

สารบัญ

คำนำ	i
ส่วนที่ 1 วิวัฒนาการและทฤษฎีพื้นฐานของคำตอบแทน	1
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	21
1. ทฤษฎีอุปสงค์และอุปทานในตลาดแรงงาน	23
1.1 อุปสงค์แรงงาน	25
1.2 อุปทานแรงงาน	28
2. ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ที่ปรับประยุกต์ด้านอุปสงค์ของแรงงาน	28
2.1 ทฤษฎีค่าจ้างที่มีประสิทธิภาพ	29
2.2 ทฤษฎีการชดเชยความแตกต่าง	31
2.3 ทฤษฎีการส่งสัญญาณ	33
3. ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ที่ปรับประยุกต์ด้านอุปทานของแรงงาน	34
3.1 ทฤษฎีทุนมนุษย์	34
3.2 ทฤษฎีค่าจ้างสงวนค่า	37
ภาคผนวกบทที่ 2 แนวความคิดด้านเศรษฐศาสตร์เกี่ยวกับแผนการจ่ายคำตอบแทนที่เหมาะสม ..	41
บทที่ 3 ทฤษฎีเกี่ยวกับคำตอบแทนจริง	49
1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับคำตอบแทนจริง	50
2. ทฤษฎีจิตวิทยาที่เกี่ยวกับคำตอบแทนจริง	51
2.1 ทฤษฎีความคาดหวัง	51

สารบัญ (ต่อ)

2.2 ทฤษฎีการเสริมแรง	52
2.3 ทฤษฎีความเสมอภาค	53
2.4 ทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย	55
3. ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ที่เกี่ยวกับค่าตอบแทนจิตใจ	57
3.1 ทฤษฎีผลิตภาพหน่วยสุดท้าย	57
3.2 ทฤษฎีสัญญาแลกเปลี่ยน	58
3.3 ทฤษฎีค่าจ้างที่มีประสิทธิภาพ	58
4. การบูรณาการทฤษฎีจิตวิทยาและทฤษฎีเศรษฐศาสตร์	61
5. แนวคิดทฤษฎีในการกำหนดอัตราการจ่ายค่าตอบแทนจิตใจ	62
5.1 ทฤษฎีความเสมอภาค	62
5.2 ทฤษฎีการแข่งขัน	63
ภาคผนวกบทที่ 3 ผลการจัดสรรสิ่งจูงใจในภาคราชการไทย	66

ส่วนที่ 2 แนวทางการพัฒนาค่าตอบแทนเชิงกลยุทธ์	77
--	----

บทที่ 4 ความหมาย องค์ประกอบ และกรอบแนวคิดระบบค่าตอบแทน	79
--	----

1. ความหมายของค่าตอบแทน	80
2. องค์ประกอบของผลตอบแทนจากการทำงาน	83
2.1 ผลตอบแทนเชิงธุรกรรม	83
2.2 ผลตอบแทนเชิงความสัมพันธ์	84
3. กรอบแนวคิดระบบค่าตอบแทน	86
3.1 วัตถุประสงค์ของค่าตอบแทน	87
3.2 นโยบายที่กำหนดพื้นฐานของระบบค่าตอบแทน	87
3.3 เทคนิคด้านค่าตอบแทน	88

สารบัญ (ต่อ)

บทที่ 5 การพัฒนาค่าตอบแทนเชิงกลยุทธ์	93
1. มุมมองเชิงกลยุทธ์	94
2. การพัฒนากลยุทธ์ค่าตอบแทน	99
3. แนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ค่าตอบแทน	102
บทที่ 6 หลักเกณฑ์ในการกำหนดค่าตอบแทน	109
1. ความยุติธรรมภายในองค์กร	110
2. องค์ประกอบของโครงสร้างค่าตอบแทน	113
2.1 ระดับหรือขั้น	113
2.2 ความแตกต่างของค่าตอบแทนในแต่ละระดับ	113
2.3 เกณฑ์วัด	113
3. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อโครงสร้างค่าตอบแทน	114
3.1 ปัจจัยภายนอกองค์กร	114
3.2 ปัจจัยภายในองค์กร	116
4. ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ในการออกแบบโครงสร้างค่าตอบแทน	118
4.1 การปรับให้เข้ากันพอดีหรือการเชื่อมต่อกันเพียงหลวม ๆ	118
4.2 ความเท่าเทียมหรือความเป็นลำดับขั้น	119
5. งานวิจัยเกี่ยวกับโครงสร้างค่าตอบแทน	121
5.1 ทฤษฎีความยุติธรรม	121
5.2 ทฤษฎีการแข่งขัน	121
5.3 ตัวแบบเชิงสถาบัน	122
5.4 โครงสร้างใดเหมาะสมที่สุด	123
6. ผลที่ตามมาของโครงสร้างค่าตอบแทน	123
6.1 ประสิทธิภาพ	123
6.2 ความยุติธรรม	123

สารบัญ (ต่อ)

6.3 ความถูกต้องตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับ	123
ภาคผนวกบทที่ 6 ทฤษฎีการแข่งขันกับโครงสร้างเงินเดือน	126
ส่วนที่ 3 เทคนิคในการพัฒนาโครงสร้างค่าตอบแทน	131
บทที่ 7 การวิเคราะห์งาน	133
1 แนวทางการสร้างโครงสร้างค่าตอบแทนภายในองค์กร	134
2. แนวทางที่อิงตามตำแหน่งงาน	135
3. ขั้นตอนและสารสนเทศที่ใช้ในการวิเคราะห์งาน	137
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล	143
4.1 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	143
4.2 ผู้เก็บรวบรวมข้อมูล	146
4.3 ผู้ให้ข้อมูล.....	146
4.4 การดำเนินการกรณีมีความไม่ตรงกันของข้อมูล	147
4.5 การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง	148
5. การสรุปสารสนเทศด้วยคำพรรณนางาน.....	148
5.1 การอธิบายถึงงานด้านวิชาชีพหรือด้านบริหาร	149
5.2 การตรวจสอบความถูกต้องของคำพรรณนางาน	149
6 การประเมินการวิเคราะห์งาน.....	151
6.1 ความเชื่อถือได้	151
6.2 ความเที่ยงตรง	151
6.3 การยอมรับ	152
6.4 ความเป็นปัจจุบัน	152
6.5 ความมีประโยชน์	152
ภาคผนวกบทที่ 7 ตัวอย่างแบบสำรวจข้อมูลในการวิเคราะห์งาน	155

สารบัญ (ต่อ)

บทที่ 8 การประเมินค่างานและโครงสร้างภายในองค์กร	161
1. ความหมายของการประเมินค่างาน	162
1.1 เนื้องานและคุณค่าของงาน	163
1.2 การเชื่อมโยงเนื้องานกับตลาดภายนอก	163
1.3 สมมติฐานของการประเมินค่างาน	164
2. กระบวนการในการประเมินค่างาน	165
2.1 การกำหนดจุดมุ่งหมาย	166
2.2 แผนเดียวหรือหลายแผน	167
2.3 เลือกวิธีที่จะใช้	168
3. ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการประเมินค่างาน	181
4. โครงสร้างที่อิงตามงาน	183
5. การสร้างความสมดุลระหว่างความสับสนกับการควบคุม	183
6. โครงสร้างที่อิงตามบุคคล	185
7. โครงสร้างที่สมบูรณ์แบบ	190
ภาคผนวกบทที่ 8 ตัวอย่างผลการประเมินค่างานแบบให้คะแนน	195
บทที่ 9 โครงสร้างค่าตอบแทน	203
1. การกำหนดนโยบายและออกแบบโครงสร้างค่าตอบแทน	204
1.1 การระบุนโยบายการแข่งขันของนายจ้าง	206
1.2 การสำรวจค่าตอบแทน	206
2. การเปลี่ยนนโยบายสู่การปฏิบัติ	216
2.1 เส้นนโยบายค่าตอบแทน	217
2.2 การกำหนดเกรดและช่วงการจ่าย	218
2.3 การสร้างกระบอกเงินเดือนแบบกว้าง	223
3. การสร้างสมดุลระหว่างความกดดันภายในและภายนอกองค์กร	226

สารบัญ (ต่อ)

3.1 การปรับแก้ความแตกต่าง	226
3.2 การกำหนดอัตราตามตลาด	227
ส่วนที่ 4 แนวทางการพัฒนาคำตอบแทนใจและผลประโยชน์เกื้อกูล	231
บทที่ 10 การออกแบบคำตอบแทนใจ	233
1. รูปแบบคำตอบแทนใจประเภทต่าง ๆ	234
1.1 คำตอบแทนใจระดับบุคคล	235
1.2 คำตอบแทนใจระดับทีมงาน	237
1.3 คำตอบแทนใจระดับองค์กร	239
2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดสรรคำตอบแทนใจ	241
2.1 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ	244
2.2 ปัจจัยด้านองค์กร	248
2.3 ความชอบในการจ่ายคำตอบแทนตามผลงาน	257
3. ปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงในการออกแบบระบบคำตอบแทนใจ	258
3.1 ประสิทธิภาพ	258
3.2 ความเสมอภาคหรือความยุติธรรม	259
3.3 ความถูกต้องตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับ	260
4. ลักษณะของระบบคำตอบแทนใจที่ดี	261
ภาคผนวกบทที่ 10-1 จ่ายคำตอบแทนตามปัจจัยนำเข้าหรือจ่ายตามผลผลิต	264
ภาคผนวกบทที่ 10-2 หลักเกณฑ์และวิธีการในการจัดสรรเงินรางวัลของภาคราชการไทย	269
บทที่ 11 การประเมินผลระบบคำตอบแทนใจ	293
1. การประเมินผลระบบคำตอบแทนใจ	294
1.1 เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลแผนการจ่ายคำตอบแทนใจ	294
1.2 งานวิจัยเกี่ยวกับการประเมินผลแผนการจ่ายคำตอบแทนใจ	302

สารบัญ (ต่อ)

2. บทสรุปในการจ่ายค่าตอบแทนจิตใจ	304
2.1 ข้อได้เปรียบของการจ่ายค่าตอบแทนจิตใจ.....	304
2.2 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการจ่ายค่าตอบแทนจิตใจที่มีประสิทธิผล	307
ภาคผนวกบทที่ 11 ตัวอย่างแบบสำรวจการประเมินผลการจัดสรรเงินรางวัล ของภาคราชการไทย.....	310
บทที่ 12 ผลประโยชน์เกื้อกูล	317
1. มูลค่าของผลประโยชน์เกื้อกูล	318
2. การวางแผน การออกแบบ และการจัดการผลประโยชน์เกื้อกูล	321
2.1 การวางแผนและการออกแบบผลประโยชน์เกื้อกูล	321
2.2 การจัดการผลประโยชน์เกื้อกูล	322
3. ส่วนประกอบของแผนผลประโยชน์เกื้อกูล	326
3.1 ปัจจัยด้านนายจ้าง	327
3.2 ปัจจัยด้านพนักงาน	330
4. การจัดการแผนผลประโยชน์เกื้อกูล	333
4.1 การสื่อสารเกี่ยวกับผลประโยชน์เกื้อกูลของพนักงาน	333
4.2 ขั้นตอนการเรียกร้องสิทธิ	334
4.3 การควบคุมต้นทุน	334
ภาคผนวกบทที่ 12 ทัศนคติผลประโยชน์เกื้อกูลที่เหมาะสม	337
ส่วนที่ 5 การบริหารระบบค่าตอบแทน	343
บทที่ 13 ค่าตอบแทนของกลุ่มพิเศษ	345
1. ความหมายของกลุ่มพิเศษ	346
2. กลยุทธ์ในการจ่ายค่าตอบแทนสำหรับกลุ่มพิเศษ	348
2.1 กรรมการบริษัท	348

สารบัญ (ต่อ)

2.2 ผู้บริหารระดับสูง	350
2.3 หัวหน้างาน	359
2.4 นักวิทยาศาสตร์และวิศวกรในอุตสาหกรรมเทคโนโลยีระดับสูง	359
2.5 พนักงานขาย	363
2.6 พนักงานเฉพาะกิจ	365
บทที่ 14 งบประมาณและการบริหารค่าตอบแทน	371
1 การบริหารและระบบค่าตอบแทน	372
2 การบริหารต้นทุนด้านแรงงาน	373
3 การจัดทำงบประมาณ	376
3.1 การจัดทำงบประมาณแบบจากบนลงล่าง	376
3.2 การจัดทำงบประมาณแบบจากล่างสู่บน	380
4 การควบคุมต้นทุนตามระบบ	381
4.1 ช่วงเงินเดือนสูงสุดต่ำสุด	381
4.2 กรอบเงินเดือนแบบกว้าง	382
4.3 อัตราส่วนเงินเดือนเปรียบเทียบ	382
4.4 การจ่ายค่าตอบแทนแปรผัน	383
4.5 การวิเคราะห์ต้นทุนและการวิเคราะห์มูลค่าเพิ่ม	383
5 การสื่อสารค่าตอบแทน	384
6 โครงสร้างหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านค่าตอบแทน	388
6.1 การรวมศูนย์การตัดสินใจหรือการกระจายศูนย์การตัดสินใจ	389
6.2 ความยืดหยุ่นภายใต้หลักการของบริษัทโดยรวม	390
6.3 การปรับอัตราและการทำงานภายนอก	390
7. ความรับผิดชอบของผู้จัดการต่อการบริหารค่าตอบแทน	391

สารบัญ (ต่อ)

บทที่ 15 การบริหารค่าตอบแทนของประเทศต่าง ๆ	395
1 การบริหารค่าตอบแทนของสหรัฐอเมริกา	397
1.1 ข้อมูลทั่วไป	397
1.2 การบริหารค่าตอบแทน	398
1.3 กฎหมายที่เกี่ยวข้องด้านการจ้างงาน ค่าจ้าง และสภาพการทำงาน	400
1.4 การเปรียบเทียบการบริหารค่าตอบแทนในภาครัฐและภาคเอกชน	402
1.5 แนวโน้มของการบริหารค่าตอบแทน	403
2 การบริหารค่าตอบแทนของสหราชอาณาจักร (อังกฤษ).....	405
2.1 ข้อมูลทั่วไป	405
2.2 การบริหารค่าตอบแทน	405
2.3 กฎหมายที่เกี่ยวข้องด้านการจ้างงาน ค่าจ้าง และสภาพการทำงาน	406
3 การบริหารค่าตอบแทนของญี่ปุ่น	407
3.1 ข้อมูลทั่วไป	407
3.2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์	408
3.3 กฎหมายแรงงานและกฎหมายแรงงานสัมพันธ์	409
3.4 การบริหารค่าตอบแทน	410
4 การบริหารค่าตอบแทนของสิงคโปร์	416
4.1 ข้อมูลทั่วไป	416
4.2 การบริหารค่าตอบแทน	417
4.3 การเปรียบเทียบการบริหารค่าตอบแทนในภาครัฐและภาคเอกชน	418
5 การบริหารค่าตอบแทนของไทย	419
5.1 การบริหารค่าตอบแทนภาคเอกชน	419
5.2 การบริหารค่าตอบแทนภาครัฐ	421
5.3 การเปรียบเทียบการบริหารค่าตอบแทนในภาครัฐและภาคเอกชน	427

สารบัญ (ต่อ)

5.4 ค่าจ้างแรงงานขั้นต่ำของไทย.....	431
6. การเปรียบเทียบแนวทางการบริหารค่าตอบแทนของประเทศต่าง ๆ ..	440
7. แนวทางการบริหารค่าตอบแทนระหว่างประเทศ ..	445
7.1 กลยุทธ์การจ่ายค่าตอบแทนระหว่างประเทศ	446
7.2 การจ่ายค่าตอบแทนแก่พนักงานต่างชาติ.....	447
7.3 แนวโน้มของการบริหารค่าตอบแทนระหว่างประเทศ ..	449

ภาคผนวก กรณีศึกษา.....	455
กรณีศึกษาที่ 1 การบริหารผลการปฏิบัติงานแบบใหม่ในภาคราชการไทย.....	456
กรณีศึกษาที่ 2 ความหมายเชิงนโยบายของการขึ้นเงินเดือน	476
กรณีศึกษาที่ 3 ความเชื่อมโยงของระบบค่าตอบแทนกับการจูงใจพนักงาน	479
กรณีศึกษาที่ 4 การจัดสรรเงินรางวัลตามผลงาน	483
กรณีศึกษาที่ 5 การเปลี่ยนแปลงการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจที่บริษัทโกลบอลคาร์เปท	484