

บทวิจารณ์หนังสือ

การบริหารค่าตอบแทนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Compensation Management)

ปฎิพัฒน์ อัครศรีเรือง *



ชื่อผู้แต่ง	ศาสตราจารย์ กัลยาณี สেনาสู
ปีที่พิมพ์	2556
สำนักพิมพ์	โครงการส่งเสริมและพัฒนาเอกสารวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
จำนวนหน้า	532 หน้า
ประวัติผู้แต่ง	ศาสตราจารย์ กัลยาณี สেনาสู จบการศึกษา Ph. D. (Public Policy Analysis-Economics) จากมหาวิทยาลัยอิลลินอยส์ ชิคาโก เป็นศาสตราจารย์ด้านเศรษฐศาสตร์ เคยดำรงตำแหน่งคณบดี คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ และก่อนหน้านั้น เป็นผู้อำนวยการอาวุโสทรัพยากร

* นักวิชาการอิสระ ที่อยู่ 240 หมู่ 10 ต.แพ่งพวย อ.ดำเนินสะดวก จ.ราชบุรี 70130 E-mail: Bosco.ptp@gmail.com

มนุษย์ สถาบันธนากรของธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ดนครธน จำกัด มหาชน และปัจจุบันยังคงดำรงตำแหน่งเป็นศาสตราจารย์ประจำคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ รวมทั้งเป็นที่ปรึกษาในการวางระบบ ค่าตอบแทนทั้งในภาครัฐและเอกชน

การบริหารค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรมสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร เป็นสิ่งที่กระตุ้นให้พนักงานมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน และเป็นที่มาแห่งความสำเร็จขององค์กร ในมุมมองด้านพฤติกรรมศาสตร์ ค่าตอบแทนอาจเป็นสิ่งที่สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานของพนักงานได้อย่างรวดเร็ว ชัดเจน และเป็นรูปธรรม ยิ่งกว่าการเรียนรู้และการฝึกอบรม การบริหารค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรมช่วยให้พนักงานเกิดทัศนคติทางบวกต่อการทำงานและที่สำคัญช่วยให้พนักงานมีความสามารถในการดำรงชีวิต แผนค่าตอบแทนจึงช่วยให้เกิดการพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้สินค้าและบริการมีคุณภาพ จนนำมาสู่ความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งความสำคัญดังที่กล่าวมานี้จะเกิดขึ้นได้ ก็โดยอาศัยความสามารถของผู้ที่จะทำหน้าที่บริหารค่าตอบแทนภายในขององค์กร

ด้วยเหตุนี้ หนังสือ การบริหารค่าตอบแทนเชิงกลยุทธ์ เล่มนี้ เขียนโดย ศาสตราจารย์ กัลยาณี สেনาสู ผู้เชี่ยวชาญทางด้านเศรษฐศาสตร์และการบริหารค่าตอบแทนเชิงกลยุทธ์ ที่ได้ให้ภาพกว้างในพื้นฐานแนวคิดทฤษฎีและภาพลึกในแนวปฏิบัติด้านค่าตอบแทนขององค์กรต่างๆ ที่สอดคล้องกับการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กร จึงน่าจะเป็นเสมือนเข็มทิศนำทางที่ดีสำหรับการเป็นนักทรัพยากรมนุษย์ด้านการบริหารค่าตอบแทน โดยอาศัยหนังสือเล่มนี้ที่จะช่วยเพิ่มพูนความรู้และหลักคิดทางวิชาการ ผสมผสานกับประสบการณ์ที่พยายามสังเคราะห์ของผู้ปฏิบัติที่ได้อ่านหนังสือเล่มนี้ จะช่วยให้กลายเป็นนักบริหารค่าตอบแทนมืออาชีพในที่สุด

บทสรุปเนื้อหาของหนังสือ

หนังสือ การบริหารค่าตอบแทนเชิงกลยุทธ์ เล่มนี้แบ่งเป็น 5 ส่วน ประกอบด้วย 15 บท และภาคผนวกที่เป็นกรณีศึกษา 5 กรณี เนื้อหาของหนังสือเริ่มต้นด้วยการปูพื้นฐานทฤษฎีด้านเศรษฐศาสตร์และทฤษฎีด้านจิตวิทยาที่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทน เพื่อนำไปสู่ความเข้าใจในการบริหารค่าตอบแทน การจัดสรรและการออกแบบโครงสร้างค่าตอบแทนขององค์กรที่มีความยุติธรรมภายใน สอดคล้องกับตลาดภายนอก และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กร

อีกทั้งยังมีเนื้อหาที่เปิดมุมมองสู่การบริหารค่าตอบแทนในระดับประเทศ ซึ่งไม่ใช่แค่เพียงประเทศไทยเท่านั้น แต่รวมถึงประเทศในทวีปยุโรป อเมริกา หรือแม้ประเทศอื่นๆ ในเอเชียด้วย โดยผู้เขียนมีความเชื่อว่า การออกแบบและการจัดระบบค่าตอบแทนบนพื้นฐานของความรู้ความเข้าใจในแนวคิดทฤษฎีที่ถูกต้องจะสามารถสร้างระบบค่าตอบแทนที่มีประสิทธิผลและมีความยุติธรรม ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการสร้างองค์กรและสังคมที่ยั่งยืน โดยสาระสำคัญของแต่ละส่วนมีดังนี้

ส่วนที่ 1 วิวัฒนาการและทฤษฎีพื้นฐานของค่าตอบแทน

เนื้อหาในส่วนนี้เป็นการปูพื้นฐานแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทนให้กับผู้อ่าน โดยผู้เขียนได้เล่าถึงวิวัฒนาการของทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ที่เกี่ยวกับค่าตอบแทนทั้งในระดับมหภาค จุลภาค และทฤษฎีเศรษฐศาสตร์องค์กร และวิวัฒนาการของการบริหารค่าตอบแทนภายในองค์กรที่เกิดขึ้นในช่วงครึ่งศตวรรษที่ผ่านมาเพื่อสะท้อนให้เห็นว่า เมื่อสภาพขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลงไปภายใต้กรอบเวลาที่เป็นเงื่อนไข ก็จะทำให้ระบบค่าตอบแทนมีการปรับประยุกต์ไปตามการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวด้วย ซึ่ง ณ ปัจจุบันการบริหารค่าตอบแทนคำนึงถึงหลักเกณฑ์การพิจารณาใน 4 ด้าน ได้แก่ ความยุติธรรมภายในองค์กร ความสมดุลกับคุณค่าของตลาด การจูงใจพนักงาน และความยากง่ายในการบริหารจัดการ

ในการบริหารค่าตอบแทน ทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์เป็นสิ่งที่ช่วยอธิบายปรากฏการณ์ที่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทน และช่วยสนับสนุนให้การบริหารค่าตอบแทนมีหลักการที่น่าเชื่อถือ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ทฤษฎีอุปสงค์และอุปทานในตลาดแรงงานและทฤษฎีที่ปรับประยุกต์ด้านอุปสงค์และอุปทาน โดยหลักการของทฤษฎีอุปสงค์และอุปทานมีอยู่ว่า อุปสงค์และอุปทานแรงงานจะเป็นตัวกำหนดระดับค่าตอบแทนที่มีประสิทธิภาพ ส่วนทฤษฎีที่ปรับประยุกต์ด้านอุปสงค์และอุปทานก็ได้ถูกนำไปใช้อธิบายสาเหตุที่นายจ้างจ่ายค่าจ้างให้กับพนักงานคนหนึ่งในอัตราที่สูงกว่าตลาดหรือมากกว่าพนักงานอีกคนหนึ่ง นอกจากนี้ ผู้เขียนได้กล่าวถึงทฤษฎีด้านจิตวิทยาและทฤษฎีด้านเศรษฐศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจหรือที่เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ค่าตอบแทนตามผลงาน โดยทฤษฎีด้านจิตวิทยาชี้ให้เห็นว่า ค่าตอบแทนที่สูงขึ้นควรนำไปสู่ผลงานที่สูงขึ้น และผลงานของบุคคลจะสูงขึ้นได้ก็เพราะแรงจูงใจที่สูงขึ้นของพวกเขา ในทางกลับกัน ทฤษฎีด้านเศรษฐศาสตร์มุ่งการดำเนินการของบริษัทหรือของตลาดมากกว่าการจูงใจบุคคลแต่ละคน โดยความสัมพันธ์ระหว่างค่าตอบแทนและผลงานเป็นเรื่องของนายจ้างมากกว่าลูกจ้าง และเน้นต้นทุน

ค่าเสียโอกาสของบุคคลที่สัมพันธ์กับการตัดสินใจด้านการจ้างงาน ทั้งนี้ ทฤษฎีต่างๆ ที่ผู้เขียนหยิบยกมาก็เพื่อช่วยให้ผู้อ่านมีความเข้าใจที่ลึกซึ้งมากยิ่งขึ้นในเนื้อหาวิชาการบริหารค่าตอบแทนที่จะนำเสนอในบท ถัดๆ ไป

ส่วนที่ 2 แนวทางการพัฒนาค่าตอบแทนเชิงกลยุทธ์

ค่าตอบแทน หมายถึง ผลตอบแทนด้านการเงิน การบริการและผลประโยชน์เกื้อกูลทุกรูปแบบที่พนักงานได้รับเป็นส่วนหนึ่งของการจ้างงาน ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 มิติ คือ ผลตอบแทนเชิงธุรกรรม (Transactional Returns) และผลตอบแทนเชิงความสัมพันธ์ (Relational Return) ในการพัฒนาค่าตอบแทนเชิงกลยุทธ์ เป็นการเชื่อมโยงระบบค่าตอบแทนให้เข้ากับกลยุทธ์ขององค์กรในระดับต่างๆ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กร การพัฒนากลยุทธ์ค่าตอบแทนจะประกอบด้วยขั้นตอนพื้นฐาน 4 ขั้นตอน ได้แก่ การประเมินสภาพแวดล้อมและสถานะขององค์กร การจัดวางกลยุทธ์ค่าตอบแทน การดำเนินกลยุทธ์ผ่านการออกแบบระบบค่าตอบแทน และการประเมินความเหมาะสมของระบบ ทั้งนี้ การพัฒนาค่าตอบแทนเชิงกลยุทธ์นอกจากจะต้องทำให้เข้ากับกลยุทธ์และคุณค่าขององค์กรแล้ว ควรสนองตอบต่อพนักงานและสภาพแรงงาน อีกทั้งเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมด้วย อย่างไรก็ตาม แนวทางในการพัฒนาค่าตอบแทนเชิงกลยุทธ์ยังไม่มีแนวทางที่เหมาะสมที่สุด สิ่งสำคัญในการพิจารณาค่าตอบแทนขององค์กร คือ ความยุติธรรมภายในองค์กร ซึ่งหมายถึง ความสัมพันธ์ด้านการจ่ายค่าตอบแทนในกลุ่มงาน/ทักษะ/ขีดความสามารถที่ต่างกันภายในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง รวมถึงผลกระทบที่มีต่อลูกจ้าง ผู้จัดการและนายจ้าง นอกจากนี้ ในโครงสร้างค่าตอบแทนควรมีองค์ประกอบดังนี้ คือ จำนวนระดับของงาน ความแตกต่างของการจ่ายระหว่างระดับ และเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา เช่น ผลงานและมูลค่าของงาน มูลค่าประโยชน์ใช้สอยและมูลค่าแลกเปลี่ยน ท้ายที่สุด ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อโครงสร้างค่าตอบแทนได้แก่ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยด้านสังคม และปัจจัยเฉพาะภายในองค์กรนั้นๆ

ส่วนที่ 3 เทคนิคในการพัฒนาโครงสร้างค่าตอบแทน

การจัดทำโครงสร้างค่าตอบแทนในองค์กรสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 แนวทางหลัก คือ แนวทางที่อิงตามตำแหน่งงาน กับแนวทางที่อิงตามบุคคล โดยแนวทางที่อิงตามตำแหน่งงานเริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์งานและประเมินค่างาน เพื่อสร้างโครงสร้างภายในองค์กร แล้วจึงนำมาสู่การ

ตัดสินใจหลักเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายค่าตอบแทนที่แข่งขันกับภายนอก จากนั้นทำการแปลงนโยบายค่าตอบแทนสู่การปฏิบัติ โดยการกำหนดเส้นนโยบายค่าตอบแทนที่ใช้เป็นจุดอ้างอิงในการกำหนดเกรดและช่วงการจ่ายค่าตอบแทน หรือทำการสร้างกระบอกเงินเดือน โดยในขั้นสุดท้ายของการพัฒนาโครงสร้างค่าตอบแทน คือ การปรับค่าตอบแทนเข้าสู่โครงสร้างขององค์กร ด้วยการสร้างสมดุลระหว่างความกดดันภายในและความกดดันภายนอกองค์กร ซึ่งอาจทำได้โดยการปรับแก้ความแตกต่างหรือการกำหนดอัตราตามตลาด อย่างไรก็ตาม ในรายละเอียดที่เพิ่มมากขึ้น ผู้อ่านสามารถติดตามได้ในหนังสือ ทั้งนี้ การจัดทำโครงสร้างค่าตอบแทนที่เหมาะสมจะสนับสนุนให้เกิดผลงานที่สูงขึ้น และมีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน อันชี้นำพนักงานให้ไปสู่เป้าหมายขององค์กร

ส่วนที่ 4 แนวทางการพัฒนาค่าตอบแทนูงใจและผลประโยชน์เกื้อกูล

ค่าตอบแทนูงใจเป็นส่วนประกอบหนึ่งในสามของผลตอบแทนเชิงธุรกรรม ซึ่งเป็นค่าตอบแทนการทำงานนอกเหนือจากเงินเดือนหรือค่าจ้าง โดยเชื่อมโยงกับผลงาน ความสามารถ หรือการมีส่วนสร้างผลงานของบุคคล ในหลายๆ ครั้งเรียกค่าตอบแทนนี้ว่า ค่าตอบแทนแบบแปรผัน (Variable pay) หรือ ค่าตอบแทนเฉพาะกรณี (Contingent pay) สามารถแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับทีมงาน และระดับองค์กร เป้าหมายของค่าตอบแทนประเภทนี้คือ การจูงใจคนให้ทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ ในการพัฒนาค่าตอบแทนูงใจมีปัจจัยหลายประการที่ต้องคำนึงถึง โดยระบบค่าตอบแทนูงใจที่ดีจะมีคุณลักษณะ ดังต่อไปนี้ 1) การจัดสรรค่าตอบแทนต้องเชื่อมโยงอย่างชัดเจนกับผลการปฏิบัติงาน 2) เป้าหมายหรือเกณฑ์ต้องสามารถบรรลุได้ 3) ค่าตอบแทนต้องมีปริมาณมากพอ 4) ระบบค่าตอบแทนูงใจต้องไม่ซับซ้อน หรือยากต่อการทำความเข้าใจ 5) ต้องโปร่งใสและเป็นที่ยอมรับ และ 6) การจ่ายค่าตอบแทนต้องทันการณ์ ใกล้เคียงกับเวลาที่บุคคลได้สร้างผลงาน นอกจากนี้ ผู้เขียนยังชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาค่าตอบแทนูงใจยังเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผล กล่าวคือ เมื่อได้มีการสร้างระบบค่าตอบแทนูงใจที่มีประสิทธิผลแล้ว ก็จำเป็นจะต้องมีการประเมินผลเพื่อให้องค์กรทราบว่าการจ่ายค่าตอบแทนูงใจนั้นสามารถนำไปสู่ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์จริง คือ สามารถเชื่อมโยงไปสู่เป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร หรือหากไม่เป็นเช่นนั้น องค์กรจะได้รู้ว่าควรปรับปรุงในประเด็นใดบ้าง โดยการประเมินผลระบบค่าตอบแทนูงใจจะประกอบด้วย การประเมินระดับของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นและช่วงเวลาที่เกิดผล

ในส่วนของผลประโยชน์เกื้อกูลเป็นส่วนหนึ่งของแผนค่าตอบแทนรวมเช่นกัน นอกเหนือจากค่าจ้างตามเวลาทำงาน โดยนายจ้างอาจจัดหาให้แก่พนักงานทั้งหมดหรือนายจ้างจ่ายเป็นบางส่วน เนื้อหาในส่วนนี้ได้กล่าวถึง 1) คุณค่าของผลประโยชน์เกื้อกูลในมุมมองของลูกจ้าง 2) การวางแผน การออกแบบ และการจัดการผลประโยชน์เกื้อกูล 3) ส่วนประกอบของแผนผลประโยชน์เกื้อกูล และ 4) บทบาทหน้าที่ของผู้จัดการด้านผลประโยชน์เกื้อกูล อย่างไรก็ตาม ในการจัดสรรผลประโยชน์เกื้อกูลนั้น โดยทั่วไปองค์กรมักมีข้อเสนอให้พนักงานเลือกจ่ายบางส่วนด้วยเหตุผลที่ว่า “สินค้า” ที่ได้ฟรีไม่ว่าจะมีค่าเท่าใดจะมีค่าน้อยกว่าสำหรับพนักงาน

ส่วนที่ 5 การบริหารระบบค่าตอบแทน

เนื้อหาในส่วนนี้ เป็นส่วนสุดท้ายก่อนภาคผนวก ซึ่งประกอบด้วย การบริหารค่าตอบแทนของกลุ่มพิเศษ เงื่อนไขและค่าตอบแทน และการบริหารค่าตอบแทน และรูปแบบการบริหารค่าตอบแทนของประเทศต่างๆ เริ่มต้นจากค่าตอบแทนของกลุ่มพิเศษ เป็นการกล่าวถึง กลุ่มบุคคลพิเศษซึ่งได้แก่ กรรมการบริษัท ผู้บริหารระดับสูง หัวหน้างาน พนักงานในสายวิชาชีพเฉพาะ เช่น พนักงานขาย และพนักงานเฉพาะกิจ เป็นกลุ่มบุคคลที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบและมีความเสี่ยงกว่าคนอื่น จึงควรมีการออกแบบกลยุทธ์ค่าตอบแทนสำหรับกลุ่มพิเศษนี้ โดยเฉพาะ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้กลุ่มคนพิเศษเหล่านี้มุ่งมั่นในการสร้างผลการปฏิบัติงาน ส่วนเรื่องงบประมาณและการบริหารค่าตอบแทน เป็นการกล่าวถึง การบริหารต้นทุนแรงงาน การจัดทำงบประมาณค่าตอบแทน การควบคุมต้นทุนแรงงานตามระบบค่าตอบแทน การสื่อสารค่าตอบแทน และผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในงานค่าตอบแทน จากนั้นจึงเป็นเนื้อหาเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารค่าตอบแทนของประเทศสหรัฐอเมริกา สหราชอาณาจักร ญี่ปุ่น สิงคโปร์ และไทย โดยนำเสนอระบบค่าตอบแทนทั้งของภาครัฐและภาคเอกชนของแต่ละประเทศ ซึ่งการบริหารค่าตอบแทนของแต่ละประเทศ มีทั้งความแตกต่างและความคล้ายคลึงกันขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยเชิงสถาบัน ปัจจัยด้านองค์กร และปัจจัยด้านบุคลากร ผู้เขียนได้สรุปแนวทางการบริหารค่าตอบแทนของประเทศต่างๆ ออกมาเป็นภาพรวมใน 3 ภูมิภาคด้วยกัน คือ แนวทางของเอเชีย แนวทางของยุโรป และแนวทางอเมริกาเหนือ ท้ายที่สุด เนื้อหาในส่วนนี้จบด้วยแนวทางการบริหารค่าตอบแทนระหว่างประเทศ ซึ่งได้กล่าวถึง กลยุทธ์การจ่ายค่าตอบแทนระหว่างประเทศ แนวทางการจ่ายค่าตอบแทนแก่พนักงานต่างชาติ และแนวโน้มการบริหารค่าตอบแทนระหว่างประเทศ

ภาคผนวก

เป็นส่วนที่ช่วยให้ผู้อ่านได้ฝึกฝนหาคำตอบเพื่อให้เกิดความเข้าใจในเนื้อหาอย่างลึกซึ้ง โดยประกอบด้วย กรณีศึกษา 5 กรณี ได้แก่ 1) การบริหารผลการปฏิบัติงานแบบใหม่ในภาคราชการไทย 2) ความหมายเชิงนโยบายของการขึ้นเงินเดือน 3) ความเชื่อมโยงของระบบค่าตอบแทนกับการจูงใจพนักงาน 4) การจัดสรรเงินรางวัลตามผลงาน และ 5) การเปลี่ยนแปลงการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจที่บริษัทโกลบอลคาร์เปท

บทวิจารณ์

หนังสือ การบริหารค่าตอบแทนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Compensation Management) ที่เขียนโดย ศาสตราจารย์ กัลยาณี สেনาสุ เล่มนี้ ซึ่งประกอบด้วยแนวความคิดทฤษฎีด้านค่าตอบแทนที่หลากหลาย และการปรับประยุกต์ให้สามารถอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างครอบคลุมและชัดเจน ตลอดจนนโยบายหรือกลยุทธ์ รวมถึงเทคนิคต่างๆ ที่ใช้ในการพัฒนาระบบค่าตอบแทนให้เกิดประสิทธิภาพและยุติธรรมนั้น มีความเหมาะสมแก่ผู้ที่กำลังสนใจศึกษาเพื่อจะก้าวสู่การเป็นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านค่าตอบแทนอย่างมืออาชีพ ผู้เขียนได้มีการสรุปประเด็นและกล่าวถึงเนื้อหาสำคัญในตอนต้นของแต่ละบท เพื่อช่วยให้ผู้อ่านสามารถจับประเด็นของเนื้อหาได้ง่ายขึ้น อีกทั้งยังมีคำถามท้ายบทที่ช่วยให้ผู้อ่านได้ทบทวนประเด็นสำคัญที่ได้มีการกล่าวถึงในเนื้อหาอีกครั้งหนึ่ง

เทคนิคการนำเสนอของหนังสือเล่มนี้ ไม่ได้อยู่แค่เพียงตัวอักษรที่ผู้เขียนได้กลั่นกรองลงไปบนแผ่นกระดาษเท่านั้น แต่ยังใช้เทคนิคที่เหมาะสมกับยุคสมัยและเป็นที่น่าสนใจไม่น้อย นั่นคือ การใช้ตาราง และรูปภาพ เพื่อสรุปสิ่งที่ได้กล่าวถึงมาแล้ว เทคนิคตารางและรูปภาพช่วยให้ผู้อ่านเข้าใจในสิ่งที่ผู้เขียนต้องการจะสื่อมากยิ่งขึ้น เนื่องจากการอ่านเนื้อหาความผ่านตัวอักษรเพียงอย่างเดียว อาจทำให้ไม่สามารถไปถึงจุดประสงค์หรือความหมายที่ผู้เขียนต้องการจะสื่อ ซ้ำร้ายไปกว่านั้น ผู้อ่านอาจเกิดความสับสนและความเข้าใจผิด เพราะด้วยข้อจำกัดของภาษาและความสามารถในการรับรู้ของแต่ละคนที่ไม่เท่ากัน ด้วยเหตุนี้เอง

การคำนึงถึงภาษาที่ใช้ในการเขียนเพื่อให้เข้าใจโดยง่าย จะช่วยให้หนังสือเล่มนี้ได้รับการเข้าถึงจากผู้สนใจได้ง่ายและเพิ่มมากขึ้น

สิ่งที่ทำให้หนังสือเล่มนี้น่าเชื่อถือและเป็นประโยชน์แก่ผู้ที่สนใจมากยิ่งขึ้นนั้น คือ ความ

เชี่ยวชาญของผู้เขียน งานวิจัยหรือเอกสารที่เกี่ยวข้อง และกรณีตัวอย่างที่ผู้เขียนได้หยิบยกมาพูดถึง และร้อยเรียงให้เข้าเป็นเนื้อเรื่องเดียวกันอย่างสมบูรณ์แบบ โดยสิ่งเหล่านี้เองได้สนับสนุนแนวคิด ทฤษฎีและแนวปฏิบัติต่างๆ ที่ผู้เขียนได้คัดสรรมาใส่ไว้ก่อนหน้านี้ ทำให้เนื้อหาของหนังสือเล่มนี้ มิได้เป็นการกล่าวอ้างลอยๆ แต่มีที่มาที่ไป ดังนั้น หนังสือเล่มนี้จึงมีคุณค่ายิ่งต่อการศึกษาหาความรู้ และใช้ในการอ้างอิง

เมื่อกล่าวถึงการศึกษาหาความรู้ หนังสือเล่มนี้ซึ่งประกอบด้วยภาคผนวกและคำถามท้ายบท ได้ช่วยให้ผู้อ่านทดลองฝึกฝนหาคำตอบเพื่อสร้างความเข้าใจที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้น และหากต้องศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม ผู้อ่านก็สามารถติดตามได้โดยง่าย เนื่องจากผู้เขียนได้ใส่เอกสารอ้างอิงไว้ในแต่ละบท ทำให้เกิดการเรียนรู้ที่ลึกซึ้งขึ้นในเรื่องนั้นๆ

เมื่อกล่าวโดยภาพรวม หนังสือ การบริหารคำตอบแทนเชิงกลยุทธ์ เล่มนี้ จึงเป็นหนังสือที่มีคุณค่าและมีความเหมาะสมยิ่งสำหรับผู้ที่กำลังสนใจศึกษา หนังสือเล่มนี้จะช่วยผู้อ่านเข้าใจการบริหารคำตอบแทนมากยิ่งขึ้น อนึ่ง การใช้หนังสือเล่มนี้เพียงอย่างเดียวเพื่อเป็นคู่มือในปฏิบัติงานจริงด้านคำตอบแทนคงไม่ใช่วัตถุประสงค์หลักของผู้เขียน แต่ในทางกลับกัน หากมีพื้นฐานของความรู้ความเข้าใจในแนวคิดทฤษฎีที่ถูกต้องที่ได้รับจากหนังสือเล่มนี้ ผสมกับการสั่งสมประสบการณ์ และความมานะในการเป็นนักบริหารคำตอบแทน ก็จะสามารถสร้างระบบคำตอบแทนที่มีประสิทธิผลและมีความยุติธรรม ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการสร้างองค์กร และสังคมที่ยั่งยืนได้อย่างเป็นจริง