



### บทที่ 3

## การศึกษาและการปรับปรุงระบบการบริหารค่าตอบแทน

### 3.1 อุตสาหกรรมผลิตกระดาษในประเทศไทย

การผลิตกระดาษแบบสมัยใหม่ในประเทศไทย เริ่มต้นเมื่อปี พ.ศ. 2460 เนื่องจากเป็นภาวะสงครามโลก กระดาษจากต่างประเทศมีน้อย กรมแผนที่ทหารจึงเริ่มผลิตกระดาษขึ้นใช้ในราชการกระทรวงกลาโหม แต่เป็นการผลิตด้วยมือแบบจีนโบราณจึงผลิตได้น้อยมาก ต่อมาได้มีการผลิตกระดาษกระดาษด้วยเครื่องจักรเป็นครั้งแรกที่ "ท่ามายัพ" ถนนลพบุรี ในปี พ.ศ. 2465 วัตถุดิบที่ใช้ผลิตคือ เศษกระดาษที่เก็บจากสถานที่ราชการและที่ซื้อมาจากประชาชน นำมายุบดเป็นเยื่อแล้วทำเป็นกระดาษขึ้นใหม่ โรงงานแห่งนี้มีกำลังการผลิตวันละ 1 ตัน จากนั้นได้มีการพัฒนาสร้างโรงงานกระดาษขึ้นที่กาญจนบุรี ด้วยเป็นแหล่งที่มีไม้ไผ่ และ ไม้เฒ่าจรรยาเนื้ออ่อนอยู่มาก ไม้ดังกล่าวเป็นวัตถุดิบสำคัญในการทำเยื่อกระดาษ และมีโรงงานอีกแห่งหนึ่งที่บางปะอินผลิตกระดาษจากฟางข้าวและหญ้าจวบจนปัจจุบันนี้มีโรงงานอุตสาหกรรมกระดาษในประเทศไทยอยู่ถึง 38 แห่ง

สภาวะอุตสาหกรรมผลิตกระดาษในประเทศคูมิแวนน์ที่ลดโล อันเนื่องมาจากความต้องการภายในประเทศเพิ่มสูงขึ้นทุกปีตามสภาพความเจริญทางเศรษฐกิจของประเทศ โดยปัจจุบัน ปริมาณความต้องการกระดาษทุกประเภทขยายตัวประมาณ 12-13 เปอร์เซ็นต์ หรือมีปริมาณความต้องการประมาณ 1.24 ล้านตัน คิดเป็นอัตราการใช้กระดาษเฉลี่ย 22 กิโลกรัมต่อคนต่อปี ขณะที่กำลังการผลิตในประเทศเฉลี่ยได้เพียงปีละ 1.3 ล้านตัน แยกตามชนิดกระดาษได้เป็น กระดาษพิมพ์เขียนร้อยละ 22 กระดาษเพื่ออุตสาหกรรมร้อยละ 70 กระดาษอนามัย(กระดาษชำระต่างๆ)ร้อยละ 7 ส่วนกระดาษหนังสือพิมพ์โรงงานกระดาษในประเทศไทยยังไม่สามารถผลิตได้

ขณะที่แนวโน้มการขยายตัวของการใช้กระดาษมีทิศทางที่เพิ่มสูงขึ้นตลอดเวลา แต่อุตสาหกรรมผลิตกระดาษในประเทศไทยยังมีอุปสรรคปัญหาจากการที่ยังต้องพึ่งพาวัตถุดิบจากต่างประเทศเป็นจำนวนมาก เช่น ในปี 2534 อุตสาหกรรมกระดาษต้องใช้เยื่อกระดาษ 301,000 ตัน ซึ่งเป็นความต้องการเยื่อใยสั้น 174,800 ตัน คิดเป็นร้อยละ 58 และเยื่อใยยาว 126,200 ตัน คิดเป็นร้อยละ 42 ของความต้องการเยื่อใยสั้น และ เท่ากับร้อยละ 51 ของความต้องการเยื่อกระดาษทั้งประเทศ ทำให้

ต้องมีการนำเข้าเยื่อกระดาษประเภทไฮลีนบางล่วนและประเภทไฮยาวทั้งหมด การกักน้ำตาลในเรื่องนี้ภาคเอกชนเองพยายามที่จะเร่งรัฐให้ความสนใจสนับสนุนโครงการสวนป่าขนาดใหญ่เพื่อใช้เป็นแหล่งวัตถุดิบ เพื่อให้สามารถพัฒนาอุตสาหกรรมเยื่อและกระดาษของไทยให้สู้กับประเทศอินโดนีเซียซึ่งเป็นสมาชิกอาเซียนได้อย่างดี โดยอินโดนีเซียเวลานี้ได้เปรียบไทยในด้านวัตถุดิบเป็นอย่างมาก

### 3.2 สภาพการจ่ายค่าตอบแทนภาคเอกชน

ปัจจุบันองค์การทางธุรกิจโดยทั่วไปโดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์การขนาดเล็กและขนาดกลาง ไม่มีโครงสร้างค่าจ้างและเงินเดือนของตนเอง การดำเนินการเช่นนี้ทำให้องค์การต่างๆ ไม่มีกฎเกณฑ์ที่แน่นอนในการขึ้นหรือปรับค่าจ้างเงินเดือน ทำให้พนักงานในองค์การไม่เข้าใจ และมักรู้สึกว่าองค์การเอาเปรียบเขาเปรียบตน หรือ ไม่ได้ให้ความยุติธรรมสำหรับตนเอง ปัญหาที่ติดตามาคือ การมีประสิทธิภาพการทำงานต่ำ, อัตราการป่วย ลา ลา ขาด, อัตราการเข้า-ออกสูง, ขวัญและกำลังใจพนักงานตกต่ำ, พนักงานทำงานอย่างเฉื่อยชา, ถ่วงงาน (Work to Rule), ขาดความกระตือรือร้น, ขาดความคิดริเริ่ม, ขาดความร่วมมือร่วมใจที่ดี ฯลฯ

และโดยเหตุที่การพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศเป็นไปอย่างรวดเร็วในระยะ 10 ปีที่ผ่านมา มีผลทำให้เกิดองค์การธุรกิจเพิ่มขึ้นจำนวนมาก อีกทั้งองค์การต่างๆ ได้มีการเพิ่มขนาดใหญ่อีกเป็นอันมาก ทำให้มีความต้องการบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้นสูงตามไปด้วย ในขณะที่บุคคลเหล่านี้มีอยู่อย่างจำกัด ทำให้องค์การธุรกิจต่างๆ ได้ให้ความสำคัญกับการบริหารค่าตอบแทนมากขึ้น เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการจูงใจให้เข้ามาสมัครทำงานกับองค์การ และ รักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์การต่อไป แต่อย่างไรก็ตามมีองค์การธุรกิจอีกเป็นจำนวนมากยังไม่ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องนี้มากนัก โดยเฉพาะพนักงานในระดับปฏิบัติการที่องค์การมักปรับค่าจ้างประจำปีให้โดยถือเอาการปรับค่าจ้างประจำปีของรัฐบาลมาเป็นเกณฑ์ ซึ่งวิธีนี้แม้ไม่ผิดกฎหมายแรงงาน แต่เป็นวิธีที่ไม่ลุ่มหลวมผล เพราะในที่สุดแล้วพนักงานไม่ว่าจะมีอายุงานมากน้อยอย่างไรหรือเป็นผู้ที่รับผิดชอบต่องานอย่างไรก็ได้อัตราค่าจ้างในระดับเดียวกัน

### 3.3 สภาพของโรงงานตัวอย่าง

#### 3.3.1 การผลิต ผลิตภัณฑ์ของโรงงานได้แก่ กระดาษปรู๊พ (News print)

กระดาษพิมพ์เขียน (Bond paper) และ กระดาษแข็ง (Hard board) โดยมีกำลังการผลิตวันละประมาณ

40 ต้นต่อวัน (ทำการผลิต 24 ชั่วโมงต่อวัน) วัตถุดิบที่ใช้ประกอบด้วยเยื่อกระดาษ (Paper pulp) และ เคชกระดาษใช้แล้ว สำหรับเยื่อกระดาษยังแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ เยื่อเส้นใยยาว ที่ได้จากสนสองใบ สนสามใบ และไม้ไผ่ลำแก่อายุตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไป เยื่อใยยาวนี้ใช้เป็นวัตถุดิบผสมเพื่อให้กระดาษมีความเหนียว (ต้องสั่งซื้อจากต่างประเทศเท่านั้น) และ เยื่อใยสั้นที่ยาวประมาณ 0.5-1.5 มิลลิเมตร ได้จาก ชานอ้อย ไม้โกงกาง ไม้ยูคาลิปตัส ฟางข้าว หนุ่ยขจรจบ ปอแก้ว ฯลฯ

#### กรรมวิธีการผลิตสรุปได้ดังนี้

3.3.1.1 ขั้นตอนการคัดแยก เป็นขั้นตอนการคัดแยกเอาเศษไม้ เศษหิน หรือฝุ่นละอองที่ติดมาออก

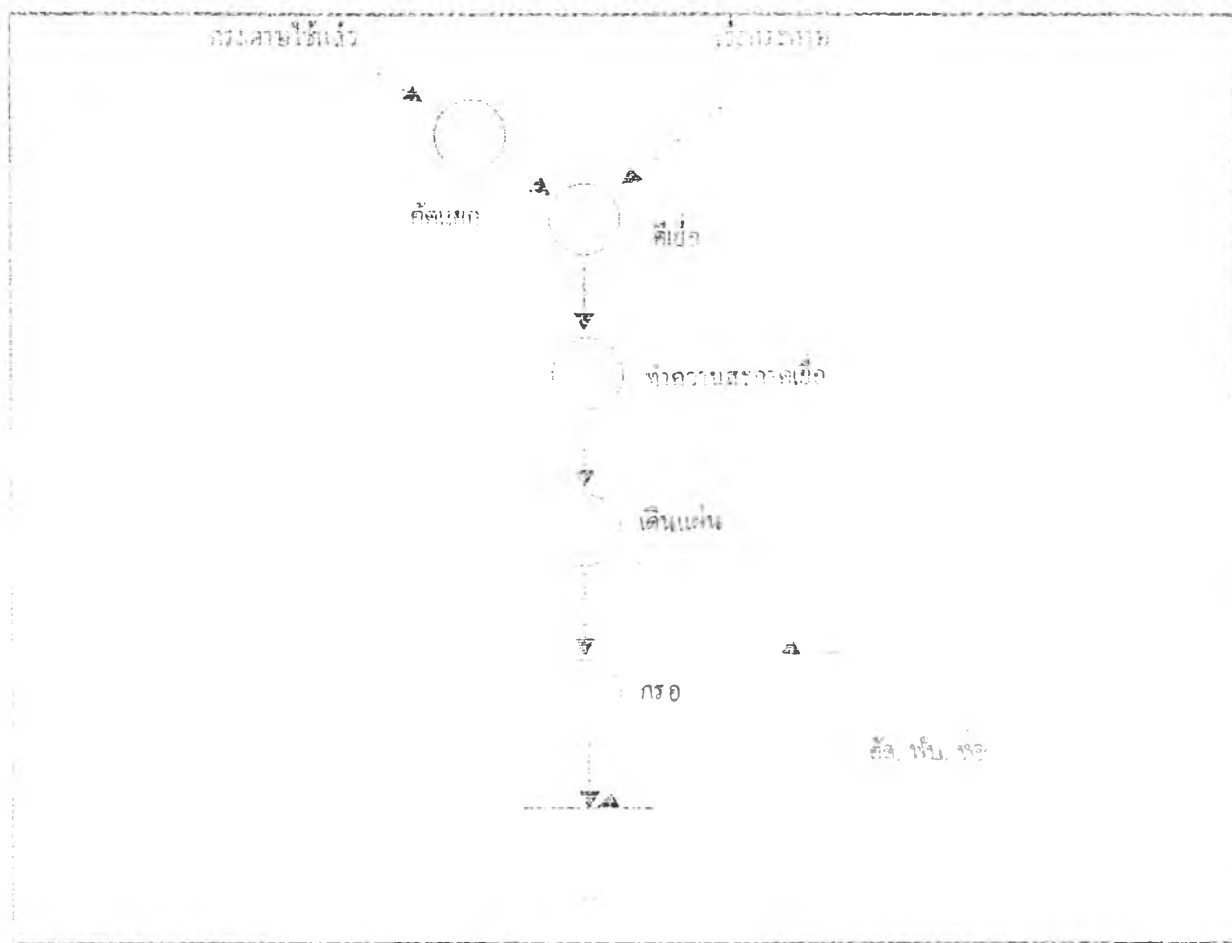
3.3.1.2 ขั้นตอนการย่อยกระดาษ เป็นขั้นตอนการตีเศษกระดาษ เยื่อกระดาษ และน้ำให้แตกละเอียด เครื่องตีเศษกระดาษและเยื่อเป็นถังขนาดใหญ่ ตรงกลางถังมีใบพัดซึ่งหมุนเร็วและแรงมาก เมื่อย่อยเสร็จได้เป็นเยื่อแล้วก็ปล่อยให้น้ำเยื่อไหลไปตามรางเพื่อกำจัดสิ่งสกปรกต่อไป

3.3.1.3 ขั้นตอนการทำความสะอาด โดยปล่อยให้น้ำเยื่อไหลไปตามรางใหญ่ สิ่งสกปรกที่เป็นชิ้นใหญ่ๆ จะตกตะกอนตามก้นราง พวกที่ละลายน้ำได้จะละลายไปกับน้ำ และในขณะที่น้ำเยื่อกระดาษไหลไปตามรางจะมีตะแกรงคอยบีบเอาน้ำออก ทำให้น้ำเยื่อมีความสะอาดมากขึ้นเรื่อยๆ

3.3.1.4 ขั้นตอนการทำให้เป็นแผ่นหรือเดินแผ่น โดยผ่านไบนตะแกรงถี่ยิบ ซึ่งมีเครื่องดูดน้ำอยู่ที่ตะแกรงคอยดูดน้ำจากเยื่อกระดาษไว้ ทำให้น้ำเยื่อเริ่มเกาะตัวกันเป็นกระดาษแผ่นบาง จากนั้นผ่านกระดาษเข้าเครื่องรีดความร้อนสูง เพื่อรีดน้ำออกแล้วอบเพื่อลดความชื้น และสุดท้ายจะตกแต่งขัดผิวหน้าและเคลือบผิวกระดาษให้เรียบก่อนเก็บเป็นม้วนใหญ่ แล้วนำมาตัดเป็นม้วนเล็กๆหรือแผ่นต่อไป ( กระบวนการผลิตสรุปได้ดังภาพที่ 3.1 )

3.3.2 จำนวนพนักงาน โรงงานตัวอย่างเป็นโรงงานขนาดกลางมีพนักงานมีจำนวนประมาณ 200 คน โดยแบ่งเป็น

พนักงานระดับบริหาร	12 คน
พนักงานระดับบังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน	48 คน
พนักงานระดับปฏิบัติการ ประมาณ	160 คน



ภาพที่ 3.1 กระบวนการผลิตกระดาษ

3.3.3 โครงสร้างการบริหาร

การจัดองค์การหรือโครงสร้างการบริหารที่เป็นทางการของโรงงานได้จัดทำขึ้นเกือบ 10 ปีมาแล้ว แต่ก็ยังเป็นรูปแบบที่ใช้ได้ในปัจจุบัน เพราะการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และขนาดของโรงงานมีน้อย เว้นแต่มีตำแหน่งงานบางตำแหน่งในปัจจุบันได้ขาดหายไป คือตำแหน่งวิศวกรฝ่ายซ่อมบำรุง และวิศวกรฝ่ายผลิต ซึ่งแต่เดิมผู้ที่ทำงานในตำแหน่งดังกล่าวคือผู้ที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีวิศวกรรม แต่ในปัจจุบันผู้ที่มีวุฒิการศึกษาดังกล่าว ได้ถูกกำหนดให้ทำงานในตำแหน่งหัวหน้าแผนกซ่อมบำรุงแทน และมีตำแหน่งงานผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายผลิตเพิ่มขึ้นอีกตำแหน่ง

3.3.4 การจ่ายค่าตอบแทนของโรงงานตัวอย่าง

การจัดการด้านการจ่ายค่าตอบแทน หรือ ค่าจ้าง/เงินเดือนของพนักงานพบว่ายังมีจุดบกพร่อง ทำให้การยอมรับหรือการสร้างแรงจูงใจให้เกิดกับพนักงานจากการปรับเงินเดือนประจำปี

## ไม่ได้ผล

เมื่อศึกษาจากข้อมูลค่าจ้าง/เงินเดือนของพนักงาน และการปรับค่าจ้าง/เงินเดือนประจำปี 2537 แล้ว สรุปลักษณะการจัดการในเรื่องค่าตอบแทนได้ดังนี้

3.3.4.1 การกำหนดค่าตอบแทนเริ่มต้นของพนักงานที่เข้าทำงานกับโรงงานจะได้รับเงินเดือนตามวุฒิการศึกษาที่โรงงานต้องการสำหรับตำแหน่งงานนั้น โดยอัตราเงินเดือนตามวุฒิการศึกษากำหนดจากข้อมูลที่ได้จากการแลกเปลี่ยนกันของผู้บริหารฝ่ายบุคคลของโรงงานต่างๆเป็นการส่วนตัวและจากอัตราค่าจ้างขั้นต่ำที่ภาครัฐกำหนดบังคับใช้

3.3.4.2 เมื่อพนักงานทดลองงาน 4 เดือน ไม่มีการปรับเพิ่มให้พนักงานอีกยกเว้น พนักงานที่มีวุฒิการศึกษาระดับ ปวส. ขึ้นไปจะได้รับการพิจารณาปรับเพิ่มให้ในกรณีที่ช่วงกำหนดทดลองงานเป็นช่วงที่คาบเกี่ยวกับการปรับเงินเดือนประจำปีพอดี

3.3.4.3 การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานทำทุก 2 เดือน โดยผู้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิดกับพนักงานนั้น และได้รับการพิจารณาอีกครั้งโดยผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไป เช่น พนักงานปฏิบัติการจะถูกประเมินโดยหัวหน้าสาย และได้รับการพิจารณาจากหัวหน้าแผนก เป็นต้น

3.3.4.4 แบบประเมินการปฏิบัติงานมี 2 ชุด ชุดแรกสำหรับประเมินพนักงานปฏิบัติการ และอีกชุดสำหรับประเมินพนักงานระดับผู้บังคับบัญชาชั้นต้น (รองหัวหน้าสาย/กะ, หัวหน้าสาย/กะ, รองหัวหน้าแผนก และหัวหน้าแผนก) (ภาพที่ 3.2 และ 3.3 หน้า 41 และ 42 ตามลำดับ)

3.3.4.3 การปรับเพิ่มประจำปี ในขั้นตอนนี้ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้บริหารคนเดียว (กรรมการผู้จัดการ) เท่านั้น ซึ่งอาศัยข้อมูลจากผลการประเมินการปฏิบัติงานที่ประเมินโดยผู้บังคับบัญชาในส่วนงานต่างๆ และ จำนวนวันลา/ขาดงานของพนักงานจากฝ่ายบุคคล เพื่อจัดระดับเป็น 3 ระดับ คือ A B และ C ด้วยสัดส่วน 1:3:1 โดยการพิจารณาจัดระดับตามสัดส่วนนั้นจะแยกตามแผนงานตั้งแต่ระดับปฏิบัติการถึงระดับหัวหน้าแผนก

3.3.4.4 ค่าตอบแทนในรูปของสวัสดิการของโรงงานตัวอย่างไม่แตกต่างกันจากโรงงานทั่วไป คือ ประกอบด้วย โบนัสประจำปี ค่าอาหารสำหรับพนักงานกะดึก (คนละ 10 บาทต่อวัน) เครื่องแบบพนักงานคนละ 2-3 ชุด ค่ารักษาพยาบาล (การประกันสังคมที่รัฐบาลได้กำหนดบังคับ) และ รถรับส่งพนักงานในลำน้ำงาน

การประเมินครั้งที่...../.....

**แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานปฏิบัติการ**

ชื่อ-สกุล..... เลขประจำตัว..... ตำแหน่ง.....  
 ประจำกะ/สายงาน..... เครื่องจักรที่..... แผนก..... ฝ่าย..... ระยะประเมิน.....

หัวข้อประเมิน	รายละเอียดการพิจารณา	คะแนน	ผลการประเมิน				
			ดีมาก	ดี	พอใช้	ควรปรับปรุง	ใช้ไม่ได้
1. คุณภาพของงาน	ความละเอียดรอบคอบความถูกต้องของงานตามที่เปรียบเทียบตามมาตรฐานที่ควรเป็น	10					
2. ปริมาณงาน	เปรียบเทียบกับปริมาณของงานที่คาดว่าจะทำได้ในเวลาที่ควรจะเป็น	10					
3. เวลาในการปฏิบัติงาน	การตรงต่อเวลาการใช้เวลาการทำงานให้เป็นประโยชน์	10					
4. ความเอาใจใส่ในงานในหน้าที่และความไว้วางใจ	ความตั้งใจ ความรับผิดชอบ ความพยายามในการปฏิบัติงาน การคิดคำนึง ความเชื่อถือไว้วางใจของงานที่ได้รับมอบหมายให้	15					
5. การทำงานร่วมกับผู้อื่น	อุปนิสัย ความสัมพันธ์กับผู้อื่นกับบัญชา และผู้ร่วมงาน อื่นๆ การประสานงาน	10					
6. การปฏิบัติงานตามคำสั่ง คำแนะนำคู่มือการปฏิบัติงาน	การปฏิบัติงานตามขั้นตอนของงานที่ได้รับมอบหมายรวมถึงการปฏิบัติงานด้วยความปลอดภัยอย่างเต็มที่	10					
7. การใช้และบำรุงรักษาเครื่องใช้	ความรู้และความถูกต้องในการใช้อุปกรณ์ต่างๆ การดูแลรักษาให้อยู่ในสภาพเรียบร้อยรวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สินของบริษัท	10					
8. การประพฤติและปฏิบัติความเรียบร้อย	การวางตัว การปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของบริษัทและหน่วยงาน ตลอดจนข้อพึงทำของผู้บังคับบัญชา	15					
9. การอุทิศตนเพื่องานของบริษัท	ความมีน้ำใจช่วยเหลืองานของบริษัทนอกเหนือจากหน้าที่ตนเองรับผิดชอบอยู่	10					
(1) กำหนดเกณฑ์การประเมินของแต่ละข้อ							
(2) ผลรวม (ค่าคะแนนประเมินคูณค่าหนัก) ในแต่ละข้อ							
(3) ผลคะแนนที่ได้ = ผลรวมข้อ (2)		100					
ลงชื่อ..... ผู้ประเมิน วันที่.....		ผลคะแนนที่ได้.....					
ความเห็นเพิ่มเติม	ความเห็นเพิ่มเติม	ความเห็นเพิ่มเติม					
ลงชื่อ..... หัวหน้าแผนก	ลงชื่อ..... ผู้จัดการฝ่าย	ลงชื่อ..... ผอ. โรงงานผลง.บริหาร					
ลงวันที่.....	ลงวันที่.....	ลงวันที่.....					

แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับผู้บังคับบัญชาขั้นต้น

ชื่อ-สกุล \_\_\_\_\_ เลขประจำตัว \_\_\_\_\_ ตำแหน่ง \_\_\_\_\_

ประจำกะ/สาขางาน \_\_\_\_\_ เครื่องจักรที่ \_\_\_\_\_ มชนก \_\_\_\_\_ ฝ่าย \_\_\_\_\_ ระดับประเมิน \_\_\_\_\_

องค์ประกอบ	หัวข้อการประเมิน	คะแนน	ผลการประเมิน				
			ดีมาก	ดี	พอใช้	ควรปรับปรุง	ไม่ได้
การปฏิบัติงาน	คุณภาพของงาน	7					
	ปริมาณงาน	6					
	การปรับปรุงและพัฒนาในความคิดชอบ	5					
	การตอบสนองต่อข้อสงสัยของบริษัทฯ	7					
	รวมคะแนน	25					
การมีส่วนร่วม	ความมุ่งมั่นและการบริหารงานในเชิงธุรกิจ	6					
	การวางแผน และจัดปรุงงาน	7					
	การวิเคราะห์งาน	5					
	การติดต่อสื่อสารและการทำงานร่วมกัน	7					
	รวมคะแนน	25					
การเป็นผู้มี	ความคิดริเริ่ม	6					
	การตัดสินใจ	6					
	ความซื่อสัตย์และไว้วางใจ	7					
	การอุทิศตนเพื่องาน	6					
	รวมคะแนน	25					
การวางตัวกับผู้อื่น	การแบ่งและมอบหมายงาน	7					
	การกำกับดูแลและติดตามผล	7					
	การให้คำแนะนำที่พัฒนาทรัพยากรบุคคล	6					
	ความรับผิดชอบต่องาน	5					
	รวมคะแนน	25					
(1) คะแนนรวมในแต่ละร่องของแต่ละองค์ประกอบ		100					
(2) _____							
(3) ผลคะแนน (1) X (2)							
ลงชื่อ _____ ผู้ประเมิน วันที่ _____			ผลคะแนนที่ได้ _____				
ความเห็นเพิ่มเติม _____			ความเห็นเพิ่มเติม _____				
ลงชื่อ _____ ผู้จัดการฝ่าย ลงวันที่ _____			ลงชื่อ _____ ผอ.โรงงาน/ผอ.บริหาร ลงวันที่ _____				

### 3.3.5 ปัญหาที่เกิดจากการจัดการด้านค่าจ้าง/เงินเดือนตามแบบที่ 1

3.3.5.1 ความผิดพลาดจากมาตรฐานการประเมินของผู้ประเมินแต่ละคนต่างกัน คือผู้ประเมินบางคนประเมินให้พนักงานในบังคับบัญชาอยู่ในเกณฑ์เฉลี่ยที่สูง และผู้ประเมินบางคนประเมินให้อยู่ในเกณฑ์ที่ต่ำ ทำให้การเปรียบเทียบผลการประเมินระหว่างฝ่ายงาน หรือแม้แต่ระดับสายงานผิดพลาด

3.3.5.2 ปัญหาจากการตัดสินใจของผู้บริหารคนเดียวในการกำหนดการปรับค่าจ้าง/เงินเดือน ทำให้บางครั้งมีปัญหามาจากผลการปรับเงินเพิ่มไม่สอดคล้องกับผลการประเมินที่สูงไป ทำให้ผู้ประเมินไม่สามารถอธิบายให้กับพนักงานได้ว่าทำไมเป็นเช่นนั้น และเกิดความไม่แน่ใจว่าผู้ประเมินซึ่งคือผู้บังคับบัญชาของตนได้ประเมินตามความเป็นจริงหรือไม่

3.3.5.3 การจัดระดับพนักงานเพื่อปรับเงินเดือนประจำปีได้จัดเป็น 3 ระดับ/เกรด คือ A B และ C ด้วยอัตราส่วน 1:3:1 โดยพิจารณารวมทั้งระดับตำแหน่งและแยกตามฝ่ายงาน เช่น ในฝ่ายผลิตจะพิจารณารวมทุกตำแหน่งตั้งแต่หัวหน้าแผนกลงมา และ ที่ผ่านมานักงานระดับหัวหน้าแผนกและรองหัวหน้าแผนกจะได้รับการปรับระดับ A ทุกครั้งทุกคน ซึ่งทำให้สัดส่วนการปรับเกรด A และ B สำหรับพนักงานในระดับตำแหน่งที่ต่ำกว่าลดน้อยลงทำให้พนักงานในระดับที่ต่ำกว่ามีผู้ได้รับการปรับในระดับ A ที่น้อยลงกว่าที่ควร

3.3.5.4 การปรับเงินเพิ่มของพนักงานบางตำแหน่งยังไม่เหมาะสม คือพนักงานระดับหัวหน้าแผนกทุกคนได้รับการปรับเป็นจำนวนเงินที่เท่ากัน ทำให้อาจไม่สามารถสร้างความปลอดภัยแก่พนักงานระดับหัวหน้างานบางคนซึ่งมีฐานเงินเดือนที่สูงกว่า และมีวุฒิการศึกษาในสาขาที่กำลังขาดแคลนเนื่องจากเป็นอัตราที่ค่อนข้างต่ำ (ประมาณ 7 เปอร์เซ็นต์) เมื่อเปรียบเทียบกับ การปรับเพิ่มของโรงงานอื่นๆ แต่หากโรงงานฯปรับให้เท่ากัน (ไม่ว่าจะคิดเป็นเปอร์เซ็นต์หรือเป็นเงินที่เท่ากัน) และให้เป็นที่พอใจของพนักงานดังกล่าวแล้วจะทำให้โรงงานต้องจ่ายให้บางตำแหน่งมากเกินไปกว่าที่ควรจะเป็นมาก

## 3.4 การปรับปรุงโครงสร้างการบริหาร

เนื่องจากโครงสร้างการบริหารเดิมเป็นแบบที่ยังคงใช้ได้ยกเว้นการเปลี่ยนแปลงในบางตำแหน่ง ดังนั้นการปรับปรุงคือการกำหนดตำแหน่งงานให้ชัดเจนขึ้น ได้แก่ การยกเลิกตำแหน่งวิศวกรฝ่ายผลิต และ วิศวกรฝ่ายซ่อมบำรุง เพราะเมื่อพิจารณากิจกรรมของงานแล้ว ตำแหน่งงานทั้งสองไม่มี





ความจำเป็นแต่อย่างใดในปัจจุบัน เพราะตำแหน่งวิศวกรฝ่ายผลิตนั้นได้ถูกแทนที่ด้วยตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายผลิตไปแล้ว และตำแหน่งวิศวกรฝ่ายซ่อมบำรุงซึ่งโดยหน้าที่จะเป็นผู้ช่วยในการตัดสินใจ ควบคุมงาน แก้ไขโรงงาน ได้ถูกทดแทนด้วยตำแหน่งหัวหน้าแผนกซ่อมบำรุงซึ่งปัจจุบันกำหนดเป็นผู้มีคุณวุฒิเทียบเท่าตำแหน่งวิศวกรฝ่ายซ่อมบำรุงในอดีต

### 3.5 การปรับปรุงระบบการบริหารค่าตอบแทน

ระบบการบริหารค่าตอบแทนหรือค่าจ้าง/เงินเดือนที่ทำการศึกษา ประกอบด้วย การวิเคราะห์งาน(Job Analysis) การจัดทำแบบบรรยายลักษณะงาน(Job Description) การประเมินค่างาน(Job Evaluation) การกำหนดโครงสร้างค่าจ้างและเงินเดือน(Wage & Salary Structure) และการประเมินการปฏิบัติงาน(Performance Appraisal)

### 3.6 การวิเคราะห์งานและการจัดทำแบบบรรยายลักษณะงาน

การวิเคราะห์งานในตำแหน่งงานต่างๆ โดยสรุปมีขั้นตอนที่ใช้ในการวิเคราะห์งาน ได้ดังนี้

3.6.1 ศึกษาข้อมูลเบื้องต้น เช่น ลักษณะองค์การ โครงสร้างองค์การ ลักษณะของกลุ่มงานต่างๆที่จัดขึ้นเป็นโครงสร้าง กระบวนการทำงานในสายงานผลิต เป็นต้น โดยแหล่งข้อมูล ได้แก่ เอกสารของโรงงานฯ และการสัมภาษณ์พนักงานในฝ่ายงานบุคคล

3.6.2 เก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานในตำแหน่งงานต่างๆ โดยวิธีการที่ใช้ คือ การใช้แบบสอบถามเป็นวิธีการหลัก และ โดยการสังเกตการปฏิบัติงาน โดยก่อนการเก็บข้อมูลจะแจ้งให้พนักงานระดับบริหารที่ดูแลงานในแผนกงานต่างๆได้รับทราบ และ ชี้แจงวัตถุประสงค์ จากการที่ใช้แบบสอบถามได้ประลพปัญหาที่มีพนักงานเป็นจำนวนมากไม่สามารถกรอกแบบสอบถามได้ เพราะขาดทักษะในการอ่าน และเขียนที่ดี และอีกจำนวนมากที่ให้ข้อมูลไม่เพียงพอ จึงแก้ปัญหาโดยการเข้าสัมภาษณ์พนักงานในตำแหน่งงานต่างๆโดยตรงและ/หรือสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของพนักงานที่มีความเข้าใจในงานนั้นๆ เป็นอย่างดี โดยสัมภาษณ์ตามแบบสอบถามชุดเดิม

### 3.6.3 เขียนสรุปเป็น"แบบบรรยายลักษณะงาน" โดยมีส่วนประกอบดังนี้

#### 3.6.3.1 ชื่อตำแหน่งงาน

#### 3.6.3.2 รหัสตำแหน่ง

- 3.6.3.3 ผู้บังคับบัญชาโดยตรง
- 3.6.3.4 แผนงานและฝ่ายงานที่สังกัด
- 3.6.3.5 ภาระหน้าที่งานที่จะต้องทำ
- 3.6.3.6 ขอบเขตอำนาจ
- 3.6.3.6 คุณสมบัติขั้นต่ำทางการศึกษา ทักษะที่จำเป็น และประสบการณ์ของ

ผู้ทำงานในตำแหน่งงานนั้น

การกำหนดรหัสงาน เพื่อความสะดวกในการอ้างอิงตำแหน่งงานนั้นเมื่อเปรียบเทียบกับงานอื่นๆ โดยรหัสงานที่ใช้ เป็นดังนี้

(1)	(2)	(3)	(4)
-----	-----	-----	-----

(1) แสดงส่วนงานที่สังกัด โดยใช้ตัวอักษร ดังนี้

- A : บริหาร
- B : จัดซื้อ
- AF : ภาษี/การเงิน
- F : โรงงาน
- M : การตลาด

(2) แสดงระดับตำแหน่งงาน โดยใช้ตัวเลข ดังนี้

- 0 : ระดับตำแหน่งงานผู้จัดการส่วน
- 1 : ระดับตำแหน่งผู้จัดการฝ่าย
- 2 : ระดับตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย/ส่วน
- 3 : ระดับตำแหน่งหัวหน้าแผนก
- 4 : ระดับตำแหน่งรองหัวหน้าแผนก-พนักงานปฏิบัติการ

(3), (4) แสดงจำนวนงานในระดับตำแหน่งงานนั้นๆ

ตัวอย่างแบบบรรยายลักษณะงาน หน้า 47 - 52

---

ตำแหน่งงาน : ผจก. ฝ่ายซ่อมบำรุง

รหัส : F-103

แผนกงาน : -

ฝ่ายงาน : ซ่อมบำรุง

ผู้บังคับบัญชาโดยตรง : ผู้จัดการโรงงาน

---

## หน้าที่งาน

### 1. ด้านบริหาร

- 1.1 วางแผนงาน โดย กำหนดเป้าหมาย นโยบาย และวิธีการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม
- 1.2 มอบหมาย งาน และ ความรับผิดชอบ ใ้พนักงานในบังคับบัญชา
- 1.3 กำหนด และ จัดวางกิจกรรมต่างๆที่มีความจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานอย่างเหมาะสม และ จัดวางกำลังคนให้เหมาะสมกับงานในแต่ละแผนก
- 1.4 ติดตาม ควบคุม การปฏิบัติงาน ของพนักงานในบังคับบัญชา หรือ หน่วยงานในสังกัด ให้เป็นไป ด้วยความเรียบร้อย ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ

### 2. ด้านงานซ่อม

- 2.1 จัดทำ/กำหนด แผน และเทคนิคการซ่อมบำรุงที่มีประสิทธิภาพ
- 2.2 จัดทำ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องจักร อะไหล่ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน หรือ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงานซ่อมบำรุง
- 2.3 กำหนดระบบ ขั้นตอนในการดำเนินงาน ตลอดจนปรับปรุงงานให้ดำเนินไปอย่างราบรื่น สดคล่องเป็นระบบ และได้ผลดี
- 2.4 ดูแลการจัดเก็บข้อมูลประวัติ เครื่องมือ เครื่องจักร เพื่อประโยชน์ในการวางแผนบำรุงรักษา และซ่อมแซม
- 2.5 ประสานงานกับฝ่ายผลิตในการช่วยดูแลรักษา เครื่องมือ เครื่องจักร เพื่อประโยชน์ในการวางแผนบำรุงรักษา และ ซ่อมแซม
- 2.6 จัดทำงบประมาณประจำปีสำหรับการปฏิบัติงานของแผนกงานในสังกัด เสนอต่อผู้จัดการโรงงาน

และ มีหน้าที่ต้องติดตาม ตรวจสอบ และควบคุมค่าใช้จ่ายจริงให้เป็นไปตามงบประมาณที่ได้ตั้งไว้

- 2.7 ประเมินผลการปฏิบัติงานซ่อมบำรุง เพื่อหาวิธีการ ปรับปรุงการทำงานเพื่อดูแล รักษา เครื่องจักร อุปกรณ์ต่างๆ คี้อย่างขึ้น และลดค่าใช้จ่ายในการซ่อมแซม

### 3. ด้านบุคคล

- 3.1 ประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนก และ รองหัวหน้าแผนกในบังคับบัญชา และพิจารณาผลการประเมินพนักงานปฏิบัติการ รองหัวหน้าสาย หัวหน้าสาย ที่ประเมินโดยหัวหน้าแผนก เสนอต่อผู้จัดการโรงงาน
- 3.2 จูงใจพนักงานในบังคับบัญชา ให้เอาใจใส่ทำงานในหน้าที่ และมีความกระตือรือร้น
- 3.3 พัฒนานักงานในบังคับบัญชา โดยการชี้แนะ ให้ความรู้ จัดการฝึกอบรม หรือ จัดส่งพนักงานไปฝึกอบรมนอกสถานที่ เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานในบังคับบัญชา

### 4. อื่นๆ

- 4.1 รักษาความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง
- 4.2 จัดให้มีการแจ้งข่าวสารให้พนักงานในบังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หรือ พนักงานในระดับที่สูงกว่าให้ได้รับข่าวสาร ข้อมูล นโยบาย และความเคลื่อนไหวของฝ่ายงานได้อย่างถูกต้อง ชัดแจ้ง เมื่อความสะดวกต่อการประสานงาน หรือ ให้การปฏิบัติงานได้ผลดียิ่งขึ้น

### อำนาจ

1. พิจารณาความคิดเห็นความชอบของพนักงานในบังคับบัญชา
2. อนุมัติลาภักติดต่อกันของพนักงานได้ไม่เกิน 5 วัน
3. มีอำนาจในการอนุมัติสั่งซื้อวัสดุหรืออุปกรณ์ในวงเงิน 10,000 บาทต่อครั้ง
4. อนุมัติการทำล่วงเวลาของพนักงานในบังคับบัญชา
5. ลงโทษพนักงานได้ภายใต้กฎระเบียบของบริษัทฯ

๘. มีอำนาจในการล้งโยกย้ายพนักงานในบังคับบัญชา

#### คู่มือ

1. การศึกษา : ปริญญาตรีวิศวกรรม สาขา วิศวกรรมอุตสาหกรรม หรือ เครื่องกล
2. ประสบการณ์ : งานซ่อมบำรุงอย่างต่ำ 4 ปี

ตำแหน่งงาน : หัวหน้าแผนกโครงการ

รหัส : F-309

แผนกงาน : โครงการ

ฝ่ายงาน : ซ่อมบำรุง

ผู้บังคับบัญชาโดยตรง : ผู้จัดการฝ่ายซ่อมบำรุง

#### หน้าที่งาน

##### 1. ด้านงานโครงการ

- 1.1 ควบคุม ดูแล และรับผิดชอบบริหารการปฏิบัติโครงการต่างๆตลอดจนงานวิศวกรรมที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย ถูกต้องตามหลักวิชาการ และ สอดคล้องกับนโยบายของบริษัทฯ
- 1.2 เมื่อได้รับมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชาแล้ว ให้ทำการศึกษารายละเอียดของงาน ลักษณะ และแนวทางในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้โดยอาศัยความรู้ทางทฤษฎีประสบการณ์ทั้งจากตนเองและผู้อื่น เพื่อนำมาสรุปหาวิธีปฏิบัติงานที่เหมาะสมต่อไป
- 1.3 ดำเนินการจัดทำแผนผังของงานโครงการ ร่างสัญญา ตลอดจนติดต่อผู้รับเหมาดำเนินการ เพื่อนำมาเสนอขออนุมัติการดำเนินการจากผู้บังคับบัญชา
- 1.4 ทำการติดต่อประสานงานในระหว่างสายงาน หรือกับแผนกงานอื่นๆที่เกี่ยวข้อง เพื่อความลุล่วงรวดเร็ว และคล่องตัวในการปฏิบัติงาน

- 1.5 ควบคุม ดูแล การปฏิบัติงานของพนักงานในบังคับบัญชาให้เป็นไปด้วยความถูกต้อง เรียบร้อย และรวดเร็ว
- 1.6 ปรับปรุงและพัฒนางานที่รับผิดชอบ ให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับนโยบายของบริษัทฯที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้
- 1.7 รายงานผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งข้อเสนอนแนะ (ถ้ามี) ต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาปรับปรุงงานในอนาคต

## 2. ด้านบุคคล

- 2.1 ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้าสาย และระดับปฏิบัติการ เสนอต่อผู้จัดการ ฝ่ายซ่อมบำรุง
- 2.2 ควบคุม ดูแล พนักงานในบังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบของบริษัทฯ
- 2.3 ให้คำแนะนำ ความรู้ ฝึกหัดงานแก่พนักงานฯ และ ช่วยสนับสนุนการทำงานเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ
- 2.4 กระตุ้นจูงใจพนักงานฯให้ปฏิบัติงานด้วยความเอาใจใส่ และมีความกระตือรือร้น

## 3. ด้านอื่นๆ

- 3.1 ทำการติดต่อประสานงานในระหว่างสายงาน หรือกับแผนกงานอื่นๆที่เกี่ยวข้องเพื่อความสะดวกรวดเร็ว และคล่องตัวในการปฏิบัติงาน
- 3.2 จัดให้มีการแจ้งข่าวสาร ข้อมูล และความเคลื่อนไหวของแผนงานฯให้กับพนักงานในบังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน หรือ พนักงานในระดับที่สูงกว่า เพื่อความสะดวกต่อการประสานงาน หรือ เพื่อให้การปฏิบัติงานได้ผลดียิ่งขึ้น

## อำนาจ

1. อนุมัติลาจกติดต่อกันของพนักงานได้ 1 วัน
2. เสนอการทาล่วงเวลาของพนักงานในบังคับบัญชาได้
3. ลังพนักงานพนักงานในบังคับบัญชาได้ไม่เกิน 3 วัน

4. มีอำนาจในการล้งโยกย้ายพนักงานในบังคับบัญชาได้ โดยไม่ขัดต่อคำสั่งของผู้บังคับบัญชาระดับที่  
สูงกว่า

#### คุณสมบัติ

1. เพศ : ชาย
2. การศึกษา : ปวช.-ปวส. ช่างยนต์, ช่างกลโรงงาน หรือ ช่างเขียนแบบ
3. ประสบการณ์ : 6 ปี (จบ ปวช.) และ 3 ปี (ผู้จบปวส.)

ตำแหน่งงาน : หัวหน้าสายโครงการ

รหัส : F-441

แผนกงาน : โครงการ

ฝ่ายงาน :ซ่อมบำรุง

ผู้บังคับบัญชาโดยตรง : ผู้จัดการฝ่ายซ่อมบำรุง

#### หน้าที่งาน

1. ดูแลรับผิดชอบและควบคุมการปฏิบัติงานโครงการต่างๆตลอดจนงานวิศวกรรมอื่นๆให้เป็นไปตาม  
ความเรียบร้อยและถูกต้องตามหลักวิชาการ
2. เมื่อได้รับมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชาแล้ว ให้ดำเนินการตรวจสอบสภาพและรายละเอียดของ  
งาน พร้อมทั้งดำเนินการจัดทำแบบแผนผังของงานแล้วลงรายละเอียด และขอเขตของงาน  
ตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย
3. ดูแลรับผิดชอบและควบคุมการปฏิบัติงานโครงการต่างๆให้เป็นไปตามความเรียบร้อยและถูกต้อง  
ตามหลักวิชาการ โดยยึดถือปฏิบัติตามข้อตกลงในสัญญาจ้างและแบบแผนผังของงาน
4. รายงานให้ผู้บังคับบัญชารายทันที เมื่อพบปัญหาหรืออุปสรรคในระหว่างการทำงานเพื่อร่วมกัน  
พิจารณาหาแนวทางแก้ไขให้ปัญหาต่อไป
5. ควบคุมดูแล และเอาใจใส่การปฏิบัติงานให้เป็นไปตามความสะอาด เรียบร้อย รวดเร็ว และมี



### ความปลอดภัย

6. เมื่อการปฏิบัติงานแล้วเสร็จ ให้ดำเนินการตรวจสอบความเรียบร้อยและถูกต้องของงานทั้งคุณภาพ และ ปริมาณ พร้อมทั้งรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบเพื่อดำเนินการตรวจรับส่งมอบงาน
7. หลังจากการส่งมอบงานแล้วเสร็จ ให้ดำเนินการตรวจสอบสภาพของงานโครงการต่างๆเป็นระยะๆ เพื่อตรวจสอบสภาพการทำงานและความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นและรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบเพื่อดำเนินการต่อไป
8. ตูแลรับผิดชอบและควบคุมการปฏิบัติงานทางวิศวกรรมอื่นๆที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและถูกต้องตามหลักวิชาการ
9. ควบคุมดูแล พนักงานฯ ให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบวินัยของบริษัทฯ
10. ทำการติดต่อประสานงานในระหว่างสายงาน หรือกับแผนกอื่นๆที่เกี่ยวข้องเพื่อความลุล่วงรวดเร็ว และ คล่องตัวในการปฏิบัติงาน

### อำนาจ

1. เสนอการทาล่วงเวลาของพนักงานในบังคับบัญชาได้
2. เสนอลงโทษพนักงานในบังคับบัญชาได้
3. เสนอการโยกย้ายพนักงานในบังคับบัญชาได้

### คุณสมบัติ

1. เพศ : ชาย
2. การศึกษา : ปวช.-ปวส. ช่างยนต์, ช่างกลโรงงาน หรือ ช่างเขียนแบบ
3. ประสบการณ์ : 4 ปี (จบ ปวช.)



- ปัจจัยด้านความรับผิดชอบ คือ ลักษณะภารกิจที่ต้องรับผิดชอบให้เกิดผลสำเร็จ  
ในเป้าหมายต่างๆ เช่น ความรับผิดชอบในการบังคับบัญชา และการบริหารงาน ความรับผิดชอบในแผน  
งาน โครงการ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่เป็นลักษณะงานประจำ ฯลฯ

### 3.7.3 กำหนดหรือนิยามแต่ละระดับของปัจจัยที่ใช้ประเมิน

- ปัจจัยด้านการศึกษา

ระดับ	การศึกษา
1	มัธยม
2	ปวช.
3	ปวท.
4	ปวส.
5	ปริญญาตรี
6	ปริญญาตรี(วศ.)

- ปัจจัยด้านประสบการณ์

ระดับ	ประสบการณ์(ปี)
1	=< 2
2	2 - 4
3	4 - 6
4	6 - 8
5	8 - 10

## - ปัจจัยด้านความรับผิดชอบ

ระดับ(degree)	ลักษณะงานที่รับผิดชอบ
1	ปฏิบัติงานที่ไม่ซับซ้อน ใช้เวลาในการเรียนรู้งานไม่นานก็สามารถปฏิบัติงานได้ในระดับปกติ งานที่รับผิดชอบไม่ต้องใช้หรือใช้ดุลยพินิจของตนเองน้อยมาก
2	ปฏิบัติงานที่ต้องใช้ดุลยพินิจของตนเองเป็นครั้งคราว โดยให้สอดคล้องกับนโยบาย กระบวนการ และเทคนิคการทำงาน ซึ่งผู้ที่ปฏิบัติงานนี้ได้คือ ผู้มีประสบการณ์ในงานที่ปฏิบัติบ้าง
3	ปฏิบัติงานที่ค่อนข้างยาก จำเป็นต้องมีประสบการณ์เฉพาะด้าน หรือได้รับการฝึกอบรมมาพอสมควรในวิธีการปฏิบัติงาน และเป็นงานที่ต้องใช้ดุลยพินิจของตนเองบ้างในการตัดสินใจ
4	ช่วยดูแล ควบคุม ตรวจสอบพนักงานผู้ใต้บังคับบัญชา โดยอยู่ในฐานะผู้ช่วยของระดับ 5 และปฏิบัติงานแทนได้ ซึ่งผู้ที่ปฏิบัติงานนี้เป็นผู้มีความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติเป็นอย่างดี
5	รับผิดชอบในการดูแล ควบคุม ตรวจสอบพนักงานผู้ใต้บังคับบัญชา และเป็นผู้มีส่วนต้องรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง ผู้ปฏิบัติงานในระดับนี้เป็นผู้รู้และเข้าใจในงานที่ปฏิบัติเป็นอย่างดี
6	รับผิดชอบในฐานะผู้ช่วยของระดับ 7 คือ ดูแล ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานในระดับหลายงานที่สังกัดให้สำเร็จลุล่วงตามแผนที่ได้รับจากผู้บังคับบัญชา
7	รับผิดชอบงาน ดูแล ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานในระดับหลายงานที่สังกัดให้สำเร็จลุล่วง ตามแผนงานที่ได้รับจากผู้บังคับบัญชา
8	รับผิดชอบในฐานะผู้ช่วยระดับ 9 คือ กำหนดยุทธศาสตร์ นโยบาย แผนงานของฝ่ายงาน การควบคุม ดูแล ตรวจสอบการปฏิบัติงานของแผนงานในสังกัดให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้

- 9 รับผิดชอบการบริหารงานระดับฝ่าย กำหนด หรือวางนโยบาย แผนงานของฝ่ายงานโดยสอดคล้องกับนโยบายบริษัท และควบคุมดูแล ตรวจสอบการปฏิบัติงานของแผนก หรือหน่วยงานในสังกัดให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้

3.7.4 ช่วงค่าจ้าง/เงินเดือน(salary grade) ที่กำหนดขึ้นมี 8 ระดับ (โดยแบ่งคร่าวๆตามระดับตำแหน่งงาน)

3.7.5 หาน้ำหนักของปัจจัย(Weight Factor)ที่จะใช้ในการประเมิน การกำหนดน้ำหนักให้แก่ปัจจัยแต่ละตัว โดยทั่วไปผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดขึ้นโดยใช้ดุลยพินิจของตนเองว่าปัจจัยตัวใดสำคัญกว่ากันแค่ไหน อย่างไร ซึ่งบางครั้งอาจจะได้ค่าน้ำหนักที่ไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง วิธีการอีกวิธีหนึ่งที่มีหลักเกณฑ์ในการหา และเป็นวิธีที่ใช้ในที่นี้ คือ การหาน้ำหนักของปัจจัยโดยวิธีกำลังลงน้อยที่สุด (Least Squares) มีวิธีการดังนี้

3.7.5.1 ปัจจัยด้านการศึกษาขั้นต่ำที่ต้องการ(education factor)

ตำแหน่งงาน	ระดับ(x)	ช่วงค่าจ้าง/ เงินเดือน(y)	(x-x̄)	(y-ȳ)	(x-x̄) <sup>2</sup>	(x-x̄)(y-ȳ)
- หัวหน้าแผนกซ่อมบำรุง	6	7	3.31	2.08	10.96	6.88
- ผู้จัดการฝ่ายซ่อมบำรุง	6	8	3.31	3.08	10.96	10.19
- หัวหน้าแผนกคุณภาพ	5	6	2.31	1.08	5.34	2.49
- ผู้ช่วยผู้จัดการบริหาร	5	7	2.31	2.08	5.34	4.80
- ช่างไฟฟ้า	2	2	-0.69	-2.92	0.48	2.01
- หัวหน้าสายงานไฟฟ้า	2	4	-0.69	-0.92	0.48	0.63
- รองหัวหน้าแผนกไฟฟ้า	2	5	-0.69	0.08	0.48	-0.05

- รองหัวหน้าสายเดินผ่าน	3	3	0.23	-1.92	0.05	-0.44
- หัวหน้าสายเดินผ่าน	4	4	1.23	-0.92	1.51	-1.13
- รองหัวหน้าแผนกเดินผ่าน	5	5	2.23	0.08	4.98	0.17
- หัวหน้าแผนกเดินผ่าน	5	6	2.23	1.08	4.98	2.40

รวม	36	64			26.31	10.77
ค่าเฉลี่ย	2.77	4.92				

$$b = 10.77/26.31 = 0.41$$

### 3.7.5.3 ปัจจัยด้านความรับผิดชอบ(responsibility Factor)

ตำแหน่งงาน	ระดับ(x)	ช่วงค่าจ้าง/ เงินเดือน(y)	(x-x)	(y-y)	(x-x) <sup>2</sup>	(x-x)(y-y)
- หัวหน้าแผนกซ่อมบำรุง	7	7	1.08	2.15	1.17	2.25
- ผู้จัดการฝ่ายซ่อมบำรุง	9	8	3.08	3.15	9.49	9.49
- หัวหน้าแผนกคุณภาพ	7	6	1.08	1.15	1.17	1.17
- ผู้ช่วยผู้จัดการบริหาร	8	7	3.08	2.12	9.49	6.41
- ช่างไฟฟ้า	3	2	-2.92	-2.85	8.53	8.53
- หัวหน้าสายงานไฟฟ้า	5	4	-0.92	-0.85	0.85	0.85
- รองหัวหน้าแผนกไฟฟ้า	6	5	0.08	0.15	0.01	0.01
- หัวหน้าแผนกไฟฟ้า	7	6	-3.92	-3.85	15.37	11.45
- พนักงานเดินผ่าน	2	1	-1.92	-1.85	3.69	3.69
- รองหัวหน้าสายเดินผ่าน	4	3	-0.92	-0.85	0.85	0.85
- หัวหน้าสายเดินผ่าน	5	4	0.08	0.15	0.01	0.01

- หัวหน้าแผนกไฟฟ้า	2	6	-0.69	1.08	0.48	-0.74
- พนักงานเดินแผน	1	1	-1.69	-3.92	2.86	6.62
- รองหัวหน้าสายเดินแผน	1	3	-1.69	-1.92	2.86	3.24
- หัวหน้าสายเดินแผน	1	4	-1.69	-0.92	2.86	1.55
- รองหัวหน้าแผนกเดินแผน	1	5	-1.69	0.08	2.86	-0.13
- หัวหน้าแผนกเดินแผน	1	6	-1.69	1.08	2.86	-1.82

---

รวม 35 64 48.77 35.69

ค่าเฉลี่ย 2.69 4.92

---

จาก  $b = \frac{\sum(x-x)(y-y)}{\sum(x-x)^2}$  ดังนั้น  $b = 48.77/35.69 = 0.73$

---

### 3.7.5.2 ปัจจัยด้านประสบการณ์ขั้นต่ำที่ต้องการ(experience Factor)

ตำแหน่งงาน	ระดับ(x)	ช่วงค่าจ้าง/ เงินเดือน(y)	(x-x)	(y-y)	(x-x) <sup>2</sup>	(x-x)(y-y)
- หัวหน้าแผนกซ่อมบำรุง	1	7	-1.77	2.08	3.13	-3.67
- ผู้จัดการฝ่ายซ่อมบำรุง	3	8	0.23	3.08	0.05	0.71
- หัวหน้าแผนกคุณภาพ	1	6	-1.77	1.08	3.13	-1.91
- ผู้ช่วยผู้จัดการบริหาร	3	7	0.23	2.08	0.05	0.48
- ช่างไฟฟ้า	1	2	-1.77	-2.92	3.13	5.17
- หัวหน้าสายงานไฟฟ้า	2	4	-0.77	-0.92	0.59	0.71
- รองหัวหน้าแผนกไฟฟ้า	3	5	0.23	0.08	0.05	0.02
- หัวหน้าแผนกไฟฟ้า	4	6	1.23	1.08	1.51	1.33
- พนักงานเดินแผน	1	1	-1.77	-3.92	3.13	6.94

- รองหัวหน้าแผนกเดินแผ่น	6	5	1.08	0.15	1.17	0.09
- หัวหน้าแผนกเดินแผ่น	7	6	1.08	1.15	1.17	1.17
รวม	76	64			47.69	48.85
ค่าเฉลี่ย	5.85	4.92				

$$b = 48.85 / 47.69 = 1.02$$

#### 3.7.5.4 หาน้ำหนักของแต่ละปัจจัย

- ปัจจัยด้านการศึกษา(education factor)

$$\text{ค่าสัมประสิทธิ์}(b) = 0.73 \quad \text{ดังนั้น}$$

$$\text{น้ำหนัก} = 0.73 / (0.73 + 0.41 + 1.02) = 0.34$$

- ปัจจัยด้านประสบการณ์(experience factor)

$$\text{ค่าสัมประสิทธิ์}(b) = 0.41 \quad \text{ดังนั้น}$$

$$\text{น้ำหนัก} = 0.37 / (0.73 + 0.41 + 1.02) = 0.19$$

- ปัจจัยด้านความรับผิดชอบ(respond factor)

$$\text{ค่าสัมประสิทธิ์}(b) = 1.02 \quad \text{ดังนั้น}$$

$$\text{น้ำหนัก} = 1.02 / (0.73 + 0.41 + 1.02) = 0.47$$

3.7.6 กำหนดคะแนนรวมและหาคะแนนสูงสุดของแต่ละปัจจัย โดยกำหนดคะแนนรวมของทุกปัจจัยเท่ากับ 500 คะแนน ดังนั้นหาคะแนนเต็มของแต่ละปัจจัยได้ ดังนี้

- ปัจจัยด้านการศึกษา(education factor) มีคะแนนเต็ม =  $500(0.34)$   
= 170 คะแนน

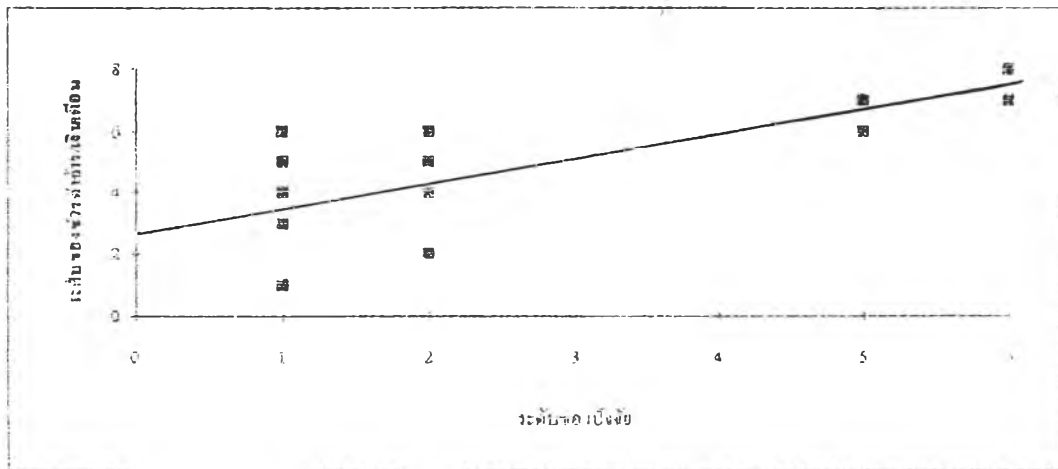
- ปัจจัยด้านประสบการณ์(experience factor) มีคะแนนเต็ม =  $500(0.19)$   
= 95 คะแนน

- ปัจจัยด้านความรับผิดชอบ(responsibility factor) มีคะแนนเต็ม  
=  $500(0.47)$  = 235 คะแนน

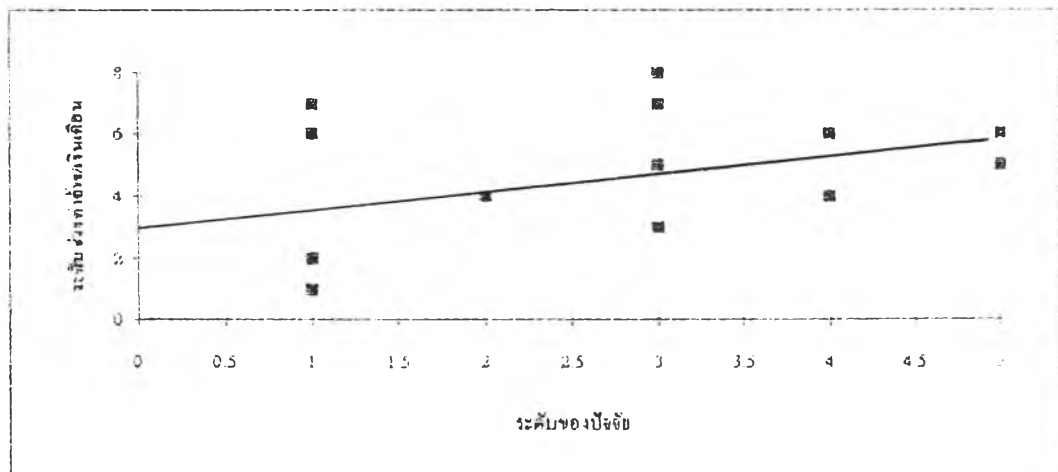
3.7.7 หาคะแนนแต่ละระดับขั้น(degree)ในปัจจัย หากจากการนำเอาคะแนนเต็มของปัจจัย



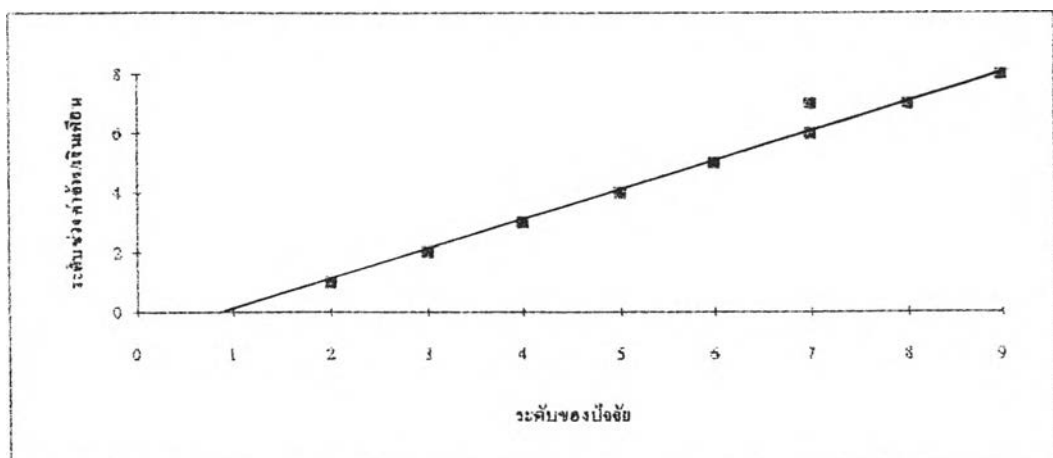
ภาพที่ 3-5 กราฟแสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการศึกษากับช่วงค่าจ้าง/เงินเดือน



ภาพที่ 3-6 กราฟแสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านประสบการณ์กับช่วงค่าจ้าง/เงินเดือน



ภาพที่ 3-7 กราฟแสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านความรับผิดชอบกับช่วงค่าจ้าง/เงินเดือน



หารด้วยจำนวนระดับเพื่อหาค่าห่างของระดับที่ติดกัน และนำเอาค่าที่ได้ไปหักออกจากคะแนนเต็มของปัจจัยไปเรื่อยๆ จะได้คะแนนในแต่ละระดับ

#### 3.7.7.1 การศึกษา(Education Factor)

ระดับ	การศึกษา	คะแนน
1	มัธยม	28
2	ปวช.	57
3	ปวท.	85
4	ปวส.	113
5	ปริญญาตรี	142
6	ปริญญาตรี(วศ.)	170

#### 3.7.7.2 ประสบการณ์(experience Factor)

ระดับ	ประสบการณ์(ปี)	คะแนน
1	=< 2	19
2	2 - 4	38
3	4 - 6	57
4	6 - 8	76
5	8 - 10	95

## 3.7.7.3 ความรับผิดชอบ(responsibility Factor)

ระดับ	ความรับผิดชอบ	คะแนน
1	คหณำ	26
2	"	52
3	"	78
4	"	105
5	"	131
6	"	157
7	"	183
8	"	209
9	"	235

3.7.8 คะแนนประเมินของตำแหน่งงานต่างๆ โดศเทษบกับระดับปัจจยจะไดค้ค่าคะแนนของแต่ละปัจจยและคะแนนรวมค่างานไดค้ดังนี้

ชื่องาน	การศึกษา	ประลนการณ	ความรับผิดชอบ	รวม
ผู้จัดการฝ่ายซ่อม	170	38	235	443
หัวหน้าแผนกซ่อมบำรุง	170	19	183	372
หัวหน้าสายช่างยนต์	57	38	131	226
ช่างซ่อม	57	19	78	154
หัวหน้าสายเชื่อม	56	37	131	226
ช่างเชื่อม	57	19	78	154
ช่างกลึง	57	19	78	154
หัวหน้าแผนกไฟฟ้า	57	57	183	297
รองหัวหน้าแผนกไฟฟ้า	28	76	157	271

ชื่องาน	การศึกษา	ประสมการณ์	ความรับผิดชอบ	รวม
หัวหน้าสายงานไฟฟ้า	56	37	131	226
ช่างไฟฟ้า	57	19	78	154
หัวหน้าแผนกไอน้ำ	57	57	183	297
รองหัวหน้าแผนกไอน้ำ	57	57	157	271
หัวหน้ากะไอน้ำ	57	38	131	226
พนักงานไอน้ำ	57	19	78	154
หัวหน้าแผนกโครงการ	57	57	183	297
หัวหน้าสายโครงการ	57	38	131	226
ช่างเขียนแบบ	57	19	78	154
พนักงานรวบรวมข้อมูล	57	19	78	154
ผู้จัดการฝ่ายผลิต	170	38	235	443
ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายผลิต	170	19	209	398
หัวหน้าแผนกปั้นเชื้อ	28	95	183	306
รองหัวหน้าแผนกปั้นเชื้อ	28	76	157	261
หัวหน้ากะปั้นเชื้อ	28	57	131	216
รองหัวหน้ากะปั้นเชื้อ	28	38	105	171
พนักงานปั้นเชื้อ	28	19	52	99
หัวหน้าแผนกเดินแผ่น	28	95	183	306
รองหัวหน้าแผนกเดินแผ่น	28	76	157	261
หัวหน้ากะเดินแผ่น	28	57	131	216
รองหัวหน้ากะเดินแผ่น	28	38	105	171
พนักงานเดินแผ่น	28	19	52	99
หัวหน้าแผนกบรรจุ	28	95	183	306
รองหัวหน้าแผนกบรรจุ	28	76	157	261
หัวหน้าสายตัดกระดาษ	28	57	131	216
รองหัวหน้าสายตัดกระดาษ	28	38	105	171

ชื่องาน	การศึกษา	ประสบการณ์	ความรับผิดชอบ	รวม
พนักงานตัดกระดาษ	28	19	26	73
หัวหน้าสายนับกระดาษ	28	57	131	216
รองหัวหน้าสายนับกระดาษ	28	38	105	171
พนักงานนับกระดาษ	28	19	26	73
หัวหน้าสายห่อกระดาษ	28	57	131	216
รองหัวหน้าสายห่อกระดาษ	28	38	105	171
พนักงานนับกระดาษ	28	19	26	73
หัวหน้าแผนกวิจัย	142	19	183	344
หัวหน้าสายกำจัดน้ำเสีย	28	57	131	216
พนักงานควบคุมคุณภาพ	28	19	52	99
พนักงานบำบัดน้ำเสีย	28	19	52	99
ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ	170	38	235	443
สมทบบัญชี	142	38	183	363
พนักงานบัญชี	113	19	78	210
ผู้ช่วยผู้จัดการบริหาร	142	38	209	389
หัวหน้าแผนกบุคคล	142	19	183	344
พนักงานค่าจ้างฯ	113	19	78	210
พนักงานสวัสดิการ	113	19	78	210
พนักงานช่วยค่าจ้าง	28	19	52	99
พนักงานช่วยสวัสดิการ	28	19	52	99
พนักงานเดินเอกสาร	28	19	26	73
แม่บ้าน	28	19	26	73
พนักงานช่างปูน	57	19	78	154
พนักงานช่างไม้	57	19	78	154
หัวหน้าแผนกผลิต	57	57	183	297
หัวหน้าสายขนฯ	28	57	131	216

ชื่องาน	การศึกษา	ประสพการณ์	ความรับผิดชอบ	รวม
หัวหน้าสายงานลิโตร์	57	38	131	226
พนักงานลิโตร์	28	19	52	99
พนักงานจัดล่งเคมีภัณฑ์	28	19	52	99
พนักงานจัดล่งกระดาษสำเร็จรูป	28	19	52	99
พนักงานคัดเลือกเศษกระดาษ	28	19	26	73

3.8 กำหนดกลุ่มค่าจ้าง/เงินเดือน การกำหนดกลุ่มเงินเดือน <sup>แล้ว</sup>ใช้เป็นแนวทางในการพิจารณา ได้แก่

- งานในระดับตำแหน่งงานเดียวกันควรจัดอยู่ในกลุ่มเงินเดือนเดียวกัน
- ช่วงคะแนนของแต่ละกลุ่มควรมีค่าเท่ากัน

จากคะแนนค่างานรวมที่ได้ นำมาลงกราฟแยกตามระดับตำแหน่งงาน เพื่อให้เห็นการกระจายของคะแนนค่างานที่ชัดเจนขึ้น และ โดยนิยามกำหนดกลุ่มค่าจ้าง/เงินเดือนตามแนวทางข้างต้น ทำให้จัดกลุ่มค่าจ้าง/เงินเดือนได้ ดังภาพที่ 3-8 ซึ่งแต่ละกลุ่มมีช่วงคะแนนเท่ากับ 52 คะแนนเท่ากันทุกกลุ่ม การจัดการเข้ากลุ่มได้ผลดังนี้

กลุ่มที่ 8 (435-487) : ผู้จัดการฝ่ายซ่อม, ผู้จัดการฝ่ายผลิต, ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ

กลุ่มที่ 7 (383-434) : ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายผลิต, ผู้ช่วยจัดการบริหาร

กลุ่มที่ 6 (331-382) : หัวหน้าแผนกซ่อมบำรุง, รมพื้นที่, หัวหน้าแผนกวิจัย,

หัวหน้าแผนกบุคคล

กลุ่มที่ 5 (279-330) : หัวหน้าแผนกปั้นเชื้อ, หัวหน้าแผนกบรรจุ, หัวหน้าแผนกเดินแผ่น, หัวหน้าแผนกไฟฟ้า, หัวหน้าแผนกไอน้ำ, หัวหน้าแผนกโครงการ, หัวหน้าแผนกพัสดุ

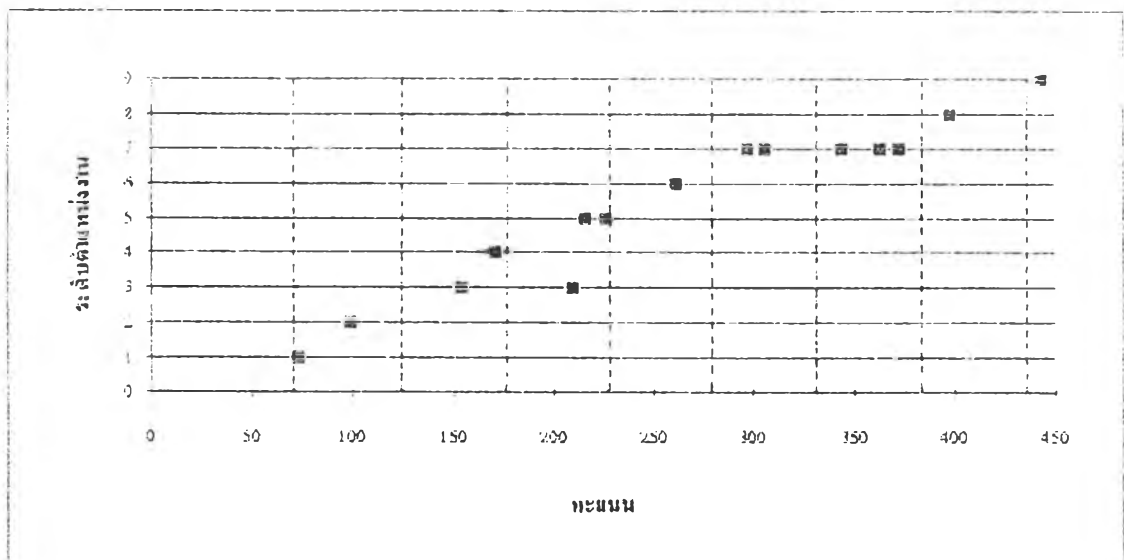
กลุ่มที่ 4 (227-278) : รองหัวหน้าแผนกไฟฟ้า, รองหัวหน้าแผนกไอน้ำ, รองหัวหน้าแผนกปั้นเชื้อ, รองหัวหน้าแผนกเดินแผ่น, รองหัวหน้าแผนกบรรจุ

กลุ่มที่ 3 (175-226) : หัวหน้าสายช่างยนต์, หัวหน้าสายเชื่อม, หัวหน้าสายงานไฟฟ้า, หัวหน้ากะไอน้ำ, หัวหน้าสายโครงการ, หัวหน้าสายงานลิโตร์, หัวหน้ากะปั้นเชื้อ, หัวหน้ากะเดินแผ่น, หัวหน้าสายตัดกระดาษ, หัวหน้าสายนับกระดาษ, หัวหน้าสายห่อกระดาษ, หัวหน้าสายกำจัดน้ำเสีย, หัวหน้าสายยานฯ, พนักงานบัญชี, พนักงานค่าจ้างฯ, พนักงานสวัสดิการ

กลุ่มที่ 2 (123-174) : รองหัวหน้ากะปิ่นเชื้อ, รองหัวหน้ากะเดินแผ่น, รองหัวหน้าสายตัด  
 กระดาษ, รองหัวหน้าสายนับกระดาษ, รองหัวหน้าสายห่อกระดาษ, ช่างซ่อม, ช่างเชื่อม, ช่างกลึง,  
 ช่างไฟฟ้า, พนักงานไอน้ำ, ช่างเขียนแบบ, พนักงานรวบรวมข้อมูล, พนักงานช่างปูน, พนักงานช่างไม้

กลุ่มที่ 1 (71-122) : พนักงานปิ่นเชื้อ, พนักงานเดินแผ่น, พนักงานควบคุมคุณภาพ,  
 พนักงานบำบัดน้ำเสีย, พนักงานช่วยค่าจ้าง, พนักงานช่วยสวัสดิการ, พนักงานลิฟต์, พนักงานจัดส่ง  
 เคมีภัณฑ์, พนักงานจัดส่งกระดาษสำเร็จรูป, พนักงานตัดกระดาษ, พนักงานนับกระดาษ, พนักงานนับ  
 กระดาษ, พนักงานเดินเอกสาร, แม่บ้าน, พนักงานคัดเลือกเศษกระดาษ

ภาพที่ 3-8 กราฟแสดงค่างานแยกตามระดับตำแหน่งงานและการจัดกลุ่ม



\* ระดับตำแหน่งงาน

- 1 แทน พนักงานปฏิบัติงานไม่ใช่ฝีมือ(Unskilled Labours)
- 2 แทน พนักงานปฏิบัติงานกึ่งฝีมือ(Semiskilled Labours)
- 3 แทน พนักงานปฏิบัติงานฝีมือ(Skilled Labours)
- 4 แทน พนักงานในตำแหน่งรองหัวหน้าสาย/กะ
- 5 แทน พนักงานในตำแหน่งหัวหน้าสาย/กะ
- 6 แทน พนักงานในตำแหน่งรองหัวหน้าแผนก
- 7 แทน พนักงานในตำแหน่งหัวหน้าแผนก
- 8 แทน พนักงานในตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย
- 9 แทน พนักงานในตำแหน่งผู้จัดการฝ่าย

### 3.9 สํารวจค่าจ้าง/เงินเดือนของโรงงานอื่นๆและโรงงานตัวอย่าง

ก่อนจะทำการกำหนดอัตราค่าจ้าง/เงินเดือน การสำรวจอัตราค่าจ้าง/เงินเดือนของบริษัทอื่นๆเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาเป็นอีกขั้นหนึ่งที่สำคัญ เพื่อให้โครงสร้างค่าจ้าง/เงินเดือนที่กำหนดขึ้นอยู่ในระดับที่พนักงานในองค์กรพอใจ หรือยอมรับได้

ข้อมูลอัตราค่าจ้าง/เงินเดือนขององค์กรอื่นๆนั้นควรเป็นองค์กรที่ดำเนินธุรกิจเดียวกัน ขนาดขององค์กรใกล้เคียงกัน แต่อย่างไรก็ตามในการสำรวจอัตราค่าจ้าง/เงินเดือนที่ได้จัดทำขึ้นกับโรงงานที่ประกอบการอุตสาหกรรมกระดาษ และมีขนาดองค์กร(จำนวนพนักงาน)ใกล้เคียงกับองค์กรตัวอย่างนั้น ปรากฏว่าไม่ได้รับความร่วมมือเท่าที่ควรทำให้ข้อมูลอัตราค่าจ้าง/เงินเดือนของโรงงานที่นำมาใช้ในการศึกษานั้นต้องอาศัยจากรายงานการสำรวจเมื่อเดือนพฤษภาคมของสมาคมกระดาษแห่งประเทศไทย โดยข้อมูลจากการสำรวจดังกล่าวที่นำมาใช้ กำหนดเฉพาะเป็นองค์กรที่ประกอบธุรกิจด้านอุตสาหกรรมเท่านั้น และเป็นองค์กรขนาดกลาง(จำนวนพนักงาน 100-500 คน) ซึ่งสรุปข้อมูลได้ดังนี้

ตารางที่ 3-1 สรุปข้อมูลอัตราค่าจ้าง/เงินเดือนโรงงานอื่นๆและโรงงานตัวอย่างตามวุฒิการศึกษา

การศึกษา	โรงงานอื่นๆ				โรงงานตัวอย่าง
	n*	max	min	$P_{50}$	
ปวช.(ทั่วไป)	35	5700	4000	4550	4000
ปวช.(ช่าง)	37	6700	4000	4900	4000
ปวส.(ทั่วไป)	36	6000	4400	5500	5300
ปวส.(ช่าง)	39	8750	4400	5800	5300
ป.ตรี(สังคม)	37	12000	6000	7400	7400
ป.ตรี(วท.)	25	15000	6410	10000	8500
ป.ตรี(บัญชี)	39	13000	6150	8000	7700
ป.ตรี(วค.)	26	18000	9000	13000	13000

\* จำนวนองค์กร



ตารางที่ 3-2 สรุปข้อมูลอัตราค่าจ้าง/เงินเดือนโรงงานอื่นๆตามตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงาน	max	min	$P_{50}$	n
ผจก. ฝ่ายผลิต	66000	20000	40000	27
ผจก. ฝ่ายจัดซื้อ	65000	10000	40000	23
ผจก. ฝ่ายวิศวกรรม	86000	23500	40000	23
ห.แผนกบุคคล	35000	6600	16000	34
ห.แผนกบัญชี	37800	6750	17500	35
ห.แผนกซ่อมบำรุง	44000	12000	22500	23
ห.แผนกควบคุมคุณภาพ	29700	7000	17250	35
ห.กลุ่มงาน	18200	4500	8250	35
ช่างฝีมือ	12500	4125	6350	35
พนักงานไร้ฝีมือ	7500	3484	4350	40

จากข้อมูลในตารางที่ 3-1 เปรียบเทียบระหว่างอัตราค่าจ้าง/เงินเดือนตามวุฒิการศึกษาของโรงงานตัวอย่างกับโรงงานอื่นๆที่  $P_{50}$  อัตราของโรงงานตัวอย่างต่ำกว่า ซึ่งผู้บริหารควรนำข้อมูลไปพิจารณาต่อไป

3.10 จัดทำโครงสร้างค่าจ้าง/เงินเดือน โครงสร้างค่าจ้าง/เงินเดือนที่เสนอ มี 2แบบ คือ โครงสร้างแบบขั้น (step rate structure) และ โครงสร้างแบบช่วง (range structure) ดังนี้

3.10.1 โครงสร้างแบบขั้น โดยมีหลักเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

- พิจารณาแยกวุฒิการศึกษาและสาขาวิชา เพื่อให้ได้อัตราค่าจ้าง/เงินเดือนที่สอดคล้องกับสภาพการจ้างงานขององค์กรเอกชนโดยทั่วไป
- ค่าจ้าง/เงินเดือนต่ำสุดของแต่ละกลุ่ม พิจารณาจากอัตราเงินเดือนตามวุฒิการศึกษา หรือกำหนดจากข้อกำหนดของคณะกรรมการระดับสถาบันประสพการณ์ แล้วแต่กรณี

- อัตราการปรับหรือขึ้นวิ่งของกลุ่มที่ 1-5 เป็นอัตราการปรับเฉลี่ยของ  
โรงงานตัวอย่างในระยะ 2 ปีที่ผ่านมา ดังนี้

กลุ่มที่ 1	อัตราการปรับปีละ	180	บาท
" 2	"	300	"
" 3	"	380	"
" 4	"	650	"
" 5	"	800	"

สำหรับอัตราการปรับของกลุ่มที่ 6-8 ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีวุฒิการศึกษาระดับ  
ปริญญาตรีจะพิจารณาให้สอดคล้องกับสถานการณ์จ้างงานขององค์กรเอกชนอื่นๆโดยทั่วไป ทั้งนี้เพราะอัตรา  
การปรับของโรงงานตัวอย่างที่ผ่านมาค่อนข้างต่ำมาก โดยทั่วไปควรปรับโดยคิดที่ระดับ 10 เปอร์เซ็นต์  
ยกเว้นสาขาวิชาชีพที่ช่วงแรกจะมีอัตราการปรับที่สูง เพื่อให้ได้อัตราที่เงินเดือนในระดับที่ทัดเทียมกับองค์กร  
อื่น แต่ระดับเปอร์เซ็นต์จะมีแนวโน้มที่ลดลงเมื่อจำนวนปีทำงานสูงขึ้น เพราะการที่จะให้คงระดับเปอร์  
เซ็นต์การปรับเท่าปีต้นๆจะทำให้อัตราเงินเดือนสูงมากในช่วงปีหลังๆซึ่งจะทำให้องค์กรมีปัญหาในการจ่ายได้

- ค่าประจำตำแหน่งที่ต้องบวกเพิ่มให้พนักงาน เป็นดังนี้

รองหัวหน้ากะ/รองหัวหน้าสาย	250	บาท
หัวหน้ากะ/หัวหน้าสาย	350	บาท
รองหัวหน้าแผนก	500	บาท
หัวหน้าแผนก	800	บาท
ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย	1300	บาท
ผู้จัดการฝ่าย	2000	บาท

- อัตราค่าจ้าง/เงินเดือนตามวุฒิการศึกษา ใช้ข้อมูลจากการสำรวจ ซึ่ง  
เป็นอัตราที่สูงกว่าที่โรงงานตัวอย่างใช้อยู่

- อัตราค่าจ้าง/เงินเดือนขั้นสูงสุด ตามหลักการแล้วจะกำหนดค่ากลาง  
(mid-point) ของแต่ละกลุ่มที่ค่า  $P_{50}$  จากข้อมูลสำรวจค่าจ้าง/เงินเดือนขององค์กรอื่นๆ แต่หากกำหนด  
โครงสร้างตามหลักการดังกล่าวแล้วจะได้อัตราค่าจ้าง/เงินเดือนสูงสุดค่อนข้างต่ำ ทำให้ใช้เวลาไม่กี่ปี  
พนักงานจะได้ถึงระดับอัตราสูงสุดของกลุ่ม ดังนั้นจึงกำหนดจากระยะเวลาที่พนักงานจะทำงานจากได้  
เงินเดือนต่ำสุดของกลุ่มจนได้เงินเดือนขั้นสูงสุดแทน โดยการประมาณให้เป็นระยะเวลา 20 ปีทุกกลุ่ม ทุก

## สาขาการศึกษา

3.10.1.1 การศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ได้แก่ ระดับมัธยมและต่ำกว่า, ระดับปวช. และระดับปวส. ซึ่งมีตำแหน่งงานอยู่ในกลุ่มค่าจ้างเงินเดือนที่ 1 ถึง 5 ทั้งหมด ค่าจ้าง/เงินเดือนขั้นต่ำหรือเริ่มต้นของกลุ่มที่ 1 กำหนดจากอัตราค่าจ้างขั้นต่ำที่กำหนดโดยภาครัฐ (คิดที่ 30 วัน/เดือน), กลุ่มที่ 2 กำหนดจากอัตราเงินเดือนเริ่มต้นตามวุฒิ ปวช., กลุ่มที่ 3 กำหนดจากอัตราเงินเดือนเริ่มต้นตามวุฒิ ปวส. กลุ่มที่ 4 และ 5 กำหนดจากข้อกำหนดคุณสมบัติด้านประสบการณ์ของตำแหน่งงานระดับรองหัวหน้าแผนก และหัวหน้าแผนก นั่นคือคิดที่อันดับที่ 2 ของกลุ่มที่ 3 และ 4 ตามลำดับ และบวกเพิ่มค่าประจำตำแหน่ง ได้โครงสร้างค่าจ้าง/เงินเดือนของ 5 กลุ่มแรกดังนี้

อันดับ	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3	กลุ่มที่ 4	กลุ่มที่ 5	อันดับ	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3	กลุ่มที่ 4	กลุ่มที่ 5
0	4050	4550	5500	6760	8860	11	6030	7850	9680	13910	17660
1	4230	4850	5880	7410	9660	12	6210	8150	10060	14560	18460
2	4410	5150	6260	8060	10460	13	6390	8450	10440	15210	19260
3	4590	5450	6640	8710	11260	14	6570	8750	10820	15860	20060
4	4770	5750	7020	9360	12060	15	6750	9050	11200	16510	20860
5	4950	6050	7400	10010	12860	16	6930	9350	11580	17160	21660
6	5130	6350	7780	10660	13660	17	7110	9650	11960	17810	22460
7	5310	6650	8160	11310	14460	18	7290	9950	12340	18460	23260
8	5490	6950	8540	11960	15260	19	7470	10250	12720	19110	24060
9	5670	7250	8920	12610	16060	20	7650	10550	13100	19760	24860
10	5850	7550	9300	13260	16860						

## 3.10.1.2 การศึกษาระดับปริญญาตรี

สาขาวิทยาศาสตร์ และ สาขาทางสังคมศาสตร์ โดยพิจารณาการปรับเงินเดือนขององค์กรเอกชนทั่วไป และระดับความสามารถในการจ่ายของโรงงานตัวอย่าง ดังนั้นการปรับเป็นแบบคิดเป็นเปอร์เซ็นต์ที่ระดับ 10 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งแสดงเป็นสมการได้เป็น

$$Y = c(1.10)^t + d$$

โดยที่  $Y$  = เงินเดือนของพนักงาน,  $c$  = เงินเดือนเริ่มต้น

$t$  = ระยะเวลาทำงาน(ปี)  $d$  = ค่าประจำตำแหน่ง

จากสมการนี้หาเงินเดือนของพนักงาน (ไม่รวมค่าประจำตำแหน่ง) ในระยะ 20 ปีได้ดังนี้

## - สาขาวิทยาศาสตร์

ปีที่	เงินเดือน	ปีที่	เงินเดือน	ปีที่	เงินเดือน
0	10000	7	19487	14	37975
1	11000	8	21436	15	41772
2	12100	9	23579	16	45950
3	13310	10	25937	17	50545
4	14641	11	28531	18	55599
5	16105	12	31384	19	61159
6	17716	13	34523	20	67275

## - สาขาทางสังคมศาสตร์

ปีที่	เงินเดือน	ปีที่	เงินเดือน	ปีที่	เงินเดือน
0	7400	7	14421	14	28101
1	8140	8	15863	15	30912
2	8954	9	17449	16	34003
3	9849.4	10	19194	17	37403
4	10834	11	21113	18	41143
5	11918	12	23224	19	45258
6	13110	13	25547	20	49783

การกำหนดโครงสร้างค่าจ้าง/เงินเดือนสำหรับโรงงานตัวอย่างระดับปริญญาตรีในสองสาขานี้พิจารณาดังนี้ ในสาขาวิทยาศาสตร์ ตำแหน่งงานที่กำหนดเป็นผู้จบปริญญาตรีวิทยาศาสตร์ในโรงงานตัวอย่างปัจจุบัน คือ หัวหน้าแผนกควบคุมคุณภาพเพียงตำแหน่งเดียว(อยู่ในกลุ่มที่ 6) ซึ่งกำหนดคุณสมบัติขั้นต่ำคือผู้จบการศึกษาใหม่ ดังนั้นเงินเดือนเริ่มต้นตำแหน่งงานนี้คืออัตราเงินเดือนของผู้จบใหม่ 10,000 บาท(ไม่บวกค่าประจำตำแหน่งให้ โดยถือว่าได้จ่ายตามวุฒิของผู้จบใหม่) สำหรับสาขาด้านสังคมศาสตร์ ตำแหน่งงานที่กำหนดเป็นผู้จบทางสายสังคมศาสตร์(บริหารธุรกิจ, นิติศาสตร์, รัฐศาสตร์ ฯลฯ)ในโรงงานตัวอย่างปัจจุบันคือ หัวหน้าแผนกบุคคล ผู้ช่วยผู้จัดการบริหาร และ ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ (อยู่ในกลุ่มที่ 6, 7 และ 8 ตามลำดับ) เงินเดือนเริ่มต้นหาจากเงินเดือนตามประสบการณ์หรืออายุงานต่ำสุดที่ต้องมีก่อนปรับตำแหน่งบวกค่าประจำตำแหน่ง ได้โครงสร้างเงินเดือน ดังนี้

ขั้นดับ	กลุ่มที่ 6	ขั้นดับ	กลุ่มที่ 6
0	10000	11	28531
1	11000	12	31384
2	12100	13	34523
3	13310	14	37975
4	14641	15	41772
5	16105	16	45949
6	17716	17	50544
7	19487	18	55599
8	21436	19	61159
9	23579	20	67275
10	25937		

ขั้นดับ	กลุ่มที่ 6	กลุ่มที่ 7	กลุ่มที่ 8	ขั้นดับ	กลุ่มที่ 6	กลุ่มที่ 7	กลุ่มที่ 8
0	8940	11949	14934	11	24024	30201	35012
1	9754	12934	16048	12	26347	33012	38103
2	10649	14018	17210	13	28901	36103	41503
3	11634	15210	18521	14	31712	39503	45243
4	12718	16521	19963	15	34803	43243	49358
5	13910	17963	21549	16	38203	47358	53884
6	15220	19549	23294	17	41943	51884	58862
7	16663	21294	25213	18	46058	56862	64338
8	18249	23213	27324	19	50584	62338	70362
9	19994	25324	29647	20	55562	68362	76988
10	21913	27647	32201				

สาขาวิศวกรรมศาสตร์ และยังมี สองสาขานี้เป็นสาขา วิชาซึ่งมีสภาพการจ่ายต่างจาก 2 สาขาแรก โดยการปรับเงินเดือนประจำปีช่วงเวลาปีต้นๆ หากคิดเป็น เปอร์เซ็นต์จะสูงมาก แต่ในช่วงปีต่อไปเปอร์เซ็นต์การปรับจะลดลง เพราะหากปรับทุกปีให้เป็นเปอร์เซ็นต์ที่เท่ากับช่วงปีต้นๆแล้วจะทำให้เป็นจำนวนเงินที่สูงมาก ดังนั้นสมการที่ใช้หาเปอร์เซ็นต์การปรับที่เหมาะสมคือ สมการลอการิทึมที่ค่าเปอร์เซ็นต์การปรับลดลงตามเวลาจนถึงระดับที่ 10 เปอร์เซ็นต์ (ภาพที่ 3-9 แสดงลักษณะกราฟของข้อมูลที่ได้จากสมการลอการิทึม) ดังนี้

$$100i = ab^t + 10$$

และสมการหาเงินเดือน คือ

$$Y = c(1+i)^t + d$$

โดยที่  $i$  = เปอร์เซ็นต์การปรับส่วนหนึ่งร้อย

$a, b$  = ค่าคงที่

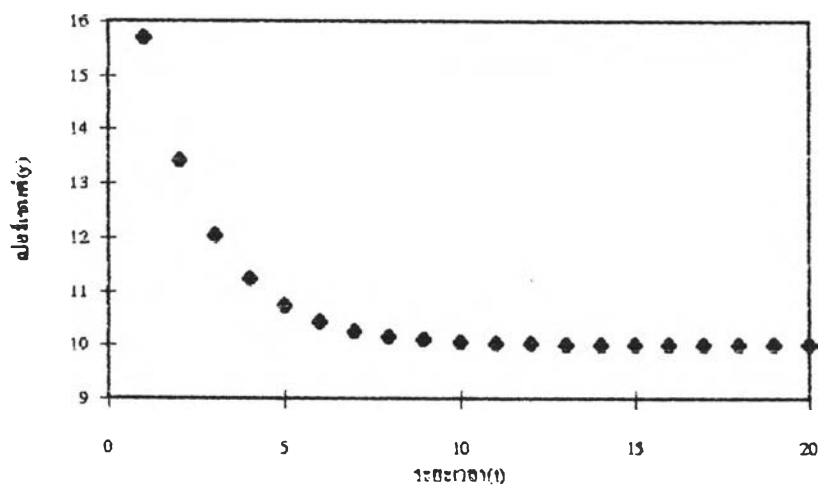
$Y$  = เงินเดือนพนักงาน

$c$  = เงินเดือนเริ่มต้น

$t$  = ระยะเวลาทำงาน(ปี)

$d$  = ค่าประจำตำแหน่ง

ภาพที่ 3-9 ลักษณะกราฟของข้อมูลที่ได้จากสมการลอการิทึม



และจากข้อมูลเงินเดือนที่มีอยู่ หาสมาการได้ดังนี้

สาขาวิศวกรรมศาสตร์

$$100i = (9.5)(0.6)^t + 10$$

$$Y = 13000(1+i)^t + d$$

สาขานิติศาสตร์

$$100i = (12)(0.6)^t + 10$$

$$Y = 8000(1+i)^t + d$$

จากสมการนี้หาเงินเดือนของพนักงานโดยไม่บวกค่าประจำ

ตำแหน่งในระยะ 20 ปีได้ ดังนี้

- สาขานิติศาสตร์

- สาขาวิศวกรรมศาสตร์

ปีที่	เงินเดือน	ปีที่	เงินเดือน	ปีที่	เงินเดือน
0	8000	7	18219	14	35666
1	9376	8	20077	15	39235
2	10719	9	22109	16	43160
3	12068	10	24336	17	47477
4	13463	11	26780	18	52225
5	14935	12	29465	19	57448
6	16512	13	32416	20	63193

ปีที่	เงินเดือน	ปีที่	เงินเดือน	ปีที่	เงินเดือน
0	13000	7	28674	14	56109
1	15041	8	31587	15	61723
2	17060	9	34776	16	67897
3	19116	10	38274	17	74687
4	21262	11	42115	18	82157
5	23546	12	46335	19	90373
6	26005	13	50974	20	99411

การกำหนดโครงสร้างค่าจ้าง/เงินเดือนสำหรับโรงงานตัวอย่างระดับปริญญาตรีในสองสาขา

พิจารณาดังนี้

ขั้นค้ำ	กลุ่มที่ ๑	ขั้นค้ำ	กลุ่มที่ ๑
0	14263	11	40035
1	15735	12	43960
2	17312	13	48277
3	19019	14	53025
4	20877	15	58248
5	22909	16	63993
6	25136	17	70313
7	27580	18	77264
8	30265	19	84910
9	33216	20	93321
10	36466		

ขั้นค้ำ	กลุ่มที่ ๑	กลุ่มที่ 7	กลุ่มที่ 8	ขั้นค้ำ	กลุ่มที่ ๑	กลุ่มที่ 7	กลุ่มที่ 8
0	13000	18360	24562	11	42115	52274	65023
1	15041	20416	26846	12	46335	57409	71197
2	17060	22562	29305	13	50974	63023	77987
3	19116	24846	31974	14	56109	69197	85457
4	21262	27305	34887	15	61723	75987	93673
5	23546	29974	38076	16	67897	83457	102741
6	26005	32887	41574	17	74687	91673	112652
7	28674	36076	45415	18	82157	100741	123587
8	31587	39574	49635	19	90373	110652	134316
9	34776	43415	54274	20	99441	121587	147548
10	38274	47635	59409				

จากโครงสร้างเงินเดือนที่ได้ออกแบบแยกตามการศึกษา เมื่อนำมารวมเป็นโครงสร้างค่าจ้าง/เงินเดือนรวมของโรงงานตัวอย่างได้ โดยกลุ่มที่ 6 แบ่งเป็น 4 กลุ่มย่อยตามสาขาวิชา ซึ่งให้กลุ่มที่ 6.1 เป็นสาขาทางสังคมศาสตร์(ตำแหน่งหัวหน้าแผนกบุคคล), กลุ่มที่ 6.2 เป็นสาขาวิศวกรรม(หัวหน้าแผนกซ่อมบำรุง)กลุ่มที่ 6.3 เป็นสาขาวิทยาศาสตร์(หัวหน้าแผนกควบคุมคุณภาพ) และกลุ่มที่ 6.4 เป็นสาขาบัญชี(หัวหน้าแผนกบัญชี) และ กลุ่มที่ 7 แบ่งเป็น 2 กลุ่มย่อยเช่นเดียวกับกลุ่มที่ 8 โดยกลุ่ม 7.1 เป็นสาขาทางสังคมศาสตร์(ตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการบริหาร), กลุ่ม 7.2 เป็นสาขาวิศวกรรม(ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายผลิต), กลุ่ม 8.1 สาขาทางสังคมศาสตร์(ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ) และ กลุ่มที่ 8.2 สาขาวิศวกรรมศาสตร์(ผู้จัดการฝ่ายผลิต และผู้จัดการฝ่ายซ่อมบำรุง) ได้โครงสร้างค่าจ้าง/เงินเดือนดังตารางที่ 3-3

ตารางที่ 3-3 โครงสร้างค่าจ้าง/เงินเดือนแบบขั้นที่ทำขึ้นสำหรับโรงงานตัวอย่าง

กลุ่มที่ อันดับ	1	2	3	4	5	6				7		8	
						6.1	6.2	6.3	6.4	7.1	7.2	8.1	8.2
0	4050	4550	5500	6760	8860	8940	13000	10000	14263	11949	18360	14934	24562
1	4230	4850	5880	7410	9660	9754	15041	11000	15735	12934	20416	16048	26846
2	4410	5150	6260	8060	10460	10649	17060	12100	17312	14018	22562	17210	29305
3	4590	5450	6640	8710	11260	11634	19116	13310	19019	15210	24846	18521	31974
4	4770	5750	7020	9360	12060	12718	21262	14641	20877	16521	27305	19963	34887
5	4950	6050	7400	10010	12860	13910	23546	16105	22909	17963	29974	21549	38076
6	5130	6350	7780	10660	13660	15220	26005	17716	25136	19549	32887	23294	41574
7	5310	6650	8160	11310	14460	16663	28674	19487	27580	21294	36076	25213	45415
8	5490	6950	8540	11960	15260	18249	31587	21436	30265	23213	39574	27324	49635
9	5670	7250	8920	12610	16060	19994	34776	23579	33216	25324	43415	29647	54274
10	5850	7550	9300	13260	16860	21913	38274	25937	36466	27647	47635	32201	59409
11	6030	7850	9680	13910	17660	24024	42115	28531	40035	30201	52274	35012	65023
12	6210	8150	10060	14560	18460	26347	46335	31384	43960	33012	57409	38103	71197
13	6390	8450	10440	15210	19260	28901	50974	34523	48277	36103	63023	41503	77987
14	6570	8750	10820	15860	20060	31712	56109	37975	53025	39503	69197	45243	85457
15	6750	9050	11200	16510	20860	34803	61723	41772	58248	43243	75987	49358	93673
16	6930	9350	11580	17160	21660	38203	67897	45950	63993	47358	83457	53884	102711
17	7110	9650	11960	17810	22460	41943	74687	50545	70313	51884	91673	58862	112652
18	7290	9950	12340	18460	23260	46058	82157	55599	77264	56862	100711	64338	123587
19	7470	10250	12720	19110	24060	50584	90373	61159	84910	62338	110652	70362	134316
20	7650	10550	13100	19760	24860	55562	99411	67275	93321	68362	121587	76988	147548

2 โครงสร้างแบบช่วง โครงสร้างแบบนี้จะมีความยืดหยุ่นกว่าโครงสร้างแบบขั้น เพราะสามารถปรับเงินเดือนได้ตามผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างเหมาะสมกว่า และสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามข้อจำกัดหรือเงื่อนไขต่างๆ ได้ดีกว่า การกำหนดโครงสร้างแบบนี้ ใช้อัตราค่าจ้าง/เงินเดือนสูงสุด และต่ำสุดของแต่ละกลุ่มแต่ละสาขาวิชาจากแบบขั้นได้เลย ได้โครงสร้าง ดังนี้

กลุ่มที่	Min	Mid-point	Max
1	4050	5850	7650
2	4550	7550	10550
3	5500	9300	13100
4	6760	13260	19760
5	8860	16860	24860
6.1	8940	32251	55562
6.2	13000	56206	99411
6.3	10000	38638	67275
6.4	14263	53792	93321
7.1	11949	40156	68362
7.2	18360	69974	121587
8.1	14934	45961	76988
8.2	24562	86055	147548

### 3.11 การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) และการวิเคราะห์ผล

ลักษณะของการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงงานตัวอย่าง เป็นดังนี้

3.11.1 การประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานทำ 2 เดือน/ครั้ง โดยหัวหน้างานที่ใกล้ชิดกับงานหรือพนักงานนั้นๆ และ ส่งผลการประเมินให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไปพิจารณา ดังนี้

ตำแหน่งงาน	ผู้ประเมิน	ผู้พิจารณา
- ผู้จัดการฝ่าย	ผู้จัดการ	-
- ผู้ช่วยผู้จัดการ	ผู้จัดการ	-
- ผู้ช่วยผู้จัดการ	ผู้จัดการ	ผู้จัดการ
- ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย	ผู้จัดการฝ่าย	ผู้จัดการ
- รองหัวหน้าแผนก	ผู้จัดการฝ่าย	ผู้จัดการ
- หัวหน้าสาย/กะ	หัวหน้าแผนก	ผู้จัดการฝ่าย



- รองหัวหน้าสาย/กะ	หัวหน้าแผนก	ผู้จัดการฝ่าย
- พนักงานปฏิบัติการ	หัวหน้ากะ/สาย	ผู้จัดการฝ่าย
หัวหน้าแผนก		

3.11.2 แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงงานตัวอย่างมี 2 ชุด ชุดแรกสำหรับประเมินพนักงานปฏิบัติการ และ ชุดที่สองสำหรับประเมินพนักงานระดับผู้บังคับบัญชาชั้นต้น(หัวหน้าแผนก รองหัวหน้าแผนก หัวหน้าสาย/กะ และ รองหัวหน้าสาย/กะ) ภาที่ 3-2 และ 3-3 หน้า ที่ 41 และ 42 ซึ่งแบบประเมินทั้งสองชุดยังมีจุดที่นำปรับปรุงเพื่อให้เป็นแบบประเมินที่ดีขึ้น โดยแบบ ประเมินฯที่ได้ปรับปรุงขึ้นแสดงไว้ภาที่ 3-10 และ 3-11 หน้า ที่ 77-80 สำหรับการประเมินระดับ ผู้บริหาร(ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย และ ผู้จัดการฝ่าย) การประเมินเป็นแบบบรรยายความโดยไม่กำหนดหัวข้อไว้ และให้เสนอความเห็นว่าการปฏิบัติงานได้ระดับดีเพียงใด ผู้ประเมินคือผู้จัดการส่วนงานนั้นๆ

3.11.3 ผลการประเมินเมื่อผ่านการอนุมัติแล้วจะส่งต่อให้ฝ่ายงานบริหาร เพื่อทำการรวบรวมผล และส่งให้กรรมการผู้จัดการพิจารณาเมื่อสิ้นปี

3.11.4 กรรมการผู้จัดการทำการพิจารณาผลการประเมินการปฏิบัติงาน และ สดิตวัน ขาดงานและเข้างานสาย เพื่อทำการจัดระดับพนักงานเป็นเกรด A B และ C โดยมีสัดส่วน 1:3:1 ตามลำดับ โดยพิจารณารวมทั้งหมดตั้งแต่ระดับหัวหน้าแผนกลงมาถึงพนักงานปฏิบัติการ ซึ่งหัวหน้าแผนก และ รองหัวหน้าแผนกจะได้รับการจัดระดับเกรดเป็น A ทั้งหมด หลังจากจัดระดับเกรดพนักงานแล้ว จะกำหนดอัตราเงินที่ต้องปรับเพิ่มให้แต่ละระดับเกรด และระดับตำแหน่ง หรือ วุฒิการศึกษา เช่นในการ ปรับปี 2537 หัวหน้าแผนก เกรด A ได้รับการปรับเพิ่ม 1000 บาทต่อเดือน(ซึ่งพนักงานตำแหน่งหัวหน้า แผนกได้เพิ่มอัตราเงินทั้งหมด) และเกรด B และ C ได้รับ 800 และ และ 600 บาท ตามลำดับ รองหัวหน้าแผนก ปรับเพิ่ม 800, 650 และ 500 บาทตามลำดับ หัวหน้ากะ/สายได้ 460, 380 และ 300 บาทตามลำดับ รองหัวหน้ากะ/สาย 380, 300 และ 220 บาทตามลำดับ พนักงานปฏิบัติการที่มี วุฒิปริญญาตรี ปวส. ได้ 430, 350, และ 270 บาท ตามลำดับ พนักงานปฏิบัติการที่มีวุฒิปริญญาตรี ปวช. ได้ 360, 280 และ 200 บาทตามลำดับ และ พนักงานปฏิบัติการทั่วไปได้ 280, 180 และ 140 บาท

ลักษณะของการประเมินการปฏิบัติงานของโรงงานตัวอย่างโดยรวมแล้วมีความถูกต้อง ตามหลักการ แต่อย่างไรก็ตาม แบบประเมินผลฯ 2 ชุดที่โรงงานฯ ใช้ยังสามารถปรับปรุงได้อีก ซึ่ง แบบที่ได้ปรับปรุงขึ้นดังภาที่ 3-10 และ 3-11 ในหน้า 77 - 80 ซึ่งภาที่ 3-10 หน้า 77-78

แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานปฏิบัติการ

ชื่อ-สกุล..... เลขประจำตัว..... ตำแหน่ง.....  
 ประจำกะ/แผนก..... เครื่องจักรที่..... แผนก..... ฝ่าย..... ระยะประเมิน.....

หัวข้อการประเมิน	คะแนน	ผลการประเมิน				
		หนัก	ท	พอใจ	ควรปรับปรุง	ใช้ไม่ได้
1. คุณภาพของงาน ความละเอียดรอบคอบความถูกต้องของงานความที่เปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ควรเป็น	10	ทำงานดีเยี่ยมผลการทำงานเด่นมาก	ทำงานได้ดีละเอียดรอบคอบแทบไม่ผิดแม้เิน	ทำงานได้ระดับที่น่าพอใจ	ทำงานไม่ถูกต้องในบางครั้งหรือไม่รอบคอบ	งานผิดพลาดบ่อยงานหือเ็นจำนวนมากพอสมควรหรือต้องทำใหม่ทำใหม่
2. ปริมาณงาน เปรียบเทียบกับปริมาณของงานที่คาดว่าจะควรจะเป็น	10	ทำงานเร็วมากปริมาณที่ได้สูงกว่าที่คาดไว้มาก	ทำงานช้าปริมาณต่ำกว่าที่คาดไว้	ปริมาณงานที่ได้เป็นไปตามที่คาดไว้	ทำงานเร็ว/ปริมาณงานต่ำกว่าที่ไว้คาดไว้	ทำงานช้ามาก
3. เวลาในการปฏิบัติงาน การตรงต่อเวลาการใช้เวลาการทำงานให้ประโยชน์	10	ตรงต่อเวลาอย่างสม่ำเสมอและใช้เวลาทำงานให้เกิดประโยชน์เพื่อนร่วมงานเป็นอย่างมาก	ตรงต่อเวลาอย่างสม่ำเสมอ	ถึงเข้างานสายหรือเลิกงานก่อนบ้าง แต่มีใช้เวลาทำงานให้เกิดประโยชน์	เข้างานส ะหรือเลิกงานก่อนเวลาบ้าง(4-5 ครั้ง)	เข้างานสายหรือเลิกงานก่อนเวลาเป็นประจำ
4. ความเอาใจใส่ในหน้าที่และความไว้วางใจได้ ความตั้งใจ ความรับผิดชอบ ความพยายามในการปฏิบัติงาน การคิดคำนวน ความเชื่อถือว่าไว้วางใจของงานที่ได้รับมอบหมาย	15	เป็นผู้ที่เอาใจใส่ต่องานในหน้าที่เป็นอย่างมาก และเชื่อถือว่าไว้วางใจได้	เป็นผู้ที่เอาใจใส่ต่องานในหน้าที่ระดับที่น่าพอใจ	เป็นผู้ที่เอาใจใส่ต่องานในหน้าที่พอสมควร	ยังไม่มีความเอาใจใส่ต่องานในระดับต่ำ ผู้บังคับบัญชาฯ ยังต้องกระตุ้นเตือน และตรวจสอบบ้าง	ขาดความตั้งใจในการทำ งาน ผู้บังคับบัญชาฯ ต้องคอยควบคุมและตักเตือนเสมอ
5. การทำงานร่วมกับผู้อื่น (อุปนิสัย ความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานอื่นๆ) การประสานงาน	10	ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดีและมักเป็นผู้ยกย่องไว้ไปที่การร่วมมือของ	ทำงานร่วมกับผู้อื่นด้วยความพึงพอใจ	การร่วมมือดีพอใช้ เป็นคนทำงานกับผู้อื่นได้	บางครั้งมีความกระอักกระอ่วนใจที่จะร่วมมือ/การทำงานร่วมกับผู้อื่นออกจะมีปัญหาอยู่บ้าง	ไม่มีมาให้ความร่วมมือและเป็นต้นเหตุของความขัดแย้ง



การประเมินครั้งที่ .....

## แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับผู้บังคับบัญชาชั้นต้น

ชื่อ-สกุล ..... เลขประจำตัว ..... ตำแหน่ง .....

ประจำ/สาขา ..... เครื่องจักรที่ ..... แผนก ..... ฝ่าย ..... ระยะประเมิน .....

องค์ประกอบ	หัวข้อการประเมิน	คะแนน	ผลการประเมิน				
			ดีมาก	ดี	พอใช้	ควรปรับปรุง	ใช้ไม่ได้
การปฏิบัติงาน	คุณภาพของงาน ความถูกต้อง เรียบร้อย รวดเร็ว ตรงตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่วางไว้	7					
	ปริมาณงาน ทักษะมาถึงปริมาณงานที่ทำได้สำเร็จ หรือความรวดเร็วในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน	6					
	การปรับปรุงและพัฒนางานในความรับผิดชอบ การให้ความเอาใจใส่ในการปรับปรุงและพัฒนางานในความรับผิดชอบ	5					
	การตอบสนองต่อข้อร้องเรียนของบริษัฯ การให้ความคุ้มครองข้อมูลของบริษัฯ และยึดถือเป็นหลักสำคัญในการปฏิบัติงาน	7					
	รวมคะแนน	25					
การบริหารงาน	ความรู้ในงานและการบริหารงานในเชิงธุรกิจ ความรอบรู้ในงานต่างๆ ทั้งที่อยู่ในความรับผิดชอบและงานอื่นๆที่เกี่ยวข้อง	6					
	การวางแผนและจัดรูปงาน ความสามารถในการกำหนดเป้าหมายและขั้นตอนในการดำเนินงานที่เหมาะสม	7					
	การวิเคราะห์งาน การเข้าใจลักษณะที่เป็นส่วนประกอบต่างๆ ของงานและเข้าใจถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ	5					
	การติดต่อสื่อสารและทำงานร่วมกัน ความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้และสามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ	7					
	รวมคะแนน	25					
การเป็นผู้นำ	ความคิดริเริ่ม ความสามารถในการริเริ่มงานต่างๆด้วยตนเอง	6					
	การตัดสินใจ พิจารณาถึงความสามารถในการตัดสินใจที่รอบคอบสมเหตุสมผล และทันต่อเหตุการณ์	6					
	ความเชื่อถือและไว้วางใจ เชื่อถือได้ว่าทำงานได้แล้วเสร็จตามความคาดหวัง	7					
	การอุทิศตนเพื่องาน ความมีน้ำใจช่วยเหลืองานของบริษัฯ นอกเหนือจากงานที่ตนเองรับผิดชอบอยู่	6					
	รวมคะแนน	25					

การบังคับบัญชา	การวางและมอบหมายงาน ความส ามารถแบ่งงานและมอบหมายงานให้ใ้ได้กับบัญชา ให้อย่างเหมาะสม	7					
	การควบคุมและติดตามผล การควบคุมและติดตามการปฏิบัติงานของพนักงานในบังคับ บัญชา	7					
	การใช้และพัฒนาทรัพยากรบุคคล ความสามารถในการรู้จักใช้พนักงานในบังคับ บัญชาให้เหมาะสมกับงาน และเอาใจใส่ส่งเสริมพัฒนาทักษะของพนักงาน	6					
	ความมีมนุษยสัมพันธ์ ความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมคะแนน	5					
		25					
(1). คะแนนรวมใบแต่ละช่องของแต่ละองค์ประกอบ		100					
(2). นำหนัก							
(3). ผลคะแนน(1) x (2)							
ลงชื่อ.....ผู้ประเมิน วันที่...../...../.....		ผลคะแนนที่ได้.....					
ความเห็นเพิ่มเติม.....		ความเห็นเพิ่มเติม.....					
ลงชื่อ.....ผู้จัดการฝ่าย		ลงชื่อ..... ผอ.ก.โรงงาน/ผอ.ก.บริหาร					
ลงวันที่...../...../.....		ลงวันที่...../...../.....					

เป็นแบบประเมินฯ สำหรับพนักงานปฏิบัติการที่ได้ปรับปรุง โดยเพิ่มส่วนการอธิบายลักษณะพฤติกรรมของแต่ละระดับในแต่ละเกณฑ์ประเมิน ซึ่งจะช่วยให้ผู้ประเมินสามารถทำการประเมินได้สะดวกขึ้น และรู้ว่าลักษณะพฤติกรรมอย่างไรควรประเมินให้ในระดับใด และยังช่วยลดมาตรฐานการประเมินที่ต่างกันของผู้ประเมินแต่ละคนให้น้อยลง ภาพที่ 3-11 หน้า 79-80 เป็นแบบประเมินสำหรับพนักงานระดับผู้บังคับบัญชาชั้นต้นที่ได้เพิ่มส่วนการอธิบายความหมายของเกณฑ์ประเมินเข้าไป เพื่อให้ผู้ประเมินได้เข้าใจตรงกัน ทำให้ไม่ต้องตีความหมายเอาเองซึ่งอาจไม่ถูกต้อง

เมื่อศึกษาการวิเคราะห์ผลเพื่อจัดระดับเกรดพนักงานแล้วยังมีข้อบกพร่อง ได้แก่ การพิจารณาจัดเกรดพนักงานโดยไม่แยกตามระดับตำแหน่งทำให้สัดส่วนของผู้ได้เกรด A สำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการลดลง เนื่องจากพนักงานที่มีระดับตำแหน่งสูงมักจะได้รับการจัดเกรดเป็น A และผู้ที่ทำการวิเคราะห์และพิจารณาตัดเกรดพนักงานคือกรรมการผู้จัดการเท่านั้น ทำให้อาจเกิดความผิดพลาดได้ เช่น ผลการปรับเงินฯ ไม่ตรงกับผลการประเมินที่ผู้ประเมินส่งไป ฯลฯ ซึ่งควรแก้ไขโดยการพิจารณาจัดเกรดพนักงานควรพิจารณาแยกตามระดับตำแหน่งงานด้วย นอกจากแยกตามฝ่ายงานอย่างที่เบื้ออยู่ คือในการจัดเกรดแต่ละฝ่ายจะจัดเกรดเฉพาะพนักงานระดับปฏิบัติการเท่านั้น สำหรับพนักงานที่มีตำแหน่งควรพิจารณาแยกตามระดับตำแหน่งนั้นๆ เช่น ระดับหัวหน้าแผนกก็พิจารณาระหว่างหัวหน้าแผนกด้วยกัน และหากโรงงานฯ ให้ความสำคัญกับระดับพนักงานที่มีตำแหน่งมากก็อาจกำหนดสัดส่วนของ A B และ C ใหม่ เช่น 5:0:0, 4:1:0 หรือ 3:2:0 เป็นต้น และการวิเคราะห์ผลควรมอบหมายให้แต่ละฝ่ายงานพิจารณากันเอง หรือนำมาพิจารณาร่วมกัน

### 3.12 ผลที่ได้จากการปรับปรุงระบบการบริหารค่าตอบแทน

จากวิธีการจัดการ และรูปแบบที่เสนอนี้จะช่วยทำให้

3.12.1 การประเมินมีความสะดวกมากขึ้น มีมาตรฐานในการประเมินที่ใกล้เคียงกันระหว่างผู้ประเมินแต่ละคนและมีความเข้าใจถึงความหมายเกณฑ์ประเมินตรงกัน ลดความผิดพลาดจากการตีความหมายเกณฑ์ประเมินต่างกันไป ทั้งนี้เพราะแบบประเมินที่ได้ปรับปรุงได้อธิบายความหมายของเกณฑ์และลักษณะพฤติกรรมของแต่ละระดับเกณฑ์ประเมิน

3.12.2 การจัดกลุ่มงานที่มีความสำคัญในระดับใกล้เคียงกันเป็นกลุ่มเงินเดือนเดียวกัน จะช่วยให้การพิจารณาปรับเงินเดือนประจำปีมีความเหมาะสมยิ่งขึ้น ที่เห็นได้ชัด คือ งานในตำแหน่งหัวหน้าแผนก เดิมการปรับจะปรับเพิ่มในอัตราที่เท่ากันทุกคน ทำให้หัวหน้าแผนกที่มีวุฒิการศึกษาในสาขาที่กำลัง

ขาดแคลนได้รับการปรับคิดเป็นเปอร์เซ็นต์ที่ค่อนข้างต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับโรงงานทั่วไป ขณะที่บางคนได้รับเมื่อคิดเป็นเปอร์เซ็นต์แล้วค่อนข้างสูง การจัดกลุ่มตามวิธีการที่ได้ทำขึ้นทำให้จัดกลุ่มตำแหน่งงานที่มีความเหมาะสมมากขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดค่าจ้าง/เงินเดือนที่เหมาะสม

3.12.3 การเปลี่ยนแปลงการจัดเกรดพนักงาน จากเดิมที่พิจารณารวมกันตั้งแต่ระดับพนักงานปฏิบัติการถึงหัวหน้าแผนก ด้วยอัตราส่วน A:B:C เท่ากับ 1:3:1 และพนักงานที่มีตำแหน่งจะได้รับการจัดระดับ A เป็นจำนวนมาก ทำให้พนักงานระดับปฏิบัติการจำนวนน้อยที่จะได้รับการปรับในระดับ A เป็นผลให้การปรับเพิ่มเงินเดือนประจำปีที่ผ่านมาไม่สร้างแรงจูงใจเท่าที่ควร ซึ่งการเปลี่ยนเป็นพิจารณาจัดเกรดแยกระดับตำแหน่งงานประกอบด้วย เพื่อให้พนักงานระดับล่างมีโอกาสมากขึ้นที่จะได้รับการปรับเพิ่มในระดับสูงสุด และสำหรับตำแหน่งหัวหน้าแผนก(ที่ทุกปีจะจัดเกรดในระดับ A) หากโรงงานให้ความสำคัญมากก็ให้พิจารณาจัดเกรดในระดับ A เช่นเดิมได้ แต่ไม่ควรคิดรวมเป็นอัตราส่วนเดียวกับระดับปฏิบัติการ

3.12.4 ข้อมูลด้านค่าจ้างเงินเดือนของโรงงานขนาดกลางอื่นๆที่ได้วิเคราะห์ตัวเลขออกมา จะเป็นประโยชน์ต่อโรงงานในการพิจารณาทบทวนอัตราค่าจ้าง/เงินเดือนของโรงงานฯเอง

3.12.5 แบบบรรยายลักษณะงานที่ได้ทำขึ้น ทำให้พนักงานโดยเจเนาะกับระดับผู้บังคับบัญชาและผู้บริหารชั้นต้น ได้มีความชัดเจนในอำนาจหน้าที่งานของตนเองมากยิ่งขึ้น

3.12.6 มีโครงสร้างค่าจ้าง/เงินเดือน เพื่อนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับสภาพของโรงงานต่อไป