

การกำหนดแนวทางการจัดทำเงินเพิ่มค่าฝ้ายอันตราย
ของข้าราชการทหาร

โดย

นาวาอากาศเอก วีรพงษ์ นิลจินดา
รองเจ้ากรมกำลังพลทหารอากาศ
กองทัพอากาศ

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร
หลักสูตร การป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ ๕๖
ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช ๒๕๕๖ – ๒๕๕๗

บทคัดย่อ

เรื่อง การกำหนดแนวทางการจัดทำเงินเพิ่มค่าฝ้ายอันตรายของข้าราชการทหาร

ลักษณะวิชา การทหาร

ผู้วิจัย น.อ.วีรพงษ์ นิลจินดา

หลักสูตร วปอ.

รุ่นที่ ๕๖

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยและองค์ประกอบของปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการกำหนดเงินเพิ่มค่าฝ้ายอันตรายของข้าราชการทหาร และเพื่อกำหนดแนวทางการจัดทำเงินเพิ่มค่าฝ้ายอันตรายของข้าราชการทหารให้มีความเป็นมาตรฐานเดียวกัน เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลจาก กฎหมาย แบบธรรมเนียม แนวคิด หลักเกณฑ์ เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการสัมภาษณ์และการสอบถามความเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้รับผิดชอบในการพิจารณาเงินเพิ่มค่าฝ้ายอันตรายของข้าราชการทหาร แล้วนำมาสังเคราะห์ด้วยเหตุและผล เพื่อนำมากำหนดแนวทางในการจัดทำเงินเพิ่มค่าฝ้ายอันตรายของข้าราชการทหารที่มีความเป็นมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินค่างานเพื่อจัดทำเงินค่าฝ้ายอันตรายของข้าราชการทหาร ได้แก่ ทักษะ มีน้ำหนักคะแนน ๓๐ คะแนน, ความซับซ้อนการปฏิบัติ มีน้ำหนักคะแนน ๓๐ คะแนน, ความเสี่ยงอันตราย มีน้ำหนักคะแนน ๖๐ คะแนน, ความถี่ในการปฏิบัติ มีน้ำหนักคะแนน ๕๐ คะแนน, ความรับผิดชอบ มีน้ำหนักคะแนน ๓๐ คะแนน

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย คณะอนุกรรมการพัฒนาและปรับปรุงเงินเพิ่มของกระทรวงกลาโหม ควรจัดให้มีการประชุมวิเคราะห์ลักษณะงานของผู้ปฏิบัติงานฝ้ายอันตรายของกระทรวงกลาโหมตามคำบรรยายลักษณะงาน แล้วทำความเข้าใจเนื้อหาสาระและกระบวนการปฏิบัติงาน ตามขอบข่ายหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละงาน เพื่อนำมาประเมินค่างานตามปัจจัยและองค์ประกอบของปัจจัยที่ได้จากผลการวิจัยในครั้งนี้ ให้สามารถประเมินค่างานได้สอดคล้องกับระดับงานหรือความเข้มข้น หรือเนื้อหาของงาน รวมทั้งควรนำผลการประเมินค่างานไปกำหนดเงินเพิ่มค่าฝ้ายอันตรายของข้าราชการทหารที่มีอยู่ในปัจจุบัน และเป็นแนวทางในการกำหนดเงินเพิ่มค่าฝ้ายอันตรายของข้าราชการทหารที่จะมีขึ้นในอนาคต

คำนำ

ตามแผนแม่บทปรับปรุงโครงสร้างกระทรวงกลาโหม พุทธศักราช ๒๕๕๐ ได้กำหนดเป้าหมาย ให้กำลังพลได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม ตามความสามารถและสมรรถนะ สามารถดำรงอยู่ในสังคมได้อย่างมีเกียรติและศักดิ์ศรี กระทรวงกลาโหมจึงกำหนดให้มีการพัฒนาและปรับปรุงเงินเพิ่ม โดยศึกษาเงื่อนไขการจ่ายค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์ให้ครอบคลุมทั้งในเรื่องความเสี่ยง เกียรติยศ และความแตกต่างระหว่างพลเรือนกับข้าราชการทหาร การจัดทำเงินเพิ่มค่าฝ้ายอันตรายของข้าราชการทหาร เป็นเรื่องที่กระทรวงกลาโหมต้องดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยอยู่ในระหว่างการศึกษาหาแนวทางในการดำเนินการ

เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมและยอมรับจากผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากการดำเนินการจัดทำเงินเพิ่มค่าฝ้ายอันตรายของข้าราชการทหารดังกล่าว ต้องดำเนินการเพื่อแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของงานในแต่ละประเภท และกำหนดความแตกต่างของงานได้อย่างถูกต้อง ซึ่งจะให้ผู้ปฏิบัติงานยอมรับค่าตอบแทนที่กำหนดขึ้น โดยอยู่บนพื้นฐานความเป็นจริงและเป็นหลักการที่สามารถอธิบายได้

ผู้วิจัย ในฐานะที่ได้ปฏิบัติงานในสายงานกำลังพล และมีประสบการณ์ในเรื่องการปรับปรุงเงินเพิ่มค่าฝ้ายอันตรายของข้าราชการทหาร มากกว่า ๑๐ ปี จึงสนใจศึกษาในเรื่องดังกล่าว เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานของกระทรวงกลาโหมบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้

น.อ.

(วีรพงษ์ นิลจินดา)

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ ๕๖

ผู้วิจัย

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
คำนำ	ข
กิตติกรรมประกาศ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญแผนภาพ	ช
คำอธิบายคำย่อ	ซ
บทที่ ๑ บทนำ	๑
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๓
ขอบเขตของการวิจัย	๓
วิธีดำเนินการวิจัย	๔
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	๔
บทที่ ๒ กฎหมาย แบบธรรมเนียม แนวคิด หลักเกณฑ์ และเอกสารวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๕
พ.ร.บ.ข้าราชการทหาร พ.ศ.๒๕๒๑ มาตรา ๑๓ วรรค ๒	๕
แผนแม่บทปรับปรุงโครงสร้างกระทรวงกลาโหม พุทธศักราช ๒๕๕๐	๕
ข้อบังคับ กท. ว่าด้วยเงินเพิ่มพิเศษรายเดือน พ.ศ.๒๕๑๐ และฉบับที่แก้ไขเพิ่มเติม	๕
หลักเกณฑ์และแนวทางในการกำหนดเงินเพิ่มสำหรับตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษของข้าราชการประเภทต่าง ๆ ตามมติ ค.ร.ม.เมื่อ ๓๐ ต.ค.๔๕	๘
การแลกเปลี่ยนข้อมูลและตอบแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานฝ่ายอัตราย	๑๕
การแลกเปลี่ยนข้อมูลด้านการบริหารค่าตอบแทนกับผู้ช่วยทูต (ผชท.)	
ทหารต่างประเทศ	๑๖
แนวคิดการประเมินค่างาน	๑๘

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๔๔
กรอบแนวคิดการวิจัย	๔๘
สรุป	๔๙
บทที่ ๓ การพิจารณาค่างานของผู้ปฏิบัติงานฝ้ออันตราย	๕๓
กล่าวนำ	๕๓
ปัญหาที่เกิดขึ้น	๕๓
องค์ประกอบที่ใช้ในการพิจารณาค่างาน	๕๔
แนวความคิดเชิงระบบในการประเมินค่างาน	๕๕
การพิจารณาค่างานของผู้ปฏิบัติงานฝ้ออันตรายของกระทรวงกลาโหม	๕๗
ความแตกต่างในการปฏิบัติงานฝ้ออันตรายของกระทรวงกลาโหม	
และข้าราชการพลเรือน	๖๐
สรุป	๖๑
บทที่ ๔ การวิเคราะห์แนวทางการจัดทำเงินเพิ่มค่าฝ้ออันตรายของ	
ข้าราชการทหาร	๖๒
หลักการและเหตุผล	๖๒
ปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนดเงินเพิ่มค่าฝ้ออันตรายของข้าราชการทหาร	๖๓
องค์ประกอบของปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนดเงินเพิ่มค่าฝ้ออันตราย	
ของข้าราชการทหาร	๖๖
สรุป	๗๐
บทที่ ๕ สรุป และข้อเสนอแนะ	๗๓
สรุป	๗๓
ข้อเสนอแนะ	๗๖
บรรณานุกรม	๗๗
ประวัติย่อผู้วิจัย	๗๙

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
๒ - ๑	อัตราเงินเพิ่มของผู้ปฏิบัติงานฝ้ออันตราย	๖
๒ - ๒	การกำหนดระดับคะแนน กลุ่มที่หนึ่ง	๘
๒ - ๓	การกำหนดระดับคะแนน กลุ่มที่สอง	๘
๒ - ๔	การกำหนดระดับคะแนน กลุ่มที่สาม	๙
๒ - ๕	ระดับความรุนแรงของ Turnover Rate และ Salary Gap	๑๐
๒ - ๖	อัตราเงินเพิ่มของตำแหน่งที่มี Turnover Rate และ Salary Gap	๑๑
๒ - ๗	การกำหนดประสบการณ์	๑๑
๒ - ๘	คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง	๑๒
๒ - ๙	ตารางกำหนดอัตราเงินเพิ่มสำหรับตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษ	๑๒
๒ - ๑๐	การประเมินค่างานสำหรับตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษ	๑๔
๒ - ๑๑	เกณฑ์วิธีที่ใช้เปรียบเทียบการประเมินค่าจาก ส่วนประกอบของงาน	๒๒
๒ - ๑๒	แสดงตัวอย่างการประเมินค่าโดยวิธีเปรียบเทียบปัจจัย จากงานหลักต่าง ๆ	๒๖
๒ - ๑๓	แสดงการให้แต้มหรือคะแนนต่อปัจจัยต่างๆ (Factors) และดีกรีต่างๆ ของแต่ละปัจจัยที่แยกออก	๓๐
๒ - ๑๔	POINT JOB EVALUATION MANNUAL	๓๒
๓ - ๑	ตารางงบประมาณและระยะเวลาการผลิตผู้ปฏิบัติงาน ฝ้ออันตรายของข้าราชการทหาร	๕๖
๔ - ๑	การประเมินค่างานผู้ปฏิบัติงานฝ้ออันตรายของ ข้าราชการทหาร	๖๕
๔ - ๒	ตารางกำหนดอัตราเงินเพิ่มค่าฝ้ออันตรายของ ข้าราชการทหาร	๗๐

สารบัญแผนภาพ

	หน้า
แผนภาพที่	
๓ - ๑ แนวคิดเชิงระบบในการประเมินค่างาน	๕๕
๔ - ๑ แสดงกระบวนการงานและปัจจัยการประเมินค่างาน	๖๕

บทที่ ๑

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อ ๓๐ ต.ค.๕๕ ได้เห็นชอบหลักเกณฑ์และแนวทางการกำหนดเงินเพิ่มสำหรับตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษของข้าราชการประเภทต่างๆ ตามที่กระทรวงการคลังเสนอ เพื่อให้การกำหนดเงินเพิ่มสำหรับตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษของข้าราชการทุกประเภทมีมาตรฐานเดียวกัน ซึ่งหลักเกณฑ์และแนวทางดังกล่าว เป็นไปตามมติที่ประชุมระหว่างกระทรวงการคลัง (กค.) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และสำนักงานประมาณ ให้นำแนวทางการกำหนดเงินเพิ่มสำหรับตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษของข้าราชการพลเรือนสามัญ ตามที่คณะอนุกรรมการข้าราชการพลเรือน (อ.ก.พ.) วิสามัญ เกี่ยวกับการบริหารกำลังคนภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพ มีมติเห็นชอบเมื่อ ๓๑ ส.ค.๕๘ และ ก.พ. ได้มีมติรับทราบ เมื่อ ๑๐ ต.ค.๕๘ มาเป็นแนวทางในการกำหนดเงินเพิ่มของข้าราชการประเภทต่างๆ โดยกำหนดแนวทางการวิเคราะห์ เพื่อพิจารณาเงินเพิ่มสำหรับตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษ เป็น ๓ กลุ่ม ได้แก่

กลุ่มที่ ๑ สภาพการทำงานที่ไม่ปกติ ยากลำบาก ตรากดร้า สภาพการทำงานที่ไม่น่าอภิรมย์ เสี่ยงภัย เสี่ยงต่อการติดเชื้อโรค เครื่องเคียด กดดัน

กลุ่มที่ ๒ สภาพการทำงานเสี่ยงอันตราย

กลุ่มที่ ๓ มีการสูญเสียออกจากระบบราชการสูง ขาดแคลนกำลังคนที่มีคุณภาพ

นอกจากนี้ได้กำหนดให้นำประสบการณ์ ความชำนาญ และคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งมาเป็นองค์ประกอบสำหรับการพิจารณาเงินเพิ่มสำหรับตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษด้วย ซึ่งคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง หมายถึงการได้รับวุฒิปับตรหรือประกาศนียบัตรจากสภาวิชาชีพ หรือองค์กรวิชาชีพ รับรองความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง ซึ่งไม่สามารถมอบหมายให้ผู้อื่นปฏิบัติแทนได้ โดยมีองค์กรตามกฎหมายทำหน้าที่ตรวจสอบ โดยมติ อ.ก.พ.วิสามัญ เกี่ยวกับการบริหารกำลังคนภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพดังกล่าว ได้กำหนดแนวทางการกำหนดเงินเพิ่มสำหรับลักษณะงานที่มีความเสี่ยงอันตรายในกลุ่มที่ ๒ เป็น ๓ ระดับ ดังนี้

๑. เสี่ยงอันตรายอย่างรุนแรงทั้งต่อชีวิตและทรัพย์สิน ต้องใช้ความรู้ความชำนาญ ประสบการณ์สูง อัตราเงินเพิ่ม ๑๐,๐๐๐ – ๑๕,๐๐๐.- บาท
 ๒. เสี่ยงอันตรายอย่างสูงต่อชีวิตและเกิดผลกระทบต่อร่างกาย ก่อให้เกิดโรคจากการปฏิบัติงาน อัตราเงินเพิ่ม ๖,๐๐๐ – ๑๐,๐๐๐.- บาท
 ๓. เสี่ยงอันตรายอย่างสูงก่อให้เกิดการสูญเสียอวัยวะต่างๆ พิการจากการปฏิบัติงาน อัตราเงินเพิ่ม ๓,๐๐๐ – ๖,๐๐๐.- บาท
- ซึ่งมีผลให้ข้อบังคับ กท.ว่าด้วยเงินเพิ่มพิเศษรายเดือน พ.ศ.๒๕๑๐ และฉบับที่แก้ไขเพิ่มเติม กำหนดอัตราเงินเพิ่มค่าฝ้ออันตรายของข้าราชการทหารตามมติคณะรัฐมนตรีดังกล่าว
- การกำหนดหลักเกณฑ์และแนวทางตามมติคณะรัฐมนตรีดังกล่าว เป็นผลให้ข้าราชการทหาร และข้าราชการประเภทต่างๆ ได้รับเงินเพิ่มค่าฝ้ออันตรายสำหรับงานประเภทเดียวกันในอัตราที่เท่ากัน ทั้งๆ ที่ลักษณะการปฏิบัติงานทางทหารเป็นการปฏิบัติการทางยุทธวิธี ซึ่งมีความเสี่ยงอันตรายสูง มีการใช้กระสุนวัตถุระเบิด ในการปฏิบัติงาน และต้องปฏิบัติงานที่ต้องผจญกับภัยคุกคามในรูปแบบต่างๆ อีกทั้งการกำหนดให้ใช้คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งมาเป็นองค์ประกอบในการพิจารณาเงินเพิ่มค่าฝ้ออันตรายนั้น ไม่เหมาะสมกับการปฏิบัติการทางทหาร เนื่องจากการปฏิบัติการบินของนักบินขับไล่สกัดกั้นหรือโจมตีทิ้งระเบิด นักทำลายใต้น้ำจู่โจม และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการรบแบบจู่โจม เป็นต้น ไม่มีสาขาวิชาชีพหรือองค์ความรู้ใดๆ จะสามารถออกวุฒิบัตรหรือประกาศนียบัตรเพื่อรับรองความเชี่ยวชาญเฉพาะทางได้ รวมทั้งไม่มีองค์กรตามกฎหมายใดๆ ที่จะทำหน้าที่ตรวจสอบได้ จึงมีผลให้ลักษณะงานทางทหารจะไม่ได้รับคะแนนทางด้านนี้ ทั้งนี้เนื่องจากในที่ประชุมพิจารณากำหนดหลักเกณฑ์และแนวทางของ อทพ.วิสามัญดังกล่าว ไม่มีผู้แทนของกระทรวงกลาโหมอยู่ด้วย ทำให้ขาดข้อมูลเชิงลึกในด้านการปฏิบัติงานทางทหาร ซึ่งขณะนี้กระทรวงกลาโหมได้มอบให้กรมเสมียนตราในฐานะคณะกรรมการพิจารณากำหนดแนวทางการบริหารจัดการกำลังพลและค่าตอบแทน (อกขท.๑) และกรมการเงิน กระทรวงกลาโหม (กง.กท.) ในฐานะคณะกรรมการพิจารณากำหนดคุณวุฒิของผู้เข้ารับราชการ กำหนดและปรับปรุงอัตราเงินเดือน และการสวัสดิการเกี่ยวกับเงินช่วยเหลือต่างๆ (อกขท.๒) พร้อมทั้งได้แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาและปรับปรุงเงินเพิ่มของกระทรวงกลาโหมให้ดำเนินการรวบรวมข้อมูล เพื่อพิจารณากำหนดอัตราเงินเพิ่มค่าฝ้ออันตรายของข้าราชการทหาร โดยในห้วงเวลาที่ผ่านมามีกรมเสมียนตราได้จัดเวทีแลกเปลี่ยนข้อมูล และการตอบแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงพิจารณาระบบค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์อื่นๆ ของข้าราชการทหาร กับหน่วยทหารที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ ๓ จังหวัดชายแดนภาคใต้, พื้นที่แนวชายแดน และปฏิบัติการพิเศษต่างๆ ในที่ตั้งของหน่วย นอกจากนี้ยังได้เชิญผู้เชี่ยวชาญทหาร

สิงคโปร์/กรุงเทพฯ มาบรรยายเรื่องระบบเงินเดือนและค่าตอบแทนของกองทัพสิงคโปร์ และผู้ช่วยทูตทหารสหรัฐฯ/กรุงเทพฯ มาบรรยายในเรื่อง แนวทางการจ่ายในลักษณะพิเศษ (Special Pay) และการจ่ายตามลักษณะงานที่มอบหมาย (Assignment Incentive Pay) แก่ผู้แทน หน่วยขึ้นตรง กระทรวงกลาโหม และเหล่าทัพ โดยในขั้นการรวบรวมและกำหนดแนวคิดร่วม ได้เชิญผู้แทนหน่วยจากกองบัญชาการกองทัพไทย (บก.ทท.), เหล่าทัพ, ผู้แทนกระทรวงการคลัง, สำนักงาน ก.พ., ผู้ช่วยทูตทหารต่างประเทศ และคณะอนุกรรมการพัฒนาและปรับปรุงเงินเพิ่มของ กท.เข้าร่วมการสัมมนาเชิงปฏิบัติการและรับฟังความคิดเห็นเฉพาะกลุ่ม (Focus Group) เมื่อ ๘ ส.ค.๕๖ ณ ราชนาวีสโมสร กองทัพเรือ

เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมแก่ข้าราชการทหารที่ปฏิบัติงานฝ่่าอันตรายให้ได้รับเงินเพิ่มค่าฝ่่าอันตรายที่เหมาะสมกับลักษณะงานที่ปฏิบัติ ผู้วิจัยในฐานะที่ได้ปฏิบัติงานในสายงานกำลังพลและมีประสบการณ์ในเรื่องการปรับปรุงเงินเพิ่มค่าฝ่่าอันตรายของข้าราชการทหารมากกว่า ๑๐ ปี จึงได้ทำการวิจัยเพื่อศึกษาปัจจัยและองค์ประกอบของปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการกำหนดเงินเพิ่มค่าฝ่่าอันตรายของข้าราชการทหาร เพื่อนำมาเป็นข้อมูลทางด้านวิชาการสนับสนุนการดำเนินการของ กท. ในการกำหนดแนวทางการจัดทำเงินเพิ่มค่าฝ่่าอันตรายของข้าราชการทหารให้มีความเป็นมาตรฐานเดียวกัน อันจะนำมาซึ่งขวัญและกำลังใจของข้าราชการทหารซึ่งต้องทุ่มเทกำลังกายกำลังใจในการปฏิบัติงานที่มีความเสี่ยงอันตราย ขอมเสียดสละแม้กระทั่งชีวิต เพื่อที่จะรักษาอธิปไตยและความสงบเรียบร้อยของประเทศ ให้ดำรงคงอยู่เป็นสมบัติของลูกหลานไทยตลอดไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑. เพื่อศึกษาปัจจัยและองค์ประกอบของปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการกำหนดเงินเพิ่มค่าฝ่่าอันตรายของข้าราชการทหาร
๒. เพื่อกำหนดแนวทางการจัดทำเงินเพิ่มค่าฝ่่าอันตรายของข้าราชการทหารให้มีความเป็นมาตรฐานเดียวกัน

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการพิจารณาปัจจัยและองค์ประกอบของปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนดเงินเพิ่มค่าฝ่่าอันตรายของข้าราชการทหาร เพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำเงินเพิ่มค่าฝ่่าอันตรายของข้าราชการทหารเท่านั้น ไม่รวมเงินเพิ่มสำหรับตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษอื่นๆ เช่น เงินเพิ่มสำหรับผู้ปฏิบัติงานในสภาพการทำงานที่ไม่ปกติ ลำบาก ตรายตรา สภาพการทำงานที่ไม่น่าอภิรมย์

เสี่ยงภัย เสี่ยงต่อการติดเชื้อโรค เครื่องเคียด กัดคัน และผู้ปฏิบัติงานที่มีการสูญเสียออกจากระบบราชการสูง ขาดแคลนกำลังคนที่มีคุณภาพ หรือเงินเพิ่มพิเศษสำหรับการสู้รบ เป็นต้น

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลจาก กฎหมาย แบบธรรมเนียม แนวคิด หลักเกณฑ์ เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการสัมภาษณ์และการสอบถามความเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้รับผิดชอบในการพิจารณาเงินเพิ่มค่าฝ้ออันตรายของข้าราชการทหาร แล้วนำมาสังเคราะห์ด้วยเหตุและผล เพื่อนำมากำหนดแนวทางในการจัดทำเงินเพิ่มค่าฝ้ออันตรายของข้าราชการทหารที่มีความเป็นมาตรฐาน

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

๑. ได้รับทราบปัจจัยและองค์ประกอบของปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการกำหนดเงินเพิ่มค่าฝ้ออันตรายของข้าราชการทหาร
๒. สามารถนำแนวทางที่ได้มาจัดทำเงินเพิ่มค่าฝ้ออันตรายของข้าราชการทหารให้มีความเป็นมาตรฐานเดียวกัน

บทที่ ๒

กฎหมาย แบบธรรมเนียม แนวคิด หลักเกณฑ์

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พ.ร.บ.ข้าราชการทหาร พ.ศ.๒๕๒๑ มาตรา ๑๓ วรรคสอง

พ.ร.บ.ข้าราชการทหาร พ.ศ.๒๕๒๑ มาตรา ๑๓ วรรคสอง กำหนดให้ข้าราชการทหารและทหารกองประจำการ อาจได้รับเงินเพิ่มสำหรับตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษ โดยคณะรัฐมนตรี โดยกระทรวงการคลัง หรือโดยกระทรวงกลาโหมตามที่ได้ตกลงกับกระทรวงการคลัง ทั้งนี้การกำหนดเงินเพิ่มดังกล่าวให้คำนึงถึงข้าราชการทหารซึ่งเป็นผู้บังคับหน่วยทหารระดับกองพัน หรือเทียบเท่าลงไปจนถึงระดับหมู่หรือเทียบเท่าเป็นสำคัญ

แผนแม่บทการปรับปรุงโครงสร้างกระทรวงกลาโหม พุทธศักราช ๒๕๕๐

แผนแม่บทการปรับปรุงโครงสร้างกระทรวงกลาโหม พุทธศักราช ๒๕๕๐ เรื่องระบบงานในภาพรวมของกระทรวงกลาโหมด้านกำลังพล ได้กำหนดเป้าหมายที่สำคัญประการหนึ่ง คือให้กำลังพลได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม ตามความสามารถและสมรรถนะ สามารถดำรงอยู่ในสังคมปัจจุบันได้อย่างมีศักดิ์ศรี

ข้อบังคับ กห.ว่าด้วยเงินเพิ่มพิเศษรายเดือน พ.ศ.๒๕๑๐ และฉบับที่แก้ไขเพิ่มเติม

ข้อบังคับ กห.ว่าด้วยเงินเพิ่มพิเศษรายเดือน พ.ศ.๒๕๑๐ และฉบับที่แก้ไขเพิ่มเติมได้กำหนดอัตราเงินเพิ่มของผู้ปฏิบัติงานฝ่่าอันตรายไว้ดังนี้

ตารางที่ ๒-๑ อัตราเงินเพิ่มของผู้ปฏิบัติงานฝ้ายอันตราย

ลำดับที่	ประเภท	อัตราเงินเพิ่มพิเศษรายเดือน				หมายเหตุ
		สัญญาบัตร	ประทวน	พลทหาร ประจำการ (พลอาสาสมัคร)	พลทหาร กองประจำการ	
๑	นักบินลงเครื่องกับ เครื่องต้นแบบ	๑๕,๐๐๐				
๒	ครูการบินหรือนักบินลง เครื่อง	๑๔,๖๐๐				
๓	นักบินประจำกอง - ระดับ พ.ต., น.ต., ขึ้นไป - ระดับ ร.ต. - ร.อ.	๑๓,๒๐๐ ๑๑,๐๐๐				
๔	นักบินสำรอง	๕,๕๐๐				
๕	ศิษย์การบินชั้นมัธยม	๕,๕๐๐	๔,๒๐๐	๔,๒๐๐		
๖	ศิษย์การบินชั้นประถม	๒,๘๐๐	๒,๑๐๐	๒,๑๐๐		
๗	ผู้ทำการบนอากาศยานเป็น ประจำ (ต้นหน)	๗,๐๐๐				
๘	ผู้ทำการบนอากาศยานเป็น ประจำ (ตำแหน่งอื่นๆ เช่น ผู้ตรวจการณ์ เจ้าหน้าที่ วิทยุ - ช่างอากาศ ฯลฯ)	๕,๕๐๐	๔,๒๐๐	๔,๒๐๐		
๙	นักโคดรัมซึ่งทำหน้าที่ ตรวจสอบและทดสอบพร้อม ชูชีพ	๘,๔๐๐	๖,๓๐๐	๖,๓๐๐		
๑๐	นักโคดรัมประจำกอง	๗,๐๐๐	๕,๓๐๐	๕,๓๐๐	๒,๕๐๐	
๑๑	นักโคดรัมสำรอง	๓,๕๐๐	๒,๗๐๐	๒,๗๐๐	๑,๓๐๐	
๑๒	นักทำลายใต้น้ำจู่โจม ประจำกอง	๑๔,๖๐๐	๑๑,๐๐๐	๑๑,๐๐๐		

ตารางที่ ๒-๑ อัตรารายเพิ่มของผู้ปฏิบัติงานฝ่ายอำนวยการ (ต่อ)

ลำดับที่	ประเภท	อัตรารายเพิ่มพิเศษรายเดือน				หมายเหตุ
		สัญญาบัตร	ประทวน	พลทหาร ประจำการ (พลอาสาสมัคร)	พลทหาร กองประจำการ	
๑๓	นักทำลายใต้น้ำจู่โจม สำรอง	๗,๓๐๐	๕,๕๐๐	๕,๕๐๐		
๑๔	นักประดาน้ำประจำกอง	๗,๐๐๐	๕,๓๐๐	๕,๓๐๐		
๑๕	นักประดาน้ำสำรอง	๓,๕๐๐	๒,๗๐๐	๒,๗๐๐		
๑๖	ผู้ปฏิบัติงานในห้องปรับ บรรยากาศ	๑๐,๐๐๐	๗,๕๐๐	๗,๕๐๐		
๑๗	ผู้ปฏิบัติงานทำลายวัตถุ ระเบิดเป็นประจำ	๑๐,๐๐๐	๗,๕๐๐	๗,๕๐๐	๓,๖๐๐	
๑๘	เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการรบ แบบจู่โจม	๘,๐๐๐	๖,๐๐๐		๒,๗๐๐	
๑๙	เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการพิเศษ ต่อต้านการก่อการร้าย	๘,๐๐๐	๖,๐๐๐			
๒๐	เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้าน การอารักขามุคคลสำคัญ ใน รอ.และ นตปภ.รอ.	๗,๐๐๐	๕,๓๐๐	๕,๓๐๐		
๒๑	เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้าน การอารักขามุคคลสำคัญ ในหน่วยงานนอกเหนือจาก รอ.และ นตปภ.รอ.	๓,๕๐๐	๒,๗๐๐	๒,๗๐๐		
๒๒	เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้าน ดับเพลิงกู้ภัย	๓,๐๐๐	๒,๓๐๐			

ที่มา : ข้อบังคับ กห.ว่าด้วยเงินเพิ่มพิเศษรายเดือน พ.ศ.๒๕๑๐

หลักเกณฑ์และแนวทางในการกำหนดเงินเพิ่มสำหรับตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษ ของข้าราชการประเภทต่าง ๆ ตามมติ ค.ร.ม.เมื่อ ๓๐ ต.ค.๔๕

๑. หลักเกณฑ์และวิธีการกำหนดเงินเพิ่ม

กลุ่มที่หนึ่ง กำหนดระดับคะแนน ตามลักษณะพิเศษและอัตราเงินเพิ่ม ฯ เป็น
๓ ระดับ ตามตารางที่ ๒-๒

ตารางที่ ๒-๒ การกำหนดระดับคะแนน กลุ่มที่หนึ่ง

ระดับคะแนน	ลักษณะงาน	อัตราเงินเพิ่ม ฯ
ระดับที่ ๓	- สภาพการทำงานที่ไม่น่าอภิรมย์ งานที่ไม่ปกติ ยากลำบาก ตรากตรำ เสี่ยงภัย เสี่ยงต่อการติดเชื้อโรค เกร็งเครียด กัดค้น ต้องใช้ความรู้ประสบการณ์สูงในการตัดสินใจ	๓,๐๐๐ – ๖,๐๐๐
ระดับที่ ๒	- สภาพการทำงานที่ไม่น่าอภิรมย์ งานที่ไม่ปกติ ยากลำบาก ตรากตรำ เสี่ยงภัย เสี่ยงต่อการติดเชื้อโรค	๒,๐๐๐ – ๓,๐๐๐
ระดับที่ ๑	- สภาพการทำงานที่ไม่น่าอภิรมย์	๑,๐๐๐ – ๒,๐๐๐

ที่มา : มติ ค.ร.ม.เมื่อ ๓๐ ต.ค.๔๕

กลุ่มที่สอง กำหนดระดับคะแนนตามลักษณะพิเศษและอัตราเงินเพิ่ม ฯ เป็น
๓ ระดับ ตามตารางที่ ๒-๓

ตารางที่ ๒-๓ การกำหนดระดับคะแนน กลุ่มที่สอง

ระดับคะแนน	ลักษณะงาน	อัตราเงินเพิ่ม ฯ
ระดับที่ ๕	- เสี่ยงอันตรายอย่างรุนแรง ทั้งต่อชีวิตและทรัพย์สิน ต้องใช้ ความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์	๑๐,๐๐๐ – ๑๕,๐๐๐
ระดับที่ ๔	- เสี่ยงอันตรายอย่างสูงต่อชีวิตและเกิดผลกระทบต่อร่างกาย ก่อให้เกิดโรคจากการปฏิบัติงาน	๖,๐๐๐ – ๑๐,๐๐๐
ระดับที่ ๓	- เสี่ยงอันตรายอย่างสูง ก่อให้เกิดการสูญเสียอวัยวะต่าง ๆ / พิการจากการปฏิบัติงาน	๓,๐๐๐ – ๖,๐๐๐

ที่มา : มติ ค.ร.ม.เมื่อ ๓๐ ต.ค.๔๕

กลุ่มที่สาม กำหนดระดับคะแนนตามลักษณะพิเศษและอัตราเงินเพิ่ม ฯ เป็น
๓ ระดับ ตามตารางที่ ๒-๔
ตารางที่ ๒-๔ การกำหนดระดับคะแนน กลุ่มที่สาม

ระดับคะแนน	ลักษณะงาน	อัตราเงินเพิ่ม ฯ
ระดับที่ ๕	- ต้องสั่งสมประสบการณ์/ มีความชำนาญเฉพาะทางสูง มี Turnover Rate ค่อนข้างรุนแรง (๔๐% ขึ้นไป) เป็นสาขาขาดแคลนในตลาด มี Salary Gap สูง (๘๐% ขึ้นไป)	๑๐,๐๐๐ – ๑๕,๐๐๐
ระดับที่ ๔	- ต้องสั่งสมประสบการณ์/ มีความชำนาญเฉพาะทางสูง มี Turnover Rate ค่อนข้างรุนแรง (๓๐-๔๐%) เป็นสาขาขาดแคลนในตลาด มี Salary Gap สูง (๖๐-๘๐%)	๖,๐๐๐ – ๑๐,๐๐๐
ระดับที่ ๓	- ต้องสั่งสมประสบการณ์/ มีความชำนาญเฉพาะทางสูง มี Turnover Rate ค่อนข้างรุนแรง (๒๐-๓๐%) เป็นสาขาขาดแคลนในตลาด มี Salary Gap สูง (๔๐-๖๐%)	๓,๐๐๐ – ๖,๐๐๐

ที่มา : มติ ค.ร.ม.เมื่อ ๓๐ ต.ค.๕๕

สำหรับกลุ่มที่สามได้กำหนดเงื่อนไขเป็นแนวทางในการพิจารณาดังนี้

๑. เป็นตำแหน่งที่มีการสูญเสียออกจากระบบราชการสูง ขาดแคลนกำลังพลที่มีคุณภาพหรือความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะมีอัตราการเข้าออกสูง และมีอัตราค่าตอบแทนแตกต่างจากภาครัฐอื่นหรือภาคเอกชน (มี Salary Gap สูง) ซึ่งส่วนราชการจะต้องพิสูจน์ในเรื่องดังกล่าวให้เป็นที่ประจักษ์

๒. เป็นตำแหน่งที่ได้รับวุฒิบัตรหรือประกาศนียบัตรจากสภาวิชาชีพ หรือองค์กรวิชาชีพรับรองความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง ซึ่งไม่สามารถมอบหมายให้ผู้มีคุณวุฒิอื่นปฏิบัติแทนได้ หรือต้องผ่านการพัฒนาในหลักสูตรพิเศษเฉพาะ

๓. ความสามารถในการจ่ายของภาครัฐ โดยเทียบเคียงการจ่ายค่าตอบแทนรวมของตำแหน่งดังกล่าวกับภาครัฐอื่นหรือภาคเอกชนมาประกอบการพิจารณาเพื่อกำหนดค่าตอบแทน

๒. การกำหนดแนวทางการวิเคราะห์ตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษให้ได้รับอัตราเงินเพิ่มตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด สรุปได้ดังนี้

๒.๑ รายละเอียดการให้คะแนนตามองค์ประกอบในการพิจารณากำหนดให้เป็นตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษ พร้อมคำอธิบายลักษณะงานดังนี้

๒.๑.๑ กลุ่มที่หนึ่ง (สภาพการทำงาน)

๒.๑.๑.๑ งานที่ไม่ปกติ/ยากลำบากตรากตรำ (ไม่เกิน ๒๐ คะแนน)

สภาพการทำงานที่ไม่น่าอภิมรย์

๒.๑.๑.๒ เสี่ยงภัย/เสี่ยงต่อการติดเชื้อโรค (ไม่เกิน ๑๐ คะแนน)

๒.๑.๑.๓ เครื่องเคี้ยว กัดคั้น (ไม่เกิน ๑๐ คะแนน)

๒.๑.๒ กลุ่มที่สอง (ความเสี่ยง)

๒.๑.๒.๑ เสี่ยงอันตรายอย่างรุนแรง (ไม่เกิน ๕๐ คะแนน)
ทั้งต่อชีวิตและทรัพย์สิน

๒.๑.๒.๒ เสี่ยงอันตรายอย่างสูง ต่อชีวิต (ไม่เกิน ๖๐ คะแนน)
และเกิดผลกระทบต่อร่างกายก่อให้เกิดโรค
จากการปฏิบัติงาน

๒.๑.๒.๓ เสี่ยงอันตราย ก่อให้เกิดการ (ไม่เกิน ๓๐ คะแนน)
สูญเสียอวัยวะต่างๆ/พิการจากการปฏิบัติงาน

๒.๑.๓ กลุ่มที่สาม มีการสูญเสียออกจากระบบราชการสูง ขาดแคลน
กำลังคนที่มีคุณภาพและมีความแตกต่างของอัตราค่าตอบแทนในตำแหน่งดังกล่าวสูง (Salary Gap)
ตามตารางที่ ๒-๕

ตารางที่ ๒-๕ ระดับความรุนแรงของ Turnover Rate และ Salary Gap

Turnover Rate Salary Gap	ค่อนข้างรุนแรง (๒๐-๓๐%)	รุนแรง (๓๑-๔๐%)	รุนแรงมาก (๔๐% ขึ้นไป)
ระหว่าง ๕๐-๖๐%	C-	C	C+
ระหว่าง ๖๑-๘๐%	B-	B	B+
๘๐% ขึ้นไป	A-	A	A+

ที่มา : มติ ค.ร.ม.เมื่อ ๓๐ ต.ค.๔๕

การได้รับอัตราเงินเพิ่มของตำแหน่งที่มี Turnover Rate และ
Salary Gap ตามตารางที่ ๒-๖

ตารางที่ ๒-๖ อัตราเงินเพิ่มของตำแหน่งที่มี Turnover Rate และ Salary Gap

ระดับ	ความต่างของรายได้รวม	อัตราเงินเพิ่มไม่เกิน
A+	ตั้งแต่ ๑๐๐,๐๐๐ บาท ขึ้นไป	๑๕,๐๐๐
A	ตั้งแต่ ๘๐,๐๐๐ – ๑๐๐,๐๐๐ บาท	๑๒,๐๐๐
A-	ตั้งแต่ ๖๐,๐๐๐ – ๘๐,๐๐๐ บาท	๙,๐๐๐
B+	ตั้งแต่ ๘๐,๐๐๐ – ๑๐๐,๐๐๐ บาท	๑๒,๐๐๐
B	ตั้งแต่ ๖๐,๐๐๐ – ๘๐,๐๐๐ บาท	๙,๐๐๐
B-	ตั้งแต่ ๔๐,๐๐๐ – ๖๐,๐๐๐ บาท	๖,๐๐๐
C+	ตั้งแต่ ๖๐,๐๐๐ – ๘๐,๐๐๐ บาท	๙,๐๐๐
C	ตั้งแต่ ๔๐,๐๐๐ – ๖๐,๐๐๐ บาท	๖,๐๐๐
C-	ตั้งแต่ ๒๐,๐๐๐ – ๔๐,๐๐๐ บาท	๓,๐๐๐

ที่มา : มติ ค.ร.ม.เมื่อ ๓๐ ต.ค.๕๕

๒.๒ ประสิทธิภาพ / ความชำนาญ หมายถึง เป็นงานที่ต้องมีการสั่งสม ประสิทธิภาพ หรือความชำนาญเฉพาะทางสูงเป็นองค์ประกอบสำหรับการพิจารณาของกลุ่มที่สอง และกลุ่มที่สาม ตามตารางที่ ๒-๖

ตารางที่ ๒-๖ การกำหนดประสิทธิภาพ

ประสิทธิภาพ	กลุ่มที่สอง / กลุ่มที่สาม
๓ – ๕ ปี	ไม่เกิน ๑๐ คะแนน

ที่มา : มติ ค.ร.ม.เมื่อ ๓๐ ต.ค.๕๕

ในกรณีที่ต้องกำหนดอัตราเงินเพิ่ม ๑ แตกต่างตามประสิทธิภาพให้กำหนดอัตราเงินเพิ่ม ๑ แตกต่างช่วงละ ๒๐%

๒.๓ คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง เป็นองค์ประกอบสำหรับการพิจารณาของกลุ่มที่หนึ่ง, กลุ่มที่สองและกลุ่มที่สาม ตามตารางที่ ๒-๘

ตารางที่ ๒-๘ คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง

คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง	กลุ่มหนึ่ง / กลุ่มสอง / กลุ่มสาม
ได้รับวุฒิปัตร หรือประกาศนียบัตรจากสภาวิชาชีพ หรือ องค์กรวิชาชีพรับรองความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง ซึ่งไม่ สามารถมอบหมายให้ผู้มีคุณวุฒิอื่นปฏิบัติแทนได้ มี องค์กรตามกฎหมาย ทำหน้าที่ตรวจสอบ	๕.๑ ไม่เกิน ๒๐ คะแนน
ต้องผ่านการอบรมโดยได้รับประกาศนียบัตรหรือปริญญา บัตรจากสถาบันภายในหรือต่างประเทศ / วุฒิปัตรจาก หน่วยงานของทางราชการหรือต้องผ่านการอบรมและ พัฒนาในหลักสูตรพิเศษเฉพาะ	๕.๒ ไม่เกิน ๑๐ คะแนน

ที่มา : มติ ค.ร.ม.เมื่อ ๓๐ ต.ค.๕๕

๒.๔ การได้รับอัตราเงินเพิ่มสำหรับตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษตามคะแนน
องค์ประกอบ ตามตารางที่ ๒-๘

ตารางที่ ๒-๘ ตารางกำหนดอัตราเงินเพิ่มสำหรับตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษ

คะแนน	อัตราเงินเพิ่ม ๑
๑๐	๑,๐๐๐
๒๐	๒,๐๐๐
๓๐	๓,๐๐๐
๔๐	๔,๐๐๐
๕๐	๕,๐๐๐
๖๐	๖,๐๐๐
๗๐	๗,๐๐๐
๘๐	๘,๐๐๐
๙๐	๙,๐๐๐
๑๐๐	๑๐,๐๐๐
๑๑๐	๑๑,๐๐๐

ตารางที่ ๒-๕ ตารางกำหนดอัตราเงินเพิ่มสำหรับตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษ (ต่อ)

คะแนน	อัตราเงินเพิ่ม ๑
๑๒๐	๑๒,๐๐๐
๑๓๐	๑๓,๐๐๐
๑๔๐	๑๔,๐๐๐
๑๕๐	๑๕,๐๐๐

ที่มา : มติ ค.ร.ม.เมื่อ ๓๐ ต.ค.๔๕

ตารางที่ ๒-๑๐ การประเมินค่างานสำหรับตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษ

ตำแหน่ง	คะแนนตามองค์ประกอบในการพิจารณากำหนดให้เป็นตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษ																รวม คะแนน	อัตราเงิน เพิ่ม ๆ			
	๑.สภาพการทำงาน			๒.ความเสี่ยง			๓.สูญเสีย/ขาดแคลน						๔. ประสบการณ์/ ความชำนาญ		๕. คุณสมบัติเฉพาะ สำหรับตำแหน่ง						
	๑.๑	๑.๒	๑.๓	๒.๑	๒.๒	๒.๓	Turnover Rate และ Salary Gap						กลุ่ม๒/กลุ่ม๓		กลุ่ม๑/กลุ่ม๒/ กลุ่ม๓						
คะแนน/ระดับ	๒๐	๑๐	๑๐	๕๐	๖๐	๓๐	C-	C	C+	B-	B	B+	A-	A	A+	๑๐	๒๐	๑๐			
ชื่อตำแหน่งที่เสนอขอ																					

ตรวจถูกต้อง

ยศ, ชื่อ.....

ตำแหน่ง.....

ว/ค/ป.....

ที่มา : มติ ค.ร.ม.เมื่อ ๓๐ ต.ค.๕๕

การแลกเปลี่ยนข้อมูลและการตอบแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน ฝ่าอันตราย

กรมเสมียนตรา ได้จัดให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่จำเป็นในการดำเนินงานด้านกำลังพล รวมทั้งปัญหาข้อขัดข้องต่าง ๆ ในเรื่องสิทธิกำลังพล เงินเดือนและค่าตอบแทนที่นอกเหนือจากเงินเดือน เมื่อ ๑๗ มิ.ย.๕๖ ณ พื้นที่ในแต่ละทัพภาค เพื่อนำไปวิเคราะห์เปรียบเทียบ แล้วนำไปปรับปรุงให้มีความเหมาะสม โดยผู้เข้าร่วมแลกเปลี่ยนข้อมูลประกอบด้วย ผู้แทนหน่วยงานด้านกำลังพลทั้งสายปกติและ สายงานตามแผนป้องกันประเทศ (สายงานสนาม) ของกองบัญชาการกองทัพไทยและเหล่าทัพ รวมทั้งผู้บังคับบัญชาหน่วยในพื้นที่ที่มีภารกิจ และมีสภาพการทำงานที่มีความเสี่ยงภัย เช่น พื้นที่ ๓ จังหวัดชายแดนภาคใต้ พื้นที่แนวชายแดนและปฏิบัติการพิเศษต่าง ๆ เข้าร่วมการแลกเปลี่ยนในแต่ละพื้นที่ ซึ่งการดำเนินการแลกเปลี่ยนประกอบด้วย การพบปะผู้บังคับหน่วยทหารในแต่ละพื้นที่ (ระดับกองทัพภาค) การบรรยาย /ชี้แจงระบบงานกำลังพลของกระทรวงกลาโหม การจัดเวทีแลกเปลี่ยนข้อมูล และการตอบแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุง / พัฒนาระบบค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของข้าราชการทหาร โดยจากการตอบแบบสอบถามความคิดเห็นได้ข้อมูลในด้านการปรับปรุงค่าตอบแทน สรุปได้ดังนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นด้วยกับแนวความคิดและแนวทางการดำเนินการของกระทรวงกลาโหม คิดเป็นร้อยละ ๘๘.๕๖ ซึ่งการตอบแบบสอบถามดังกล่าว ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมถึงปัจจัยที่ควรนำมาพิจารณาในการกำหนดค่าตอบแทน เช่น ความรับผิดชอบในการปกครองบังคับบัญชาของทหารที่มีความแตกต่างจากข้าราชการพลเรือน ความเสี่ยงจากฝ่ายตรงข้ามเป็นผู้กำหนดภาระหน้าที่ความรับผิดชอบที่ไม่สามารถเลือกพื้นที่การปฏิบัติการ และสภาพแวดล้อมในการทำงานซึ่งไม่สามารถปฏิเสธได้ สมรรถภาพร่างกายที่จำเป็นต้องมีความพร้อม การปฏิบัติงาน ๒๔ ชั่วโมง การเรียนรู้ใช้ทักษะ ประสบการณ์และความชำนาญสูง ปฏิบัติงานที่ยากลำบากและมีความเสี่ยงสูง นอกจากนี้ยังให้ข้อเสนอแนะว่า กระทรวงกลาโหมควรปรับปรุงค่าตอบแทนให้เหมาะสม โดยกำหนดลักษณะของเงินเพิ่มให้มีหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาที่สอดคล้องกับการปฏิบัติการทางทหาร พิจารณาก্ষยคุกคามรูปแบบต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงเงินเพิ่มของข้าราชการทหารที่มีอยู่ในปัจจุบัน และกำหนดเงินเพิ่มขึ้นใหม่ในอนาคต ที่มีความสอดคล้องกับภัยคุกคาม มีการกำหนดค่างาน เพื่อให้สามารถจำแนกประเภทตามระดับความเสี่ยงและจำนวนเงินที่สมควรได้รับให้เกิดความชัดเจน กำหนดผู้สมควรมีสิทธิได้รับให้มีความชัดเจนและเป็นธรรม ทั้งนี้จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องลำดับความเร่งด่วน การปรับปรุงค่าตอบแทนในภาพรวมของกระทรวงกลาโหม โดยเชิญผู้เชี่ยวชาญ ที่มีความรู้ความสามารถด้านการบริหารค่าตอบแทน ตลอดจนการเทียบเคียงการจ่ายของกระทรวงกลาโหมต่างประเทศด้วย

การแลกเปลี่ยนข้อมูลด้านการบริหารค่าตอบแทนกับ ผู้ช่วยทูต (ผชท.) ทหาร ต่างประเทศ

ปลัดกระทรวงกลาโหมได้กรุณาอนุมัติให้ กรมเสนาธิการแลกเปลี่ยนข้อมูลด้านการบริหารค่าตอบแทน กับ ผชท.ทหารต่างประเทศ เพื่อรวบรวมเกี่ยวกับปัจจัยวิธีการและหลักเกณฑ์ การกำหนดเงินเพิ่มในลักษณะพิเศษ (Special Pay) ตลอดจนการจ่ายเงินเพิ่มตามลักษณะงานที่มอบหมาย (Assignment Incentive Pay) อันจะนำไปสู่การวิเคราะห์เปรียบเทียบ และปรับปรุงค่าตอบแทนของ กท.ให้เกิดความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น ซึ่งผลการดำเนินการสรุปได้ดังนี้

๑. กองทัพสิงคโปร์

๑.๑ การจ่ายเงินเดือนและค่าตอบแทน จะมีการเทียบเกณฑ์การจ่ายให้อยู่ในอัตราที่เทียบเท่าบริษัทเอกชน เพื่อจูงใจคนเก่งเข้าสู่ระบบราชการ อันจะส่งผลต่อการพัฒนา กองทัพ ตลอดจนสามารถดำรงชีพอยู่ได้อย่างมีเกียรติและศักดิ์ศรี ซึ่งในแต่ละปีจะมีการกำหนด เป้าหมายในการทำงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายของรัฐบาล โดยผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ ข้าราชการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร และเน้นความสำคัญและผลลัพธ์ในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ได้นำหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ในระบบอย่างเข้มแข็งเพื่อใช้ในการควบคุมและตรวจสอบว่า ข้าราชการทุกระดับได้ใช้ความรู้ความสามารถและทักษะได้ตามความต้องการ ผลงานที่ได้คุ้มกับค่าตอบแทนที่องค์กรจ่ายให้หรือไม่ โดยกำหนดสัดส่วนงบประมาณ ร้อยละ ๓๐ ของ กท.ให้เป็นโบนัสประจำปี เพื่อนำมาจ่ายเป็นค่าตอบแทนให้แก่ข้าราชการแต่ละคน โดยอัตราที่ได้รับขึ้นอยู่กับผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานในรอบปีที่ผ่านมา

๑.๒ การจ่ายเงินเพิ่มในลักษณะพิเศษ (Special Pay) พิจารณาจากตำแหน่งหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ ทักษะพิเศษที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงและเงื่อนไขในการปฏิบัติงาน โดยไม่มีการเปรียบเทียบกับพลเรือน เนื่องจากถือว่าการปฏิบัติงานมีความแตกต่างกัน แต่เป็นที่ยอมรับกัน โดยทั่วไปว่าการปฏิบัติงานของกองทัพมีความเสี่ยงและจำเป็นต้องใช้ทักษะพิเศษมากกว่าพลเรือนในงานประเภทเดียวกัน เช่น นักบินรบกับนักบินพลเรือนทำให้ได้รับเงินในอัตราที่สูงกว่า นอกจากนั้นเงินแต่ละประเภทจะถูกกำหนดโดยแต่ละเหล่าทัพที่รับผิดชอบ เช่น เงินเก็บกู้วัตถุระเบิด มีเฉพาะ ทบ. เงินประดาน้ำ มีเฉพาะใน ทร. และเงินนักบิน มีเฉพาะใน ทอ. เป็นต้น โดยอัตราค่าตอบแทนต้องมีความชัดเจนและเป็นธรรมตามระดับความสามารถ ทักษะ และระยะเวลาการปฏิบัติหน้าที่

๒. กองทัพอากาศ

๒.๑ การจ่ายเงินเดือนและค่าตอบแทน กำหนดตามระดับชั้นยศและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ซึ่งชั้นยศที่ต่ำกว่าจะไม่ได้รับเงินเดือนสูงกว่าชั้นยศที่สูงกว่า ถึงแม้จะมีระยะเวลาที่รับราชการที่มากกว่า และเมื่อรับราชการครบ ๑๘ ปีขึ้นไปชั้นยศที่ต่ำกว่า พ.ท.ลง ไป จะไม่ได้รับการปรับเงินเดือนเพิ่มขึ้น เพื่อให้ข้าราชการบางส่วนออกจากระบบและให้มีจำนวนกำลังพลที่เหมาะสมในการได้รับยศสูงขึ้น

๒.๒ การจ่ายเงินเพิ่มในลักษณะพิเศษ กำหนดการจ่ายในลักษณะพิเศษ (Special Pay) และการจ่ายตามลักษณะงานที่มอบหมาย (Assignment Incentive Pay) โดยมีการเปรียบเทียบค่างานตามระดับของทักษะ ความชำนาญ การฝึกในลักษณะเฉพาะ และงานที่เสี่ยงอันตราย ซึ่งให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานจริงเพื่อให้การจ่ายเงินในแต่ละประเภทมีความเหมาะสมและสามารถเปรียบเทียบกันได้ในทุกระดับ ตลอดจนการจ่ายตามลักษณะปฏิบัติงานจะเพิ่มเติมในเรื่องของเบี่ยเลี้ยง ค่าเช่าที่พัก และค่าใช้จ่ายอื่นๆ ที่จำเป็นเพิ่มเติม ตามหลักเกณฑ์ระเบียบการจ่ายเงินในลักษณะพิเศษ (DOD Financial Management Regulation ๓๐๐๐.๑๔-R Volume ๓A : Military Pay Policy and Procedures-Active Duty and Reserve Pay) เป็นหลักเกณฑ์ในการดำเนินการ

ผลการสัมมนาเชิงปฏิบัติการและรับฟังความคิดเห็นเฉพาะกลุ่ม (Focus Group)

สม.ได้เชิญผู้แทนหน่วยจาก บก.ทท. และเหล่าทัพ ซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการได้รับเงินเพิ่มในลักษณะต่าง ๆ ของ กห., ผู้แทน กค., สำนักงาน กพ., นักวิชาการผู้เชี่ยวชาญด้านระบบค่าตอบแทน, ผชท.ทหารต่างประเทศ และคณะอนุกรรมการพัฒนาและปรับปรุงเงินเพิ่มของ กห. เข้าร่วมการสัมมนาเชิงปฏิบัติการและรับฟังความคิดเห็น เพื่อกำหนดแนวทางการปรับปรุงเงินเพิ่มของ กห.ให้เกิดความเหมาะสมในเรื่องการกำหนด ประเภทเงินที่สมควรได้รับให้สอดคล้องกับลักษณะภัยคุกคาม การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย (ผู้สมควรมีสิทธิได้รับ) ที่ชัดเจน ตลอดจนการประเมินค่างาน ตามประเภทเงินที่ได้รับ เพื่อกำหนดอัตราการจ่ายที่เหมาะสม เป็นธรรม และมีความเป็นมาตรฐาน สรุปได้ว่า กห. ควรกำหนดประเภทเงินเพิ่มของข้าราชการทหารที่มีอยู่ในรูปแบบปัจจุบันให้สอดคล้องกับการปฏิบัติการทางทหารทั้งที่ได้รับอยู่เดิมและที่สมควรกำหนดขึ้นใหม่ ซึ่งควรพิจารณาพร้อมกับค่าตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินควบคู่กันไปด้วย โดยนำหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้อย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ การกำหนด

กลุ่มเป้าหมายที่ได้รับจำเป็นที่จะต้องมีความชัดเจนไม่ซ้ำซ้อน สอดคล้องกับภารกิจและการจัดหน่วยตาม อจย./อจก.ที่ระบุไว้ โดยจำแนกตามระดับทักษะ ความชำนาญ และลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติ รวมทั้งควรกำหนดระยะเวลาสิ้นสุดในการมีสิทธิได้รับเงินให้เกิดความแตกต่างระหว่างผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่เป็นประจำกับสำรองให้เกิดความชัดเจน โดยให้ความสำคัญกับประเภทเงินเพิ่มที่ยังไม่ได้รับเป็นลำดับแรก โดยแนวทางที่ผู้เชี่ยวชาญด้านระบบค่าตอบแทนบรรยายและให้ข้อมูลนั้นสามารถนำมากำหนดกรอบแนวคิดเพื่อใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงเงินเพิ่มของ กท. ได้ ทั้งนี้ อัตราการจ่ายที่เหมาะสมจะต้องมีการเทียบเคียงเงินในแต่ละประเภทตามค่าของงาน สภาพการทำงาน ระดับความเสี่ยง ความสูญเสีย/ขาดแคลน ประสิทธิภาพ คุณสมบัติเฉพาะระดับทักษะของผู้ปฏิบัติ ตลอดจนความซับซ้อนการปฏิบัติงาน (Work Complexity) และความรับผิดชอบ (มูลค่าของงาน) ซึ่งให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานจริง โดยจำเป็นที่จะต้องตรวจสอบตั้งแต่ระบบการผลิตกระบวนการทำงาน และผลลัพธ์ของงาน เพื่อให้การจ่ายเงินในแต่ละประเภทมีความเหมาะสมและสามารถเปรียบเทียบกันได้ทุกระดับควรกำหนดหลักเกณฑ์การจ่ายในลักษณะพิเศษและการจ่ายตามลักษณะงานที่มอบหมาย เพื่อให้กลุ่มงานที่มีค่าของงานสูงได้รับเงินในอัตราที่มากกว่ากลุ่มงานที่มีค่าของงานต่ำกว่าซึ่งสอดคล้องกับแนวทางของคณะอนุกรรมการพัฒนาปรับปรุงเงินเพิ่มของ กท. ที่ควรให้มีการปรับปรุงหลักเกณฑ์การได้รับเงินเพิ่มของ กท. ให้มีหลักเกณฑ์ที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานของ กท. และสามารถเทียบค่างานของแต่ละประเภท/เหล่าทัพได้อย่างเป็นรูปธรรม นอกจากนี้งานที่เป็นลักษณะเฉพาะของทหารและมีความแตกต่างอย่างชัดเจนกับข้าราชการพลเรือนในงานประเภทเดียวกันควรจะต้องได้รับค่าตอบแทนที่สูงกว่า เช่น นักบินเครื่องบินขับไล่ ควรที่จะได้รับเงินสูงกว่านักบินของหน่วยงานพลเรือน แต่งานที่ปฏิบัติเช่นเดียวกับพลเรือนหรือปฏิบัติน้อยกว่า ควรได้รับตามอัตราที่สอดคล้องกับข้าราชการพลเรือน นอกจากนี้ การเสนอขอรับเงินเพิ่ม/เงินในลักษณะอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากเงินเดือนไปยัง กค./กรม. และ กท. ควรกำหนดยุทธศาสตร์ในการดำเนินการให้เกิดความชัดเจน และจัดลำดับความสำคัญในการเสนอขอ เพื่อให้ ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงการได้รับเงินเพิ่มของ กท. ซึ่งจะสามารถวางแผนในการจัดสรรงบประมาณและบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต่อไป

แนวคิดการประเมินค่างาน

ในการพิจารณาเกี่ยวกับค่าตอบแทน หรือการจ่ายตอบแทนนั้น ฝ่ายบริหารจะต้องพยายามให้การจ่ายตอบแทนและผลประโยชน์ตอบแทนต่างๆ มีความเหมาะสมและสมดุลกันทั้งต่อสภาพเงื่อนไขภายนอกและภายใน สำหรับในแง่ของตลาดแรงงานภายนอกนั้น บางครั้งที่อัตราตลาดมีความแตกต่างกันไปในแต่ละที่ ก็จะมีผลทำให้อัตราค่าจ้างในองค์กรเป็นไปโดยไม่ยุติธรรม เมื่อนำอามาเปรียบเทียบกัน ในทางกลับกันบางครั้งสำหรับตำแหน่ง เช่น ข้าราชการที่มีตำแหน่งมาตรฐานเป็นเอกลักษณ์โดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงนั้น อัตราค่าจ้างก็ดูเกือบจะคงสภาพเช่นเดิมตลอดไป ซึ่งก็เท่ากับไม่มีการรับรู้หรือเปลี่ยนแปลงตามอัตราตลาดที่เปลี่ยนแปลงไปในภายนอก ดังนั้นความจำเป็นที่จะต้องเสริมสร้างให้เกิดความยุติธรรมระหว่างกันภายใน (Internal Equity) จึงนับว่าเป็นสิ่งที่ควรกระทำให้เกิดขึ้นได้ และวิธีการที่จะทำให้เกิดความเป็นธรรมดังกล่าวนี้ก็คือเรื่องราวของ “การประเมินค่างาน” (Job Evaluation) นั่นเอง

๑. ความหมายของการประเมินค่างาน

การประเมินค่างานอาจให้ความหมายอย่างสั้น ๆ ได้ว่า หมายถึง “วิธีดำเนินการอย่างเป็นระบบเพื่อที่จะช่วยให้สามารถกำหนดค่าของงานเปรียบเทียบกันได้ภายในองค์กร” วิธีการประเมินค่างานเพื่อกำหนดค่าของงานนี้แท้จริงแล้วในองค์กรแต่ละแห่งต่างก็ได้มีการนำมาใช้ในรูปแบบอย่างใดอย่างหนึ่งมาช้านานแล้ว แต่ส่วนมากมักจะมีการใช้อย่างไม่เป็นทางการ และมักจะใช้วิธีง่าย ๆ ที่มีได้มีหลักเกณฑ์การประเมินค่าที่ชัดเจน ส่วนใหญ่มักจะใช้วิธีกะประมาณหรือเล็งด้วยตา และมักจะไม่มีมีการวิเคราะห์หรือคิดคำนวณอย่างมีหลักเกณฑ์อย่างใด จนกระทั่งในระยะหลังสงครามโลกครั้งที่ ๒ เมื่อมีการค้นคว้าหาวิธีประเมินค่างานเพื่อใช้ประกอบการขึ้นเงินเดือนให้กับพนักงานมากขึ้น การประเมินค่างานจึงเป็นที่รู้จักและถูกนำมาใช้อย่างเป็นทางการในองค์กรหลายแห่ง แต่อย่างไรก็ตาม ในกิจการหลายแห่งแม้จะมีกิจการทันสมัยก็ตาม การนำเอาวิธีการประเมินค่างานมาใช้ก็ดูจะเป็นเรื่องยาก และยังไม่เป็นที่นิยมเท่าใดนัก

๒. วัตถุประสงค์ของการประเมินค่างาน

วัตถุประสงค์ใหญ่ของการประเมินค่างาน คือ การกำหนดค่าที่เป็นปรนัยทั้งฝ่ายผู้บริหารและพนักงาน การประเมินค่างานมีวัตถุประสงค์เฉพาะอยู่ ๘ ประการ คือ (เรื่องวิทยุ เกษสุวรรณ, ๒๕๔๘ : ๑๑๖ อ้างอิงจาก Becher, ๑๙๗๔ : ๕๑ - ๕๒)

๒.๑ เพื่อให้เกิดโครงสร้างค่าจ้างภายในที่มีประโยชน์ เพื่อลดความวุ่นวายที่เกิดจากเหตุการณ์บังเอิญ ประเพณี การเลือกที่รักมักที่ชังหรือการต่อต้านและทำให้โครงสร้างค่าจ้างมีเหตุผลมากขึ้น

๒.๒ เพื่อให้เกิดเครื่องมือเป็นที่ยอมรับในการกำหนดค่าจ้าง สำหรับงานที่ถูกสร้างขึ้นใหม่ หรืองานที่เปลี่ยนแปลงไป

๒.๓ เพื่อให้มีวิธีการเปรียบเทียบอัตราค่าจ้างที่เป็นจริงต่อองค์การผู้จ้างงาน

๒.๔ เพื่อให้มีพื้นฐานสำหรับการประเมินผลงานของพนักงาน

๒.๕ เพื่อลดปัญหาข้อร้องเรียนเกี่ยวกับอัตราค่าจ้าง โดยลดประเด็นที่จะร้องเรียนและมีวิธีแก้ปัญหาคัดแย้งซึ่งเป็นที่ยอมรับกัน

๒.๖ เพื่อให้เกิดแรงจูงใจแก่พนักงานที่ต้องการทำงานในระดับที่สูงขึ้น

๒.๗ เพื่อให้มีข้อเท็จจริงสำหรับการเจรจาค่าจ้าง

๒.๘ เพื่อให้มีข้อเท็จจริงเกี่ยวกับงานสำหรับการคัดเลือก ฝึกอบรม การย้ายและเลื่อนตำแหน่ง

๓. ทำไมต้องประเมินค่างาน

การประเมินค่างานนอกจากเพื่อกำหนดค่าจ้างและค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับความง่าย – ยากของงานและความสามารถของผู้ปฏิบัติงานแล้ว ยังถือว่าเป็นประโยชน์ต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังต่อไปนี้ (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, ๒๕๕๕ : ๕๒)

๓.๑ ช่วยเสริมสร้างระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความเป็นธรรมในความเป็นจริง

๓.๒ ทำให้โครงสร้างตำแหน่งงานมีความชัดเจนในแง่ของความรับผิดชอบงาน การบังคับบัญชา และการประสานงาน ฯลฯ

๓.๓ ทำให้ทราบทิศทางความก้าวหน้า ทราบความต้องการขององค์กรว่า แต่ละตำแหน่งงานนั้น ต้องใช้บุคลากรที่มีความสามารถด้านใด ระดับใด

๓.๔ ทำให้พนักงานทราบว่าระดับค่าจ้างที่สูงในระดับถัดขึ้นไปนั้น ตนเองจะต้องเตรียมตัว และพัฒนาตนเองอย่างไร ถ้าอยากก้าวหน้าไปดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นไปนั้น

๓.๕ ทำให้ทราบความต้องการในการฝึกอบรม เป็นประโยชน์ในการวางแผนพัฒนาพนักงาน

๓.๖ เป็นเครื่องมือช่วยอธิบายชี้แนะให้พนักงานทราบว่าตนเองมีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ครองอยู่ หรือไม่เพียงใด หรือต้องการเลื่อนไปสู่ระดับตำแหน่งในระดับงานที่สูงขึ้น

๓.๓ ทำให้นายจ้างหรือผู้ประกอบการมีความมั่นใจได้ว่าการจ่ายค่าจ้างเงินเดือนที่เหมาะสมและเป็นธรรม เป็นการสร้างการยอมรับในผลตอบแทนที่ได้ระหว่างนายจ้างผู้ประกอบการและพนักงาน

๓.๔ ช่วยทบทวนในการเขียนคำบรรยายรายละเอียดลักษณะงาน และลักษณะเฉพาะของงาน โดยเฉพาะลักษณะงานของงานในแง่ของผู้ที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมที่จะปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ

๔. กระบวนการประเมินค่างาน

กระบวนการประเมินค่างานแม้จะมีหลายวิธี แต่องค์ประกอบคล้ายกัน อาจแบ่งกระบวนการประเมินค่าได้เป็น ๔ ชั้น คือ

ขั้นแรก เป็นการศึกษางานในองค์การโดยการวิเคราะห์ เพื่อศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับหน้าที่ ความรับผิดชอบและความสัมพันธ์ระหว่างงาน รวมถึงคุณสมบัติของบุคคลที่จะทำงานนั้นได้สำเร็จ ข้อมูลที่ได้นี้จะต้องวิเคราะห์และเขียนบันทึกเอาไว้โดยใช้ภาษาที่แน่ชัดและสอดคล้องกัน

ขั้นที่สอง เป็นการตัดสินใจว่าองค์การกำลังจะจ่ายเพื่ออะไร เป็นการกำหนดปัจจัยงานหรือปัจจัยค่าตอบแทน ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่องานหนึ่ง ๆ มากกว่าปัจจัยอื่น และเป็นเครื่องมือวัดและเปรียบเทียบตำแหน่งต่าง ๆ การเลือกปัจจัยค่าตอบแทนเป็นหัวใจของการประเมินค่างาน เพราะจะใช้เกณฑ์ในการเปรียบเทียบงานทั้งหมดขององค์การ นอกจากจะเป็นเครื่องมือกำหนดความสูงต่ำของตำแหน่งงานแล้ว ยังช่วยบอกด้วยว่าผู้ดำรงตำแหน่งนั้นควรจะได้รับค่าตอบแทนเท่าใด

ขั้นที่สาม เป็นการเลือกระบบที่จะใช้ประเมิน ซึ่งต้องมั่นใจด้วยว่าเป็นระบบที่สามารถใช้ปัจจัยค่าตอบแทนเปรียบเทียบงานได้ การเลือกระบบจึงต้องสอดคล้องกับปัจจัยค่าตอบแทน วิธีที่ใช้ประเมินค่าหลัก ๆ มีอยู่ ๔ วิธี คือ ๑) การจัดลำดับ ๒) การจำแนกตำแหน่ง ๓) การให้คะแนน ๔) การเปรียบเทียบปัจจัย ส่วนการปรับเปลี่ยนจากนี้มีหลายวิธี รวมทั้งอาจใช้วิธีหลัก ๆ หลายวิธีผสมกัน

ขั้นที่สี่ เป็นการใช้ระบบประเมินค่างาน ตามขั้นตอนรายละเอียดของแต่ละวิธี

๕. วิธีประเมินค่างาน

๕.๑ วิธีที่จะใช้สำหรับประเมินค่างานแบ่งออกได้เป็น ๔ วิธีใหญ่ๆ คือ

๕.๑.๑ วิธีการจัดลำดับ (Ranking Method)

๕.๑.๒ วิธีการจำแนกตำแหน่งงาน (Job Classification Method) หรือการจัดชั้นงาน (Job Grade Method)

๕.๑.๓ วิธีการเปรียบเทียบส่วนประกอบของงาน (Factor Comparison Method)

๕.๑.๔ วิธีการให้แต้มหรือค่าคะแนน หรือแบบถ่วงน้ำหนักปัจจัย (Point Method)

๕.๒ วิธีประเมินค่างานทั้ง ๔ วิธีนี้ อาจจำแนกได้เป็น ๒ กลุ่ม คือ

๕.๒.๑ กลุ่มที่เป็นวิธีประเมินค่างาน โดยประเมินจากตัวงานนั้น ๆ โดยตรง (Job as a Whole) ซึ่งในการดำเนินการประเมินนั้น การวัดค่าจะกระทำโดยมีขอบเขตการเปรียบเทียบที่มีการพิจารณา ที่มีได้ให้คำตอบในเชิงปริมาณ (No Quantitative)

๕.๒.๒ กลุ่มที่เป็นวิธีประเมินค่าโดยการประเมินจากส่วนประกอบของงาน หรือปัจจัยที่เกี่ยวกับงานแต่ละตัวเปรียบเทียบกับกัน (Job Parts or Factors) ซึ่งการวัดค่าจะกระทำโดยมีการเปรียบเทียบและพิจารณาออกมาเป็นเชิงปริมาณที่วัดเป็น “ค่า” ได้ (Quantitative) นอกจากนี้ภายใน ๒ กลุ่มดังกล่าว ยังอาจแบ่งกลุ่มตามเกณฑ์วิธีที่ใช้เปรียบเทียบ (Basis Comparison) ได้อีกแห่งหนึ่ง ตามตารางที่ ๒-๑๑

๕.๒.๒.๑ การใช้เกณฑ์การเปรียบเทียบงานกับงาน (Job VS. Job) โดยตรง

๕.๒.๒.๒ การใช้เกณฑ์การเปรียบเทียบงานกับมาตราที่ใช้วัด (Job VS. Scale)

ตารางที่ ๒-๑๑ เกณฑ์วิธีที่ใช้เปรียบเทียบการประเมินค่าจากส่วนประกอบของงาน

เกณฑ์วิธีที่ใช้เปรียบเทียบ	ขอบเขตการเปรียบเทียบ	
	ไม่ใช่เชิงปริมาณ	เชิงปริมาณ
เปรียบเทียบ “งาน” กับ “งาน”	๑. วิธีการจัดลำดับ	๓. วิธีการเปรียบเทียบส่วนประกอบของงาน (เปรียบเทียบปัจจัย)
เปรียบเทียบ “งาน” กับ “มาตรวัด”	๒. วิธีการจำแนกตำแหน่งงาน หรือการจัดชั้นงาน	๔. วิธีการให้ค่าคะแนน

๕.๓ วิธีประเมินค่างาน

๕.๓.๑ การจัดลำดับ (The Ranking Method)

วิธีการจัดลำดับหรือที่เรียกว่า ระบบ “Rank-Order” “Order of Merit Important” นับเป็นวิธีเก่าแก่ที่สุดในการกำหนดคุณค่าทางเศรษฐกิจของงาน ซึ่งเป็นวิธีที่ง่ายที่สุด

และเป็นการประเมินค่าที่กระทำได้หลาย ๆ ซึ่งมีรายละเอียดของการประเมินที่น้อยกว่าอีก ๓ วิธี นั้น วิธีดังกล่าวจึงเป็นที่นิยมใช้ในองค์กรขนาดเล็ก ความสมบูรณ์ของการจัดอันดับนั้นจะมีมากน้อย เพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับว่า ได้มีการจัดอันดับอย่างไร และขึ้นกับว่าได้ประเมินจากจำนวนที่มีมากน้อย เพียงใด และคุณลักษณะของงานต่าง ๆ ที่ประเมินด้วย

วิธีการ การประเมินค่าของงานตามวิธีนี้ จะทำโดยนำเอางานทุกอย่างทุกตำแหน่งมาจัดอันดับ ร่วมกันด้วยการเปรียบเทียบหรือประเมิน โดยพิจารณาถึงความสำคัญของงานที่จะมีต่อองค์กร ตามวิธีนี้จะไม่มีการแยกแยะงานออกเป็นรายละเอียดหรือให้น้ำหนักแต่อย่างใด แต่อย่างไรก็ตาม ผู้ประเมิน ต่างก็จะมีเกณฑ์หรือปัจจัยที่จัดเอาไว้ในความคิดเสมอ เช่น ความยากง่าย ความรับผิดชอบงานต่าง ๆ ดังนั้น จะเห็นได้ว่าการประเมินตามวิธีนี้จะสำเร็จผลเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับความถูกต้องและความพอใจในเกณฑ์ต่าง ๆ ที่ใช้สำหรับการพิจารณาประเมิน การที่จะให้ยอมรับในผลการจัดลำดับความสำคัญของงานจึงจำเป็นต้องทำด้วยการชักชวนให้เข้าใจถึงเกณฑ์การพิจารณาเสียก่อนว่า แนวทาง แนวความคิดในการยึดถือเกณฑ์ที่ใช้ประเมินเป็นอย่างไรบ้าง ซึ่งโดยปกติการจัดลำดับควรจะทำต่อเมื่อได้มี Job Description ที่ละเอียดและทันสมัยเสียก่อน โดยปกติการจัดลำดับมักจะกระทำโดยผู้บริหารหรือใช้คณะกรรมการประเมินภายใต้การควบคุมของผู้บริหาร และข้อเสนอแนะร่วมกันจากหัวหน้างานของแผนกต่าง ๆ การจัดลำดับอาจจัดโดยยึดถือพิจารณาจากชื่อตำแหน่งเท่านั้น หรือใช้ตำแหน่งประกอบกับรายละเอียดเนื้อหาของงาน (Job Content) และอัตราค่าตอบแทนถ้าหากมีตำแหน่งที่ต้องจัดลำดับหลายตำแหน่ง การทำควรเป็นขั้นตอนดังนี้

๑. ควรให้ทำการประเมินผลแต่ละตำแหน่งในแผนกก่อน

๒. การนำเอาผลการจัดลำดับของแต่ละแผนกมาเปรียบเทียบ และจัดลำดับการประเมินร่วมกันทั้งบริษัท

ข้อดี

เหมาะสำหรับกิจการขนาดเล็กที่มีตำแหน่งงานไม่มากนัก ใช้สะดวกและจัดทำได้ง่าย ตลอดจนเข้าใจได้ไม่ยาก ประหยัดค่าใช้จ่ายและมีเอกสารไม่มากนัก

ข้อเสีย

๑. มักมีข้อโต้แย้งและไม่สามารถอธิบายให้ถูกต้องในรายละเอียดได้ เพราะการลำดับมักจะไม่ได้ถูกต้อง และมักจะมีอคติที่จะมองหรือคำนึงถึงคนงานในตำแหน่งนั้น มากกว่าดูจากงานโดยแท้จริง หรือเพราะเป็นวิธีไม่ชัดเจนขาดหลักเกณฑ์ที่แน่นอน และไม่มีมาตรฐาน (Subjective) ตายตัว

๒. เป็นวิธีที่ใช้ไม่ได้กับกรณีที่มีตำแหน่งงานมาก ๆ เพราะจะเริ่มสับสนและไม่เข้าใจ เพราะมีงานมากอย่างที่เป็นภาระเกินกำลังความสามารถของผู้ประเมินคนใดคนหนึ่งที่จะเข้าใจถึงงานทุกตำแหน่งได้

๓. ไม่สามารถให้รายละเอียดของช่วงความแตกต่างระหว่างลำดับต่าง ๆ กล่าวคือ จะผิดความจริงที่ถือว่าช่วงลำดับแต่ละลำดับจะเท่ากันเสมอ

๕.๓.๒ การจำแนกตำแหน่งงาน (Job Classification Method) หรือวิธีที่มักจะเรียกว่า Grading Method

การจำแนกตำแหน่งงานนี้ มาจากแนวความคิดว่างานหลาย ๆ งาน จำนวนหนึ่งจะสามารถจัดกลุ่มและจำแนกออกเป็นชั้น ๆ เป็นเกรด หรือกลุ่ม โดยยึดถือเกณฑ์บางอย่างเพื่อการจัดแบ่ง เช่น ระดับความรับผิดชอบ ความสามารถ ความชำนาญงาน ความรู้ และภาระหน้าที่ การจำแนกเป็นชั้นส่วนมากมักจะมีการจัดลำดับ ความสำคัญการจัดแบ่งชั้นไม่ว่าจะแบ่งออกอย่างไรก็ตาม มักจะมีการยึดถือเกณฑ์ต่าง ๆ เช่น

๑. ความยากง่ายของงาน (ง่ายมาก, ธรรมดา, ยาก ซับซ้อนมาก)
๒. ปริมาณงาน (น้อย, ปานกลาง, มาก)
๓. ความรับผิดชอบ (มากน้อยตามจำนวนเงิน, จำนวนคนในบังคับบัญชา)

๔. งานควบคุมที่มอบหมายให้ (ไม่มี, มีจำกัด, มีมากตามสมควร ต้องควบคุมใกล้ชิด)

๕. ประสบการณ์ที่ต้องการ (ไม่มี, ๑๐ ปี หรือมากกว่า)
๖. ความรู้พิเศษ (ไม่ต้องมี, มีบ้าง, มีมากพอใช้, จำเป็นต้องมีอย่างยิ่ง)

๗. การใช้ดุลยพินิจ (ไม่ต้องทำ, ทำแบบง่าย ๆ, ทำร่วมกับคนอื่น, ต้องทำคนเดียว)

สำหรับแนวทางการจัดแบ่งชั้นตำแหน่งงาน จะมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้คือ

๑. จะต้องมีการจัดแบ่งชั้นที่สามารถคลุมงานต่าง ๆ ที่จะประเมินทั้งหมด

๒. ระบุให้ทราบถึงชั้นของงานต่าง ๆ พร้อมกับคุณลักษณะโดยละเอียด

๓. จำแนกงานแต่ละอย่างให้เข้าตามชั้นต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้น
ล่วงหน้าดังกล่าว

๔. ให้ราคาค่าของงานแต่ละชั้น และให้ราคางานแต่ละอย่าง

๕. ต้องจัดให้มีระบบของการตรวจสอบติดตามเป็นครั้งคราว
ข้อดี

๑. ง่ายแก่การจัดทำ และเป็นที่น่าสนใจได้ง่าย เพราะส่วนมาก
พนักงานมักจะมีสมาธิใน เรื่องชั้นของงานอยู่บ้างแล้ว

๒. ใช้ได้ผลดีตามสมควร โดยเฉพาะสำหรับองค์การขนาดเล็ก
เพราะไม่ต้องใช้เวลาและเทคนิคมากนัก

ข้อเสีย ไม่ชัดเจน (Subjective) และอาจมีปัญหาดังนี้ คือ

๑. เกณฑ์หรือปัจจัยที่ใช้แบ่งงาน ไม่ชัดเจน และถึงแม้จะคิดว่า
วิธีจัดลำดับบ้าง แต่ก็ยังคงไม่มีมาตรฐานแน่นอน ชั้นที่แบ่งยังคงเป็นเกณฑ์ที่หยاب

๒. งานบางอย่างอาจถูกจัดเข้าใน ๒ ชั้นได้ ซึ่งทำให้เกิดปัญหา
คาบเกี่ยว

๓. ตัวบุคคล เงินเดือน และค่าจ้าง ปัจจุบันที่มีอยู่ มักจะมีอิทธิพล
ต่อการจัดแบ่งชั้นเสมอ

๔. เมื่อกิจการขยายตัว ชั้นต่าง ๆ ที่จัดมักจะไม่มีเพียงพอและเมื่อ
มีตำแหน่งใหม่ ๆ เพิ่มขึ้นมาก็มักมีผลทำให้ชั้นที่กำหนดเอาไว้แล้วต้องผิดความจริงไป

สรุป วิธีนี้แม้จะคิดว่าวิธีการจัดลำดับที่สามารถมีการจัดชั้นด้วยเกณฑ์
หยاب ๆ ซึ่งลดข้อได้แย้งลงได้บ้างก็ตาม แต่ก็ยังคงใช้ได้ผลเฉพาะกิจการขนาดเล็กเท่านั้น

๕.๓.๓ การเปรียบเทียบส่วนประกอบของงาน (Factor Comparison Method) หรือ วิธีที่เรียกว่า “The Key-Job System”, “The Job Comparison System” และ “The Job-to-Money Method” นับเป็นวิธีที่ใช้กันมากและมีคุณค่าข้อดีของวิธี Ranking และ Job Classification ผสมอยู่ในตัว แต่โครงสร้างและวิธีการจัดทำจะมีลักษณะต่างกันอยู่ กล่าวคือ

วิธีการ งานทุกอย่างจะต้องมีการนำไปเปรียบเทียบและประเมิน
ตามปัจจัยสำคัญ (Critical Factors) ที่ใช้วัด เช่น ความชำนาญ (Skill) ความรับผิดชอบ (Responsibility) การใช้ร่างกาย (Physical Effort) การใช้ความคิด (Mental Effort) สภาพของงาน (Working Conditions) เป็นต้น ในสมัยก่อนการประเมินผลตามวิธีนี้ได้กระทำจนถึงการกำหนดราคา
ค่าแรงด้วย แต่นักวิชาการปัจจุบันเห็นว่าไม่ควรกำหนดเป็นค่าแรงเลยทีเดียว เพราะเนื่องจากภาวะ

เศรษฐกิจมักจะเปลี่ยนแปลงหรือผันแปรได้เสมอ จึงมักจะมีการให้น้ำหนักแต่เพียงเป็นหน่วย หรือคะแนนที่คงที่ และการกำหนดราคาก็เป็นอีกเรื่องหนึ่งที่แยกกระทำต่างหากโดยปกติ การทำวิธีประเมินค่างานตามวิธี Factor Comparison Methods นี้ มักจะกระทำโดยอาศัยการวิเคราะห์จาก “งานหลัก” ต่าง ๆ (Key Jobs) คือ ในการประเมินผลงานนั้นจะสามารถทำได้สะดวกกว่า ด้วยวิธีการเลือกและประเมินจากงานหลัก (Key Jobs) จำนวนหนึ่ง งานหลักในความหมายนี้ คืองานที่ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง ที่จะสามารถยึดถือเป็นบรรทัดฐานได้เสมอตลอดเวลา เพราะเป็นงานหลักที่จะคงที่อยู่เรื่อยไป ตามตารางที่ ๒-๑๒

ตารางที่ ๒-๑๒ แสดงตัวอย่างการประเมินค่าโดยวิธีเปรียบเทียบปัจจัยจากงานหลักต่าง ๆ

ชื่องาน	อัตราค่าจ้าง	ความชำนาญ	การใช้ความคิด	การใช้กำลังร่างกาย	ความรับผิดชอบ	สภาพของงาน
ผู้วางแผนการใช้เครื่องจักร	๖๕.๕๐	๓๓.-	๑๘.-	๒.๕๐	๗.๕๐	๔.๕๐
พนักงานกดปุ่มเครื่องจักร	๕๘.-	๓๒.-	๕.๕๐	๓.๕๐	๖.๐๐	๑๑.-
พนักงานเชื่อมโลหะ	๕๓.-	๑๕.-	๑๐.๕๐	๗.๕๐	๕.๕๐	๑๔.๕๐
พนักงานคุมพัสดุ	๔๖.-	๒๕.-	๖.-	๕.๕๐	๓.๕๐	๖.-
พนักงานบำรุงรักษาเครื่องยนต์	๓๕.-	๑๓.-	๓.๕๐	๔.-	๔.๕๐	๑๐.-

ที่มา : ชำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์, ๒๕๕๒ : ๑๕

ขั้นตอนและวิธีการประเมินตามวิธี Factor Comparison Method ประกอบด้วย

๑. ทำการเลือกงานหลัก เลือกงานหลัก ๑๐-๒๐ อย่าง เพื่อเป็น ตัวอย่างของงานทั้งหลายที่จะทำการประเมิน งานเหล่านี้ควรมีตั้งแต่งานต่ำสุดจนถึงสูงสุด และเป็น ที่เห็นชอบของคณะกรรมการประเมิน ทั้งฝ่ายคนงานและฝ่ายจัดการ อนึ่ง คณะกรรมการควร จะได้ตกลงกันเกี่ยวกับรายละเอียด การใช้คำจำกัดความ และอัตราการจ่ายค่าตอบแทนต่าง ๆ ไว้ เป็นการล่วงหน้าด้วย

๒. ทำการวิเคราะห์งานและเปรียบเทียบปัจจัยต่าง ๆ งานหลัก ต่าง ๆ ควรจะได้มีการวิเคราะห์โดยละเอียดเสียก่อน และหากมีปัญหา การสัมภาษณ์เพื่อหาข้อมูล เพิ่มเติมก็เป็นสิ่งจำเป็น เมื่อวิเคราะห์งานเสร็จแล้ว คณะกรรมการประเมินก็ควรจะศึกษาเกี่ยวกับ คำจำกัดความเสียก่อนว่า แต่ละคำเช่น Mental Requirements, Skill Requirement, Physical Requirement, Responsibility, Working Conditions ว่ามีความหมายเป็นเช่นไร

๓. จัดลำดับงานหลักที่ได้เลือกมาแล้วให้เน้นถึงความสำคัญ ตาม Factor ต่าง ๆ ในขั้นนี้ให้งานหลักมาจัดลำดับตามความสำคัญตามปัจจัยที่ละปัจจัย โดยใน ขั้นแรกนี้การจัดลำดับจะจัดเป็นลำดับตัวเลข

๔. ให้ค่าเป็นเงินต่อปัจจัยต่าง ๆ เหล่านั้น หลังจาก ที่ คณะกรรมการได้กำหนดอัตราค่าจ้างและเงินเดือนพื้นฐาน โดยตัวเฉลี่ยสำหรับงานหลักที่ได้ จัดลำดับไว้แล้วนั้น มูลค่าเงินของงานหลัก แต่ละอย่างจะถูกกระจายแบ่งออกไปตามปัจจัยต่าง ๆ ทั้ง ๕ ตามลำดับความสำคัญของแต่ละปัจจัย

๕. เปรียบเทียบงานหลักที่ได้จัดลำดับแล้วนั้นกับตาราง เงินเดือนและค่าจ้าง

ทั้งนี้เมื่อคณะกรรมการตกลงเห็นชอบเกี่ยวกับอัตราค่าจ้าง พื้นฐานที่จัดให้สำหรับลำดับและปัจจัยที่ประเมิน จากนั้นก็จะทำการจัดลำดับสำหรับส่วนรวม ทั้งหมดเพื่อเป็นตารางสำหรับการอ้างอิงจากงานนั้น งานหลักจะถูกเรียงตามชื่อตำแหน่งจากสูงลง มาหาค่า ตามอัตราค่าจ้างที่จ่ายให้สำหรับแต่ละงานและเนื่องจากตารางสำหรับการใช้อ้างอิงนี้ (Master Table) ดังกล่าว จะเป็นตารางที่ใช้สำหรับเปรียบเทียบงานอื่นเพื่อกำหนดราคาขั้นต่ำ จึง จำเป็นต้องมีการปรับปรุงอยู่เสมอ

๖. ประเมินงานอื่น ๆ ภายหลังจากที่ได้จัดทำตารางมาตรฐานจาก การจัดลำดับงานและประเมินปัจจัยต่าง ๆ เป็นมูลค่าเงินแล้ว คณะกรรมการก็จะทำการประเมินงาน อื่น ๆ ได้ด้วยการเปรียบเทียบกับงานหลัก โดยการดำเนินการเป็นแบบเดียวกัน ยกเว้นแต่ว่าการจัดลำดับ และการประเมินค่าเป็นเงินจะสามารถใช้ตารางที่จัดทำ (Master Table) ขึ้นไว้แล้วนั้น โดยการ

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

ข้อดี

๑. แต่ละหน่วยจะมีโอกาสจัดทำแผนการประเมินงานของตนขึ้นเองได้

๒. เมื่อได้มีการกำหนด Evaluation Scale แล้ว ก็จะสะดวกและง่ายสำหรับการประเมินงานอื่น ๆ ได้ โดยไม่จำเป็นต้องมีการจัดเตรียมเจ้าหน้าที่เป็นพิเศษแต่อย่างใด

๓. เป็นวิธีการที่ได้มีการเปรียบเทียบระหว่างงาน โดยแท้จริง เพราะได้มีการเปรียบเทียบถึงปัจจัยต่าง ๆ โดยตรง

ข้อเสีย

๑. มักมีปัญหาเมื่อมี Key Jobs มากไป และขณะเดียวกันก็จะเกิดข้อโต้แย้งได้ง่ายหากมี Key Jobs น้อยเกินไป

๒. ถ้า Key Jobs เปลี่ยนแปลงไป ปัญหาจะเกิดขึ้นทันที ซึ่งการเปลี่ยนแปลงอาจจะสังเกตเห็นได้ยาก และมักจะผิดพลาดทำให้ตารางสำหรับใช้วัดหรือประเมินค่า (Rating Scale) ใช้ไม่ได้

๓. ทำยาก อธิบายให้เข้าใจได้ยาก และการประเมินมีรายละเอียดที่ต้องใช้เวลามาก

สรุป เป็นวิธีที่นิยมใช้สำหรับบริษัทใหญ่ ๆ แต่ก็ใช้ได้เฉพาะที่ ซึ่งคนงานและฝ่ายจัดการเข้าใจกันได้เท่านั้น

๕.๓.๔ การให้ค่าคะแนน (The Point Method)

การประเมินงานตามวิธี Point Method นี้ เป็นวิธีที่เข้าใจได้ค่อนข้างง่าย และเป็นวิธีที่เป็นที่นิยมใช้มากที่สุดในปัจจุบันแนวความคิดของวิธีนี้มีอยู่ว่า ในบรรดางานต่าง ๆ ที่จะทำการประเมินนั้น จะมีปัจจัยต่าง ๆ ที่ใช้สำหรับประเมิน (Member of Evaluation Factors) จำนวนหนึ่งที่ครอบคลุมอยู่ในงานเหล่านั้น ดังนั้น ถ้าหากสามารถแยกและกำหนดปัจจัยต่าง ๆ ที่จะประเมินเหล่านี้และเป็นที่ตกลงยอมรับโดยทั่วไปแล้ว ปัจจัยแต่ละอย่างก็จะสามารถกำหนดค่าด้วยวิธีการให้แต้มเป็นคะแนนได้ จากนั้นปัจจัยแต่ละอย่างเหล่านี้แต่ละปัจจัยต่างก็จะมีการแบ่งแยกออกเป็นเกรดหรือดีกรีสำหรับใช้เป็นเครื่องวัด ในการดำเนินการประเมินงานแต่ละอย่างก็จะถูกนำมาวัดกับเครื่องวัดหลาย ๆ อันที่จัดทำขึ้น โดยแยกเป็นเครื่องวัดของปัจจัยแต่ละประเภท เช่น

๑. ตามเครื่องวัดที่แยกปัจจัยเป็นประเภทความชำนาญงาน (Skill)
 ๒. พิจารณากำหนดจำนวนดีกรีสำหรับแต่ละปัจจัย เพื่อให้เป็นเครื่องวัดที่สามารถ ซึ่งขนาดแตกต่างกันได้
 ๓. ให้คะแนนแก่ดีกรีต่าง ๆ ตามปัจจัยที่ได้ให้น้ำหนักไว้เรียบร้อยแล้ว คะแนนจะมีมากน้อยเพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับความสำคัญของปัจจัยที่จะมีต่องาน และขึ้นอยู่กับจำนวนของดีกรีที่มีการแบ่ง(การให้คะแนนต่อดีกรีอาจมีการให้เป็นอนุกรมแบบเลขคณิตหรืออนุกรมแบบเรขาคณิตก็ได้)
 ๔. ทำการเลือกงานหลักต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์สำหรับใช้เป็นแนวทางสำหรับการเปรียบเทียบงานที่แยกประเภทงานหลักต่าง ๆ เหล่านี้มักจะมีอยู่ใน Job Evaluation Manual เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้วิเคราะห์และผู้ประเมินต่าง ๆ
 ๕. ศึกษาและวิเคราะห์งานต่าง ๆ เก็บข้อมูล และจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน
 ๖. ทำ Job Description, Specification และ Rating Sheet
 ๗. จัดลำดับความสำคัญของงานให้แตกต่างกันตามจำนวนคะแนนเพื่อกำหนดชั้นของงาน (Job Grades) ซึ่งจากนั้นก็จะสามารถนำไปใช้แปลงความหรือตีค่าออกเป็นอัตราค่าจ้างพื้นฐาน และการให้ราคาแก่งานต่าง ๆ ตามตารางที่ ๒-๑๓

ตารางที่ ๒-๑๓ แสดงการให้แต้มหรือคะแนนต่อปัจจัยต่างๆ (Factors) และคิกริต่างๆ ของแต่ละปัจจัยที่แยกออก

ปัจจัยต่างๆ และปัจจัยย่อยที่แสดงออก	%	คิกริต่างๆ และคะแนน						คิกริ น้ำหนัก เป็น %
		คิกริ ๑	คิกริ ๒	คิกริ ๓	คิกริ ๔	คิกริ ๕	คิกริ ๖	
ความชำนาญงาน (Skill)	๕๐							
๑. การศึกษาและความรู้เกี่ยวกับงานที่ทำ		๑๒	๒๔	๓๖	๔๘	๖๐	๗๒	๑๒
๒. ประสบการณ์และการฝึกอบรม		๒๔	๔๘	๗๒	๙๖	๑๒๐	๑๔๔	๒๔
๓. ความคิดริเริ่มและความสามารถคิดเชิงประติษฐ์	๑๔	๒๘	๔๒	๕๖	๗๐	๘๔	๑๔	
การใช้ความพยายาม (Effort)	๕๐							
๔. ที่เกี่ยวกับกำลังร่างกาย		๑๐	๒๐	๓๐	๔๐	๕๐	๖๐	๑๐
๕. ที่เกี่ยวกับการใช้ความคิดและ/หรือสายตา	๕	๑๐	๑๕	๒๐	๒๕	๓๐	๕	
ความรับผิดชอบ (Responsibility)	๒๐							
๖. เกี่ยวกับอุปกรณ์และเครื่องมือ		๖	๑๒	๑๘	๒๔	๓๐	๓๖	๖
๗. วัสดุคิกริหรือผลิตภัณฑ์		๗	๑๔	๒๑	๒๘	๓๕	๔๒	๗
๘. ความปลอดภัยอื่นๆ		๓	๖	๙	๑๒	๑๕	๑๘	๓
๙. ต่องานของฝ่ายอื่นๆ	๔	๘	๑๒	๑๖	๒๐	๒๔	๔	
สภาพของงาน (Job conditions)	๑๕							
๑๐. สภาพของงานที่ทำ		๑๐	๒๐	๓๐	๔๐	๕๐	๖๐	๑๐
๑๑. ภัยที่ต้องเสี่ยง	๕	๑๐	๑๕	๒๐	๒๕	๓๐	๕	
รวม	๑๐๐%	๑๐๐	๒๐๐	๓๐๐	๔๐๐	๕๐๐	๖๐๐	๑๐๐%

หมายเหตุ การให้น้ำหนักแต่ละปัจจัยและปัจจัยย่อยต่างๆ จะสามารถให้แตกต่างกันไป สำหรับบริษัทต่างๆ ที่มีคุณลักษณะของงานแตกต่างกันการใช้ความพยายาม (Effort), ความรับผิดชอบ (Responsibility) และสภาพของงาน (Job Conditions) เป็นต้น และแยกละเอียดเป็นปัจจัยแต่ละชนิดด้วย เช่น ในปัจจัยที่เกี่ยวกับความชำนาญงาน อาจแยกออกเป็น ๑) การศึกษาและความรู้เกี่ยวกับงานที่ทำ ๒) ประสบการณ์และฝึกอบรม และ ๓) ความคิดริเริ่มและความสามารถคิดเชิงประติษฐ์ เป็นต้น

การวัดโดยการให้คะแนนแก่งานแต่ละอย่างตามปัจจัย เมื่อดำเนินไปจนครบทุกปัจจัยแล้ว ผลรวมของคะแนนทั้งหมดก็จะเป็นค่าของงานแต่ละอย่างที่ได้ประเมินแล้ว กล่าวโดยสรุป แนวความคิดของวิธีดังกล่าวก็คือ ยึดถือหลักการที่ว่า งานต่าง ๆ จะสามารถประเมินเป็นเชิงปริมาณได้ตามปัจจัยต่าง ๆ ที่ถือได้ว่ามีความสำคัญต่องานนั้น ๆ ขณะเดียวกันปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ก็จะสามารถให้น้ำหนักหรือให้ค่ามากน้อยสุดแต่ความสำคัญของ ปัจจัยแต่ละอย่างตามที่เห็นสมควร

วิธีของ Point Method นี้ จะเหมือนกับวิธี Factor Comparison ในแง่ที่ว่าทั้งสองวิธีต่างมีความเชื่อว่างานต่าง ๆ ควรจะกระจายออกและประเมินด้วย “ปัจจัยต่าง ๆ ที่สามารถให้ประเมินได้” (Evaluation Factors) ที่มีครอบคลุมทั่วถึงในงานต่าง ๆ ที่จะทำการประเมิน แต่อย่างไรก็ตาม วิธี Factor Comparison มักจะยึดถือวัดตามปัจจัยสำคัญ ๕ ประการ (คือ ขนาดการใช้ความคิด, ความชำนาญงาน, ขนาดการใช้กำลังร่างกาย, ความรับผิดชอบ และสภาพของงาน) เป็นเกณฑ์สำคัญสำหรับการเปรียบเทียบเท่านั้น แต่วิธี Point Method แม้จะเห็นด้วยกับการกระจายงานออกวัดตามปัจจัยสำคัญ คือ ความชำนาญงาน ขนาดการใช้ความพยายามความรับผิดชอบ และสภาพของงานก็ตาม แต่มีรายละเอียดที่ถูกต้องมากกว่าที่เน้นให้มีการกระจายปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ให้ละเอียดออกไปกว่านั้นอีก และนอกจากนั้นยังให้ละเอียดต่อไปอีกด้วยการแบ่งปัจจัยที่แยกย่อยรายละเอียดเหล่านั้นให้แต่ละอย่างและ 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

๕.๓.๕ ลำดับขั้นของการจัดระบบประเมินงานตามวิธีของ Point Method

จัดเตรียมปัจจัยต่าง ๆ ให้พร้อมและให้คำจำกัดความปัจจัยแต่ละอย่าง พร้อมทั้งให้น้ำหนักแก่แต่ละปัจจัยตามตารางที่ ๒-๑๔ ในขั้นนี้ผู้จัดทำประเมินจะต้องพิจารณาว่า

๑. ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านั้นเหมาะสมและเป็นปัจจัยใช้ได้สำหรับงานต่าง ๆ

๒. ปัจจัยต่าง ๆ จะต้องถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญ สามารถวัดได้และเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

๓. ปัจจัยต่าง ๆ ไม่ควรมีน้อยเกินไป เพราะจะก่อให้เกิดความสงสัยของคณาจารย์ว่าไม่ยุติธรรมหรือใช้ไม่ได้ และไม่ควรมากเกินไป เพราะจะทำให้สิ้นเปลืองเวลาในการจัดทำ

ตารางที่ ๒-๑๔ Point Job Evaluation Manual

ปัจจัยย่อยที่ ๑ การศึกษา และ / หรือ ความรู้เกี่ยวกับงาน			
ความหมาย			
.....			
คิกริที่	ความต้องการของงาน (Job Requirement)	ค่า เป็นคะแนนหรือแต้ม	งานที่ถือเป็นตัวอย่างได้ (Key or Benchmark)
๑	- ต้องฟังคำสั่งเข้าใจได้ในคำสั่ง ที่ให้ทำงานง่ายๆ (ซ้ำๆ กัน) - สามารถอ่านข้อความคำสั่งออก และจดบันทึกตัวเลขเกี่ยวกับ ผลผลิต	๑๒	คณาจารย์ทั่วไป คนเคลื่อนย้ายสิ่งของ คนคุมเครื่องธรรมดา พนักงานกดปุ่ม พนักงานใส่กบ ฯลฯ
๒	- ต้องเดินเครื่องชนิดง่าย - ต้องอ่าน spec. และข้อแนะนำ ในการบรรจุหีบห่อและส่งของ - บวกลบ เลข และคูณ,หาร - ต้องรู้ไวยากรณ์ตามสมควร, ชั้น ม.๓	๒๔	ผู้ประกอบชิ้นส่วน พนักงานกลึงและวัด คนต่อท่อ

ข้อดี

๑. วิธีนี้เป็นวิธีประเมินงานที่มีความถูกต้องมากกว่าวิธีอื่น ๆ เพราะเป็นวิธีละเอียดที่เป็นที่เข้าใจระหว่างกันของผู้ประเมิน และช่วยก่อให้เกิดความสม่ำเสมอและแน่นอนในการทำการประเมิน และเป็นวิธีที่ถ้าหากมีการใช้ต่อเนื่องไปนาน ๆ แล้ว ความถูกต้องและความคงเส้นคงวาในการประเมินจะยังมีมากขึ้น

๒. ด้วยเหตุที่เป็นวิธีที่มีการแยกการประเมินงานออกจากการให้ค่าเป็นเงิน ผู้ประเมินย่อมจะปลอดจากอิทธิพลของฝ่ายต่าง ๆ ทั้งนายจ้าง ลูกจ้าง หรือสภาพแรงงาน ทั้งนี้เพราะ การกำหนดค่าจ้างพื้นฐานจะเป็นอีกกระบวนการหนึ่งที่แยกต่างหาก

๓. การแยกปัจจัยต่าง ๆ และการแบ่งออกเป็นรายละเอียดแยกเป็นดีกรี ย่อมช่วยให้การประเมินมีความถูกต้องชัดเจนมากกว่าการประเมินด้วยวิธีอื่นที่ไม่ชัดเจน

๔. มีความคล่องตัวมาก เพราะเปิดโอกาสให้มีการเลือกใช้ปัจจัยต่าง ๆ ดีกรีต่าง ๆ และคะแนนแตกต่างกันได้ตามความเหมาะสมของแต่ละองค์การ

๕. การประเมินงานเป็นคะแนนหรือเต็ม จะช่วยให้มีการจัดแบ่งชั้นของงานสามารถกระทำได้ง่าย สะดวก และสมเหตุผล และช่วยให้การกำหนดราคาของงานต่าง ๆ กระทำได้อย่างง่าย และสามารถชี้ให้เห็นขนาด (เป็นปริมาณ) ของความแตกต่างระหว่างงานต่าง ๆ ได้

๖. เป็นวิธีที่น่าเชื่อถือ เพราะเป็นวิธีที่เข้าใจง่ายและตัดปัญหาการลำเอียงได้ดี

ข้อเสีย

๑. เป็นวิธีที่ต้องอาศัยความชำนาญ และประสบการณ์เป็นอันมาก

๒. เป็นวิธีที่ต้องใช้เวลา

๓. มีรายละเอียดมาก ซึ่งทำให้ต้องมีงานธุรการและงานเอกสารมากมาย

๕.๔ หลักเกณฑ์การประเมินค่างาน

การประเมินค่างาน จำเป็นต้องอ่านและวิเคราะห์ลักษณะงานที่กำหนดไว้ในรูปแบบของคำบรรยายรายละเอียดลักษณะงาน เพื่อทำความเข้าใจเนื้อหาสาระและกระบวนการปฏิบัติงาน โดยทั่วไปจะทำความเข้าใจก่อนล่วงหน้าจากขอบข่ายภาระหน้าที่ความรับผิดชอบงาน วิธีการเช่นนี้ เป็นสิ่งที่ควรถือปฏิบัติเพราะจะทำให้การประเมินค่างานมีความสมบูรณ์มากขึ้นมิใช่มาทำความเข้าใจขณะประชุมของคณะกรรมการประเมินค่างาน

ผู้ประเมินค่างานจะต้องประเมินค่างานให้สอดคล้องกับระดับงาน หรือความเข้มข้นหรือเนื้อหาสาระของแต่ละปัจจัย โดยการอ่านทบทวนขอบข่ายภาระความรับผิดชอบ เทียบกับคำจำกัดความหรือคำนิยามของแต่ละระดับของปัจจัย การลงความเห็นให้ค่าคะแนนควรใช้เสียงส่วนใหญ่ของคณะกรรมการ แล้วนำคะแนนของทุกปัจจัยรวมกันก็จะได้ค่าของงาน

การให้ค่าคะแนนต้องเลือกปัจจัยค่าใดค่าหนึ่งที่เป็นตัวเลขจำนวนเต็ม เช่น เลือกระดับ ๓ หรือ ๔ ไปเลย ไม่ควรเลือก ๒ ครั้ง (๒.๕), ๓ ครั้ง (๓.๕) หรือ ๔ ครั้ง (๔.๕) จะทำให้ยากต่อการประเมินค่างานโดยรวม การประเมินค่างานและการกำหนดขอบข่ายภาระความรับผิดชอบงานที่ใช้ได้ในระยะเวลาหนึ่ง โดยทั่วไปไม่ค่อยเปลี่ยนแปลงมากนัก แต่ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงมีงานเพิ่มเข้ามามาก หรือมีความรับผิดชอบมากขึ้น อาจต้องมีการประเมินค่างานใหม่ ควรกระทำเฉพาะงานที่เปลี่ยนแปลงแล้วนำมาจัดค่างานใหม่ ซึ่งเป็นวิธีการที่ง่ายมากโดยดูค่าคะแนนรวมที่เปลี่ยนไปก็สามารถจะจัดเข้าระดับงานได้

ในทางตรงข้ามขณะประเมินค่างานหากพบว่าโดยเนื้อหาของขอบข่ายภาระความรับผิดชอบไม่ทันสมัย หรือไม่สอดคล้องกับกิจกรรมของธุรกิจที่เปลี่ยนไปสามารถจะทบทวนและกำหนดขอบข่ายและภาระความรับผิดชอบงานใหม่ได้เช่นกัน ทั้งนี้เพื่อให้ค่าของงานมีความสมบูรณ์มากที่สุด และทางที่ดีก่อนจะแก้ไขขอบข่ายหน้าที่ภาระความรับผิดชอบ ควรปรึกษารื้อกับผู้บังคับบัญชาต้นสังกัดที่รับผิดชอบงานนั้นก่อน

การประเมินค่างานต้องคิดอยู่เสมอว่าเป็นการตีค่างาน ไม่ใช่เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่รับผิดชอบงานในตำแหน่งงานนั้น ดังนั้นการประเมินค่างานต้องพิจารณาว่าขอบข่ายภาระหน้าที่ความรับผิดชอบในตำแหน่งงานไม่เกี่ยวกับบุคคลที่ดำรงตำแหน่งงานนั้น และแม้ว่าบุคคลที่ดำรงตำแหน่งนั้นจะปฏิบัติงานได้เกินมาตรฐาน (Outstanding) หรือต่ำกว่ามาตรฐาน (Unsatisfactory) ก็ตาม จะไม่นำมาเป็นตัวแปรในการประเมินค่างาน

หน้าที่ที่ปฏิบัติชั่วคราวหรือไม่ได้รับมอบหมายอย่างเป็นทางการหรือหน้าที่การงาน ที่ยังมีความเห็นแย้งระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง จะไม่นำมาประเมินค่างานรวมทั้งในการทำงานของลูกจ้างจะต้องเพิ่มขึ้นเป็นบางครั้ง ทำให้ได้ค่าจ้างเพิ่มตามชั่วโมงการทำงาน หรือทำงานน้อยลงได้ค่าจ้างต่อชั่วโมงน้อยลง ก็จะไม่นำมาเป็นตัวแปรในการประเมินค่างาน การประเมินค่างานจะต้องนำเอางานที่ปฏิบัติเปรียบเทียบกับปัจจัยหลัก (Main Factors) และปัจจัยรอง (Sub Factors) โดยใช้แต่ละปัจจัยในระดับความเข้มข้นที่แตกต่างกัน

การประเมินค่างาน เป็นการพิจารณางานโดยรวมของคนปกติทั่วไป ปฏิบัติอยู่ จะไม่เอาผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลมาพิจารณาซึ่งบางคนอาจมีผลการปฏิบัติงานสูงหรือต่ำกว่าเกณฑ์เฉลี่ย บางครั้งในทางปฏิบัติแม้งานในตำแหน่งเดียวกันเมื่อบุคคลที่รับผิดชอบมีความสามารถมีศักยภาพต่างกัน อาจจะทำให้คณะกรรมการประเมินค่างานนั้นประเมินง่ายหรือยากได้เช่นกัน อย่างไรก็ตามเพื่อให้ค่างานมีความน่าเชื่อถือ พึงหลีกเลี่ยงอคติเหล่านี้

กฎเกณฑ์และข้อค้ำนึ่งดั่งกล่าวข้างต้นควรกำหนดเพื่อให้คณะกรรมการไม่มีอคติ ในการประเมินค้ำงานทุกครั้งจะต้องมีสำนึกแห่งคุณธรรม ต้องยึดมั่นต่อผลประโยชน์องค์กรเป็นสำคัญมีสำนึกของความเป็นเจ้าของ (Sense of Belonging) ไม่ใช่เป็นประโยชน์ของพนักงาน คนใดคนหนึ่ง และต้องค้ำนึ่งอยู่เสมอถึงความเหมาะสมเมื่อเทียบกับปัจจัยอื่น ๆ พร้อมกันด้วย

ขอบข่ายหน้าที่และภาระความรับผิดชอบงาน เป็นข้อมูลงานพื้นฐานของการประเมินค้ำงาน การประเมินค้ำงาน โดยการพิจารณาจากขอบข่ายและภาระหน้าที่ความรับผิดชอบซึ่งได้เขียนเป็นลายลักษณ์อักษร และมีการใช้อย่างเป็นทางการ มีความเพียงพอที่จะจ้ำแนก วินิจฉัยและประเมินค้ำงานได้ ฉะนั้นขอบเขตหน้าที่และภาระความรับผิดชอบงานจ้ำเป็นต้องมีการพัฒนาให้เป็นปัจจุบัน (Updating) ทุกครั้งที่เห็นว่าขอบข่ายงานและภาระความรับผิดชอบเปลี่ยนไป หรือมีเครื่องมือเครื่องมือเพิ่มมากขึ้นหรือเปลี่ยนไป จ้ำเป็นต้องมีการปรับปรุงแก้ไขให้เป็นปัจจุบันอยู่ตลอดเวลา ในทางปฏิบัติควรมีการพัฒนาแก้ไขอย่างน้อยปีละครั้ง

เมื่อมีการแก้ไขเปลี่ยนแปลงขอบเขตหน้าที่และภาระความรับผิดชอบ ควรมีการประเมินค้ำงานใหม่ทุกครั้งเช่นกัน เพราะงานที่เปลี่ยนไปอาจทำให้ค้ำของคะแนนที่ใช้ในแต่ละปัจจัยเปลี่ยนไป ส่งผลต่อค้ำของงานอาจจะเพิ่มหรือลด การจัดลำดับความสำคัญอาจเปลี่ยนไป ค้ำจ้ำเงินเดือนและค้ำตอบแทนที่จะจ่ายสำหรับค้ำแหน่งงานที่ปรับเปลี่ยนอาจเปลี่ยนไปก็ได้

การแก้ไขเปลี่ยนแปลงคำบรรยายรายละเอียดลักษณะงาน อาจมีสาเหตุมาจากหลายกรณี เช่น เมื่อได้ค้ำแหน่งงานใหม่ หรือมีงานใหม่เพิ่มเข้ามา จะต้องมีการกำหนดขอบข่ายความรับผิดชอบงานให้ครบถ้วน และตั้งชื่อค้ำแหน่งงานใหม่แล้วทำการประเมินค้ำงานใหม่โดยคณะกรรมการ ทั้งนี้เพื่อให้ได้ค้ำงานและกำหนดค้ำจ้ำงได้อย่างเหมาะสมเป็นประโยชน์โดยตรงเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสรรหาบุคลากรมาร่วมงาน การสรรหาคัดเลือกบุคลากรมาทำงานในค้ำแหน่งงานใหม่นั้น ไม่ควรอย่างยิ่งที่จะสรรหาและคัดเลือกก่อนที่จะมีการประเมินค้ำงานเพราะอาจจ้ำจ้ำงสูงกว่าค้ำของงานแล้วจะมอดค้ำจ้ำงภายหลังก็ไม่ได้ ถ้าหากใช้วิธีปรับลดเงินเดือนภายหลังจะมีผลเสียต่อการบริหารค้ำจ้ำงเงินเดือนอันจะส่งผลกระทบต่อขวัญกำลังใจของพนักงาน และส่งผลเสียกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารงานขององค์กรโดยตรง เป็นลำดับถัดมา

๕.๕ การคัดเลือกปัจจัยประเมินค้ำงาน

การเลือกปัจจัยประเมินค้ำงานมีความสำคัญมาก เหตุที่กล่าวว่าสำคัญมาก เพราะต้องใช้เป็นเครื่องชี้วัดถึงความสำคัญและคุณค่าของงาน การเลือกปัจจัยเพื่อการประเมินค้ำงานควรกระทำหลังจากได้รับแบบสอบถามและมีการจัดทำคำบรรยายรายละเอียดลักษณะงาน

เสร็จเรียบร้อยแล้ว จึงนำมาพิจารณาว่าปัจจัยใดบ้างที่มีความสำคัญต่อลักษณะการปฏิบัติงานในบริษัท เช่น งานผลิต งานขาย งานบริหาร เพราะการเลือกปัจจัยจะมีผลต่อการกำหนดค่าของงานที่จะใช้ในการกำหนดค่าจ้างเงินเดือนและค่าตอบแทนในลำดับต่อไป หลักเกณฑ์ที่ควรคำนึงถึงในการเลือกปัจจัยจะต้องยึดหลักเกณฑ์ ดังต่อไปนี้

๕.๕.๑ ต้องมีความสัมพันธ์กับความยากของงานหรือคุณค่าของงาน (Job Difficulty or Job Value)

๕.๕.๒ ต้องสามารถอธิบายถึงเหตุผลของความยากของงาน

๕.๕.๓ ต้องสามารถสัมผัสและวัดค่าได้

๕.๕.๔ องค์ประกอบที่สำคัญของแต่ละตำแหน่งงานสามารถวัดได้โดยปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งหรือหลายปัจจัยก็ได้

๕.๕.๕ ทุกปัจจัยช่วยอธิบายถึงความแตกต่างของงานได้

๕.๕.๖ ปัจจัย ๒ ปัจจัยที่ต่างกัน ไม่ควรใช้ประเมินค่างานหรือกำหนดคุณลักษณะแบบเดียวกัน

ตามหลักเกณฑ์ดังกล่าวข้างต้น ปัจจัยหนึ่ง ๆ ควรกำหนดระดับ (Degrees of Levels) ไว้อย่างน้อย ๓ ระดับ คือ ไม่มีความชำนาญ (Unskilled) กึ่งความชำนาญ (Semi – Skilled) และมีความชำนาญ (Skilled) ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับความง่าย-ยากของงาน ดังกรณีปัจจัยความรู้ในงาน (Job Knowledge) เป็นปัจจัยที่นิยมใช้ประเมินค่างานทุกตำแหน่งงานและใช้ปัจจัยนี้วัดค่างาน ดังนั้นความรู้ในงานควรแยกเป็นระดับว่าต้องใช้ความรู้ทางเทคนิคและหรือทางการบริหารมากน้อยเพียงใด และหลากหลายสาขาหรือไม่เพียงใด ซึ่งความรู้ในงานดังกล่าวอาจเกิดจากการเรียนรู้เล็กน้อยจนถึงซับซ้อน เช่น คนงานทั่วไปต้องการเรียนรู้งานเล็กน้อยเพียง ๑-๒ ชั่วโมงก็สามารถปฏิบัติงานได้ ช่างไฟฟ้า ต้องอาศัยการเรียนรู้ที่สูงขึ้น และอาศัยประสบการณ์อย่างนี้เป็นต้น ดังกรณีตัวอย่าง ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินค่างานทั้งงานผลิต งานบริหาร และงานปฏิบัติ จะกล่าวเป็นลำดับถัดไป โดยทั่วไป งานผลิต ปัจจัยที่ใช้ประเมินค่างานมี ๔ ปัจจัย ๑) ทักษะ (Skill) ๒) ความสมบูรณ์ของสุขภาพ (Physical Effort) ๓) ความรับผิดชอบ (Responsibility) ๔) สภาพเงื่อนไขการทำงาน (Job Conditions) ทั้ง ๔ ปัจจัย สามารถแยกองค์ประกอบให้เห็นถึงความสำคัญของแต่ละปัจจัยที่บ่งบอกถึงคุณค่าของงาน เช่น

๑. ปัจจัยการผลิตด้านทักษะ (Skill) พิจารณาจากปัจจัย

๑.๑ ความรู้ในงาน (Job Knowledge)

๑.๒ การศึกษา (Education)

๑.๓ ประสบการณ์ (Experience)

๑.๔ ความคิดริเริ่ม (Initiative)

๑.๕ การฝึกอบรม (Training)

๑.๖ การฝึกปฏิบัติ (Practice Time)

๑.๗ ความกระชับกระเฉง (Manual Dexterity)

๒. ปัจจัยการผลิตด้านความสมบูรณ์ของสุขภาพ (Physical Effort)

พิจารณาจากปัจจัย

๒.๑ สภาพร่างกาย (Physical)

๒.๒ สภาพจิตใจ (Mental)

๒.๓ ความสามารถในการมองเห็น (Visual)

๓. ปัจจัยการผลิตด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) พิจารณาจาก

เรื่องต่างๆ เช่น

๓.๑ ทั่วไป (General)

๓.๒ เครื่องมือ (Equipment)

๓.๓ กระบวนการผลิต (Processes)

๓.๔ วัสดุอุปกรณ์ (Material)

๓.๕ ผลผลิต (Products)

๓.๖ ความปลอดภัยต่อผู้อื่น (Safety of Others)

๔. ปัจจัยการผลิตด้านสภาพการทำงาน (Job Conditions) เป็นอย่างไร

๔.๑ ไม่ปกติ (Unusual Working Conditions)

๔.๒ ไม่ปลอดภัย (Safety Hazards)

๔.๓ อันตรายต่อสุขภาพ (Health Hazards)

๔.๔ สภาพการทำงานกดดัน (Pressure of the Work)

ในการประเมินค่างานบางตำแหน่งไม่จำเป็นต้องใช้ปัจจัยหลักทั้งสี่ หรือ ปัจจัยรองทั้งหมดกล่าวคือ ถ้าจะพิจารณาปัจจัยหลักทักษะ บางครั้งงานหนึ่งอาจใช้ปัจจัยรองด้าน ความรู้ ประสบการณ์ ระยะเวลาการฝึกอบรม ใช้ปัจจัยรอง ๓ ปัจจัย ก็เพียงพอที่จะประเมินค่างาน ในมิติของปัจจัยหลักทักษะแล้ว ความหมายตรงนี้หลายคนอาจมีความเห็นแย้งว่าปัจจัย ประสบการณ์มิได้อธิบายความหมายของควมมีทักษะเสมอไป ซึ่งเป็นความเข้าใจที่ถูกต้อง เพราะ พนักงานบางคนมีประสบการณ์ในงานไม่จำเป็นต้องเกิดทักษะในการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม การ ประเมินค่างานบางครั้งการปฏิบัติงานใดงานหนึ่งนานสามารถทำให้เกิดทักษะที่สามารถทำงานได้เร็ว

โดยไม่ผิดพลาด แต่จะมีทักษะมากน้อยหรือไม่มีเลยจึงเป็นความหมายที่ต้องการนำมา พิจารณาใน กระบวนการประเมินค่างาน

การเลือกปัจจัยหลักและปัจจัยรองขึ้นอยู่กับลักษณะงานขององค์กร เช่น งานร้านค้าขายปลีก ปัจจัยที่เลือกต้องสอดคล้องกับลักษณะของงาน ดังตัวอย่าง

๑. ปัจจัยงานบริการ อาจพิจารณาปัจจัยรองหนึ่งหรือหลายปัจจัย ดังนี้

๑.๑ ความรับผิดชอบ (Responsibility)

๑.๑.๑ เงิน (Money)

๑.๑.๒ ทรัพย์สิน (Property)

๑.๑.๓ เครื่องมือ (Equipment)

๑.๑.๔ วัสดุอุปกรณ์ (Materials)

๑.๑.๕ บริการ (Service)

๑.๑.๖ ชื่อเสียงในทางการค้า (Goodwill)

๑.๑.๗ ความปลอดภัยของผู้อื่น (Safety of Others)

๑.๑.๘ การสั่งการ (Direction of Others)

ปัจจัยรองอื่น ๆ ที่นำมาพิจารณาภายใต้ปัจจัยหลักเพื่อประเมินค่า

งานของร้านค้าปลีก

๑.๒ ทักษะ (Skill)

๑.๒.๑ การฝึกอบรม (Training)

๑.๒.๒ การอบรมด้านเทคนิค (Technical Training)

๑.๒.๓ ประสบการณ์ (Experience)

๑.๒.๔ ความกระฉับกระเฉง (Dexterity)

๑.๒.๕ ความพิถีพิถันให้เกิดความแม่นยำ (Precision)

๑.๒.๖ ความคิดริเริ่ม (Initiative)

๑.๓ สภาพการทำงาน (Job Conditions)

๑.๓.๑ ความไม่สะดวกสบาย (Discomfort)

๑.๓.๒ อุบัติเหตุ (Accident Hazard)

๑.๓.๓ อันตรายต่อสุขภาพ (Health Hazard)

๑.๔ ความพยายาม (Effort)

๑.๔.๑ ความพรากรเพียร (Perseverance)

๑.๔.๒ ความเอาใจใส่ในงาน (Concentration)

๑.๔.๓ การตัดสินใจ (Judgment)

๑.๕ ความมีไหวพริบ (Acuteness of Sense)

- ความอดทน (Endurance)

การเลือกปัจจัยหลักและปัจจัยรองเพื่อเป็นเครื่องวัดค่างานของตำแหน่งระดับบริหารจะมีความยากกว่าการเลือกปัจจัยที่ใช้ประเมินค่างานวิชาชีพ หรืองานเทคนิค โดยทั่วไปจะแยกพิจารณาต่างหากจะไม่ใช้ปัจจัยร่วมกัน สำหรับงานบริหารปัจจัยหลักและปัจจัยรอง ในการประเมินค่างาน สามารถแยกพิจารณาได้ ดังนี้

๒. ปัจจัยการบริหาร

๒.๑ ความรู้ (Knowledge Skill Required) อาจพิจารณาได้จาก

๒.๑.๑ ประสบการณ์ (Experience)

๒.๑.๒ การอบรมความรู้เฉพาะด้าน (Specialized Training)

๒.๑.๓ ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร (Communication Skills)

๒.๑.๔ การวางแผน (Planning) เช่น วางแผนเกี่ยวกับการเงิน และทรัพย์สิน การวางแผนงานบุคคล การวางแผนทางการลงทุน เป็นต้น

๒.๑.๕ การติดตามประเมินผล (Monitoring and Evaluation)

๒.๒ ผลกระทบจากการปฏิบัติหน้าที่ (Impact of Duties)

๒.๒.๑ ต่อชุมชน (On Community)

๒.๒.๒ ต่อจังหวัด/รัฐบาล (On Province and Government)

๒.๒.๓ ต่อลูกจ้าง (On Employees)

๒.๓ ระดับของการตัดสินใจ (Levels of Decision Making)

๒.๓.๑ ผลกระทบจากการตัดสินใจที่ผิดพลาด (Consequence of Error)

๒.๓.๒ ขอบเขตของควมมีอิสระในการตัดสินใจ ภายใต้กฎหมาย กฎระเบียบของบริษัท

๒.๓.๓ ใช้ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovation)

๒.๓.๔ ทบทวนพิจารณาก่อนตัดสินใจ (Review of Decision)

โดยอ้อม

กำกับ ดูแล

๒.๔ ความรับผิดชอบในการกำกับดูแล

๒.๔.๑ พิจารณาในแง่ของความยาก (Level of Difficulty)

๒.๔.๒ จำนวนผู้ได้บังคับบัญชาที่ต้องกำกับดูแลทั้งโดยตรงและ

๒.๔.๓ ความหลากหลายและความซับซ้อนในการให้คำแนะนำ

๒.๔.๔ ระดับและจำนวนพนักงานที่ต้องกำกับดูแล

๒.๕ สภาพการทำงาน (Working Conditions)

๒.๕.๑ ทางกายภาพ (Physical Demands)

๒.๕.๒ สภาพแวดล้อมที่สำคัญที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน

Emotional Pressure)

๒.๕.๓ ความกดดันทางด้านจิตใจ และอารมณ์ (Mental and

๒.๕.๔ ความลับของงาน (Confidentiality of Work)

อย่างไรก็ดี ปัจจัยดังกล่าวข้างต้นเป็นเพียงตัวอย่างในการปฏิบัติงานจริงจำเป็นต้องใช้ปัจจัยที่แสดงให้เห็นคุณค่าของงาน อธิบายถึงความยาก-ง่ายของงานได้ โดยเฉพาะปัจจัยรองซึ่งเป็นปัจจัยที่อธิบายถึงขอบเขตของปัจจัยหลักได้เป็นอย่างดี

๕.๖ ทักษะของฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการใช้ระบบประเมินค่างาน

ในการนำเอาระบบประเมินค่างานมาใช้นั้น ส่วนใหญ่เหตุผลความจำเป็นมักจะเกิดจากฝ่ายนายจ้างที่ต้องการจะได้ระบบวิธีประเมินค่างาน ซึ่งสามารถนำมาใช้สำหรับกำหนดค่าตอบแทนที่มีประสิทธิภาพ คือ สามารถกำหนดค่าตอบแทนตามค่างานที่เป็นจริง เพื่อให้สามารถจูงใจพนักงานตลอดจนสามารถควบคุมงบประมาณให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม แต่ในฝ่ายของคณงานนั้น แม้ว่าส่วนใหญ่ต่างต้องการและหวังจะให้กิจการมีระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่ยุติธรรมระหว่างพนักงานด้วยกันก็ตาม แต่ในเวลาเดียวกันพนักงานและตัวแทนพนักงานส่วนมากก็ยังคงเกรงกลัวว่า ระบบการประเมินค่างานที่นำมาใช้จะกลายเป็นเครื่องมือกำจัดการเติบโตของพนักงานที่จะทำให้เกิดปัญหาการติดขัด (เงินเดือนเต็มขั้นตามระดับขั้นของตำแหน่ง) ประกอบการนำเอาระบบวิธีการประเมินค่างานมาใช้ ซึ่งส่วนมากมักจะจัดทำขึ้นด้วยความไม่พร้อมเนื่องจากขาดผู้ชำนาญการในด้านนี้ ดังนั้นในกิจการส่วนมากที่มีการนำวิธีการนี้มาใช้ จึงไม่สามารถอธิบายชี้แจงให้เกิดความเลื่อมใสศรัทธาจากพนักงานเท่าที่ควร การใช้วิธีการประเมินค่างานอย่างเป็นทางการจึงมักจะถูกต่อต้านและโต้แย้งจากคณงานเป็นส่วนใหญ่ ในเวลาเดียวกัน สาเหตุของการทำให้ระบบประเมินค่างานไม่เป็นที่ยอมรับนั้นก็เพราะเกิดจากฝ่ายบริหาร ซึ่งส่วนมากมักจะขาดความเข้าใจโดยมุ่ง

พยายามนำเอาระบบประเมินค่างานมาใช้แต่ไม่ได้ดำเนินการในสิ่งที่เกี่ยวข้องอีกหลายประการ เช่น การไม่มีแผนพัฒนากำลังคนควบคู่กัน การขาดแผนการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม ตลอดจนไม่สนใจหรือคอยให้การสนับสนุนแก่ผู้จัดทำเท่าที่ควร

สำหรับจุดอ่อนอีกประการหนึ่งก็คือ วิธีการประเมินค่างานทั้งหลายส่วนมากมักจะเป็นวิธีการประเมินที่ต้องมีการใช้ดุลยพินิจเข้าไปประกอบการพิจารณาเสนอ ซึ่งทำให้การพิจารณาขาดความเที่ยงตรง และแม้แต่เครื่องมือที่ใช้วัดและประเมินค่าก็ตาม ต่างก็ถูกจัดทำขึ้นและถูกนำมาใช้โดยขึ้นอยู่กับบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นสำคัญ ปัญหาเรื่องความถูกต้องและน่าเชื่อถือจึงเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นควบคู่กันตลอดเวลา และสภาพดังกล่าวจึงเท่ากับชี้ให้เห็นว่าการจัดทำประเมินค่างานทุกครั้ง การจะให้ประสบผลสำเร็จในการนำมาใช้ผู้บริหารจะต้องให้ความสนใจและให้การสนับสนุน ตลอดจนการติดตามให้มีการจัดทำอย่างระมัดระวังและมีความละเอียดรอบคอบตลอดกระบวนการจัดทำ

๕.๖ ข้อพิจารณาในการนำเอาระบบการประเมินค่างานมาใช้ในองค์กร

ในปัจจุบันนี้ โดยที่องค์กรส่วนมากได้มีขนาดใหญ่ขึ้น และมีจำนวนพนักงานเพิ่มมากขึ้น พร้อมกับการมีพนักงานหลายพื้นฐานอาชีพที่มีความแตกต่างกันเข้ามาอยู่รวมกันมากขึ้น จึงทำให้การกำหนดค่าตอบแทนและการกำหนดขั้นตำแหน่งกลายเป็นปัญหาสำคัญที่ผู้บริหารทั้งระดับกลางและระดับสูงมีความต้องการอยากจะทำให้มีการพัฒนาระบบประเมินค่างานขึ้นในกิจการของตน ในการพัฒนาระบบประเมินค่างานขึ้นมานี้ นอกจากผู้บริหารระดับสูงจะต้องเข้ามาเกี่ยวข้องโดยตรงและเข้ามาสนับสนุนในโครงการแล้ว สิ่งที่ผู้บริหารจะต้องพิจารณาควคู่กันก็คือ

๑. การพิจารณาว่าจะให้มีการพัฒนาระบบการประเมินค่างานเพียงระบบเดียว หรือ หลายระบบ (Single or Multiple Plans)

๒. การพิจารณากำหนดขั้นตอนการบริหาร โครงการจัดระบบประเมินค่างาน (Administrative Aspects)

๓. การพิจารณาให้พนักงานมีส่วนร่วมในการจัดทำ (Employee Participation)

การพิจารณาระบบการประเมินค่างาน ปัญหาสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องพิจารณาตัดสินเป็นประการแรกก็คือ ควรพิจารณาจัดทำระบบการประเมินค่างานเพียงระบบเดียวสำหรับใช้กับพนักงานทั้งหมดในองค์กร หรือจะพิจารณาจัดทำเป็นระบบการประเมินค่างานหลายระบบที่มีการแยกย่อยเป็น ชุด ๆ เพื่อให้ประเมินค่างานกับกลุ่มต่าง ๆ ที่มีลักษณะงานแตกต่างกัน ทั้งนี้เพราะในกิจการขนาดใหญ่ หรือบริษัทที่ประกอบธุรกิจข้ามชาติโดยที่กิจการแห่งนั้นมักจะมี

กลุ่มพนักงานหลายกลุ่มด้วยกัน เช่น พนักงานฝ่ายผลิตในโรงงาน พนักงานในสำนักงาน พนักงานฝ่ายขายที่ปฏิบัติหน้าที่งานสนามด้านการขาย พนักงานที่เป็นช่างเทคนิค และพนักงานกลุ่มวิชาชีพประเภทต่าง ๆ ตลอดจนกลุ่มหัวหน้างาน และกลุ่มตำแหน่งชั้นบริหาร แต่ละกลุ่มเหล่านี้จะมีจำนวนตำแหน่งค่อนข้างมากและมักจะมีลักษณะงานต่างจากกลุ่มอื่น ๆ จึงมีปัญหาทำให้การใช้ชุดหรือระบบการประเมินค่างานเพียงชุดเดียวไม่สามารถใช้วิเคราะห์แยกแยะ ให้เห็นถึงความแตกต่างได้ชัด ความจำเป็นต้องมีชุดหรือระบบการประเมินหลายชุดจึงเป็นสิ่งจำเป็น แต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารก็มีข้อพึงต้องระวังอยู่เหมือนกัน คือการมีชุดการประเมินหลายชุด นอกจากจะเป็นเรื่องทำค่อนข้างยากโดยต้องเสียทั้งเวลาและค่าใช้จ่ายแล้ว ยังจะก่อปัญหาด้านการประสานงานขึ้นมาด้วย เพราะการนำเอาระบบการประเมินค่าหลายชุดมาประสานหรือผนวก หรือเทียบเป็นระบบเดียวกัน จะกระทำได้อย่างยากมาก ดังนั้นด้วยสาเหตุดังกล่าว บริษัทส่วนมากจึงมักจะพยายามจำกัดตัวเอง โดยพยายามให้มีระบบการประเมินเพียงระบบเดียว และถ้าจำเป็นต้องมีมากกว่าหนึ่งระบบการจะพัฒนาระบบการประเมินขึ้นมาใหม่จะต้องมีความระมัดระวังให้มันน้อยที่สุด และต้องพยายามให้สามารถประสานกันระหว่างระบบตั้งแต่เริ่มแรก

จากประสบการณ์ในธนาคารกรุงเทพ จำกัด เมื่อเริ่มต้นนำเอาระบบประเมินค่ามาใช้ประมาณปี พ.ศ.๒๕๒๐ โดยพัฒนาจัดทำเป็นระบบการประเมินชุดเดียวหรือระบบเดียว แต่โดยเหตุที่องค์กรของธนาคารมีขนาดใหญ่มากและมีพนักงานถึงประมาณ ๑๘,๐๐๐ คน ประกอบกับลักษณะงานมีความแตกต่างกันมากทั้งในแง่ของชนิดงาน และระดับตำแหน่ง การต้องการมีระบบประเมินค่ามากกว่าหนึ่งชุดจึงกลายเป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้

นักวิชาการ ๒ คนชื่อ Herbert G. Zollitsch and Adolph Langsner ได้เคยให้ความเห็นเกี่ยวกับเรื่องนี้ว่า “ในทางปฏิบัติจะเป็นไปได้ที่จะพัฒนาให้มีโครงสร้างการจ่ายค่าตอบแทนเพียงระบบเดียวที่จะนำมาใช้และให้เป็นที่ยอมรับของกลุ่มงานที่มีลักษณะงานแตกต่างกันหลาย ๆ กลุ่มและในที่สุดซึ่งมีพนักงานมากกว่า ๕๐๐ คน ขึ้นไปแล้ว การต้องมีระบบการประเมินค่างานหลายชุดจะกลายเป็นสิ่งจำเป็น

อย่างไรก็ตาม สำหรับในหน่วยงานบางลักษณะงาน เช่น ในระบบข้าราชการพลเรือน ซึ่งมีจำนวนข้าราชการมากมาย การประเมินค่างานก็ถูกจัดขึ้นเป็นระบบเดียวเท่านั้น สำหรับวิธีปฏิบัติที่มักจะเป็นที่นิยมกันในบริษัทขนาดใหญ่ ๆ ก็คือ โดยมากมักจะมีการจัดระบบประเมินค่างานขึ้นมาเป็น ๒ ระบบด้วยกัน คือ ระบบ ๑ จะใช้สำหรับประเมินค่างานของพนักงานกลุ่มปฏิบัติงานทั่วไป กับกลุ่มพนักงานดำเนินงานที่มีใช้ตำแหน่งหัวหน้างาน และอีกระบบหนึ่งจะจัดทำขึ้นเพื่อประเมินค่างานของกลุ่มพิเศษอื่น ๆ เช่น กลุ่มงานคอมพิวเตอร์ กลุ่มงานด้านวิชาชีพบัญชี หรือกลุ่มวิศวกร และช่างเทคนิคต่าง ๆ เป็นต้น

การพิจารณาการบริหารโครงการประเมินค่างาน ในการเริ่มต้นจัดทำโครงการประเมินค่างานนี้มีขั้นตอนดำเนินงานที่สำคัญ ๒ ขั้นตอนด้วยกันคือ ขั้นตอนแรก คือการบริหารโครงการซึ่งจำเป็นต้องอาศัยความเป็นผู้นำของบุคคลนั้น ๆ โดยตรง และอีกขั้นตอนหนึ่งคือการใช้ศิลปะให้เกิดการยอมรับในระบบที่จัดทำขึ้น ซึ่งรวมถึงการรู้จักดึงหรือชักจูงให้กลุ่มต่าง ๆ เข้ามามีส่วนในการจัดทำ

สำหรับในส่วนแรก คือ ในด้านการบริหารการจัดทำระบบประเมินค่างานนี้ ผู้บริหารจะต้องรับบทบาทเป็นผู้เริ่มต้นการจัดระบบ ซึ่งรวมถึงการต้องคอยติดตามแก้ไขปัญหาทางการบริหารที่อาจเกิดขึ้นในขั้นตอนของการพัฒนาหรือการจัดทำด้วย ซึ่งในการบริหารงานการพัฒนาจัดทำระบบประเมินค่างานดังกล่าว ผู้บริหารจะต้องจัดเตรียมผู้ชำนาญการไว้ให้พร้อม โดยอาจจัดตั้งเป็นคณะกรรมการชุดต่าง ๆ เพื่อที่จะคอยสนับสนุนป้อนข้อมูลหรือให้ข้อคิดเห็นตลอดจนข้อเสนอแนะทางเทคนิคต่าง ๆ ตลอดเวลาด้วย ส่วนการจะต้องจัดหาที่ปรึกษาที่เป็นผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกนั้น ส่วนใหญ่จะกระทำเมื่อเกิดความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาระบบใหม่ที่แตกต่างกันไปจากเดิม หรือโดยเหตุผลอื่นก็คือมีความจำเป็นทางด้านเทคนิคเป็นกรณีพิเศษ เพื่อให้เข้ามาแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร หรืออาจเป็นเพราะเหตุผลอื่น เช่น เพื่อให้เป็นที่ยอมรับของคนภายในมากยิ่งขึ้น เป็นต้น

การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการจัดทำ ปัญหาสำคัญอย่างหนึ่งก็คือ การให้มีการยอมรับในระบบประเมินค่างานที่จัดทำขึ้น ซึ่งวิธีการที่จะให้เกิดการยอมรับก็โดยการให้พนักงาน และ/หรือสหภาพแรงงาน เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำ ในเรื่องนี้ Zollitsch และ Langsner ให้ข้อแนะนำไว้ว่า ควรจัดตั้งเป็นคณะกรรมการขึ้นมาสองกลุ่มด้วยกัน คือ คณะกรรมการถาวรชุดหนึ่งที่ประกอบด้วยตัวแทนฝ่ายบริหารและตัวแทนพนักงานผสมกัน โดยตัวแทนของฝ่ายบริหารและตัวแทนของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบประเมินค่างานจะเข้าไปเป็นกรรมการด้วย และคณะกรรมการอีกชุดหนึ่งคือ คณะกรรมการที่ปรึกษา (Advisory Committee) ซึ่งจะมีตัวแทนจาก ๒ ฝ่ายเช่นกัน แต่จะจัดขึ้นเป็นคณะกรรมการเฉพาะกิจ โดยจัดขึ้นสำหรับการพิจารณาค่าของฝ่ายนั้น ๆ เป็นเฉพาะครั้งไป ซึ่งหลังจากที่ภารกิจเสร็จสิ้นลงคณะกรรมการเฉพาะกิจนี้จะยกเลิกไป

ส่วนข้อเสนอแนะวิธีที่เกี่ยวข้องที่จะให้เกิดการยอมรับในระบบประเมินค่าที่จัดทำขึ้นใหม่ ก็คือ

๑. ควรให้คณะกรรมการมีบทบาทครอบคลุมถึงระบบการประเมินค่างานทุกระบบหรือทุกชุด เพื่อให้สามารถตรวจสอบประสานทุกระบบให้เข้าด้วยกันได้ และเพื่อให้เกิดการยอมรับมากขึ้น การเปิดโอกาสให้มีคณะกรรมการระดับฝ่ายเสนอความเห็นและข้อเสนอแนะขึ้นไป ก็นับว่าจะช่วยให้การพิจารณาครอบคลุมถึงกลุ่มที่กว้างขึ้น การยอมรับก็จะมีมากขึ้น แต่ในเวลาเดียวกันความอดทนที่ต้องใช้เวลามากขึ้น และการต้องมีทัศนคติเปิดกว้างนับว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่จะช่วยให้เกิดความสำเร็จได้

๒. ผู้บริหารฝ่ายต่าง ๆ จะต้องชี้แจงให้เกิดความมั่นใจกับพนักงานว่าในการนำเอาระบบประเมินค่างานมาใช้ พนักงานจะไม่ถูกลดเงินเดือนหรือผลประโยชน์ใด ๆ ที่ได้รับอยู่ปัจจุบัน และที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ ฝ่ายบริหารจะต้องวิเคราะห์พิจารณาเกี่ยวกับต้นทุนการจัดการทำโครงการขึ้นมาด้วย โดยจะต้องเปรียบเทียบดูการประหยัดที่จะได้รับจากการใช้ระบบประเมินค่าในส่วนของพนักงานที่เข้ามาใหม่ในระดับดังกล่าว กับการเพิ่มขึ้นของค่าตอบแทนสำหรับตำแหน่งอื่น ๆ ที่จะได้รับอันสืบเนื่องมาจากการนำเอาระบบการประเมินค่าที่จัดทำขึ้นใหม่มาใช้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๑. เอกสารวิจัยส่วนบุคคล เรื่องเงินเพิ่มรายเดือน (เงินเพิ่มค่าฝ้ออันตราย)

โดย นาวาอากาศตรี ชีระพล คล้ายพันธ์ นายทหารนักเรียนโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศรุ่นที่ ๓๓ ปีการศึกษา ๒๕๓๒ เห็นว่าเศรษฐกิจเปลี่ยนไปค่าครองชีพสูงขึ้น แต่เงินเพิ่มค่าฝ้ออันตรายไม่ได้รับการปรับเปลี่ยน ทั้ง ๆ ที่เงินเดือนข้าราชการมีการปรับเปลี่ยนหลายครั้งแล้ว และต้องใช้เวลามากในการปรับเงินเพิ่มค่าฝ้ออันตราย ภายหลังจากปรับเปลี่ยนอัตราเงินเดือนข้าราชการ จึงทำให้ต้องใช้งบประมาณมากในการปรับเงินเพิ่มค่าฝ้ออันตราย อีกทั้งยังเห็นว่า การที่ข้าราชการทหารไม่ได้รับผลตอบแทนที่คุ้มค่าต่อการเสี่ยงอันตราย เมื่อเทียบกับหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งภาคเอกชน และภาครัฐบาลที่มีงานคล้ายคลึงกัน จึงทำให้ข้าราชการทหารลาออก เพื่อไปปฏิบัติงานกับหน่วยงานดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้ทำการวิจัย เปรียบเทียบให้เห็นถึงเงินเพิ่มค่าฝ้ออันตราย จากอดีตที่ผ่านมา จากหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งภาคเอกชน และของรัฐบาลที่มีงานคล้ายคลึงกัน เพื่อชี้ให้เห็นถึงความเหมาะสมในการปรับเงินเพิ่มค่าฝ้ออันตราย และนำมาวิเคราะห์ร่วมกันเพื่อหาแนวทาง และจำนวนเงินที่จะปรับเงินเพิ่มค่าฝ้ออันตรายให้เหมาะสม รวมทั้งวิธีการ และจำนวนการปรับในอนาคตด้วย โดยมีขอบเขตของการวิจัยที่จะพิจารณาเงินเพิ่มค่าฝ้ออันตรายเฉพาะของ

กองทัพอากาศ และการปรับเงินเพิ่มค่าฝ้ออันตรายก็จะไม่พิจารณาการเสี่ยงของแต่ละงาน แต่จะปรับโดยการเปรียบเทียบกับในอดีต โดยใช้วิธีการวิจัยแบบพรรณนา (Description Research) และการวิจัยแบบวิเคราะห์ (Analytical Research) เปรียบเทียบกับข้อมูล และหาเหตุผลประกอบโดยรวบรวมจากข้อมูลของทางราชการ เอกสารส่วนบุคคลตำราวิชาการในสาขาเฉพาะ จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ และการศึกษาในโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ซึ่งจากคำแนะนำของ พล.อ.อ.บัว ศิริทรัพย์ อดีตรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงกลาโหม ว่าแต่ก่อนเงินเพิ่มค่าฝ้ออันตรายของนักบินประจำกองนั้น จะมากกว่าเงินเดือนประมาณหนึ่งเท่า ถึงหนึ่งเท่าครึ่งของเงินเดือน นายทหารสัญญาบัตรชั้นแรก เพราะฉะนั้นการแปลงจำนวนเงินเพิ่มค่าฝ้ออันตราย เพื่อนำมาเปรียบเทียบ โดยนำมาเปรียบเทียบกับเศรษฐกิจในขณะนั้น คือ เมื่อเศรษฐกิจสูงขึ้น ก็มีการปรับเงินเดือนให้สูงขึ้นตาม ดังนั้นจึงนำเงินเดือนของ น.สัญญาบัตรชั้นแรกมาเป็นตัวเปรียบเทียบกับเงินเพิ่มค่าฝ้ออันตรายในขณะนั้น โดยหาว่าเงินเพิ่มค่าฝ้ออันตรายแต่ละชนิดนั้นเป็นจำนวนกี่เท่าของเงินเดือนของ น.สัญญาบัตรชั้นแรกในขณะนั้น นอกจากนี้ยังได้นำเงินเพิ่มค่าฝ้ออันตรายของหน่วยงานอื่น ๆ มาเปรียบเทียบเช่น บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน), กระทรวงเกษตรและสหกรณ์, การไฟฟ้าฝ่ายผลิต, กรมการบินพาณิชย์ จะเห็นได้ว่ารายได้ของหน่วยงานที่มีการปฏิบัติงานที่เสี่ยงอันตรายด้านการบิน มีรายได้มากกว่าของกองทัพอากาศหลายเท่า ซึ่งความแตกต่างกันอย่างมากนี้เองเป็นเหตุผลที่นักบินของกองทัพอากาศออกไปทำงานกับหน่วยงานภายนอก ซึ่งให้ผลตอบแทนมากกว่าเป็นจำนวนมาก และเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศเพื่อนบ้านใกล้เคียง อย่างเช่น มาเลเซีย, สิงคโปร์ ก็ได้รับผลตอบแทนมากกว่าของกองทัพไทย จากการวิเคราะห์การปรับเงินเพิ่มค่าฝ้ออันตรายพบว่า การปรับเงินเพิ่มค่าฝ้ออันตรายในอดีต เมื่อมีการปรับเงินเดือนเพิ่มขึ้นจากเดิมคิดเป็นร้อยละเท่าไร ก็จะปรับเงินเพิ่มค่าฝ้ออันตรายเพิ่มขึ้นเป็นอัตราร้อยละเท่ากับเงินเดือนที่เพิ่มขึ้น ซึ่งการปรับโดยวิธีนี้ มีข้อยุ่งยากและข้อเสียหลายประการ ต้องใช้เวลานานและหลายขั้นตอน ต้องให้มีการปรับเงินเดือนก่อน แล้วจึงมาดำเนินการปรับเงินเพิ่มค่าฝ้ออันตราย จากผลการวิเคราะห์ดังกล่าว เห็นว่าวิธีการปรับเงินเพิ่มค่าฝ้ออันตรายนั้น ควรให้เงินเพิ่มค่าฝ้ออันตราย แปรผันกับอัตราเงินเดือน น.สัญญาบัตรชั้นแรก ดังนี้

ค่าตัวเลขจำนวนเท่าของเงินเดือน x เงินเดือน น.สัญญาบัตรชั้นแรก = เงินเพิ่มค่าฝ้ออันตรายที่ปรับแล้ว

สำหรับค่าตัวเลขของจำนวนเท่าของเงินเดือนของเงินเพิ่มค่าฝ้ออันตรายแต่ละประเภท ได้มีค่าตัวเลขในการปรับเงินเดือนและเงินเพิ่มค่าฝ้ออันตรายในปี ๒๕๒๔ มาเป็นเกณฑ์ เนื่องจากมีการปรับทั้งเงินเดือน และเงินเพิ่มค่าฝ้ออันตรายขึ้นในปีเดียวกัน ซึ่งประโยชน์ที่ได้รับจาก

การปรับเงินเพิ่มค่าฝ้ออันตรายโดยใช้วิธีนี้ เป็นการลดความยุ่งยากในการคำนวณ เงินเพิ่มค่าฝ้ออันตราย โดยสามารถหาได้ทันทีเมื่อมีการปรับอัตราเงินเดือน ลดขั้นตอนของงานสารบรรณ สามารถปรับได้ทุกครั้งที่มีการปรับอัตราเงินเดือน โดยใช้งบประมาณไม่สูงมาก เนื่องจากเป็นการปรับไปพร้อมกับเงินเดือนในแต่ละปี สามารถนำไปใช้ได้กับการปรับอัตราเงินเดือน และเงินเพิ่มค่าฝ้ออันตรายในอนาคต

๒. เอกสารวิจัยส่วนบุคคล เรื่อง การปรับเงินเพิ่มนักบินกองทัพอากาศ

โดย นาวาอากาศตรี ชูชาติ บุญชัย นายทหารนักเรียนโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ รุ่นที่ ๓๖ ปีการศึกษา ๒๕๓๕ ผู้วิจัยเห็นว่ากำลังพลเหล่านักบิน เป็นกำลังหลักของกองทัพอากาศ พลังอันแข็งแกร่งของกองทัพอากาศส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของนักบิน แต่ปัจจุบันนักบิน จำนวนไม่น้อยที่ลาออกจากกองทัพอากาศไปทำงานให้กับรัฐวิสาหกิจ หรือบริษัทเอกชน ทำให้กองทัพอากาศต้องสูญเสียงบประมาณจำนวนมาก สูญเสียนักบินที่มีประสบการณ์ ซึ่งต้องใช้เวลายาวนานที่จะผลิตนักบินที่มีประสบการณ์ จึงจำเป็นที่จะต้องปรับเงินเพิ่มค่าฝ้ออันตรายของนักบิน ตามสถานะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้ นักบินมีขวัญและกำลังใจที่ดีขึ้น โดยใช้วิธีการวิจัยแบบพรรณนา (Description Research) และการ วิจัยแบบวิเคราะห์ (Analytical Research) สำหรับแนวความคิดในการปรับเงินเพิ่มนักบิน โดยนำ รายได้ของนักบินกองทัพอากาศ ไปเปรียบเทียบกับรายได้ของนักบินภายนอกกองทัพอากาศ ได้แก่ กองบินเกษตร, บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน), บริษัท บางกอก แอร์เวย์ นอกจากนี้ยังได้นำไป เปรียบเทียบกับนักบินต่างชาติ เช่น ญี่ปุ่น, มาเลเซีย, ฟิลิปปินส์, ออสเตรเลีย, เยอรมัน และ สหรัฐอเมริกา ทำให้พบว่าค่าตอบแทนนักบินของกองทัพอากาศ มีค่าต่ำกว่าประเทศใกล้เคียง และ ต่ำกว่าเงินค่าตอบแทนของนักบินภายนอกกองทัพอากาศ เฉลี่ยประมาณ ๔ เท่า ทำให้นักบิน ลาออกจากกองทัพอากาศไปทำงานกับบริษัทรัฐวิสาหกิจ ภาคเอกชน กองทัพจึงสูญเสียกำลังพล และความพร้อมรบ

ในการคิดเงินเพิ่มนักบิน คิดจากนักบินของกองทัพอากาศ ซึ่งส่วนใหญ่จะ ลาออกไปประกอบอาชีพที่บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ดังนั้นหลักเกณฑ์ข้ออ้างอิงในการ คิดเงินเพิ่มนักบิน จึงถือเกณฑ์เปรียบเทียบเงินเดือนขั้นต้นของนักบินที่ ๒ ของบริษัทการบินไทย โดยคิดเงินรายได้เฉลี่ยของผู้ที่ลาออกจากกองทัพอากาศ (เฉลี่ยประมาณ ๘,๐๐๐ บาท เทียบเท่า เรืออากาศเอก) ไปหักออกจากเงินเดือนขั้นต้นของนักบินบริษัทการบินไทย ซึ่งได้ประมาณ ๑๘,๐๐๐ บาท จะได้เท่ากับ ๘,๐๐๐ บาท เงินจำนวนนี้จะเป็นเงินที่เพิ่มให้กับนักบิน นอกเหนือจาก เงินเพิ่มค่าฝ้ออันตรายที่ได้รับอยู่เดิม โดยจ่ายตามการแบ่งประเภทนักบิน ลดหลั่นกันลงมา ดังนี้

ประเภทที่ ๑ นักบินที่ทำการบินกับเครื่องบินความเร็วเหนือเสียง ได้แก่ F-5 A/B/E/F และ F-16 ได้รับ ๘,๐๐๐ บาท

ประเภทที่ ๒ นักบินที่ทำการบินกับเครื่องบินความเร็วต่ำกว่าเสียง ได้แก่ นักบินที่ทำการบินกับเครื่องบินแบบต่างๆ นอกจากประเภทที่ ๑ ได้รับลดลง ๑๐% จากประเภทที่ ๑ เป็นเงิน ๘,๑๐๐ บาท

ประเภทที่ ๓ นักบินประจำกองทัมได้สังกัดหน่วยบิน ได้รับลดลง ๒๐% จากประเภทที่ ๑ เป็นเงิน ๘,๒๐๐ บาท

นอกจากนี้เมื่อมีการปรับเงินเดือนก็ให้เอาเงินเดือนของ น.สัญญาบัตรขั้นแรกที่ปรับเพิ่มใหม่เป็นเกณฑ์โดย

$$\text{เงินนักบินที่ปรับเพิ่ม} = \frac{\text{เงินเดือนที่เปลี่ยนแปลง (\%)} \times \text{เงินเพิ่มนักบินตามประเภท}}{๑๐๐}$$

การเปรียบเทียบจำนวนเงินเพิ่มนักบินที่ปรับเพิ่มกับค่าใช้จ่ายในการสร้างนักบินพร้อมรบที่มีประสิทธิภาพ จะเห็นว่าค่าใช้จ่ายในการปรับเงินเพิ่มนักบินมีค่าต่ำกว่าค่าใช้จ่ายในการสร้างนักบิน จนเป็นนักบินพร้อมรบที่มีประสิทธิภาพเป็นอย่างมาก กล่าวคือ

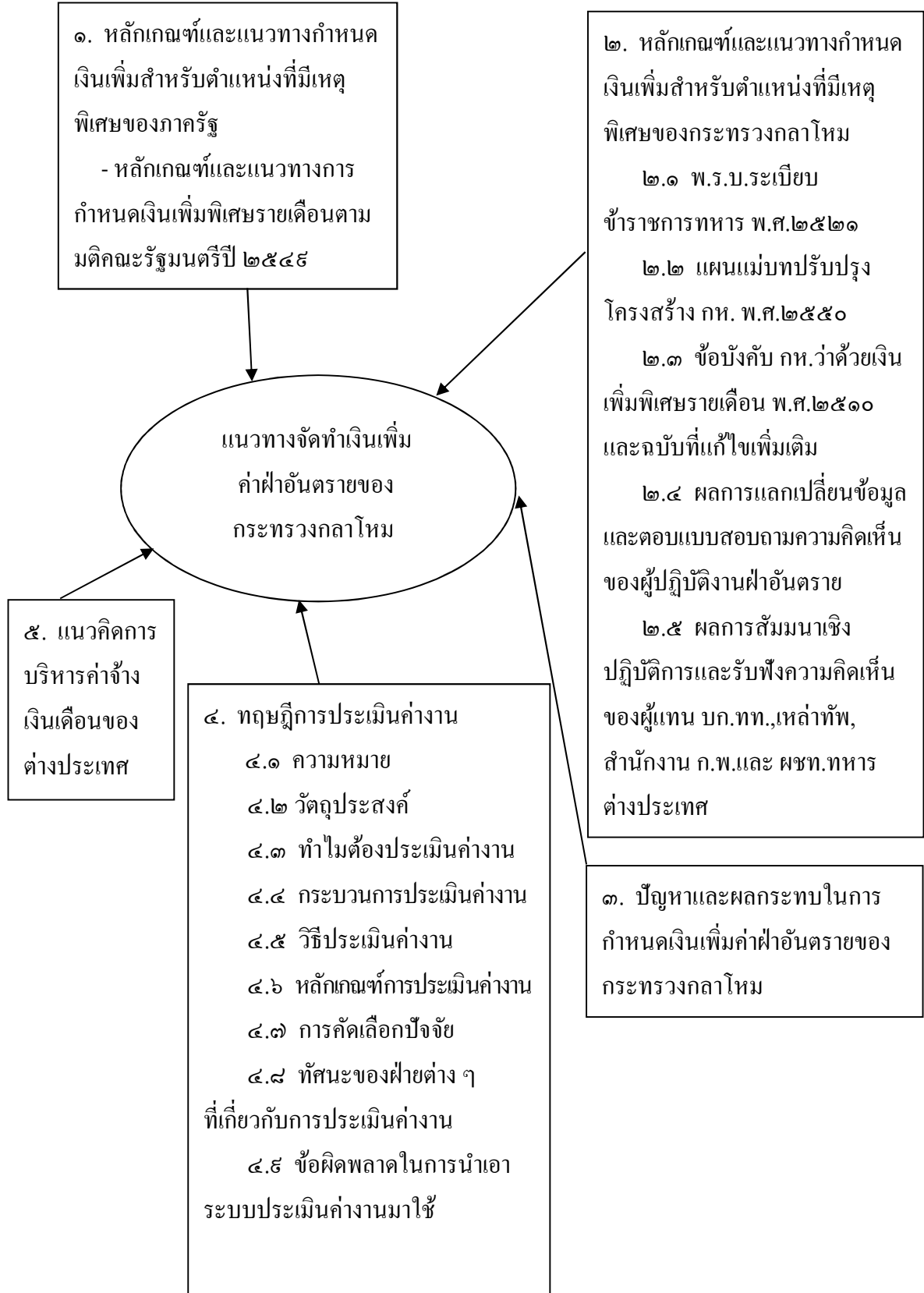
๑. งบประมาณที่ต้องใช้ในการปรับเงินเพิ่มนักบินทั้งกองทัพอากาศเฉลี่ย ๕๔,๑๖๔ บาท/คน/ปี

๒. การสร้างนักบินพร้อมรบที่มีประสิทธิภาพ ใช้งบประมาณเฉลี่ย ๕,๖๑๖,๗๒๖ บาท/คน

ทำให้เห็นว่างบประมาณที่ใช้ในการปรับเงินเพิ่มนักบิน เฉลี่ย/คน มีค่าเท่ากับ ๐.๙๘% ของงบประมาณที่ใช้สร้างนักบินพร้อมรบ/คน

ผู้วิจัยจึงเห็นว่าควรปรับเงินเพิ่มนักบินให้สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจ อีกทั้งปัจจุบันเทคโนโลยีด้านการบินได้มีการพัฒนาให้เจริญรุดหน้าไปอย่างรวดเร็ว และการฝึกนักบินต้องใช้เวลา และงบประมาณจำนวนมาก หากมีนักบินลาออกไปประกอบอาชีพกับหน่วยงานภายนอก จะทำให้กองทัพอากาศสูญเสียทรัพยากรที่มีค่า ซึ่งต้องใช้เวลาและงบประมาณจำนวนมากในการผลิตทดแทน และมีผลให้กองทัพอากาศขาดความพร้อมรบได้

กรอบแนวคิดการวิจัย



สรุป

ตาม พ.ร.บ.ข้าราชการทหาร พ.ศ.๒๕๒๑ กำหนดให้ข้าราชการทหารได้รับเงินเพิ่ม การได้รับเงินเพิ่มดังกล่าว เป็นไปตามหลักเกณฑ์และแนวทางตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อ ๓๐ ต.ค.๔๕ ซึ่งตามมตินี้เป็นผลให้ข้าราชการทหารและข้าราชการพลเรือนได้รับเงินเพิ่มค่าฝ้ออันตรายสำหรับ งานประเภทเดียวกันในอัตราที่เท่ากัน ทั้ง ๆ ที่ลักษณะการปฏิบัติงานทางทหารเป็นการปฏิบัติงาน ที่มีความเสี่ยงอันตรายสูง รวมทั้งการกำหนดให้ใช้คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งมาเป็นองค์ประกอบ ในการพิจารณาเงินเพิ่มค่าฝ้ออันตราย ไม่เหมาะกับการปฏิบัติราชการทางทหาร เนื่องจากการ ปฏิบัติการทางทหาร เช่น การบินของนักบินขับไล่สกัดกั้นหรือโจมตีทิ้งระเบิด นักทำลายใต้น้ำ จู่โจม เป็นต้น ไม่มีสาขาวิชาชีพหรือองค์กรวิชาชีพใด ๆ ที่จะทำหน้าที่ตรวจสอบได้ ทำให้การ ปฏิบัติการทางทหารมิได้รับคะแนนทางด้านนี้

ด้วยเห็นความสำคัญขอในเรื่องการบริหารค่าตอบแทนของกระทรวงกลาโหม ตาม แผนแม่บทปรับปรุงโครงสร้างกระทรวงกลาโหม พุทธศักราช ๒๕๕๐ ได้กำหนดเป้าหมายไว้คือ ให้กำลังพลได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม ตามความสามารถและสมรรถนะ สามารถดำรงอยู่ใน สังคมปัจจุบันได้อย่างมีศักดิ์ศรี กระทรวงกลาโหมจึงกำหนดให้มีการพัฒนาและปรับปรุงเงินเพิ่ม โดยศึกษาเงื่อนไขการจ่ายค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์ให้ครอบคลุมทั้งในเรื่องความเสี่ยง เกียรติยศ และความแตกต่างของสิทธิระหว่างพลเรือนกับข้าราชการทหาร เพื่อหาแนวทางการ ปรับปรุงการกำหนดเงินเพิ่มสำหรับตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษของกระทรวงการคลัง ให้สอดคล้องกับการ ปฏิบัติการทางทหาร

การศึกษาเพื่อหาแนวทางปรับปรุงการกำหนดเงินเพิ่มค่าฝ้ออันตรายที่เหมาะสมกับ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ได้นำข้อมูลจากเอกสารวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผลการแลกเปลี่ยนข้อมูลและการตอบ แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานฝ้ออันตราย ซึ่งจัดโดยกรมเสมียนตรา การแลกเปลี่ยน ข้อมูลการบริหารค่าตอบแทนกับผู้ช่วยทูตทหารต่างประเทศ ผลการสัมมนาเชิงปฏิบัติการและ รับฟังความคิดเห็นเฉพาะกลุ่มของผู้แทนจาก บก.ทท.และเหล่าทัพ รวมทั้งทฤษฎีการประเมิน ค่างานมาเป็นข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ศึกษาปัจจัยและองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีผลต่อการกำหนดเงินเพิ่ม ค่าฝ้ออันตรายของข้าราชการทหาร และหาแนวทางการจัดทำเงินเพิ่มค่าฝ้ออันตรายของข้าราชการ ทหารให้มีความเป็นมาตรฐานเดียวกัน

ผลจากการศึกษาเอกสารวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า วิธีการปรับเงินเพิ่มค่าฝ้ออันตรายนั้น ควรให้เงินเพิ่มค่าฝ้ออันตราย แปรผันกับอัตราเงินเดือน น.สัญญาบัตรชั้นแรก โดยค่าตัวเลขจำนวน เท่าของเงินเดือน X เงินเดือน น.สัญญาบัตรชั้นแรก = เงินเพิ่มค่าฝ้ออันตรายที่ปรับแล้ว สำหรับการพิจารณาเงินเพิ่มค่าฝ้ออันตรายสำหรับนักบินของกองทัพอากาศนั้น ให้พิจารณาเปรียบเทียบกับ ค่าตอบแทนของนักบินภายนอกกองทัพอากาศ และต่างประเทศ

ผลการแลกเปลี่ยนข้อมูลและการตอบแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน ฝ่ายอันตราย สรุปได้ว่า ปัจจัยที่ควรนำมาพิจารณาในการกำหนดค่าตอบแทน เช่น ความรับผิดชอบในการปกครองบังคับบัญชาของทหารที่มีความแตกต่างจากข้าราชการพลเรือน ความเสี่ยงจากฝ่ายตรงข้ามเป็นผู้กำหนด ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบที่ไม่สามารถเลือกพื้นที่ปฏิบัติการ และสภาพแวดล้อมในการทำงานซึ่งไม่สามารถปฏิเสธได้ สมรรถภาพร่างกายที่จำเป็นต้องมีความพร้อมการปฏิบัติงาน ๒๔ ชั่วโมง การเรียนรู้ใช้ทักษะ ประสบการณ์และความชำนาญสูง ปฏิบัติงานที่ยากลำบากและมีความเสี่ยงสูง ควรกำหนดลักษณะเงินเพิ่มให้มีหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาที่สอดคล้องกับการปฏิบัติการทางทหาร พิจารณากัญคุกคามต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงเงินเพิ่มของข้าราชการทหารที่มีอยู่ในปัจจุบัน และกำหนดเงินเพิ่มใหม่ในอนาคต ที่มีความสอดคล้องกับกัญคุกคาม มีการกำหนดค่างาน เพื่อให้สามารถจำแนกประเภทตามระดับความเสี่ยงและจำนวนเงินที่สมควรได้รับให้มีความชัดเจนและเป็นธรรม

ผลการแลกเปลี่ยนข้อมูลด้านการบริหารค่าตอบแทนกับผู้ช่วยทหารต่างประเทศ สรุปได้ว่า การจ่ายค่าตอบแทนในลักษณะพิเศษของกองทัพสิงคโปร์ พิจารณาจากตำแหน่งหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ ทักษะพิเศษที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงและเงื่อนไขในการปฏิบัติงาน โดยไม่มีการเปรียบเทียบกับพลเรือน เนื่องจากถือว่าการปฏิบัติงานมีความแตกต่างกัน แต่เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าการปฏิบัติงานของกองทัพมีความเสี่ยงและจำเป็นต้องใช้ทักษะพิเศษมากกว่าพลเรือนในงานประเภทเดียวกัน เช่น นักบินรบกับนักบินพลเรือนทำให้ได้รับเงินในอัตราที่สูงกว่า นอกจากนี้เงินแต่ละประเภทจะถูกกำหนดโดยแต่ละเหล่าทัพที่รับผิดชอบ เช่น เงินเก็บกู้วัตถุระเบิด มีเฉพาะ ทบ. เงินประดาน้ำ มีเฉพาะใน ทร. และเงินนักบิน มีเฉพาะใน ทอ. เป็นต้น โดยอัตราการจ่ายต้องมีความชัดเจนและเป็นธรรมตามระดับความสามารถ ทักษะ และระยะเวลาการปฏิบัติหน้าที่ สำหรับการจ่ายค่าตอบแทนในลักษณะพิเศษของกองทัพสหรัฐ มีการเปรียบเทียบค่างานตามระดับของทักษะ ความชำนาญ การฝึกในลักษณะเฉพาะ และงานที่เสี่ยงอันตราย ซึ่งให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานจริงเพื่อให้การจ่ายเงินในแต่ละประเภทมีความเหมาะสมและสามารถเปรียบเทียบกันได้ในทุกระดับ ตลอดจนการจ่ายตามลักษณะการปฏิบัติงานจะเพิ่มเติมในเรื่องของเบี้ยเลี้ยง ค่าเช่าที่พัก และค่าใช้จ่ายอื่นๆ ที่จำเป็นเพิ่มเติมตามหลักเกณฑ์ระเบียบการจ่ายเงินในลักษณะพิเศษ (DOD Financial Management Regulation 7000.14-R Volume 7A : Military Pay Policy and Procedures-Active Duty and Reserve Pay) เป็นหลักเกณฑ์ในการดำเนินการ

ผลการสัมมนาเชิงปฏิบัติการและรับฟังความคิดเห็นเฉพาะกลุ่ม สรุปได้ว่า กท. ควรกำหนดประเภทเงินเพิ่มของข้าราชการทหารที่มีอยู่ในรูปแบบปัจจุบันให้สอดคล้องกับการปฏิบัติการทางทหารทั้งที่ได้อยู่เดิมและที่สมควรกำหนดขึ้นใหม่ ซึ่งควรพิจารณาร่วมกับค่าตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินควบคู่กันไปด้วย โดยนำหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้อย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ การกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับจำเป็นที่จะต้องมีความชัดเจนไม่ซ้ำซ้อน สอดคล้องกับภารกิจและการจัดหน่วยตาม อจย./อนค.ที่ระบุไว้ โดยจำแนกตามระดับทักษะ ความชำนาญ และลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติ รวมทั้งควรกำหนดระยะเวลาสิ้นสุดในการมีสิทธิได้รับเงินให้เกิดความแตกต่างระหว่างผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่เป็นประจำกับสำรองให้เกิดความชัดเจน โดยให้ความสำคัญกับประเภทเงินเพิ่มที่ยังไม่ได้รับเป็นลำดับแรก โดยแนวทางที่ผู้เชี่ยวชาญด้านระบบค่าตอบแทนบรรยายและให้ข้อมูลนั้น สามารถนำมากำหนดกรอบแนวคิดเพื่อใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงเงินเพิ่มของ กท. ได้ทั้งนี้ อัตราการจ่ายที่เหมาะสมจะต้องมีการเทียบเคียงเงินในแต่ละประเภทตามค่าของงาน สภาพการทำงาน ระดับความเสี่ยง ความสูญเสีย/ขาดแคลน ประสบการณ์ คุณสมบัติเฉพาะระดับทักษะของผู้ปฏิบัติ ตลอดจนความซับซ้อนการปฏิบัติงาน (Work Complexity) และความรับผิดชอบ (มูลค่าของงาน) ซึ่งให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานจริง โดยจำเป็นที่จะต้องตรวจสอบตั้งแต่ระบบการผลิต กระบวนการทำงาน และผลลัพธ์ของงาน เพื่อให้การจ่ายเงินในแต่ละประเภทมีความเหมาะสมและสามารถเปรียบเทียบกันได้ทุกระดับ ควรกำหนดหลักเกณฑ์การจ่ายในลักษณะพิเศษและการจ่ายตามลักษณะงานที่มอบหมาย เพื่อให้กลุ่มงานที่มีค่าของงานสูงได้รับเงินในอัตราที่มากกว่ากลุ่มงานที่มีค่าของงานต่ำกว่า ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางของคณะกรรมการพัฒนาปรับปรุงเงินเพิ่มของ กท. ที่ควรให้มีการปรับปรุงหลักเกณฑ์การได้รับเงินเพิ่มของ กท. ให้มีหลักเกณฑ์ที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานของ กท. และสามารถเทียบค่างานของแต่ละประเภท/เหล่าทัพได้อย่างเป็นรูปธรรม นอกจากนี้งานที่เป็นลักษณะเฉพาะของทหารและมีความแตกต่างอย่างชัดเจนกับข้าราชการพลเรือนในงานประเภทเดียวกันควรจะต้องได้รับค่าตอบแทนที่สูงกว่า เช่น นักบินเครื่องบินขับไล่ ควรที่จะได้รับเงินสูงกว่านักบินของหน่วยงานพลเรือน แต่งานที่ปฏิบัติเช่นเดียวกับพลเรือนหรือปฏิบัติน้อยกว่าควรได้รับตามอัตราที่สอดคล้องกับข้าราชการพลเรือน นอกจากนี้ การเสนอขอรับเงินเพิ่ม/เงินในลักษณะอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากเงินเดือนไปยัง กค./กรม. และ กท. ควรกำหนดยุทธศาสตร์ในการดำเนินการให้เกิดความชัดเจน และจัดลำดับความสำคัญในการเสนอขอ เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงการได้รับเงินเพิ่มของ กท. ซึ่งจะสามารถวางแผนในการจัดสรรงบประมาณและบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต่อไป

การประเมินค่างานมีประโยชน์ต่อการบริหารองค์กร โดยเฉพาะการจ่ายค่าจ้างเงินเดือนและค่าตอบแทน ทั้งนี้เพราะเป็นการแสดงความสัมพันธ์ของงานแต่ละประเภทในองค์กร และกำหนดความแตกต่างของงานได้ถูกต้อง ซึ่งจะทำให้พนักงานยอมรับค่าจ้างเงินเดือนตามตำแหน่งงานที่ตนดำรงอยู่ การประเมินค่างานต้องอยู่บนความเป็นจริงและเป็นหลักการที่สามารถอธิบายได้ หลักการและเทคนิคประเมินค่างานที่เป็นธรรมชาติ สามารถช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการบริหารเงินเดือนและค่าตอบแทนขององค์กรได้ แม้ว่าค่าจ้างเงินเดือนที่กำหนดตามงานแต่ละประเภทจะแตกต่างกัน ซึ่งถือเป็นเรื่องปกติ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความต้องการและทักษะความชำนาญของงานในแต่ละประเภท ซึ่งเป็นไปตามธรรมชาติของลักษณะงานที่ยอมรับกันอยู่แล้ว งานไหนไม่จำเป็นต้องอาศัยความชำนาญจากพนักงาน ขยายความคืองานที่ใช้ความชำนาญพิเศษในสาขาของลูกจ้างและนายจ้างจะต้องมีความเห็นตรงกัน ความขัดแย้งในการจ่ายค่าจ้างค่าตอบแทนไม่ควรจะเกิดขึ้น

การประเมินค่างานมี ๔ วิธี ซึ่งทั้ง ๔ วิธี ได้แก่ ๑) วิธีการจัดลำดับ ๒) วิธีการจำแนกตำแหน่งงาน ๓) วิธีเปรียบเทียบส่วนประกอบของงาน และ ๔) วิธีการให้แต้มหรือค่าคะแนน หรือวิธีแบบถ่วงน้ำหนักปัจจัย ซึ่งมีส่วนที่คล้ายคลึงกัน ดังต่อไปนี้

๑. เป็นการแสดงถึงกลุ่มตำแหน่งงาน ทำให้แน่ใจได้ว่าลักษณะงานได้ถูกกำหนดอย่างเหมาะสมและสมเหตุผล มีการจ้างอย่างถูกต้องตามความสามารถของพนักงาน

๒. เป็นการวิเคราะห์งานของแต่ละตำแหน่งงาน เพื่อเป็นการนำไปสู่การเขียนคำบรรยายละเอียดลักษณะงาน เพื่อแสดงถึงหน้าที่และขอบเขตของงาน กระบวนการปฏิบัติงาน และปริมาณงาน รวมทั้งทำให้ทราบถึงลักษณะของงานได้ละเอียดยิ่งขึ้น

๓. เป็นการประเมินค่างานอย่างเป็นระบบ และมีการเปรียบเทียบงานแต่ละระดับตำแหน่งงานของฝ่ายงานและ/หรือขององค์กร

๔. เป็นการสร้างลำดับตำแหน่งของงานจากลำดับที่สำคัญน้อยที่สุดถึงลำดับที่สำคัญมากที่สุด

๕. เป็นการกำหนดตำแหน่งงานต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับความต้องการหรือความสำคัญของงาน เพื่อกำหนดระดับค่าจ้างเงินเดือนและค่าตอบแทน เป็นลำดับถัดไป

๖. เป็นการกำหนดเงินค่าจ้างเงินเดือนและค่าตอบแทนในแต่ละระดับความสำคัญของงานอย่างเหมาะสม

บทที่ ๓

การพิจารณาค่างานของผู้ปฏิบัติงานฝ่ายอำนวยการ

กล่าวนำ

หลักเกณฑ์และแนวทางการกำหนดเงินเพิ่มค่าฝ่ายอำนวยการที่กระทรวงการคลังเสนอ และ ครม. ได้มีมติเห็นชอบเมื่อ ๓๐ ต.ค. ๕๕ ได้นำแนวคิดการประเมินค่างานมาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดเงินเพิ่มค่าฝ่ายอำนวยการ โดยการประเมินค่างานใช้วิธีการให้ค่าคะแนนแบบถ่วงน้ำหนัก ปัจจัย ซึ่งเป็นวิธีที่ลดอคติได้มากกว่าวิธีอื่น ๆ และเป็นวิธีที่นิยมใช้มากที่สุด วิธีนี้ต้องมีการกำหนดปัจจัยที่ใช้ในการประเมินค่างาน และต้องมีการกำหนดน้ำหนักของแต่ละปัจจัย ว่าปัจจัยใดควรให้น้ำหนักหรือละเท่าใด ซึ่งเมื่อรวมทุกปัจจัยแล้วจะต้องไม่เกินร้อยละ ๑๐๐ โดยการดำเนินการมีขั้นตอนดังนี้

- ขั้นตอนที่ ๑ พิจารณาลักษณะงาน และคุณสมบัติเฉพาะของงาน
- ขั้นตอนที่ ๒ คัดเลือกปัจจัยที่จะใช้ประเมินค่างาน
- ขั้นตอนที่ ๓ จัดสัดส่วนค่าปัจจัยและให้คำจำกัดความ
- ขั้นตอนที่ ๔ กำหนดหลักเกณฑ์ในการประเมินค่างาน
- ขั้นตอนที่ ๕ กำหนดค่าคะแนนของแต่ละปัจจัย

ปัญหาที่เกิดขึ้น

หลักเกณฑ์และแนวทางการกำหนดเงินเพิ่มสำหรับตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษของข้าราชการประเภทต่าง ๆ ตามที่ กค. เสนอและ ครม. ได้มีมติเห็นชอบเมื่อ ๓๐ ต.ค. ๕๕ เป็นผลให้ข้าราชการทหารและข้าราชการประเภทต่าง ๆ ได้รับเงินเพิ่มค่าฝ่ายอำนวยการสำหรับงานประเภทเดียวกันในอัตราที่เท่ากัน ทั้ง ๆ ที่ลักษณะการปฏิบัติงานทางทหารเป็นการปฏิบัติการทางยุทธวิธี มีการใช้กระสุน วัตถุระเบิดในการปฏิบัติงานและต้องเผชิญภัยคุกคามในรูปแบบต่าง ๆ ที่ฝ่ายตรงข้ามเป็นผู้กำหนด เป็นภาระหน้าที่ความรับผิดชอบที่ไม่สามารถเลือกพื้นที่ปฏิบัติการ และสภาพแวดล้อมในการทำงานซึ่งไม่สามารถปฏิเสธได้ สมรรถภาพร่างกายต้องมีความพร้อม ต้องปฏิบัติงาน ๒๔ ชั่วโมง มีการเรียนรู้การใช้ทักษะประสบการณ์ และความชำนาญสูง พร้อมปฏิบัติงานที่ยากลำบาก และมีความเสี่ยงอันตรายสูง อีกทั้งการกำหนดให้ใช้คุณลักษณะเฉพาะสำหรับตำแหน่ง ตามตารางที่ ๒.๘ มาเป็นองค์ประกอบในการพิจารณาเงินเพิ่มค่าฝ่ายอำนวยการ ไม่เหมาะสมกับการปฏิบัติการทางทหาร

เนื่องจากการปฏิบัติการทางยุทธวิธีของทหาร เช่น การปฏิบัติการบินของนักบินขับไล่สกัดกั้น หรือนักบินโจมตีทิ้งระเบิด นักทำลายใต้น้ำจู่โจม และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการรบแบบจู่โจม เป็นต้น ไม่มีสาขาวิชาชีพ หรือองค์กรวิชาชีพใด ๆ จะสามารถออกวุฒิบัตร หรือประกาศนียบัตร เพื่อรับรองความเชี่ยวชาญเฉพาะทางได้ รวมทั้งไม่มีองค์กรตามกฎหมายใด ๆ ที่จะทำหน้าที่ตรวจสอบได้ จึงมีผลให้การปฏิบัติงานทางทหารจะไม่ได้รับคะแนน ๒๐ คะแนน ตามตารางดังกล่าว นอกจากนี้แม้กระทั่งการปฏิบัติการทางทหารด้วยตนเองยังขาดความเป็นมาตรฐานในการกำหนดค่างาน ทำให้การกำหนดอัตราเงินเพิ่มค่าฝ่าอันตรายของข้าราชการทหารมีความเหลื่อมล้ำ ขาดความเป็นธรรม

องค์ประกอบที่ใช้ในการพิจารณาค่างาน

จากการแลกเปลี่ยนข้อมูลและการตอบแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานฝ่าอันตราย การแลกเปลี่ยนข้อมูลด้านการบริหารค่าตอบแทนกับ ผชท.ทหารสิงคโปร์/กรุงเทพฯ ฯ และ ผชท.ทหารสหรัฐ ฯ /กรุงเทพฯ ฯ ตลอดจนผลการสัมมนาเชิงปฏิบัติการและรับฟังความคิดเห็นเฉพาะกลุ่ม (Focus Group) ของผู้แทน บก.ทท., เหล่าทัพ, กค., สำนักงาน กพ., ผชท.ทหารต่างประเทศ และคณะอนุกรรมการพัฒนาและปรับปรุงเงินเพิ่มค่าฝ่าอันตรายของข้าราชการทหาร พบว่า ควรกำหนดประเภทของเงินที่ได้รับให้สอดคล้องกับภัยคุกคามทั้งประเภทที่ได้รับอยู่เดิมและประเภทที่สมควรกำหนดขึ้นใหม่ กลุ่มเป้าหมายที่ได้รับต้องมีความชัดเจนไม่ซ้ำซ้อน อัตราการจ่ายต้องมีความเหมาะสม โดยการเปรียบเทียบเงินแต่ละประเภทตามค่าของงาน ซึ่งปัจจัยที่ใช้ในการประเมินความสำคัญคุณค่าของงานที่เสี่ยงอันตราย ได้แก่ ความเสี่ยง ประสิทธิภาพ คุณสมบัติเฉพาะ สมรรถภาพร่างกาย ระดับทักษะของผู้ปฏิบัติงาน ความซับซ้อนของงาน (Work Complexity) ความรับผิดชอบ (มูลค่าของงาน) เป็นต้น โดยจะต้องตรวจสอบตั้งแต่กระบวนการผลิต กระบวนการทำงาน และผลลัพธ์ของงาน เพื่อให้กลุ่มที่มีค่าของงานที่เสี่ยงอันตรายสูงได้รับเงินในอัตราที่มากกว่า กลุ่มงานที่มีค่าของงานเสี่ยงอันตรายต่ำกว่า

สรุปองค์ประกอบในการประเมินค่าของงานเสี่ยงอันตรายประกอบด้วย ๑. ความเสี่ยง ๒. ประสิทธิภาพ ๓. คุณสมบัติเฉพาะ ๔. สมรรถภาพร่างกาย ๕. ระดับทักษะของผู้ปฏิบัติงาน ๖. ความซับซ้อนของการปฏิบัติงาน ๗. ความรับผิดชอบ ซึ่งองค์ประกอบในข้อ ๑ – ๓ เป็นองค์ประกอบในการประเมินค่างานตามมติ ค.ร.ม.เมื่อ ๓๐ ต.ค.๕๕ สำหรับองค์ประกอบที่ ๔ – ๗ เป็นองค์ประกอบในการพิจารณาที่เพิ่มขึ้นมา

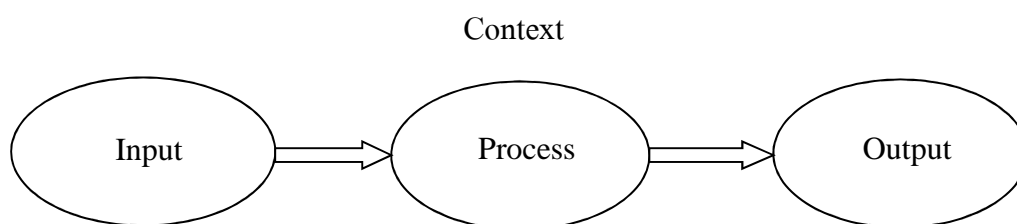
แนวความคิดเชิงระบบในการประเมินค่างาน

การประเมินค่างาน หรือ Job Evaluation โดยใช้วิธีให้คะแนนปัจจัย (Point Rating) เป็นวิธีการประเมินค่างานที่เป็นที่นิยม

วิธีการก็คือ กำหนดปัจจัยในการประเมินค่างานแล้วถ่วงน้ำหนักแต่ละปัจจัย จากนั้นก็ให้คะแนนประเมินตามปัจจัยในตำแหน่งที่ทำการประเมิน เมื่อนำคะแนนที่ประเมินมารวมกันทุกปัจจัยแล้วก็จะได้ ค่างาน (Job Value) ของตำแหน่งนั้นๆ

ในบทนี้ จะได้กล่าวถึงการกำหนดปัจจัยสำหรับการประเมินค่างาน หรือ Job Evaluation Factor ว่าจะสามารถกำหนดได้อย่างไร ในที่นี้จะใช้วิธีคิดแบบเชิงระบบอย่างที่คุณเคยกัณฑ์ คือ มีองค์ประกอบหลักๆ ได้แก่ Input-Process-Output ตามแผนภาพที่ ๓ - ๑

แผนภาพที่ ๓-๑ แนวคิดเชิงระบบในการประเมินค่างาน



จากแผนภาพแนวคิดเชิงระบบทำให้เราสามารถแบ่งกลุ่มปัจจัยประเมินค่างานได้เป็น ๔ ด้าน ดังนี้

๑. Context คือ บริบท สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องในการทำงาน
๒. Input คือ ปัจจัยตั้งต้นสำหรับการทำงาน
๓. Process คือ กระบวนการทำงาน ขั้นตอนการปฏิบัติงาน
๔. Output คือ ผลงาน ผลผลิต ผลการปฏิบัติงาน

ในแต่ละด้านเราสามารถแบ่งน้ำหนักเป็นเปอร์เซ็นต์ได้ตามระดับความสำคัญของแต่ละด้านว่าเราจะให้น้ำหนักความสำคัญกับองค์ประกอบด้านไหนมากน้อยกว่ากัน เช่น Context ๑๐%, Input ๒๐%, Process ๓๐%, Output ๔๐% เป็นต้น โดยรวม % ทั้งหมดก็จะได้ ๑๐๐% พอดี

ตัวอย่างปัจจัยประเมินค่างานที่แบ่งประเภทออกได้ตามแนวคิดเชิงระบบ

๑. Context (ด้านบริบท) เช่น
 - สภาพแวดล้อมการทำงาน
 - ความกดดัน

- ความเสี่ยง
- โครงสร้างการบังคับบัญชา

ฯลฯ

๒. Input ด้าน (Competency Requirement) เช่น

- ความรู้
- ทักษะ
- ประสบการณ์
- การฝึกอบรม

ฯลฯ

๓. Process (ด้านภาระงาน) เช่น

- การใช้ความคิด
- อิสระในการคิด
- การแก้ไขปัญหา
- การตัดสินใจ
- การติดต่อสื่อสาร
- ความซับซ้อนของงาน

ฯลฯ

๔. Output (ด้านผลลัพธ์ของงาน)

- ผลกระทบของงาน
- ขอบเขตความรับผิดชอบ
- ระดับความเสียหาย
- อิสระในการลงมือทำ

ฯลฯ

การพิจารณาค่างานของผู้ปฏิบัติงานฝ่ายอันตรายของกระทรวงกลาโหม

การพิจารณาค่างานของผู้ปฏิบัติงานฝ่ายอันตรายของกระทรวงกลาโหมต้องมีการตรวจสอบตั้งแต่กระบวนการผลิต กระบวนการทำงาน และผลลัพธ์ของงาน โดยนำแนวคิดการประเมินค่างานมาใช้ ด้วยวิธีประเมินค่างานแบบถ่วงน้ำหนักปัจจัย ซึ่งกระบวนการประเมินค่างานด้วยวิธีดังกล่าว ต้องทราบลักษณะงาน และคุณสมบัติเฉพาะของงานต่าง ๆ ที่จะนำมาประเมินค่า โดยลักษณะงานของผู้ปฏิบัติงานฝ่ายอันตรายทางทหารเป็นการปฏิบัติการทางยุทธวิธี มีการใช้กระสุน วัตถุระเบิดในการปฏิบัติงานและต้องเผชิญภัยคุกคามในรูปแบบต่าง ๆ ที่ฝ่ายตรงข้ามเป็นผู้กำหนด เป็นภาระหน้าที่ความรับผิดชอบที่ไม่สามารถเลือกพื้นที่ปฏิบัติการ และสภาพแวดล้อมในการทำงานซึ่งไม่สามารถปฏิเสธได้ สมรรถภาพร่างกายต้องมีความพร้อม ต้องปฏิบัติงาน ๒๔ ชั่วโมง มีการเรียนรู้การใช้ทักษะประสบการณ์ และความชำนาญสูง พร้อมปฏิบัติงานที่ยากลำบาก และมีความเสี่ยงอันตรายสูงดังกล่าวแล้ว จึงควรได้รับเงินเพิ่มค่าฝ่ายอันตรายมากกว่าผู้ปฏิบัติหน้าที่ในงานเดียวกัน ซึ่งมีได้ปฏิบัติงานด้านทหาร ดังนั้น การกำหนดองค์ประกอบในการพิจารณาค่างาน จึงต้องพิจารณาถึงลักษณะงานที่ปฏิบัติการทางทหารว่า แตกต่างจากการปฏิบัติงานของพลเรือนอย่างไรบ้าง เพื่อนำผลของความแตกต่าง มาพิจารณาเป็นองค์ประกอบของการประเมินค่างานของผู้ปฏิบัติงานฝ่ายอันตรายของกระทรวงกลาโหม แต่ทั้งนี้ต้องมีให้การกำหนดเงินเพิ่มค่าฝ่ายอันตรายของทหารมีความถี่ถ้วน และขาดความเป็นธรรม โดยให้ความสำคัญรอบการผลิตที่ต้องใช้เวลาและงบประมาณจำนวนมาก ตามตารางที่ ๓ - ๑ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานฝ่ายอันตรายของกระทรวงกลาโหมมีทักษะ ประสบการณ์ และความชำนาญสูง เพียงพอที่จะปฏิบัติงานที่มีความซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ ๓ - ๑ ตารางงบประมาณและระยะเวลาการผลิตผู้ปฏิบัติงานฝ่ายอันตรายของข้าราชการทหาร

ลำดับ	ประเภท	งบประมาณ	ระยะเวลาการผลิต			หมายเหตุ
			ปี	เดือน	สัปดาห์	
๑	ผู้ทำการในอากาศ					
	๑.๑ นบ.					
	นบ.ประจำกอง	๓,๖๑๖,๐๑๕	๑	๒		
	ครูการบิน	๑,๐๘๕,๔๐๑	๑			
	นบ.ลองเครื่อง	๔๕๓,๑๕๔		๓	๑	
	นบ.ลองเครื่องกับเครื่องต้นแบบ	๒๖,๕๗๓,๕๐๑	๑	๖	๑	

ตารางที่ ๓ – ๑ ตารางงบประมาณและระยะเวลาการผลิตผู้ปฏิบัติงานฝ่ำนรายของข้าราชการทหาร
(ต่อ)

ลำดับ	ประเภท	งบประมาณ	ระยะเวลาการผลิต			หมายเหตุ
			ปี	เดือน	สัปดาห์	
	๑.๒ ศิษย์การบิน					
	ชั้นประถม	๘๓๓,๕๕๐		๖		
	ชั้นมัธยม	๒,๓๓๘,๔๒๕		๘		
	๑.๓ ผู้ทำกรในอากาศยาน เป็นประจำ					
	ต้นหน	๖๘๐,๓๕๓		๓	๒	ภาคอากาศ ๔๐ ชม.
	ช่างอากาศ	๒๑๕,๖๒๕		๒	๓	ภาคอากาศ ๓๓ ชม.
	จนท.วิทยุ	๑๕๐,๐๐๔		๑	๒	ภาคอากาศ ๑๕ ชม.
	จนท.สรรพาวุธ	๑๓๔,๐๐๕		๑	๒	ภาคอากาศ ๑๓ ชม.
	จนท.ถ่ายรูปทางอากาศ	๒๓๕,๓๕๓		๓		ภาคอากาศ ๒๒ ชม.
	จนท.ต้อนรับบนอากาศยาน	๓๑๕,๘๓๐				ภาคอากาศ ๒๕ ชม.
	จนท.ขนส่งทางอากาศ	๒๐๐,๒๓๐		๒	๒	ภาคอากาศ ๒๐ ชม.
	แพทย์และพยาบาล เวชศาสตร์การบิน	๑๓๔,๑๓๕		๓		ภาคอากาศ ๘ ชม.
๒	นักโคตรมจากอากาศยาน เป็นประจำ	๕๒,๒๖๖		๑	๑	ภาคอากาศ ๗.๕ ชม.

ตารางที่ ๓ – ๑ ตารางงบประมาณและระยะเวลาการผลิตผู้ปฏิบัติงานฝ่ายอันตรายของข้าราชการทหาร
(ต่อ)

ลำดับ	ประเภท	งบประมาณ	ระยะเวลาการผลิต			หมายเหตุ
			ปี	เดือน	สัปดาห์	
๓	จนท.ปฏิบัติการพิเศษต่อต้านการก่อการร้าย	๕๔,๐๔๘		๗	๔	รวมหลักสูตร โคตร่ม
๔	จนท.ปฏิบัติการรบแบบจู่โจม	๕๔,๐๔๘		๗	๔	รวมหลักสูตร โคตร่ม
๕	ผู้ปฏิบัติงานในห้องปรับบรรยากาศ	๒๔,๕๐๕		๓		
๖	ผู้ปฏิบัติงานทำลายวัตถุระเบิดเป็นประจำ	๒๑,๗๒๘		๔		
๗	จนท.ปฏิบัติงานด้านดับเพลิงกู้ภัย	๒๑,๓๘๓		๒	๒	
๘	จนท.ปฏิบัติงานด้านการอารักขาบุคคลสำคัญ	๑๓,๕๔๘		๑	๒	
๙	นักทำลายใต้น้ำจู่โจม	๘๔,๑๑๖		๗	๓	รวมหลักสูตร โคตร่ม
๑๐	นักประดาน้ำประจำกอง	๒๕,๖๕๐		๖		

ที่มา : กรมกำลังพลทหารอากาศ, ๒๕๕๔ : ๕

ความแตกต่างในการปฏิบัติงานฝ่ายอันตรายของ กห.และข้าราชการพลเรือน

การเป็นทหารนั้น มีความแตกต่างกับพลเรือน เพราะคนที่จะมาเป็นทหารทุกคน จะต้องผ่านกระบวนการในการปรับเปลี่ยนจากบุคคลพลเรือน มาเป็นทหารด้วยการฝึก และเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปว่า การฝึกของทหารนั้น ผู้ที่เข้ารับการฝึกจะต้องเผชิญกับความยากลำบาก มิได้สะดวกสบายแต่ประการใด ดังนั้น คนที่จะเป็นทหารจะต้องมีความอดทนต่อความยากลำบาก ทุกคนจะต้องผ่านกระบวนการที่ปรับเปลี่ยน จากชีวิตพลเรือนให้เป็นทหาร เพราะฉะนั้นจึงเป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ที่บุคคลที่เป็นทหารทุกคนจะต้องผ่านกระบวนการหรือการฝึก โดยจะต้องมีการปรับเปลี่ยนวิถีชีวิตในระหว่างฝึก และปรับเปลี่ยนวิธีคิด เพื่อให้ทหารทุกคนมีความสามารถในการเอาชนะอุปสรรคเป็นพื้นฐาน จึงจะสามารถผ่านห้วงของการฝึกไปได้ และมีได้หมายความว่า เมื่อผ่านการฝึกเข้ามาเป็นทหาร ได้แล้วจะไม่ต้องพบกับ การฝึก หรือเผชิญกับความยากลำบากอีก ทั้งนี้เป็นเพราะทหารเป็นอาชีพที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความรุนแรงซึ่งในบางครั้งคนที่ เป็นทหารจะต้องประสบภาวะที่กดดันอย่างสูงมาก เช่นการตกอยู่ท่ามกลางสนามรบ และบ่อยครั้ง หลายคนที่อยู่ในสภานั้นกลายมาเป็นบุคคลที่มีปัญหาทางจิต โดยเฉพาะอย่างยิ่งแล้วหน่วยทหาร ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานที่มีความยากลำบากเช่น การเข้าสู้รบในสนามรบที่ต้องทนอยู่ในพื้นที่ที่มีความเสี่ยงอันตรายประสบกับภาวะที่กดดันอย่างสูงมากหรือการปฏิบัติงานของหน่วยรบพิเศษ เช่น การปฏิบัติงานในลักษณะชุดปฏิบัติการขนาดเล็กในแนวหลังของข้าศึก หรือการปฏิบัติงานในพื้นที่ยากลำบากทุกกันดาร เป็นต้น ด้วยความยากลำบากเหล่านี้จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้เข้ามาเป็นทหารจะต้องมีความความสามารถของทหารอาชีพในระดับที่สูงเพราะไม่มีอะไรจะสามารถ ประกันความสำเร็จของงาน หรือภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้ไปปฏิบัติได้เท่ากับระดับของ ความสามารถของทหารอาชีพที่สูงที่มีอยู่ในตัวทหารทุกคน เพราะความสามารถดังกล่าวคือ ความสามารถของบุคคลในการตอบสนองต่อเหตุการณ์ในยามที่ต้องเผชิญกับความทุกข์ยากหรือ ความลำบาก โดยผู้ที่มีความสามารถสูงจะมีจิตใจเข้มแข็ง ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคใด ๆ แม้จะพ่ายแพ้ หรือล้มไปแล้วก็สามารถลุกขึ้นมาต่อสู้ใหม่ได้ ส่วนผู้ที่มีความสามารถของทหารอาชีพต่ำ เวลาเผชิญกับความผิดหวัง หรือความทุกข์ยากก็จะยอมแพ้ บางคนอาจจะทิ้งงานไปกลางคัน หรืออาจ ท้อแท้กับชีวิต ถึงขั้นลาออกจากงานก่อนเกษียณก็มี จากที่กล่าวมาจะพบว่า การที่กำลังพลของ กองทัพมีความสามารถทางทหารอาชีพสูงย่อมจะช่วยให้กองทัพปฏิบัติการกิจได้อย่างสำเร็จรวดเร็ว ไปด้วยดี และเมื่อมองย้อนกลับไปยังกระบวนการที่ใช้ปรับเปลี่ยนบุคคลพลเรือนมาเป็นทหารนั้น จะพบว่ามี ความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำการฝึก ให้มีความทนทานต่อความยากลำบากเป็นพื้นฐาน ลำดับแรกๆ สำหรับคนที่จะเป็นทหารทุกคน ดังจะเห็นได้จาก โรงเรียนทหาร ที่ทำหน้าที่ผลิต

กำลังพลให้กับกองทัพในทุกระดับ ล้วนแต่มีระบบ และกระบวนการที่คัดกรองผู้ที่มีความอดทน อดกลั้น และการเผชิญกับปัญหาในเรื่องต่าง ๆ ในระดับที่ต่างกันออกไป ซึ่งระบบเหล่านี้จะช่วย เปลี่ยนนักเรียนที่เป็นพลเรือนภายนอกให้กลายมาเป็นทหารตามที่กองทัพต้องการ ส่วนบุคคลอื่น ๆ ที่เข้ามาเป็นทหารในกองทัพโดยมิได้ผ่านโรงเรียนก็จะมีช่องทาง หรือกระบวนการอื่นรองรับ เช่น การฝึกให้ข้าราชการกลาโหมพลเรือน ก่อนที่จะทำการประดับยศ ส่วนคนที่จะต้องปฏิบัติหน้าที่ใน สนามรบ หรือเกี่ยวพันกับการรบนั้น ต้องได้รับการฝึกฝนเพิ่มเติม เพื่อให้กองทัพมีความมั่นใจได้ ว่ากำลังพลที่จะเข้าปฏิบัติหน้าที่ในการรบมีความอดทนต่อความยากลำบากมีขีดความสามารถ ในการที่จะเผชิญอุปสรรคต่าง ๆ และสามารถที่จะผ่านพ้นอุปสรรคเหล่านั้นไปได้ เช่นหลักสูตร ใจู๋โจมของกองทัพบก หลักสูตรนักทำลายใต้น้ำจู่โจมของการทัพเรือ และหลักสูตรฝึกศึกษ์การบิน หลักสูตรการฝึกนักบินพร้อมรบ หลักสูตรปฏิบัติการพิเศษของกองทัพอากาศ เป็นต้น งานเหล่านี้ จำเป็นต้องมีคนที่มีความอดทน ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค ทนทานต่อปัญหา ซึ่งจะเห็นได้ว่าคุณลักษณะ พิเศษของทหารที่ต่างจากพลเรือน คือ

๑. สมรรถภาพร่างกาย หมายถึง การปฏิบัติทางทหารที่ต้องใช้ความสมบูรณ์แข็งแรง ความทนทาน ความอดทน และขีดความสามารถของร่างกายที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่

๒. ทักษะของผู้ปฏิบัติ หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ และความ เชี่ยวชาญของผู้ปฏิบัติงานที่จำเป็นต่อการปฏิบัติการทางทหาร

๓. ความซบซ้อนในการปฏิบัติ หมายถึง ความยุ่งยากของการปฏิบัติงาน (การ พิจารณาไตร่ตรอง การบังคับบัญชา ควบคุม การใช้เครื่องมือ ยุทโธปกรณ์ การประสานสอดคล้อง การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ) ภายใต้ระยะเวลาที่จำกัด รวมทั้งแรงกดดันต่าง ๆ ที่ฝ่ายตรงข้าม เป็นผู้กำหนด

สรุป

การประเมินค่างานตามวิธีให้คะแนนแบบถ่วงน้ำหนักปัจจัย จำเป็นต้องมีการพิจารณา ถึงลักษณะงาน คุณสมบัติเฉพาะของผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงปัจจัยที่จะใช้ประเมินค่างาน จึงจะสามารถ พิจารณาค่างานของผู้ปฏิบัติงานฝ่ายอัตรายได้ แต่การพิจารณาค่างานตามมติ ครม.เมื่อ ๓๐ ต.ค.๔๕ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานฝ่ายอัตรายของกระทรวงกลาโหม ได้รับเงินเพิ่มค่าฝ่ายอัตรายเท่ากับผู้ปฏิบัติงาน ในฝ่ายพลเรือนในงานลักษณะเดียวกัน ทั้ง ๆ ที่งานทางทหารมีความแตกต่างจากงานของพลเรือน เมื่อพิจารณาความแตกต่างดังกล่าวจะพบว่าสมรรถภาพร่างกาย ทักษะของผู้ปฏิบัติ และความ ซบซ้อนในการปฏิบัติตลอดจนกระบวนการผลิต เป็นปัจจัยที่สมควรนำมาใช้ในการประเมินค่างาน ของผู้ปฏิบัติงานฝ่ายอัตรายของกระทรวงกลาโหม

บทที่ ๔

การวิเคราะห์แนวทางการจัดทำเงินเพิ่มค่าฝ้ายอันตราย ของข้าราชการทหาร

หลักการและเหตุผล

การประเมินค่างานจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ลักษณะงานในรูปแบบที่กำหนดในคำบรรยายรายละเอียดลักษณะงาน เพื่อทำความเข้าใจเนื้อหาสาระและกระบวนการปฏิบัติงาน ซึ่งลักษณะงานของผู้ได้รับเงินเพิ่มค่าฝ้ายอันตรายของข้าราชการทหาร ต้องมีการตรวจสอบนับตั้งแต่กระบวนการผลิต กระบวนการทำงาน และผลลัพธ์ของการทำงาน การดำเนินการตามกระบวนการดังกล่าว จะทำให้การประเมินค่างานมีความสมบูรณ์มากขึ้น เนื่องจากการประเมินค่างาน จำเป็นต้องมีการดำเนินการให้สอดคล้องกับลักษณะงาน ดังนั้น จึงต้องมีการประเมินค่างานให้สอดคล้องกับระดับงาน หรือความเข้มข้นหรือเนื้อหาสาระของแต่ละปัจจัย โดยการทบทวนบทบาทความรับผิดชอบเทียบเคียงคำจำกัดความหรือคำนิยามของแต่ละระดับปัจจัย และมีการลงความเห็นให้ค่าคะแนน โดยใช้เสียงส่วนใหญ่ของคณะกรรมการ ดังนั้นการเลือกปัจจัยประเมินค่างานจึงมีความสำคัญมาก ที่กล่าวเช่นนี้ ก็เนื่องจากว่า ปัจจัยจะใช้เป็นเครื่องมือชี้วัดถึงความสำคัญและคุณค่าของงาน โดยดำเนินการหลังจากได้มีการจัดทำคำบรรยายรายละเอียดลักษณะงานเสร็จเรียบร้อยแล้ว ซึ่งตำแหน่งต่าง ๆ ของผู้ได้รับเงินเพิ่มค่าฝ้ายอันตรายของข้าราชการทหาร ได้มีการกำหนดรายละเอียดลักษณะงานไว้แล้ว ซึ่งสามารถนำมาพิจารณาว่าปัจจัยใดบ้างที่มีความสำคัญต่อลักษณะงานสำหรับผู้ได้รับเงินเพิ่มค่าฝ้ายอันตรายของข้าราชการทหาร เมื่อพิจารณาปัจจัยได้แล้ว จะต้องมีการพิจารณาอย่างรอบคอบถึงลักษณะงานแต่ละงานว่า ถ้าจะปฏิบัติงานในตำแหน่งหนึ่งตำแหน่งใด ต้องใช้ปัจจัยอะไรบ้าง และใช้ปัจจัยเหล่านั้นในระดับความเข้มข้น ความถี่ ความบ่อย หรือต้องใช้ประจำสม่ำเสมอ รวมทั้งใช้ในระดับความง่าย – ยาก แตกต่างกันอย่างไร กล่าวคือ ตามลักษณะของงาน จะมีการให้น้ำหนักเป็นร้อยละในแต่ละปัจจัยเท่าใดจึงจะเหมาะสม การกำหนดน้ำหนักปัจจัยนั้นก็เพื่อแสดงให้เห็นว่าตำแหน่งงานใดขององค์กรมีความสำคัญ ซึ่งจะได้อธิบายวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนดเงินเพิ่มค่าฝ้ายอันตรายของข้าราชการทหาร และองค์ประกอบของปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนดเงินเพิ่มค่าฝ้ายอันตรายของข้าราชการทหาร เพื่อใช้เป็นแนวทางการจัดทำเงินเพิ่มค่าฝ้ายอันตรายของข้าราชการทหาร ต่อไป

ปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนดเงินเพิ่มค่าฝ้ออันตรายของข้าราชการทหาร

เพื่อวิเคราะห์หาปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนดเงินเพิ่มค่าฝ้ออันตรายของข้าราชการทหาร ผู้วิจัย ขอนำเสนอปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน และการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนดเงินเพิ่มค่าฝ้ออันตรายของข้าราชการทหาร ดังนี้

๑. ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยได้ศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการประเมินค่างานจากแหล่งข้อมูลต่างๆ เพื่อนำมาวิเคราะห์ ได้แก่ ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินค่างานของงาน โดยทั่วไป, ปัจจัยที่ใช้ประเมินค่างานของตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ และปัจจัยที่ใช้ประเมินค่างานของผู้ปฏิบัติงานฝ้ออันตราย

๑.๑ ปัจจัยที่ใช้ประเมินค่างานของงานทั่วไป

โดยทั่วไปปัจจัยที่ใช้ประเมินค่างานมี ๔ ปัจจัย (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, ๒๕๕๕ : ๑๑๑) ได้แก่

๑.๑.๑ ทักษะ หมายถึง ความสามารถที่จะทำงานได้ดี และหมายความรวมถึง ความคล่องแคล่วและความชำนาญ รวมเอาความฉับไว การประสานงาน ประสิทธิภาพที่ทำให้การทำงานเป็นไปด้วยดี หรือการทำงานได้รวดเร็ว และถูกต้อง

๑.๑.๒ ความสมบูรณ์ของสุขภาพ หมายถึง ความสมบูรณ์ของร่างกายที่จะปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับงานที่ต้องใช้แรงกายเช่น ยกของ การยืน การปีนป่าย การเดิน หรือการทำงานต่อเนื่องเป็นระยะเวลานาน เป็นต้น

๑.๑.๓ ความรับผิดชอบ หมายถึง ความเอาใจใส่ต่อหน้าที่การงาน รับผิดชอบต่อเงิน ข้อมูล เครื่องจักร เครื่องมือ ความปลอดภัย การฝึกอบรม ตลอดจนการให้คำแนะนำ กำกับดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา

๑.๑.๔ สภาพเงื่อนไขการทำงาน ประเมินถึงสภาพการทำงานและอุปสรรคในการทำงาน เช่น ความร้อน ความเย็น ความชื้น เสียงดัง กลิ่นเหม็น ตลอดจนความไม่ปลอดภัยในการปฏิบัติงาน เช่น การทำงานเกี่ยวกับกระแสไฟแรงสูง ทำงานหนักเกินไปที่สภาพร่างกายจะรับได้ หรือทำงานบนแท่นขุดเจาะน้ำมันกลางทะเล

๑.๒ ปัจจัยที่ใช้ประเมินค่างานของตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ

สำนักงาน ก.พ.ได้ร่วมกับที่ปรึกษา บริษัท Hay Group จำกัด พัฒนารูปแบบเทคนิคประเมินค่างานแบบ Civil Service Commission (CSC Guide Charts) ขึ้นมาเป็นวิธีประเมินค่างาน เพื่อใช้สำหรับกำหนดตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ ให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติ

ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.๒๕๕๑ โดยมีความคิดพื้นฐานเกี่ยวกับตำแหน่งว่าทุกตำแหน่งงานจะมีองค์ประกอบสำคัญพื้นฐานที่แสดงถึงขนาดหน้าที่ความรับผิดชอบ คุณภาพและความยุ่งยากของงาน ๓ ด้าน (สำนักงาน ก.พ. ,๒๕๕๒ : ๘) ซึ่งประกอบด้วย

๑.๒.๑ ด้านความรู้และทักษะที่จำเป็นในงาน (Know – How) หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ความรอบรู้และความชำนาญงาน และทักษะที่พัฒนาขึ้นมาจากประสบการณ์การทำงานและการฝึกฝน ซึ่งผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ๆ ต้องมี (Input) เพื่อที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ของตำแหน่งนั้น ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

๑.๒.๒ ด้านความสามารถในการแก้ปัญหา (Problem Solving) หมายถึง ระดับความซับซ้อนในการใช้ความคิดและการตัดสินใจ ซึ่งเกี่ยวข้องในกระบวนการ/ขั้นตอนของการที่ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่ง (Process) ที่จะนำเอาความรู้ (Know – How) มาใช้ทำงานจนเสร็จสมบูรณ์

๑.๒.๓ ด้านความรับผิดชอบ (Accountability) หมายถึง ระดับและขอบเขตผลกระทบที่เกิดขึ้นจากงาน ความรับผิดชอบหรือคุณภาพของงานที่เกิดขึ้น (Output) รวมถึงความอิสระหรือข้อจำกัดในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้น ๆ

๑.๓ ปัจจัยที่ใช้ประเมินค่างานของผู้ปฏิบัติงานฝ่ายอำนวยการ จากหลักเกณฑ์การพิจารณาเงินเพิ่มค่าฝ่ายอำนวยการรัฐ และของกระทรวงกลาโหม ซึ่งศึกษาจากการทบทวนวรรณกรรมในบทที่ ๒ และการพิจารณาค่างานของผู้ปฏิบัติงานฝ่ายอำนวยการในบทที่ ๓ ซึ่งสรุปปัจจัยที่ใช้ในการประเมินค่างาน ประกอบด้วย

- ๑.๓.๑ ความเสี่ยง
- ๑.๓.๒ ประสบการณ์
- ๑.๓.๓ คุณสมบัติเฉพาะ
- ๑.๓.๔ สมรรถภาพร่างกาย
- ๑.๓.๕ ระดับทักษะของผู้ปฏิบัติงาน
- ๑.๓.๖ ความซับซ้อนของงาน
- ๑.๓.๗ ความรับผิดชอบ

๒. การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนดเงินเพิ่มค่าฝ่ายอำนวยการของข้าราชการทหาร

๒.๑ หลักเกณฑ์ที่กำหนดสำหรับคัดเลือกปัจจัยในการประเมินค่างาน ประกอบด้วย (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล , ๒๕๕๕ : ๑๑๐)

- ๒.๑.๑ ต้องมีความสัมพันธ์กับความยากของงานหรือคุณค่าของงาน
- ๒.๑.๒ ต้องสามารถอธิบายถึงกับความยากของงาน
- ๒.๑.๓ ต้องสามารถสัมผัสและวัดค่าได้

๒.๑.๔ องค์ประกอบที่สำคัญของแต่ละงาน สามารถวัดได้โดยปัจจัยใด ปัจจัยหนึ่งหรือหลายปัจจัยก็ได้

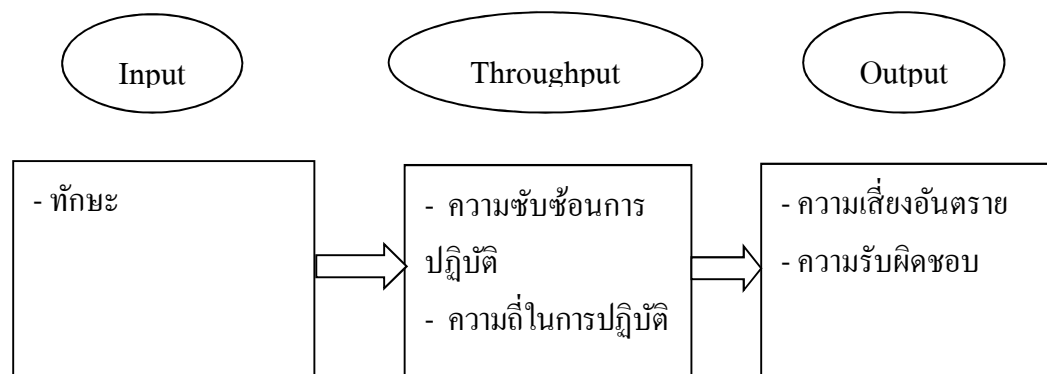
๒.๑.๕ ทุกปัจจัยช่วยอธิบายถึงความแตกต่างของงานได้

๒.๑.๖ ต้องมีปัจจัยที่บ่งบอกถึงการปฏิบัติทางทหารที่แตกต่างจาก พลเรือน

๒.๑.๗ ต้องมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิต กระบวนการทำงาน และผลลัพธ์ของการทำงาน

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าวข้างต้น สามารถวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการ กำหนดเงินเพิ่มค่าฝ้ออันตรายของข้าราชการทหาร ได้ดังนี้

แผนภาพที่ ๔ - ๑ แสดงกระบวนการงานและปัจจัยการประเมินค่างาน



๒.๒ ความหมายของปัจจัยต่าง ๆ ตามภาพที่ ๔- ๑

๒.๒.๑ ทักษะ หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ความเชี่ยวชาญของผู้ปฏิบัติงานที่จำเป็นต่อการปฏิบัติการทางทหาร

๒.๒.๒ ความซับซ้อนการปฏิบัติ หมายถึง ความยุ่งยากของผู้ปฏิบัติงาน ในตำแหน่งกับการปฏิบัติการทางทหาร (การพิจารณาได้ตรง การบังคับบัญชา ควบคุม การใช้เครื่องมือยุทธโศปกรณ์ การประสานสอดคล้อง การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ) ภายใต้อำนาจหน้าที่ที่กำหนด รวมทั้งแรงกดดันต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานที่ฝ่ายตรงข้ามเป็นผู้กำหนด

๒.๒.๓ ความถี่ในการปฏิบัติ หมายถึง มีการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง หรือมีการฝึกเพื่อให้มีประสิทธิภาพ ความชำนาญในการปฏิบัติการทางทหาร

๒.๒.๔ ความเสี่ยงอันตราย หมายถึง ระดับของความเสียหายของงานที่ปฏิบัติ ซึ่งมีผลกระทบต่อชีวิตของผู้ปฏิบัติการทางทหาร

๒.๒.๕ ความรับผิดชอบ หมายถึง ระดับและขอบเขตผลกระทบที่เกิดจากการปฏิบัติการทางทหาร ซึ่งรวมถึงความรับผิดชอบต่อเครื่องมือ ยุทโธปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

สำหรับในเรื่องของสมรรถภาพร่างกายตามผลการทบทวนวรรณกรรมในบทที่ ๒ และการพิจารณาค่างานของผู้ปฏิบัติงานฝ้ออันตรายในบทที่ ๓ ผู้วิจัยมีได้นำมาเป็นปัจจัยในการกำหนดเงินเพิ่มค่าฝ้ออันตรายของข้าราชการทหาร เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานฝ้ออันตรายในแต่ละประเภทมีหลักเกณฑ์ในการตรวจสอบความพร้อมของสมรรถภาพร่างกายที่มีความแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง โดยประเด็นในเรื่องสมรรถภาพร่างกายได้ถูกกำหนดไว้เป็นปัจจัยในเรื่องของทักษะแล้ว ว่าต้องผ่านเกณฑ์การทดสอบการปฏิบัติงาน ซึ่งเกณฑ์การทดสอบการปฏิบัติงานนั้น ได้กำหนดในเรื่องของสมรรถภาพร่างกายไว้ด้วยแล้ว เช่นเดียวกันปัจจัยในด้านทักษะก็ได้รวมเอาประเด็นในเรื่องประสบการณ์ ความชำนาญไว้ด้วยแล้ว ส่วนในเรื่องของความถี่ในการปฏิบัติ จากการวิเคราะห์พบว่า เป็นปัจจัยที่สำคัญที่ควรกำหนดไว้เนื่องจากเป็นตัวชี้วัดที่เป็นรูปธรรมในด้านของความเสียหายอันตรายในการกำหนดเงินเพิ่มค่าฝ้ออันตรายของข้าราชการทหารให้มีความเหมาะสมและเป็นธรรมเป็นที่ยอมรับของผู้ปฏิบัติงานฝ้ออันตรายโดยทั่วไป

องค์ประกอบของปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนดเงินเพิ่มค่าฝ้ออันตรายของข้าราชการทหาร

ปัจจัยที่ใช้ในการกำหนดค่างานแต่ละปัจจัย ต้องมีองค์ประกอบหรือปัจจัยรองสำหรับการพิจารณาสำหรับงานแต่ละลักษณะงานว่า ถ้าจะปฏิบัติงานในงานใดงานหนึ่งจะต้องใช้ปัจจัยรองอะไรบ้าง จะมีการให้น้ำหนักคะแนนแต่ละปัจจัยร้อยละเท่าใด จึงจะเหมาะสม ซึ่งปัจจัยหนึ่ง ๆ ควรกำหนดระดับไว้อย่างน้อย ๓ ระดับ กล่าวคือ ไม่มีความชำนาญ กึ่งความชำนาญ และมีความชำนาญ ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับความง่าย – ยากของงาน โดยปัจจัยและองค์ประกอบของปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนดเงินเพิ่มค่าฝ้ออันตรายของข้าราชการทหาร เป็นดังนี้

๑. ทักษะ หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ความเชี่ยวชาญของผู้ปฏิบัติงานที่จำเป็นต่อการปฏิบัติการทางทหาร ซึ่งต้องใช้ระยะเวลาและงบประมาณในการผลิตตามตารางที่ ๓ - ๑ มีน้ำหนัก ๓๐ คะแนน ประกอบด้วย

๑.๑ สำเร็จการศึกษาในหลักสูตรและผ่านเกณฑ์การทดสอบการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ต้องใช้ทักษะของผู้ปฏิบัติงานในระดับสูงมาก โดยใช้ระยะเวลาและงบประมาณในการผลิตสูง ซึ่งหาทดแทนได้ยาก (ไม่เกิน ๓๐ คะแนน)

๑.๒ สำเร็จการศึกษาในหลักสูตรและผ่านเกณฑ์การทดสอบการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ต้องใช้ทักษะของผู้ปฏิบัติงานในระดับสูง ซึ่งหาทดแทนได้ยาก (ไม่เกิน ๒๐ คะแนน)

๑.๓ สำเร็จการศึกษาในหลักสูตรและผ่านเกณฑ์การทดสอบการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ต้องใช้ทักษะของผู้ปฏิบัติงาน (ไม่เกิน ๑๐ คะแนน)

๒. ความซับซ้อนการปฏิบัติ หมายถึง ความยุ่งยากของการปฏิบัติงานในตำแหน่งด้านการปฏิบัติการทางทหาร (การพิจารณาไต่ร่อง การบังคับบัญชา ควบคุม การใช้เครื่องมือ ยุทโธปกรณ์ การประสานสอดคล้อง การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ) ภายใต้ระยะเวลาที่จำกัด รวมทั้งแรงกดดันต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานที่ฝ่ายตรงข้ามเป็นผู้กำหนด) มีน้ำหนักคะแนน ๓๐ คะแนน ประกอบด้วย

๒.๑ เป็นงานที่มีความซับซ้อน ยุ่งยากในการปฏิบัติงานสูงมาก ต้องใช้เครื่องมือยุทโธปกรณ์ที่มีเทคโนโลยีขั้นสูง ในการปฏิบัติงานที่อยู่ภายใต้ความเคร่งเครียดกดดัน และต้องตัดสินใจในระยะเวลาอันจำกัด (ไม่เกิน ๓๐ คะแนน)

๒.๒ เป็นงานที่มีความซับซ้อน ยุ่งยากในการปฏิบัติงานสูง ต้องใช้เครื่องมือและยุทโธปกรณ์ในการปฏิบัติงานที่มีความเคร่งเครียดกดดัน (ไม่เกิน ๒๐ คะแนน)

๒.๓ เป็นงานที่มีความซับซ้อน ยุ่งยากในการปฏิบัติงาน (ไม่เกิน ๑๐ คะแนน)

๓. ความเสี่ยงอันตราย หมายถึง ระดับของความเสี่ยงอันตรายของงานที่ปฏิบัติ ซึ่งมีผลกระทบต่อชีวิตของผู้ปฏิบัติการทางทหาร มีน้ำหนักคะแนน ๖๐ คะแนน ประกอบด้วย

๓.๑ มีความเสี่ยงอันตรายอย่างรุนแรงต่อชีวิต โดยมีสถิติการเสียชีวิตอย่างต่อเนื่อง (ไม่เกิน ๖๐ คะแนน)

๓.๒ มีความเสี่ยงอันตรายอย่างสูงต่อชีวิต (ไม่เกิน ๔๐ คะแนน)

๓.๓ มีความเสี่ยงอันตราย ก่อให้เกิดการสูญเสียอวัยวะ หรือพิการ (ไม่เกิน ๒๐ คะแนน)

๔. ความถี่ในการปฏิบัติ หมายถึง มีการปฏิบัติงานจริงอย่างต่อเนื่องหรือมีการฝึก เพื่อให้มีประสบการณ์ ความชำนาญในการปฏิบัติการทางทหาร มีน้ำหนักคะแนน ๕๐ คะแนน ประกอบด้วย

๔.๑ มีการปฏิบัติงานจริงอย่างต่อเนื่อง (ไม่เกิน ๕๐ คะแนน)

๔.๒ มีการฝึกเพื่อให้มีประสบการณ์ ความชำนาญ อย่างต่อเนื่อง (ไม่เกิน ๓๐ คะแนน)

๔.๓ มีการฝึกทบทวนตามห้วงเวลาที่กำหนด (ไม่เกิน ๑๐ คะแนน)

๕. ความรับผิดชอบ หมายถึง ระดับ และขอบเขตผลกระทบที่เกิดจากการปฏิบัติงานทางทหาร ซึ่งรวมถึงความรับผิดชอบต่อเครื่องมือ ยุทโธปกรณ์ ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน มีน้ำหนักคะแนนไม่เกิน ๓๐ คะแนน ประกอบด้วย

๕.๑ เป็นงานที่ส่งผลกระทบอย่างร้ายแรงที่สุดต่อการปฏิบัติการทางทหาร และต้องรับผิดชอบต่อเครื่องมือ ยุทโธปกรณ์ที่มีมูลค่าสูง (ไม่เกิน ๓๐ คะแนน)

๕.๒ เป็นงานที่ส่งผลกระทบอย่างร้ายแรงต่อการปฏิบัติการทางทหาร (ไม่เกิน ๒๐ คะแนน)

๕.๓ เป็นงานที่ส่งผลกระทบต่อปฏิบัติการทางทหาร (ไม่เกิน ๑๐ คะแนน)

๖. การได้รับอัตราเงินเพิ่มค่าฝ้ออันตรายของข้าราชการทหารจากการประเมินค่างานตามปัจจัยและองค์ประกอบของปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนดเงินเพิ่มค่าฝ้ออันตรายของข้าราชการทหาร ตามตารางที่ ๔-๑ โดยได้รับเงินเพิ่ม ตามตารางที่ ๔-๒

ตารางที่ ๔-๑ การประเมินค่างานผู้ปฏิบัติงานฝ่ายอันตรายของข้าราชการทหาร

ลำดับ	ประเภท	ความเสี่ยงอันตราย			ความถี่ในการปฏิบัติ			ความรับผิดชอบ			ทักษะ			ความซับซ้อนการปฏิบัติ		
		๖๐	๔๐	๒๐	๕๐	๓๐	๑๐	๓๐	๒๐	๑๐	๓๐	๒๐	๑๐	๓๐	๒๐	๑๐
๑	นักบิน															
๒	ต้นหน															
๓	นักทำลายใต้น้ำจู่โจม															
๔	ผู้ปฏิบัติงานในห้องปรับบรรยากาศ															
๕	ผู้ปฏิบัติงานทำลายวัตถุระเบิดเป็นประจำ															
๖	เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการระบบจู่โจม															
๗	นักโคจรซึ่งทำหน้าที่ตรวจสอบและทดสอบร่มชูชีพ															
๘	นักโคจรประจำกอง															
๙	นักประดาน้ำประจำกอง															
๑๐	ผู้ทำการบนอากาศยานเป็นประจำ															
	ฯลฯ															

ตารางที่ ๔-๒ ตารางกำหนดอัตราเงินเพิ่มค่าฝ้ออันตรายของข้าราชการทหาร

คะแนน	อัตราเงินเพิ่ม ฯ
๑๐	๑,๐๐๐
๒๐	๒,๐๐๐
๓๐	๓,๐๐๐
๔๐	๔,๐๐๐
๕๐	๕,๐๐๐
๖๐	๖,๐๐๐
๗๐	๗,๐๐๐
๘๐	๘,๐๐๐
๙๐	๙,๐๐๐
๑๐๐	๑๐,๐๐๐
๑๑๐	๑๑,๐๐๐
๑๒๐	๑๒,๐๐๐
๑๓๐	๑๓,๐๐๐
๑๔๐	๑๔,๐๐๐
๑๕๐	๑๕,๐๐๐
๑๖๐	๑๖,๐๐๐
๑๗๐	๑๗,๐๐๐
๑๘๐	๑๘,๐๐๐
๑๙๐	๑๙,๐๐๐
๒๐๐	๒๐,๐๐๐

สรุป

การวิเคราะห์แนวทางการจัดทำเงินเพิ่มค่าฝ้ออันตรายของข้าราชการทหาร ต้องมีการตรวจสอบนับตั้งแต่กระบวนการผลิต กระบวนการทำงาน และผลลัพธ์ของงาน โดยต้องมีการประเมินค่างานให้สอดคล้องกับระดับงาน หรือความเข้มข้นหรือเนื้อหาสาระของแต่ละปัจจัย

จะต้องมีการทบทวนบทบาทความรับผิดชอบเทียบกับคำจำกัดความหรือคำนิยามของแต่ละระดับปัจจัย ว่าต้องใช้ปัจจัยอะไรบ้าง และจะมีการให้น้ำหนักเป็นร้อยละเท่าใดในแต่ละปัจจัย

การวิเคราะห์เพื่อหาปัจจัยเพื่อใช้ประเมินค่างานของผู้ปฏิบัติงานฝ่ายอำนวยการของข้าราชการทหาร ได้นำปัจจัยพื้นฐานสำหรับประเมินค่างานของงานโดยทั่ว ๆ ไป, ปัจจัยที่ใช้ประเมินค่างานของตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ และปัจจัยที่ใช้ประเมินค่างานจากการทบทวนวรรณกรรม โดยกำหนดหลักเกณฑ์ในการพิจารณาวิเคราะห์ตามหลักวิชาการ และกำหนดน้ำหนักคะแนนแต่ละปัจจัยให้มีความเหมาะสมกับลักษณะงาน ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินค่างานเพื่อจัดทำเงินเพิ่มค่าฝ่ายอำนวยการของข้าราชการทหาร ได้แก่

๑. ทักษะ หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ความเชี่ยวชาญของผู้ปฏิบัติงานที่จำเป็นต่อการปฏิบัติการทางทหาร มีน้ำหนักคะแนน ๓๐ คะแนน ประกอบด้วย

๑.๑ สำเร็จการศึกษาในหลักสูตรและผ่านเกณฑ์การทดสอบการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ต้องใช้ทักษะของผู้ปฏิบัติงานในระดับสูงมาก โดยใช้ระยะเวลาและงบประมาณในการผลิตสูง ซึ่งหาทดแทนได้ยาก (ไม่เกิน ๓๐ คะแนน)

๑.๒ สำเร็จการศึกษาในหลักสูตรและผ่านเกณฑ์การทดสอบการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ต้องใช้ทักษะของผู้ปฏิบัติงานในระดับสูง ซึ่งหาทดแทนได้ยาก (ไม่เกิน ๒๐ คะแนน)

๑.๓ สำเร็จการศึกษาในหลักสูตรและผ่านเกณฑ์การทดสอบการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ต้องใช้ทักษะของผู้ปฏิบัติงาน (ไม่เกิน ๑๐ คะแนน)

๒. ความซับซ้อนการปฏิบัติ หมายถึง ความยุ่งยากของการปฏิบัติงานในตำแหน่งด้านการปฏิบัติการทางทหาร (การพิจารณาได้ตรง การบังคับบัญชา ควบคุม การใช้เครื่องมือ ยุทโธปกรณ์ การประสานสอดคล้อง การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ) ภายใต้ระยะเวลาที่จำกัด รวมทั้งแรงกดดันต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานที่ฝ่ายตรงข้ามเป็นผู้กำหนด) มีน้ำหนักคะแนน ๓๐ คะแนน ประกอบด้วย

๒.๑ เป็นงานที่มีความซับซ้อน ยุ่งยากในการปฏิบัติงานสูงมาก ต้องใช้เครื่องมือยุทโธปกรณ์ที่มีเทคโนโลยีขั้นสูง ในการปฏิบัติงานที่อยู่ภายใต้ความเคร่งเครียดกดดัน และต้องตัดสินใจในระยะเวลาอันจำกัด (ไม่เกิน ๓๐ คะแนน)

๒.๒ เป็นงานที่มีความซับซ้อน ยุ่งยากในการปฏิบัติงานสูง ต้องใช้เครื่องมือและยุทโธปกรณ์ในการปฏิบัติงานที่มีความเคร่งเครียดกดดัน (ไม่เกิน ๒๐ คะแนน)

๒.๓ เป็นงานที่มีความซับซ้อน ยุ่งยากในการปฏิบัติงาน (ไม่เกิน ๑๐ คะแนน)

๓. ความเสี่ยงอันตราย หมายถึง ระดับของความเสี่ยงอันตรายของงานที่ปฏิบัติ ซึ่งมีผลกระทบต่อชีวิตของผู้ปฏิบัติการทางทหาร มีน้ำหนักคะแนน ๖๐ คะแนน ประกอบด้วย

๓.๑ มีความเสี่ยงอันตรายอย่างรุนแรงต่อชีวิต โดยมีสถิติการเสียชีวิตอย่างต่อเนื่อง (ไม่เกิน ๖๐ คะแนน)

๓.๒ มีความเสี่ยงอันตรายอย่างสูงต่อชีวิต (ไม่เกิน ๔๐ คะแนน)

๓.๓ มีความเสี่ยงอันตราย ก่อให้เกิดการสูญเสียอวัยวะ หรือพิการ (ไม่เกิน ๒๐ คะแนน)

๔. ความถี่ในการปฏิบัติ หมายถึง มีการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง หรือมีการฝึกเพื่อให้มีประสบการณ์ ความชำนาญในการปฏิบัติการทางทหาร มีน้ำหนักคะแนน ๕๐ คะแนน ประกอบด้วย

๔.๑ มีการปฏิบัติงานจริงอย่างต่อเนื่อง (ไม่เกิน ๕๐ คะแนน)

๔.๒ มีการฝึกเพื่อให้มีประสบการณ์ ความชำนาญ อย่างต่อเนื่อง (ไม่เกิน ๓๐ คะแนน)

๔.๓ มีการฝึกทบทวนตามห้วงเวลาที่กำหนด (ไม่เกิน ๑๐ คะแนน)

๕. ความรับผิดชอบ หมายถึง ระดับและขอบเขตผลกระทบที่เกิดจากการปฏิบัติการทางทหาร ซึ่งรวมถึงความรับผิดชอบต่อเครื่องมือ ยุทโธปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน มีน้ำหนักคะแนน ๓๐ คะแนน ประกอบด้วย

๕.๑ เป็นงานที่ส่งผลกระทบอย่างร้ายแรงที่สุดต่อการปฏิบัติการทางทหาร และต้องรับผิดชอบต่อเครื่องมือ ยุทโธปกรณ์ที่มีมูลค่าสูง (ไม่เกิน ๓๐ คะแนน)

๕.๒ เป็นงานที่ส่งผลกระทบอย่างร้ายแรงต่อการปฏิบัติการทางทหาร (ไม่เกิน ๒๐ คะแนน)

๕.๓ เป็นงานที่ส่งผลกระทบต่อปฏิบัติการทางทหาร (ไม่เกิน ๑๐ คะแนน)

บทที่ ๕

สรุปและข้อเสนอแนะ

สรุป

ตามแผนแม่บทปรับปรุงโครงสร้างกระทรวงกลาโหม พุทธศักราช ๒๕๕๐ ได้กำหนดเป้าหมาย ให้กำลังพลได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม ตามความสามารถและสมรรถนะ สามารถดำรงอยู่ในสังคมได้อย่างมีเกียรติและศักดิ์ศรี กระทรวงกลาโหมจึงกำหนดให้มีการพัฒนาและปรับปรุงเงินเพิ่ม โดยศึกษาเงื่อนไขการจ่ายค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์ให้ครอบคลุมทั้งในเรื่องความเสี่ยง เกียรติยศ และความแตกต่างระหว่างพลเรือนกับข้าราชการทหาร การจัดทำเงินเพิ่มค่าฝ้ออันตรายของข้าราชการทหาร เป็นเรื่องที่กระทรวงกลาโหมต้องดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยอยู่ในระหว่างการศึกษาหาแนวทางในการดำเนินการ

การศึกษาเรื่องกำหนดแนวทางการจัดทำเงินเพิ่มค่าฝ้ออันตรายของข้าราชการทหาร มีวัตถุประสงค์เพื่อพิจารณาปัจจัยและองค์ประกอบของปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนดเงินเพิ่มค่าฝ้ออันตรายของข้าราชการทหาร เพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำเงินเพิ่มค่าฝ้ออันตรายของข้าราชการทหาร ให้มีมาตรฐานเดียวกัน เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลจาก กฎหมาย แบบธรรมเนียม แนวคิด หลักเกณฑ์ เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการสัมภาษณ์และการสอบถามความเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้รับผิดชอบในการพิจารณาเงินเพิ่มค่าฝ้ออันตรายของข้าราชการทหาร แล้วนำมาสังเคราะห์ด้วยเหตุและผล เพื่อนำมากำหนดแนวทางในการจัดทำเงินเพิ่มค่าฝ้ออันตรายของข้าราชการทหารที่มีความเป็นมาตรฐาน

การกำหนดแนวทางการจัดทำเงินเพิ่มค่าฝ้ออันตรายของข้าราชการทหาร ได้นำแนวคิดของการประเมินค่างานมาใช้ เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมและยอมรับจากผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากการประเมินค่างานเป็นการแสดงความสัมพันธ์ของงานในแต่ละประเภทขององค์กร และสามารถกำหนดความแตกต่างของงานได้อย่างถูกต้อง ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานยอมรับค่าตอบแทนที่กำหนดขึ้น โดยอยู่บนพื้นฐานความเป็นจริงและเป็นหลักการที่สามารถอธิบายได้ โดยวิธีการประเมินค่างานมี ๔ แบบด้วยกัน ซึ่งการวิจัยในครั้งนี้ ใช้วิธีการประเมินค่างานแบบถ่วงน้ำหนักค่าปัจจัย ซึ่งเป็นวิธีประเมินที่นิยมใช้กันมากที่สุด แนวความคิดของวิธีนี้มีอยู่ว่า ในบรรดา งานต่างๆ ที่จะทำการประเมินนั้น จะมีปัจจัยต่าง ๆ ที่ใช้สำหรับประเมิน (Member of Evaluation Factors) จำนวนหนึ่งที่ครอบคลุมอยู่ในงานเหล่านั้น ดังนั้น ถ้าหากสามารถแยกและกำหนดปัจจัย

ต่างๆ ที่จะประเมินเหล่านี้และเป็นที่ตกลงยอมรับโดยทั่วไปแล้ว ปัจจัยแต่ละอย่างก็จะสามารถกำหนดค่าด้วยวิธีการให้แต้มเป็นคะแนนได้ จากนั้นปัจจัยแต่ละอย่างเหล่านี้แต่ละปัจจัยต่างก็จะมี การแบ่งแยกออกเป็นเกรดหรือดีกรีสำหรับใช้เป็นเครื่องวัด ในการดำเนินการประเมินค่างานแต่ละ อย่างก็จะถูกนำมาวัดกับเครื่องวัดหลายๆ อันที่จัดทำขึ้น โดยแยกเป็นเครื่องวัดของปัจจัยแต่ละ ประเภท

ผลจากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินค่างาน ได้แก่ ๑) ความเสี่ยง ๒) ประสิทธิภาพ ๓) คุณสมบัติเฉพาะ ๔) สมรรถภาพร่างกาย ๕) ระดับทักษะของ ผู้ปฏิบัติงาน ๖) ความซับซ้อนของงาน ๗) ความรับผิดชอบ

การวิเคราะห์แนวทางการจัดทำเงินเพิ่มค่าจ้างอันตรายของข้าราชการทหาร ต้องมีการ ตรวจสอบนับตั้งแต่กระบวนการผลิต กระบวนการทำงาน และผลลัพธ์ของงาน โดยต้องมีการ ประเมินค่างานให้สอดคล้องกับระดับงาน หรือความเข้มข้นหรือเนื้อหาสาระของแต่ละปัจจัย จะต้องมีการทบทวนบทบาทความรับผิดชอบเทียบกับคำจำกัดความหรือคำนิยามของแต่ละ ระดับปัจจัย ว่าต้องใช้ปัจจัยอะไรบ้าง และจะมีการให้น้ำหนักเป็นร้อยละเท่าใดในแต่ละปัจจัย

การวิเคราะห์เพื่อหาปัจจัยเพื่อใช้ประเมินค่างานของผู้ปฏิบัติงานฝ่ายอันตรายของ ข้าราชการทหาร ได้นำปัจจัยพื้นฐานสำหรับประเมินค่างานของงานโดยทั่ว ๆ ไป, ปัจจัยที่ใช้ ประเมินค่างานของตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ และปัจจัยที่ใช้ประเมินค่างานจากการ ทบทวนวรรณกรรม โดยกำหนดหลักเกณฑ์ในการพิจารณาวิเคราะห์ตามหลักวิชาการ และกำหนด น้ำหนักคะแนนแต่ละปัจจัยให้มีความเหมาะสมกับลักษณะงาน ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่ใช้ใน การประเมินค่างานเพื่อจัดทำเงินเพิ่มค่าจ้างอันตรายของข้าราชการทหาร ได้แก่

๑. ทักษะ หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ความเชี่ยวชาญของ ผู้ปฏิบัติงานที่จำเป็นต่อการปฏิบัติการทางทหาร มีน้ำหนักคะแนน ๓๐ คะแนน ประกอบด้วย

๑.๑ สำเร็จการศึกษาในหลักสูตรและผ่านเกณฑ์การทดสอบการปฏิบัติงานใน ตำแหน่งที่ต้องใช้ทักษะของผู้ปฏิบัติงานในระดับสูงมาก โดยใช้ระยะเวลาและงบประมาณในการ ผลิตสูง ซึ่งหาทดแทนได้ยาก (ไม่เกิน ๓๐ คะแนน)

๑.๒ สำเร็จการศึกษาในหลักสูตรและผ่านเกณฑ์การทดสอบการปฏิบัติงานใน ตำแหน่งที่ต้องใช้ทักษะของผู้ปฏิบัติงานในระดับสูง ซึ่งหาทดแทนได้ยาก (ไม่เกิน ๒๐ คะแนน)

๑.๓ สำเร็จการศึกษาในหลักสูตรและผ่านเกณฑ์การทดสอบการปฏิบัติงานใน ตำแหน่งที่ต้องใช้ทักษะของผู้ปฏิบัติงาน (ไม่เกิน ๑๐ คะแนน)

๒. ความซับซ้อนการปฏิบัติ หมายถึง ความยุ่งยากของการปฏิบัติงานในตำแหน่งด้านการปฏิบัติการทางทหาร (การพิจารณาไต่ร่อง การบังคับบัญชา ควบคุม การใช้เครื่องมือ ยุทโธปกรณ์ การประสานสอดคล้อง การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ) ภายใต้ระยะเวลาที่จำกัด รวมทั้งแรงกดดันต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานที่ฝ่ายตรงข้ามเป็นผู้กำหนด) มีน้ำหนักคะแนน ๓๐ คะแนน ประกอบด้วย

๒.๑ เป็นงานที่มีความซับซ้อน ยุ่งยากในการปฏิบัติงานสูงมาก ต้องใช้เครื่องมือ ยุทโธปกรณ์ที่มีเทคโนโลยีขั้นสูง ในการปฏิบัติงานที่อยู่ภายใต้ความเคร่งเครียดกดดัน และต้องตัดสินใจในระยะเวลาอันจำกัด (ไม่เกิน ๓๐ คะแนน)

๒.๒ เป็นงานที่มีความซับซ้อน ยุ่งยากในการปฏิบัติงานสูง ต้องใช้เครื่องมือ และยุทโธปกรณ์ในการปฏิบัติงานที่มีความเคร่งเครียดกดดัน (ไม่เกิน ๒๐ คะแนน)

๒.๓ เป็นงานที่มีความซับซ้อน ยุ่งยากในการปฏิบัติงาน (ไม่เกิน ๑๐ คะแนน)

๓. ความเสี่ยงอันตราย หมายถึง ระดับของความเสี่ยงอันตรายของงานที่ปฏิบัติ ซึ่งมีผลกระทบต่อชีวิตของผู้ปฏิบัติการทางทหาร มีน้ำหนักคะแนน ๖๐ คะแนน ประกอบด้วย

๓.๑ มีความเสี่ยงอันตรายอย่างรุนแรงต่อชีวิต โดยมีสถิติการเสียชีวิตอย่างต่อเนื่อง (ไม่เกิน ๖๐ คะแนน)

๓.๒ มีความเสี่ยงอันตรายอย่างสูงต่อชีวิต (ไม่เกิน ๔๐ คะแนน)

๓.๓ มีความเสี่ยงอันตราย ก่อให้เกิดการสูญเสียอวัยวะ หรือพิการ (ไม่เกิน ๒๐ คะแนน)

๔. ความถี่ในการปฏิบัติ หมายถึง มีการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง หรือมีการฝึกเพื่อให้มีประสบการณ์ ความชำนาญในการปฏิบัติการทางทหาร มีน้ำหนักคะแนน ๕๐ คะแนน ประกอบด้วย

๔.๑ มีการปฏิบัติงานจริงอย่างต่อเนื่อง (ไม่เกิน ๕๐ คะแนน)

๔.๒ มีการฝึกเพื่อให้มีประสบการณ์ ความชำนาญ อย่างต่อเนื่อง (ไม่เกิน ๓๐ คะแนน)

๔.๓ มีการฝึกทบทวนตามห้วงเวลาที่กำหนด (ไม่เกิน ๑๐ คะแนน)

๕. ความรับผิดชอบ หมายถึง ระดับและขอบเขตผลกระทบที่เกิดจากการปฏิบัติการทางทหาร ซึ่งรวมถึงความรับผิดชอบต่อเครื่องมือ ยุทโธปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน มีน้ำหนักคะแนน ๓๐ คะแนน ประกอบด้วย

๕.๑ เป็นงานที่ส่งผลกระทบอย่างร้ายแรงที่สุดต่อการปฏิบัติการทางทหาร และต้องรับผิดชอบต่อเครื่องมือ ยุทโธปกรณ์ที่มีมูลค่าสูง (ไม่เกิน ๓๐ คะแนน)

๕.๒ เป็นงานที่ส่งผลกระทบอย่างร้ายแรงต่อการปฏิบัติการทางทหาร (ไม่เกิน ๒๐ คะแนน)

๕.๑ เป็นงานที่ส่งผลกระทบต่อการศึกษา (ไม่เกิน ๑๐ คะแนน)
การกำหนดคะแนนเพื่อประเมินค่างานกับเงินเพิ่มค่าฝ้ออันตรายของข้าราชการทหาร
งานที่มีผลการประเมินค่างาน ๑๐ คะแนน จะได้เงินเพิ่มค่าฝ้ออันตราย ๑,๐๐๐ บาท ผลคะแนน
การประเมินค่างานสูงสุด ๒๐๐ คะแนน จะได้รับเงินเพิ่มค่าฝ้ออันตรายสูงสุด ๒๐,๐๐๐ บาท

ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษา ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

๑. ข้อเสนอแนะสำหรับแนวทางการจัดทำเงินเพิ่มค่าฝ้ออันตรายของข้าราชการทหาร

๑.๑ คณะอนุกรรมการพัฒนาและปรับปรุงเงินเพิ่มของกระทรวงกลาโหม
ควรจัดให้มีการประชุมวิเคราะห์ลักษณะงานของผู้ปฏิบัติงานฝ้ออันตรายของกระทรวงกลาโหม
ตามคำบรรยายรายละเอียดลักษณะงาน แล้วทำความเข้าใจเนื้อหาสาระและกระบวนการปฏิบัติงาน
ตามขอบข่ายภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละงาน เพื่อนำมาประเมินค่างานตามปัจจัยและ
องค์ประกอบของปัจจัยที่ได้จากผลการวิจัยในครั้งนี้ ให้สามารถประเมินค่างานได้สอดคล้องกับ
ระดับงานหรือความเข้มข้นหรือเนื้อหาสาระของงาน

๑.๒ คณะอนุกรรมการพัฒนาและปรับปรุงเงินเพิ่มของกระทรวงกลาโหม
ควรนำผลการประเมินค่างานไปกำหนดเงินเพิ่มค่าฝ้ออันตรายของข้าราชการทหารที่มีอยู่ในปัจจุบัน
และเป็นแนวทางในการกำหนดเงินเพิ่มค่าฝ้ออันตรายของข้าราชการทหารที่จะมีขึ้นในอนาคต

๒. ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยในครั้งต่อไป

ควรมีการศึกษาวิจัยเพื่อหาแนวทางในการจัดทำเงินเพิ่มสำหรับตำแหน่งที่มีเหตุ
พิเศษอื่นๆ เพื่อให้สามารถจำแนกประเภทตามลักษณะงานและจำนวนเงินที่สมควรได้รับ ให้เกิด
ความชัดเจน และมีความเป็นมาตรฐานเดียวกัน เป็นที่ยอมรับของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่มีเหตุ
พิเศษโดยทั่วไป

บรรณานุกรม

หนังสือ

ธงชัย สันติวงษ์. การบริหารค่าตอบแทน. กรุงเทพฯ : ประชุมช่าง จำกัด, ๒๕๔๖.

ธำรงค์ดี คงศาสน์. การประเมินค่าจ้างและการทำงานโครงสร้างเงินเดือน (ภาคปฏิบัติ). กรุงเทพฯ :

บริษัท บพิชการพิมพ์ จำกัด, ๒๕๔๘.

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. การบริหารค่าจ้างเงินเดือน. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน, ๒๕๕๕.

เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ :

สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย - ญี่ปุ่น), ๒๕๕๒.

วิทยานิพนธ์ รายงานการวิจัย เอกสารวิจัยส่วนบุคคล

ชูชาติ บุญชัย. “การปรับเงินเพิ่มนักบินของกองทัพอากาศ”. (เอกสารวิจัยส่วนบุคคล, โรงเรียน

เสนาธิการทหารอากาศ, ๒๕๓๕). หน้า ๒๐ - ๒๒.

ธีระพันธ์ คล้ายพันธ์. “เงินเพิ่มรายเดือน (เงินเพิ่มค่าฝ่าอันตราย)”. (เอกสารวิจัยส่วนบุคคล,

โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ, ๒๕๓๒). หน้า ๓๐ - ๓๒.

กฎหมาย

“พระราชบัญญัติข้าราชการทหาร พ.ศ.๒๕๒๑”, ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่ ๕๕ (ฉบับพิเศษ),

๒๐ มิถุนายน ๒๕๒๑, หน้า ๕.

เอกสารไม่ตีพิมพ์

กลาโหม, กระทรวง. “แผนแม่บทการปรับปรุงโครงสร้างกระทรวงกลาโหม พ.ศ.๒๕๕๐”. เอกสาร

ประกอบการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ ณ ราชนาวิศ โสมสร กองทัพเรือ. ๘ สิงหาคม ๒๕๕๖.

กลาโหม, กระทรวง. “ข้อบังคับ กท. ว่าด้วยเงินเพิ่มพิเศษรายเดือน พ.ศ.๒๕๑๐ และฉบับที่แก้ไข

เพิ่มเติม”. เอกสารประกอบการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ ณ ราชนาวิศ โสมสร กองทัพเรือ.

๘ สิงหาคม ๒๕๕๖.

กลาโหม, กระทรวง. “มติ ค.ร.ม.เมื่อ ๓๐ ต.ค.๕๕ เรื่อง หลักเกณฑ์และแนวทางในการกำหนดเงินเพิ่มสำหรับตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษของข้าราชการทหารประเภทต่าง ๆ”. เอกสารประกอบการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ ณ ราชนาวีสโมสร กองทัพเรือ. ๘ สิงหาคม ๒๕๕๖.

กลาโหม, กระทรวง. “หนังสือ ที่ กห ๐๒๐๑/๓๖๕๕ เรื่อง รายงานผลการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับหน่วยงานด้านกำลังพลของหน่วยขึ้นตรงกระทรวงกลาโหม และเหล่าทัพ”. ๓๐ กรกฎาคม ๒๕๕๖.

กลาโหม, กระทรวง. “หนังสือ ที่ กห ๐๒๐๑/๕๗๗๔ เรื่อง รายงานผลการดำเนินการตามแผนงานแลกเปลี่ยนข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์ (การบริหารค่าตอบแทน) กับผู้ช่วยทูตทหารต่างประเทศ”. ๒๔ มกราคม ๒๕๕๖, ๑๕ มีนาคม ๒๕๕๖.

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สำนักงาน. “การประเมินค่างานประกอบการกำหนดตำแหน่ง”. คู่มือการปฏิบัติงาน. ๒๕๕๒.

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ	นาวาอากาศเอก วีรพงษ์ นิลจินดา
วัน เดือน ปี เกิด	๑๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๐๓
การศึกษา	โรงเรียนเตรียมทหาร รุ่นที่ ๑๕ โรงเรียนนายเรืออากาศ รุ่นที่ ๒๖ โรงเรียนนายทหารผู้บังคับฝูง รุ่นที่ ๖๗ โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ รุ่นที่ ๓๗ วิทยาลัยการทัพอากาศ รุ่นที่ ๔๑
ประวัติการทำงาน	ฝ่ายเสนาธิการ โรงเรียนนายเรืออากาศ กองบัญชาการฝึการศึกษา ทหารอากาศ ผู้อำนวยการกองการปกครอง กรมกำลังพลทหารอากาศ ผู้อำนวยการกองควบคุมและพัฒนากำลังพล กรมกำลังพลทหารอากาศ
ตำแหน่งปัจจุบัน	รองเจ้ากรมกำลังพลทหารอากาศ

ทั้งนี้ เนื่องจากในที่ประชุมพิจารณากำหนดหลักเกณฑ์และแนวทางของ อภพ.วิสามัญดังกล่าว ไม่มีผู้แทนของกระทรวงกลาโหมอยู่ด้วย ทำให้ขาดข้อมูลเชิงลึกในด้านการปฏิบัติงานทางทหาร ซึ่งขณะนี้กระทรวงกลาโหมได้มอบให้กรมเสนาธิการในฐานะคณะอนุกรรมการพิจารณากำหนดแนวทางการบริหารจัดการกำลังพลและค่าตอบแทน (อกขท.1) และกรมการเงิน กระทรวงกลาโหม (กง.ภท.) ในฐานะคณะอนุกรรมการพิจารณากำหนดคุณวุฒิของผู้เข้ารับราชการ กำหนดและปรับปรุงอัตราเงินเดือนและการสวัสดิการเกี่ยวกับเงินช่วยเหลือต่างๆ (อกขท.2) พร้อมทั้งได้แต่งตั้งคณะอนุกรรมการพัฒนาและปรับปรุงเงินเพิ่มของกระทรวงกลาโหมให้ดำเนินการรวบรวมข้อมูล เพื่อพิจารณากำหนดอัตราเงินเพิ่มค่าฝ้ออันตรายของข้าราชการทหาร โดยในห้วงเวลาที่ผ่านมา กรมเสนาธิการได้จัดเวทีแลกเปลี่ยนข้อมูล และการตอบแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุง พิจารณาระบบค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์อื่นๆ ของข้าราชการทหาร กับหน่วยทหารที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้, พื้นที่แนวชายแดน และปฏิบัติการพิเศษต่างๆ ในที่ตั้งของหน่วย นอกจากนี้ยังได้เชิญผู้เชี่ยวชาญทหารสิงคโปร์/กรุงเทพฯ มาบรรยายเรื่อง ระบบเงินเดือนและค่าตอบแทนของกองทัพสิงคโปร์ และผู้เชี่ยวชาญทหารสหรัฐฯ/กรุงเทพฯ มาบรรยายในเรื่อง แนวทางการจ่ายในลักษณะพิเศษ (Special Pay) และการจ่ายตามลักษณะงานที่มอบหมาย (Assignment Incentive Pay) แก่ผู้แทนหน่วยขึ้นตรงกระทรวงกลาโหม และเหล่าทัพ โดยในชั้น การรวบรวมและกำหนดแนวคิดร่วม ได้เชิญผู้แทนหน่วยจาก กองบัญชาการกองทัพไทย (บก.ทท.), เหล่าทัพ, ผู้แทนกระทรวงการคลัง, สำนักงาน ก.พ., ผู้ช่วยทูตทหารต่างประเทศ และคณะอนุกรรมการพัฒนาและปรับปรุงเงินเพิ่มของกระทรวงกลาโหมเข้าร่วมการสัมมนาเชิงปฏิบัติการและรับฟังความคิดเห็นเฉพาะกลุ่ม (Focus Group) เมื่อ 8 ส.ค.56 ณ ราชนาวีสโมสร กองทัพเรือ

เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมแก่ข้าราชการทหารที่ปฏิบัติงานฝ้ออันตรายให้ได้รับเงินเพิ่มค่าฝ้ออันตรายที่เหมาะสมกับลักษณะงานที่ปฏิบัติ ผู้วิจัยในฐานะที่ได้ปฏิบัติงานในสายงานกำลังพล และมีประสบการณ์ในเรื่องการปรับปรุงเงินเพิ่มค่าฝ้ออันตรายของข้าราชการทหาร มามากกว่า 10 ปี จึงได้ทำการวิจัยเพื่อศึกษาปัจจัยและองค์ประกอบของปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการกำหนดเงินเพิ่มค่าฝ้ออันตรายของข้าราชการทหาร เพื่อนำมาเป็นข้อมูลทางด้านวิชาการสนับสนุนการดำเนินการของ กท. ในการกำหนดแนวทางการจัดทำเงินเพิ่มค่าฝ้ออันตรายของข้าราชการทหารให้มีความเป็นมาตรฐานเดียวกัน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยและองค์ประกอบของปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการกำหนดเงินเพิ่มค่าจ้างอัตราของข้าราชการทหาร
2. เพื่อกำหนดแนวทางการจัดทำเงินเพิ่มค่าจ้างอัตราของข้าราชการทหารให้มีความเป็นมาตรฐานเดียวกัน

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการพิจารณาปัจจัยและองค์ประกอบของปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนดเงินเพิ่มค่าจ้างอัตราของข้าราชการทหาร เพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำเงินเพิ่มค่าจ้างอัตราของข้าราชการทหารเท่านั้น ไม่รวมเงินเพิ่มสำหรับตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษอื่นๆ เช่น เงินเพิ่มสำหรับผู้ปฏิบัติงานในสภาพการทำงานที่ไม่ปกติ ลำบาก ตรายศร่า สภาพการทำงานที่ไม่น่าอภิรมย์ เสี่ยงภัย เสี่ยงต่อการติดเชื้อ โรค เครื่องเครียด กัดคัน และผู้ปฏิบัติงานที่มีการสูญเสียออกจากระบบราชการสูง ขาดแคลนกำลังคนที่มีคุณภาพ หรือเงินเพิ่มพิเศษสำหรับการสู้รบ เป็นต้น

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลจาก ภูมิหาย แบบธรรมเนียม แนวคิด หลักเกณฑ์ เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการสัมภาษณ์และการสอบถามความเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้รับผิดชอบในการพิจารณาเงินเพิ่มค่าจ้างอัตราของข้าราชการทหาร แล้วนำมาสังเคราะห์ด้วยเหตุและผล เพื่อนำมากำหนดแนวทางในการจัดทำเงินเพิ่มค่าจ้างอัตราของข้าราชการทหารที่มีความเป็นมาตรฐาน

ผลการวิจัย

ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินค่างานเพื่อจัดทำเงินเพิ่มค่าจ้างอันตรายของข้าราชการทหาร ได้แก่

1. ทักษะ หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ความเชี่ยวชาญของผู้ปฏิบัติงานที่จำเป็นต่อการปฏิบัติการทางทหาร มีน้ำหนักคะแนน 30 คะแนน ประกอบด้วย

1.1 สำเร็จการศึกษาในหลักสูตรและผ่านเกณฑ์การทดสอบการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ต้องใช้ทักษะของผู้ปฏิบัติงานในระดับสูงมาก โดยใช้ระยะเวลาและงบประมาณในการผลิตสูง ซึ่งหาทดแทนได้ยาก (ไม่เกิน 30 คะแนน)

1.2 สำเร็จการศึกษาในหลักสูตรและผ่านเกณฑ์การทดสอบการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ต้องใช้ทักษะของผู้ปฏิบัติงานในระดับสูง ซึ่งหาทดแทนได้ยาก (ไม่เกิน 20 คะแนน)

1.3 สำเร็จการศึกษาในหลักสูตรและผ่านเกณฑ์การทดสอบการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ต้องใช้ทักษะของผู้ปฏิบัติงาน (ไม่เกิน 10 คะแนน)

2. ความซับซ้อนการปฏิบัติ หมายถึง ความยุ่งยากของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งกับการปฏิบัติการทางทหาร (การพิจารณาใต้อัตราตรง การบังคับบัญชา ควบคุม การใช้เครื่องมือยุทธโปกรณ์ การประสานสอดคล้อง การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ) ภายใต้ระยะเวลาที่จำกัด รวมทั้งแรงกดดันต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานที่ฝ่ายตรงข้ามเป็นผู้กำหนด มีน้ำหนักคะแนน 30 คะแนน ประกอบด้วย

2.1 เป็นงานที่มีความซับซ้อน ยุ่งยากในการปฏิบัติงานสูงมาก ต้องใช้เครื่องมือยุทธโปกรณ์ที่มีเทคโนโลยีขั้นสูง ในการปฏิบัติงานที่อยู่ภายใต้ความเคร่งเครียดกดดัน และต้องตัดสินใจในระยะเวลาอันจำกัด (ไม่เกิน 30 คะแนน)

2.2 เป็นงานที่มีความซับซ้อน ยุ่งยากในการปฏิบัติงานสูง ต้องใช้เครื่องมือและยุทธโปกรณ์ในการปฏิบัติงานที่มีความเคร่งเครียดกดดัน (ไม่เกิน 20 คะแนน)

2.3 เป็นงานที่มีความซับซ้อน ยุ่งยากในการปฏิบัติงาน (ไม่เกิน 10 คะแนน)

3. ความเสี่ยงอันตราย หมายถึง ระดับของความเสี่ยงอันตรายของงานที่ปฏิบัติ ซึ่งมีผลกระทบต่อชีวิตของผู้ปฏิบัติการทางทหาร มีน้ำหนักคะแนน 60 คะแนน ประกอบด้วย

3.1 มีความเสี่ยงอันตรายอย่างรุนแรงต่อชีวิต โดยมีสถิติการเสียชีวิตอย่างต่อเนื่อง (ไม่เกิน 60 คะแนน)

3.2 มีความเสี่ยงอันตรายอย่างสูงต่อชีวิต (ไม่เกิน 40 คะแนน)

3.3 มีความเสี่ยงอันตราย ก่อให้เกิดการสูญเสียชีวิต หรือพิการ (ไม่เกิน 20 คะแนน)

4. ความถี่ในการปฏิบัติ หมายถึง มีการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง หรือมีการฝึกเพื่อให้มีประสบการณ์ ความชำนาญในการปฏิบัติการทางทหาร มีน้ำหนักคะแนน 50 คะแนน ประกอบด้วย
 - 4.1 มีการปฏิบัติงานจริงอย่างต่อเนื่อง (ไม่เกิน 50 คะแนน)
 - 4.2 มีการฝึกเพื่อให้มีประสบการณ์ ความชำนาญ อย่างต่อเนื่อง (ไม่เกิน 30 คะแนน)
 - 4.3 มีการฝึกทบทวนตามห้วงเวลาที่กำหนด (ไม่เกิน 10 คะแนน)
5. ความรับผิดชอบ หมายถึง ระดับและขอบเขตผลกระทบที่เกิดจากการปฏิบัติการทางทหาร ซึ่งรวมถึงความรับผิดชอบต่อเครื่องมือ ยุทโธปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน มีน้ำหนักคะแนน 30 คะแนน ประกอบด้วย
 - 5.1 เป็นงานที่ส่งผลกระทบอย่างร้ายแรงที่สุดต่อการปฏิบัติการทางทหาร และต้องรับผิดชอบต่อเครื่องมือ ยุทโธปกรณ์ที่มีมูลค่าสูง (ไม่เกิน 30 คะแนน)
 - 5.2 เป็นงานที่ส่งผลกระทบอย่างร้ายแรงต่อการปฏิบัติการทางทหาร (ไม่เกิน 20 คะแนน)
 - 5.3 เป็นงานที่ส่งผลกระทบต่อปฏิบัติการทางทหาร (ไม่เกิน 10 คะแนน)

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับแนวทางการจัดทำเงินเพิ่มค่าฝ้อাত্রายของข้าราชการทหาร
 - 1.1 คณะอนุกรรมการพัฒนาและปรับปรุงเงินเพิ่มของกระทรวงกลาโหม ควรจัดให้มีการประชุมวิเคราะห์ลักษณะงานของผู้ปฏิบัติงานฝ้อাত্রายของกระทรวงกลาโหมตามคำบรรยายรายละเอียดลักษณะงาน แล้วทำความเข้าใจเนื้อหาสาระและกระบวนการปฏิบัติงานตามขอบข่ายภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละงาน เพื่อนำมาประเมินค่างานตามปัจจัยและองค์ประกอบของปัจจัยที่ได้จากผลการวิจัยในครั้งนี้ ให้สามารถประเมินค่างานได้สอดคล้องกับระดับงานหรือความเข้มข้นหรือเนื้อหาสาระของงาน
 - 1.2 คณะอนุกรรมการพัฒนาและปรับปรุงเงินเพิ่มของกระทรวงกลาโหม ควรนำผลการประเมินค่างานไปกำหนดเงินเพิ่มค่าฝ้อাত্রายของข้าราชการทหารที่มีอยู่ในปัจจุบัน และเป็นแนวทางในการกำหนดเงินเพิ่มค่าฝ้อাত্রายของข้าราชการทหารที่จะมีขึ้นในอนาคต
2. ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยในครั้งต่อไป

ควรมีการศึกษาวิจัยเพื่อหาแนวทางในการจัดทำเงินเพิ่มสำหรับตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษอื่น ๆ เพื่อให้สามารถจำแนกประเภทตามลักษณะงานและจำนวนเงินที่สมควรได้รับ ให้เกิดความชัดเจน และมีความเป็นมาตรฐานเดียวกัน เป็นที่ยอมรับของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษโดยทั่วไป