

บทที่ 6

วิธีการจ่ายค่าตอบแทนแก่พนักงาน (Individual Pay Actions)

การกำหนดค่าตอบแทนของงาน (Job) ไม่ควรขึ้นอยู่กับตัวบุคคลผู้ทำงาน แต่ควรพิจารณาระดับงานที่ปฏิบัติมากกว่า ส่วนการกำหนดค่าจ้างให้กับผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจว่าจะจ่ายค่าจ้างเท่ากันทั้งหมดให้คนงานที่ทำงานในระดับเดียวกัน หรือจะกำหนดอัตราค่าจ้างให้มากน้อยลดหลั่นกันไปอย่างไร การที่คนงานมีรายได้รวม ในการทำงานแตกต่างกันอาจเป็นเพราะได้รับเงินเดือนไม่เท่ากัน หรือได้รับโบนัสมากน้อยกว่ากัน การจ่ายโบนัสจะกล่าวในบทถัดไป ส่วนบทนี้จะพิจารณาเฉพาะเรื่องค่าจ้างหรือเงินเดือนจริง ๆ ที่คนงานแต่ละคนจะได้รับ

วิธีการจ่ายค่าตอบแทนโดยการปรับปรุงค่าจ้างและเงินเดือน (การขึ้นเงินเดือน)

วิธีการจ่ายค่าจ้างหรือเงินเดือนโดยให้พนักงานทุกคนได้รับค่าจ้างหรือเงินเดือนขึ้นเท่า ๆ กันสามารถกระทำได้หลายวิธี การปรับปรุงค่าจ้างและเงินเดือนอาจเป็นไปในลักษณะการเพิ่มจำนวนเงินให้เท่า ๆ กันหรือเพิ่มในเปอร์เซ็นต์ที่เท่ากัน อาจเป็นการปรับให้กับพนักงานทุกคนในบริษัท หรือเฉพาะในบางแผนก การปรับปรุงตามปกตินี้อาจเป็นการเปลี่ยนโครงสร้างค่าจ้างหรือเงินเดือน ซึ่งจะมีผลต่อการขึ้นค่าจ้างหรือเงินเดือนในอนาคตด้วย

การปรับปรุงโครงสร้างค่าจ้างหรือเงินเดือน โครงสร้างค่าจ้าง หรือเงินเดือน

ควรได้รับการปรับปรุงตลอดเวลา เพื่อให้สอดคล้องกับภาวะการณ์ที่เปลี่ยนไป ในระยะหลัง ๆ นี้ อัตราค่าจ้างและเงินเดือนได้รับการปรับปรุงให้สูงขึ้นกว่าเดิมมาก และมีแนวโน้มจะสูงขึ้นต่อไปในอนาคต การปรับปรุงค่าจ้างและเงินเดือนไปในแนวทางใดพิจารณาจากปัจจัยทางเศรษฐกิจหลาย ๆ อย่าง ที่สำคัญคืออัตราค่าจ้างแรงงานในตลาดแรงงาน และค่าครองชีพที่เปลี่ยนไป นอกจากนั้นการปรับปรุงค่าจ้างและเงินเดือนของธุรกิจต่าง ๆ อื่น ๆ ก็เป็นเรื่องที่จะต้องนำมาพิจารณาการปรับโครงสร้างเงินเดือนในกิจการของเราตามควรด้วย ทั้งนี้โดยคำนึงถึงความสามารถในการจ่ายหรือสถานะ

ทางการเงินของแต่ละกิจการด้วย การปรับปรุงโครงสร้างค่าจ้างหรือเงินเดือนยังอาจจะเป็นโอกาสให้สามารถแก้ไขความเหลื่อมล้ำหรือความไม่เหมาะสมของขึ้นเงินเดือนที่ใช้อยู่เดิมหากเผชิญมือ

การปรับปรุงโครงสร้างค่าจ้างหรือเงินเดือน ควรมุ่งพิจารณาโครงสร้างทั้งหมด มากกว่าการพิจารณาถึงค่าจ้างหรือเงินเดือนที่พนักงานแต่ละตำแหน่งจะได้รับอย่างทีละกิจการปฏิบัติอยู่ เพราะถึงแม้จะไม่คำนึงถึงตัวพนักงาน เมื่อมีการปรับปรุงโครงสร้างเงินเดือนแล้วผู้ปฏิบัติงานทุกคนก็จะได้รับผลคือต่างก็จะได้รับค่าจ้างหรือเงินเดือนขึ้นไปตามโครงสร้างใหม่เช่นกัน

การขึ้นเงินเดือนตามปกติ การขึ้นเงินเดือนตามปกติ หมายถึงการขึ้นเงินเดือนให้กับพนักงานทั้งหมดทุกคน หรือทั้งกลุ่ม ดังที่ได้กล่าวแล้วว่า การขึ้นเงินเดือนในลักษณะนี้อาจเป็นผลจากการปรับปรุงโครงสร้างค่าจ้างเงินเดือนให้สูงขึ้น การขึ้นเงินเดือนตามปกติจึงมีผลต่อพนักงานทุกคนให้มีรายได้เพิ่มสูงขึ้น

โดยปกติปัจจัยทางเศรษฐกิจจะเป็นเหตุผลสำคัญของการขึ้นเงินเดือนตามปกติ โดยไม่คำนึงถึงอายุการทำงาน หรือความสามารถในการทำงานของพนักงานแต่ละคน และด้วยเหตุผลเช่นนี้ เงินเดือนส่วนที่ให้เพิ่มก็ควรจะให้เท่า ๆ กันสำหรับพนักงานทุกคน ในแง่ของกิจการ การขึ้นเงินเดือนตามปกติจึงหมายถึงการมีรายจ่ายเพิ่มขึ้นโดยมิได้รับผลงานเพิ่มขึ้นแต่ประการใด

การขึ้นเงินเดือนตามปกติยังผูกพันกับค่าครองชีพด้วย เมื่อมีเครื่องชี้วัดว่าค่าครองชีพเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งก็ดูได้จากดัชนีราคาผู้บริโภคที่ใช้วัดความเปลี่ยนแปลงของราคาสินค้าที่ประชาชนทั่วไปบริโภคอยู่ตามปกติ อัตราเงินเฟ้อจึงเป็นตัวเลขที่ใช้สำหรับการพิจารณาขึ้นเงินเดือนตามปกติด้วย

ในภาวะที่ค่าครองชีพสูงขึ้นนั้น หากการเงินค่าจ้างเงินเดือนไม่สมดุลกับอัตราค่าครองชีพที่สูงขึ้น ก็เท่ากับว่ารายได้ที่แท้จริงของคนงานต้องถูกลดลง ในทัศนะของผู้ปฏิบัติงานแล้ว สิ่งซึ่งเป็นความปรารถนามิใช่เพียงการรักษามาตรฐานการครองชีพของคนให้คงไว้ได้อย่างเต็มตลอดไป

แต่เขาย่อมหวังจะมีอำนาจข้อสูงขึ้นไปเรื่อย ๆ ดังนั้นสำหรับผู้ปฏิบัติงานแล้ว ค่าครองชีพที่สูงขึ้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องให้มีการปรับรายได้ให้สูงขึ้นด้วย .

ผลของระบบคุณธรรม เมื่อการขึ้นเงินเดือนโดยทั่วไปมักพิจารณาโดยระบบความรู้ความสามารถและผลงานที่ได้ หรือที่เรียกว่า ระบบคุณธรรม เป็นเกณฑ์ ผู้บริหารจะต้องตระหนักว่าการขึ้นเงินเดือนของพนักงานบางส่วนเป็นผลจากการปรับเงินเดือนโดยทั่วไปหาใช่เป็นผลจากการมีความรู้ความสามารถหรือมีผลงานดีเยี่ยมแต่อย่างใด หากพนักงานที่มีความสามารถและผลงานดีแท้ได้รับการขึ้นเงินเดือนในอัตราเดียวกับพนักงานคนอื่น ๆ ทั่วไป ย่อมจะเกิดความรู้สึกที่ไม่ดีขึ้น เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหานี้กิจการบางแห่งจึงได้แยกการขึ้นเงินเดือนโดยพิจารณาความรู้ความสามารถและผลงานกับการขึ้นเงินเดือนโดยทั่วไปออกจากกัน บางกิจการก็ใช้ทั้งสองอย่างรวมกัน แต่ก็มีการอธิบายให้พนักงานได้ทราบว่า การขึ้นเงินเดือนส่วนใดเป็นผลจากการขึ้นโดยทั่วไปและส่วนใดขึ้นโดยผลของอัตราค่าครองชีพที่สูงขึ้น พนักงานที่ปฏิบัติงานตามปกติจะได้รับเงินเดือนขึ้นตามปกติอยู่แล้ว หากเงินเดือนที่ได้รับสูงขึ้นกว่าการขึ้นตามปกติ จึงมักเป็นผลจากผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น หรือ เหตุผลอื่น ๆ

INCREASES WITHIN RANGE

การขึ้นค่าจ้างและเงินเดือนสำหรับพนักงานโดยทั่วไป อาจกระทำได้ ๔ วิธีคือ

๑. วิธีอัตรา เดียว (Single-rate approach)
๒. วิธีอัตโนมัติ (Automatic approach)
๓. วิธีไม่เป็นทางการ (Informal approach)
๔. วิธีวัดความสามารถหรือคุณธรรม (Merit approach)

Single Rate Approach ไม่เป็นการถูกต้องถ้าจะคิดว่าการจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงาน จะต้องใช้วัดโดยความรู้ความสามารถและผลงานเสมอไปในทุกรูปแบบของงาน ระบบวัดความสามารถนี้จะใช้ได้ดีกับงานที่สามารถเห็นความแตกต่างของความสามารถของพนักงานได้

ชัดเจนเท่านั้น หากเป็นการปฏิบัติงานที่มีความยากเท่ากัน ในลักษณะคล้าย ๆ กัน หรือในมาตรฐานเดียวกัน การจ่ายค่าตอบแทนก็ควรจะเป็นอัตราเดียวกัน ในการทำงานในกิจการทั่ว ๆ ไปที่มีลักษณะงานง่าย ๆ ความสามารถของคนงานจะเหมือน ๆ กันทั้งนี้ก็เป็นเพราะเป็นงานประจำที่พนักงานทุกคนต้องปฏิบัติเหมือน ๆ กันเป็นขั้นตอนตามตาราง โอกาสที่พนักงานคนใดจะใช้ความสามารถพิเศษเพื่อให้ผลงานดีกว่าคนอื่นจะเป็นไปได้้น้อยมาก

Step Rates มักจะถูกนำมาใช้ร่วมกับระบบอัตราเดี่ยว โดยคนงานจะได้รับอัตราค่าจ้างเริ่มต้นในขณะที่เรียนงาน กระทั่งสามารถทำงานได้เข้ามาตรฐาน จึงจะได้รับค่าจ้างในอัตรามาตรฐาน (standard rate) ระยะเวลาจากเมื่อเริ่มเรียนงานจนถึงสามารถทำงานได้ตามมาตรฐานมักเป็นเวลาไม่ยาวนานนัก ปกติจะเป็น ๑ ปี หรือน้อยกว่า

ระบบอัตราเดี่ยวเป็นที่นิยมใช้กันมาโดยตลอดอย่างกว้างขวางในงานของโรงงานอุตสาหกรรม ทั้งนี้เพราะงานในโรงงานใช้เวลาเรียนรู้ได้สั้น ๆ และมีข้อกำหนดลักษณะงานเป็นมาตรฐานอย่างแน่นอนทั้งในค่านปริมาณและคุณภาพงาน การจะให้ค่าตอบแทนแก่พนักงานคนใดสูงหรือต่ำกว่ามาตรฐานจึงมิได้มีเหตุผลหรือข้ออ้างใดนอกจากความพอใจหรือไม่พอใจพนักงานคนใดเป็นพิเศษ ระบบอัตราเดี่ยวจึงเป็นวิธีการปฏิบัติที่เป็นไปตามหลัก "จ่ายเท่ากันสำหรับงานที่เท่ากัน" (equal pay for equal work)

กิจการธุรกิจที่ใช้โรงงานอุตสาหกรรมก็นิยมใช้หลักการดังกล่าวนี้มากขึ้น ทั้งนี้เพราะงานต่าง ๆ ในสำนักงานหลายอย่างก็มีลักษณะเดียวกับงานในโรงงาน กล่าวคือ ใช้เวลาเรียนรู้งานได้สั้น ๆ และได้มีการกำหนดมาตรฐานของงานไว้แล้วอย่างชัดเจน

Automatic Approach วิธีอัตโนมัตินี้จะมีการกำหนดจำนวนเงินค่าจ้างเงินเดือนที่จะขึ้นให้กับพนักงานในช่วงระยะเวลาต่าง ๆ ไว้ล่วงหน้าอย่างเรียบร้อย ผู้บริหารจึงไม่ต้องใช้ดุลยพินิจในเรื่องนี้แต่อย่างใด ในงานที่พนักงานมิได้ใช้ความสามารถพิเศษอื่นใดนอกจากการเรียนรู้ประสบการณ์ในงานมากขึ้น ๆ ในงานประจำเดิม การขึ้นค่าจ้างเงินเดือนโดยวิธีอัตโนมัติจึงนำไปใช้ได้เป็นอย่างดี ความจริงเงื่อนไขของการใช้วิธีอัตโนมัติก็คล้ายกับวิธีอัตราเดี่ยวที่กล่าวมาแล้ว เพียง

แต่ในวิธีอัตโนมัติ เหมาะสำหรับงานที่พนักงานต้องใช้เวลาในการเรียนรู้งานมากกว่า ในเงื่อนไขที่เหมาะสมจะใช้วิธีอัตโนมัติจึงควรมีการกำหนดมาตรฐานการทำงานไว้อย่างชัดเจนเป็นขั้นตอน วิธีอัตโนมัตินี้ยังเหมาะจะนำมาใช้ในการที่ผู้บริหารไม่สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้อย่างถูกต้อง

ข้อจำกัดของวิธีอัตโนมัติก็คือไม่ได้ใช้หลักความสามารถในการจ่ายค่าตอบแทน สิ่งจูงใจของพนักงานประการเดียวก็คือทำงานไปเรื่อย ๆ จนกว่าจะได้ค่าจ้างเงินเดือนในขั้นสูงเท่าที่พอใจตามขั้นตอนมาตรฐานของงานที่กำหนดไว้แล้ว วิธีอัตโนมัติจึงไม่สามารถนำไปใช้ในงานที่พนักงานมีความสามารถและผลงานแตกต่างกัน

ปัญหาอีกประการหนึ่งของวิธีอัตโนมัติก็คือ ไม่มีความยืดหยุ่นต่อการบริหารค่าจ้างเงินเดือนของกิจการ กิจการใดก็ตามที่นำวิธีนี้มาใช้ก็ยากที่จะเปลี่ยน ถึงแม้สภาวะเศรษฐกิจจะเปลี่ยนแปลงจนเป็นผลให้การดำเนินงานต่าง ๆ ของกิจการต้องเปลี่ยนแปลงไปเป็นอันมากก็ตาม ข้อเท็จจริงที่มีการนำวิธีอัตโนมัติมาใช้ในกิจการต่าง ๆ หรือในบางฝ่ายในบางกิจการมักจะเป็นเหตุผลของการทดลองนำมาใช้ดู หรือใช้ตามแบบอย่างที่เคยใช้กันมา หากได้เป็นนโยบายของกิจการไม่

Informal Approach การบริหารค่าตอบแทนโดยวิธีไม่เป็นทางการนี้ ผู้บริหารจะตัดสินใจจ่ายค่าตอบแทนแก่พนักงานโดยไม่ใช้ข้อกำหนดกฎเกณฑ์ใดเป็นทางการ วิธีนี้จึงเหมาะที่จะนำไปใช้ในกรณีที่ผู้บริหารรู้จักคนงานเป็นอย่างดี และสามารถดูแลการทำงานของคนงานอย่างใกล้ชิดโดยตลอดทุก ๆ กลุ่มนอกจากนี้ผู้บริหารยังควรทราบข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับอัตราค่าตอบแทนที่เปรียบในการทำงาน และพฤติกรรมของคนงานแต่ละคนในกิจการ หากมิได้เป็นไปตามเงื่อนไขนี้ก็เป็นอาการที่ผู้บริหารจะมีทักษะ ประสบการณ์และดุลยพินิจเพียงพอที่จะใช้วิธีไม่เป็นทางการนี้ได้ ในข้อเท็จจริงที่ปรากฏผู้บริหารส่วนใหญ่จะไม่มีเวลามากพอที่จะสังเกตคนงาน หรือวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ทั้งหมดของคนงานแต่ละคน เพื่อที่จะใช้วิธีจ่ายค่าตอบแทนแบบไม่เป็นทางการนี้ได้

ข้อจำกัดของวิธีไม่เป็นทางการนี้ได้แก่ การที่ผู้บริหารแต่ละคนอาจจะกำหนดมาตรฐานหรือคาดหวังผลงานของพนักงานในระดับที่แตกต่างกัน ทำให้พนักงานปฏิบัติงานไม่ทราบ หรือสับสน

ในการปฏิบัติ เพื่อให้ถูกตามเป้าประสงค์ของผู้บริหาร เมื่อมิได้มีการกำหนดมาตรฐานของผลงานอย่างชัดเจนเป็นทางการ การพิจารณาผลงานและวัดประสิทธิภาพของการทำงานเพื่อจ่ายค่าตอบแทนจึงโน้มเอียงไปในลักษณะความพึงพอใจเป็นส่วนตัว กับพนักงานแต่ละคนได้โดยง่าย และผู้บริหารเองก็ไม่อาจอธิบายเหตุผลได้อย่างกระจ่างแจ้งในการปรับปรุงค่าจ้างเงินเดือนแก่พนักงานแต่ละคน ด้วยข้อจำกัดต่าง ๆ ดังกล่าว วิธีจ่ายค่าตอบแทนอย่างไม่เป็นทางการนี้จึงไม่ค่อยเป็นที่ยอมรับในทัศนะของผู้ปฏิบัติงาน

Merit Pay Approach

หากการปฏิบัติงานในกิจการใดหรือลักษณะงานใดที่ให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานและความแตกต่างของผลงาน และเห็นความแตกต่างดังกล่าวได้ชัดเจน กิจการนั้น ๆ ก็ควรมีหลักการที่จะจ่ายค่าตอบแทนแก่พนักงานอย่างน้อยแตกต่างกันตามผลงาน หากไม่แล้วก็จะเกิดความขุ่นข้องหมองใจ ความไม่สงบ และต่อเนื่องมาถึงการลาออกจากงานของพนักงานบางคนได้ การจ่ายค่าตอบแทนโดยใช้ระบบความสามารถหรือระบบคุณธรรมจึงเป็นวิธีที่จะนำมาใช้เพื่อจำแนกและเปรียบเทียบผลงานของพนักงานได้

สมมุติฐานของระบบความสามารถนี้ถือว่าผู้บริหารสามารถวัดพฤติกรรมหรือประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานได้อย่างสมเหตุสมผล ดังนั้นขั้นแรกของวิธีดำเนินการในระบบนี้ คือการประเมินพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ซึ่งจะได้อีกกล่าวโดยละเอียดในตอนต่อไป

การเพิ่มค่าตอบแทนโดยระบบคุณธรรม (Merit Increase Programs)

ปัญหาอย่างหนึ่งของแผนงานเพิ่มค่าตอบแทนโดยระบบคุณธรรมก็คือ ปัญหาของความหมายของคำว่าคุณธรรมนี้เอง เป็นที่เข้าใจกันโดยส่วนมากกว่าแผนงานเพิ่มค่าตอบแทนโดยระบบคุณธรรมหรือระบบความสามารถนี้เป็นค่าจ้างเงินเดือนที่เพิ่มให้กับพนักงานเป็นขั้นตอนหรือลำดับภายในช่วงหนึ่ง ๆ ค่าจ้างเงินเดือนที่เพิ่มให้นี้เป็นผลจากการพิจารณาเพื่อให้สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น เมื่อระดับค่าครองชีพเปลี่ยนไป เป็นต้น และในบางกรณีก็เป็นผลจากความสามารถหรือประสิทธิภาพการทำงานที่ดีขึ้นของพนักงานด้วย

การดำเนินการในแผนงานเพิ่มค่าตอบแทนโดยระบบคุณธรรมนี้ ผู้บริหารจะต้องเกี่ยวข้องกับ
 ข้องกับการพิจารณาเรื่องต่าง ๆ คือ

๑. ควรมีการทบทวนการจ่ายค่าตอบแทนบ่อยครั้ง เพียงใด
๒. ใครจะได้รับค่าตอบแทนเพิ่ม เมื่อมีการทบทวน
๓. ค่าตอบแทนที่จะ เพิ่มควรจะมีมากน้อยเพียงใด

การพิจารณาแผนงานการเพิ่มค่าตอบแทนจึงต้องคำนึงถึงงบประมาณ และปัจจัยอื่น ๆ
 เป็นแนวทางประกอบไปด้วย

ความถี่ของการทบทวนแผนงาน

การจะทบทวนการจ่ายค่าตอบแทนบ่อยครั้ง

เพียงใดขึ้นอยู่กับปัจจัยสองประการคือ ระดับงานและระยะเวลาทำงานของคนงาน ระดับงานที่
 ต่างกันย่อมมีผลทำให้ต้องใช้เวลากาวัดประสิทธิภาพหรือผลงานไม่เท่ากัน ระดับงานที่สูงจะต้อง
 ใช้เวลาในการพัฒนาผลงานมากกว่างานในระดับที่ต่ำกว่า พนักงานที่ได้รับค่าจ้างเงินเดือนในชั้น
 สูง จึงมักได้รับการทบทวนค่าตอบแทนน้อยกว่าพนักงานที่ได้รับเงินเดือนในชั้นต่ำ ระยะเวลาทำงาน
 ของคนงานถือเป็นปัจจัยพิจารณาอีกครั้งหนึ่ง ทั้งนี้เพราะการจะพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานย่อม
 ต้องอาศัยเวลาที่จะเรียนรู้งาน เพิ่มประสบการณ์ และเกิดความคิดในการพัฒนาการทำงานของ
 พนักงาน โดยปกติคนงานมีแนวโน้มจะเรียนรู้งานอย่างรวดเร็วในระยะแรกของการทำงาน การ
 พัฒนาจะลดน้อยลงในระยะต่อมา และจะหยุดคงที่ไม่มีการพัฒนาเมื่อผ่านพ้นระยะเวลาหนึ่งไป ดังนั้น
 การทบทวนการจ่ายค่าตอบแทน จึงควรทำบ่อยครั้งในระยะที่เริ่มทำงานใหม่ และความถี่ควรจะ
 ค่อย ๆ ลดลงตามระยะเวลา* ตารางต่อไปนี้เป็นตัวอย่างการปรับค่าตอบแทนตามระบบคุณธรรม

* ปัญหาอย่างหนึ่งของแผนงานปรับปรุงค่าตอบแทนในวิธีคุณธรรมนี้ คือปัจจัยที่ใช้ในการ
 พิจารณา เช่นระดับขั้นเงินเดือน หรือระยะเวลาทำงานนั้นสอดคล้องกับประสิทธิภาพการทำงาน ซึ่ง
 เป็นส่วนประกอบหนึ่งของระบบคุณธรรม แต่มิได้คำนึงหรือครอบคลุมถึงภาวะ เศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไปซึ่ง
 ถือเป็นอีกส่วนหนึ่งในระบบคุณธรรม ผู้บริหารจึงควรทบทวนและปรับปรุงระดับขั้นเงินเดือนด้วยตาม
 ภาวะ เศรษฐกิจ

ตารางที่ ๑ จำนวนเดือนที่ควรใช้ในการพิจารณาการขึ้นค่าจ้างเงินเดือนในระบบ
คุณธรรม

ระดับขั้นเงินเดือน	ระยะเวลาทำงานของงานปัจจุบัน			
	น้อยกว่า ๑ ปี	๑ - ๓ ปี	๓ - ๑๐ ปี	มากกว่า ๑๐ ปี
๑ - ๘	๓	๖	๑๒	๑๒
๙ - ๑๖	๖	๑๒	๑๒	๑๘
๑๗ - ๓๐	๑๒	๑๒	๑๘	๒๔
สูงกว่า ๓๐	๑๒	๑๘	๒๔	๒๔

จำนวนผู้ได้รับค่าจ้างเงินเดือนเพิ่ม ผู้ปฏิบัติงานในกิจการต่าง ๆ หากจะใช้จะสามารถพัฒนาการทำงานของตนเองได้ทุกคนไปในระยะเวลาเดียวกัน จำนวนพนักงานที่สามารถพัฒนาการทำงานได้จะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับอัตราความเจริญของกิจการ ความสามารถและแรงจูงใจของพนักงานเองด้วย กิจการที่มีพนักงานถึงครึ่งหนึ่งที่สามารถพัฒนาการทำงานในช่วงระยะเวลา ๑ ปี ก็นับว่าหาได้ยากมาก โดยทั่วไปตัวเลขของผู้สามารถพัฒนาการทำงานได้มีเพียงประมาณ ๑๐ เปอร์เซ็นต์ อย่างไรก็ตามที่ใดกล่าวไว้แล้วว่าการขึ้นค่าจ้างเงินเดือนในระบบคุณธรรมนั้น ต้องคำนึงถึงปัจจัยในเรื่องภาวะเศรษฐกิจควบคู่ไปกับความสามารถด้วย ดังนั้นจำนวนผู้ปฏิบัติงานที่จะได้รับการขึ้นค่าจ้างเงินเดือนจึงอาจสูงถึง ๘๐ - ๘๐ เปอร์เซ็นต์ ของพนักงานทั้งหมด พนักงานส่วนที่เหลือ ๑๐ - ๒๐ % ส่วนใหญ่จะเป็นผู้ที่ได้รับค่าจ้างเงินเดือนสูงกว่าขั้นเงินเดือนสูงสุดตามตำแหน่งหน้าที่ของตนอยู่แล้ว นอกจากนั้นก็ เป็นพวกที่กำลังจะออกจางานภายในปีนี้ ซึ่งอาจเป็นเพราะเหตุผลทางสุขภาพ หรือทำงานไม่มีประสิทธิภาพต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน

จำนวนค่าจ้างเงินเดือนที่เพิ่ม อาจกล่าวได้ว่าการขึ้นค่าจ้างเงินเดือนเพียงเล็กน้อยในอัตราที่ต่ำกว่า ๕ % สำหรับพนักงานระดับต่ำกว่า ๗ % สำหรับพนักงานระดับกลาง และ ๑๐ % สำหรับพนักงานระดับผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้บริหารนั้น เป็นสิ่งที่ไม่ควรกระทำ เพราะการพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ เพื่อเพิ่มเงินเดือนในอัตราที่ต่ำกว่านี้ควรเป็นเรื่องที่ไม่ถูกต้องนัก ถึงแม้จะสามารถวัดได้ว่าค่าครองชีพเพิ่มต่ำกว่า ๕ % ก็ตาม การขึ้นค่าจ้างเงินเดือนในอัตราเล็กน้อยเมื่อหักภาษี ณ ที่จ่ายแล้ว ค่าจ้างเงินเดือนสุทธิที่ได้รับก็จะเป็นจำนวนเงินเพียงเล็กน้อยซึ่งนอกจากจะไม่เป็นการจูงใจให้พัฒนาการทำงานแล้วยังอาจมีผลในทางลบในความรู้สึกของพนักงานอีกด้วย

ผู้บริหารควรตระหนักว่าการขึ้นเงินเดือนจะต้องพิจารณาทั้งจำนวนเงินที่จะให้เพิ่มและความถี่ของการเพิ่ม หากจะเพิ่มเงินเดือนทีละเล็กละน้อยบ่อย ๆ ครั้งแล้วมีผลในทางลบก็ควรชลอระยะเวลาอย่าใช้วิธีเพิ่มบ่อยครั้ง หันมาใช้วิธีเพิ่มค่าจ้างเงินเดือนในจำนวนมากแต่ไม่บ่อยครั้ง กิจการบางแห่งใช้วิธีแก้ปัญหาโดยมอบเงินเดือนส่วนที่จะเพิ่มทั้งปีให้กับพนักงานล่วงหน้าเมื่อต้นปี ตัวอย่างเช่น พนักงานที่ได้รับเงินเดือน ๑,๐๐๐ บาท (ปีละ ๑๒,๐๐๐ บาท) และจะได้ขึ้นเงินเดือน ๔ % คือขึ้นเดือนละ ๔๐ บาท (ปีละ ๔๘๐ บาท) ก็จะได้รับมอบเงินจำนวน ๔๘๐ บาทไปเมื่อต้นปีของปีที่ได้ขึ้นเงินเดือน โดยจะยังคงรับเงินเดือน ๑,๐๐๐ บาท เท่าเดิมต่อไปตลอดปี จนกระทั่งขึ้นต้นปีต่อไปจึงจะได้รับเงินเดือนใหม่เดือนละ ๑,๐๔๐ บาทพร้อมกับรับเงินเดือนส่วนที่จะเพิ่มในปีต่อไปทั้งปีอีกในต้นปี จำนวนค่าจ้างเงินเดือนที่เพิ่มขึ้นให้สูงสุดไม่อาจจะทำได้อย่างถูกต้อง โดยทฤษฎีแล้วอัตราค่าจ้างเงินเดือนที่จะเพิ่มให้พนักงาน ไม่มีขีดจำกัดตราบใดที่พนักงานผู้นั้นได้พัฒนาการทำงานได้โดยตลอด อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติ อัตราค่าจ้างเงินเดือนที่เพิ่มขึ้นในระบบคุณธรรมหรือความสามารถหากเกิน ๒๐ % ต้องพึงระวังในเรื่องของงบประมาณของกิจการ การจูงใจ และทัศนคติหรือความรู้สึกของพนักงานคนอื่น ๆ และที่สำคัญคือความบ่อยครั้ง ขนาดไหนที่จะมีการขึ้นเงินเดือน หากมีกรณีที่พนักงานบางคนสมควรได้พิจารณาขึ้นค่าจ้างเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษเป็นจำนวนเงินมาก ๆ ผู้บริหารควรใช้วิธีขึ้นเงินเดือนบ่อยครั้งเข้าในจำนวนเงินครั้งละไม่มากนักเกินไปก็น่าจะถูกต้องกว่า

โครงสร้างเงินเดือนของกิจการหรือการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในโครงสร้างล้วนมีผลต่อจำนวนค่าจ้างเงินเดือนที่จะขึ้นในระบบคุณธรรม ในโครงสร้างเงินเดือนซึ่งมีการกำหนดอัตราค่าจ้างเงินเดือนที่จะขึ้นให้พนักงานเป็นเปอร์เซ็นต์อยู่แล้ว หากผลการพิจารณาขึ้นค่าจ้างเงินเดือนโดยระบบคุณธรรมต่ำกว่าอัตราที่กำหนดไว้ในโครงสร้าง ย่อมถือได้ว่าพนักงานได้รับค่าจ้างเงินเดือนขึ้นน้อยกว่าที่ควรจะเป็น ปัจจัยอีกประการหนึ่งที่จะเป็นตัวกำหนดจำนวนค่าจ้างเงินเดือนที่จะขึ้นก็คือระยะเวลาที่พนักงานต้องใช้เวลาที่จะให้ได้ค่าจ้างเงินเดือนถึงขั้นสูงสุดของแต่ละช่วงเงินเดือน

ตารางที่ ๒ จำนวนปีที่ต้องใช้จากเงินเดือนเริ่มต้นจนสูงสุดของแต่ละช่วงเงินเดือน สมมติให้โครงสร้างของเงินเดือนกำหนดให้เงินเดือนขึ้นปีละ ๓ เปอร์เซ็นต์

Percentage Spread Within Range	อัตราเปอร์เซ็นต์เฉลี่ยของเงินเดือนที่ขึ้นในระบบคุณธรรม				
	๕	๖	๘	๑๐	๑๒
๒๐	๑๗	๖	๕	๓	๒
๓๐	๒๓	๘	๕	๔	๓
๔๐	๓๗	๑๓	๘	๖	๕

ตารางข้างบนนี้แสดงระยะเวลา (จำนวนปี) ที่พนักงานจะต้องใช้นับจากปีที่ได้รับเงินเดือนเริ่มต้นจนกว่าจะได้รับเงินเดือนสูงสุดในช่วงเงินเดือนของแต่ละคนในช่วงเงินเดือนและอัตราเพิ่มเงินเดือนต่าง ๆ

งบประมาณและแนวทางสำหรับการขึ้นค่าจ้างเงินเดือนตามระบบคุณธรรม กิจ-
การเป็นจำนวนมากที่ส่งเสริมการขึ้นค่าจ้างเงินเดือนตามระบบคุณธรรม ได้พยายามจัดให้มีแผนงานดังกล่าวขึ้น เครื่องมือสำคัญ ๒ อย่างที่จะทำให้สัมฤทธิ์ผลก็คือ งบประมาณ ซึ่งจำเป็นต้องใช้

และหลักการ หรือแนวทางต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นเครื่องชี้ว่าถึงจำนวนเงินที่เหมาะสมที่จะขึ้นให้พนักงานในสภาพการณ์ต่าง ๆ

การแบ่งสรรงบประมาณนับได้ว่าเป็นแนวทางที่ง่ายที่สุดในการดำเนินการขึ้นค่าจ้างเงินเดือนตามระบบคุณธรรม ตัวอย่างเช่น ในแผนกหนึ่งของกิจการ ซึ่งมียอดเงินเดือนรวมของพนักงานในแผนกทั้งหมด ๑๔,๐๐๐ บาท ผู้บริหารอาจแบ่งสรรงบประมาณ ๑,๑๒๐ บาท ซึ่งเท่ากับ ๘ เปอร์เซ็นต์ของเงินเดือนดังกล่าวให้แผนกนั้นไปดำเนินการแบ่งสรรกันต่อไปให้กับพนักงานในแผนก ผู้จัดการแผนกอาจดำเนินการต่อโดยจัดสรรเงินงบประมาณที่ได้รับนี้ให้กับพนักงานทุกคนเท่ากัน คือขึ้นเงินเดือนให้ทุกคน ๆ ละ ๘ เปอร์เซ็นต์ หรืออาจจัดสรรให้กับเฉพาะพนักงานบางคนในแผนกเท่านั้นก็ได้ ดังนั้นการแบ่งสรรงบประมาณในระบบคุณธรรมจึงเป็นการกำหนดจำนวนเงินที่แน่นอน แบ่งสรรให้กับหัวหน้างาน และให้อิสระแก่หัวหน้างานในการแบ่งสรรเงินนั้นต่อไป

หลักการหรือแนวทางที่ใช้ในแผนงานมีหลายอย่าง จากตารางข้างล่างนี้เป็นวิธีที่ตั้งอยู่บนเหตุผลที่ว่า พนักงานที่อยู่ในระดับการทำงานเดียวกันควรจะได้รับค่าตอบแทนตามขึ้นเงินเดือนเดียวกัน ในช่วงเงินเดือนของแต่ละคน หากพนักงานคนใดคนหนึ่งทำงานได้เท่ากับพนักงานคนอื่น แต่กลับได้ค่าจ้างเงินเดือนน้อยกว่า เขาก็ควรได้รับเงินเดือนเพิ่มขึ้นในเปอร์เซ็นต์ที่สูงกว่า เพื่อให้ได้ระดับเงินเดือนเท่าเทียมผู้อื่น

สิ่งที่ควรต้องเข้าใจด้วยอย่างหนึ่งคือในหลักการของการขึ้นค่าจ้างเงินเดือนในระบบคุณธรรมนี้อาจต้องมีงบประมาณบางส่วนแฝงอยู่ ตัวอย่างเช่น หากพนักงานทุกคนในแผนกงานหนึ่งอยู่ใน ๕๐ เปอร์เซ็นต์ หรือกึ่งกลาง ซึ่งเรียกว่าอยู่ในตำแหน่ง "band position" จากตารางข้างล่างนี้ก็ควรเป็นการขึ้นเงินเดือนแก่พนักงานในแผนกนี้ในอัตรา ๘ เปอร์เซ็นต์

ตารางที่ ๓

แนวทางการ ขึ้นค่าจ้าง เงินเดือนตามระบบคุณธรรม อัตรา
เปอร์เซ็นต์เงินเดือนที่ขึ้นคิดจากความสามารถในการทำงานและ
ระดับเงินเดือนในแต่ละช่วงเงินเดือน (แบ่งช่วงเงินเดือนออกเป็น
๔ ช่วง โดยมีจำนวนระดับเงินเดือนในแต่ละช่วงย่อยเท่ากัน)

ระดับความสามารถในการ ทำงาน	ระดับเงินเดือนภายในช่วงเงินเดือน					
	ต่ำกว่า ระดับต่ำ สุด	อยู่ในช่วง ย่อยแรก	อยู่ในช่วง ย่อยที่สอง	อยู่ในช่วง ย่อยที่สาม	อยู่ในช่วง ย่อยที่สี่	สูงกว่า ระดับสูง สุด
<u>ยอดเยี่ยม</u> : ความรู้ประสบการณ์ ดี ความสามารถในการทำงาน เป็นไปตามมาตรฐานงาน	๑๖	๑๔	๑๒	๑๐	๘	๖
<u>ช่วงกลาง</u>	๑๔	๑๒	๑๐	๘	๖	๔
<u>เฉลี่ย</u> : ผลงานดีพอใช้ ความ สามารถใช้ได้หรือใกล้เคียง มาตรฐาน	๑๒	๑๐	๘	๖	๔	๐
<u>ช่วงกลาง</u>	๑๐	๘	๖	๔	๐	๐
<u>ยอมรับได้</u> : เริ่มงานใหม่ ยัง ต้องมีความรู้และประสบการณ์ เพิ่มขึ้น ผลงานอยู่ในมาตรฐาน	๘	๖	๔	๐	๐	๐
<u>ขั้นต่ำ</u>						
<u>ช่วงกลาง</u>	๖	๔	๐	๐	๐	๐

การขึ้นเงินเดือนโดยดูจากผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Performance Pay Increase Programs)

เมื่อ ๒ - ๓ ปีที่ผ่านมา กิจการชั้นนำหลายแห่งได้พัฒนา "ระบบการขึ้นค่าจ้างเงินเดือนโดยวัดพฤติกรรมการทำงาน" (performance pay increase system) ขึ้นใช้แทนระบบคุณธรรม ในระบบใหม่นี้จะถือหลักการจ่ายค่าจ้างเงินเดือนสูงสำหรับผู้ปฏิบัติงานดี หรือ "เงินดีสำหรับงานดี" ในขณะที่ระบบคุณธรรมใช้หลักการร่วมกัน ๒ อย่าง คือพิจารณาทั้งพฤติกรรมการทำงานและภาวะเศรษฐกิจ ซึ่งมักจะก่อให้เกิดความรู้สึกที่คลุมเครือในหมู่พนักงานที่ไม่สามารถแยกได้ว่าค่าจ้างเงินเดือนที่ตนได้รับเพิ่มนั้นเป็นผลจากความสามารถในการปฏิบัติงานหรือไม่เท่าใด และเป็นส่วนที่ได้เพิ่ม เพราะผลของค่าครองชีพที่สูงขึ้นเท่าใด

ในบางกรณี คนงานเกิดความรู้สึกงุนงงที่ได้รับการบอกกล่าวจากผู้บริหารว่าตนได้รับเงินเดือนเพิ่มเพราะทำงานดีขึ้น แต่พนักงานคนอื่นบางคนที่ได้รับเงินเดือนขึ้นตามปกติกลับได้รับเงินเดือนเพิ่มในจำนวนเท่ากัน หรือบางคนกลับได้มากกว่าเสียอีก การได้รับเงินเดือนขึ้นในระบบคุณธรรมซึ่งถือความสามารถในการทำงานด้วย จึงอาจกลายเป็นระบบที่มีได้เป็นการจูงใจสำหรับผู้ปฏิบัติงานเลย

เพื่อแก้ไขสถานการณ์ดังกล่าว กิจการหลายแห่งพยายามปรับปรุงระบบคุณธรรมให้ดีขึ้น บางกิจการพยายามแยกให้เห็นชัดเจน และบอกกล่าวกับพนักงานที่ได้รับค่าจ้างเงินเดือนขึ้นว่าเงินเดือนที่ได้รับเพิ่มส่วนใดเป็นผลจากพฤติกรรมการทำงาน และส่วนใดเป็นผลจากภาวะเศรษฐกิจ บางกิจการก็ใช้วิธีให้น้ำหนักกับพฤติกรรมการทำงานมากขึ้น โดยขึ้นเงินเดือนให้พนักงานส่วนใหญ่ โดยถือเหตุผลทางเศรษฐกิจ พนักงานจำนวนน้อยเท่านั้นที่ได้รับเงินเดือนเพิ่มสูงขึ้นมากเป็นพิเศษเพราะผลของพฤติกรรมการทำงานที่ดีขึ้น

กิจการหลายแห่งเลิกใช้ระบบคุณธรรม และเริ่มใช้ระบบพฤติกรรมการทำงาน ซึ่งเป็นระบบที่ใช้หลักการขึ้นค่าจ้างเงินเดือนตามปกติรวมกับระบบคุณธรรม ในระบบพฤติกรรมการทำงานนี้จะพิจารณาปัจจัยทางเศรษฐกิจเป็นบางช่วงระยะเวลา โดยปกติก็ปีละครั้ง และจะมีการปรับปรุง

โครงสร้างเงินเดือนให้สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนไป ซึ่งจะเห็นได้ว่า โดยวิธีการก็คล้ายกับวิธีคุณธรรมนั่นเอง

อย่างไรก็ตามในระบบพฤติกรรมการทำงาน พนักงานทุกคนจะได้รับค่าจ้างเงินเดือนเพิ่มขึ้นใกล้เคียงกัน ซึ่งเป็นผลจากการปรับปรุงโครงสร้างเงินเดือน แต่ก็มีข้อแม้คืออาจมีผู้ไม่ได้รับการขึ้นเงินเดือน ซึ่งก็อาจเป็นเพราะเหตุผลต่าง ๆ กัน เช่น พฤติกรรมการทำงานเลวลง มีปัญหาด้านสุขภาพ หรือรอการออกจากงาน

การจะทราบว่าพนักงานคนใดมีพฤติกรรมการทำงานดีขึ้น จำเป็นต้องมีรายงาน มีการรับรองเป็นลายลักษณ์อักษร ขั้นตอนการรายงาน การสนทนาได้ถาม การรับรองยืนยันนับได้ว่ามีความสำคัญมาก หากพนักงานมิได้มีการพัฒนาพฤติกรรมการทำงานเหมือนกับที่ปรากฏในรายงานระบบพฤติกรรมการทำงานนี้ก็จะล้มเหลวโดยสิ้นเชิง เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาดังกล่าว กิจการหลายแห่งจะมีวิธีปฏิบัติควบคู่ไปกับรายงาน ดังนี้

- ให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคลากรทำการสัมภาษณ์พนักงาน
- กำหนดมาตรการในการวัดพฤติกรรมของพนักงาน
- รายงานผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นกับผู้บริหารระดับสูง
- เตรียมการขึ้นเงินเดือนพิเศษแก่พนักงานที่ปฏิบัติงานดีขึ้น

การเพิ่มค่าจ้างเงินเดือนให้กับพนักงานที่มีพฤติกรรมการทำงานดีขึ้นนั้นแท้จริงมิได้ทำให้กิจการต้องเสียค่าใช้จ่าย (expense) เพิ่มขึ้น ซึ่งต่างกับการเพิ่มค่าจ้างเงินเดือนในกรณีภาวะเศรษฐกิจเปลี่ยนแปลงแล้วกิจการต้องขึ้นค่าจ้างเงินเดือนแก่พนักงาน เงินส่วนที่กิจการต้องจ่ายเพิ่มให้กับพนักงานที่ทำงานดีขึ้นมีลักษณะเหมือนการลงทุน (investment) แลกเปลี่ยนกับผลงานซึ่งเพิ่มขึ้นของพนักงานเหล่านั้น ดังนั้นต้นทุนสุทธิของค่าจ้าง (net wage cost) ในกรณีเพิ่มให้กับพนักงานที่ทำงานดีขึ้น แท้จริงจึงมิได้เพิ่มขึ้นแต่อย่างใด แต่อาจลดลงเสียด้วย

วิธีวัดพฤติกรรมการทำงานนี้ถือได้ว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติเกี่ยวกับการจ่ายค่าจ้างเงินเดือนครั้งใหญ่ หลังจากการเปลี่ยนแปลงจากวิธีอัตโนมัติและวิธีไม่เป็นทางการ (automatic and informal) มาเป็นระบบคุณธรรม ซึ่งใช้เวลาถึง ๓๐ ปี วิธีวัดพฤติกรรมนี้ให้ความสำคัญทั้งปัจจัยทางเศรษฐกิจและทางบริหาร และถือว่าค่าจ้างเงินเดือนส่วนที่เพิ่มให้พนักงานเป็นต้นทุนที่จำเป็นของกิจการในภาวะการณ์ที่ระบบเศรษฐกิจเป็นแบบเงินเฟ้อ เช่นในปัจจุบัน การดำเนินการของผู้บริหารกิจการเพื่อชดเชยกับค่าจ้างเงินเดือนที่ต้องจ่ายเพิ่มมากขึ้น คือการขึ้นราคาสินค้าที่ผลิตหรือจำหน่าย การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของคนงาน และการเปลี่ยนแปลงอื่น ๆ ในกิจการ

การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของคนงานเป็นเรื่องที่มีการเน้นมาก ปกติก็จะมุ่งเพิ่มประสิทธิผลของงานต่าง ๆ หรือเพิ่มปริมาณงานแก่พนักงานของกิจการ กิจการที่จะดำเนินการให้ได้ผลจึงจำเป็นต้องมีวิธีการปฏิบัติต่าง ๆ รวมทั้งมาตรการที่จะสามารถวัดพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

กิจการบางแห่งมีความรู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงวิธีปฏิบัติในแนวความคิดแบบคุณธรรมมาเป็นการวัดพฤติกรรม เป็นเพียงการตกแต่ง (cosmetic change) รูปแบบเดิม โดยแยกปัจจัยพฤติกรรมของพนักงานออกจากปัจจัยภาวะเศรษฐกิจ ซึ่งเคยได้รับการพิจารณาร่วมกันในระบบคุณธรรม มาเน้นเฉพาะพฤติกรรมการทำงานของพนักงานอย่างเดียว

วิธีจ่ายค่าตอบแทนแบบอื่น ๆ (Other Individual Pay Actions)

ภายใต้วิธีการจ่ายค่าตอบแทนแบบคุณธรรมและแบบวัดพฤติกรรม มีวิธีการจ่ายค่าตอบแทนต่าง ๆ หลายวิธี ดังนี้

๑. Hiring rates of pay
๒. Promotional increases
๓. Downgrading

๔. Demotions
๕. Reevaluation and inequity increases
๖. Special situations

Hiring Rates of Pay โดยปกติการจ่ายค่าจ้างกับคนงานใหม่จะอยู่ที่ระดับ

ค่าจ้างต่ำสุดหรือใกล้เคียงกับระดับต่ำสุดตามตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ ซึ่งก็ตรงกับหลักการตามทฤษฎีว่าพนักงานใหม่ที่มีคุณสมบัติดีควรได้รับค่าจ้างต่ำสุดของช่วงระดับค่าจ้าง และค่าจ้างนี้ จะได้รับการปรับให้สูงขึ้นตามประสบการณ์ของพนักงาน

หากการรับพนักงานใหม่ที่ไม่ม่ประสบการณ์ทำงานมาก่อน และให้ค่าจ้างสูงกว่าค่าจ้างระดับต่ำสุดขึ้นมาเกินกว่า ๓ ชั้นแล้ว พนักงานผู้นั้นจะมีโอกาสน้อยมากที่จะได้รับการขึ้นค่าจ้างอีก หลังจากได้เรียนรู้งานและปรับปรุงพฤติกรรมการทำงานแล้ว การปฏิบัติดังกล่าวอาจก่อให้เกิดความไม่ยุติธรรมขึ้นได้ เพราะพนักงานที่มีคุณสมบัติดีกว่า เมื่อแรกเริ่มเข้าทำงาน อาจไม่มีทางตามทันพนักงานที่ไม่มีประสบการณ์และได้รับเงินเดือนสูงกว่าที่ควรจะได้เหล่านั้นเลย

การไม่ให้ความสำคัญกับประสบการณ์ของพนักงานดังกล่าวอาจทำให้หัวหน้างานมีความคิดว่าโครงสร้างค่าจ้างเงินเดือนของกิจการนั้นไม่ดีพอ การกำหนดความสำคัญของประสบการณ์ในโครงสร้างเงินเดือน จึงเป็นตัวชี้ที่สำคัญว่าโครงสร้างเงินเดือนของกิจการนั้น ๆ มีความถูกต้องสมบูรณ์เพียงพอหรือไม่ อย่างไรก็ตามสิ่งสำคัญที่ต้องคำนึงถึงในการจ้างพนักงานก็คือปัจจัยต่าง ๆ อันได้แก่

ความสมบูรณ์ของโครงสร้างเงินเดือน

การกำหนดขั้นเงินเดือนที่ถูกต้อง

ช่วงอัตราเงินเดือนในแต่ละตำแหน่งพร้อมทั้งการกำหนดระดับขั้นเงินเดือนในช่วง

จำนวนพนักงานที่มีอยู่

จำนวนความต้องการพนักงาน

ข้อกำหนดในการรับพนักงาน

วิธีการกลั่นกรองผู้สมัคร

จำนวนพนักงานที่จะรับเข้าทำงาน

ระยะเวลาที่จะใช้ในกระบวนการรับพนักงาน

การกำหนดอัตราค่าจ้างสำหรับพนักงานเป็นเรื่องที่เกิดปัญหาอยู่เสมอ ปัญหาที่เกิดขึ้นบ่อย ๆ มี ๒ กรณีคือ กรณีแรกการรับพนักงานเข้ามาทำงานในตำแหน่งหน้าที่ที่มีได้มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบแน่นอน อัตราค่าจ้างในตำแหน่งดังกล่าวจึงไม่สามารถกำหนดได้แน่นอนเช่นกัน ปัญหาดังกล่าวนี้บางทีก็เกิดจากการที่กิจการเองยังไม่สามารถกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะปฏิบัติเนื่องจากความไม่แน่นอนต่าง ๆ เช่นความไม่แน่นอนในผลกระทบบของผลิตภัณฑ์ที่เพิ่งออกใหม่ หรือผลกระทบบของวิทยาการต่าง ๆ ทางคอมพิวเตอร์ จากข้อเท็จจริงดังกล่าวมาแล้วบ่อยครั้งจึงมีคำถามกันเสมอว่า ในเมื่อผู้บริหารยังไม่สามารถกำหนดได้ว่าพนักงานใหม่ที่จะรับเข้ามาจะให้ทำงานอะไรบ้าง เพราะเหตุใดผู้บริหารจึงแน่ใจว่าตนต้องการพนักงานใหม่?

ปัญหาในกรณีที่สอง เป็นเรื่องที่เกิดจากการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานอย่างคร่าว ๆ ทั่วคร่าว ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารได้รับการจ้างให้บริหารงานในแผนกงานหนึ่ง ซึ่งภายในเวลาเดือนเดียวจะต้องเพิ่มพนักงานในแผนกจาก ๓๐ คน เป็น ๓๐๐ คน ด้วยสถานการณ์ดังกล่าวจึงไม่สามารถกำหนดหรือจำแนกหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานได้ถูกต้องทันทีในขณะนั้น แต่ใช้การกำหนดค่าจ้างเงินเดือนสำหรับพนักงานแต่ละคนโดยถืองานในตำแหน่งหน้าที่ที่จะกำหนดให้ทำแน่นอนในอนาคตเมื่อได้มีการจัดระเบียบงานในแผนกเป็นที่เรียบร้อยแล้ว วิธีการนี้จะใช้ได้เฉพาะเมื่อพนักงานที่รับเข้ามาสามารถปรับตัวเปลี่ยนแปลงหน้าที่ความรับผิดชอบได้ตามการพัฒนาระเบียงงานของกิจการ และกิจการเองก็ควรตระหนักในข้อเท็จจริงว่าการรับพนักงานเข้ามาทำงานในตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ นั้นในหลาย ๆ กรณีควรต้องรับผู้มีความรู้ความสามารถที่ดีและเหมาะสมกับแต่ละงาน ซึ่งอาจต้องให้อัตราเงินเดือนสูงกว่าอัตราพนักงานใหม่อื่น ๆ เพื่อให้มาร่วมสร้างหรือพัฒนากิจการให้เจริญก้าวหน้าต่อไป มิใช่เพียงจ้างพนักงานมาทำงานในรูปค่าเงินงานของกิจการเท่านั้น

Promotional Increases

การเลื่อนตำแหน่งหมายถึง การย้ายจากตำแหน่ง

งานในระดับเงินเดือนหนึ่งไปยังตำแหน่งงานใหม่ที่มีระดับเงินเดือนสูงขึ้น หรืออีกนัยหนึ่งก็คือพนักงานจะได้รับค่าตอบแทนเพิ่มขึ้นเมื่อได้รับการเลื่อนตำแหน่ง หากไม่มีการเพิ่มเงินเดือนเมื่อเลื่อนตำแหน่งก็เท่ากับว่าพนักงานต้องทำงานมากขึ้นแต่ได้รับค่าตอบแทนเท่าเดิม

บางครั้งการขึ้นเงินเดือนในตำแหน่งใหม่จะถูกหน่วงไว้จนกว่าพนักงานจะปฏิบัติงานในตำแหน่งใหม่อย่างได้ผลดีเสียก่อน การปฏิบัติดังนี้ค่อนข้างจะไม่ยุติธรรม เมื่อเทียบกับการรับพนักงานเข้าทำงานใหม่ เพราะในกรณีหลังกิจการจะจ่ายค่าจ้างเงินเดือนให้กับพนักงานใหม่เมื่อเข้าทำงานตามปกติได้รอให้ทำงานได้ผลดีเสียก่อนจึงจะจ่ายค่าจ้างเงินเดือน ยิ่งไปกว่านั้น การปฏิบัติดังกล่าวก็ยังอาจถือได้ว่าไม่เป็นไปตามหลัก เหตุและผลในเมื่อการเลื่อนตำแหน่งนั้นผู้บริหารมีโอกาสคัดเลือกพนักงานที่จะให้ไปทำงานในตำแหน่งใหม่ได้ง่ายกว่าการรับพนักงานใหม่จากผู้สมัครภายนอกซึ่งผู้บริหารไม่ได้รู้จักมาก่อนเลย ประการสุดท้าย ระยะเวลาที่หน่วงไว้ยังไม่เพิ่มค่าตอบแทนให้จะเป็นช่วงเวลาที่ได้รับบริการเลื่อนตำแหน่งนั้นเกิดความไม่แน่ใจในความสามารถของตัวเองในหน้าที่ใหม่ และในที่สุดก็จะทำให้พนักงานผู้นั้นขาดความเชื่อมั่นในตัวเองได้

ในการจะกำหนดว่าการเพิ่มค่าจ้างเงินเดือนกรณีเลื่อนตำแหน่งนี้ควรจะเป็นจำนวนเงินมากน้อยเพียงใด ผู้บริหารจะต้องพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ คือ ตำแหน่งใหม่ที่เลื่อนสูงขึ้นกว่าเดิมมากน้อยเพียงใด ตำแหน่งใหม่มีระดับเงินเดือนอยู่ในช่วงใดของระดับขึ้นเงินเดือน และหากพนักงานผู้นั้นไม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งระดับขึ้นเงินเดือนในงานเดิมของเขาจะได้รับการปรับสูงขึ้นตามขั้นตอนอย่างไร

โดยปกติหลักเกณฑ์พื้นฐานในการกำหนดค่าตอบแทนจากการเลื่อนตำแหน่งมีดังนี้

๑. ระดับขึ้นเงินเดือนขึ้นต่อ ๆ ไปของผู้ที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งควรจะมีค่าความก้าวหน้าหรือดีกว่าในตำแหน่งเดิม
๒. ผู้ที่ได้รับเลื่อนตำแหน่งควรได้รับการขึ้นเงินเดือนอย่างน้อยก็ให้เท่ากับระดับเงินเดือนขั้นต่ำสุดของตำแหน่งใหม่

๓. จำนวนเงินเดือนที่ได้เพิ่มไม่ว่าในกรณีใดก็ตามจะต้องไม่น้อยกว่า ๔ % ของเงินเดือน
๔. หากเป็นการเลื่อนตำแหน่งที่มีระดับเงินเดือนสูงกว่าเดิมเกิน ๑ ชั้น จำนวนเงินที่เพิ่มอย่างน้อยควรเป็น ๓ % ต่อชั้น
๕. จำนวนเงินเดือนที่ให้เพิ่มจากการเลื่อนตำแหน่งไม่ควรเกิน ๒๐ % ในกรณีที่จะต้องเพิ่มเงินเดือนเกินกว่านี้ตามหลักเกณฑ์พื้นฐานที่กล่าวมานี้ ควรต้องนำเรื่องเข้าประชุมหารือกันในคณะกรรมการบุคลากรของกิจการ

โดยปกติการเลื่อนตำแหน่งมิได้หมายความว่าความถึงการเปลี่ยนแปลงหน้าที่การงานจากงานเดิมไปยังงานใหม่ที่มีลักษณะงานแตกต่างจากเดิมอย่างมากมายถึงแม้ตำแหน่งใหม่จะมีระดับเงินเดือนสูงกว่าก็ตาม แต่การเลื่อนตำแหน่งจะเป็นการเพิ่มหรือขยายงานในลักษณะเดิมมากกว่า ความจริงหน้าที่ความรับผิดชอบใหม่ที่เพิ่มขึ้นมิได้เป็นเครื่องประกันว่าผู้ปฏิบัติจะได้รับการเลื่อนระดับขั้นเงินเดือน แต่เมื่อรวบรวมปริมาณงานแล้วก็อาจมากพอที่จะประเมินระดับอัตราเงินเดือนใหม่ให้สูงขึ้น หากตำแหน่งใหม่ที่ได้รับมีระดับขั้นเงินเดือนสูงกว่าเดิมและผู้ได้รับการเลื่อนตำแหน่งสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งใหม่ได้อย่างดี เขาก็ควรได้รับการขึ้นค่าจ้างเงินเดือนตามตำแหน่ง หากจะพิจารณากันให้ถ่องแท้แล้ว การที่พนักงานต้องเพิ่มภาระหน้าที่ความรับผิดชอบในตำแหน่งใหม่ก็สมควรจะได้รับค่าจ้างเงินเดือนใหม่ตามภาระหน้าที่ต้องปฏิบัติในตำแหน่งนั้น กรณีเช่นนี้ไม่น่าจะถือว่าเป็นการขึ้นเงินเดือนเสียด้วยซ้ำ

การเลื่อนตำแหน่งและเงินเดือนปกติจะมีอยู่ในกระบวนการวางแผนเงินเดือนโดยทั่วไปอยู่แล้ว ตามปกติในระดับขั้นเงินเดือนที่สูงขึ้นขั้นเงินเดือนที่ขึ้นจะสูงขึ้นตามไปด้วย แต่ก็มิได้มีการจำแนกให้เห็นว่าเงินเดือนที่ขึ้นนั้นส่วนใดที่ขึ้นโดยเหตุผลทางคุณธรรม และแคโหนดเป็นส่วนเพิ่มจากการเลื่อนตำแหน่ง การปฏิบัติดังกล่าวนี้ใช้อยู่ทั่วไปสำหรับพนักงานในระบบการวัดพฤติกรรมการทำงานและระบบอื่น ๆ ทุกระบบ

Upgrade การเลื่อนชั้น หมายถึงการเพิ่มระดับชั้นเงินเดือนให้กับผู้ดำรงตำแหน่งเดิมหลังจากที่มีการประเมินค่าจ้างเงินเดือนใหม่ ตำแหน่งงานต่าง ๆ อาจได้รับการเลื่อนชั้นเมื่อมีการขยายขอบเขตของงานและความรับผิดชอบกว้างขวางขึ้นถึงแม้จะมีได้มีการมอบหมายความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นก็ตาม หรือการเลื่อนชั้นอาจเกิดขึ้นจากความคิดเห็นของผู้ประเมินในการประเมินผลงานและค่าจ้างเงินเดือนก็ได้

กิจการบางแห่งถือการเลื่อนชั้นเหมือนกับการเลื่อนตำแหน่ง ด้วยเหตุผลว่าการเลื่อนชั้นก็มีผลให้มีการเพิ่มระดับความรับผิดชอบโดยไม่พิจารณาถึงสาเหตุใด ๆ บางกิจการกำหนดระดับชั้นเงินเดือนสูงขึ้น แต่จะยังคงไม่มีการเพิ่มเงินเดือนในขณะที่มีการเลื่อนชั้น วิธีการนี้จึงเป็นการใช้ระดับชั้นเงินเดือนที่สูงขึ้นเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมการทำงานในอนาคต การเลื่อนชั้นจึงหมายถึงโอกาสที่จะได้รายได้เพิ่มขึ้นในอนาคต

Downgrading การลดชั้นหมายถึงการลดระดับชั้นเงินเดือนของผู้ดำรงตำแหน่งเดิมหลังจากที่มีการประเมินค่าจ้างเงินเดือนใหม่ การลดชั้นปกติจะไม่ปฏิบัติกันโดยตรงดังกล่าวยุติการปฏิบัติจะทำโดยสร้างบัญชีเงินเดือนขึ้นใหม่โดยกำหนดให้ระดับชั้นเงินเดือนของพนักงานเพิ่มขึ้นในอัตราที่ลดลง การลดชั้นเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับปัญหาการวางแผนกำลังคนและการกำหนดตำแหน่ง หากพนักงานของกิจการใดได้เคยทำงานในตำแหน่งหน้าที่ที่สูงกว่าในปัจจุบันมาก่อน แสดงว่าในปัจจุบันพนักงานผู้นั้นกำลังทำงานที่ต่ำกว่าความสามารถ

Demotions การลดตำแหน่ง หมายถึงการย้ายงานในระดับชั้นเงินเดือนหนึ่งไปยังงานในระดับที่ต่ำกว่า ซึ่งตรงข้ามกับการเลื่อนตำแหน่ง การลดตำแหน่งอาจเกิดขึ้นเพราะงานบางอย่างถูกยกเลิกไป หรือมีการเปลี่ยนแปลงในกิจการในลักษณะยกเลิกงานในระดับชั้นเงินเดือนบางอย่างไป หรืออาจเกิดขึ้นโดยพนักงานในตำแหน่งนั้นไม่สามารถทำงานในตำแหน่งได้เพียงพอ

การลดตำแหน่งทำให้เกิดปัญหาในด้านบุคลากรเท่า ๆ กับปัญหาจ่ายค่าชดเชยพนักงานที่งานในความรับผิดชอบถูกลดลงโดยมิได้ เป็นความผิดของเขา จะต้องเข้าข่ายต้องถูกลดตำแหน่ง การลดตำแหน่งจะคล้ายกับการลดชั้นในแง่ที่ เกี่ยวข้องกับการวางแผนกำลังคนและการกำหนดตำแหน่ง

การปฏิบัติเกี่ยวกับการลดตำแหน่ง พนักงานที่มิได้มีความผิดวิธีแตกต่างกันไปในกิจการต่าง ๆ กิจการบางแห่งยังคงจ่ายเงินเดือนเท่าเดิมให้กับพนักงานผู้นั้น ซึ่งกรณีนี้อาจเป็นการไม่ยุติธรรมหากเงินเดือนของพนักงานที่ถูกลดตำแหน่งยังคงสูงกว่าพนักงานคนอื่นที่ทำงานในความรับผิดชอบเท่ากัน หรือสูงกว่าในระดับงานที่ต่ำกว่า บางกิจการใช้วิธีลดระดับขั้นเงินเดือนของพนักงานที่ถูกลดตำแหน่ง ให้ระดับเงินเดือนกลับไปในระดับขั้นที่เคยได้รับในอดีต

กรณีที่พนักงานถูกลดตำแหน่ง เพราะผลงานต่ำไม่เป็นที่น่าพอใจ การปฏิบัติจะแตกต่างกันออกไป โดยปกติการลดตำแหน่งซึ่งเป็นการลงโทษทางวินัยนั้นจะมีการตัดเงินเดือนให้น้อยลงตามระดับอัตราเงินเดือนในตำแหน่งใหม่ การลงโทษทางวินัยอาจเป็นการลดเงินเดือนดังกล่าวเพียงสถานเดียว หรือในบางกรณีอาจมีการงดขั้นเงินเดือนในระยะเวลาหนึ่งที่กำหนดด้วย กิจการบางแห่งใช้วิธีลงโทษทางวินัยโดยการไล่ออก แทนที่จะลดตำแหน่ง เพราะการไล่ออกนั้นอาจจะเป็นประโยชน์กว่าทั้งกับตัวพนักงานเองและกับกิจการนั้น

Reevaluation and Inequity Increases

การขึ้นค่าจ้างเงินเดือน

จากการประเมินผลงานใหม่ หมายถึงปรับปรุงค่าตอบแทนกรณีพิเศษสำหรับพนักงานที่เพิ่งเข้ามาทำงานไม่นาน หรือพนักงานที่เพิ่งได้รับตำแหน่งใหม่ และได้แสดงความสามารถเป็นพิเศษเหนือกว่าพนักงานอื่น ๆ การขึ้นค่าจ้างเงินเดือนกรณีเช่นนี้จึงเป็นการเพิ่มขวัญกำลังใจของพนักงานที่มีความสามารถพิเศษเด่นกว่าผู้อื่น

การขึ้นค่าจ้างเงินเดือนตามดุลยพินิจ โดยปกติหมายถึงวิธีขึ้นค่าจ้างเงินเดือนต่าง ๆ ซึ่งไม่สามารถจัดเป็นแบบใด ๆ ได้ ดุลยพินิจอาจเป็นผลจากการพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ที่ใช้ประกอบในการกำหนดค่าจ้างเงินเดือนแก่พนักงาน การขึ้นค่าจ้างเงินเดือนโดยวิธีนี้อาจถือว่ามีหลักการถูกต้องได้ หากผู้บริหารสามารถพิจารณาทบทวนปัจจัยต่าง ๆ ที่นำมาประกอบการพิจารณาได้อย่างถูกต้องก่อนการกำหนดค่าจ้างเงินเดือนแก่พนักงาน

Special Situations สถานการณ์วงกลมสีแดง (Red-circle

situation) เกิดขึ้นเมื่อมีการจ่ายค่าจ้างเงินเดือนแก่พนักงานสูงกว่าระดับขั้นสูงสุดตามตำแหน่งงาน เมื่อเกิดกรณีดังกล่าวขึ้นโดยปกติจะไม่ใช้วิธีลดเงินเดือนพนักงานผู้นั้น แต่จะแก้ปัญหาโดยการขึ้นเงินเดือนขั้นต่อไป

วิธีปฏิบัติของกิจการต่าง ๆ คือการ "แช่เย็น" (frozen) เงินเดือนของพนักงานผู้นั้นไว้ จนกว่าจะได้มีการปรับโครงสร้างเงินเดือนและกำหนดขั้นเงินเดือนต่อไปของพนักงานผู้นั้น ข้อปฏิบัติดังกล่าวมีเหตุผล ๓ ประการคือ ประการแรกระดับขั้นเงินเดือนสูงสุดหรือเพดานเงินเดือนเป็นเรื่องที่จะต้องปฏิบัติตาม มิฉะนั้นโครงสร้างเงินเดือนก็จะหมดความหมาย ประการที่สองในสถานการณ์วงกลมสีแดง พนักงานได้รับค่าจ้างเงินเดือนสูงเกินกว่างานที่ปฏิบัติ ซึ่งเป็นการไม่ยุติธรรมอยู่แล้ว เพราะพนักงานผู้นั้นได้รับค่าจ้างเงินเดือนสูงกว่าพนักงานคนอื่นที่ปฏิบัติงานในระดับเดียวกัน ประการสุดท้าย การจ่ายค่าตอบแทนเพิ่มให้กับพนักงานในวงกลมสีแดงอาจทำได้หากกิจการมีทรัพยากรมากมายอย่างไม่จำกัด

บางครั้งผู้บริหารต้องดำเนินการในเชิงขอโทษต่อพนักงานที่ไม่มีโอกาสได้ขึ้นเงินเดือนต่อไปเนื่องจากได้รับเงินเดือนในวงกลมสีแดงแล้ว หากโครงสร้างระดับขั้นเงินเดือนกำหนดขึ้นอย่างถูกต้องเหมาะสม ก็แสดงว่าพนักงานผู้นั้นมีความสามารถสูงจนถึงขั้นได้รับเงินเดือนสูงสุดแล้ว กิจการอุตสาหกรรมแก้วขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง ใช้วิธีปฏิบัติในทางบวกกับสถานการณ์ดังกล่าว พนักงานที่ได้รับเงินเดือนในระดับสูงสุดตามตำแหน่งจะได้รับการประกาศชื่อจากคณะกรรมการของบริษัทให้เป็นบุคคลผู้มีความสามารถในการปฏิบัติงานเป็นเยี่ยม

สถานการณ์วงกลมสีทอง (Gold-circle situations) เกิดขึ้นเมื่อพนักงานได้รับค่าจ้างเงินเดือนสูงกว่าระดับขั้นเงินเดือนสูงสุดตามตำแหน่ง แต่ไม่ถูกวงกลมสีแดง โดยปกติสถานการณ์วงกลมสีทองจะเกิดขึ้นได้ ๒ กรณี คือกรณีแรกพนักงานผู้นั้นอาจจะกำลังอยู่ในระหว่างทดลองปฏิบัติงาน หรือปฏิบัติงานที่ไม่ได้แสดงความสามารถหรืองานที่ตนไม่ถนัด กรณีที่สองพนักงานผู้นั้นสมควรจะได้รับเลื่อนตำแหน่งที่สูงกว่า แต่ในขณะนั้นงานในตำแหน่งนั้นยังไม่ได้เปิดขึ้น ในสองกรณีดังกล่าวนี้เป็นข้อยกเว้นไม่ต้องถูกหยุดการขึ้นเงินเดือน

สถานการณ์วงกลมสีเขียว (Green-circle situations) เกิดขึ้นเมื่อพนักงานได้รับเงินเดือนต่ำกว่าระดับขั้นเงินเดือนต่ำสุดตามตำแหน่ง โดยทฤษฎีแล้วพนักงานทุกคนจะได้รับการขึ้นเงินเดือนจนถึงระดับต่ำสุดของตำแหน่ง เพื่อความยุติธรรม อย่างไรก็ตามหากกิจการพบกับสถานการณ์ที่มีพนักงานจำนวนมากอยู่ในวงกลมสีเขียว ซึ่งอาจเป็นเพราะมีการประเมินงานกันใหม่ หรือมีการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่มากในกิจการ ในทางปฏิบัติจะยังไม่มีการขึ้นเงินเดือนแก่พนักงานทุกคนให้ถึงระดับต่ำสุดของตำแหน่ง ทั้งนี้เพราะเหตุผลในเรื่องจำนวนเงินมากมายที่จะต้องจ่าย และปัญหาความไม่ยุติธรรมที่จะเกิดขึ้นระหว่างพนักงานที่จะได้รับการปรับเงินเดือนให้ถึงขั้นต่ำสุด กับพนักงานที่มีเงินเดือนอยู่ในขั้นต่ำสุดอยู่แล้ว ยิ่งกว่านั้นยังอาจเกิดปัญหาจากไม่กำหนดตำแหน่งสูงเกินไป ก็พนักงานในตำแหน่งนั้นมีคุณสมบัติต่ำเกินไปด้วยเหตุผลต่าง ๆ ดังกล่าว การชลอเวลาและพิจารณาปัญหาต่าง ๆ ด้วยความรอบคอบจึงเป็นวิธีที่เหมาะสมสมควร

สถานการณ์วงกลมสีเงิน (Silver-circle situations) กิจการบางแห่งให้รางวัลแก่พนักงานที่ทำงานมานานโดยขึ้นเงินเดือนให้ โดยไม่สนใจพฤติกรรมการทำงานเลย สถานการณ์เช่นนี้อาจเรียกว่าการขึ้นเงินเดือนแบบวงกลมสีเงิน กิจการบางแห่งกำหนดหลักเกณฑ์การขึ้นเงินเดือนนี้ไว้แน่นอน เช่น ต้องทำงานมาครบ ๒๕ ปี เงินส่วนที่จะเพิ่มให้นี้จะจัดในงบประมาณต่างหากเพื่อมิให้กระทบกระเทือนพนักงานอื่น ๆ