้องการฝึกอบรมที่มีขอบเขตกว้างขวาง และมีประสิทธิภาพอย่างเพียงพออีกด้วย

เมื่อระบบการให้คะแนนประสบความสำเร็จ (ในขณะนั้น) ยูยีน เจ. เบนจ์จึงได้คิดระบบการวัดค่าของงานด้วยวิธีการเปรียบเทียบ บัญญัติหรือตัวประกอบขึ้นมาใหม่ โดยนำเอาแนวความคิดของ ดร. วอลเตอร์ ดิลล สกอตต์ (Dr. Walter Dill Scott) ซึ่งคิดปรับปรุงระบบการจัดลำดับการให้ควมดีความชอบโดยการเปรียบเทียบคุณค่าของบุคคลแบบตัวต่อตัว (man to man merit rating system) ในระหว่างสงครามโลกครั้งที่ ๑ ซึ่ง สกอตต์ ยึดหลักการที่ว่า บุคคลที่จะได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งนั้นจะต้องนำไปเปรียบเทียบกับบุคคลอื่น ๆ ในหลายลักษณะด้วยในการสร้างระบบเปรียบเทียบ บัญญัติหรือตัวประกอบสำหรับวัดหรือตีค่าของงานนี้ เบนจ์ได้รับความช่วยเหลือร่วมมือจาก แซมมวลเอล แอล. เอช. เบอร์ค (Samuel L.H. Burk) และเอ็ดเวิร์ด เอ็น. เฮย์ (Edward N. Hay) ซึ่งเป็นที่ประจักษ์ต่อมาภายหลังว่าทั้ง เบอร์ค และ เฮย์ คือหัวเรี่ยวหัวแรงที่สำคัญในการพัฒนาระบบนี้ให้กว้างไกลออกไป

เบนจ์ และคณะใช้หลักการประเมินค่าของ

งานที่สำคัญ (Key Job) ที่เลือกเอาไว้เป็นมาตรฐานหลักในการเปรียบเทียบ บัญญัติหรือตัวประกอบ ซึ่งเรียกว่าตารางหลัก (Key Scale) อันจะเป็นกุญแจไขไปสู่งานระดับอื่นที่รอง ๆ ลงไป ดังนั้นในระบบการเปรียบเทียบ บัญญัติหรือตัวประกอบนี้ จึงมีการใช้หรือกำหนดอัตราเงินเดือนหรือค่าจ้าง (Monetary Scales) สำหรับงานหลักเอาไว้ด้วย จึงทำให้มีคนที่เรียกระบบนี้ว่า "การเปรียบเทียบอัตราค่าตอบแทน" อีกด้วย<sup>๕</sup>

### สมมติฐานของระบบ

หลักสำคัญของระบบนี้ คือการคัดเลือกและกำหนด บัญญัติหรือตัวประกอบที่มีส่วนร่วมในงานต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการกำหนด บัญญัติสำหรับงานหลัก (Key Jobs) ที่สามารถจะเป็นกุญแจสำคัญที่จะไขไปสู่งานในระดับต่าง ๆ เป็นต้นว่า บัญญัติอันเกี่ยวกับความเชี่ยวชาญหรือชำนาญ และความรับผิดชอบ ตลอดจนความยากลำบากในการปฏิบัติงาน เมื่อเลือกได้แล้วก็นำไปจัดอันดับในแต่ละ บัญญัติหรือตัวประกอบ จากนั้นจึงนำมารวมเป็นค่ารวมเพื่อจัดทำโครงสร้างอัตราเงินเดือนหรือค่าจ้างสำหรับงานทั้งหมดต่อไป

จากหลักการโดยสรุปข้างต้น ยูยีน เจ. เบนจ์ ได้ตั้งสมมติฐานเพื่อให้พิสูจน์ความถูกต้องหรือไม่ถูกต้องไว้ ๖ ประการดังต่อไปนี้<sup>๖</sup>

๕. John A. Patton and Reynold S. Smith, *Job Evaluation* (Chicago : Richard D. Irwin, Inc., 1949) p. 33 และ Jay L. Otis and Richard H. Lenkart, *Job Evaluation : A Basis for Sound Wage Administration* (Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, Inc., 1954)

๖. Eugene J. Benge, "Job Evaluation and Merit Rating" *Op. Cit.*, p. 22

๑. อันดับอัตราค่าจ้างจะไม่แสดงเป็นคะแนน แต่จะใช้แทนด้วยหน่วยของเงิน (Monetary Units)
๒. จำนวนปัจจัยหรือตัวประกอบไม่ควรเกิน ๗ (เบนจ์ใช้เพียง ๕ เท่านั้น) ถ้ามากกว่านั้น จะทำให้เกิดความยุ่งยากในการจัดการและไม่กระชับรัด
๓. ต้องใช้การบ่งบอกงาน (Job Specifications) และการบ่งบอกงาน ควรจะต้องแบ่งย่อยออกไปตามลักษณะงานที่จะนำมาสร้างเป็นตารางเช่นเดียวกับตารางเงินเดือนและค่าจ้าง
๔. ไม่ควรมีขีดจำกัดขั้นสูงสุดที่จะให้กับปัจจัยหรือตัวประกอบแต่ละตัวที่กำหนดให้ (เบนจ์ มีความรู้สึกว่าการให้คะแนนที่สร้างขีดจำกัดสูงสุด เป็นการขวางกั้นการเพิ่มความสำคัญสำหรับงานใหม่ ๆ ในตาราง)
๕. แต่ละปัจจัยหรือตัวประกอบของงานหนึ่ง ควรจะเปรียบเทียบกับ ปัจจัยหรือตัวประกอบในกลุ่มเดียวกันกับงานอื่น ๆ มากกว่าจะนำไปเปรียบเทียบกับอัตราหรืออันดับที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้าแล้ว
๖. มีการพิจารณาตัดสินหลาย ๆ ครั้งโดยบุคคลผู้มีความสามารถ ซึ่งอาจจะซ้ำ ๆ กันเป็นส่วนใหญ่ ควรจะเฉลี่ยเพื่อนำไปเป็นข้อตัดสินสำหรับขั้นสุดท้าย

ในเรื่องการสร้างข้อสมมติฐานนี้ ใคร ๆ ก็สร้างได้ แต่จะเป็นจริงหรือไม่ มากน้อยเพียงใด ย่อมจะขึ้นอยู่กับการศึกษา ถึงแม้ เบนจ์ จะพยายามพิสูจน์ แต่ข้อโต้แย้งต่าง ๆ ก็ตามมาในยุคสมัยหลัง ๆ ทั้ง ๆ ที่ข้อโต้แย้งนั้นจะไม่ได้มีน้ำหนักอะไรเลยก็ตาม

### ขั้นเตรียมการและวางแผน

ในการเตรียมการและวางแผนของการใช้วิธีการเปรียบเทียบปัจจัยหรือตัวประกอบในการวัดงานนั้น มีนักวิชาการและนักปฏิบัติได้จำแนกแยกแยะออกเป็นขั้นตอนอย่างน้อยต่างกันไป อาทิ เช่น ชาร์ลส์ ดับเบิลยู เบรนนาน (Charles W. Brennan) ได้แยกแยะขั้นตอนในการดำเนินงานไว้ถึง ๑๓ ขั้นตอน<sup>๗</sup> ดังนี้คือ

๑. วางแผน
๒. เลือกประธานคณะกรรมการ
๓. เลือกกรรมการ
๔. วิเคราะห์งาน
๕. การเลือกงานสำคัญ
๖. การเลือกและให้นิยามตัวประกอบหรือปัจจัย
๗. จัดอันดับของงานสำคัญตามปัจจัยหรือตัวประกอบ
๘. กำหนดการกระจายอัตราค่าตอบแทนตามปัจจัยหรือตัวประกอบ

๗. Charles W. Brennan, *Wage Administration* (Homewood, Illinois : Richard D. Irwin, Inc., 1962) p. 163

๙. เปรียบเทียบระดับงานกับระดับเงินค่าตอบแทน
๑๐. การเตรียมทำมาตรฐานเงินค่าตอบแทน
๑๑. การเตรียมคู่มือการตีค่างาน
๑๒. การประเมินค่างานที่เหลือ (ตำแหน่งไม่สำคัญ)
๑๓. การสร้างโครงสร้างอัตราเงินเดือนจากขั้นตอนต่าง ๆ ข้างต้น เป็นเพียงทักษะหนึ่งเท่านั้น ผู้เขียนจึงขอเสนอวิธีการปฏิบัติตามขั้นตอนของผู้บุกเบิกให้เกิดระบบนี้มาตั้งแต่เริ่มต้น นั่นคือ ผลงานของยูจีน เจ. เบนจ์ โดยจะเริ่มต้นตั้งแต่การเตรียมการ เป็นต้นไป<sup>๘</sup>

### การเตรียมแผนดำเนินงาน

ก่อนจะเริ่มการประเมินผลงาน จำเป็นต้องทำดังนี้

๑. หาทางทำให้ฝ่ายบริหาร หรือทั้งฝ่ายบริหารและสหภาพแรงงาน ยอมรับการศึกษาเรื่องนี้
๒. แต่งตั้งหัวหน้านักวิเคราะห์งาน ๑ คน พร้อมผู้ช่วยเท่าที่จำเป็น
๓. ตั้งคณะกรรมการประเมินผลงานเพื่อวางโครงการศึกษาขั้นต้น :- สร้าง Key scale ประเมินผลงาน และปรับปรุง

แผนบริหารเกี่ยวกับค่าจ้างและเงินเดือน คณะกรรมการนี้ควรมีอย่างน้อย ๕ คน

๔. จัดสถานที่ให้พอเพียงสำหรับนักวิเคราะห์และสำหรับการประชุมของคณะกรรมการ ควรมีกระดานดำขนาดใหญ่ประมาณ ๔ + ๘ ฟุตสำหรับคณะกรรมการด้วย
๕. แจงให้ลูกจ้างและผู้บังคับบัญชาทราบถึงวัตถุประสงค์และขอบข่ายทั้งหมดโดยการเรียกประชุมหรือจดหมายชี้แจงให้ลูกจ้างทราบถึงรายละเอียด

### ปัจจัย (The Factors)

ปัจจัยพื้นฐาน ๕ ประการในการประเมินผลงานรายชั่วโมง

๑. ความต้องการทางด้านจิตใจ (Mental Requirements)
๒. ความต้องการด้านความชำนาญ (Skill Requirements)
๓. ความต้องการด้านกายภาพ (Physical Requirements)
๔. ความรับผิดชอบ (responsibility)
๕. สภาวะการทำงาน (working conditions)

แต่ถ้าเป็นการประเมินผลงานด้านเทคนิค

๘. Eugene J. Benge, "Using Factor Methods to Measure Jobs" in *Handbook of Wage and Salary Administration* Edited by Milton L. Rock (New York : McGraw-Hill Book Company, 1972) pp. 2-42-2-55.

หรืองานเสมือน หรืองานควบคุมบังคับบัญชา  
 บัญชีต่าง ๆ จะเปลี่ยนไปเล็กน้อย ดังนี้

๑. ความต้องการด้านจิตใจ
๒. ความต้องการความชำนาญ อันเนื่องมาจากประสบการณ์มากกว่าการประสานงานของกล้ามเนื้อ
๓. บัญชีทางด้านกายภาพ ทั้งความต้องการทางกายภาพและสภาวะการทำงาน

๔. ความรับผิดชอบในการควบคุมบังคับบัญชา

๕. ความรับผิดชอบอื่น ๆ

ถ้าเป็นการประเมินผลของงานในขั้นที่สูงขึ้นไปอีก ความหมายของบัญชีทั้ง ๕ ก็จะเปลี่ยนแปลงไป แผนภาพที่ ๑ แสดงถึงเนื้อหาของบัญชีทั้ง ๕ ที่เปลี่ยนแปลงไปในงาน ๘ ระดับ

ภาพที่ ๑ การเปลี่ยนแปลงขอบเขตของบัญชี

งาน ๘ ระดับ	กรรมกร	กึ่งช่างฝีมือ	ช่างฝีมือ	หัวหน้าแผนก	ผู้ควบคุมงาน	ผู้จัดการส่วน	รองประธาน	ประธาน
ความต้องการด้านกายภาพ	การยก การเดินทาง การปีน	มือและแขน	ตา			การเดินทาง		
			การอื่น					
			การเดินทาง					
สภาวะการทำงาน	แสงสว่าง การปะทะกัน	บรรยากาศ	เสียง, วัณโรคจากอุกมันต์	ที่ทำงาน, เทคโนโลยี	ที่ทำงาน, เทคโนโลยี	ที่ทำงาน, รถไฟ, เครื่องบิน		
		การปะทะกัน	เทคโนโลยี					
ความชำนาญ	กำลังกล้ามเนื้อ	การประสานงาน	เทคโนโลยี					
การควบคุมบังคับบัญชา		ประเภทและปริมาณที่รับรู้			ประเภทและปริมาณที่ทำได้และได้รับรายงานโดยตรง จำกัดในด้านการควบคุมบังคับบัญชาทางอ้อม		การบริหาร	ความคิดรวบยอด (Conceptual)
ความรับผิดชอบ	ประมาณค่าสิ่ง	ปริมาณผลงาน	ปริมาณผลงาน	การเลือกการผลิตรวม ความปลอดภัย ภัย ขวัญ ตารางเวลาทำงาน บันทึก	เครื่องมือ อาคาร วัสดุ การปฏิบัติงาน วิธีการ	ความสัมพันธ์ คนงานโดย ส่วนตัว การวางแผน การประสานงาน ผู้รับผิดชอบธุรกิจ	การจัดแคนหน้าที่ (การประกอบ การขาย การเงิน การบำรุงรักษา (R & D))	การตัดสินใจด้วย ตัวโครงสร้างหลักและโครงสร้าง องค์การ การวางแผนระยะยาว) ความสัมพันธ์ระหว่าง สาธารณะ องค์กร และรัฐบาล การ ปรับปรุงอำนาจ หน้าที่ ผลกำไร

เมื่อลักษณะเฉพาะของปัจจัยไม่แน่นอน คณะกรรมการประเมินผลงานของแต่ละองค์การหรือบริษัท จะต้องสามารถอธิบายความหมายของปัจจัยทั้ง ๕ ให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของโครงการประเมินผลของบริษัทได้มากที่สุด ตอนต่อไปคือตัวอย่างของการอธิบายถึงเนื้อหาของปัจจัย ซึ่งกำหนดโดยคณะกรรมการประเมินผลงานการสร้างทางรถไฟแห่งหนึ่งในสหรัฐอเมริกา

**ความต้องการด้านจิตใจ (Mental Requirements)**

ปัจจัยนี้ พิจารณาระดับความฉลาดและการศึกษาที่ต้องการในการทำงานประกอบด้วย

๑. การศึกษา ระดับปกติ
๒. การศึกษาพิเศษเพิ่มเติม
๓. การแก้ปัญหาที่ซับซ้อน
๔. การกำหนดเป้าหมาย (goal setting)
๕. ระดับการใช้ผลทางคำนวณ
๖. การวิเคราะห์ราคาหรือข้อมูลสถิติ
๗. รายงาน
๘. การประชาสัมพันธ์และบทบาทในการชักจูง
๙. ความคิดริเริ่ม

**ความต้องการด้านประสบการณ์ (Experience Required)**

พิจารณาจำนวนเดือนหรือปีที่ทำงานมา ใน

งานที่เหมือนกันหรืองานระดับต่ำมักจะพบความชำนาญ ๕ ระดับ แต่ละระดับสันนิษฐานประสบการณ์และสิ่งที่จะได้ในขั้นที่ต่ำกว่า

๑. แนวความคิด การเปลี่ยนแปลงแนวความคิดเป็นการปฏิบัติ คาดคะเน แนวโน้มทางเศรษฐกิจ สังคม อุตสาหกรรมและบริษัท
๒. ด้านการบริหาร : การวางแผน การจัดองค์การ การประสานงานและการควบคุม
๓. การควบคุมบังคับบัญชา :— การปฏิบัติตามแผน และขบวนการกำหนดว่าใครทำอะไร เมื่อใด ดูว่างานนั้นทำไปถูกต้องเหมาะสมและตรงเวลาหรือไม่
๔. ความชำนาญ :— การประสานงาน การเคลื่อนไหวของกล้ามเนื้อ และความรู้งานพิเศษ<sup>(\*)</sup>
๕. การประสานงานของกล้ามเนื้อ ปกติ เป็นการทำงานซ้ำแล้วซ้ำอีก (เช่น ในการทำงานของเครื่องจักร)<sup>(\*\*)</sup>

**ปัจจัยทางกายภาพ (Physical Factors)**

พิจารณาการใช้พลังงานกล้ามเนื้อ เช่น เดิน ยกของ เดินทาง ฯลฯ และสภาวะการทำงาน รวมทั้งอันตรายต่าง ๆ

(\*) อาจไม่จำเป็นสำหรับงานปัจจุบัน แต่อาจเป็นประสบการณ์ที่ต้องการ

(\*\*) เช่นเดียวกับ (\*)

**การควบคุมบังคับบัญชา (Supervision)**

นำทั้งที่ได้รับและให้กับผู้อื่น

พิจารณาความสำคัญและความซับซ้อนใน  
การควบคุมบังคับบัญชา และ/หรือการให้คำแนะนำ

โดยปกติสามารถแจกแจงความแตกต่างได้ ๙  
ระดับ ดังแสดงในตารางที่ ๑

**ตารางที่ ๑ ระดับการควบคุมบังคับบัญชา**

ระดับงาน	การให้การควบคุมบังคับบัญชา	การรับการควบคุมบังคับบัญชา
1	มาก	เล็กน้อย
2	มาก	ได้บ้าง
3 a	มาก	มาก
3 b	ให้บ้าง	ได้เล็กน้อย (ให้คำแนะนำ ปรึกษาหารือ)
4	ให้บ้าง	ได้บ้าง
5 a	ให้บ้าง	มาก
5 b	ไม่ให้เลย*	เล็กน้อย (ให้คำปรึกษาหารือ)
6	ไม่ให้เลย*	ได้บ้าง
7	ไม่ให้เลย*	มาก

หมายเหตุ : - \* ไม่มีผู้ใต้บังคับบัญชา  
3b อาจสำคัญกว่า 3a  
5b ,, 5a

**ความรับผิดชอบ (Responsibilities)**

๑. สินทรัพย์หรือเครื่องจักร เครื่องมือ  
ซึ่งลงทุนไปแล้ว
๒. เงิน ค่าใช้จ่าย หรือผลประโยชน์
๓. การติดต่อกับภายนอก
๔. วิธีการ กระบวนการ ระบบหรือสถิติ
๕. ความปลอดภัยของผู้ปฏิบัติงาน หรือ  
บุคคลภายนอก
๖. ความสามารถในการฉีกเงิน

**แนวทางในการเขียนมาตรฐานตำแหน่ง  
(Job Specification)**

คณะกรรมการประเมินผลงานควรชี้แจงให้  
นักวิเคราะห์งานทราบว่ามาตรฐานตำแหน่งของ  
งานแต่ละอย่างควรเป็นอย่างไร ดังมีแนวทาง  
ดังนี้

๑. ความสนใจที่สำคัญสำหรับงานคือ เกี่ยว  
กับงานที่ได้ดำเนินการอยู่แล้ว
๒. กำหนดความสนใจให้อยู่ในงานที่กำลัง

วิเคราะห์ ไม่ตกอยู่ใต้อิทธิพลของใคร

๓. หลีกเลี่ยงการคิดล่วงหน้า อธิบายความสำคัญองงานที่กำลังวิเคราะห์เท่าที่พบเท่านั้น

๔. ใช้ย่อหน้าในการเขียนอธิบาย ย่อหน้าหนึ่งก็เกี่ยวกับหน้าที่อย่างหนึ่งของงานนั้น

๕. ใช้ประโยคกรกรรตุวาก (active voice) ไม่ควรใช้ประโยคกรรมวาก (passive voice)

๖. ละเว้นประธานของประโยคซึ่งเขียนไปแล้วครั้งหนึ่ง และเป็นหัวเรื่องของงานที่กำลังอธิบายอยู่

๗. ละคำนำหน้านาม (a, an, the) ที่ไม่จำเป็น

๘. ไม่ใช่ศัพท์วิชาการโดยไม่อธิบาย คำอธิบายควรแยกต่างหาก ถ้ายาวมากก็ควรใช้กระดาษอีกแผ่นหนึ่ง

๙. จัดระเบียบเนื้อหาคำบรรยายหน้าที่ในลำดับที่เหมาะสม เช่น เรียงลำดับเป็นวงจร

๑๐. ถ้ามีหน้าที่หลายอย่าง ให้เอาหน้าที่ที่สำคัญขึ้นก่อน

๑๑. เขียนเฉพาะหน้าที่ ไม่กล่าวถึงคุณสมบัติ เช่น ใช้ว่า "ควบคุมเครื่องจักร" ไม่ใช่ว่า "ควรสามารถควบคุมเครื่องจักรได้"

๑๒. ในส่วนหน้าที่ ระบุเฉพาะหน้าที่ ไม่ระบุอย่างอื่น เช่น ความต้องการลงไปด้วย

๑๓. หลีกเลี่ยงการกล่าวทั่ว ๆ ไป เจาะจงกิจกรรมให้แน่นอน

๑๔. ระบุสายการบังคับบัญชา เช่น อยู่ใต้การบังคับบัญชาของใคร มีหน้าที่ควบคุมบังคับบัญชาใคร

๑๕. ถ้าสามารถเขียนเป็นปริมาณได้ ก็ควรระบุจำนวนหรือเปอร์เซ็นต์ในการปฏิบัติงาน ถ้าเกี่ยวกับน้ำหนักหรือระยะทางก็ต้องบอกไว้ด้วย

๑๖. ควรใช้คำพูดซึ่งจะไม่ให้เข้าใจผิดในความหมาย หรือขอบเขตของการกระทำใช้คำกว้าง ๆ เช่น handle, supervise หรือ prepare ต่อเมื่อได้ขยายความหมายของคำเหล่านั้นและการกระทำได้หยุดชะงักลง

๑๗. มีเกณฑ์ ๓ ประการสำหรับพิจารณาว่ามาตรฐานที่เขียนมานั้นใช้ได้หรือไม่โดยดูว่า

ก. ถูกต้องหรือไม่ การบรรยายนั้นบอกลักษณะของงาน ความต้องการสถานการณ์ของงานได้ถูกต้องหรือไม่ อ่านทวนแล้วเห็นสภาพงานตรงตามต้องการหรือไม่

ข. ครอบคลุมหมดหรือไม่ ครอบคลุมหน้าที่สำคัญและหน้าที่ปกติของงานทั้งหมดหรือไม่

ค. เน้นเฉพาะหรือไม่ ส่วนต่าง ๆ ที่เขียนมา ชี้ให้เห็นความแตกต่างของงานนั้นกับงานอื่น ๆ หรือไม่

ภาพที่ ๒ แสดงมาตรฐานตำแหน่งที่สมบูรณ์ที่คณะกรรมการประเมินผลงานสามารถนำไปใช้ได้ทันที

วันเดือนปี / /

ชื่องาน ผู้ช่วยผู้ควบคุม หน่วยงาน ฝ่ายควบคุม ชื่อผู้ถูกสัมภาษณ์ Edward Voigt

หน้าที่ (ถ้าไม่พอต่อด้านหลัง) อยู่ภายใต้การควบคุมบังคับบัญชาของผู้ควบคุม ช่วยในการควบคุม และบันทึกรายละเอียดของการควบคุมต่าง ๆ ในการเตรียมรายงานด้านการเงินสำหรับการ การวิเคราะห์ด้านบริหารเกี่ยวกับการบัญชีโดยทั่วไป เพื่อทดสอบความแน่นอน (เกี่ยว กับบัญชีจ่ายเงิน บำนาญ การขาย ฯลฯ) ช่วยแก้ไขรายงานเกี่ยวกับการเงินประจำปี เป็นครั้งคราว และศึกษากรณีพิเศษตามคำสั่งของผู้ควบคุม (controller)

ความต้องการด้านจิตใจ	ความต้องการด้าน ความชำนาญ	ปัจจัยทางกายภาพ	ความรับผิดชอบ	ความควบคุม บังคับบัญชา
<u>C-4</u> จำนวนปีที่ศึกษา	<u>ประเภท</u> <u>จัดการงาน</u> <u>และประสานงานด้าน</u> <u>เสมือน</u>	<u>การนั่ง</u> <u>95 %</u> <u>การยืน</u> <u>5 %</u>	<u>เครื่องมือ</u> <u>เพิ่ม</u> <u>เครื่องจักร</u>	<u>บังคับบัญชา</u> <u>5 คน</u> <u>วิเคราะห์</u>
<u>XX</u> <u>บวกและลบ</u>	<u>สั่งการ</u>	<u>การเดิน</u>	<u>วัสดุ</u>	<u>ไม่ได้เลย</u>
<u>XX</u> <u>คูณและหาร</u>	<u>ประสบการณ์ที่ต้องมี</u>	<u>X</u> <u>สายตา</u>	<u>ไม่</u>	<u>ให้บ้าง</u>
<u>XX</u> <u>เศษส่วนและ</u> <u>ทศนิยม</u>	<u>พื้นฐานการบัญชี</u>	<u>ความอดทน</u>	<u>บันทึก</u> <u>งานเสมือน</u> <u>และ</u> <u>การบัญชี</u>	<u>มาก</u>
<u>XX</u> <u>การนับ</u>	<u>และการจัดระบบงาน</u>	<u>การยกของ</u>	<u>วิธี</u> <u>แนะนำการ</u> <u>เปลี่ยนแปลง</u>	<u>อยู่ใต้การบังคับบัญชา</u> <u>ของ</u>
<u>   </u> <u>ตัวเลข</u>	<u>เวลาปรับปรุงงานเฉลี่ย</u>	<u>อายุต่ำสุด</u> <u>30</u> <u>สูงสุด</u> <u>60</u>	<u>เงิน</u> <u>เตรียม</u> <u>cash requisition slip</u>	<u>ผู้ควบคุม</u>
<u>   </u> <u>ไวยากรณ์</u>	<u>4-6</u> <u>เดือน</u>	<u>X</u> <u>ในร่ม</u>	<u>การออมทรัพย์</u>	<u>แผน</u> <u>งานของเสมือน</u>
<u>   </u> <u>อื่น ๆ</u>	<u>งานที่เคยทำ</u>	<u>   </u> <u>กลางแจ้ง</u>	<u>การติดต่อกับภายนอก</u>	<u>ให้การแนะนำแก่ผู้</u> <u>ใต้บังคับบัญชา</u>
<u>สำเร็จการศึกษา</u> <u>ด้าน</u> <u>บัญชี</u>	<u>นักบัญชี</u>	<u>   </u> <u>ไม่กำหนด</u>	<u>ความลับ</u> <u>ข้อความเกี่ยวกับบัญชี</u>	<u>ตำแหน่งได้บังคับบัญชา</u> <u>อันดับ</u>
<u>   </u> <u>การพบกับสิ่งล่อใจ</u>	<u>   </u> <u>การทำซ้ำซาก</u>	<u>X</u> <u>โต๊ะ</u>	<u>รายจ่ายและการเงิน</u>	<u>สูงสุด</u> <u>หัวหน้านักบัญชี</u>
<u>   </u> <u>การพบกับกรณี</u> <u>ฉุกเฉิน</u>	<u>X</u> <u>ความแตกต่าง</u>	<u>   </u> <u>เครื่องจักร</u> <u>Counter</u>	<u>อื่น ๆ</u>	<u>วางแผนเกี่ยวกับเวลา</u> <u>ของตนเองภายใต้การ</u> <u>ควบคุมบังคับบัญชา</u> <u>controller</u>
<u>X</u> <u>การตัดสินใจ</u>	<u>การฝึกประสาท</u>	<u>   </u> <u>แสงสว่าง</u> <u>ดีเยี่ยม</u>		
<u>   </u> <u>การวิเคราะห์</u>	<u>   </u> <u>สายตา</u>	<u>   </u> <u>บรรยากาศ</u> <u>ดีเยี่ยม</u>		
<u>   </u> <u>ความอดทน</u>	<u>   </u> <u>การรับฟัง</u>	<u>   </u> <u>อันตราย</u>		
<u>   </u> <u>ยุทธวิธี</u>	<u>   </u> <u>ปฏิบัติงานเพิ่มเครื่อง</u> <u>จักรและเครื่องคำนวณ</u>			

## ขบวนการ (Procedure)

หลังจากที่คณะกรรมการได้จัดระเบียบกิจกรรมทั้งหลายแล้ว ต้องทำดังนี้

๑. เลือกและวิเคราะห์งานสำคัญ (key job)
๒. สร้างมาตราสำคัญ (key scale)
๓. ประเมินผลงานที่ไม่สำคัญ (nonkey jobs)
๔. ประเมินผลงานที่สำคัญ
๕. วางเค้าโครงงานโดยกระจายงานออก โดยใช้ "scatter diagram"
๖. การกำหนดระดับของงาน

### การเลือกและการวิเคราะห์งานสำคัญ

ความสำเร็จส่วนใหญ่ของโปรแกรมนี้ขึ้นกับความระมัดระวังในการเลือกและวิเคราะห์งานสำคัญ งานหลักเหล่านี้จะเป็นโครงร่างสำหรับงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องช่วยในการปฏิบัติ โดยปกติแล้วควรเลือกงานหลัก ๒๔-๓๐ ชนิด ซึ่งจะเป็นตัวอย่างของงานทุกระดับในสายงาน

สมมติว่ามีแผนกสำคัญ ๑๐ แผนก อาจจะเป็นที่จะต้องเลือกงานระดับสูง กลาง ต่ำจากแต่ละแผนก งานที่กำหนดควรจะเป็นงานประจำและงานปกติของงานอุตสาหกรรมนั้น ๆ งานใด ๆ ซึ่งมีปัญหาหรือมีการเปลี่ยนแปลงมากไม่ควรจะเอามาคำนึงถึง นอกจากนั้น ความมุ่งหมายของโปรแกรมควรจะได้อธิบายให้ชัดเจนแจ่มแจ้ง

นอกจากนี้ ควรอธิบายให้ผู้ปฏิบัติงานและพนักงานที่จะได้รับการสัมภาษณ์ทราบอย่างละเอียดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของโปรแกรม

เริ่มต้น ต้องการให้หัวหน้านักวิเคราะห์งานทำงานกับนักวิเคราะห์งานอย่างเอาจริงเอาจังในการเตรียมวางมาตรฐานตำแหน่งรุ่นแรก นักวิเคราะห์งานจะเรียนรู้วิธีแปลโน้ตหยาบ ๆ เป็นข้อความที่สั้น แต่กินใจความกว้างในการวางมาตรฐานตำแหน่ง

ในที่นี้ จะเลือกงานที่ประเมินผล ๒๐ อย่าง เป็นงานสำคัญ (key job) ทดลอง ๑๐ อย่าง โดยสมมติงานสำคัญ (key job) เป็นตัวอักษร ดังนี้

A	F	K	P	
B	G	L	Q	
C	H	M	R	
D	I	N	S	
E	J	O	T	

ที่ขีดเส้นใต้คืองานที่เลือก  
เป็นงานสำคัญ (key job)  
ทดลอง

จากตัวอย่าง เราเริ่มวิเคราะห์งานสำคัญ (key job) ทดลอง ๑๐ อย่าง และเตรียมมาตรฐานตำแหน่งในขณะที่คณะกรรมการกำลังศึกษางานเหล่านี้เพื่อเตรียมสร้างมาตรฐานสำคัญ (key scale) นักวิเคราะห์ก็เตรียมมาตรฐานตำแหน่งงานที่ไม่สำคัญสำหรับให้คณะกรรมการประเมินผลต่อไป

### การเรียงลำดับงานสำคัญ (key jobs)

การเตรียมมาตรฐานสำคัญ (key scale) อันดับแรก คือการเรียงลำดับงานสำคัญ (key job) ที่ละอย่างตามความสำคัญ

กรรมการแต่ละคนจะได้รับมาตรฐานตำแหน่งกลุ่มหนึ่งสำหรับงานสำคัญ (key job) ตามตัวอย่างมีเพียง ๑๐ แต่โดยปกติมีอย่างน้อย ๒๔ กรรมการแต่ละคนสามารถเรียงลำดับแบบฟอร์มมาตรฐานตำแหน่งได้ตามความต้องการทางจิตใจ อย่างไรก็ตามการปฏิบัติเช่นนี้ต้องการให้กรรมการแต่ละคนจัดที่ให้พอสำหรับมาตรฐานตำแหน่ง ๒๔ อย่าง

โดยปกติควรให้บัตรขนาด ๓" x ๒ ๑/๒" จำนวนหนึ่งแก่กรรมการแต่ละคน บัตรหนึ่งสำหรับงานสำคัญ (key job) ๑ อย่าง กรรมการมีมาตรฐานตำแหน่ง ๒๔ อันในวงแหวน ๓ วง สำหรับใช้อ้างอิงแน่นอนสำหรับงานสำคัญ (key job) แต่ละอันตามตำแหน่งบัตร ๒๔ ใบที่เรียงเกี่ยวกับความต้องการด้านจิตใจ

กรรมการแต่ละคน มีแผ่น-ข้อมูล ซึ่งเขียนงานสำคัญ (key job) เรียงตามตัวอักษร เมื่อจำแนกบัตรตามความพอใจแล้ว เขาจะเรียงลำดับงานทั้ง ๒๔ อย่างลงในช่องความต้องการด้านจิตใจในแผ่นข้อมูล (sheet)

หัวหน้านักวิเคราะห์จะสรุปการเรียงลำดับตามความต้องการทางจิตใจที่กรรมการทั้ง ๕ คนเลือกไว้บนกระดานดำใหญ่ บนกระดานดำจะมีงาน ๒๔ อย่าง เรียงตามตัวอักษรอยู่ด้านซ้าย ถัดมาอีก ๕ ช่องสำหรับกรรมการ ๕ คน ๆ ละ ๑ ช่อง กรรมการแต่ละคนจะบันทึกการเรียงลำดับงานบนแผ่นข้อมูลและบนกระดานดำ ดังนั้นเมื่อกรรมการทั้ง ๕ ได้บันทึกการเรียงลำดับไปบนกระดานดำหมดแล้ว ก็สามารถเปรียบเทียบการเรียงลำดับตามความพอใจ (mental ranking) ที่แต่ละคนให้กับงาน กับที่กรรมการอื่นอีก ๔ คนให้ได้

วัตถุประสงค์ของการเขียนบนกระดานดำคือเพื่อให้เห็นข้อขัดแย้ง ควรมีการถกเถียงข้อขัดแย้งเหล่านี้ให้กระจ่างว่ากรรมการแต่ละคนได้ให้ความหมายปัจจัยความต้องการทางจิตใจอย่างไร กรรมการอาจจะแก้ไขเปลี่ยนแปลงตำแหน่งบางส่วน โดยการเรียงลำดับบัตรใหม่ เปลี่ยนตัวเลขบนกระดานและเขียนการเรียงลำดับล่าสุดบนแผ่นข้อมูล

จากนั้นก็ใช้ขบวนการเช่นเดียวกันนี้พิจารณาปัจจัยที่เหลืออีก ๔ อย่าง ทีละอย่าง งานนี้เป็น

งานที่ล่าช้า ไม่น่าสนใจ และใช้เวลาประมาณ ๕ ชั่วโมง

หลังจากนั้นแล้วควรเก็บแผ่นข้อมูล (sheet) นำมาสรุปโดยเฉลี่ยการเรียงลำดับแต่ละปัจจัย ของงานแต่ละอย่างที่กรรมการทั้ง ๕ คนให้ ค่าเฉลี่ยนี้ควรเป็นทศนิยมเพียงตำแหน่งเดียว และ

เรียงลำดับตัวเลขเหล่านี้ใหม่จาก ๑-๒๕ ในแต่ละปัจจัยการเรียงลำดับครั้งสุดท้ายต้องเป็นไปตามข้อตกลงที่แน่นอนของคณะกรรมการ การเปลี่ยนแปลงจะเป็นไปได้ต่อเมื่อได้รับเสียงส่วนใหญ่ของคณะกรรมการ

ตารางที่ ๒ แสดงงานสำคัญ (key job) ๑๐ อย่างที่เรียงโดยคณะกรรมการ

งาน	ปัจจัย				
	MR	E/S	PF	S	R
C	1	2	9	1	2
D	8	9	2	9	8
F	3	4	8	4	3
H	2	1	7	2	1
J	6	6	5	6	5
L	5	5	6	5	6
N	4	3	10	3	4
O	9	8	3	8	9
Q	7	7	4	6	7
S	10	6	1	10	10

MR = ความต้องการด้านจิตใจ

S = การควบคุมบังคับบัญชา

E/S = ประสิทธิภาพ/ความชำนาญ

R = ความรับผิดชอบ

PF = ปัจจัยทางกายภาพ

### การเตรียมมาตรสำคัญ (key scale)

เมื่องานสำคัญเป็นตัวอย่างอันดับของงานทั้งหมด ดังนั้นอัตราเงินเดือนหรือค่าจ้างของมันก็เป็นตัวอย่างที่ดีสำหรับอัตราค่าจ้างทั้งหมด

ถ้าคณะกรรมการตีค่าของงานเป็นดอลลาร์จากประสบการณ์แสดงให้เห็นว่าเขาอาจแปลค่า

ของงานที่แน่นอนในรูปของเงิน เพื่อให้แน่นอนยิ่งขึ้น เราจะคูณอัตรางานสำคัญด้วยจำนวนที่ทำให้หน่วยลงตัว เช่น ๑.๗ หรือ ๓.๔ เช่น งานที่ได้รับเงิน ๒๐๐ ดอลลาร์ต่อสัปดาห์จะมีค่าเท่ากับ ๓๔๐ หน่วย

ขั้นต่อไปคือ กระจายค่าของหน่วยของงาน

สำคัญแต่ละอันในแนวราบ ทั้ง ๕ บั๊จยี้ ดังนั้น  
ถ้างานสำคัญอันแรกได้ ๓๕๐ หน่วย กรรมการ  
แต่ละคนต้องตัดสินใจว่าจะแจกจ่ายคะแนนนั้นให้  
ความต้องการด้านจิตใจกี่หน่วย ให้ประสบการณ์  
บั๊จยี้ทางกายภาพ การควบคุมบังคับบัญชาและ  
ความรับผิดชอบอื่น ๆ อย่างละกี่หน่วย และจะ  
ทำเช่นนี้กับงานอื่น ๆ อีกต่อไป

เมื่อคณะกรรมการพอใจกับการกระจายบน  
กระดานแล้ว ก็จะมีการรวมคะแนนเฉลี่ย และ  
ตรวจดูอีกครั้งต่อไปพิจารณาเรียงลำดับคะแนน  
สำหรับแต่ละบั๊จยี้ในแนวตั้ง เช่น ในช่อง MR  
(ความต้องการทางด้านจิตใจ) เรียงงานที่ได้รับ  
จำนวนคะแนนสูงไว้อันดับแรก งานที่ได้จำนวน  
หน่วย (คะแนน) น้อยที่สุดก็ไว้อันดับสุดท้าย

ตารางที่ ๓ แสดงถึง

๑. ตำแหน่งที่สำคัญของงาน J & O ในทั้ง ๕ ช่อง ต่ำกว่าตำแหน่งหน่วย (แสดงว่ามีหน่วย  
สำหรับแจกจ่ายมากเกินไป และเกี่ยวข้องกับงานอื่นอีก ๘ อย่าง)
๒. ตำแหน่งสำคัญ ๕ อันของงาน F คงที่มากกว่าตำแหน่งหน่วย (แสดงว่าเราไม่มีหน่วยพอ  
แจกจ่าย)

หน่วย	งาน	MR			E/S			PF			S			R		
		IR	U	UR	IR	U	UR	IR	U	UR	IR	U	UR	IR	U	UR
331	C	1	91	1	2	76	2	9	7	8	1	61	2	2	96	1
132	D	8	32	9	9	21	10	2	19	25	9	21	9	8	39	9
222	F	3	60	6	4	50	5	8	6	9	4	40	5.5	3	66	6
323	H	2	77	2	1	78	1	7	11	7	2	66	1	1	91	2
234	J	6	67	3.5	10	40	8	5	18	4.5	6	40	5.5	5	69	4.5
244	L	5	66	5	5	54	4	6	14	6	5	41	4	6	69	4.5
270	N	4	67	35	3	63	3	10	4	10	3	53	3	4	83	3
180	O	9	39	8	8	49	6.5	3	19	2.5	8	33	7	9	40	8
194	Q	7	48	7	7	38	9	4	18	4.5	6	32	8	7	58	7
140	S	10	22	10	10	49	6.5	1	22	1	10	20	10	10	27	10

IR = ตำแหน่งสำคัญ (Important Rank)

U = หน่วยที่แจกจ่ายให้ (Units Allocated)

UR = ตำแหน่งหน่วย (Units' rank)

ตำแหน่งที่สำคัญจะถูกเปรียบเทียบกับตำแหน่งหน่วยในแผ่นสรุป ซึ่งกำหนดตำแหน่งและหน่วยที่สำคัญ รวมทั้งตำแหน่งหน่วยของปัจจัยแต่ละอย่าง

เขียนมติของกรรมการลงบนกระดาน ในกรณีนี้ กรรมการแต่ละคนสามารถเปลี่ยนแปลงตัวเลขบนกระดานได้ แต่ต้องทำให้คะแนนเท่าเดิม คือ ถัด ๕ หน่วยจากปัจจัยหนึ่ง ต้องเพิ่มให้ปัจจัยอื่นเพียงปัจจัยเดียวหรือหลายปัจจัยให้ครบอีก ๕ หน่วยเช่นกัน

เหตุนี้งาน J, O & F จึงต้องเปลี่ยนเป็นงานสำคัญ สังเกตว่า งาน H ถ้าย้ายจุด ๖ จุดจากช่องการบังคับบัญชาไปยังช่องความรับผิดชอบอื่น ๆ ลำดับหน่วยจะเท่ากับลำดับตำแหน่งสำคัญของงานนั้น และของงาน C การย้ายหน่วยนี้

อาจจำเป็นสำหรับงานในการจัดตำแหน่งให้เหมาะสมขึ้น

เหตุผลในการใช้ความคิดเห็นจัดดุลย์ขึ้นอยู่กับความจริงที่ว่าหน่วยที่กระจายนั้นเป็นตัวเลขที่ไม่แน่นอน ถ้าคณะกรรมการทำการแจกแจงหน่วยใหม่ใน สัปดาห์ต่อมาพบว่าตัวเลขเป็นจำนวนมากจะเปลี่ยนแปลงไป ย่อมหมายความว่า จะเกิดความผิดพลาดส่วนบุคคลมากมายในการแจกแจงหน่วย เราจะพิจาราค่าตำแหน่งโดย

๑. เคลื่อนย้ายงาน J, O & F ซึ่งมีตำแหน่งสำคัญ (คงที่) ดีกว่าหรือแย่กว่าตำแหน่งหน่วย ซึ่งเปลี่ยนแปลงได้
๒. การย้ายหน่วยของงานหนึ่งจากปัจจัยหนึ่งไปอีกปัจจัย จะทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่ง แสดงผลได้ดังตารางที่ ๔

ตารางที่ ๔ งานสำคัญสุดท้าย ๗ ชนิด

หน่วย	งาน	จิตใจ			ประสบการณ์			ปัจจัยทางกายภาพ			การควบคุมบังคับบัญชา			ความรับผิดชอบอื่น ๆ		
		IR	U	UR	IR	U	UR	IR	U	UR	IR	U	UR	IR	U	UR
331	C	1	91	1	2	76	2	9	7	8	1	61	1	2	96	2
132	D	8	32	9	9	21	10	2	19	2.5	9	21	9	8	39	9
323	H	2	77	2	1	78	1	7	11	7	2	60	2	1	97	1
244	L	5	66	5	5	54	4	6	14	6	5	41	4	6	69	4.5
270	N	4	67	3.5	3	63	3	10	4	10	3	53	3	4	83	3
194	Q	7	48	7	7	38	9	4	18	4.5	6	32	8	7	58	7
140	S	10	22	10	6	49	6.5	1	22	1	10	20	10	10	27	10

เมื่อมีการเรียงลำดับตัวเลขในตารางที่ ๕ ใหม่ จาก ๑-๗ จะเกิดความสัมพันธ์กันอย่าง สมบูรณ์ ดังแสดงในตารางที่ ๕

ตารางที่ ๕ งานสำคัญสุดท้าย (เรียงลำดับใหม่)

หน่วย	งาน	จิตใจ			ประสบการณ์			ปัจจัยทางกายภาพ			การควบคุมบังคับบัญชา			ความรับผิดชอบอื่น ๆ		
		IR	U	UR	IR	U	UR	IR	U	UR	IR	U	UR	IR	U	UR
331	C	1	91	1	2	76	2	6	7	6	1	61	1	2	96	2
132	D	6	32	6	7	21	7	2	19	2	6	21	6	6	39	6
323	H	2	77	2	1	78	1	5	11	5	2	60	2	1	97	1
244	L	4	66	4	4	54	4	4	14	4	4	41	4	4	69	4
270	N	3	67	3	3	63	3	7	4	7	3	53	3	3	83	3
194	Q	5	48	5	6	38	6	3	18	3	5	32	5	5	58	5
140	S	7	22	7	5	49	5	1	22	1	7	20	7	7	27	7

ตารางที่ ๕ แสดงให้เราทราบถึงราคาเป็นหน่วยสำหรับปัจจัยแต่ละอย่างของงานสำคัญสุดท้าย ๗ ชนิด คาดว่าจะเก็บได้ ๑๕-๒๐ จากงานสำคัญที่เลือกไว้แต่แรก ๒๔-๓๐ ชนิด

จากตารางที่ ๕ เราสามารถเตรียมมาตรสำคัญ (key scale) ด้วยจุดสำคัญหรือคะแนนถ่วง (anchor points) ๗ จุดในช่องปัจจัยแต่ละอัน ดังนั้น ในช่อง MR งาน C ควรแสดงที่ตำแหน่ง ๕๑ งาน H ที่ ๗๗ งาน N ที่ ๖๗ นอกจากนี้ยังบรรจุช่องงานลงไปด้วย ดังภาพที่ ๓

ภาพที่ ๓

หน่วย	จิตใจ	ความชำนาญ	กายภาพ	ความรับผิดชอบ	สภาวะการทำงาน	หน่วย
201						201
200						200
181						181
180						180
179						179
178				ผู้จัดการ		178

หน่วย	จิตใจ	ความชำนาญ	กายภาพ	ความรับผิดชอบ	สภาวะการทำงาน	หน่วย
177						177
176						176
175						175
174						174
173						173
172	ผู้จัดการ					172
171						171
170						170
169						169
168	ผู้ประเมินภาษี			ผู้ประเมินภาษี		168
167						167
166	ผู้ประเมินต้นทุน	นักคำนวณ				166
165				ผู้ประเมินต้นทุน		165
96						96
95	พนักงานพิมพ์ดีด		นักคำนวณ			95
94						94
93					นักคำนวณ	93
92						92
91						91
90			พนักงานพิมพ์ดีด	พนักงานพิมพ์ดีด		90
89						89
88				เจ้าหน้าที่เอกสาร		88
87			เจ้าหน้าที่เอกสาร		ผู้ประเมินต้นทุน	87
86					พนักงานพิมพ์ดีด	86
85					เจ้าหน้าที่เอกสาร	85
84	เจ้าหน้าที่เอกสาร		ผู้จัดการ			84
83		เจ้าหน้าที่เอกสาร				83
82			ผู้ประเมินต้นทุน		ผู้จัดการ	82
81			ผู้ประเมินภาษี		ผู้ประเมินภาษี	81
80						80

การประเมินผลงานไม่สำคัญ (nonkey jobs)

การประเมินผล งานไม่สำคัญ (nonkey job) เริ่มด้วยการเลือกงานตั้งแต่ 6 อย่างขึ้นไป

จากหน่วยงานหนึ่ง เริ่มทำตั้งแต่ปัจจัยความต้องการ

การด้านจิตใจ (MR) กรรมการแต่ละคนต้องทำดังนี้

๑. จัดลำดับขั้นมาตรฐาน (หรือใช้บัตรลงคะแนนเสียงเล็ก ๆ) ตามความต้องการด้านจิตใจ
๒. เริ่มจากงานที่สูงสุดในด้าน MR อ่างถึงช่องความต้องการด้านจิตใจของมาตรฐานสำคัญ (key scale) ในการหางานซึ่งมี MR เท่ากับ MR ของงานที่ยังไม่ได้พิจารณาโดยประมาณ บางทีก็อย่างระหว่างงานสำคัญ ๒ อย่าง
๓. ใส่ค่าหน่วยของระดับมาตรฐานสำคัญ (key scale) ลงบนแผ่นข้อมูล
๔. ทำเช่นเดียวกันนี้กับงานต่ำสุด ใส่ค่าหน่วยลงบนแผ่นข้อมูล
๕. เลือกค่าสำหรับงานที่อยู่ระหว่างขีดสูงสุดและขีดต่ำสุด ใส่ค่าหน่วยงานบนแผ่นข้อมูล
๖. เรียงลำดับบัตรใหม่ตามประสบการณ์ ใช้ขบวนการเดียวกันในการจัดวางในช่องที่เหมาะสมในแผ่นข้อมูล และทำเช่นนี้กับปัจจัยกายภาพ การควบคุม บังคับบัญชาและความรับผิดชอบอื่น ๆ

คะแนนเสียงของกรรมการทุกคนจะเขียนไว้

บนกระดานดำ จะเห็นความขัดแย้งได้ชัดเจน ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงก็จะทำในแผ่นข้อมูล และส่งแผ่นข้อมูลกลับไปไปยังนักวิเคราะห์งาน เพื่อให้สรุปและเฉลี่ยหน่วยรวมของงานแต่ละชนิดจะมีผลต่อการประเมินผล

จากประสบการณ์พบว่าคณะกรรมการประเมินผลใช้เวลาประมาณ ๑/๒ ชั่วโมงในการพิจารณางานหนึ่ง ดังนั้น คณะกรรมการจะใช้เวลานั่งศึกษาและประเมินผลงาน ๘ อย่างเป็นเวลาประมาณ ๔ ชั่วโมง กรรมการส่วนมากเชื่อว่าเวลาที่ใช้พิจารณาขึ้นกับความสำคัญของเรื่องนั้น ๆ

หลังจากการประเมินผลงานกลุ่มหนึ่งแล้ว ก็จะบรรจุค่าของมันลงใน scale ถ้ามีงานในมาตรฐานสำคัญ (key scale) ๒๒ อย่าง และใช้ scale นั้นประเมินผลของงาน ๘ อย่าง จะมีงานทั้งหมด ๓๐ อย่างในแต่ละช่องของมาตรฐานสำคัญ (key scale) ดังนั้น ขบวนการเพิ่มงานเข้ากับมาตรฐานสำคัญ (key scale) จะดำเนินไปจนกว่างานไม่สำคัญ (nonkey job) ทั้งหมดจะได้รับการประเมินผลให้เป็นที่เรียบร้อย

การประเมินค่างานสำคัญดั้งเดิม (Original Key Job)

พนักงานที่ปฏิบัติงานในงานสำคัญเดิมมักจะกล่าวอ้างเสมอว่าอัตรางานของตนมักจะถูกแช่เย็นโดยระบบ ทั้งนี้โดยมีข้อสมมติฐานจากนักวิเคราะห์ที่ว่า อัตรานั้นถูกต้องแล้ว ดังนั้น การไกล่เกลี่ย (ระหว่างตำแหน่งสำคัญกับตำแหน่งหน่วย) จะต้องให้มีการพิจารณาโดยยึดหลักความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระบวนการประเมินค่างานที่ไม่สำคัญก็ควรจะทำในลักษณะเช่นเดียวกันกับงานที่สำคัญด้วย

ค่าหน่วยใหม่มักจะไม่แตกต่างจากค่าเท่าไรนัก แต่อย่างไรก็ตาม งานสำคัญดั้งเดิม (Original Key Job) อยู่ในตำแหน่งที่เหมาะสมใน hierarchy สำหรับปัจจัยแต่ละอย่าง ต้องมีการประเมินผลอีกครั้งจึงจะทำให้การประเมินผลสมบูรณ์

เมื่อมีค่าหน่วยทั้งหมดสำหรับงานทั้งหมดแล้ว เราจะต้อง

๑. แปรค่าหน่วยเป็นดอลลาร์ โดยใช้แผนภาพกระจุกกระจาย (scatter diagram)

๒. จัดเกรด โดยการแบ่งหน่วยออกเป็นระดับ

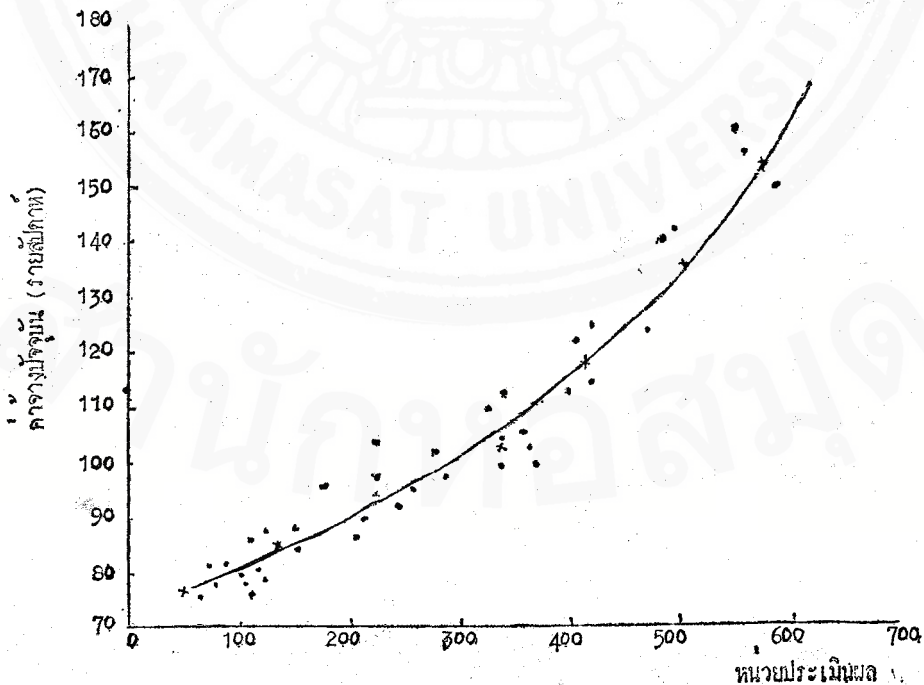
การนำผลการประเมินค่างานไปใช้ (Application of Job Evaluation Results)

ในการแปลงค่าหน่วยไปเป็นเงินนั้นอาจทำได้โดยกำหนดจุดการกระจุกกระจายลงไปใน

กระดาศกรภาพ (plot scatter diagram) โดยให้เงินเป็นแกนตั้งและการประเมินผลเป็นหน่วยอยู่ในแกนนอนตามรูป  $\epsilon$  plot จุดของงานแต่ละอย่าง ที่จุดตัดของค่าทั้ง ๒ อย่างของมันคือ ระหว่างค่างานที่เป็นอยู่ และค่าที่ได้รับการประเมิน กราฟที่ได้จะมีจุดต่ำสุดอยู่ด้านซ้ายจุดสูงสุดอยู่ด้านขวา

เส้นค่าจ้างหรือเงินเดือน จำนวนได้โดยแบ่งมาตราส่วนแนวราบให้เท่า ๆ กัน ๖ ช่อง หรือมากกว่านั้น (ในรูป  $\epsilon$  ใช้ ๗ ช่อง) ค่าของเงินของแต่ละจุดในแต่ละช่องเป็นค่าเฉลี่ย ซึ่งอยู่ตรงจุด X ตรงกลางของแต่ละช่อง ลากเส้นผ่านจุดเฉลี่ย ดังนั้นระยะเหนือเส้นจะเท่ากับระยะใต้เส้นโดยประมาณ

ภาพที่ ๔ Scatter diagram



จากเส้นค่าจ้าง สามารถเปลี่ยนหน่วยประเมินผลตามแนวราบเป็นค่าเงินที่เท่ากันได้ เช่น ๕๐๐ หน่วยเท่ากับ ๑๓๐ ดอลลาร์ ๖๐๐ หน่วยเท่ากับ ๑๕๒ ดอลลาร์ ดังนี้ เป็นต้น

บางบริษัทให้ค่างานโดยมิได้พิจารณาเวลาที่ทำงาน บริษัทอื่น ๆ ใช้ค่าเหล่านี้เป็นอัตราพื้นฐาน

ฐานสำหรับจ่ายค่าตอบแทน อย่างไรก็ตาม เกรด ซึ่งมีอัตราต่ำสุดและสูงสุดจะถูกกำหนดนั้น ในตอนต่อไปนี้จะกล่าวถึงวิธีการจัดตั้งเกรด ๒ วิธี

เกรด (Grades) วิธีหนึ่งที่จะตั้งเกรด คือ แบ่งหน่วยออกเป็นส่วน ๆ ดังตารางที่ ๖

ตารางที่ ๖

เกรด	หน่วย
1	0-99
2	100-124
3	125-157
4	158-200
5	201-257
ฯลฯ	ฯลฯ

ดังนั้น งานทั้งหมดตั้งแต่ ๐ - ๙๙ จะเป็น เกรด ๑ อัตราสูงและต่ำที่ใช้สำหรับเกรดนี้ คือ ส่วนที่อยู่เหนือและใต้เส้นค่าจ้าง

วิธีที่ ๒ คือ ตั้งมาตราการจ่ายเงิน (pay grade) ก่อน พิจารณาว่าคาบเกี่ยวกันแค่ไหน ดังตารางที่ ๗ และ ๘

ตารางที่ ๗ แผน A - รายสัปดาห์ การก้าวหน้าช้า ๆ ของเกรดที่มีการคาบเกี่ยวกันมาก

เกรด	ขั้น ขั้นต่ำ	ขั้น ขั้น	ขั้น ขั้น	ขั้น ขั้น	ขั้น ขั้นสูง	ขั้น ขั้นเพิ่มขึ้น			
						1 ไป 2	2 ไป 3	3 ไป 4	4 ไป 5
1	\$ 80	\$ 85	\$ 90	\$ 96	\$ 102	\$ 5	\$ 5	\$ 6	\$ 6
2	85	90	96	102	109	5	6	6	7
3	90	96	102	109	116	6	6	7	7
4	96	102	109	116	124	6	7	7	8
5	102	109	116	124	132	7	7	8	8

ตารางที่ ๘ แผน B - รายเดือน ความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของเกรด  
ที่คาบเกี่ยวกันน้อย

เกรด	ชั้น ชั้น 1	ชั้น 2	ชั้น 3	ชั้น 4	ชั้น ชั้น 5	การเพิ่มขึ้นจาก			
						1 ไป 2	2 ไป 3	3 ไป 4	4 ไป 5
1	\$ 400	\$ 430	\$ 465	\$ 505	\$ 550	\$ 30	\$ 35	\$ 40	\$ 45
2	465	505	550	600	655	40	45	50	55
3	550	600	655	715	780	50	55	60	65
4	655	715	780	850	925	60	65	70	75
5	780	850	925	1,005	1,090	70	75	80	85

แผน A ตามตารางที่ ๗ เป็นลักษณะขององค์การทางสถิติ ส่วนแผน B ในตารางที่ ๘ เป็นแบบขององค์การที่ขยายรวดเร็วและมีผลประโยชน์มาก

เพื่อพิจารณาขอบเขตหน่วยของเกรด จะคำนวณบริเวณกลาง ๆ (เป็นคอลลาร์) ก่อนตั้ง ตารางที่ ๙

ตารางที่ ๙ ระยะเวลาของเกรดที่ต้องจ่ายเป็นเงิน

เกรด	แผน A	แผน B
1	\$ 92 และต่ำกว่า	\$ 504 และต่ำกว่า
2	\$ 93- 98	\$ 505- 599
3	\$ 99-105	\$ 600- 714
4	\$ 106-112	\$ 715- 849
5	\$ 113-119	\$ 850-1004

scatter diagram ในภาพที่ ๔ แสดงความสัมพันธ์ระหว่างค่าของเงินกับค่าของงาน จึง ทำให้ตั้งเกรดต่ำสุดและสูงสุดได้ ดังตารางที่ ๑๐

ตารางที่ ๑๐ ขอบเขตของเกรด

เกรด	แผน A	
	ต่ำสุด	สูงสุด
1	—	259 หน่วย
2	260 หน่วย	309 „
3	310 „	356 „
4	357 „	400 „
5	401 „	439 „

ขีดจำกัดของหน่วย (สูง-ต่ำ) ของเกรดอาจใช้ยู่ได้หลายปี ถึงแม้ว่าค่าของเงินจะเปลี่ยนแปลงไปบ้าง ในกรณีที่ค่าของเงินเปลี่ยนแปลงไม่มากจนเกินไปนัก วิธีที่ง่ายที่สุดที่จะเปลี่ยนอัตราเงินเดือนให้สูงขึ้นก็คือตัดขั้นต่ำของเกรดแต่ละเกรดออกไป ๑ ขั้นและเพิ่มขั้นสูงของเกรดเข้าไปอีก ๑ ขั้น ดังนั้น พนักงานก็จะได้รับเงินเดือนสูงขึ้น ๑ ขั้นจากอัตราปัจจุบัน การเพิ่มตามหลักการที่ว่ามี โปรดดูในแผน A ตารางที่ ๗ จะพบว่าอัตราเงินเดือนสูงขึ้นประมาณ ๖ เปอร์เซ็นต์ และในแผน B ตารางที่ ๘ จะเพิ่มขึ้นประมาณ ๘ เปอร์เซ็นต์ เป็นต้น

อย่างไรก็ดี นับเป็นธรรมเนียมที่เคยปฏิบัติกันมาประการหนึ่ง คือต้องสำรวจอัตราค่าจ้างหรือเงินเดือนในองค์กรอื่น ๆ เพื่อนำมาเปรียบเทียบกัน การเปรียบเทียบอัตราค่าจ้างหรือเงินเดือนระดับตานั้น อาจจะทำในตลาดแรงงานของท้องถิ่นในวงแคบก็ได้ แต่สำหรับงานฝ่าย

เทคนิคและงานระดับการจัดการตั้งแต่ชั้นกลางขึ้นไปอาจจำเป็นต้องสำรวจจากองค์กรต่างๆ ในท้องถิ่นที่กว้างขวางและไกลออกไปด้วยก่อนที่จะนำผลการประเมินค่างานไปใช้

การทำบัญชีจ่ายเงินเดือน (Payroll)

ผลของการประเมินค่างานของพนักงานแต่ละคนอัน จะกลายเป็นบัญชีจ่ายเงินเดือนในขั้นสุดท้ายนั้น จะต้องสรุปเป็นแผ่นข้อมูลซึ่งประกอบด้วยหัวข้อดังต่อไปนี้

- หน่วยงาน (Department)
- เกรดต่ำสุด (Grade Minimum)
- ชื่อพนักงาน (Name of employee)
- เกรดสูงสุด (Grade Maximum)
- ตำแหน่งงาน (Job title)
- เงินเดือนปัจจุบัน (Present Salary)
- หน่วยที่ประเมิน (Evaluated Units)
- เงินเดือนที่จะได้รับ (Proposed Salary)

เกรด (Grade)

วันที่มีผล (Date Effective)

ในกรณีที่พนักงานผู้ใดได้รับเงินค่าจ้างหรือเงินเดือนต่ำกว่าอัตราขั้นต่ำของเกรด หรือระดับก็จะขึ้นมารับเงินค่าจ้างหรือเงินเดือนในขั้นต่ำสุดนั้นทันที แต่ถ้าเป็นกรณีที่งานนั้นมีค่ามากกว่าขั้นสูงสุดของเกรดก็ไม่ควรจะตัดค่าของงานลงมาควรให้ผู้ครองตำแหน่งนั้นปฏิบัติงานต่อไปแต่จะไม่ได้รับเงินค่าจ้างหรือเงินเดือนเพิ่มขึ้นในทันที ผู้ครองตำแหน่งนั้นจะได้รับเงินตามตำแหน่งก็ต่อเมื่ออัตราเงินเดือนของเขาเพิ่มขึ้นมาถึงตำแหน่งที่ครองอยู่เสียก่อน อย่างไรก็ตาม การปรับขึ้นเงินเดือนให้เข้ากันกับค่าของงานที่ปฏิบัติอยู่ควรจะทำให้เสร็จเรียบร้อยภายใน ๑๒ เดือน (ในกรณีของข้าราชการย่อมจะต้องใช้เวลามากกว่าองค์การธุรกิจเอกชน เพราะผูกพันกับการจัดสรรงบประมาณแผ่นดิน)

### ผลของการใช้วิธีเปรียบเทียบบัจจัยหรือตัวประกอบ

การใช้วิธีการเปรียบเทียบบัจจัยหรือตัวประกอบในการวัดงานสำหรับกำหนดอัตราค่าจ้างหรือเงินเดือนนี้ ก็ย่อมจะมีทั้งจุดเด่นและจุดบกพร่องตามทัศนะของนักวิชาการที่แตกต่างกันไป ซึ่งอลิซาเบธ แลนแฮม (Elizabeth Lanham) ได้

แยกแยะข้อดีและข้อเสียของระบบเอาไว้พอจะสรุปเป็นข้อ ๆ ได้ดังต่อไปนี้<sup>๕</sup>

#### ข้อดี

๑. เป็นการเปรียบเทียบงานกับงาน บนพื้นฐานของการเปรียบเทียบบัจจัยที่เกี่ยวข้องที่มีจุดใกล้เคียงกันและสามารถเปรียบเทียบกันได้
๒. เมื่อมาตรฐานสำคัญได้กำหนดขึ้นแล้ว สำหรับงานแต่ละอย่าง ย่อมจะถือได้ว่าเป็นการ สร้างแผนการประเมินค่างานชนิดสำเร็จรูปให้แก่องค์การโดยส่วนรวม
๓. เมื่อสามารถกำหนดโครงสร้างตามลำดับขั้นตารางเงินค่าตอบแทนขึ้นแล้ว ก็ย่อมจะสามารถเปรียบเทียบความสัมพันธ์ที่มีกับงานอื่น ๆ ได้และสะดวกในการตีค่างานอื่น ๆ ด้วย

๔. ข้อมูลรายละเอียดต่าง ๆ ที่ใช้ในการเปรียบเทียบ มีการกำหนดขึ้นและอธิบายโดยกรรมการที่รับผิดชอบโครงการอย่างมีเหตุมีผล

#### ข้อเสีย

๑. ในบางองค์การหรือบริษัทประสบกับความยากลำบากในการเลือกงานสำคัญ

๕. คุราลละเอียดจาก Elizabeth Lanham, *Administration of Wages and Salaries* (New York : Harper & Row Publishers, 1963)

ซึ่งไม่ใช่ระบบนี้ก็ยังสามารถตกลงกันได้  
ว่าการจ่ายอัตราค่าตอบแทนนั้นเหมาะสมแล้ว

๒. ถ้าการกำหนดอัตราสำหรับงานสำคัญ  
กระทำอย่างไม่เหมาะสมหรือเสมอภาค  
ก็จะมีผลกระทบต่ออื่นกับแผนการ  
จ่ายค่าตอบแทนตลอดไป

๓. เนื่องจากค่าของเงินไม่คงที่ ดังนั้น ราค  
ฐานที่กำหนดอัตราการจ่ายค่าตอบแทน  
อาจจะต้องยกเลิกไปทั้งหมดเพื่อให้  
เหมาะสมกับการขึ้นลง

๔. การเปลี่ยนแปลงอำนาจหน้าที่ของงาน  
สำคัญที่ใช้เป็นหลักในการจัดชั้นลำดับ  
งานอาจทำให้ความสัมพันธ์ที่เหมาะสม  
ถูกต้องเสียไป

๕. การสร้างมาตรฐานสำคัญมีความยุ่งยากซับซ้อนเป็นการลำบากที่จะอธิบายให้พนักงาน  
งานเข้าใจได้

## สรุป

การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน โดยใช้  
ระบบการเปรียบเทียบปัจจัยหรือตัวประกอบนี้

ถึงแม้ ยูยีน เจ. เบนจ์ และคณะ จะกล่าวว่ามี  
ความยุ่งยากซับซ้อนน้อยกว่าระบบการให้คะแนน  
ก็ตามแต่ในความเป็นจริงแล้ว หัวหน้านัก  
วิเคราะห์งานที่ดี หรือคณะกรรมการประเมินค่า  
เงินที่ดี จำเป็นต้องมีทั้งความรู้และทักษะ  
เป็นอย่างดี ดังนั้น คณะกรรมการประเมินค่า  
งาน บางครั้งก็กลายเป็นคณะกรรมการเงินเดือน  
และค่าจ้างไปด้วย ในทำนองเดียวกัน หัวหน้า  
นักวิเคราะห์งานต่อมาก็จะกลายเป็นผู้บริหารเงิน  
เดือนและค่าจ้างไปได้ ทั้งนี้ก็เพราะการทำแผน  
งานโครงการค่าจ้างและเงินเดือนนี้ เป็นสิ่งที่  
ต้องกระทำต่อเนื่องกันไป ต้องพัฒนานโยบาย  
การกำหนดอัตราค่าจ้างปฏิบัติงานการเพิ่มเงินเดือน  
การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การสำรวจอัตราค่า  
จ้างในท้องถิ่น การประเมินค่างานซ้ำอีก และ  
การประเมินค่างานในตำแหน่งที่มีขึ้นใหม่ ๆ ล ฯ  
ผลก็คือ แผนงานในเรื่องค่าจ้างและเงินเดือนจะ  
เป็นเครื่องมือที่มีคุณค่าสำหรับนักบริหารและฝ่าย  
จัดการในการควบคุมปัญหาที่ยุ่งยากซับซ้อนได้  
ในที่สุด