

แนวความคิดเกี่ยวกับการกำหนดอัตราเงินเดือน

ความทั่วไป

แม้ว่าเงินจะมีปัจจัยอย่างเกี่ยวที่จะดึงดูดปฏิบัติกิจงานหรือทำให้ขวัญ (Morale) ของผู้ปฏิบัติงานดีก็ตาม แต่ก็เป็นที่ยอมรับกันว่า เงินเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดประการหนึ่งในการปฏิบัติกิจงาน เงินมีอิทธิพลทั้งแก่การเลือกวิชาเรียน ถึงแม้จะเห็นได้ว่านักเรียนส่วนมากของการศึกษาวิชาแพทยศาสตร์ และวิศวกรรมศาสตร์ เพราะทั้งสองวิชานี้จะรวมใหญ่ประกอบอาชีพมีฐานะดีและมีคงกว่าวิชาที่อื่น ๆ และเมื่อนิสิตนักศึกษาสำเร็จการศึกษาแล้ว การเลือกประกอบอาชีพของเขาเหล่านี้จะคำนึงถึงเงินเดือนที่จะได้รับด้วย เมื่อเปรียบเทียบเงินเดือนของราชการกับเงินเดือนของรัฐวิสาหกิจและองค์การธุรกิจเอกชนแล้ว จะพบว่าเงินเดือนแบบบทบาทสำคัญมากที่จะทำให้การสรรหาบุคคลเข้ารับราชการ และการรักษาข้าราชการให้คงอยู่ในราชการตลอดไปประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว

อัตราเงินเดือนราชการควรจะเป็นไปตามหลักการที่ว่า "งานเท่ากัน เงินเท่ากัน"

(Equal pay for equal work) และเป็นธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับเงินเดือนของรัฐวิสาหกิจ และค่างานขององค์การธุรกิจเอกชนโดยได้สัดส่วนกับอัตราตลาด (market rate) และดัชนีผู้บริโภค (consumer's price index) เงินเดือนข้าราชการจึงควรจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เชนในเมตริกซ์แคลิฟอร์เนีย สหรัฐอเมริกา องค์การบริหารงานบุคคลกลางจะทำการสำรวจเงินเดือนของรัฐวิสาหกิจและองค์การธุรกิจเอกชนทุกปี ๆ ละ ๒ ครั้ง คือในฤดูใบไม้ร่วงและฤดูใบไม้ผลิ และในรอบ ๒๐ ปีที่ผ่านมา ได้มีการปรับปรุงเงินเดือน ๑๑ ครั้งโดยเฉลี่ยแล้ว การปรับปรุงอัตราเงินเดือนแต่ละครั้ง = ๕.๘๘ % ส่วนในประเทศญี่ปุ่นนั้น ทุกเดือนเมษายนของทุกปี จะมีการสำรวจ

๒๓

Standard and Survey Division, California State Personnel Board, Salary Setting in California State Civil Service, (U.S.A. : 1969), p.10.

การครองชีพเพื่อปรับปรุงเงินเดือนข้าราชการและมีการปรับปรุงเงินเดือนข้าราชการทุกปี^{๒๔} ทั้งนี้เพื่อ
ให้สอดคล้องกับสภาวะการครองชีพและการเคลื่อนไหวทางอัตราค่าจ้างในตลาดแรงงาน

การกำหนดเงินเดือนในราชการไทยก็ควรที่จะกำหนดหลักการเกี่ยวกับกับของต่างประเทศ
และองค์การธุรกิจเอกชน กล่าวคือ เงินเดือนขั้นพื้นฐาน ควรจะมากพอที่จะทำให้หัวหน้าครอบครัวเลี้ยง
ดูสมาชิกในครอบครัวในระดับมาตรฐานการครองชีพ^{๒๕} แต่ในประเทศไทยปรากฏเสียงร่ำร้องในหมู
ข้าราชการที่แน่นอนอยู่เสมอว่า เงินเดือนขั้นต่ำ ๕๕๐ บาทนั้น ถ้าเกินกว่าที่จะดำเนินชีวิตอยู่ได้ตาม
ปกติ มีผู้กล่าวว่า เมื่อปี พ.ศ.๒๔๗๒ เงินเดือนขั้นต่ำ ๒๐ บาท ข้าราชการค่าถึงละ ๑ บาท
ปัจจุบันข้าราชการค่าถึงละ ๓๒ บาท เงินเดือนขั้นต่ำควรเป็น ๗๒๐ บาท (๓๒ + ๒๐ = ๗๒๐) จึง
จะได้สัดส่วนกับภาวะการครองชีพ^{๒๖} รัฐบาลทราบคือควรจะมีการปรับปรุงเงินเดือนข้าราชการให้
เหมาะสมกับภาวะความเป็นอยู่ แต่รัฐบาลไม่รีบประมาณ เพราะการปรับปรุงเงินเดือนข้าราชการ
ทุกครั้งทุกชั้นต้องให้เงินงบประมาณหลายร้อยล้านบาท ถึงจะบอกได้อย่างง่าย ๆ ว่า ขณะนี้ข้าราชการ
การพลเรือนประมาณสี่แสนคน^{๒๗} ซึ่งถ้ารัฐบาลจะเพิ่มเงินเดือนให้ข้าราชการเพียงคนละ ๑๐ บาทจะ
ต้องให้เงินงบประมาณเพิ่มขึ้นประมาณเดือนละสี่ล้านบาท ปีละประมาณสี่สิบล้านบาท ซึ่งตามอัตรา

^{๒๔} National Personnel Authority, The National Public Service Law, Law No.120 of 1947 as Revised by Law No.61 of 1967, Article 63, p.19 และการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่สำนักข้าราชการญี่ปุ่น เมื่อวันที่ ๑๕ มกราคม พ.ศ.๒๕๑๓

^{๒๕} Kenneth O. Warner, J.J. Donovan (ed.), Practical Guidelines to Public Pay Administration (Chicago: Public Personnel Association, 1966), I, p.18.

^{๒๖} เกล็ดนิวส์, ความหวังจากผู้อ่าน "เงินเดือนข้าราชการ", สวัสดิ์ อาริจันทร์ อังการที่
๑๔ มีนาคม ๒๕๑๕.

^{๒๗} สำนักงาน ก.พ., ตารางแสดงจำนวนข้าราชการในปีงบประมาณ ๒๕๑๕ จำแนกตาม
ประเภทและชั้น (ไม่รวมข้าราชการทหาร) เอกสารโรเนียว ก.ค.๒๕๑๕

เงินเดือนปัจจุบันนี้ รัฐบาลได้จ่ายเงินเป็นค่าตอบแทนแก่ข้าราชการประมาณปีละ ๓๐ % ของงบประมาณรายจ่ายประจำปี ซึ่งในจำนวนงบประมาณ ๓๐ % ดังกล่าวนั้น เป็นเงินเดือนเสีย ๒๕ % และเงินช่วยเหลือ ๕ % ^{๒๔} ซึ่งนับว่าเป็นภาระหนักแก่งบประมาณแผ่นดิน จนไม่มีเงินงบประมาณไปพัฒนาประเทศในทางอื่น ๆ ได้เต็มที่ ทั้งนี้ปัญหาเรื่องเงินงบประมาณที่จะนำมาใช้ในการปรับปรุงอัตราเงินเดือนนี้ ทำให้รัฐบาลไม่สามารถปรับปรุงอัตราเงินเดือนตามเสียงร่ำร้องของข้าราชการได้

การกำหนดอัตราเงินเดือนขององค์การธุรกิจเอกชน ก็ดำเนินการคล้ายกัน เพียงแต่องค์การธุรกิจเอกชนมีจุดประสงค์เพื่อแสวงหากำไร การกำหนดเงินเดือนขององค์การธุรกิจเอกชนจึงขึ้นอยู่กับกำไรที่ได้รับควย ดังตัวอย่าง บริษัทเอสไอแอสเตนคาร์ค อีสเตอร์น โคเขียนนโยบายการวางอัตราค่าจ้างแรงงานไว้ดังนี้

"นโยบายของเอสไอซึ่งหลักเกณฑ์ในการจ่ายเงินค่าจ้างให้สมมูลกับภาวะที่ถูกต้อง ปฏิบัติตามความเป็นจริง เอสไอซึ่งมีปณิธานว่าจะพยายามจ่ายเงินค่าจ้างให้สูงที่สุดในตลาดการจ้างแรงงาน อัตราค่าจ้างของคนงานจะมีส่วนสัมพันธ์กับอัตราค่าจ้างของบริษัทแข่งขัน และเอสไอจะจ่ายเงินค่าจ้างให้ถูกต้องอย่างน้อยที่สุดให้มีอัตราเท่าเทียมกับอัตราที่ลูกค้าแข่งขันจ่ายให้แก่ลูกจ้างของเขาตามสภาพงาน และภาวะทางปฏิบัติที่คล้ายคลึงกัน อย่างไรก็ตามหากงานประเภทใดผิดแปลกไปจากประเภทที่ไม่สามารถเปรียบเทียบได้ เอสไอก็จะกำหนดให้มีความสัมพันธ์กับหลักการดังกล่าวแล้ว เป็นกรณีพิเศษ เฉพาะบางตำแหน่งบางอัตรา"

เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายดังกล่าวนี้ บริษัทเอสไอ โคทำการสำรวจเกี่ยวกับเงินเดือน

^{๒๔} สำนักงาน ก.พ. จำนวนข้าราชการและพนักงานของรัฐบาลกับค่าตอบแทนที่รัฐต้องจ่ายในปีงบประมาณ ๒๕๑๓, เอกสารโรเนียว ๒๕๑๔, หน้า ๕.

^{๒๕} ทัมย์ มุนนาค, "ค่าจ้างและแรงงาน", วารสารการบริหาร, ปีที่ ๒ ฉบับที่ ๓ มิถุนายน ๒๕๑๔, หน้า ๕.

อยู่เสมอ เพื่อให้ทราบถึงสถานะว่าตนกำลังยืนอยู่ ณ จุดใด ในขณะที่หน่วยงานภายนอกได้มีการก้าว
หน้าไปยังจุดใดจุดหนึ่ง เพื่อกำหนดเงินเดือนของบริษัทเอสซีเอ็มให้แตกต่างกับบริษัทคู่แข่งมาก อัน
อาจจะทำให้บริษัทเอสซีเอ็ม ไม่สามารถสรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและสูญเสียผู้มีความรู้ความ
สามารถไป^{๓๐}

วิธีการกำหนดอัตราเงินเดือนในราชการ

การกำหนดอัตราเงินเดือนและการเปลี่ยนแปลงเงินเดือนในราชการนั้น เนื่องมาจากปัจจัย
ภายนอกหลายประการ โคนกการแข่งขันในตลาดแรงงาน (labor market) และความสามารถที่
จะจ่ายเงินเดือนเพื่อรักษาคุณภาพของข้าราชการแล้ว ยังมีปัจจัยที่นำผู้ถืออำนาจประการ คือ ความพอ
ใจหรือไม่พอใจของข้าราชการอื่นเนื่องมาจากแรงกระตุ้นที่สำคัญคือ^{๓๑}

๑. การเปลี่ยนแปลงเงินเดือนในองค์การธุรกิจเอกชนที่เปรียบเทียบกับราชการได้ หรือ
งานที่เปรียบเทียบกันได้
 ๒. การเปลี่ยนแปลงค่าจ้างในตลาดแรงงาน ทั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงเงินเดือนครั้ง
สุดท้าย
 ๓. ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงอัตราเงินเดือนขั้นต่ำให้สูงขึ้นกว่าอัตราเดิม จะต้องเปลี่ยนแปลง
เงินเดือนที่สูงกว่าอัตราเงินเดือนขั้นต่ำด้วย
- เพื่อให้การกำหนดอัตราเงินเดือนข้าราชการเป็นไปอย่างเหมาะสม ควรนำวิธีการดังนี้^{๓๒}
๑. เปรียบเทียบเงินเดือนของราชการกับรัฐวิสาหกิจและองค์การธุรกิจเอกชน (Prevail-

^{๓๐} อภิวัน สุคนธ์, การประเมินผลงานในองค์การธุรกิจเอกชน, วิทยานิพนธ์, ๒๕๑๔,
หน้า ๒๗ - ๒๘ (อ้างสำเนา)

^{๓๑} Paul Pigors, and Charles A. Myers, Personnel Administration
: A Point of View and a Method (6th ed., U.S.A.: McGraw-Hill, Inc.,
1969), p.493.

^{๓๒} Ocheltree, op.cit., pp.1 - 2.

ing rate) โดยการสำรวจเงินเดือนในรัฐวิสาหกิจและองค์การธุรกิจเอกชนเพื่อที่จะทราบว่า
 ตำแหน่งต่าง ๆ ในราชการนั้น รัฐวิสาหกิจและองค์การธุรกิจเอกชน กำหนดเงินเดือนไว้เท่าใดเพื่อ
 ที่จะกำหนดเงินเดือนของราชการให้ใกล้เคียงกัน แลราชการจะไม่กำหนดเงินเดือนให้สูงเท่ากับ
 หรือสูงกว่าเงินเดือนของรัฐวิสาหกิจ หรือองค์การธุรกิจเอกชน ทั้งนี้เพราะว่าราชการมีประโยชน์
 เกื้อกูล (Fringe Benefits) มากกว่ารัฐวิสาหกิจและองค์การธุรกิจเอกชน ดังนั้น เงินเดือน
 ราชการร่วมกับประโยชน์เกื้อกูลแล้วควรจะเท่ากับเงินเดือนและประโยชน์เกื้อกูลในรัฐวิสาหกิจและ
 องค์การธุรกิจเอกชน และเงินเดือนของราชการจะไม่ทำเกินไปจนไม่ดึงดูดและรักษาผู้ที่มีความรู้
 ความสามารถไว้ในราชการ และจะคงไม่สูงเกินความจำเป็น

๒. การกำหนดเงินเดือนราชการต้องเป็นไปตามหลักการ "ตำแหน่งที่หน้าที่และความรับผิดชอบ
 เท่ากันควรได้รับค่าตอบแทนเท่ากัน" (Equal pay for equal work) เพื่อส่งเสริม
 ขวัญและกำลังใจของข้าราชการ และช่วยให้โดยลงามที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งการจะกำหนดอัตราเงิน
 เดือนตามหลักการดังกล่าวได้นั้นจะต้องมีการจำแนกตำแหน่ง (Position Classification)
 ก่อน จึงจะสามารถที่จะตราหรือกำหนดอัตราเงินเดือนของตำแหน่งต่าง ๆ ได้

๓. ให้ข้าราชการได้ทราบเงินเดือนในอนาคตของตน การที่ข้าราชการได้ทราบเงินเดือน
 ในอนาคตของตนย่อมเป็นแรงกระตุ้นให้ข้าราชการมีกำลังใจปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้งานดำเนินไปอย่าง
 มีประสิทธิภาพ

๔. ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการหาเงิน ซึ่งได้แก่ กระทรวงการคลัง และหน่วยงาน
 บริหารงานคลังของรัฐบาล ซึ่งได้แก่สำนักงานประมาณ จะต้องสามารถคาดคะเนสถานะทางการคลัง
 สำหรับจ่ายเป็นค่าตอบแทนข้าราชการด้วยความแม่นยำ

๕. เงินเดือนข้าราชการจะต้องให้เป็นแบบเดียวกัน (Uniformity) สำหรับข้าราชการ
 ในปัจจุบัน และผู้ที่จะเข้ารับราชการในอนาคต เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมระหว่างข้าราชการเก่าและ
 ข้าราชการที่จะเข้าใหม่ ถ้าเงินเดือนข้าราชการมีได้เป็นแบบเดียวกันแล้ว อาจทำให้ข้าราชการเก่า
 เสียเปรียบข้าราชการใหม่ได้

๖. การให้เงินเดือนจะต้องให้เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และการขึ้นเงิน
 เดือนจะต้องสมเหตุสมผล

การที่จะกำหนดอัตราเงินเดือนให้เหมาะสมนั้น ไม่อาจกระทำไปได้อัตโนมัติ อาจจะต้องมีวิธีการเพื่อวางอัตราเงินเดือนให้เหมาะสมเท่าที่ไรกันอยู่มีวิธีการสำรวจ (survey) เพราะการสำรวจอัตราเงินเดือนนั้นเป็นแนวทางที่จำเป็น และขาดเสียมิได้ในการบริหารค่างจ้างและเงินเดือน แต่การกำหนดอัตราเงินเดือนก็ไมอาจกำหนดโดยอัตโนมัติ (automatic) หรือโดยวิธีทางวิทยาศาสตร์ (scientific) ถึงแม้ว่า ความก้าวหน้าในการบริหารค่างจ้างและเงินเดือนจะเป็นผลจากพัฒนาการและกระบวนการที่เป็นระบบ (systematic procedures) ก็ตาม เพราะกระบวนการที่เป็นระบบของอาศัยข้อมูลช่วยในการตัดสินใจ (judgement) ซึ่งข้อมูลนี้จะได้อีกโดยการสำรวจ ดังนั้น การกำหนดอัตราเงินเดือนจึงของอาศัยกระบวนการที่สำคัญ ๓ ประการ คือ

๑. การสำรวจค่างจ้างและอัตราเงินเดือน
๒. การประเมินค่างงาน (job evaluation)
๓. การสร้างบัญชีอัตราเงินเดือน

การสำรวจค่างจ้างและอัตราเงินเดือน

การที่จะกำหนดอัตราเงินเดือนข้าราชการให้เหมาะสมนั้น สิ่งที่จะต้องดำเนินการประการหนึ่ง คือ การสำรวจอัตราเงินเดือนขององค์การธุรกิจเอกชน และรัฐวิสาหกิจ เพื่อให้ทราบ "อัตราตลาด" (market rate) และเปรียบเทียบกัอัตราเงินเดือนราชการ ดังที่กล่าวมาแฉวนั้น เพื่อใ้ผลการสำรวจอัตราเงินเดือนขององค์การธุรกิจเอกชน และรัฐวิสาหกิจ เชื่อถือได้ ควรมีเทคนิคในการสำรวจอัตราเงินเดือนดังนี้

๑. การวางแผนการสำรวจ การวางแผนการสำรวจเป็นเรื่องสำคัญที่สุด เพราะการวางแผนที่ดี ย่อมทำให้ข้อมูลที่ไ้จากการสำรวจเป็นข้อมูลที่เชื่อถือได้ การวางแผนการสำรวจจะต้องวางแผนเกี่ยวกับเรื่องดังนี้

๓๓

Robert D. Gray, A Guide to Systematic Wage and Salary Administration, (Los Angeles, California Institute of Technology, Offset Reproduction, Inc., 1959), pp.11 - 12.

๓๔

Ibid., p.20.

๑.๑ กำหนดความมุ่งหมายของการสำรวจ ว่าต้องการข้อมูลอะไรบ้าง เช่น อัตราเงิน
เดือนขึ้นค่า และขึ้นสูงของตำแหน่งต่าง ๆ และประโยชน์ที่เกื้อกูลต่อการธุรกิจเอกชนและรัฐวิสาหกิจ
จัดให้แก่ลูกจ้างหรือพนักงานของตน

๑.๒ กำหนดขอบเขตและประเภทธุรกิจที่จะทำการสำรวจว่า จะสำรวจองค์การธุรกิจ
เอกชนที่อยู่ในชุมชนหรือนอกชุมชนที่จะกำหนดอัตราเงินเดือน ซึ่งเรื่องนี้มีหลักเกณฑ์อยู่ว่าขอบเขตที่อยู่ใน
ในชายสำรวจนั้น ควรเป็นเขตที่สรรหามุคคดเข้ารับราชการ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าเป็นเขตที่มีการ
แข่งขันกับองค์การธุรกิจเอกชน ในการสรรหามุคคดเข้ารับราชการตามปกติราชการสรรหามุคคดใน
ชุมชนนั้น ยกเว้นแต่ในกรณีจำเป็นที่การสรรหามุคคดเข้ารับราชการในตำแหน่งที่ในวิชาชีพซึ่งกองสรร
หามุคคดทั่วประเทศ จึงจะสำรวจองค์การธุรกิจเอกชนทั่วประเทศ ส่วนการเลือกรัฐวิสาหกิจเพื่อการ
สำรวจนั้นควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้ คือ

ก. ชนิดและขนาดของรัฐวิสาหกิจนั้นคล้ายคลึงกับราชการ

ข. สภาพทางเศรษฐกิจโดยทั่วไปของรัฐวิสาหกิจคล้ายคลึงกับราชการ

ค. สภาพที่ทางภูมิศาสตร์ทำให้เกิดการแข่งขันระหว่างรัฐวิสาหกิจกับราชการในการ
สรรหามุคคดชนิดเดียวกันในตลาดแรงงาน ^{๓๕}

กำหนดประเภทธุรกิจที่จะทำการสำรวจ ธุรกิจที่จะทำการสำรวจนั้น ควรเป็นธุรกิจซึ่งต้อง
การปฏิบัติปฏิบัติงานประเภทเดียวกันกับที่ราชการต้องการ ^{๓๖}

การสำรวจคางจางในองค์การธุรกิจเอกชนควรจะสำรวจประมาณ ๒๐ - ๔๐ ตำแหน่ง ^{๓๖}
และการสำรวจคางจางนี้คำนึงถึงคุณภาพมากกว่าปริมาณ (ตลาด) การสำรวจนอกระบบบริษัท การเลือกขอ
มูลอย่างระมัดระวังจะดีกว่าจะสำรวจมากบริษัท แต่ขอมูลมีความถูกต้องน้อยกว่า ^{๓๗}

๑.๓ สุ่มตัวอย่าง บริษัทที่อยู่ในชายสำรวจ เมื่อใดกำหนดขอบเขตและประเภทธุรกิจที่

^{๓๕} Ocheltree, op.cit., pp.16 - 17.

^{๓๖} Gray, op.cit., p.12.

^{๓๗} Ibid., p.22.

จะสำรวจเรียบร้อยแล้ว จึงสุ่มตัวอย่างบริษัทเพื่อทำการสำรวจ ซึ่งอาจใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบ
ธรรมดา (Simple Random Sampling) หรือการสุ่มตัวอย่างโดยแบ่งกลุ่ม รวมออกเป็นชั้นภูมิ
(Stratified Random Sampling) การสุ่มตัวอย่างแบบเกาะกลุ่ม (Cluster Sampling)
ก็ได้ แล้วแต่จะพิจารณาว่าวิธีใดจะเหมาะสมที่สุด

การสุ่มตัวอย่างแบบธรรมดา (Simple Random Sampling) คือการสุ่มตัวอย่าง
ขนาด n) จากประชากร (Universe, population) ซึ่งมีขนาด N โดยให้หน่วยแ่งนับแต่ละ
หน่วยมีโอกาสถูกสุ่มเท่ากันหมด

การสุ่มตัวอย่างโดยแบ่งกลุ่มรวมออกเป็นชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling)
เป็นการสุ่มตัวอย่างแบบที่แบ่งประชากร (Universe) ออกเป็นหลาย ๆ ส่วน แต่ละส่วนเรียกว่า
ชั้นภูมิ (Stratum) และการสุ่มตัวอย่างแทนที่จะสุ่มตัวอย่าง n จากประชากร จะแยกสุ่มจากแต่ละ
ชั้นภูมิ การสุ่มจากแต่ละชั้นภูมิก็จัดทำแบบวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบธรรมดา

การสุ่มตัวอย่างแบบเกาะกลุ่มกัน (Cluster Sampling) เป็นการสุ่มตัวอย่างจาก
ประชากรซึ่งประกอบด้วย "กลุ่ม" (Cluster) ของหน่วยตัวอย่าง

๑.๔ พิจารณาเลือก "ตำแหน่งหลัก" (key job) ที่จะสำรวจ ก่อนที่จะสำรวจอัตรา
เงินเดือนขององค์การธุรกิจเอกชนนั้นจะต้องตัดสินใจก่อนว่า จะศึกษางานอะไร ถูกจ้างตำแหน่งใดที่
ปฏิบัติงานนั้น และงานในองค์การธุรกิจเอกชนที่จะสำรวจนั้นเปรียบเทียบกับงานอื่นใดหรือไม่

"ตำแหน่งหลัก" (key job) หมายถึงตำแหน่งที่รู้จักกันโดยทั่วไปและมีอยู่ในองค์การ
อุตสาหกรรม ธุรกิจ และราชการ^{๓๘} เช่น เสมียนพนักงาน พนักงานพิมพ์ดีด นักบัญชี เป็นต้น ในการ
สำรวจค่าจ้างนี้ จะต้องเลือก "ตำแหน่งหลัก" จำนวนหนึ่งซึ่งมีค่าจ้างต่ำสุดถึงสูงสุด^{๔๐} เมื่อเลือก
"ตำแหน่งหลัก" ใดแล้ว เพื่อให้การสำรวจค่าจ้างถูกต้อง จะต้องเขียน "ลักษณะงานที่ปฏิบัติ" (job
description) ของแต่ละตำแหน่งไว้อย่าง ซึ่ง "ลักษณะงานที่ปฏิบัติ" นี้ ประกอบด้วยหน้าที่และ
ความรับผิดชอบของตำแหน่ง การปฏิบัติงาน วิธีปฏิบัติ เครื่องมือเครื่องใช้ และวัสดุในการปฏิบัติงาน

^{๓๘}
Ibid., p.12

^{๓๙}
Jay L.Otis, and Richard H.Leukart, Job Evaluation : A Basis
for Sound Wage Administration (2nd.ed., New Jersey, Prentice-Hall,
Inc., 1954), p.179.

^{๔๐}
Felix A.Nigro, Public Personnel Administration (New York :
Henry Holt and Company, Inc., 1959), p.126.

สภาพการปฏิบัติงาน สายการบังคับบัญชา และอื่น ๆ ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง เพราะการสำรวจว่า ตำแหน่งใดได้รับเงินเดือนเท่าไรนั้น ต้องพิจารณาจากลักษณะงานที่ปฏิบัติกัน มิใช่ชื่อตำแหน่ง เพราะแต่ละวงการอาจเรียกชื่อตำแหน่งซึ่งปฏิบัติงานอย่างเดียวกัน แตกต่างกันได้ เช่น ตำแหน่งพนักงานธุรการ และเสมียนพนักงานนั้น ชื่อตำแหน่งแตกต่างกัน แต่ปฏิบัติงานเหมือนกัน เป็นต้น

๑.๕ การกำหนดข้อมูลในรายละเอียดที่ของการ จากความมุ่งหมายในการสำรวจความถี่ ความถี่ที่กล่าวไว้ในข้อ ๑.๑ นี้เอง วิทยากรแนวความคิดและข้อมูลที่ของการสำรวจ เช่น "ตำแหน่งหลัก" "ชั่วโมงที่ของทำงานในสัปดาห์หนึ่ง" "อัตราค่าจ้างขั้นต่ำสุด ขั้นสูงสุด" "ค่าดวงเวลา" "วันหยุด" "เงินบำเหน็จ" "โบนัส" "สวัสดิการที่บริษัทจัดหาแก่ลูกจ้าง" "จำนวนลูกจ้างในบริษัททั้งหมด" เป็นต้น ซึ่งเหล่านี้จะนำมาใช้ในการวิเคราะห์เปรียบเทียบเพื่อกำหนดอัตราเงินเดือนที่เหมาะสมในราชการ

๑.๖ การเลือกใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล เครื่องมือที่ใช้อาจเป็นแบบสอบถาม หรือใช้วิธีการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่บริหารเงินเดือน (Salary Administrator) และบุคคลอื่นที่คุ้นเคยกับงานที่มาสสำรวจ

๑.๖.๑ การใช้แบบสอบถามในการสำรวจโดยนำข้อมูลที่กำหนดไว้ในข้อ ๑.๕ มาสอบถาม โดยทัศนคติใจว่าข้อมูลใดควรสร้างคำถามปิด ข้อมูลใดควรสร้างคำถามเปิด ข้อมูลใดควรให้เลือกได้หลายคำตอบ เป็นต้น สิ่งที่ควรระวังในการร่างแบบสอบถามก็คือ อย่าถามมากเกินไป ผู้ร่างจะต้องทัศนคติใจว่า คำถามนั้นจำเป็นจะต้องถามหรือไม่ เมื่อตกลงใจว่าจำเป็นแล้วก็พิจารณาต่อไปว่า จะถามคำถามเดียวหรือหลาย ๆ คำถาม และคำถามจะต้องรัดกุมไม่กว้างเกินไปจนเข้าใจยาก

เมื่อร่างแบบสอบถามเสร็จแล้วจะทดสอบแบบสอบถามนั้น (Pre - test) กับองค์การธุรกิจก่อนว่า แบบสอบถามนั้นสมบูรณ์หรือยัง ถ้ามีคำถามใดไม่ชัดเจน หรือควรเพิ่มเติม ก็แก้ไข

^{๑๑} Otis and Leukart, op.cit., p.8.

^{๑๒} Ocheltree, op.cit., p.25.

^{๑๓} Otis and Leukart, op.cit., p.390.

เพิ่มเติมให้สมบูรณ์

๑.๖.๒ ถ้าใช้วิธีการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่บริหารเงินเดือนและบุคคลอื่นที่คุ้นเคยกับงานที่จะไปสำรวจ ขั้นแรกจะต้องมีการคัดเลือกผู้ที่มีความสามารถในการสัมภาษณ์ และจะต้องมีการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ก่อน สิ่งที่ต้องฝึกอบรมมี ๒ ประการ คือ

ก. เทคนิคในการสัมภาษณ์ เช่นการคัดเลือกคำถาม การระดมคำถามคำถาม ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ไม่เต็มใจจะบอก การตั้งคำถามให้เป็นกลางที่สุด และถามให้เข้าใจเรื่องต่อเนื่องกันเป็นต้น

ข. ความเข้าใจในเรื่องนี้ ผู้สัมภาษณ์ต้องเข้าใจแบบสอบถามเป็นอย่างดี

๒. ขั้นตอนในการสำรวจอัตราเงินเดือน การสำรวจอัตราเงินเดือนในองค์การธุรกิจเอกชน และรัฐวิสาหกิจมีขั้นตอนที่จำเป็น ๓ ประการ คือ

๒.๑ การติดต่อขอความร่วมมือจากองค์การธุรกิจเอกชนและรัฐวิสาหกิจ องค์การธุรกิจเอกชนมักจะถือว่าข้อมูลเกี่ยวกับเงินเดือนของลูกจ้างของตนเป็นความลับ ไม่อาจเปิดเผยแก่ผู้ใดใดในองค์การธุรกิจเอกชนบางแห่งนั้น แม้แต่ลูกจ้างในองค์การธุรกิจนั้น ๆ เอง ยังไม่ทราบว่าลูกจ้างที่นั่นอยู่ช่วง ๆ ทำหน้าที่เช่นเดียวกับตนนั้นได้รับเงินเดือนเท่าไร และลูกจ้างจะมีความวิตกกังวลว่าใหญ่โตใคร่ทราบว่าตนได้รับเงินเดือนเท่าไร ทั้งนี้เพราะผู้บริหารขององค์การธุรกิจถือว่าเป็นสิทธิของตนที่จะให้เงินเดือนลูกจ้างเท่าใดก็ได้โดยดูจากผลการปฏิบัติงาน และเพื่อป้องกันมิให้ลูกจ้างเปรียบเทียบกันแต่ได้รับเงินเดือนไม่เท่ากันมาเรียกร้องขอเงินเดือนให้เท่ากัน นอกจากนี้องค์การธุรกิจเอกชนยังเกรงไปว่าข้อมูลเกี่ยวกับเงินเดือนลูกจ้างที่ให้ไปนั้น รัฐบาลอาจจะนำไปใช้ในการประเมินภาษีด้วย รัฐวิสาหกิจบางแห่งในประเทศไทยก็ถือว่าอัตราเงินเดือนพนักงานในรัฐวิสาหกิจเป็นความลับ เช่น ธนาคารแห่งประเทศไทย การไฟฟ้า เป็นต้น ดังนั้นในการสำรวจอัตราเงินเดือนในองค์การธุรกิจเอกชนและรัฐวิสาหกิจผู้สำรวจต้องชี้แจงให้ลูกจ้างเข้าใจว่า ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจนั้น ถือว่าเป็นความลับและในรายงานผลการสำรวจนั้น จะไม่เอ่ยถึงชื่อของหน่วยงานใดทั้งสิ้น

๒.๒ การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีเครื่องมือที่ใดเลือกไว้แล้ว ซึ่งอาจใช้แบบสอบถามหรือการสัมภาษณ์

๒.๒.๑ การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีแบบสอบถามนั้น กระทำได้โดยส่งแบบสอบถาม

ถามไปทางไปรษณีย์พร้อมทั้งซองซึ่งจดมาถึงผู้สำรวจโดยทำระไปรษณีย์กรเรียบร้อยแล้ว และให้ผู้รับแบบสอบถามส่งแบบสอบถามคืนทางไปรษณีย์

๒.๒.๒ การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีสัมภาษณ์นั้น ก่อนให้ผู้สัมภาษณ์ของแนะนำชี้แจงให้แกผู้ถูกสัมภาษณ์ก่อนว่า ตนเป็นใคร จะมาสัมภาษณ์เรื่องอะไร มีจุดประสงค์ในการสัมภาษณ์อย่างไร จะนำข้อมูลที่ไปทำอะไรอย่างไร

ในขณะที่สัมภาษณ์นั้น จะสงสัยเกดท่าทีของผู้ถูกสัมภาษณ์ควยว่า ข้อมูลที่เขาให้สัมภาษณ์นั้นเป็นความจริงหรือไม่ การตั้งคำถามนั้นของให้ทอเนื่องกัน เพื่อจะไคเขาใจและจำใจง่าย และดาคำตอบหลัง ๆ ซัดแย้งกับคำตอบก่อนนั้นก็จะทราบใจง่าย

๓. การวิเคราะห์ข้อมูลที่ไคจากการสำรวจ โดยการหาคาเฉลี่ย (mean) หรือตัวกลาง (median) ของอัตราเงินเดือนแต่ละตำแหน่ง ตลอดจนข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับอัตราเงินเดือน เช่น ชั่วโมงการทำงาน วิธีการจ่ายเงินเดือน เป็นต้น

๔. แสดงผลการวิเคราะห์หรืออัตราเงินเดือนที่สำรวจ ตลอดจนขอเสนอแนะเกี่ยวกับการปรับปรุงอัตราเงินเดือน

การประเมินค่างาน (Job Evaluation)

เมื่อสำรวจค่างานในองค์การธุรกิจเอกชน และรัฐวิสาหกิจเสร็จแล้ว อาจจะไคข้อมูลที่แสดงให้เห้นว่าค่างานหรืออัตราเงินเดือนที่สำรวจไคแตกต่างกับอัตราเงินเดือนของราชการบางตำแหน่งเท่านั้น เพราะการสำรวจนี้มีไคสำรวจทุกตำแหน่ง จึงจำเป็นจะทอแปลงข้อมูลโดยการประเมินค่างาน

การประเมินค่างาน เป็นกระบวนการในการเปรียบเทียบค่างานตามหน้าที่และความรับผิดชอบ เพื่อที่จะกำหนดอัตราเงินเดือนของตำแหน่งต่าง ๆ อย่างเหมาะสม วิธีประเมินค่างานมี ๒

^{๔๔}
Ibid., p.368,

^{๔๕}
Ibid., p.368.

วิธี ๔๖
วิธี คือ

๑. วิธีประเมินค่างานโดยไม่วัดตัวเลข (Nonquantitative evaluation measures)
ซึ่งกระทำได้ ๒ วิธี คือ

ก. ระบบจัดลำดับงาน (Ranking System)

ข. ระบบจำแนกงาน (Job-Classification System, the Grade Description Method)

๒. วิธีประเมินค่างานที่วัดตัวเลข (Quantitative evaluation measures)
ซึ่งทำได้ ๒ วิธี คือ

ก. ระบบคะแนน (Point System)

ข. ระบบเปรียบเทียบตัวประกอบ (Factor - Comparison System)

ระบบจัดลำดับงาน (Ranking System) เป็นวิธีประเมินค่างานที่ง่ายที่สุด โดยการจัดลำดับงานจากงานที่สำคัญมากที่สุดถึงงานที่สำคัญน้อยที่สุด หรือจากงานที่ยากที่สุดถึงงานที่ง่ายที่สุด ระบบนี้เป็นการเปรียบเทียบงานทั้งหมดในหน่วยงานโดยจัดลำดับใหม่ ยางานย่อยก่อน กล่าวคือ จะต้องวิเคราะห์งาน (Job Analysis) แลละชนิดเพื่อเขียนลักษณะงานที่ปฏิบัติแต่ละชื่อตำแหน่งก่อน แล้วจึงใหญ่ประเมินค่างานซึ่งมีความรู้เกี่ยวกับงานที่จะประเมินเป็นอย่างดี เป็นผู้จัดลำดับ ซึ่งอาจจัดลำดับโดยใช้บัตร (Cards) ที่เขียนลักษณะงานที่ปฏิบัติไว้ โดยเรียงลำดับจากงานที่ง่ายที่สุดไปหางานที่ยากที่สุด หรืออาจจะจัดลำดับโดยวิธีเปรียบเทียบเป็นคู่ (The method of Paired-Comparison) ซึ่งวิธีนี้เชื่อถือได้และแน่นอนกว่าวิธีเรียงบัตร เมื่อจัดลำดับงานในหน่วยงานย่อยแต่ละหน่วยเสร็จแล้ว ก็สามารถจัดลำดับใหม่ตามลำดับความสำคัญ หรือความยากง่ายของหน่วยงานใหญ่^{๔๗}

ระบบจำแนกงาน (Job-Classification System, the Grade Description Method) ระบบนี้จะจัดงานที่ประเมินค่างานตามระดับตำแหน่งที่คณะกรรมการจำแนกงานได้จัดไว้

^{๔๖} Otis and Leukart, op.cit., p.15.

^{๔๗} Ibid., pp.71 - 81.

ดวงหน้าแล้ว ซึ่งการจัดระดับตำแหน่งของคณะกรรมการนั้น คำนี้ถึงหน้าที่และความรับผิดชอบของงานที่ปฏิบัติเป็นสำคัญ ไม่คำนึงถึงการศึกษา ประสบการณ์ ภูมิหลัง หรือความสามารถของผู้ปฏิบัติ ในการจำแนกงานนั้นคณะกรรมการจำแนกงานจะจำแนกงานออกเป็นชนิด ๆ ก่อน แล้วจึงจำแนกงานแต่ละชนิดเป็นระดับ ^{๔๘} ดังตัวอย่างข้างล่างนี้ ซึ่งคณะกรรมการจำแนกงานได้ให้หรือตำแหน่งว่า " เสมียนพนักงาน " และจัดระดับตำแหน่งไว้ ๓ ระดับ คือ

๔๘
เสมียนพนักงาน

- ๑ เสมียนพนักงาน ๑ งานในระดับนี้เป็นงานธุรการตามปกติ เช่น พิมพ์ดีด การคำนวณลงราย ๆ ปฏิบัติงานภายใต้การควบคุมแนะนำของผู้อยู่บังคับบัญชา และมีกฎระเบียบเป็นแนวปฏิบัติ
- ๒ เสมียนพนักงาน ๒ งานในระดับนี้เป็นงานเลขานุการและงานธุรการขั้นสูงซึ่งต้องการการตัดสินใจ ใ้พิจารณาอนุญาต และความคิคริเริ่ม
- ๓ เสมียนพนักงาน ๓ ระดับนี้เริ่มระดับที่ขึ้นการควบคุมบังคับบัญชาปฏิบัติงานในระดับที่ ๑ และ ๒ ตั้งแต่ ๓ คนขึ้นไป และงานในระดับนี้ต้องใช้ความรู้เฉพาะอย่าง เช่นบัญชี การคำนวณที่ยุ่งยาก

ระบบคะแนน (Point System) การประเมินค่างานโดยให้ระบบคะแนนนี้เป็นการให้คะแนนองค์ประกอบต่าง ๆ ที่นำมาใช้ในการประเมินค่า โดยในขั้นแรกนั้นจะต้องกำหนดองค์ประกอบที่จะใช้ในการประเมินค่างานก่อน องค์ประกอบที่นิยมมีร่วมกัน เช่น กำลัง (Effort) ความรับผิดชอบ สภาพการปฏิบัติงาน และทักษะ เมื่อกำหนดองค์ประกอบได้แล้ว ก็จัดลำดับองค์ประกอบตามลำดับความสำคัญ และทำเป็นตารางประเมินค่าโดยให้คะแนนองค์ประกอบย่อย ๆ คะแนนรวมที่ได้จากการประเมินค่านั้น จะถูกนำมาใช้ในการจัดระดับงานและพิจารณาตำแหน่ง หลังจากจัดระดับงานแล้ว ^{๕๐}

^{๔๘} Ibid., pp.83 - 89.

^{๔๙} Ibid., p. 95.

^{๕๐} E.Lanham, Job Evaluation (New York: McGraw-Hill Book Co., 1955), pp.90 - 91, 171.

ก. การจะพิจารณาสรุปว่า ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีความสามารถปฏิบัติงานเท่ากัน และความสามารถของแต่ละคนเท่าเดิม ซึ่งสมมุติฐานดังกล่าวเป็นจริงไคน้อยกรณี

ข. การที่ไม่มีการขึ้นเงินเดือนให้ตามคุณภาพของการปฏิบัติงาน หรือระยะเวลาการปฏิบัติงาน ทำให้ไม่มีแรงจูงใจให้ปฏิบัติงานปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ฝ่ายผู้ปฏิบัติงานไม่มีหลักประกันว่าจะได้รับสิ่งตอบแทนการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ระบบ "อัตราเดียว" จึงไม่ดึงดูดผู้ปฏิบัติงานให้ทำงานนาน

ค. เมื่อผู้ปฏิบัติงานไม่มีหลักประกันว่าจะได้รับเงินเดือนขึ้น ก็จะกดดันให้มีการขึ้นเงินเดือนทั่วไป (general wage increase) และมีการจำแนกงานใหม่ (individual job reclassification) เฉพาะตัวอย่างรุนแรงและบ่อย ๆ

ควยเหตุผลดังกล่าวข้างตน การกำหนดอัตราเงินเดือนแบบ "มีขั้นมีช่วง" จึงเป็นที่นิยมใ้กันทั่ว ๆ ไป แบบ "มีขั้นมีช่วง" นี้ ถอดหลักว่า "ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งเดียวกันมีความสามารถต่างกัน" จึงต้องกำหนดขึ้นเงินเดือนไว้ต่างกัน เพื่อให้แก่ผู้ที่มีความสามารถสูงขึ้น และให้แก่งานที่ค่าเปลี่ยนแปลงไปในทางสูงขึ้น

๒. บัญชีอัตราเงินเดือนแบบ Integrated pay plan คือ บัญชีอัตราเงินเดือนที่ขึ้นเงินเดือนของระดับ (Step) ที่สูงกว่า มีขั้นเงินเดือนเช่นเดียวกับระดับแรก เพียงแต่ขั้นแรก ของระดับเดิมออก แล้วเพิ่มขึ้นสูงสุดเข้าไป เช่น บัญชีอัตราเงินเดือนข้าราชการของประเทศสหรัฐอเมริกา

ส่วนบัญชีอัตราเงินเดือนแบบ Nonintegrated pay plan นั้น เป็นบัญชีอัตราเงินเดือนที่อัตราเงินเดือนซ้อนกัน (overlap) น้อย ซึ่งอัตราเงินเดือนขั้นหนึ่ง ๆ จะปรากฏเพียงครั้งเดียวเท่านั้น

บัญชีอัตราเงินเดือนที่นิยมใช้กันมาก คือแบบ Integrated pay plan เพราะแบบนี้มีขั้นมากพอที่จะกำหนดเงินเดือนของตำแหน่งต่าง ๆ ที่แตกต่างกันได้ง่าย และการที่เงินเดือนแต่

๕๘
Ocheltree, op.cit., pp.10 - 11.

ละชั้นขึ้น โดยให้อัตราเงินเดือนขึ้นตามเป็นลำดับ ทำให้สะดวกในการกำหนดงบประมาณเงินเดือน สำหรับอัตราเงินเดือนแต่ละชั้นของแบบ Nonintegrated pay plan มีความแตกต่างกันน้อยมากจนเกือบจะไม่มี ความหมาย และยากแก่การปรับปรุงอัตราเงินเดือน

จำนวนขั้น

ถ้าจะใช้บัญชีอัตราเงินเดือนแบบ "มีขั้นมีวง" ก็จะต้องกำหนดความแตกต่างระหว่าง range นั้นควรจะ มีกี่ขั้น ซึ่งการที่จะกำหนดได้ว่าควรจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับระดับตำแหน่ง ซึ่งโดยมากจากการประเมินกา งานดังกล่าวมาแล้ว ในประเทศสหรัฐอเมริกา ส่วนใหญ่นิยมให้อัตราเงินเดือนในแต่ละ range นั้น สูงสุดมากกว่าขั้นต่ำสุด ๒๕% อย่างไรก็ตามการที่จะกำหนดจำนวนขั้นนั้นขึ้นอยู่กับสิ่งต่อไปนี้

๑. ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจอัตราเงินเดือน
๒. บัญชีอัตราเงินเดือนนั้นจะก่อให้เกิดเป็นเครื่องจูงใจ ฝึกอบรมติงานและปรับปรุงการ ปฏิบัติงาน
๓. ความสามารถที่จะจ่ายเงินเดือนที่เพิ่มขึ้นทุกปี

ขนาดของขั้น

สิ่งที่ต้องให้ความสนใจต่อไปคือ เงินเดือนแต่ละขั้นควรแตกต่างกันเท่าไร โดยทั่ว ๆ ไปนั้น นิยมให้เงินเดือนแต่ละขั้นต่างกัน ๕% ซึ่งทุกคนจะมีความพอใจที่ได้รับเงินเดือนขึ้นตามเปอร์เซ็นต์ ที่เท่ากัน อย่างไรก็ตามอาจกำหนดให้ขั้นของอัตราเงินเดือนในระยะแรก ๆ ของการปฏิบัติงานสูงกว่าในระยะหลัง ๆ ก็ได้ เช่น กำหนดให้เงินเดือนขึ้นขั้นละ ๑๐% ในระยะแรก ๆ ของการปฏิบัติงาน

๕๕

Ibid., p.11.

๕๖

Gray, op.cit., p.18.

๕๗

Ocheltree, op.cit., p.11.

๕๘

Ibid., p.12.

และกำหนดให้อัตราเงินเดือนขึ้นขึ้นละ ๕% ในระยะหลังของการปฏิบัติงาน ซึ่งวิธีนี้มีเหตุผลว่าในระยะแรก ๆ ของการปฏิบัติงานนั้น ผู้ปฏิบัติงานสามารถปรับปรุงสมรรถภาพในการปฏิบัติงานได้รวดเร็ว และยังช่วยบำรุงขวัญของผู้ปฏิบัติงานด้วย นอกจากนี้ยังช่วยลดอัตราการเข้าออก (turnover) ซึ่งมักจะมีในปีแรก ๆ ของการทำงาน

สรุป

แม้ว่าเงินจะมีปัจจัยอย่างเดี๋ยวกึ่งจะถูกผู้ปฏิบัติงานหรือทำให้ขวัญของผู้ปฏิบัติงานดีก็ตาม แต่ก็เป็นที่ยอมรับกันว่าเงินเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดประการหนึ่งในการปฏิบัติงาน ดังนั้นการกำหนดอัตราเงินเดือนราชการนั้นจะต้องมีการเปรียบเทียบอัตราเงินเดือนของราชการกับอัตราเงินเดือนและค่าจ้างของรัฐวิสาหกิจ และองค์การธุรกิจเอกชน การกำหนดอัตราเงินเดือนราชการต้องเป็นไปตามหลักการที่ว่า "ตำแหน่งที่หน้าที่และความรับผิดชอบเท่ากันควรได้รับค่าตอบแทนเท่ากัน" อัตราเงินเดือนของราชการจะต้องไม่ถือเป็นความลับ ต้องเปิดเผยแก่สาธารณชนได้ เพื่อเป็นแรงกระตุ้นให้ข้าราชการปฏิบัติงาน อย่างมีประสิทธิภาพ ในอันที่จะได้รับเงินเดือนขั้นสูง ๆ ต่อไป การกำหนดอัตราเงินเดือนราชการควรเป็นแบบเดียวกัน (Uniformity) เพิ่มไม่ให้มีการได้เปรียบเสียเปรียบระหว่างข้าราชการเก่าและข้าราชการใหม่ การให้เงินเดือนนั้นถือว่าเป็นค่าตอบแทนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และการขึ้นเงินเดือนต้องสมเหตุสมผล ประการสำคัญในการกำหนดอัตราเงินเดือนราชการประการหนึ่งคือ ความสามารถของรัฐบาลในการที่จะจ่ายเงินเดือน ซึ่งการที่จะกำหนดอัตราเงินเดือนให้เป็นไปตามแนวความคิดดังกล่าวได้นั้น จะต้องอาศัยกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ เขาช่วย อันใดแก่ การสำรวจอัตราเงินเดือนและค่าจ้างในรัฐวิสาหกิจและองค์การธุรกิจเอกชน เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับอัตราเงินเดือนของราชการ การประเมินค่างาน เพื่อเปรียบเทียบค่าของตำแหน่งต่าง ๆ เพื่อกำหนดอัตราเงินเดือนต่อไป และการกำหนดโครงสร้างบัญชีอัตราเงินเดือนว่าควรจะเป็นบัญชีอัตราเงินเดือนแบบมีอัตราเดียวหรือมีขั้นบันได บัญชีอัตราเงิน

เดือนแบบ Integrated pay plan หรือแบบ Nonintegrated pay plan จำนวนชั้น
และขนาดของชั้น

ในบทต่อไปจะกล่าวถึงเรื่องการปรับปรุงอัตราเงินเดือนข้าราชการพลเรือนเมื่อปี พ.ศ.
๒๕๑๐ เพื่อศึกษาว่าการปรับปรุงอัตราเงินเดือนของราชการไทยในปี พ.ศ. ๒๕๑๐ เป็นไปตามแนว
ความคิดในการกำหนดอัตราเงินเดือนดังกล่าวมาแล้วหรือไม่