

พิมพ์ครั้งที่ ๓
(ปรับปรุง)

■ การบริหาร
ค่าตอบแทน
Strategic Compensation Management **เชิงกลยุทธ์**



ศาสตราจารย์ ดร.กัลยาณี สенаสุ

สารบัญ

คำนำ	1
ส่วนที่ 1 วิวัฒนาการและทฤษฎีพื้นฐานของคำตอบแทน	2
บทที่ 1 วิวัฒนาการของคำตอบแทน	3
1. วิวัฒนาการของทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ที่เกี่ยวกับคำตอบแทน	4
1.1 ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์มหภาค	4
1.2 ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์จุลภาค	10
1.3 ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์องค์กร	11
2. วิวัฒนาการของการบริหารคำตอบแทน	13
บทที่ 2 ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ด้านคำตอบแทน	19
1. ทฤษฎีอุปสงค์และอุปทานในตลาดแรงงาน	21
1.1 อุปสงค์แรงงาน	23
1.2 อุปทานแรงงาน	26
2. ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ที่ปรับประยุกต์ด้านอุปสงค์ของแรงงาน	26
2.1 ทฤษฎีค่าจ้างที่มีประสิทธิภาพ	27
2.2 ทฤษฎีการชดเชยความแตกต่าง	29
2.3 ทฤษฎีการส่งสัญญาณ	31
3. ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ที่ปรับประยุกต์ด้านอุปทานของแรงงาน	32
3.1 ทฤษฎีทุนมนุษย์	32
3.2 ทฤษฎีค่าจ้างสงวนค่า	35
ภาคผนวกบทที่ 2 แนวความคิดด้านเศรษฐศาสตร์เกี่ยวกับแผนการจ่ายคำตอบแทนที่เหมาะสม	39
บทที่ 3 ทฤษฎีเกี่ยวกับคำตอบแทนจริงใจ	47
1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับคำตอบแทนจริงใจ	48
2. ทฤษฎีจิตวิทยาที่เกี่ยวกับคำตอบแทนจริงใจ	49
2.1 ทฤษฎีความคาดหวัง	49

สารบัญ (ต่อ)

2.2 ทฤษฎีการเสริมแรง.....	51
2.3 ทฤษฎีความเสมอภาค	51
2.4 ทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย.....	53
3. ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ที่เกี่ยวกับคำตอบแห่งใจ	55
3.1 ทฤษฎีผลิตภาพหน่วยสุดท้าย.....	56
3.2 ทฤษฎีสัญญาแบบแบ่ง	56
3.3 ทฤษฎีค่าจ้างที่มีประสิทธิภาพ	57
4. การบูรณาการทฤษฎีจิตวิทยาและทฤษฎีเศรษฐศาสตร์	59
5. แนวคิดทฤษฎีในการกำหนดอัตราการจ่ายคำตอบแห่งใจ	61
5.1 ทฤษฎีความเสมอภาค.....	61
5.2 ทฤษฎีการแข่งขัน	62
ภาคผนวกบทที่ 3 ผลการจัดสรรสิ่งใจในภาคราชการไทย.....	65
ส่วนที่ 2 แนวทางการพัฒนาคำตอบแห่งใจเชิงกลยุทธ์	76
บทที่ 4 ความหมาย องค์ประกอบ และกรอบแนวคิดระบบคำตอบแห่งใจ	77
1. ความหมายของคำตอบแห่งใจ.....	78
2. องค์ประกอบของคำตอบแห่งใจจากการทำงาน.....	81
2.1 ผลตอบแทนเชิงธุรกรรม	81
2.2 ผลตอบแทนเชิงความสัมพันธ์	82
3. กรอบแนวคิดระบบคำตอบแห่งใจ	84
3.1 วัตถุประสงค์ของคำตอบแห่งใจ	85
3.2 นโยบายที่กำหนดพื้นฐานของระบบคำตอบแห่งใจ	85
3.3 เทคนิคด้านคำตอบแห่งใจ	86

บทที่ 5 การพัฒนาคำตอบแทนเชิงกลยุทธ์	89
1. มุมมองเชิงกลยุทธ์	90
2. การพัฒนากลยุทธ์คำตอบแทน	95
3. แนวทางในการกำหนดกลยุทธ์คำตอบแทน	98
บทที่ 6 หลักเกณฑ์ในการกำหนดคำตอบแทน	105
1. ความยุติธรรมภายในองค์กร	106
2. องค์ประกอบของโครงสร้างคำตอบแทน	109
2.1 ระดับหรือชั้น	109
2.2 ความแตกต่างของคำตอบแทนในแต่ละระดับ	109
2.3 เกณฑ์วัด	109
3. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อโครงสร้างคำตอบแทน	110
3.1 ปัจจัยภายนอกองค์กร	110
3.2 ปัจจัยภายในองค์กร	112
4. ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ในการออกแบบโครงสร้างคำตอบแทน	114
4.1 การปรับให้เข้ากันพอดีหรือการเชื่อมต่อกันเพียงหลวมๆ	114
4.2 ความเท่าเทียมหรือความเป็นลำดับชั้น	115
5. งานวิจัยเกี่ยวกับโครงสร้างคำตอบแทน	117
5.1 ทฤษฎีความยุติธรรม	117
5.2 ทฤษฎีการแข่งขัน	117
5.3 ตัวแบบเชิงสถาบัน	118
5.4 โครงสร้างใดเหมาะสมที่สุด	118
6. ผลที่ตามมาของโครงสร้างคำตอบแทน	119
6.1 ประสิทธิภาพ	119
6.2 ความยุติธรรม	119

สารบัญ (ต่อ)

6.3 ความถูกต้องตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับ	119
ภาคผนวกบทที่ 6 ฤทธิการแข่งชันกับโครงสร้างเงินเดือน	121
ส่วนที่ 3 เทคนิคในการพัฒนาโครงสร้างค่าตอบแทน	126
บทที่ 7 การวิเคราะห์งาน	127
1. แนวทางการสร้างโครงสร้างค่าตอบแทนภายในองค์กร	128
2. แนวทางที่อิงตามตำแหน่งงาน	129
3. ขั้นตอนและสารสนเทศที่ใช้ในการวิเคราะห์งาน	131
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล	137
4.1 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	137
4.2 ผู้เก็บรวบรวมข้อมูล	139
4.3 ผู้ให้ข้อมูล	139
4.4 การดำเนินการกรณีมีความไม่ตรงกันของข้อมูล	140
4.5 การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง	141
5. การสรุปสารสนเทศด้วยค่าพรรณนางาน	141
5.1 การอธิบายถึงงานด้านวิชาชีพหรือด้านบริหาร	142
5.2 การตรวจสอบความถูกต้องของค่าพรรณนางาน	142
6. การประเมินการวิเคราะห์งาน	144
6.1 ความเชื่อถือได้	144
6.2 ความเที่ยงตรง	144
6.3 การยอมรับ	145
6.4 ความเป็นปัจจุบัน	145
6.5 ความมีประโยชน์	145
ภาคผนวกบทที่ 7 ตัวอย่างแบบสำรวจข้อมูลในการวิเคราะห์งาน	148

สารบัญ (ต่อ)

บทที่ 8 การประเมินค่างานและโครงสร้างภายในองค์กร	155
1. ความหมายของการประเมินค่างาน	156
1.1 เนื้องานและคุณค่าของงาน	157
1.2 การเชื่อมโยงเนื้องานกับตลาดภายนอก	157
1.3 สมมติฐานของการประเมินค่างาน	158
2. กระบวนการในการประเมินค่างาน	159
2.1 การกำหนดจุดมุ่งหมาย	160
2.2 แผนเดียวหรือหลายแผน	161
2.3 เลือกวิธีที่จะใช้	162
3. ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการประเมินค่างาน	175
4. โครงสร้างที่อิงตามงาน	177
5. การสร้างความสมดุลระหว่างความเสถียรกับการควบคุม	177
6. โครงสร้างที่อิงตามบุคคล	179
7. โครงสร้างที่สมบูรณ์แบบ	184
ภาคนวบทที่ 8 ตัวอย่างผลการประเมินค่างานแบบอิงคะแนน	189
บทที่ 9 โครงสร้างค่าตอบแทน	197
1. การกำหนดนโยบายและออกแบบโครงสร้างค่าตอบแทน	198
1.1 การระบุนโยบายการง่่งขันของนายจ้าง	200
1.2 การสำรวจค่าตอบแทน	200
2. การแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติ	209
2.1 เส้นนโยบายค่าตอบแทน	209
2.2 การกำหนดเกรดและช่วงการจ่าย	210
2.3 การสร้างกระบอกเงินเดือนแบบกว้าง	215
3. การสร้างสมดุลระหว่างความกดดันภายในและภายนอกองค์กร	218
3.1 การปรับแก้ความแตกต่าง	218
3.2 การกำหนดอัตราตามตลาด	218

สารบัญ (ต่อ)

ส่วนที่ 4 แนวทางการพัฒนาคำตอบแทนจิตใจและผลประโยชน์แก่อูกูล	222
บทที่ 10 การบริหารผลการปฏิบัติงาน	223
1. แนวความคิดในการบริหารผลการปฏิบัติงาน	224
1.1 การกำหนดค่านิยมของผลการปฏิบัติงาน	226
1.2 การถ่ายโอนตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน	227
2. ความหมาย วัตถุประสงค์ และประโยชน์ของการบริหารผลการปฏิบัติงาน	229
2.1 ความหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงาน	229
2.2 วัตถุประสงค์ของการบริหารผลการปฏิบัติงาน	230
2.3 ประโยชน์ของการบริหารผลการปฏิบัติงาน	231
3. กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน	233
3.1 การวางแผนการปฏิบัติงาน	233
3.2 การดำเนินการ	234
3.3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน	236
3.4 การทบทวนผลการปฏิบัติงาน	236
4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน	237
4.1 วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน	237
4.2 บทบาทของผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน	238
4.3 การตั้งเป้าหมายการปฏิบัติงาน	239
4.4 ข้อเสนอแนะในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	239
ภาคผนวกบทที่ 10-1 ตัวอย่างแบบฟอร์มการตั้งเป้าหมายการปฏิบัติงาน	247
ภาคผนวกบทที่ 10-2 ตัวอย่างแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน	249
บทที่ 11 การออกแบบคำตอบแทนจิตใจ	255
1. รูปแบบคำตอบแทนจิตใจประเภทต่าง ๆ	256
1.1 คำตอบแทนจิตใจระดับบุคคล	257
1.2 คำตอบแทนจิตใจระดับทีมงาน	258
1.3 คำตอบแทนจิตใจระดับองค์กร	260

สารบัญ (ต่อ)

2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดสรรค่าตอบแทนแรงงาน	262
2.1 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ	264
2.2 ปัจจัยด้านองค์กร	267
2.3 ความชอบในการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน	275
3. ปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงในการออกแบบระบบค่าตอบแทนแรงงาน	276
3.1 ประสิทธิภาพ	276
3.2 ความเสมอภาคหรือความยุติธรรม	277
3.3 ความถูกต้องตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับ	278
4. ลักษณะของระบบค่าตอบแทนแรงงานที่ดี	278
ภาคผนวกบทที่ 11-1 การจ่ายค่าตอบแทนตามปัจจัยนำเข้าหรือจ่ายตามผลผลิต	281
ภาคผนวกบทที่ 11-2 หลักเกณฑ์และวิธีการในการจัดสรรเงินรางวัลของภาคราชการไทย	285
บทที่ 12 การประเมินผลระบบค่าตอบแทนแรงงาน	305
1. การประเมินผลระบบค่าตอบแทนแรงงาน	305
1.1 เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลแผนการจ่ายค่าตอบแทนแรงงาน	306
1.2 งานวิจัยเกี่ยวกับการประเมินผลแผนการจ่ายค่าตอบแทนแรงงาน	312
2. บทสรุปในการจ่ายค่าตอบแทนแรงงาน	313
2.1 ข้อโต้แย้งของการจ่ายค่าตอบแทนแรงงาน	314
2.2 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการจ่ายค่าตอบแทนแรงงานที่มีประสิทธิผล	316
ภาคผนวกบทที่ 12 ตัวอย่างแบบสำรวจการประเมินผลการจัดสรรเงินรางวัล ของภาคราชการไทย	319
บทที่ 13 ผลประโยชน์เกื้อกูล	325
1. คุณค่าของผลประโยชน์เกื้อกูล	326
2. การวางแผน การออกแบบ และการจัดการผลประโยชน์เกื้อกูล	328
2.1 การวางแผนและการออกแบบผลประโยชน์เกื้อกูล	328
2.2 การจัดการผลประโยชน์เกื้อกูล	328

สารบัญ (ต่อ)

3. ส่วนประกอบของแผนผลประโยชน์กึ่งกุล	332
3.1 ปัจจัยด้านนายจ้าง	332
3.2 ปัจจัยด้านพนักงาน	335
4. การจัดการแผนผลประโยชน์กึ่งกุล	338
4.1 การสื่อสารเกี่ยวกับผลประโยชน์กึ่งกุลของพนักงาน	338
4.2 ขั้นตอนการเรียกร้องสิทธิ	339
4.3 การควบคุมต้นทุน	339
ภาคผนวกบทที่ 13 ทัศนคติผลประโยชน์กึ่งกุลที่เหมาะสม	342
ส่วนที่ 5 การบริหารระบบค่าตอบแทน	346
บทที่ 14 ค่าตอบแทนของกลุ่มพิเศษ	347
1. ความหมายของกลุ่มพิเศษ	348
2. กลยุทธ์ในการจ่ายค่าตอบแทนสำหรับกลุ่มพิเศษ	350
2.1 กรรมกรบริษัท	350
2.2 ผู้บริหารระดับสูง	352
2.3 หัวหน้างาน	361
2.4 นักวิทยาศาสตร์และวิศวกรในอุตสาหกรรมเทคโนโลยีระดับสูง	361
2.5 พนักงานขาย	365
2.6 พนักงานเฉพาะกิจ	367
บทที่ 15 งบประมาณและการบริหารค่าตอบแทน	373
1. การบริหารและระบบค่าตอบแทน	374
2. การบริหารต้นทุนด้านแรงงาน	375
3. การจัดทำงบประมาณ	378
3.1 การจัดทำงบประมาณแบบจากบนลงล่าง	378
3.2 การจัดทำงบประมาณแบบจากล่างสู่บน	382

สารบัญ (ต่อ)

4. การควบคุมต้นทุนตามระบบ	383
4.1 ช่วงเงินเดือนสูงสุดต่ำสุด	383
4.2 กระทบการเงินเดือนแบบกว้าง	384
4.3 อัตราส่วนเงินเดือนเปรียบเทียบ	384
4.4 การจ่ายค่าตอบแทนแปรผัน	385
4.5 การวิเคราะห์ต้นทุนและการวิเคราะห์มูลค่าเพิ่ม	385
5. การสื่อสารค่าตอบแทน	386
6. โครงสร้างหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านค่าตอบแทน	390
6.1 การรวมศูนย์การตัดสินใจหรือการกระจายศูนย์การตัดสินใจ	391
6.2 ความยืดหยุ่นภายใต้หลักการของบริษัทโดยรวม	392
6.3 การปรับรื้อระบบและการจ้างงานภายนอก	392
7. ความรับผิดชอบของผู้จัดการต่อการบริหารค่าตอบแทน	393
บทที่ 16 การบริหารค่าตอบแทนของประเทศต่าง ๆ	397
1. การบริหารค่าตอบแทนของสหรัฐอเมริกา	399
1.1 ข้อมูลทั่วไป	399
1.2 การบริหารค่าตอบแทน	400
1.3 กฎหมายที่เกี่ยวข้องด้านการจ้างงาน ค่าจ้าง และสภาพการทำงาน	404
2. การบริหารค่าตอบแทนของสหราชอาณาจักร (อังกฤษ)	406
2.1 ข้อมูลทั่วไป	406
2.2 การบริหารค่าตอบแทน	407
2.3 กฎหมายที่เกี่ยวข้องด้านการจ้างงาน ค่าจ้าง และสภาพการทำงาน	408
3. การบริหารค่าตอบแทนของญี่ปุ่น	409
3.1 ข้อมูลทั่วไป	409
3.2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์	409

สารบัญ (ต่อ)

3.3 การบริหารค่าตอบแทน	411
3.4 กฎหมายแรงงานและกฎหมายแรงงานสัมพันธ์	416
4. การบริหารค่าตอบแทนของสิงคโปร์	417
4.1 ข้อมูลทั่วไป	417
4.2 การบริหารค่าตอบแทน	418
4.3 กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทน	423
5. การบริหารค่าตอบแทนของมาเลเซีย	425
5.1 ข้อมูลทั่วไป	425
5.2 การบริหารค่าตอบแทน	425
5.3 กฎหมายแรงงาน	429
6. การบริหารค่าตอบแทนของอินโดนีเซีย	430
6.1 ข้อมูลทั่วไป	430
6.2 การบริหารค่าตอบแทน	430
6.3 กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทน	432
7. การบริหารค่าตอบแทนของสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมาร์ (พม่า)	434
7.1 ข้อมูลทั่วไป	434
7.2 การบริหารค่าตอบแทน	434
7.3 กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทน	436
8. การบริหารค่าตอบแทนของไทย	437
8.1 ข้อมูลทั่วไป	437
8.2 การบริหารค่าตอบแทน	437
8.3 การเปรียบเทียบการบริหารค่าตอบแทนในภาครัฐและภาคเอกชน	444
8.4 ค่าจ้างแรงงานขั้นต่ำของไทย	448
9. การเปรียบเทียบแนวทางการบริหารค่าตอบแทนของประเทศต่าง ๆ	459
10. แนวทางการบริหารค่าตอบแทนระหว่างประเทศ	463
10.1 กลยุทธ์การจ่ายค่าตอบแทนระหว่างประเทศ	464

สารบัญ (ต่อ)

10.2	การจ่ายค่าตอบแทนแก่พนักงานต่างชาติ (Expatriate)	465
10.3	แนวโน้มของการบริหารค่าตอบแทนระหว่างประเทศ	467
ภาคผนวก กรณีศึกษา		475
กรณีศึกษาที่ 1	การบริหารผลการปฏิบัติงานแบบใหม่ในภาคราชการไทย	476
กรณีศึกษาที่ 2	ความหมายเชิงนโยบายของการขึ้นเงินเดือน	496
กรณีศึกษาที่ 3	ความเชื่อมโยงของระบบค่าตอบแทนกับการจูงใจพนักงาน	499
กรณีศึกษาที่ 4	การจัดสรรเงินรางวัลตามผลงาน	503
กรณีศึกษาที่ 5	การเปลี่ยนแปลงการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจที่บริษัท Global Carpet	504
บรรณานุกรม		507
ดัชนีชื่อ		527
ดัชนีหัวข้อ		530