

การประเมินค่างาน (Job Evaluation)

การประเมินค่างาน หมายถึง "กระบวนการที่จัดทำขึ้นอย่างเป็นทางการ เพื่อที่จะตีค่างานต่าง ๆ ภายในองค์กรให้รู้ค่างานเปรียบเทียบกัน

ซึ่งการกำหนดค่าของงานดังกล่าวจะกระทำโดยการพิจารณา ที่วัตถุประสงค์ของการจ่ายเป็นสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความพยายามของการประเมินค่างานนี้จะอยู่ที่การมุ่งที่จะพิจารณาให้สัมพันธ์กันระหว่างจำนวนการจ่ายตอบแทนที่ให้กับคนงานตามขนาดที่พนักงานผู้นั้นได้กระทำให้อ่องาน และที่มีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพขององค์กรด้วย"

วิธีประเมินค่างาน (Basic Methods of Job Evaluation)

วิธีที่จะใช้สำหรับประเมินค่างานแบ่งออกได้เป็น 4 วิธีใหญ่ๆ คือ

1. วิธีการจัดลำดับ (Ranking Method)
2. วิธีการจำแนกตำแหน่งงาน (Job Classification Method) หรือการจัดชั้นงาน (Job Grade Method)
3. วิธีการเปรียบเทียบส่วนประกอบของงาน (Factor Comparison Method)
4. วิธีการให้แต้มหรือค่าคะแนน (Point Method)

วิธีประเมินค่างานทั้ง 4 วิธีนี้ อาจจำแนกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

ก.กลุ่มที่เป็นวิธีประเมินค่างานโดยประเมินจากตัวงานนั้น ๆ โดยตรง (Job as a whole) ซึ่งในการดำเนินการประเมินนั้น การวัดค่าจะกระทำโดยมีขอบเขตการเปรียบเทียบที่มีการพิจารณา ที่มีได้ให้คำตอบในเชิงปริมาณ (No quantitative)

ข. กลุ่มที่เป็นวิธีประเมินค่าโดยการประเมินจากส่วนประกอบของงาน หรือ ปัจจัยที่เกี่ยวกับงานแต่ละตัวเปรียบเทียบกัน (Job Parts or Factors) ซึ่งการวัดค่าจะกระทำโดยมีการเปรียบเทียบและพิจารณาออกมาเป็นเชิงปริมาณที่วัดเป็น "ค่า" ได้ (Quantitative)

นอกจากนี้ภายใน 2 กลุ่มดังกล่าว ยังอาจแบ่งกลุ่มตามเกณฑ์วิธีที่ใช้เปรียบเทียบ (Basis Comparison) ได้อีกแง่หนึ่ง ดังนี้คือ

- ก. การใช้เกณฑ์การเปรียบเทียบงานกับงาน (Job VS. Job) โดยตรง
- ข. การใช้เกณฑ์การเปรียบเทียบงานกับมาตราที่ใช้วัด(Job VS. Scale)

เกณฑ์วิธีที่ใช้เปรียบเทียบ	ขอบเขตการเปรียบเทียบ	
	ไม่ใช่เชิงปริมาณ	เชิงปริมาณ
เปรียบเทียบ "งาน" กับ "งาน"	1. วิธีการจัดลำดับ	3. วิธีการเปรียบเทียบส่วนประกอบของงาน (เปรียบเทียบปัจจัย)
เปรียบเทียบ "งาน" กับ "มาตราวัด"	2. วิธีการจำแนกตำแหน่งงาน หรือการจัดชั้นงาน	4. วิธีการให้ค่าคะแนน

1. วิธีการจัดลำดับ (The Ranking Method)

วิธีการจัดลำดับหรือที่เรียกว่า ระบบ "rank-order" "order of merit important" นับเป็นวิธีเก่าแก่ที่สุดในการกำหนดคุณค่าทางเศรษฐกิจของงาน ซึ่งเป็นวิธีที่ง่ายที่สุด และเป็นการประเมิน ค่าที่กระทำได้หลาย ๆ ซึ่งมีรายละเอียดของการประเมินที่ด้อยกว่าอีก 3 วิธี ดังนี้ วิธีดังกล่าวจึงเป็นที่นิยมใช้ในองค์กรขนาดเล็ก ความสมบูรณ์ของการจัดอันดับนั้นจะมีมากน้อยเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับว่า ได้มีการจัดอันดับอย่างไร และขึ้นกับว่าได้ประเมินจากจำนวนที่มีมากน้อยเพียงใด และคุณลักษณะของงานต่าง ๆ ที่ประเมินด้วย

วิธีการ การประเมินค่าของงานตามวิธีนี้ จะทำโดยนำเอางานทุกอย่างทุกตำแหน่งมาจัดอันดับ ร่วมกันด้วยการเปรียบเทียบหรือประเมิน โดยพิจารณาถึงความสำคัญของงานที่จะมีต่อองค์กร ตามวิธีนี้จะไม่มีการแยกแยะงานออกเป็นรายละเอียดหรือให้นำหนักแต่อย่างใด แต่อย่างไรก็ตาม ผู้ประเมิน ต่างก็จะมีเกณฑ์หรือปัจจัยที่จัดเอาไว้ในความคิดเสมอ เช่น ความยากง่าย ความรับผิดชอบงานต่าง ๆ

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าการประเมินตามวิธีนี้จะสำเร็จผลเพียงโดยอ้อมขึ้นอยู่กับความถูกต้องและความพอใจในเกณฑ์ต่าง ๆ ที่ใช้สำหรับการพิจารณาประเมิน การที่จะให้ยอมรับในผลการจัดลำดับความสำคัญของงานจึงจำเป็นต้องทำการซักซ้อมให้เข้าใจถึงเกณฑ์การพิจารณาเสียก่อนว่า แนวทาง แนวความ คิดในการยึดถือเกณฑ์ที่ใช้ประเมินเป็นอย่างไรบ้าง ซึ่งโดยปกติการจัดลำดับควรจะทำต่อเมื่อได้มี Job Description ที่ละเอียดและทันสมัยเสียก่อน

โดยปกติ การจัดลำดับมักจะกระทำโดยผู้บริหารหรือใช้คณะกรรมการประเมินภายใต้การควบคุมของผู้บริหาร และข้อเสนอแนะร่วมกันจากหัวหน้างานของแผนกต่าง ๆ

การจัดลำดับอาจจัดโดยยึดถือพิจารณาจากชื่อตำแหน่งเท่านั้น หรือใช้ตำแหน่งประกอบกับรายละเอียดเนื้อหาของงาน (Job Content) และอัตราค่าตอบแทน

ถ้าหากมีตำแหน่งที่ต้องจัดลำดับหลายตำแหน่ง การทำควรเป็นขั้นตอนดังนี้

- ก. ควรให้ทำการประเมินผลแต่ละตำแหน่งในแผนกก่อน
- ข. การนำเอาผลการจัดลำดับของแต่ละแผนกมาเปรียบเทียบและจัดลำดับการประเมินร่วมกันทั้งบริษัท

ข้อดี

- 1) เหมาะสำหรับกิจการขนาดเล็กที่มีตำแหน่งงานไม่มากนัก
- 2) ใช้สะดวกและจัดทำได้ง่าย ตลอดจนเข้าใจได้ไม่ยาก
- 3) ประหยัดค่าใช้จ่ายและมีเอกสารไม่มากนัก

ข้อเสีย

1) มักมีข้อโต้แย้งและไม่สามารถอธิบายให้ถูกต้องในรายละเอียดได้ เพราะการลำดับมักจะไม่ถูกต้อง และมักจะมีอคติที่จะมองหรือคำนึงถึงคนงานในตำแหน่งนั้น มากกว่าดูจากงานโดยแท้จริง หรือเพราะเป็นวิธีไม่ชัดเจนขาดหลักเกณฑ์ที่แน่นอน และไม่มีมาตรฐาน (Subjective) ดายตัว

2. เป็นวิธีที่ใช้ไม่ได้กับกรณีที่มีตำแหน่งงานมาก ๆ เพราะจะเริ่มสับสนและไม่เข้าใจ เพราะมีงานมากอย่างที่เป็นภาระเกินกำลังความสามารถของผู้ประเมินคนใดคนหนึ่งที่จะเข้าใจถึงงานทุกตำแหน่งได้

3. ไม่สามารถให้รายละเอียดของช่วงความแตกต่างระหว่างลำดับต่าง ๆ กล่าวคือ จะผิดความจริงที่ถือว่าช่วงลำดับแต่ละลำดับจะเท่ากันเสมอ

2. วิธีการจำแนกตำแหน่งงาน (Job Classification Method)

หรือวิธีที่มักจะเรียกว่า Grading Method

วิธีการ มีแนวความคิดว่างานหลาย ๆ งาน จำนวนหนึ่งจะสามารถจัดกลุ่มและจำแนกออกเป็นชั้น ๆ เป็นเกรด หรือกลุ่ม โดยยึดถือเกณฑ์บางอย่างเพื่อการจัดแบ่ง เช่น ระดับความรับผิดชอบ ความสามารถ ความชำนาญงาน ความรู้ และภาระหน้าที่ การจำแนกเป็นชั้นส่วนมากมักจะมีการจัดลำดับ ความสำคัญ

การจัดแบ่งชั้นไม่ว่าจะแบ่งออกอย่างไรก็ตาม มักจะมีการยึดถือเกณฑ์ต่าง ๆ เช่น

1. ความยากง่ายของงาน (ง่ายมาก ธรรมดา ยาก ซับซ้อนมาก)
2. ปริมาณงาน (น้อย ปานกลาง มาก)
3. ความรับผิดชอบ (มากน้อยตามจำนวนเงิน จำนวนคนในบังคับบัญชา)
4. งานควบคุมที่มอบหมายให้ (ไม่มี มีจำกัด มีมากตามสมควร ต้องควบคุมใกล้ชิด)
5. ประสบการณ์ที่ต้องการ (ไม่มี, 10 ปี หรือมากกว่า)
6. ความรู้พิเศษ (ไม่ต้องมี, มีบ้าง, มีมากพอใช้, จำเป็นต้องมีอย่างยิ่ง)
7. การใช้ดุลยพินิจ (ไม่ต้องทำ, ทำแบบง่าย ๆ, ทำร่วมกับคนอื่น, ต้องทำคนเดียว)

แนวทางการจัดแบ่งชั้น ควรจะมีดังนี้คือ

1. จะต้องมีการจัดแบ่งชั้นที่สามารถคลุมงานต่าง ๆ ที่จะประเมินทั้งหมด
2. ระบุให้ทราบถึงชั้นของงานต่าง ๆ พร้อมกับคุณลักษณะโดยละเอียด
3. จำแนกงานแต่ละอย่างให้เข้าตามชั้นต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นล่วงหน้าดังกล่าว
4. ให้ราคาค่าของงานแต่ละชั้น และให้ราคางานแต่ละอย่าง
5. ต้องจัดให้มีระบบของการตรวจสอบติดตามเป็นครั้งคราว

ข้อดี

1. ง่ายแก่การจัดทำ และเป็นที่น่าสนใจได้ง่าย เพราะส่วนมากพนักงานมักจะมี ความเข้าใจใน เรื่องชั้นของงานอยู่บ้างแล้ว
2. ใช้ได้ผลดีตามสมควร โดยเฉพาะสำหรับองค์การขนาดเล็ก เพราะไม่ต้อง ใช้เวลาและเทคนิคมากนัก

ข้อเสีย ไม่ชัดเจน (Subjective) และอาจมีปัญหา ดังนี้ คือ

1. เกณฑ์หรือปัจจัยที่ใช้แบ่งงานไม่ชัดเจน และถึงแม้จะดีกว่าวิธีจัดลำดับบ้าง
2. แต่ก็ยังคงไม่มีมาตรฐานแน่นอน ชั้นที่แบ่งยังคงเป็นเกณฑ์ที่หยاب
2. งานบางอย่างอาจถูกจัดเข้าใน 2 ชั้นได้ ซึ่งทำให้เกิดปัญหาคาบเกี่ยว
3. ตัวบุคคล เงินเดือน และค่าจ้าง ปัจจุบันที่มีอยู่ มักจะมีอิทธิพลต่อการ จัดแบ่งชั้นเสมอ
4. เมื่อกิจการขยายตัว ชั้นต่าง ๆ ที่จัดมักจะไม่เพียงพอและเมื่อมีตำแหน่ง ใหม่ ๆ เพิ่มขึ้นมา ก็มักมีผลทำให้ชั้นที่กำหนดเอาไว้แล้วต้องผิดความจริง

สรุป วิธีนี้แม้จะดีกว่าวิธีการจัดลำดับที่สามารถมีการจัดชั้นด้วยเกณฑ์หยาบ ๆ ซึ่งลด ข้อโต้แย้งลงได้บ้างก็ตาม แต่ก็ยังคงใช้ได้ผลเฉพาะกิจการขนาดเล็กเท่านั้น

3. วิธีการเปรียบเทียบส่วนประกอบของงาน (Factor Comparison Method)

หรือ วิธีที่เรียกว่า "The key-job system", "The job comparison system" และ "The job-to- money method" นับเป็นวิธีที่ใช้กันมากและมีคุณค่าข้อดีของวิธี Ranking และ Job classificatory ผสมอยู่ในตัว แต่โครงสร้างและวิธีการจัดทำจะมี ลักษณะต่างกันอยู่ คือ

วิธีการ งานทุกอย่างจะต้องมีการนำไปเปรียบเทียบและประเมินตามปัจจัย สำคัญ (Critical factors) ที่ใช้วัด เช่น ความชำนาญ (skill) ความรับผิดชอบ (responsibility) การใช้ร่างกาย (physical effort) การใช้ความคิด (mental effort) สภาพของงาน (working conditions) เป็นต้น

ในสมัยก่อน การประเมินผลตามวิธีนี้ได้กระทำจนถึงการกำหนดราคาค่าแรง ด้วย แต่นักวิชาการปัจจุบันเห็นว่าไม่ควรกำหนดเป็นค่าแรงเลยทีเดียว เพราะ เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจมักจะเปลี่ยนแปลง หรือผันแปรได้เสมอ จึงมักจะมีการให้น้ำ

หนักแต่เพียงเป็นหน่วย หรือ คะแนนที่คงที่ และการกำหนดราคาก็เป็นอีกเรื่องหนึ่งที่แยกกระทำต่างหาก

โดยปกติ การทำวิธีประเมินค่างานตามวิธี Factor Comparison Methods นี้ มักจะกระทำโดยอาศัยการวิเคราะห์จาก "งานหลัก" ต่าง ๆ (Key Jobs) คือ ในการประเมินผลงานนั้นจะสามารถ ทำได้สะดวกกว่า ด้วยวิธีการเลือกและประเมินจากงานหลัก (Key Jobs) จำนวนหนึ่ง งานหลักในความหมายนี้ คืองานที่ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง ที่จะสามารถยึดถือเป็นบรรทัดฐานได้เสมอตลอดเวลา เพราะเป็นงานหลักที่จะคงที่อยู่เสมอไป

ชื่องาน	อัตราค่าจ้าง	ความชำนาญ	การใช้ความคิด	การใช้กำลังร่างกาย	ความรับผิดชอบ	สภาพของงาน
ผู้วางแผนการใช้เครื่องจักร	65.50	33.-	18.-	2.50	7.50	4.50
พนักงานควบคุมเครื่องจักร	58.-	32.-	5.50	3.50	6.00	11.-
พนักงานเชื่อมโลหะ	53.-	15.-	10.50	7.50	5.50	14.50
พนักงานคุมพัสดุ	46.-	25.-	6.-	5.50	3.50	6.-
พนักงานบำรุงรักษาเครื่องยนต์	35.-	13.-	3.50	4.-	4.50	10.-

ภาพที่ 15.3 แสดงตัวอย่างการประเมินค่าโดยวิธีเปรียบเทียบปัจจัยจากงานหลักต่าง ๆ

ขั้นตอนและวิธีการประเมินตามวิธี Factor Comparison Method

1. ทำการเลือกงานหลัก เลือกงานหลัก 10-20 อย่าง เพื่อเป็นตัวอย่างของงานทั้งหลายที่จะทำการประเมิน งานเหล่านี้ควรมีตั้งแต่่างงานต่ำสุดจนถึงสูงสุด และเป็น ที่เห็นชอบของคณะกรรมการประเมิน ทั้งฝ่ายคนงานและฝ่ายจัดการ อนึ่ง คณะกรรมการควรจะได้ตกลงกันเกี่ยวกับรายละเอียด การใช้ค่า และอัตราค่าตอบแทนต่าง ๆ ไว้เป็นการล่วงหน้าด้วย

2. ทำการวิเคราะห์งานและเปรียบเทียบปัจจัยต่าง ๆ งานหลักต่าง ๆ ควรจะได้มี

การวิเคราะห์โดยละเอียดเสียก่อน และหากมีปัญหา การสัมภาษณ์เพื่อหาข้อมูลเพิ่มเติมก็เป็นสิ่งจำเป็น เมื่อวิเคราะห์งานเสร็จแล้ว คณะกรรมการประเมินก็ควร จะศึกษาเกี่ยวกับค่าจำกัดความเสียก่อนว่า แต่ละค่าเช่น Mental Requirements, Skill requirement, Physical requirement, Responsibility, Working conditions ว่ามีความหมายเป็นเช่นไร

3. จัดลำดับงานหลักที่ได้เลือกมาแล้วให้เน้นถึงความสำคัญตาม Factor

ในขั้นนี้ให้นางานหลักมาจัดลำดับตามความสำคัญตามปัจจัยที่ละปัจจัย โดยใน ขั้นแรกนี้การจัดลำดับจะจัดเป็นลำดับตัวเลข

4. ให้ค่าเป็นเงินต่อปัจจัยต่าง ๆ เหล่านั้น

หลังจากที่คณะกรรมการได้กำหนดอัตราค่าจ้างและเงินเดือนพื้นฐาน โดยถัว เฉลี่ยสำหรับงานหลักที่ได้จัดลำดับไว้แล้วนั้น มูลค่าเงินของงานหลัก แต่ละอย่างจะ ถูกกระจายแบ่งออกไปตามปัจจัยต่าง ๆ ทั้ง 5 ตามลำดับความสำคัญของแต่ละปัจจัย

5. เปรียบเทียบงานหลักที่ได้จัดลำดับแล้วนั้นกับตารางเงินเดือนและค่าจ้าง

เมื่อคณะกรรมการตกลงเห็นชอบเกี่ยวกับอัตราค่าจ้างพื้นฐานที่จัดให้สำหรับ ลำดับและปัจจัยที่ประเมิน จากนั้นก็จะทำการจัดลำดับสำหรับส่วนรวมทั้งหมดเพื่อ เป็นตารางสำหรับการอ้างอิง จากนั้นงาน หลักจะถูกเรียงตามชื่อตำแหน่งจากสูงลงมา หาดำ ตามอัตราค่าจ้างที่จ่ายให้สำหรับแต่ละงาน

และเนื่องจากตารางสำหรับการใช้อ้างอิงนี้ (Master table) ดังกล่าว จะเป็น ตารางที่ใช้สำหรับเปรียบเทียบงานอื่นเพื่อกำหนดราคาขั้นต่ำ จึงจำเป็นต้องมีการ ปรับปรุงอยู่เสมอ

6. ประเมินงานอื่น ๆ

ภายหลังจากที่ได้จัดทำตารางมาตรฐานจากการจัดลำดับงานและประเมินปัจจัยต่าง ๆ เป็นมูลค่าเงินแล้ว คณะกรรมการก็จะทำการประเมินงานอื่น ๆ ได้ด้วยการเปรียบเทียบกับงานหลัก โดยการดำเนินการเป็นแบบเดียวกัน ยกเว้นแต่ว่าการจัดลำดับและการประเมินค่าเป็นเงินจะสามารถใช้ตารางที่จัดทำ (Master Table) ขึ้นไว้แล้วนั้น โดยการเปรียบเทียบเพื่อให้ราคาค่าจ้างได้เลย

ในการประเมินควรจะทำสำหรับงานแต่ละอย่าง โดยแยก Factor ออก พิจารณาจัดลำดับ และให้มูลค่าเป็นเงินสำหรับแต่ละ Factor จากนั้นก็รวมกันเข้าเป็น Wage-Base Rate สำหรับงานนั้น ๆ

ข้อดี

1. แต่ละหน่วยจะมีโอกาสจัดทำแผนการประเมินงานของตนเองได้
2. เมื่อได้มีการกำหนด Evaluation Scale แล้ว ก็จะสะดวกและง่ายสำหรับการประเมินงานอื่น ๆ ได้ โดยไม่จำเป็นต้องมีการจัดเตรียมเจ้าหน้าที่เป็นพิเศษแต่อย่างใด
3. เป็นวิธีการที่ได้มีการเปรียบเทียบระหว่างงานโดยแท้จริง เพราะได้มีการเปรียบเทียบถึงปัจจัยต่าง ๆ โดยตรง

ข้อเสีย

1. มักมีปัญหาเมื่อมี Key jobs มากไป และขณะเดียวกันก็จะเกิดข้อโต้แย้งได้ง่ายหากมี Key jobs น้อยเกินไป
2. ถ้า Key jobs เปลี่ยนแปลงไป ปัญหาจะเกิดขึ้นทันที ซึ่งการเปลี่ยนแปลงอาจจะสังเกตเห็นได้ยาก และมักจะมีผลทำให้ตารางสำหรับใช้วัดหรือประเมินค่า (rating scale) ใช้ไม่ได้
3. ทำยาก อธิบายให้เข้าใจได้ยาก และการประเมินมีรายละเอียดที่ต้องใช้เวลามาก

สรุป เป็นวิธีที่นิยมใช้สำหรับบริษัทใหญ่ ๆ แต่ก็ใช้ได้เฉพาะที่ ซึ่งคนงานและฝ่ายจัดการเข้าใจกันได้เท่านั้น

4. วิธีการให้ค่าคะแนน (The Point Method)

การประเมินงานตามวิธี Point Method นี้ เป็นวิธีที่เข้าใจได้ค่อนข้างง่าย และเป็นวิธีที่เป็นที่นิยมใช้มากที่สุดในปัจจุบัน

แนวความคิดของวิธีนี้มีอยู่ว่า ในบรรดางานต่าง ๆ ที่จะทำการประเมินนั้น จะมีปัจจัยต่าง ๆ ที่ใช้สำหรับประเมิน (Member of evaluation factors) จำนวนหนึ่งที่ครอบคลุมอยู่ในงานเหล่านั้น ดังนั้น ถ้าหากสามารถแยกและกำหนดปัจจัยต่าง ๆ ที่จะประเมินเหล่านี้และเป็นที่ตกลงยอมรับโดยทั่วไปแล้ว ปัจจัยแต่ละอย่างก็จะสามารถกำหนดค่าด้วยวิธีการให้แต้มเป็นคะแนนได้ จากนั้นปัจจัยแต่ละอย่างเหล่านี้แต่ละปัจจัยต่างก็จะมีค่าแยกออกมาเป็นเกรดหรือดีกรีสำหรับใช้เป็นเครื่องวัด ในการดำเนินการประเมิน งานแต่ละอย่างก็就会被นำมาวัดกับเครื่องวัดหลาย ๆ อันที่จัดทำขึ้นโดยแยกเป็นเครื่องวัดของปัจจัยแต่ละประเภท เช่น

1. ตามเครื่องวัดที่แยกปัจจัยเป็นประเภทความชำนาญงาน (Skill),
2. พิจารณากำหนดจำนวนดีกรีสำหรับแต่ละปัจจัย เพื่อให้เป็นเครื่องวัดที่สามารถชี้ขนาดแตกต่างกันได้
3. ให้คะแนนแก่ดีกรีต่าง ๆ ตามปัจจัยที่ได้ให้นำหนักไว้เรียบร้อยแล้ว คะแนนจะมีมากน้อยเพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับความสำคัญของปัจจัยที่จะมีต่องาน และขึ้นอยู่กับจำนวนของดีกรีที่มีการแบ่ง (การให้คะแนนต่อดีกรีอาจมีการให้เป็นอนุกรมแบบเลขคณิตหรืออนุกรมแบบเรขาคณิตก็ได้)
4. ทำการเลือกงานหลักต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์สำหรับใช้เป็นแนวทางสำหรับการเปรียบเทียบงานที่แยกประเภทงานหลักต่าง ๆ เหล่านี้มักจะมียู่ใน Job Evaluation Manual เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้วิเคราะห์และผู้ประเมินต่าง ๆ
5. ศึกษาและวิเคราะห์งานต่าง ๆ เก็บข้อมูล และจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน
6. ทำ Job description, specification และ rating sheet
7. จัดลำดับความสำคัญของงานให้แตกต่างกันตามจำนวนคะแนนเพื่อกำหนดชั้นของงาน (Job grades) ซึ่งจากนั้นก็จะสามารถนำไปใช้แปลงความหรือตีค่าออกเป็นอัตราค่าจ้างพื้นฐาน และการให้ราคาแก่งานต่าง ๆ

ภาพ 15.4 แสดงการให้แต้มหรือคะแนนต่อปัจจัยต่างๆ (Factors) และตัวชี้วัดต่างๆ ของแต่ละปัจจัยที่แยกออก

ปัจจัยต่างๆ และปัจจัยย่อยที่แยกออก	%	ตัวชี้วัดต่างๆ และคะแนน						ค่าน้ำหนัก เป็น %
		ตัวชี้วัด 1	ตัวชี้วัด 2	ตัวชี้วัด 3	ตัวชี้วัด 4	ตัวชี้วัด 5	ตัวชี้วัด 6	
ความชำนาญงาน (Skill)	50							
1. การศึกษาและความรู้เกี่ยวกับงานที่ทำ		12	24	36	48	60	72	12
2. ประสบการณ์และการฝึกอบรม		24	48	72	96	120	144	24
3. ความคิดริเริ่มและความสามารถคิดเชิงประดิษฐ์		14	28	42	56	70	84	14
การใช้ความพยายาม (Effort)	50							
4. ที่เกี่ยวกับกำลังร่างกาย		10	20	30	40	50	60	10
5. ที่เกี่ยวกับการใช้ความคิดและ/หรือสายตา		5	10	15	20	25	30	5
ความรับผิดชอบ (Responsibility)	20							
6. เกี่ยวกับอุปกรณ์หรือเครื่องมือ		6	12	18	24	30	36	6
7. วัสดุดิบหรือผลิตภัณฑ์		7	14	21	28	35	42	7
8. ความปลอดภัยอื่น ๆ		3	6	9	12	15	18	3
9. ต่องานของฝ่ายอื่น ๆ		4	8	12	16	20	24	4
สภาพของงาน (Job conditions)	15							
10. สภาพของงานที่ทำ		10	20	30	40	50	60	10
11. ภัยที่ต้องเสี่ยง		5	10	15	20	25	30	5
รวม	100%	100	200	300	400	500	600	100%

หมายเหตุ การให้น้ำหนักแต่ละปัจจัยและปัจจัยย่อยต่าง ๆ จะสามารถให้แตกต่างกันไป สำหรับบริษัทต่าง ๆ ที่มีคุณลักษณะของงานแตกต่างกัน

การใช้ความพยายาม (Effort), ความรับผิดชอบ (responsibility) และสภาพของงาน (job conditions) เป็นต้น และแยกละเอียดเป็นปัจจัยแต่ละชนิดด้วย เช่น ในปัจจัยที่เกี่ยวกับความชำนาญงาน อาจแยกออกเป็น

(ก.) การศึกษาและความรู้เกี่ยวกับงานที่ทำ

(ข.) ประสบการณ์และฝึกอบรม และ

(ค.) ความคิดริเริ่มและความสามารถคิดเชิงประดิษฐ์ เป็นต้น

การวัดโดยการให้คะแนนแก่งานแต่ละอย่างตามปัจจัย เมื่อดำเนินไปจนครบทุกปัจจัยแล้ว ผลรวมของคะแนนทั้งหมดก็จะเป็นค่าของงานแต่ละอย่างที่ได้ประเมินแล้ว กล่าวโดยสรุป แนวความคิดของวิธีดังกล่าวก็คือ ยึดถือหลักการที่ว่า งานต่าง ๆ จะสามารถประเมินเป็นเชิงปริมาณได้ตามปัจจัยต่าง ๆ ที่ถือได้ว่าจะมีความสำคัญต่องานนั้น ๆ ขณะเดียวกันปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ ก็จะสามารถให้น้ำหนักหรือให้ค่ามากน้อยสุดแต่ความสำคัญของ ปัจจัยแต่ละอย่างตามที่เราเห็นสมควร

วิธีของ Point Method นี้ จะเหมือนกับวิธี Factor comparison ในแง่ที่ว่าทั้งสองวิธีต่าง มีความเชื่อว่างานต่าง ๆ ควรจะกระจายออกและประเมินด้วย "ปัจจัยต่าง ๆ ที่สามารถใช้ประเมินได้" (evaluation factors) ที่มีครอบคลุมทั่วถึงในงานต่าง ๆ ที่ จะทำการประเมิน แต่อย่างไรก็ตาม วิธี Factor comparison มักจะยึดถือวัดตามปัจจัยสำคัญ 5 ประการ (คือ ขนาดการใช้ความคิด, ความชำนาญงาน, ขนาดการใช้กำลังร่างกาย, ความรับผิดชอบ และสภาพของงาน) เป็นเกณฑ์สำคัญสำหรับการเปรียบเทียบเท่านั้น แต่วิธี Point Method แม้จะเห็นด้วยกับการกระจายงานออกวัดตามปัจจัยสำคัญ คือ ความชำนาญงาน ขนาดการใช้ ความพยายามความรับผิดชอบ และสภาพของงานก็ตาม แต่มีรายละเอียดที่ถูกต้องมากกว่าที่เน้นให้มีการกระจายปัจจัยต่าง ๆ เหล่านั้นให้ละเอียดออกไปกว่านั้นอีก และนอกจากนั้นยังให้ละเอียดต่อไปอีกด้วยการแบ่งปัจจัยที่แยกย่อยละเอียดเหล่านั้นให้แต่ละอย่างและ ออกเป็นเกรดหรือดีกรีต่าง ๆ อีกครั้งหนึ่งด้วย การทำดังกล่าวย่อมจะช่วยให้ได้เครื่องวัดที่มีการเปรียบเทียบในเชิงของปริมาณที่ชัดเจนมากกว่าเป็นการเปรียบเทียบกันด้วยวิธีการจัดลำดับความสำคัญเหล่านั้น และนอกจากนี้ตลอดเวลาวิธี Point Method มักจะมีการให้น้ำหนักต่อปัจจัยต่าง ๆ แตกต่างกันไป ตามความเหมาะสมของงานที่แตกต่างกัน ซึ่งย่อมดีกว่าวิธีการเปรียบเทียบกันอย่างกว้าง ๆ ในทุกกรณี ตามแบบของวิธี Factor comparison ข้อดีที่สำคัญก็คือ วิธี Point Method จะไม่ผูกพันกับอัตราค่าจ้างในท้องตลาดที่เป็นอยู่ในขณะทำการประเมิน ซึ่งต่างกับวิธี Factor comparison ที่ต้องมีการอาศัยอัตราค่าจ้างพื้นฐานเป็นเกณฑ์สำหรับการประเมินงานหลัก (Key job) ต่าง ๆ ทุกครั้ง

ลำดับขั้นตอนของการจัดระบบประเมินงานตามวิธีของ Point Method

1. จัดเตรียมปัจจัยต่าง ๆ ให้พร้อมและให้จำกัดความปัจจัยแต่ละอย่าง พร้อมทั้งให้น้ำหนักแก่แต่ละปัจจัย

ในขั้นนี้ผู้จัดทำประเมินจะต้องพิจารณาว่า

(ก) ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านั้นเหมาะสมและเป็นปัจจัย'-" ใช้ได้สำหรับงานต่าง ๆ

(ข) ปัจจัยต่าง ๆ จะต้องถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญ สามารถวัดได้และเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

(ค) ปัจจัยต่าง ๆ ไม่ควรมีน้อยเกินไป เพราะจะก่อให้เกิดความสงสัย คนงานว่าไม่ยุติธรรมหรือใช้ไม่ได้ และไม่ควรมากจนเกินไป เพราะจะทำให้สิ้นเปลืองเวลาในการจัดทำ

POINT JOB EVALUATION MANUAL

ปัจจัยย่อยที่ 1 การศึกษา และ/หรือ ความรู้เกี่ยวกับงาน

ความหมาย

.....

ครั้งที่	ความต้องการของงาน (Job Requirement)	ค่า เป็นคะแนนหรือแต้ม	งานที่ถือเป็นตัวอย่างไม่ได้ (Key or Benchmark)
1	- ต้องฟังคำสั่งเข้าใจได้ในคำสั่งที่ให้ทำงาน ง่าย ๆ (ซ้ำ ๆ กัน) - สามารถอ่านข้อความคำสั่งออกและจดบันทึก ตัวเลขเกี่ยวกับผลผลิต	12	คนงานทั่วไป คนเคลื่อนย้ายสิ่งของ คนคุมเครื่องธรรมดา พนักงานกดปุ่ม พนักงานใส่กบ ฯลฯ
2	- ต้องเดินเครื่องชนิดง่าย - ต้องอ่าน spec. และข้อแนะนำในการบรรจุ หีบห่อและส่งของ - บวกลบเลข ลบเลข และคูณ,หาร - ต้องรู้ไวยากรณ์ตามสมควร, ชั้น ม.ศ.3	24	ผู้ประกอบชิ้นส่วน พนักงานกลึงและขัด คนต่อท่อ

ข้อดีและข้อเสียของวิธี Point Method

ข้อดี

1. วิธีนี้เป็นวิธีประเมินงานที่มีความถูกต้องมากกว่าวิธีอื่น ๆ เพราะเป็นวิธีละเอียดที่เป็นที่เข้าใจระหว่างกันของผู้ประเมิน และช่วยก่อให้เกิดความสม่ำเสมอและแน่นอนในการทำการประเมิน และเป็นวิธีที่ถ้าหากมีการใช้ต่อเนื่องไปนาน ๆ แล้ว ความถูกต้องและความคงเส้นคงวาในการประเมินจะยิ่งมีมากขึ้น
2. ด้วยเหตุที่เป็นวิธีมีการแยกการประเมินงานออกจากการให้ค่าเป็นเงิน ผู้ประเมินย่อมจะปลอดจากอิทธิพลของฝ่ายต่าง ๆ ทั้งนายจ้าง ลูกจ้าง หรือสหภาพแรงงาน ทั้งนี้เพราะ การกำหนดค่าจ้างพื้นฐานจะเป็นอีกกระบวนการหนึ่งที่แยกต่างหาก
3. การแยกปัจจัยต่าง ๆ และการแบ่งออกเป็นรายละเอียดแยกเป็นตึกกรี ย่อมช่วยให้การประเมินมีความถูกต้องชัดเจนมากกว่าการประเมินด้วยวิธีอื่นที่ไม่ชัดเจน
4. มีความคล่องตัวมาก เพราะเปิดโอกาสให้มีการเลือกใช้ปัจจัยต่าง ๆ ตึกกรีต่าง ๆ และคะแนนแตกต่างกันได้ตามความเหมาะสมของแต่ละองค์การ
5. การประเมินงานเป็นคะแนนหรือแต้ม จะช่วยให้มีการจัดแบ่งชั้นของงานสามารถกระทำ ได้ง่าย สะดวก และสมเหตุผล และช่วยให้การกำหนดราคาของงานต่าง ๆ กระทำได้ โดยง่าย และสามารถชี้ให้เห็นขนาด (เป็นปริมาณ) ของความแตกต่างระหว่างงานต่าง ๆ ได้
6. เป็นวิธีที่น่าเชื่อถือ เพราะเป็นวิธีที่เข้าใจง่ายและตัดปัญหาการลำเอียงได้ดี

ข้อเสีย

1. เป็นวิธีที่ต้องอาศัยความชำนาญ และประสบการณ์เป็นอันมาก
2. เป็นวิธีที่ต้องใช้เวลามาก
3. มีรายละเอียดมาก ซึ่งทำให้ต้องมีงานธุรการและงานเอกสารมากมาย