

## ตอนที่ 2 พื้นฐานแนวคิด

### แนวคิดและการเปลี่ยนแนวคิด

บุคคลได้รับผลตอบแทน (compensation) จากองค์การเป็นผลตอบแทนจากการปฏิบัติงานของตน ผลตอบแทนมีได้หมายความถึงเงินเดือน (salary) แต่เพียงอย่างเดียว แต่ยังหมายรวมถึงผลตอบแทนในรูปของเงิน (financial) ในรูปอื่น ๆ และบริการ (services) ที่สามารถมองเห็นได้ อีกรวมทั้งประโยชน์เกื้อกูล (benefits) ต่าง ๆ (Kleiman. 1977 : 252) ผลตอบแทนที่บุคคลได้รับเป็นเหตุผลสำคัญยิ่งอย่างหนึ่งในการสมัครเข้าทำงาน เนื่องจากผลตอบแทนสามารถเอาไปสนองตอบความต้องการด้านวัตถุของบุคคลแล้ว ผลตอบแทนยังทำให้บุคคลมีความพอใจเพราะสามารถสนองตอบอัตตา (ego) หรือความต้องการที่จะได้รับการยอมรับด้วย (Berkowitz and others. 1987 : 544 - 511)

ระบบผลตอบแทน (compensation system) ทางการศึกษา นั้นโดยมากจะจำแนกเป็น 2 องค์ประกอบ ดังนี้ (Webb, Montello and Norton. 1994 : 313 ; Rebore. 1998 : 234)

1. ผลตอบแทนทางตรง (Direct Compensation) ได้แก่ เงินเดือน และค่าจ้าง เป็นต้น
2. ผลตอบแทนทางอ้อม (Indirect Compensation) ได้แก่ สิทธิประโยชน์เกื้อกูล (fringe benefits) และบริการต่าง ๆ (services) เป็นต้น

เงินเดือนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งในกระบวนการสรรหาบุคคลเข้าทำงาน เงินเดือนมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เป็นผลมาจากการวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจและจากทฤษฎีแรงจูงใจ เป็นที่น่าสังเกตว่าทฤษฎีแรงจูงใจเกี่ยวกับความต้องการ (need) เน้นที่อะไร (what) เป็นสิ่งจูงใจ บุคลากรมากกว่าจะจูงใจบุคลากรอย่างไร (how) (Bratton and Gold. 1999 : 260) เงินเดือนเป็นตัวบ่งชี้ของอำนาจ เกียรติ และผูกพันกับความรูสึกว่าเป็นคนที่มีคุณค่า นอกจากนั้นเงินเดือนยังมีอิทธิพลต่อบุคคลทางเศรษฐกิจ สังคม และทางจิตวิทยา (Gomez - Mejia, Balkin and Cardy. 1995 : 357)

จากงานวิจัยหลายฉบับแสดงให้เห็นว่ารางวัลหรือผลตอบแทนที่ไม่ใช่เงินมีอิทธิพลไม่น้อยไปกว่ารางวัลหรือผลตอบแทนที่เป็นเงิน (Nelson. 1996 : 26) เหตุผลสำคัญประการหนึ่งที่พนักงานลาออกเพราะไม่ได้รับการยอมรับหรือไม่ได้รับการยกย่อง ผลตอบแทนที่ไม่ใช่เงินนั้นมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานเป็นอันมาก แต่มักจะถูกมองข้ามไป (Luthans. 1998 : 234) รางวัลหรือผลตอบแทนที่ไม่ใช่เงินนั้นที่สำคัญได้แก่รางวัลทางสังคม (Social Rewards) ซึ่งได้แก่การยอมรับ การให้ความสนใจ การยกย่อง การทักทายอย่างฉันทมิตร เป็นต้น นอกจากรางวัลทางสังคมแล้วการให้ข้อมูลย้อนกลับก็เป็นผลตอบแทนที่ไม่ใช่เงินอีกอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผลตอบแทนที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน คนโดยทั่วไปอยากจะทราบว่าเขาทำงานดีหรือไม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งคนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เป็นที่ยอมรับกันว่าการให้ข้อมูลย้อนกลับที่เป็นประโยชน์จะส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคคล (Prue and Fairbank. 1981 : 1 - 16)

คนส่วนใหญ่มักจะคิดว่าความพอใจของบุคคลที่มีต่อค่าตอบแทนขึ้นอยู่กับจำนวนเงินที่เป็นค่าตอบแทนที่เขาได้รับ นั่นคือได้รับค่าตอบแทนมากก็มีความพอใจมาก แต่มีงานวิจัยที่แสดงว่าจำนวนค่าตอบแทนที่ได้รับมีความสำคัญน้อยกว่าการที่บุคคลรับรู้ค่าตอบแทนที่ได้รับนั้นมีความเป็นธรรม (fairness) หรือมีความเสมอภาค (equity) (Rice and others. 1990: 386 - 393) ทั้งนี้เป็นไปตามทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) ของ J. Stacy Adams ที่อธิบายว่าบุคคลเชื่อว่าเขาได้รับความเป็นธรรมขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 ประการ คือ ปัจจัยนำเข้า (inputs) และผลลัพธ์ (outcomes) ปัจจัยนำเข้าได้แก่การรับรู้เกี่ยวกับสิ่งที่เขาใช้เพื่อการทำงาน เช่น การศึกษา ทักษะ ความพยายาม เป็นต้น สำหรับผลลัพธ์ก็คือ การรับรู้ถึงสิ่งที่เขาได้รับจากการทำงาน เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง ถ้าอัตราส่วนของปัจจัยนำเข้าและผลลัพธ์เท่ากัน บุคคลก็จะรับรู้ว่าเขาได้รับความเป็นธรรม ปัญหาสำคัญยิ่งในการเปรียบเทียบก็คือปัจจัยนำเข้าและผลลัพธ์เป็นของคนละอย่างกันและคนละมาตรา

บุคคลรับรู้ว่าเขาได้รับความเป็นธรรมหรือไม่ มักจะเอาตนเองไปเปรียบเทียบกับบุคคลอื่น ดังนี้ (Kleiman. 1997 : 254)

1. เปรียบเทียบกับคนอื่นที่ทำงานอย่างเดียวกับเขา และทำงานภายในองค์กรเดียวกัน
2. เปรียบเทียบกับคนอื่นที่ทำงานไม่เหมือนกันหรือทำงานคนละอย่างกับเขา ที่ทำงานภายในองค์กรเดียวกัน
3. เปรียบเทียบกับคนอื่นที่ทำงานอย่างเดียวกับเขาแต่ทำงานต่างองค์กรกัน

เมื่อบุคคลรับรู้ว่าเขาไม่ได้รับความเป็นธรรมจากค่าตอบแทนมักจะแสดงออกโดยการลดปัจจัยนำเข้า เช่น ลดความพยายามในการทำงาน หรือหนีออกจากสถานการณ์ ขาดงาน มาสาย เกียจคร้าน ทำงานไม่เต็มเวลา เป็นต้น (Sweeney. 1990 : 329 - 341)

ในระยะหลังนี้มีแนวโน้มที่จะแสดงว่าเงินไม่ใช่ปัจจัยสำคัญที่สุดในการจ่ายประโยชน์ตอบแทนหรือให้รางวัลในองค์กร แต่ก็ยังมีหลักฐานที่แสดงว่าเงินเป็นแรงจูงใจทางบวกสำหรับคนส่วนใหญ่ ถ้าหากระบบการจ่ายค่าตอบแทนเป็นไปอย่างเหมาะสม เงินก็จะเป็นผลกระทบทางบวกที่มีต่อการปฏิบัติงานของทั่วทั้งองค์กร (Lawler III. 1995 : 14 - 21)

ในปัจจุบันนี้แนวคิดเกี่ยวกับเงินเดือนแตกต่างไปจากเดิมค่อนข้างมาก แต่เดิมนั้นถือว่าเงินเดือนเป็นค่าใช้จ่าย (expense) แต่ในปัจจุบันถือว่าเงินเดือนเป็นการลงทุน (investment) เพื่อที่จะบรรลุความสามารถในการแข่งขัน ในอดีตบัญชีเงินเดือนจะคงที่ (fixed) แต่ในปัจจุบันมีความยืดหยุ่น (flexible) ภายในโครงสร้างของแห่งเงินเดือน แต่เดิมเงินเดือนจ่ายให้จากการมาทำงานแต่ในปัจจุบันจ่ายให้จากการมีผลงานที่ต้องการหรือพึงปรารถนา ในอดีตเงินเดือนมักจะขึ้นกับจำนวนปีที่ทำงานแต่ในปัจจุบันเงินเดือนจะขึ้นอยู่กับ การปฏิบัติงาน ทักษะและสมรรถภาพ เป็นต้น (Stredwick. 2000 : 275)

### เป้าหมายของระบบเงินเดือน

เป้าหมายสำคัญของระบบการจ่ายค่าตอบแทนหรือเงินเดือนอาจแตกต่างกันบ้างระหว่างองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ แต่ละหน่วยงานมักจะกำหนดเป้าหมายของระบบค่าตอบแทนของตนเอง และมีจุดมุ่งเน้นเฉพาะ โดยทั่ว ๆ ไป แล้วทางบริหารธุรกิจมักจะกำหนดเป้าหมายของระบบการจ่ายค่าตอบแทนดังนี้ (Sherman, Bohlander and Snell. 1996 : 345 ; Bratton and Gold. 1999 : 239)

1. ให้เป็นการตอบแทนในการปฏิบัติงานที่ผ่านมา
2. ให้สามารถแข่งขันกับตลาดแรงงานได้
3. ให้เงินเดือนมีความเป็นธรรมระหว่างพนักงาน
4. ให้ดึงดูดพนักงานที่มีคุณภาพมาร่วมในองค์กร
5. ให้พนักงานที่มีคุณภาพคงอยู่ในองค์กรต่อไปโดยไม่ลาออก
6. เพื่อให้คงสภาพเดิมหรือพัฒนาระดับการทำงาน of พนักงาน
7. ให้สอดคล้องกับกฎ ระเบียบ ของการจ้างงาน

ในทางบริหารรัฐกิจนั้นเป้าหมายของการจ่ายค่าตอบแทนแตกต่างออกไปบ้าง เช่น กรณีของรัฐเวอร์จิเนีย สหรัฐอเมริกา ได้กำหนดเป้าหมายของการจ่ายค่าตอบแทนไว้ดังนี้ (Commission on Reform of the Classified Compensation Plan. 2000)

1. เพื่อดึงดูด (attract) พนักงานที่มีคุณภาพ
2. เพื่อให้พนักงานที่มีคุณภาพคงอยู่ (retain)
3. เพื่อจูงใจ (motivate) พนักงานโดยให้ค่าตอบแทนแก่ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี
4. เพื่อสนับสนุน (support) ผู้บริหารตามสายงานเพื่อที่จะให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ในทางการบริหารการศึกษา นั้น เป้าหมายสำคัญของการจ่ายค่าตอบแทนหรือเงินเดือน  
ควรเป็น ดังนี้ (Webb, Montello and Norton. 1994 : 314 ; Thompson and Wood. 1998 :  
154 ; Rebores. 1998 : 228)

1. ระบบค่าตอบแทนควรมุ่งเน้นที่การดึงดูด (attracting) การจูงใจ (motivating)  
และการคงอยู่ (retaining) ของครูที่มีคุณภาพ
2. ระบบเงินเดือนควรมีความเป็นธรรม
3. ระบบเงินเดือนควรมีความสามารถแข่งขันกับอาชีพอื่นได้
4. ระบบเงินเดือนควรมีได้รับการติดตามตรวจสอบและทบทวนอย่างต่อเนื่อง  
และสม่ำเสมอ

### เงินเดือนครูและการปฏิรูปการศึกษาในสหรัฐอเมริกา

เงินเดือนครูในสหรัฐอเมริกาอาจแบ่งออกได้ 3 ยุค ดังนี้ (California State University  
Institute for Education Reform. 1997) ยุคแรกก่อนปี ค.ศ. 1800 ยุคนี้เป็นยุคที่พัก และ  
อาหาร (room and board) ในสมัยนั้นครูส่วนใหญ่ไม่ได้รับเงินเดือนเป็นเงินแต่รับเงินเดือนเป็น  
สิ่งของ (in kind) ค่าตอบแทนของครูก็คือที่พักและอาหารฟรี ยุคที่สองอยู่ในช่วง ค.ศ. 1880 -  
1920 เป็นยุคจ่ายเงินเดือนตามตำแหน่ง (position - based salaries) ครูจะเจรจาทำสัญญากับ  
ครูใหญ่และครูใหญ่จะจ้างตามตำแหน่งที่กำหนด ยุคที่สามเป็นยุคบัญชีเงินเดือนเดี่ยว (single  
salary schedule) ซึ่งเริ่มตั้งแต่ ค.ศ. 1920 ถึงปัจจุบัน ในยุคนี้ครูที่มีวุฒิเท่ากัน มีประสบการณ์  
เท่ากันก็จะได้รับเงินเดือนเท่ากัน ไม่ว่าจะสอนระดับใด สอนวิชาใด หรือสอนที่ใด

เนื่องจากคุณภาพของครูเป็นหัวใจสำคัญของการปฏิรูปการศึกษา การปฏิรูปการศึกษา  
จะบรรลุเป้าหมายหรือไม่ขึ้นอยู่กับคุณภาพของครูเป็นประการสำคัญ

การปฏิรูปการศึกษาของสหรัฐอเมริกาในยุคใหม่ อาจแบ่งออกได้เป็น 3 ระยะ ดังนี้  
(Danielson. 2001 : 12)

**ระยะที่ 1** เริ่มต้นในปี ค.ศ. 1983 เมื่อพิมพ์หนังสือชื่อ A Nation at Risk ของ  
คณะกรรมการแห่งชาติว่าด้วยความเป็นเลิศทางการศึกษา (National Commission on  
Excellence in Education) การปฏิรูปการศึกษาในระยะนี้มุ่งเน้นการขยายวันเรียนในแต่ละปีให้  
มีมากขึ้น และเพิ่มรายวิชาทางวิชาการให้มากขึ้น

**ระยะที่ 2** เริ่มต้นประมาณ ค.ศ. 1990 เป็นการเน้นมาตรฐานทางวิชาการของนักเรียน  
(academic standards) และมุ่งเน้นวิธีการในการประเมิน (assessments) มาตรฐานเหล่านี้

ระยะที่ 3 เริ่มต้นตั้งแต่ ค.ศ. 1996 เมื่อพิมพ์หนังสือชื่อ What Matters Most : Teaching for America's Future ของคณะกรรมการแห่งชาติว่าด้วยการสอนและอนาคตของอเมริกา (National Commission on Teaching and America's Future) โดยเน้นในประเด็นของ คุณภาพของครู (teacher quality)

ผลจากการปฏิรูปโดยเน้นที่คุณภาพของครูนี้ เป็นผลที่จะต้องหาคำตอบว่ามีกลยุทธ์อะไรที่จะช่วยให้ครูประกันได้ว่านักเรียนทุกคนจะบรรลุมาตรฐานชั้นสูง และมีกลยุทธ์อะไรที่จะส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพครูให้มีคุณภาพ ผลที่ตามมาคือหลายมลรัฐต้องออกไปประกอบวิชาชีพครูใหม่ (relicensing) ต้องคิดอย่างใหม่ (rethinking) ในการพัฒนาวิชาชีพครู และต้องปรับระบบเงินเดือนของครู

### วิธีการในการจ่ายเงินเดือน

ในปัจจุบันมีวิธีการต่าง ๆ ในการจ่ายเงินเดือน ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

#### 1. การจ่ายเงินเดือนตามความสามารถ

การจ่ายเงินเดือนตามความสามารถ (merit pay) เป็นวิธีการจ่ายเงินเดือนที่ใช้อยู่ทั่วไปในสหรัฐอเมริกาเริ่มต้นภายหลังจากสงครามโลกครั้งที่ 1 แต่ก็ถูกยกเลิกไปในช่วงปี ค.ศ. 1930 เพราะเศรษฐกิจตกต่ำ ใน ค.ศ. 1950 ประมาณร้อยละ 97 ของโรงเรียนในอเมริกาใช้บัญชีเงินเดือนเดียว (single salary schedule) โรงเรียนส่วนใหญ่พัฒนาบัญชีเงินเดือนโดยพิจารณาจากวุฒิและจำนวนปีของการทำงาน ซึ่งขณะนี้โรงเรียนส่วนใหญ่ก็ยังคงใช้ระบบนี้อยู่ (McCollum, 2001 : 21 - 22)

การจ่ายเงินเดือนโดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานที่ดีเด่นเป็นพิเศษได้เริ่มแพร่หลายในอเมริกา ในช่วงปี ค.ศ. 1957 เมื่อรัสเซียส่งยานสปุตนิกไปในอวกาศ ใน ค.ศ. 1960 มีโรงเรียนประมาณร้อยละ 10 ที่ใช้รูปแบบใดรูปแบบหนึ่งของการจ่ายเงินเดือนตามความสามารถ (merit pay) ภายหลังจากปี ค.ศ. 1983 ซึ่งมีหนังสือ A Nation at Risk ปรากฏออกมา หนังสือเล่มนี้ได้เสนอแนะว่าเงินเดือนครูนั้นต้อง "สามารถแข่งขันได้กับอาชีพอื่น เป็นไปตามกลไกของตลาด และอยู่บนพื้นฐานของผลการปฏิบัติงาน (performance - based)" (National Commission for Excellence in Education, 1983 : 30) ซึ่งเป็นผลให้โรงเรียนให้ความสนใจกับการจ่ายเงินเดือนตามความสามารถอีกครั้งหนึ่ง เกือบทุกรัฐในอเมริกาในขณะนี้ จ่ายเงินเดือนครูตามความสามารถในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง แต่ก็ยังคงอาศัยแนวคิดเดิมอยู่บ้างคือพิจารณาจากวุฒิและจำนวนปีของประสบการณ์ (McCollum, 2001 : 22)

นักการศึกษาของอเมริกาได้ทดลองรูปแบบต่าง ๆ ของการจ่ายเงินเดือนตามความสามารถ เช่น บันไดอาชีพ (career ladders) การจ่ายค่าตอบแทนเมื่อมีหน้าที่เพิ่มมากขึ้น (extra duties) การจ่ายค่าตอบแทนสำหรับการมีความรู้พิเศษหรือมีทักษะพิเศษ แต่แนวโน้มในปัจจุบันคือการจ่ายเงินเดือนเมื่อสามารถบรรลุเป้าหมายในความก้าวหน้าของนักเรียน ซึ่งการบรรลุเป้าหมายนั้นสามารถวัดได้ (Cornett. 1995 : 26 - 30)

ในทางอุตสาหกรรมนั้นการจ่ายเงินเดือนตามความสามารถ (merit pay) หรือบนพื้นฐานของผลการปฏิบัติงาน (performance - based) นั้นมีประสิทธิผล ทั้งนี้เพราะผลการปฏิบัติงานของพนักงานเกือบทั้งหมดเป็นผลมาจากทักษะโดยตรงของพนักงานแต่การจ่ายเงินเดือนครุตามความสามารถนั้นไม่ค่อยประสบความสำเร็จเท่าที่ควร ทั้งนี้เพราะผลการปฏิบัติงานของครูขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง และหลาย ๆ ปัจจัยนั้นครูไม่สามารถควบคุมได้ ครูอาจมีเสรีภาพในการสอนในชั้นเรียน แต่ความสำเร็จของงานครูขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง เช่น สภาพทางเศรษฐกิจและสังคมของชุมชน ผู้บริหารและระบบบริหาร วัสดุอุปกรณ์และการสนับสนุน ต่าง ๆ เป็นต้น เป็นที่น่าสังเกตว่าโรงเรียนส่วนใหญ่มักใช้ระบบเงินเดือนแบบดั้งเดิมซึ่งง่ายต่อการปฏิบัติและสามารถตั้งงบประมาณไว้ล่วงหน้าได้

## 2. การจ่ายเงินเดือนโดยใช้ทักษะเป็นฐาน

การจ่ายเงินเดือนโดยใช้ทักษะเป็นฐาน (Skill - based pay) หรือบางครั้งเรียกว่าการจ่ายค่าตอบแทนโดยใช้สมรรถภาพเป็นฐาน (Competency - based pay) เป็นอีกทางเลือกหนึ่งของการจ่ายค่าตอบแทนโดยใช้งานเป็นฐาน (Job - based pay) การจ่ายค่าตอบแทนลักษณะนี้จ่ายบนพื้นฐานของการที่พนักงานมีทักษะมากน้อยเพียงใดหรือพนักงานมีความสามารถในการทำงานได้ก็อย่าง

การจ่ายค่าตอบแทนขึ้นอยู่กับจำนวนงานที่แตกต่างกันหรือจำนวนทักษะที่แตกต่างกันที่พนักงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้นจึงผูกพันกับการเรียนรู้งานหลาย ๆ อย่างในระดับของสมรรถภาพที่สูงขึ้น ดังนั้นจึงเห็นว่าการจ่ายค่าตอบแทนนั้นตามความรู้ หรือความสามารถในการทำงานได้หลาย ๆ อย่าง จึงสวนทางกับการเพิ่มความเชี่ยวชาญเฉพาะ (specialization) (Bratton and Gold. 1999 : 261)

การจ่ายเงินเดือนโดยใช้ทักษะเป็นฐานตั้งอยู่บนพื้นฐานแนวคิดที่ว่าพนักงานแสวงหาหรือเพิ่มพูนทักษะเพิ่มขึ้นเพื่อให้สามารถทำประโยชน์ให้แก่องค์กรได้มากขึ้น ดังนั้นเมื่อมีทักษะเพิ่มมากขึ้นก็ควรจะได้รับเงินเดือนเพิ่มมากขึ้นด้วย องค์กรที่จ่ายเงินเดือนโดยใช้ทักษะเป็นฐานจะเพิ่มค่าจ้างเมื่อพนักงานมีทักษะเพิ่มมากขึ้นและทักษะนั้น ๆ เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

ระบบการจ่ายเงินเดือนโดยใช้ทักษะเป็นฐานมีทั้งข้อดีและข้อด้อย ข้อดีของระบบก็คือสร้างแรงจูงใจทางการเงินให้แก่พนักงานในการที่จะเพิ่มระดับของทักษะให้มากขึ้น การศึกษาต่อของข้าราชการครูเป็นตัวอย่างของเรื่องนี้เพราะการศึกษาต่อในสาขาที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำงานจะช่วยให้ข้าราชการครูมีทักษะเพิ่มมากขึ้นและควรจะได้รับค่าจ้างเพิ่มมากขึ้น

ลักษณะเด่นของการจ่ายค่าตอบแทนโดยใช้ทักษะเป็นฐานในลักษณะอื่น ๆ ได้แก่ (Robbins. 1997 : 74)

1. ผู้บริหารมีความยืดหยุ่น การบรรจุคนเข้าทำงานทำได้ง่ายเมื่อพนักงานมีทักษะที่สามารถเปลี่ยนแปลงกันได้

2. เมื่อองค์กรลดขนาดขององค์กรลง (downsizing) องค์กรต้องการพนักงานที่มีความสามารถทั่วไป (generalists) มากขึ้น ขณะเดียวกันก็ต้องการพนักงานที่มีความสามารถเฉพาะ (specialists) น้อยลง

3. การจ่ายค่าตอบแทนโดยใช้ทักษะเป็นฐานกระตุ้นและช่วยย้่วยให้พนักงานหาความรู้เพิ่มเติมมากขึ้นเพื่อจะให้มีความรู้หลาย ๆ อย่าง

4. การจ่ายค่าตอบแทนโดยใช้ทักษะเป็นฐานช่วยป้องกันพฤติกรรมกรรมการสร้างอาณาจักร เพราะพนักงานจะเข้าใจงานของคนอื่น ๆ ดีขึ้น

ในขณะเดียวกันการจ่ายเงินเดือนโดยใช้ทักษะเป็นฐานก็มีข้อด้อยก่อให้เกิดปัญหาบางประการ ดังนี้

1. เพิ่มค่าใช้จ่ายมากขึ้นเพราะพนักงานจะได้รับค่าจ้างเพิ่มมากขึ้นในระบบนี้
2. อาจนำไปสู่การรับรู้ที่ไม่ได้รับความเป็นธรรมในกรณีที่คนสองคนทำงานเหมือนกัน แต่คนหนึ่งได้รับค่าจ้างมากกว่าเพราะมีทักษะเพิ่มขึ้น
3. อาจไม่มีประสิทธิผลในการลงทุน ถ้าองค์กรไม่สามารถใช้ประโยชน์จากทักษะที่เพิ่มมากขึ้นได้อย่างเต็มที่
4. อาจสร้างปัญหาในการที่จะพิจารณาว่าใครมีทักษะมากกว่าใคร ซึ่งจะนำไปสู่ปัญหาของการเลือกปฏิบัติ

ในการจ่ายเงินเดือนโดยใช้ทักษะเป็นฐานนั้น จำเป็นจะต้องดำเนินการใน 2 ประการ ดังนี้ (California State University Institute for Education Reform. 1997 : 7)

1. ระบุนหรือบ่งชี้ความรู้และทักษะที่ต้องการจะจ่ายค่าตอบแทน
2. พัฒนาเครื่องมือในการวัดที่มีความเที่ยงตรงและมีความเชื่อมั่นเพื่อวัดตามมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้แล้ว

โดยทั่วไปแล้วการจ่ายเงินเดือนโดยใช้ทักษะเป็นฐานจะปฏิบัติดังนี้ (Lawler. 1992 : 19 - 25)

1. ระบุนภารกิจที่จะต้องปฏิบัติ
2. กำหนดว่าทักษะอะไรที่ต้องการที่จะใช้ในการปฏิบัติภารกิจ

3. พัฒนาแบบทดสอบหรือวิธีการวัดเพื่อตรวจสอบดูว่าแต่ละบุคคลได้เรียนรู้ทักษะนั้น ๆ แล้วหรือยัง
4. ประเมินราคาหรือค่าจ้างของแต่ละทักษะโดยพิจารณาจากคุณค่าที่มีต่อองค์กร
5. สื่อสารให้พนักงานได้ทราบว่ามีทักษะอะไรที่สามารถเรียนรู้ได้และจะได้รับค่าจ้างเท่าไรในการเรียนรู้ทักษะนั้น ๆ

### 3. การจ่ายแปรผัน

การจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นการจ่ายแปรผัน (variable pay) แตกต่างจากการจ่ายพื้นฐาน (base pay) ซึ่งจ่ายคงที่ การจ่ายแปรผันไม่ได้ขึ้นอยู่กับเวลาที่ใช้ในการทำงานหรือความมีอาวุโส แต่ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของบุคคลหรือขององค์กรหรือทั้งสองอย่าง วิธีการที่ใช้กันอย่างกว้างขวางในการจ่ายแปรผันได้แก่ การจ่ายค่าจ้างเป็นขั้น โบนัส การแบ่งผลกำไรและการแบ่งผลประโยชน์ (Robbins. 1997 : 71 - 72)

การจ่ายค่าจ้างเป็นขั้น (piece - rate pay) นั้นพนักงานได้รับค่าตอบแทนเป็นจำนวนชิ้นของงานที่ทำได้ ถ้าทำได้มากก็จะได้ค่าแรงมาก ในบางองค์กรจะไม่มีเงินเดือนเลย แต่พนักงานจะได้รับค่าตอบแทนจากจำนวนชิ้นของงานที่ทำได้ บางองค์กรปรับขยายการจ่ายค่าจ้างเป็นขั้น โดยจ่ายเป็นรายชั่วโมงและรายวันจากนั้นจะมีเงินเพิ่มจากชิ้นของงานที่ทำได้ เช่น พนักงานพิมพ์เอกสารเฉพาะอย่างจะได้ค่าแรงเป็นรายชั่วโมงและบวกด้วยค่าแรงของแต่ละหน้าที่พิมพ์ได้ สำหรับโบนัส (bonus) เป็นค่าตอบแทนที่จ่ายให้พนักงานนอกเหนือจากเงินเดือนซึ่งอาจจ่ายเป็นรายปี การแบ่งผลกำไร (profit - sharing) เป็นการกระจายค่าตอบแทนให้แก่พนักงานทั้งหลายจากผลกำไรที่องค์กรได้รับ โดยมีสูตรคำนวณสำหรับพนักงานแต่ละระดับ การแบ่งผลประโยชน์ (gainsharing) เป็นการจ่ายค่าตอบแทนให้พนักงานโดยพิจารณาจากจำนวนงานที่ทำได้เพิ่มขึ้น การแบ่งผลกำไรกับการแบ่งผลประโยชน์นั้นคล้ายกันแต่ต่างกัน การแบ่งผลประโยชน์พิจารณาจากจำนวนงานที่ทำได้เพิ่มขึ้น มิได้พิจารณาจากกำไรที่เพิ่มขึ้น พนักงานอาจได้รับเงินจากการแบ่งผลประโยชน์ทั้ง ๆ ที่องค์กรนั้นมิได้มีกำไร



## หลักเกณฑ์ในการพัฒนาระบบเงินเดือน

ในการพัฒนาระบบเงินเดือนนั้นควรจะอาศัยหลักเกณฑ์สำคัญดังนี้ (Bratton and Gold. 1999 ; Gomez - Mejia, Balkin and Cardy. 1995)

### 1. ความเป็นธรรมภายในกับความเป็นธรรมภายนอก

การทำให้บุคลากรรับรู้ว่าตนเองได้รับความเป็นธรรมในการจ้างงาน ความเป็นธรรมภายใน (internal equity) หมายถึง การที่บุคลากรรับรู้ว่าได้รับความเป็นธรรมของโครงสร้างของเงินเดือนภายในองค์การ สำหรับความเป็นธรรมภายนอก (external equity) หมายถึง บุคลากรรับรู้ว่าได้รับความเป็นธรรมของโครงสร้างของเงินเดือนเมื่อเปรียบเทียบกับเงินเดือนของคนอื่นที่ทำงานเหมือนกันหรือจบมาเหมือนกัน

ความเป็นธรรมภายในเป็นความสัมพันธ์ของค่าจ้างระหว่างงานต่าง ๆ ภายในองค์การใดองค์การหนึ่ง เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมภายในองค์การ อาจดำเนินการโดยเทคนิคดังนี้

ก. การวิเคราะห์งาน (job analysis) เป็นกระบวนการในการกำหนดสาระ (content) ของงาน ซึ่งอาจพิจารณาได้จากคำบรรยายลักษณะของงาน (job description) การกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน (job specification) และการกำหนดมาตรฐานของงาน (job standards)

ข. การประเมินงาน (job evaluation) ใช้ในการเลือกเกณฑ์เพื่อเปรียบเทียบงานต่าง ๆ ภายในองค์การเพื่อที่จะจัดโครงสร้างของเงินเดือน ซึ่งอาจพิจารณาจากการจัดลำดับของงาน (ranking) การจำแนกประเภทของงาน (classification) และการเปรียบเทียบระหว่างงานต่าง ๆ (comparison) เป็นต้น

ค. การประเมินการปฏิบัติงาน (performance appraisal) เป็นกระบวนการในการประเมินแต่ละบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

### 2. ความสามารถในการแข่งขันกับภายนอก (External Competitiveness)

ความสามารถในการแข่งขันกับภายนอกเป็นการเปรียบเทียบเงินเดือนขององค์การหนึ่งกับเงินเดือนของอีกองค์การหนึ่ง องค์การมีทางเลือกอยู่ 3 ทาง คือ จ่ายมากกว่า จ่ายน้อยกว่า หรือจ่ายให้เหมาะสมกับราคาในท้องตลาด ถ้าองค์การมีความสามารถในการแข่งขันกับภายนอกก็สามารถดึงดูดให้บุคคลที่มีความสามารถมาทำงานในองค์การของเรา

ความสามารถในการแข่งขันกับภายนอก อาจพิจารณาจาก

- ก. อุปสงค์และอุปทานของตลาดแรงงาน
- ข. การแข่งขันเพื่อสินค้าหรือบริการขององค์กร
- ค. ความสามารถในการจ่ายเงินเดือนขององค์กร

### 3. วัตถุประสงค์ของการจ่ายผลตอบแทน (Reward Objectives)

วัตถุประสงค์ของการจ่ายผลตอบแทนอาจเป็นวัตถุประสงค์ที่เด่นชัดหรือเป็นวัตถุประสงค์ที่ซ่อนเร้น ความสมดุลของวัตถุประสงค์ทั้งสองลักษณะเป็นกุญแจสำคัญในการตัดสินใจเกี่ยวกับระบบการจ่ายผลตอบแทน บางองค์กรอาจเน้นความสามารถในการแข่งขันกับภายนอกเพื่อดึงดูดแรงงานที่มีฝีมือ มีความรู้ความสามารถ แต่บางองค์กรอาจเน้นความเท่าเทียมภายใน

วัตถุประสงค์ของการจ่ายผลตอบแทนอาจพิจารณาใน 3 ลักษณะ คือ

- ก. เพื่อการสรรหา
- ข. เพื่อการปฏิบัติงาน
- ค. เพื่อให้สอดคล้องกับกฎ ระเบียบของรัฐ

### 4. ผลตอบแทนคงที่กับผลตอบแทนเปลี่ยนแปลง

ผลตอบแทนคงที่ (fixed pay) เป็นการจ่ายเงินเดือนตามฐานเงินเดือน โดยที่แต่ละเดือนได้รับเท่ากัน สำหรับผลตอบแทนเปลี่ยนแปลง (variable pay) นั้น อาจได้รับไม่เท่ากันในแต่ละครั้ง เช่น โบนัส การปฏิบัติงานเกินกำหนด เป็นต้น

#### เงินเดือนผู้บริหาร

ในประเทศที่กระจายอำนาจไปสู่สถานศึกษาหรือเขตพื้นที่การศึกษานั้นเงินเดือนของครูใหญ่และผู้บริหารโรงเรียนอื่น ๆ ต้องเจรจา (negotiate) เป็นระยะ ๆ ไปกับกรมการศึกษา หรือผู้มีอำนาจในการสั่งจ้างหรือบรรจุแต่งตั้ง ในสหรัฐอเมริกาวิธีการนี้เป็นแนวปฏิบัติทั่ว ๆ ไปในการจ้างผู้อำนวยการเขตการศึกษา (superintendents) และผู้บริหารระดับสูง

ในกรณีที่มีการกำหนดเงินเดือนของผู้บริหาร จะมีวิธีการกำหนดเงินเดือนของผู้บริหารเป็น 3 แนวทาง ดังนี้ (Webb, Montello and Norton. 1994 : 328 - 332)

### 1. การใช้ดัชนีหรืออัตราส่วน (Index or Ratio Approach)

วิธีการนี้บัญชีเงินเดือนผู้บริหารจะกำหนดเป็นดัชนีหรืออัตราส่วนที่สัมพันธ์กับเงินเดือนครู ณ จุดใดจุดหนึ่ง เช่น เงินเดือนต่ำสุด เงินเดือนสูงสุด หรือเงินเดือนที่ค่าเฉลี่ย แต่ละตำแหน่งบริหารจะมีอัตราส่วนที่แตกต่างกันขึ้นกับขนาดของโรงเรียน ระดับการศึกษา จำนวนครู หรือปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งบริหาร เช่น ความซับซ้อนของงาน ความยากลำบากในการบริหาร เป็นต้น

### 2. การให้เงินเพิ่ม (Additive Approach)

วิธีการนี้ผู้บริหารได้รับเงินเดือนเพิ่มจากเงินเดือนของครู เงินที่เพิ่มนั้นเป็นการเพิ่ม ณ จุดใดจุดหนึ่งของเงินเดือนของครู วิธีการเพิ่มมี 2 ลักษณะ คือ

- ก. เพิ่มโดยกำหนดจำนวนเงินที่แน่นอนตายตัว
- ข. เพิ่มเป็นร้อยละที่คงที่ ณ จุดใดจุดหนึ่งของเงินเดือนครู

วิธีการนี้มักใช้กับผู้บริหารระดับต่ำมากกว่าผู้บริหารระดับสูง ซึ่งมีลักษณะคล้าย ๆ กับโบนัสโดยเปรียบเทียบกับเงินเดือนครู หัวหน้าสถานศึกษาหรือผู้อำนวยการเขตการศึกษา มักไม่ใช้วิธีการกำหนดเงินเดือนแบบนี้

### 3. วิธีอิสระ (Independent Approaches)

วิธีการนี้กำหนดเงินเดือนผู้บริหารอย่างเป็นอิสระโดยไม่เกี่ยวข้องกับเงินเดือนของครู บัญชีเงินเดือนแบบนี้กำหนดโดยพิจารณาจากปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ในการบริหาร และสมรรถภาพของแต่ละบุคคล ปัจจัยที่นำมาพิจารณาในการกำหนดเงินเดือนได้แก่

1) ระดับชั้นที่สอน โดยมากแล้วสถานศึกษาที่สอนชั้นสูงจะมีเงินเดือนมากกว่าสถานศึกษาที่สอนในระดับต่ำ ดังนั้นจึงกำหนดเงินเดือนของผู้บริหารระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้นและมัธยมศึกษาตอนปลาย

2) ความรับผิดชอบทางการเงินและการนิเทศ ตำแหน่งบริหารแต่ละตำแหน่งมีความรับผิดชอบแตกต่างกัน ระดับของความรับผิดชอบอาจพิจารณาจาก

- ก. จำนวนนักเรียน
- ข. จำนวนครู
- ค. จำนวนโปรแกรมธรรมดาและโปรแกรมพิเศษที่เปิด
- ง. จำนวนงบประมาณ
- จ. ลักษณะของนักเรียนและชุมชน

3) ประสบการณ์วิชาชีพ (professional experience) ประสบการณ์ที่อาจนำมาประกอบการพิจารณา ได้แก่

- ก. จำนวนปีที่เคยสอน
- ข. จำนวนปีที่เคยเป็นผู้บริหารอย่างอื่นมาก่อน
- ค. จำนวนปีที่เคยเป็นผู้บริหารในตำแหน่งปัจจุบัน

4) การพัฒนาวิชาชีพ (professional development) ตำแหน่งบริหารส่วนใหญ่มักจะกำหนดคุณวุฒิขั้นต่ำไว้ด้วย เงินเดือนของผู้บริหารจึงควรพิจารณาจากวุฒิที่ได้รับด้วย

5) ผลการปฏิบัติงาน (performance) การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่น่ามากำหนดเงินเดือนของผู้บริหาร การประเมินผลการปฏิบัติงานควรคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของการประเมิน เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินและจุดมุ่งเน้นในการประเมิน

## บัญชีและโครงสร้างของเงินเดือน

### บัญชีเงินเดือน

ในการกำหนดบัญชีเงินเดือนนั้น มีสิ่งจำเป็นจะต้องพิจารณาดังนี้ (Kleiman. 1997 : 25-9 261)

#### 1. นโยบายเกี่ยวกับเงินเดือน (Pay Policy)

องค์การจำเป็นจะต้องตระหนักถึงความสามารถในการแข่งขันกับท้องตลาด เช่น ต้องพิจารณาว่าองค์การอื่น (เช่น ภาคเอกชน) จ่ายให้แก่บุคคลที่มีวุฒಿಯ่างเดียวกันเท่าไร ถ้าจ่ายค่าตอบแทนน้อยก็จะหาคณมาสมัครงานยาก หรืออาจมีอัตราการเปลี่ยนงานสูง

#### 2. การกำหนดอัตราเงินเดือน (Pay Rates)

องค์การจำเป็นจะต้องกำหนดว่างานแต่ละงานหรือตำแหน่งแต่ละตำแหน่งควรมีเงินเดือนเท่าไร บุคลากรแต่ละวุฒิควรมีเงินเดือนเท่าไร และกำหนดเงินเดือนของตำแหน่งด้วย

#### 3. การกำหนดช่วงของเงินเดือน (Pay Range)

ช่วงของเงินเดือนหมายถึงเงินเดือนขั้นต่ำสุดและสูงสุดของแต่ละงานแต่ละตำแหน่ง หรือแต่ละระดับ โดยทั่วไปมักจะกำหนดอัตราท้องตลาด (market rate) ไว้ที่ตรงกลางของช่วงเงินเดือน

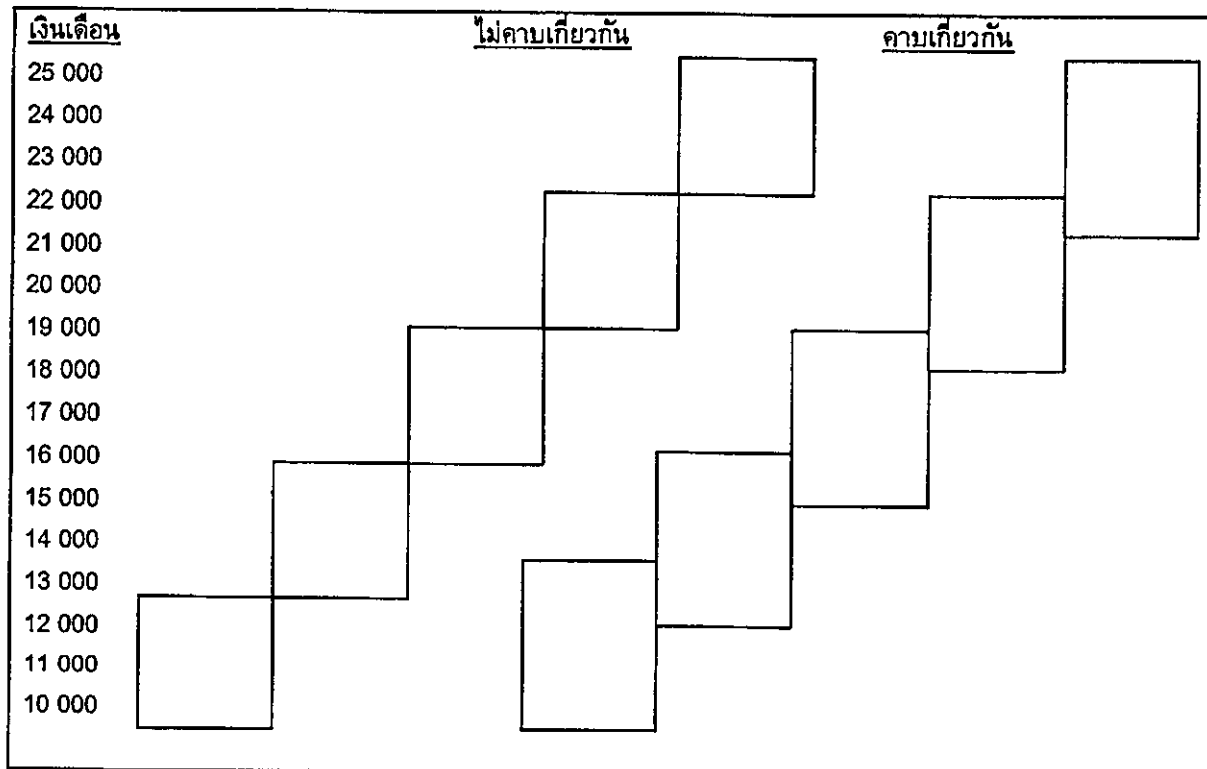
## โครงสร้างของเงินเดือน

เมื่อกำหนดบัญชีเงินเดือนแล้วจึงมาจัดทำโครงสร้างของเงินเดือน (salary structure) โครงสร้างของเงินเดือนอาจแบ่งได้เป็น 2 แบบ คือ โครงสร้างแบบเดิม และโครงสร้างแบบเป็นแท่ง (Stredwick, 2000 : 290 - 295) แต่ละแบบมีสาระโดยสรุปดังนี้

### 1. โครงสร้างเงินเดือนแบบเดิม (Conventional)

โครงสร้างแบบเดิมเป็นการแบ่งงาน (job) ออกเป็นเกรด (grades) หรือเป็นระดับ แต่ละระดับจะมีเงินเดือนขั้นต่ำสุดและขั้นสูงสุด เช่น ข้าราชการพลเรือนแบ่งออกเป็น 11 ระดับ แต่ละระดับจะกำหนดเงินเดือนขั้นต่ำสุดและขั้นสูงสุด ภายใต้โครงสร้างเงินเดือนแบบเดิมนี้นี้ แต่ละคนก็จะได้ขึ้นเงินเดือนเป็นรายปี และสามารถเปลี่ยนจากระดับหนึ่งไปสู่ระดับหนึ่งสูงขึ้นไป โดยอาศัยเงื่อนไขบางประการ โครงสร้างของเงินเดือนแบบเดิมนี้นี้รัฐบาลของสหรัฐอเมริกา เริ่มใช้ตั้งแต่ ค.ศ. 1923 ได้มีการปรับแก้บางส่วนและใช้เป็นเวลา 60 ปี

โครงสร้างของเงินเดือนแบบเดิมนี้นี้เงินเดือนของแต่ละระดับอาจคาบเกี่ยวกันหรือไม่คาบเกี่ยวกันก็ได้ดังรูป ในกรณีที่ระดับเงินเดือนคาบเกี่ยวกันบุคคลอาจมีเงินเดือนในระดับที่สูงกว่าแต่ได้รับเงินเดือนน้อยกว่าบุคคลที่ได้รับเงินเดือนในระดับที่ต่ำกว่า

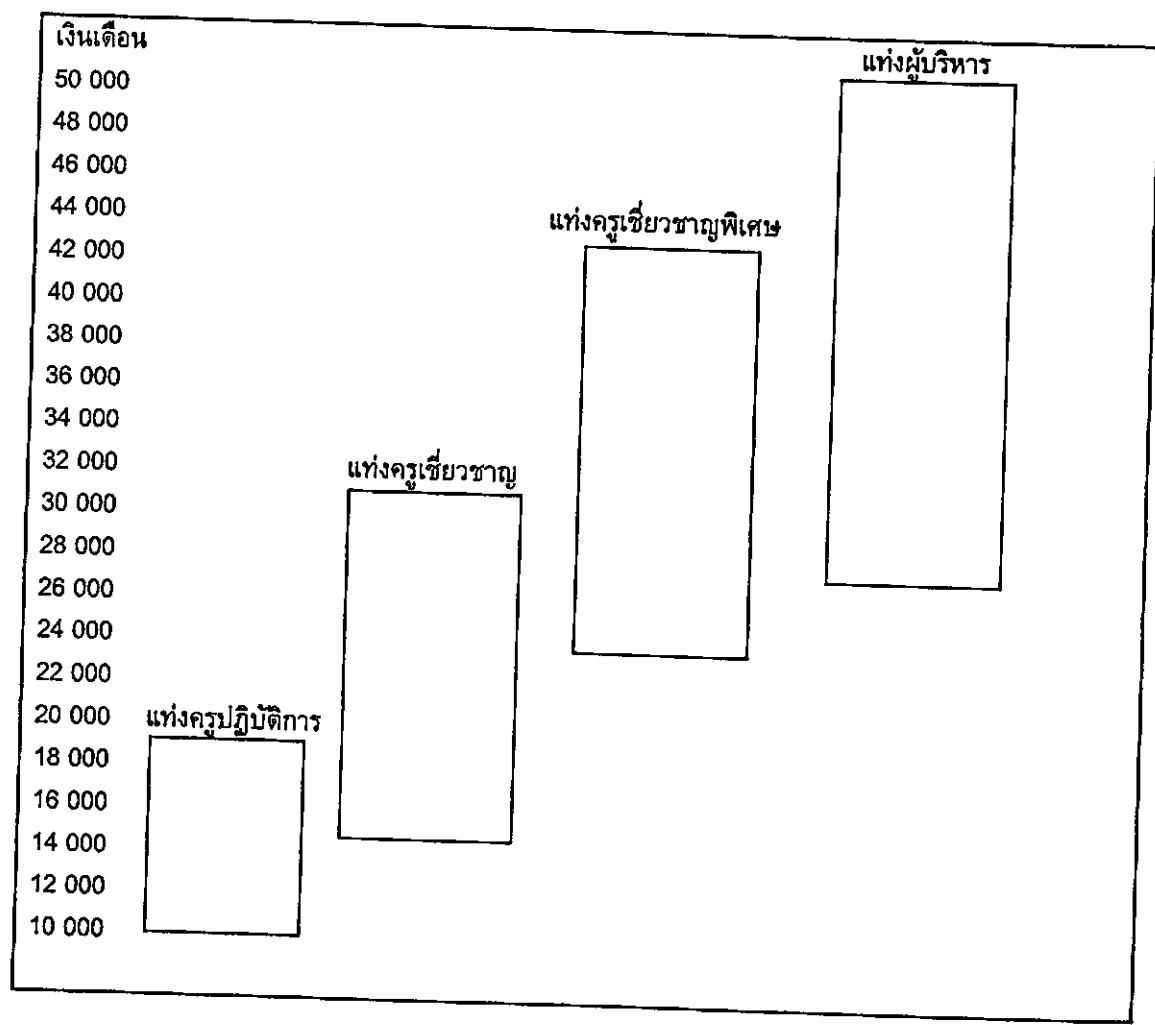


ภาพประกอบ 1 ระดับเงินเดือนที่คาบเกี่ยวกันและไม่คาบเกี่ยวกัน

โครงสร้างเงินเดือนแบบเดิมนี้จะมีบัญชีเงินเดือนเดียว (single salary schedule) เป็นระบบเงินเดือนที่ใช้กันทั่ว ๆ ไป

### 2. โครงสร้างเงินเดือนแบบเป็นแท่ง (Broad - band)

โครงสร้างเงินเดือนแบบเป็นแท่งนี้จะไม่สนใจความแตกต่างของระดับเงินเดือน โดยปกติแล้วจะจัดโครงสร้างเงินเดือนเป็นแท่งใหญ่ ๆ ตามลักษณะตำแหน่ง เช่น ผู้บริหาร ครูเชี่ยวชาญพิเศษ ครูเชี่ยวชาญ ครูปฏิบัติการ เป็นต้น โครงสร้างแบบนี้บุคลากรทุกคนในองค์การจะอยู่ภายในโครงสร้างเงินเดือน โดยที่แท่งเงินเดือนอาจมีเพียง 4 หรือ 5 แท่ง แต่ละแท่งเงินเดือนจะมีความแตกต่างระหว่างเงินเดือนต่ำสุดและเงินเดือนสูงสุด ดังภาพประกอบ



ภาพประกอบ 2 โครงสร้างเงินเดือนแบบเป็นแท่ง

การเลื่อนเงินเดือนจากแห่งหนึ่งไปสู่อีกแห่งหนึ่ง อาจอาศัยเกณฑ์ดังต่อไปนี้

**1. หลักของสมรรถภาพ (competence approach)**

บุคคลจะเลื่อนเงินเดือนจากแห่งหนึ่งไปสู่แห่งเงินเดือนที่สูงกว่าได้ก็ต่อเมื่อมีสมรรถภาพเพิ่มขึ้น ซึ่งจะต้องประเมินอย่างครอบคลุมและเป็นธรรม เช่น การประเมินในระบบ 360 องศา

**2. ระบบของการพัฒนางาน (job development)**

บุคคลจะเลื่อนเงินเดือนจากแห่งหนึ่งไปสู่แห่งเงินเดือนที่สูงกว่าได้เมื่อพัฒนางานให้ก้าวหน้าขึ้น เช่น จากผู้ทดลองปฏิบัติงาน ไปสู่พนักงานงานที่มีประสบการณ์ และไปสู่พนักงานเชี่ยวชาญ เป็นต้น โดยกำหนดว่าจะต้องมีเวลาปฏิบัติงานในแต่ละแห่งเงินเดือนไม่น้อยกว่ากึ่งปี

**3. หลักของการขยายประสบการณ์ (enlarging experience approach)**

เมื่อพนักงานทำงานได้หลาย ๆ อย่าง หรือครูที่สามารถสอนได้หลายวิชา มีทักษะในการสอนเพิ่มขึ้น เป็นบุคคลที่มีความรู้เพิ่มขึ้นและเป็นประโยชน์ต่อองค์กรก็จะได้รับการเลื่อนเงินเดือนไปสู่แห่งที่สูงขึ้น

**4. โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน (performance)**

เมื่อพนักงานมีผลลัพธ์ (outcomes) ของการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นถึงระดับที่กำหนด และช่วยส่งเสริมให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ง่ายขึ้น ก็จะได้รับเงินเดือนไปสู่แห่งที่สูงขึ้น

## การขึ้นเงินเดือน

ความพอใจและสมหวังในความต้องการเป็นแรงจูงใจที่อยู่เบื้องหลังการทำงานของบุคคล ความพอใจอาจเป็นผลมาจากการได้รับเงินเดือนขึ้น การได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา การได้รับข้อมูลข่าวสารหรือข้อมูลย้อนกลับ หรือความรู้สึกที่ดีซึ่งเป็นผลมาจากการทำงานได้ผลดี

ในการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการขึ้นเงินเดือนนั้นควรพิจารณาสิ่งต่อไปนี้ (Rebore, 1998 : 228 - 233)

**1. ผลการปฏิบัติงาน (Performance)**

การจ่ายค่าตอบแทนควรพิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน นั่นคือ บุคคลทำงานได้สำเร็จและเกิดผลดี ควรจะได้รับค่าตอบแทนที่ดี ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นจะต้องเที่ยงตรง เชื่อถือได้และมีความเป็นไปได้

## 2. ความพยายาม (Effort)

การปฏิบัติภารกิจจำเป็นจะต้องอาศัยความพยายาม การจ่ายค่าตอบแทนควรพิจารณาผลงานทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ การประเมินผลการปฏิบัติงานก็ควรพิจารณาจากทั้งวิธีการ (means) และเป้าหมาย (end) งานบางอย่างอาจประเมินจากผลลัพธ์ (outcomes) ได้ค่อนข้างยาก แต่อยู่ในวิสัยที่จะประเมินจากความพยายามที่ใช้ในการทำงานได้

## 3. ความอาวุโส (Seniority)

ระยะเวลาที่อยู่ในตำแหน่งมีบทบาทสำคัญอีกอย่างหนึ่งในการจ่ายค่าตอบแทน ในการขึ้นเงินเดือนนั้นส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับประสบการณ์ในการทำงาน ถ้าในการบริหารระบบเงินเดือนต้องการให้คนดีมีฝีมือ มีความสามารถ หรือบุคลากรที่มีคุณภาพอยู่กับองค์กรต่อไปโดยไม่ย้ายหรือลาออกแล้ว ความอาวุโสก็ควรเป็นปัจจัยหนึ่งที่ควรพิจารณาในการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับค่าตอบแทน

## 4. ทักษะ (Skills)

ในทางธุรกิจนั้นการจ่ายค่าตอบแทนมักอยู่บนพื้นฐานของทักษะของพนักงาน ถ้าบุคคลมีทักษะขั้นสูงหรือมีทักษะหลายอย่างก็ควรได้รับค่าตอบแทนที่สูง องค์กรจ้างบุคคลก็เพื่อต้องการใช้ทักษะของบุคคลเพื่อการทำงาน ดังนั้นการจ้างบุคคลที่มีทักษะเฉพาะอย่างนั้น ระบบเงินเดือนจะต้องสามารถแข่งขันได้กับหน่วยงานอื่นได้

## 5. ข้อกำหนดของงาน (Job Requirements)

ความซับซ้อนและความรับผิดชอบของงานเป็นเกณฑ์อย่างหนึ่งที่ใช้ในการจ่ายค่าตอบแทน งานบางอย่างที่มีความยากลำบากในการปฏิบัติอาจเป็นเพราะก่อให้เกิดความเครียด สภาพการทำงานไม่น่าพึงปรารถนา หรืองานที่มีความรับผิดชอบสูงจำเป็นจะต้องจ่ายค่าตอบแทนที่สูงเพื่อจะดึงดูดบุคคลที่มีความสามารถมาร่วมในองค์กร ลักษณะงานสอนที่ควรพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนในลักษณะนี้ เช่น การสอนเด็กที่มีปัญหาเฉพาะอย่าง การสอนในท้องถิ่นที่ไม่ปลอดภัย หรือในท้องถิ่นกันดาร เป็นต้น



## สรุป

เงินเดือนเป็นผลตอบแทนทางตรงที่มีความสำคัญยิ่งในการสรรหาคัดเลือกเข้าทำงาน และมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน ในปัจจุบันถือว่าเงินเดือนเป็นการลงทุน จ่ายให้จากการปฏิบัติงาน มีผลงานที่พึงปรารถนา และมีความยึดหยุ่นภายในโครงสร้างของแห่งเงินเดือน เป้าหมายสำคัญของการจ่ายค่าตอบแทนหรือเงินเดือนควรมุ่งเน้นที่การดึงดูด การจูงใจ การคงอยู่ของครูที่มีคุณภาพ และต้องมีความเป็นธรรม สามารถแข่งขันกับอาชีพอื่นได้ รวมทั้งมีการติดตามตรวจสอบและ ทบทวนอย่างต่อเนื่อง

วิธีการจ่ายเงินเดือนอาจใช้วิธีการจ่ายเงินเดือนตามความสามารถ การใช้ทักษะหรือใช้ สมรรถภาพเป็นฐาน หรือวิธีการจ่ายแปรผันคือจ่ายค่าจ้างเป็นขั้น โบนัส การแบ่งผลกำไร และการแบ่งผลประโยชน์

การพัฒนาระบบเงินเดือนควรอาศัยหลักเกณฑ์ดังนี้

1. ความเป็นธรรมภายในกับความเป็นธรรมภายนอก เป็นการทำให้บุคลากรได้รับรู้ ว่าตนเองได้รับความเป็นธรรมในการจ้างงาน
2. ความสามารถในการแข่งขันกับภายนอก เป็นการเปรียบเทียบเงินเดือนของ องค์การหนึ่งกับเงินเดือนของอีกองค์การหนึ่ง
3. วัตถุประสงค์ของการจ่ายผลตอบแทน ซึ่งอาจพิจารณาใน 3 ลักษณะ คือ เพื่อการสรรหา เพื่อการปฏิบัติงานหรือเพื่อให้สอดคล้องกับกฎ ระเบียบของรัฐ
4. ผลตอบแทนคงที่กับผลตอบแทนเปลี่ยนแปลง

วิธีการกำหนดเงินเดือนของผู้บริหารมี 3 แนวทางคือ การใช้ดัชนีหรืออัตราส่วน การให้เงินเพิ่ม และวิธีอิสระ ที่พิจารณาจากปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ในการบริหารและสมรรถภาพ ของแต่ละบุคคล

การจัดทำโครงการสร้างของเงินเดือน อาจจัดทำได้ 2 แบบ คือ โครงสร้างแบบเดิมที่ เป็นการแบ่งงานออกเป็นเกรดหรือเป็นระดับ แต่ละระดับจะมีเงินเดือนขั้นต่ำสุดและขั้นสูงสุด กับโครงสร้างเงินเดือนแบบเป็นแห่ง ที่จัดตามลักษณะตำแหน่ง ส่วนการขึ้นเงินเดือนนั้น ควรพิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน ความพยายาม ความอาวุโส ทักษะและข้อกำหนดของงาน

