

ผลของการบริหารค่าตอบแทนในภาคราชการไทย¹

The Outcomes of Compensation Management in the Thai Public Sector

กัลยาณี คูณมี²
Kalayanee Koonmee

บทคัดย่อ

ความคาดหวังในการได้รับบริการด้วยคุณภาพที่สูงและการตรวจสอบอย่างถี่ถ้วนของสาธารณะ ส่งผลให้ภาคราชการไทยหันมาให้ความสำคัญในการออกแบบและบริหารค่าตอบแทนเพื่อช่วยในการแก้ไขปัญหาการได้มา รักษา และจูงใจบุคลากรที่มีศักยภาพสูง วัตถุประสงค์ของงานวิจัยชิ้นนี้เพื่อศึกษาถึงผลกระทบของระบบค่าตอบแทนในภาคราชการไทยในช่วงที่ผ่านมาโดยใช้การสำรวจความคิดเห็นจากบุคลากรในภาคราชการทั่วประเทศเกี่ยวกับนโยบายและการบริหารจัดการระบบค่าตอบแทน ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบผสมผสานระหว่างการสุ่มแบบกลุ่มและแบบมีชั้นภูมิตามกลุ่มประชากรที่แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มตามต้นสังกัดคือ กรม/กระทรวง สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด ได้รับแบบสอบถามกลับมา 2,600 ชุด คิดเป็น 72% ของตัวอย่าง ผลการศึกษาพบว่า (1) มุมมองด้านความยุติธรรมภายในองค์กร ความยุติธรรมภายนอกองค์กร และประสิทธิภาพในการบริหารค่าตอบแทน ต่างมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในค่าตอบแทนของบุคลากร นอกจากนั้นบุคลากรยอมรับและตระหนักในการเปรียบเทียบค่าตอบแทนกับงานและบุคคลภายในภาคราชการมากกว่าภายนอกภาคราชการ (2) ความพึงพอใจในค่าตอบแทนของบุคลากรส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ระดับบุคคล (ความพึงพอใจในการทำงาน) ชัดเจนกว่าผลลัพธ์ระดับองค์กร (ผลการประเมินหน่วยงานของบุคลากร) (3) บุคลากรกลุ่มที่มีการ

¹ งานวิจัยชิ้นนี้ได้รับทุนสนับสนุนจากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

**ศึกษาระดับสูงกว่าจะสะท้อนมุมมองในระดับที่ต่ำกว่าของความพึงพอใจใน
ค่าตอบแทน ผลการประเมินหน่วยงานและความพึงพอใจในการทำงาน
นอกจากนั้น บุคลากรในสังกัดกรม/กระทรวงมีความพึงพอใจในค่าตอบแทน
ผลการประเมินหน่วยงาน และความพึงพอใจในการทำงานต่ำกว่าบุคลากรใน
สังกัดสถาบันอุดมศึกษาและจังหวัด**

Abstract

The Thai public sector, forced by higher service quality from public expectations and scrutiny public monitoring, has tended to focus on compensation design and management in solving problems of acquiring, retaining, and motivating high potentials. The objective of this research is to investigate the results of compensation management in Thai public sector by measuring national personnel attitude regarding compensation policy and administration for the last few years. Stratified multi-stage cluster sampling was employed to collect data from 3 groups, i.e. departments, higher education institutes, and provinces. The findings from 2,600 samplers with a 72% response rate are: (1) all three criteria in compensation designing and management, i.e. internal alignment, external justice, and management efficiency, influence employees' compensation satisfaction. In addition, employees focus on internal alignment more than on external justice, and (2) employees' pay satisfaction directly affects individual-level outcome (work satisfaction) more clearly than unit-level outcome (unit evaluation by employees). Finally, (3) the higher the level of education,

the lower the level of pay satisfaction, work satisfaction, and unit-evaluation perception demonstrated by employees. Additionally, departmental employees have lower levels of pay satisfaction, work satisfaction, and unit-evaluation perception than higher education institutes and provincial employees.

บทนำ

งานวิจัย และการออกแบบคำตอบแทนที่ดำเนินการในช่วงศตวรรษที่ 20 ส่วนใหญ่เกิดขึ้นในภาคเอกชนที่ให้ความสนใจน้อยต่อภาคราชการ สาเหตุหนึ่งอาจเนื่องมาจากเหตุผลที่ว่าภาคราชการแต่ดั้งเดิมได้รับการจัดอันดับให้อยู่ในกลุ่มที่เป็นหน่วยงานที่ปรารถนาในการเข้ามาทำงานและได้รับการยกเว้นจากการแข่งขันในเรื่องของระบบคำตอบแทน มุมมองนี้ได้รับการสนับสนุนจากหลายองค์ประกอบ เช่น มุมมองของการจ้างงานตลอดชีพ (นั่นคือ ไม่มีความเสี่ยงจากการถูกให้ออกจากงาน การลดขนาดองค์การ หรือ การให้ออกเนื่องจากผลงานต่ำ) การขึ้นเงินเดือนตามระยะเวลา ผลประโยชน์เกื้อกูลที่ดีมากที่มีทั้งบำเหน็จบำนาญ สภาพแวดล้อมการทำงานที่ไม่ถูกกระทบตามการเปลี่ยนแปลงของโลก และชั่วโมงการทำงานที่ไม่มากเกินไป

อย่างไรก็ตามในขณะที่โลกของการทำงานยังคงเปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่อง และบุคลากรที่มีทักษะอย่างเพียงพอก็หาได้ยากและลำบากที่จะรักษา ภาคราชการจึงถูกกดดันที่จะต้องทบทวนและหาวิธีปรับปรุงแนวปฏิบัติด้านคำตอบแทนให้ทันสมัย นอกจากนั้นแล้วความรับผิดชอบที่สูงขึ้นและการตรวจสอบอย่างถี่ถ้วนจากสาธารณะได้ทำให้ต้องมีการค้นคว้าในด้านการออกแบบและประสิทธิผลของระบบคำตอบแทนในภาคราชการ สำหรับประเทศไทยเองแนวความคิดในการปฏิรูประบบราชการให้สามารถบริการประชาชนด้วยประสิทธิภาพและคุณภาพที่สูงขึ้นเป็นที่มาของความริเริ่มในการจ่ายคำตอบแทนตามผลงานของระบบราชการไทยซึ่งเพิ่งเริ่มดำเนินการอย่างจริงจังและชัดเจนเป็นครั้งแรกเมื่อ 2-3 ปีมานี้ นอกจากนั้นการปรับปรุงโครงสร้างคำตอบแทนก็ได้ผ่านความเห็นชอบของสภานิติบัญญัติแห่งชาติเรียบร้อยแล้วและอยู่ในขั้นตอนการดำเนินการในรายละเอียดเพื่อประกาศใช้ต่อไป วัตถุประสงค์ของงานวิจัยชิ้นนี้เพื่อศึกษา

ถึงผลกระทบของระบบค่าตอบแทนในภาครัฐของไทยในช่วงที่ผ่านมา โดยใช้การสำรวจความคิดเห็นจากบุคลากรในภาครัฐการทั่วประเทศเกี่ยวกับนโยบายและการบริหารจัดการระบบค่าตอบแทนรวมทั้งการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547-2548 เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงผลลัพธ์ที่ได้รับทั้งในระดับองค์การและระดับบุคคลซึ่งจะสามารถนำไปสู่การพัฒนา ระบบค่าตอบแทนในภาครัฐการให้มีประสิทธิผลสูงขึ้นต่อไป

กรอบแนวคิดในการศึกษา

1. องค์ประกอบของผลตอบแทนจากการทำงาน (Components of Total Returns)

ผลตอบแทนจากการทำงาน หมายถึง ผลตอบแทนด้านการเงิน บริการ และผลประโยชน์เกื้อกูลทุกรูปแบบ ที่บุคคลได้รับจากการจ้างงาน ผลตอบแทนจากการทำงานสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ ผลตอบแทนเชิงธุรกรรมและผลตอบแทนเชิงความสัมพันธ์ (Milkovich & Newman, 2008: 9)

1.1 ผลตอบแทนเชิงธุรกรรม (Transactional Returns) หรือค่าตอบแทนรวม (total compensation) เป็นผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ประกอบด้วยค่าตอบแทนประเภทต่างๆ ดังนี้

1.1.1 ค่าตอบแทนพื้นฐาน (base pay) เป็นค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินที่นายจ้างจ่ายสำหรับงานที่ทำ สะท้อนถึงค่าของงานหรือทักษะ ได้แก่ เงินเดือนหรือค่าจ้าง

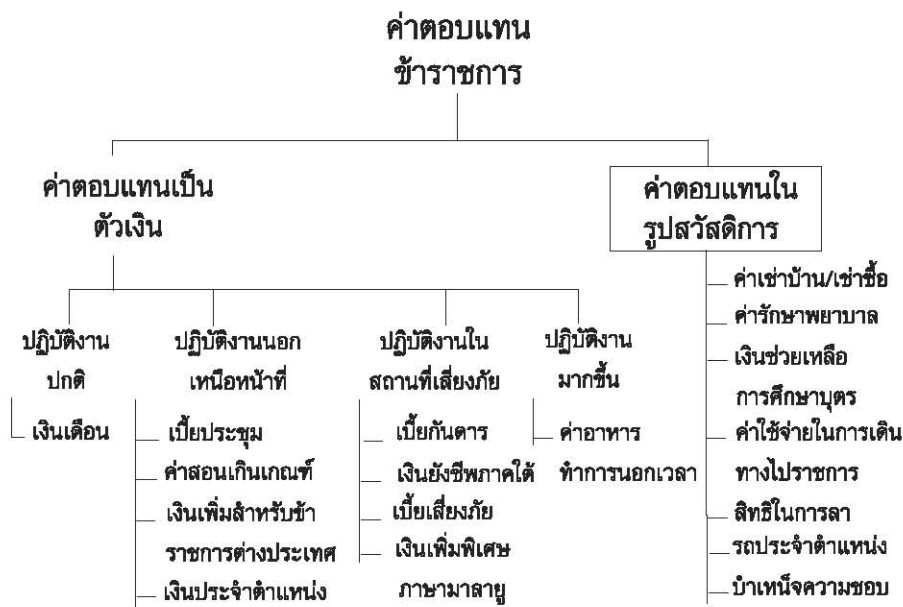
1.1.2 ค่าตอบแทนเฉพาะกรณี (contingent pay) เป็นการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน (pay for performance) ซึ่งอาจจ่ายในรูปแบบของการขึ้นเงินเดือน หรือจ่ายเป็นค่าตอบแทนแบบจูงใจรูปแบบอื่น เช่น เงินโบนัสหรือเงินรางวัลต่างๆ นอกจากนั้นค่าตอบแทนเฉพาะกรณีอาจจ่ายตามความสามารถ (pay for competence) ซึ่งเป็นการจ่ายค่าตอบแทนเพิ่มให้สำหรับความรู้ ทักษะ หรือสมรรถนะ

1.1.3 ผลประโยชน์เกื้อกูล (benefits) หรือเรียกกันทั่วไปว่าสวัสดิการเป็นค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางอ้อมที่องค์กรจ่ายเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของค่าตอบแทน

แก่บุคลากร ผลประโยชน์เกื้อกูลบางอย่างเป็นข้อบังคับที่กฎหมายกำหนดให้นายจ้างต้องจัดหาให้แก่บุคลากร เช่น ประกันอุบัติเหตุ ประกันสังคม ฯลฯ ในขณะที่ผลประโยชน์เกื้อกูลบางอย่างเป็นสิ่งที่นายจ้างจ่ายเพิ่มเติมให้แก่บุคลากรเอง เช่น ประกันชีวิต การรักษาพยาบาล วันหยุดพักผ่อน ค่าเช่าบ้าน ค่าเดินทาง ฯลฯ

1.2 ผลตอบแทนเชิงความสัมพันธ์ (Relational Returns) เป็นผลตอบแทนจากการทำงานที่ไม่ใช่ตัวเงินที่มีผลกระทบอย่างมากต่อพฤติกรรมของบุคลากร ผลตอบแทนนี้มาจากการงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ไม่ได้กำหนดไว้ชัดเจนในสัญญาจ้างงานเหมือนค่าตอบแทนรวม แต่เป็นพันธะผูกพันภายในระหว่างนายจ้างและบุคลากรที่เห็นได้จากนโยบายและแนวทางปฏิบัติขององค์กร ตัวอย่างของผลตอบแทนด้านนี้ได้แก่ การยกย่องชมเชย ความมั่นคงในการทำงาน ความท้าทายในงาน โอกาสในการเรียนรู้ ความพึงพอใจส่วนตัวต่อความสำเร็จในงานที่ทำ ทายการทำงานกับทีมงานที่เก่ง เป็นต้น

สำหรับโครงสร้างค่าตอบแทนรวมในภาคราชการไทยแบ่งออกเป็นค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินซึ่งเน้นหนักในส่วนที่เป็นเงินเดือน และค่าตอบแทนในรูปผลประโยชน์เกื้อกูลหรือสวัสดิการ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้



ที่มา: www.ocsc.go.th

แผนภาพที่ 1 คำตอบแทนในภาคราชการของไทย

โครงสร้างเงินเดือนในระบบข้าราชการเป็นแบบกำหนดเป็นขั้น (step rate structure) ซึ่งจะแตกต่างกันในแต่ละประเภทข้าราชการ เช่น โครงสร้างค่าจ้างเงินเดือนหรือบัญชีอัตราเงินเดือนของข้าราชการพลเรือนจำแนกออกเป็น 11 ระดับ ข้าราชการ ทหาร ตำรวจ จำแนกเป็น 14 ระดับ ข้าราชการอัยการจำแนกออกเป็น 8 ขั้น ข้าราชการตุลาการจำแนกออกเป็น 9 ระดับ เป็นต้น แต่เดิมการบริหารคำตอบแทนในภาคราชการไทยเน้นเฉพาะคำตอบแทนที่แน่นอนคือเงินเดือนและสวัสดิการ อย่างไรก็ตามเมื่อ 2-3 ปีมานี้ ภาคราชการไทยได้ริเริ่มให้มีการจ่ายคำตอบแทนเฉพาะกรณีตามผลงานที่เรียกว่าเงินรางวัลเพิ่มขึ้น โดยการจัดสรรเงินรางวัลให้แก่ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดของไทยได้เริ่มจัดทำครั้งแรกในปีงบประมาณ

พ.ศ. 2547 เพื่อเป็นการจูงใจให้แก่ผู้ที่ทุ่มเทปฏิบัติราชการอย่างเต็มกำลังความสามารถ เป็นการเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานเข้ากับสิ่งจูงใจ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 วงเงินรางวัลที่ได้รับจัดสรร สำหรับส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษาและจังหวัด มีจำนวนวงเงินเท่ากับที่ได้รับจัดสรรในปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 และ พ.ศ. 2548 คือปีละ 5,550 ล้านบาท โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทำการจัดสรรให้แก่ ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด ที่มีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 จำนวน 142 ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา 73 หน่วย และจังหวัด 75 จังหวัด เป็นจำนวนรวมทั้งสิ้น 290 หน่วย

2. การออกแบบและบริหารระบบค่าตอบแทน

ในการออกแบบระบบค่าตอบแทนมีหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาอยู่ 4 ด้านด้วยกัน (Milkovich & Newman, 2005) ได้แก่ ค่าตอบแทนต้องมีความยุติธรรมภายในองค์การ (นั่นคือ ค่าตอบแทนต้องจ่ายให้เป็นสัดส่วนกับคุณค่าของงานหรือทักษะความสามารถใช้ในการทำงาน) ความยุติธรรมหรือการแข่งขันภายนอกองค์การ (นั่นคือ ค่าตอบแทนต้องจ่ายในสัดส่วนเทียบเคียงกับราคาดตลาดของงานนั้น) การให้ค่าตอบแทนแก่การมีส่วนร่วมสร้างผลงานเพื่อจูงใจบุคลากร และประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ อย่างไรก็ตามวัตถุประสงค์สองข้อแรกมักขัดแย้งกันเสมอซึ่งบังคับให้องค์การต้องสละอย่างหนึ่งเพื่อที่จะได้อีกอย่างหนึ่ง เช่น เมื่อกำหนดให้เป้าหมายหลักเป็นความยุติธรรมภายใน บางตำแหน่งจะได้รับการจ่ายค่าตอบแทนสูงกว่าอัตราในตลาดแรงงาน ระบบการประเมินค่างานจะทำให้มีการจ่ายค่าตอบแทนแก่พนักงานบางคนสูงกว่าอัตราตลาดและจ่ายบางคนต่ำกว่าตลาดเสมอ แม้ว่าเรื่องนี้เป็นที่ยอมรับหลายปีก่อนหน้านี้แต่เมื่อมีการหันมาเน้นการลดค่าใช้จ่ายก็เริ่มมาคิดและให้ความสำคัญในการจ่ายตามอัตราตลาดมากขึ้น นอกจากนั้นการบรรลุเกณฑ์การพิจารณาข้อที่สามก็หมายความว่าให้ความสำคัญกับปัจเจกชนสูงซึ่งก่อให้เกิดความยุ่งยากในการบริหารจัดการ (เกณฑ์ข้อที่สี่)

3. ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในค่าตอบแทนและผลลัพธ์เชิงพฤติกรรมของบุคลากร

มีงานวิจัยหลายชิ้นที่สนับสนุนการเชื่อมโยงระหว่างความพึงพอใจในค่าตอบแทน

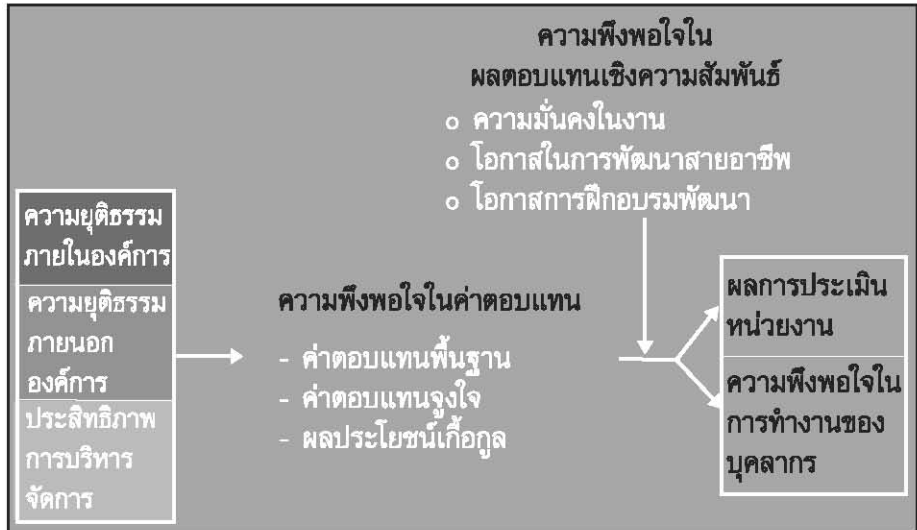
กับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในระดับพฤติกรรมของบุคคล การสนับสนุนที่สำคัญอย่างหนึ่งคือโมเดลความเสมอภาคของความพึงพอใจในคำตอบแทน (Heneman, 1985) ซึ่งแสดงออกมาว่าบุคคลจะพิจารณาความพึงพอใจในคำตอบแทนจากการเปรียบเทียบอัตราส่วนคำตอบแทนกับการทำงานของเขาเข้ากับอัตราส่วนของผู้อื่น เมื่ออัตราส่วนของตนเองต่ำกว่าของผู้อื่น บุคคลาก็อาจจะมีการปฏิบัติตอบสนองโดยการลดระดับความพยายามในการทำงานเพื่อที่จะทำให้อัตราส่วนใกล้เคียงกับอัตราส่วนของผู้อื่น ผลกระทบของการให้คำตอบแทนที่ต่ำเกินไปและการศึกษาที่ปราศจากสิ่งที่ยิ่งขึ้นในทฤษฎีความยุติธรรม (Heneman & Judge, 2000) ได้รับการยอมรับในวรรณกรรมที่แสดงถึงสิ่งที่เกี่ยวข้องเชิงพฤติกรรมของมุมมองความไม่ยุติธรรมในการจัดสรรคำตอบแทน (Greenberg & Wiethoff, 2001) ดังนั้น มีทั้งทฤษฎีและงานวิจัยที่เสนอว่ามีสิ่งที่เกี่ยวข้องเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในคำตอบแทน (Gerhart & Rynes, 2003)

4. ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในคำตอบแทนกับผลลัพธ์ระดับองค์การ

การสำรวจเกี่ยวกับการเชื่อมต่อระหว่างความพึงพอใจในคำตอบแทนกับผลลัพธ์ระดับองค์การนับว่าเป็นเรื่องค่อนข้างใหม่ เมื่อมีการยอมรับว่ามีความเชื่อมโยงระหว่างความพึงพอใจในคำตอบแทนกับพฤติกรรมระดับบุคคล (Heneman & Judge, 2000) คำถามที่ตามมาก็คือ ทศนคติและพฤติกรรมระดับบุคคลจะเกิดเป็นลักษณะกลุ่มก้อนและส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ขององค์การหรือไม่ Ostroff (1992) สรุปว่า เมื่อทศนคติได้รวมเป็นกลุ่มก้อน ความพึงพอใจอาจจะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์การ ดังนั้นหนทางอย่างหนึ่งที่จะทำให้ทศนคติกลุ่มมีความหมายก็คือการทำให้เกิดพฤติกรรมอย่างกว้างขวางที่เป็นดัชนีที่สำคัญของประสิทธิภาพระดับองค์การ (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002)

งานวิจัยชิ้นนี้จะทำการศึกษาถึงผลกระทบของนโยบายและการบริหารคำตอบแทนในภาคราชการไทย โดยอิงการวิเคราะห์ตามเกณฑ์ที่ควรจะเป็นของระบบคำตอบแทน นั่นคือ การออกแบบระบบคำตอบแทนต้องอิงตามเกณฑ์ความยุติธรรมทั้งภายในและภายนอกองค์การ และประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ เพื่อเชื่อมโยงถึงผลที่ได้รับคือความพึงพอใจในคำตอบแทนของบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงานและการยกระดับองค์การให้มีคุณภาพสูงขึ้นของหน่วยงานราชการ โดยมีกรอบแนวคิดใน

การศึกษาทั้งหมดในแผนภาพที่ 2 ช้างล่าง



แผนภาพที่ 2 กรอบแนวคิดในการศึกษา

ทั้งนี้ได้ตั้งสมมติฐานในการศึกษาครั้งนี้ไว้ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 การออกแบบระบบคำตอบแทนที่คำนึงถึงความยุติธรรมภายในองค์กร ความยุติธรรมภายนอกองค์กร และประสิทธิภาพในการบริหารคำตอบแทนของภาคราชการมีผลกระทบต่อความพึงพอใจในคำตอบแทนของบุคลากรในภาคราชการไทย

สมมติฐานที่ 2 ความพึงพอใจในคำตอบแทนและความพึงพอใจในผลตอบแทนเชิงความสัมพันธ์ของบุคลากรในภาคราชการไทยส่งผลกระทบต่อผลการประเมินของหน่วยงาน

สมมติฐานที่ 3 ความพึงพอใจในคำตอบแทนและความพึงพอใจในผลตอบแทนเชิงความสัมพันธ์ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรในภาคราชการไทย

สมมติฐานที่ 4 การออกแบบระบบคำตอบแทนที่คำนึงถึงความยุติธรรมภายใน

องค์การ ความยุติธรรมภายนอกองค์การ ประสิทธิภาพในการบริหารค่าตอบแทน ความพึงพอใจในค่าตอบแทน และความพึงพอใจในผลตอบแทนเชิงความสัมพันธ์ของบุคลากรในภาคราชการไทย ส่งผลกระทบต่อผลการประเมินของหน่วยงาน

สมมติฐานที่ 5 การออกแบบระบบค่าตอบแทนที่คำนึงถึงความยุติธรรมภายในองค์การ ความยุติธรรมภายนอกองค์การ ประสิทธิภาพในการบริหารค่าตอบแทน ความพึงพอใจในค่าตอบแทน และความพึงพอใจในผลตอบแทนจากการทำงานเชิงความสัมพันธ์ ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรในภาคราชการไทย

ระเบียบวิธีวิจัย

กลุ่มตัวอย่าง (Samples)

วิธีการในการศึกษาได้มีการเก็บข้อมูลปฐมภูมิจากการสำรวจโดยใช้แบบสอบถามประชากรในการศึกษาคครั้งนี้ คือ ข้าราชการและลูกจ้างประจำทั่วประเทศ กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาได้มาจากการสุ่มตัวอย่างเชิงความน่าจะเป็นแบบผสมผสานระหว่างการสุ่มแบบกลุ่มและแบบมีชั้นภูมิ (stratified multi-stage cluster sampling) โดยการหาขนาดตัวอย่างจากประชากรหน่วยงานที่จะทำการศึกษา ได้คำนวณตามสูตรของยามาเน่ (Yamane, 1967 อ้างในสุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2546) ซึ่งในการศึกษานี้มีจำนวนหน่วยราชการ 279 แห่ง และผู้วิจัยต้องการสุ่มตัวอย่างให้มีความคลาดเคลื่อนจากการสุ่ม 5% ขนาดของหน่วยงานที่ควรสุ่มตัวอย่างคือ 164 หน่วยงาน จากนั้นใช้วิธีกำหนดเป็นโควตาจากหน่วยราชการแต่ละกลุ่ม ที่ได้แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มตามลักษณะการทำงานที่แตกต่างกันชัดเจน คือ ส่วนราชการ (กรม/กระทรวง) สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด เพื่อให้สามารถได้ตัวแทนจากแต่ละกลุ่มมาทำการวิเคราะห์ ซึ่งได้จำนวนหน่วยงานที่จะต้องทำการสุ่มตัวอย่างคือ ส่วนราชการ 84 กรม/กระทรวง สถาบันอุดมศึกษา 36 แห่ง และจังหวัด 44 จังหวัด ในการหาขนาดตัวอย่างจากประชากรที่เป็นข้าราชการและลูกจ้างประจำที่สังกัดภายใต้หน่วยงานตัวอย่างทั้ง 164 แห่ง ซึ่งมีจำนวนข้าราชการและลูกจ้างประจำจำนวน 723,375 ล้านคน แบ่งเป็นข้าราชการ 583,088 คน และลูกจ้างประจำ 140,287 คน (ใช้ตัวเลขจากกรมบัญชีกลางที่ได้มาพร้อมฐานเงินเดือนในการคำนวณการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548) ได้อย่างอิงจาก

ตารางการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามตารางที่ 8.4 ของศิริชัย กาญจนวาสี (2545: 135) โดยดูจากระดับความเชื่อมั่น 99% และยอมให้เกิดความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าสัดส่วนเกิดขึ้นได้ในระดับ 5% ของส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จะได้จำนวนตัวอย่างที่จะต้องทำการสุ่มออกมาจำนวน 3,600 คน ซึ่งเมื่อแบ่งออกเป็นจำนวนข้าราชการกับจำนวนลูกจ้างประจำในอัตราส่วนประมาณ 4:1 (583,088:140,287) ตามจำนวนประชากรก็จะต้องสุ่มตัวอย่างข้าราชการออกมา 2,880 คน และลูกจ้างประจำ 720 คน รวมจำนวนตัวอย่างทั้งสิ้นเท่ากับ 3,600 คน

การวัด (Measurement)

ความยุติธรรมภายในองค์การ เป็นการวัดการรับรู้ของบุคลากรถึงความเป็นธรรมโดยรวมภายในองค์การโดยการเปรียบเทียบการจ่ายค่าตอบแทนที่อิงตามงานหรือระดับทักษะภายในองค์การ การจ่ายค่าตอบแทนให้งานที่ต่างกันควรสะท้อนถึงความเหมือนและความแตกต่างในเนื้องานหรือทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงาน รวมทั้งความแตกต่างในการทุ่มเทในงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์โดยรวมขององค์การ ตัวอย่างคำถามที่ใช้วัด เช่น ค่าตอบแทนรวมที่ท่านได้รับมีความยุติธรรม เหมาะสมกับกำลังความรู้ความสามารถที่ท่านทุ่มเทลงไปในงาน และค่าตอบแทนรวมที่ท่านได้รับมีความเป็นธรรมเมื่อเทียบกับบุคลากรที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบเท่ากัน โดยใช้มาตรวัดแบบลิเคิร์ต (Likert scale) 4 ระดับ คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ความยุติธรรมภายนอกองค์การ เป็นการวัดการรับรู้ของบุคลากรถึงความเป็นธรรมภายนอกองค์การโดยการเปรียบเทียบการจ่ายค่าตอบแทนกับองค์การอื่นหรือคู่แข่ง เนื่องจากบุคลากรจะเปรียบเทียบกับผู้อื่นที่ทำงานคล้ายกันหรือทำงานด้วยทักษะหรือสมรรถนะที่คล้ายกันในตลาดแรงงาน ตัวอย่างคำถามที่ใช้วัดคือ “ค่าตอบแทนรวมของภาคราชการในปัจจุบัน (เงินเดือน ผลประโยชน์เกื้อกูล เงินรางวัล ฯ) สามารถแข่งขันกับค่าตอบแทนรวมในตลาดแรงงานได้” โดยใช้มาตรวัดแบบลิเคิร์ต (Likert scale) 4 ระดับ คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ประสิทธิภาพการบริหารจัดการ เป็นนโยบายที่เกี่ยวกับการบริหารระบบ

คำตอบแทน ซึ่งประกอบด้วยการดำเนินการจัดสรรคำตอบแทนให้แก่บุคลากรอย่างเหมาะสมทั้งสำหรับภารกิจที่รับผิดชอบและการทำงานที่บรรลุเป้าหมาย ตัวอย่างคำถามที่ใช้วัดคือ “โครงสร้างเงินเดือนของภาคราชการเหมาะสมกับตำแหน่งงานแต่ละระดับ” และ “การจัดสรรเงินรางวัลในภาคราชการช่วยให้บุคลากรมีความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้น” โดยใช้มาตรวัดแบบลิเคอร์ท์ (Likert scale) 4 ระดับ คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ความพึงพอใจในคำตอบแทน วัดปฏิกิริยาเชิงความชอบของบุคลากรต่อคำตอบแทนใน 3 มิติตามองค์ประกอบของคำตอบแทนรวมทั้งกล่าวถึงในข้างต้น คือ ความพึงพอใจในระดับของคำตอบแทนซึ่งก็คือความพึงพอใจในเงินเดือน/ค่าจ้าง ความพึงพอใจในคำตอบแทนจูงใจซึ่งเป็นการสะท้อนถึงความพึงพอใจที่ได้รับแปรผัน เช่น เงินรางวัล และความพึงพอใจในผลประโยชน์เกื้อกูล/สวัสดิการซึ่งเป็นความพึงพอใจในคำตอบแทนทางอ้อมของบุคลากร ตัวอย่างคำถามที่ใช้วัดคือ ให้บุคลากรระบุระดับความพึงพอใจต่อ “เงินเดือน/ค่าจ้าง” “คำตอบแทนจูงใจ เช่น เงินรางวัล ฯ” และ “ผลประโยชน์เกื้อกูล/สวัสดิการ” โดยใช้มาตรวัดแบบลิเคอร์ท์ (Likert scale) 4 ระดับ คือ มากที่สุด มาก น้อย และน้อยที่สุด

ความพึงพอใจในผลตอบแทนเชิงความสัมพันธ์ เป็นการวัดผลตอบแทนจากการทำงานที่ไม่ใช่ตัวเงินที่มีผลกระทบอย่างมากต่อพฤติกรรมของบุคลากร ผลตอบแทนนี้มาจากงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ในที่นี้จะวัดความพึงพอใจของบุคลากรด้านความมั่นคงในงาน การพัฒนาสายอาชีพ และการฝึกอบรมพัฒนา ตัวอย่างคำถามที่ใช้วัดคือ ให้บุคลากรระบุระดับความพึงพอใจต่อ “ความมั่นคงในงาน” “โอกาสพัฒนาในสายอาชีพ” และ “โอกาสในการฝึกอบรมพัฒนา” โดยใช้มาตรวัดแบบลิเคอร์ท์ (Likert scale) 4 ระดับ คือ มากที่สุด มาก น้อย และน้อยที่สุด

ความพึงพอใจในการทำงาน ปฏิกิริยาเชิงความชอบในการทำงานอย่างหนึ่งคือความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งปฏิกิริยานี้ได้จากการประเมินของบุคลากรถึง “สิ่งที่เป็นอยู่” กับ “สิ่งที่ควรจะเป็น” ในเรื่องเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงานและตัวงานเอง (Locke, 1976) งานวิจัยชิ้นนี้ทำการประเมินความพึงพอใจในการทำงานจากความพึงพอใจของบุคลากรต่องานที่รับผิดชอบ ผู้บังคับบัญชา และหน่วยงานที่สังกัด ตัวอย่างคำถามที่ใช้วัดคือ ให้บุคลากรระบุระดับความพึงพอใจต่อ “งานที่รับผิดชอบ” “ผู้บังคับบัญชา”

และ “หน่วยงาน” โดยใช้มาตรวัดแบบลิเคอร์ท (Likert scale) 4 ระดับ คือ มากที่สุด มาก น้อย และน้อยที่สุด

ผลการประเมินหน่วยงาน เป็นการประเมินภาพรวมของหน่วยงานจากมุมมองของบุคลากรที่ทำงานอยู่ในหน่วยงานนั้นใน 5 ประเด็นด้วยกันคือ การให้บริการ การบริหารบุคลากร ความยืดหยุ่นในการปรับตัว การเป็นหน่วยงานแบบอย่าง และการมีบุคลากรที่มีคุณภาพสูง ตัวอย่างคำถามที่ใช้วัดคือ การให้บุคลากรให้ความเห็นต่อข้อความที่ใช้อธิบายหน่วยงาน เช่น “ให้บริการที่มีคุณภาพสูง” “บริหารบุคลากรได้เป็นอย่างดี” และ “มีความยืดหยุ่นเพียงพอที่จะปรับเปลี่ยนได้เมื่อจำเป็น” เป็นต้น โดยใช้มาตรวัดแบบลิเคอร์ท (Likert scale) 4 ระดับคือ จริงทั้งหมด จริง ไม่จริง และไม่จริงโดยสิ้นเชิง

การเตรียมเครื่องมือเก็บข้อมูล

แบบสอบถามนี้ได้ทำการทดสอบความน่าเชื่อถือโดยการใช้บุคลากรจากคณะพัฒนาศาสตร์พัฒนาศาสตร์และกองบริการกลาง สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ จำนวน 30 คน เป็นกลุ่มทดสอบ ได้ค่าความน่าเชื่อถือของแบบสอบถามซึ่งวัดโดยค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบัค (Cronbachs'alpha coefficient) = 0.91 ซึ่งถือว่าเป็นค่าความเชื่อถือที่สูง

ในการวิเคราะห์ผลได้กำหนดคะแนนแบ่งช่วงพิสัยของการแปลความหมายของคะแนนเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นที่ได้ ออกเป็น 4 ระดับเช่นเดียวกับมาตรวัด ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น
1.00- 1.75	ต่ำมาก
1.76- 2.50	ต่ำ
2.51- 3.25	สูง
3.26- 4.00	สูงมาก

ผลการศึกษา

1. การวิเคราะห์กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม

จากแบบสอบถามที่ส่งออกไปทั้งสิ้นจำนวน 3,600 ชุด ได้รับตอบกลับมาจำนวน 2,600 ชุด คิดเป็น 72.22 เปอร์เซ็นต์ของแบบสอบถามที่ส่งไป โดยข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามสามารถสรุปได้ดังนี้คือ ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 59 เป็นเพศหญิง อายุส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 40-49 ปี คิดเป็นร้อยละ 41.4 รองลงมาคืออายุอยู่ในช่วง 30-39 ปี คิดเป็นร้อยละ 30.0 ผู้ที่มีอายุราชการมากกว่า 20 ปีขึ้นไป มีถึงร้อยละ 37.7 ส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งในช่วงระดับ 5-7 คิดเป็นร้อยละ 68.4 ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 54.6 มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี รองลงมาร้อยละ 24.0 มีการศึกษาระดับปริญญาโท เงินเดือนส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 10,001-20,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 46.6 รองลงมา มีเงินเดือนอยู่ในช่วง 20,001-30,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 27.6 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่คือ 51.5% ทำงานในสังกัดกรม/กระทรวง และสถานภาพส่วนใหญ่ของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นข้าราชการคิดเป็นร้อยละ 82.9 จากข้อมูลต่างๆ ดังที่กล่าวมาสามารถแสดงรายละเอียดในตารางที่ 1 ข้างล่าง

ตารางที่ 1: ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตัวแปร	เปอร์เซ็นต์	ตัวแปร	เปอร์เซ็นต์
เพศ		ระดับตำแหน่ง	
ชาย	41.0	ระดับ 1-4	18.3
หญิง	59.0	ระดับ 5	22.4
อายุ		ระดับ 6	24.2
น้อยกว่า 30 ปี	8.9	ระดับ 7	21.8
30-39 ปี	30.0	ระดับ 8-10	13.4
40-49 ปี	41.4	ระดับเงินเดือน	
50 ปีขึ้นไป	19.7	ไม่เกิน 10,000 บาท	13.9
การศึกษา		10,001-20,000 บาท	46.6
มัธยมศึกษา	6.6	20,001-30,000 บาท	27.6
ปวช.-ปวส./เทียบเท่า	13.7	30,001-40,000 บาท	9.8
ปริญญาตรี	54.6	40,001-50,000 บาท	2.0
ปริญญาโท	24.0	มากกว่า 50,000 บาท	0.2
ปริญญาเอก	1.1	ประเภทของหน่วยงาน	
อายุราชการ		กรม/กระทรวง	51.5
ไม่เกิน 5 ปี	12.2	สถาบันอุดมศึกษา	8.1
6-10 ปี	16.2	จังหวัด	40.3
11-15 ปี	20.2	สถานภาพการจ้างงาน	
16-20 ปี	13.6	ข้าราชการ	82.9
21-25 ปี	14.7	ลูกจ้างประจำ	14.8
มากกว่า 25 ปีขึ้นไป	23.0	อื่นๆ	2.3

2. ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานทั้งหมดทดสอบโดยใช้การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (correlation coefficient analyses) และการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (multiple regression analyses) ตารางที่ 2 แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรทุกตัวมีความสัมพันธ์เชิงบวกกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 โดยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์สูงสุดคือ ความยุติธรรมภายในองค์กรกับประสิทธิภาพการบริหารจัดการ และความยุติธรรมภายในองค์กรกับความยุติธรรมภายนอกองค์กร อย่างไรก็ตามความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ กับความพึงพอใจในค่าตอบแทน ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับองค์กร (ผลการประเมินหน่วยงาน) และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับบุคลากร (ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร) อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ

ตารางที่ 2: สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

	1	2	3	4	5	6	7
1. ความยุติธรรมภายในองค์กร	1.00	.600**	.618**	.463**	.201**	.253**	.289**
2. ความยุติธรรมภายนอกองค์กร	.600**	1.00	.520**	.390**	.131**	.173**	.180**
3. ประสิทธิภาพการบริหารจัดการ	.618**	.520**	1.00	.440**	.213**	.267**	.302**
4. ความพึงพอใจในค่าตอบแทน	.463**	.390**	.440**	1.00	.550**	.355**	.263**
5. ความพึงพอใจในผลตอบแทนเชิงความสัมพันธ์	.201**	.131**	.213**	.550**	1.00	.393**	.248**
6. ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร	.253**	.173**	.267**	.355**	.393**	1.00	.438**
7. ผลการประเมินหน่วยงาน	.289**	.180**	.302**	.263**	.248**	.438**	1.00

** มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 (2-tailed)

การวิเคราะห์ถดถอยที่แสดงให้เห็นผลของสมมติฐานที่ 1 ที่แสดงถึงอิทธิพลของตัวแปรที่ต้องคำนึงถึงเมื่อทำการออกแบบระบบคำตอบแทนคือ ความยุติธรรมภายในองค์กร ความยุติธรรมภายนอกองค์กร รวมทั้งประสิทธิภาพในการบริหารจัดการคำตอบแทน มีผลกระทบต่อความพึงพอใจในคำตอบแทนอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 ค่า Adjusted $R^2 = 0.266$ ซึ่งให้เห็นว่า ตัวแปรทั้ง 3 สามารถที่จะอธิบายความแปรปรวนของความพึงพอใจในคำตอบแทนได้ 26.6% ดังรายละเอียดในตารางที่ 3

ตารางที่ 3: การวิเคราะห์ถดถอย-ตัวแปรตามคือ ความพึงพอใจในคำตอบแทน

ตัวแปร	Beta	t-value
ความยุติธรรมภายในองค์กร	.255	9.875**
ความยุติธรรมภายนอกองค์กร	.138	5.788**
ประสิทธิภาพการบริหารจัดการ	.210	8.692**

Adjusted $R^2 = 0.266$, $F = 258.10$, ($p < 0.01$)

**มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 (2-tailed)

การวิเคราะห์ถดถอยที่แสดงให้เห็นผลของสมมติฐานที่ 2 ที่แสดงอิทธิพลของความพึงพอใจในคำตอบแทนของบุคลากรในภาคราชการไทย ทั้งคำตอบแทนเชิงธุรกรรมและผลตอบแทนเชิงความสัมพันธ์ ที่ส่งผลให้หน่วยงานมีคุณภาพสูงที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 อย่างไรก็ตามตัวแปรทั้งสองสามารถอธิบายความแปรปรวนของผลการประเมินหน่วยงานได้เพียง 8.6% ดังรายละเอียดในตารางที่ 4

ตารางที่ 4: การวิเคราะห์ถดถอย-ตัวแปรตามคือ ผลการประเมินหน่วยงาน

ตัวแปร	Beta	t-value
ความพึงพอใจในคำตอบแทน	.156	6.734**
ความพึงพอใจในผลตอบแทนเชิงความสัมพันธ์	.177	7.630**

Adjusted $R^2 = 0.086$, $F = 115.87$, ($p < 0.01$)

**มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 (2-tailed)

การวิเคราะห์ถดถอยที่แสดงให้เห็นผลของสมมติฐานที่ 3 ที่แสดงอิทธิพลของความพึงพอใจในคำตอบแทนและความพึงพอใจในผลตอบแทนจากการทำงานเชิงความสัมพันธ์ส่งผลให้บุคลากรในภาคราชการไทยมีความสุขในการทำงานซึ่งสะท้อนมาจากความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร

ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 โดยตัวแปรทั้งสองสามารถอธิบายความแปรปรวนของความพึงพอใจในการทำงานได้ 18.1% ดังรายละเอียดในตารางที่ 5

ตารางที่ 5: การวิเคราะห์ถดถอย - ตัวแปรตามคือ ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร

ตัวแปร	Beta	t-value
ความพึงพอใจในคำตอบแทน	.280	12.780**
ความพึงพอใจในผลตอบแทนเชิงความสัมพันธ์	.202	9.243**

Adjusted $R^2 = 0.181$, $F = 272.186$, ($p < 0.01$)

**มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 (2-tailed)

การวิเคราะห์ถดถอยที่แสดงให้เห็นผลของสมมติฐานที่ 4 ที่แสดงอิทธิพลของการออกแบบระบบคำตอบแทนที่ค่านึงถึงความยุติธรรมภายในองค์การ ความยุติธรรมภายนอกองค์การ ประสิทธิภาพในการบริหารคำตอบแทน ความพึงพอใจในคำตอบแทนและความพึงพอใจในผลตอบแทนเชิงความสัมพันธ์ของบุคลากรในภาคราชการไทย ส่งผลให้หน่วยงานมีคุณภาพสูงที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 โดยตัวแปรทั้งหมดสามารถอธิบายความแปรปรวนของความพึงพอใจในงานได้ 14.4% อย่างไรก็ตามมีเพียงตัวแปรสามตัวเท่านั้นที่ส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญ ได้แก่ ความยุติธรรมภายในองค์การ ประสิทธิภาพการบริหารจัดการ และความพึงพอใจในผลตอบแทนเชิงความสัมพันธ์ ดังรายละเอียดในตารางที่ 6

ตารางที่ 6: การวิเคราะห์ถดถอย-ตัวแปรตามคือ ผลการประเมินหน่วยงาน

ตัวแปร	Beta	t-value
ความยุติธรรมภายในองค์การ	.134	4.656**
ความยุติธรรมภายนอกองค์การ	-.027	-1.037
ประสิทธิภาพการบริหารจัดการ	.189	7.019**
ความพึงพอใจในคำตอบแทน	.034	1.202
ความพึงพอใจในผลตอบแทนเชิงความสัมพันธ์	.174	6.982**

Adjusted $R^2 = 0.144$, $F = 70.658$, ($p < 0.01$)

****มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 (2-tailed)**

การวิเคราะห์ถดถอยที่แสดงให้เห็นผลของสมมติฐานที่ 5 ที่แสดงอิทธิพลของการออกแบบระบบคำตอบแทนที่ค่านึงถึงความยุติธรรมภายในองค์การ ความยุติธรรมภายนอกองค์การ ประสิทธิภาพในการบริหารคำตอบแทน ความพึงพอใจในคำตอบแทนและความพึงพอใจในผลตอบแทนเชิงความสัมพันธ์ของบุคลากรในภาคราชการไทย ส่งผลให้บุคลากรในภาคราชการไทยมีความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 โดยตัวแปรทั้งหมดสามารถอธิบายความแปรปรวนของความพึงพอใจในการ

ทำงานได้ 21.2% และมีเพียงตัวแปรเดียวคือ ความยุติธรรมภายนอกองค์การที่ไม่ส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญ ดังรายละเอียดในตารางที่ 7

ตารางที่ 7: การวิเคราะห์ถดถอย-ตัวแปรตามคือ ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร

ตัวแปร	Beta	t-value
ความยุติธรรมภายในองค์การ	.102	3.690**
ความยุติธรรมภายนอกองค์การ	.002	.062
ประสิทธิภาพการบริหารจัดการ	.094	3.636**
ความพึงพอใจในค่าตอบแทน	.104	3.810**
ความพึงพอใจในผลตอบแทนเชิงความสัมพันธ์	.304	12.726**

Adjusted $R^2 = 0.212$, $F = 112.737$, ($p < 0.01$)

**มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 (2-tailed)

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 4 และ 5 แสดงให้เห็นว่า เมื่อวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรทั้ง 5 ตัวเข้าด้วยกัน มีเพียงตัวแปร 3 ตัวเท่านั้น ได้แก่ การออกแบบค่าตอบแทนที่อิงความยุติธรรมภายในองค์การ ความมีประสิทธิภาพในการบริหารค่าตอบแทน และผลตอบแทนเชิงความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อทั้งผลการประเมินหน่วยงานและความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร ในขณะที่ความพึงพอใจในค่าตอบแทนมีอิทธิพลโดยตรง (และมีอิทธิพลเป็นที่สองรองจากผลตอบแทนเชิงความสัมพันธ์) เฉพาะต่อความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรเท่านั้น

ผลการศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยประชากรศาสตร์กับตัวแปรตามทั้งสาม ได้แก่ ความพึงพอใจในค่าตอบแทน ผลการประเมินหน่วยงาน และความพึงพอใจในการทำงาน โดยใช้ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 พบว่า ปัจจัยประชากรศาสตร์ด้านเพศ อายุ อาชีพ และระดับตำแหน่ง ไม่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามทั้งสามดังกล่าว ส่วนระดับการศึกษามีความสัมพันธ์ทางลบ นั่นคือ เมื่อการศึกษาสูงขึ้นจะสะท้อนระดับที่ต่ำลงของตัวแปรตามทั้งสาม นอกจากนั้นหน่วยงานต้นสังกัดก็มีความสัมพันธ์ต่อตัวแปร

ตามทั้งสามโดยบุคลากรในสังกัดกรม/กระทรวงสะท้อนระดับของตัวแปรตามทั้งสามต่ำกว่าบุคลากรในสังกัดสถาบันการศึกษาและจังหวัด ดังรายละเอียดในตารางที่ 8, 9 และ 10 ตามลำดับ

ตารางที่ 8: การทดสอบความสัมพันธ์ของปัจจัยประชากรศาสตร์ต่อความพึงพอใจในคำตอบแทน

ตัวแปรประชากรศาสตร์	ค่าสถิติ F	p-value	แปลผล ณ ระดับนัยสำคัญ 0.05
1.เพศ	.330*	.741	ไม่แตกต่างกันระหว่างเพศหญิงและชาย
2.อายุ	1.168	.321	ไม่แตกต่างกันในแต่ละกลุ่มอายุ
3.อายุราชการ	.350	.882	ไม่แตกต่างกันในแต่ละกลุ่มอายุราชการ
4.ระดับตำแหน่ง	1.210	.284	ไม่แตกต่างกันในแต่ละระดับตำแหน่ง
5.ระดับการศึกษา	4.451	0.00	ความพึงพอใจในคำตอบแทนต่ำลงเมื่อมีการศึกษาสูงขึ้น
6.ประเภทของหน่วยงาน	21.992	0.00	บุคลากรในสังกัดกรม/กระทรวงมีความพึงพอใจในคำตอบแทนต่ำกว่าบุคลากรในสังกัดสถาบันการศึกษาและจังหวัด

หมายเหตุ: * ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบคือ t-test

ตารางที่ 9: การทดสอบความสัมพันธ์ของปัจจัยประชากรศาสตร์ต่อผลประเมินของหน่วยงาน

ตัวแปรประชากรศาสตร์	ค่าสถิติ	F	p-value	แปลผล ณ ระดับนัยสำคัญ 0.05
1.เพศ	.758*	.448		ไม่แตกต่างกันระหว่างเพศหญิงและชาย
2.อายุ	.657	.579		ไม่แตกต่างกันในแต่ละกลุ่มอายุ
3.อายุราชการ	.877	.496		ไม่แตกต่างกันในแต่ละกลุ่มอายุราชการ
4.ระดับตำแหน่ง	.808	.609		ไม่แตกต่างกันในแต่ละระดับตำแหน่ง
5.ระดับการศึกษา	4.769	.001		ผลการประเมินหน่วยงานต่ำลงเมื่อมีการศึกษาสูงขึ้น
6.ประเภทของหน่วยงาน	17.398	.000		บุคลากรในสังกัดกรม/กระทรวงประเมินหน่วยงานต่ำกว่าบุคลากรในสังกัดจังหวัด

หมายเหตุ: * ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบคือ *t-test*

ตารางที่ 10: การทดสอบความสัมพันธ์ของปัจจัยประชากรศาสตร์ต่อความพึงพอใจของบุคลากรในการทำงาน

ตัวแปรประชากรศาสตร์	ค่าสถิติ	F	p-value	แปลผล ณ ระดับนัยสำคัญ 0.05
1.เพศ	2.732*	.006		ชายมีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าหญิง
2.อายุ	.263	.852		ไม่แตกต่างกันในแต่ละกลุ่มอายุ
3.อายุราชการ	1.637	.147		ไม่แตกต่างกันในแต่ละกลุ่มอายุราชการ
4.ระดับตำแหน่ง	1.612	.106		ไม่แตกต่างกันในแต่ละระดับตำแหน่ง
5.ระดับการศึกษา	4.456	.001		ความพึงพอใจในการทำงานต่ำลงเมื่อมีการศึกษาสูงขึ้น
6.ประเภทของหน่วยงาน	27.151	.000		แตกต่างกันทั้งสามกลุ่มโดยบุคลากรในสังกัดกรม/กระทรวงมีความพึงพอใจในการทำงานต่ำสุด บุคลากรในสังกัดจังหวัดมีความพึงพอใจในการทำงานสูงสุด

หมายเหตุ: * ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบคือ *t-test*

อภิปรายผล

1. ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในคำตอบแทนสูงสุด คือ มุมมองความยุติธรรมภายในองค์การซึ่งเป็นสิ่งที่บุคลากรยอมรับและตระหนักในการเปรียบเทียบมากกว่าการนำคำตอบแทนของตนเองไปเปรียบเทียบกับบุคลากรในภาคเอกชนที่มีความแตกต่างในจุดเน้นหนักขององค์ประกอบของผลตอบแทนจากการทำงานแตกต่างกันอย่างชัดเจน (อาจกล่าวได้ว่าภาคราชการเน้นผลตอบแทนเชิงความสัมพันธ์โดยเฉพาะอย่างยิ่งความมั่นคงในงาน ส่วนภาคเอกชนเน้นหนักคำตอบแทนเชิงธุรกรรม) อย่างไรก็ตามประสิทธิภาพในการบริหารจัดการคำตอบแทนและมุมมองต่อการจัดคำตอบแทนให้แก่บุคลากรนอกภาคราชการก็มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในคำตอบแทนอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 เช่นกัน

2. ถึงแม้ว่าความพึงพอใจในผลตอบแทนจากการทำงานไม่ว่าจะเป็นคำตอบแทนเชิงธุรกรรมหรือผลตอบแทนเชิงความสัมพันธ์จะส่งผลกระทบไม่มากต่อมุมมองผลการประเมินหน่วยงานของบุคลากร (ตัวแปรความพึงพอใจในผลตอบแทนทั้งสองประเภทสามารถอธิบายความแปรปรวนของผลการประเมินหน่วยงานได้เพียง 8.6%) แต่ความพึงพอใจในผลตอบแทนทั้งสองต่างก็มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรไม่น้อย (ตัวแปรทั้งสองสามารถอธิบายความแปรปรวนของความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรได้ถึง 18.1%) โดยเฉพาะความพึงพอใจในคำตอบแทนเชิงธุรกรรมข้อสรุปจากอิทธิพลของความพึงพอใจในคำตอบแทนต่อผลลัพธ์ที่ได้ทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์การนี้สอดคล้องกับการวิจัยหลายชิ้นก่อนหน้านี้ (Gerhart & Rynes, 2003; Currell et al, 2005)

3. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรประชากรศาสตร์กับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นทั้งต่อหน่วยงานและบุคลากร พบว่ามีเพียงระดับการศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัดของผู้ตอบแบบสอบถามเท่านั้นที่ส่งผลแตกต่างต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น โดยที่กลุ่มที่มีการศึกษาระดับสูงกว่าจะสะท้อนมุมมองในระดับที่ต่ำกว่าของความพึงพอใจในคำตอบแทนผลการประเมินหน่วยงาน และความพึงพอใจในการทำงาน ในส่วนความแตกต่างของ

หน่วยงานต้นสังกัดพบว่า บุคลากรในสังกัดกรม/กระทรวงมีความพึงพอใจในคำตอบแทนผลการประเมินหน่วยงาน และความพึงพอใจในการทำงานต่ำกว่าบุคลากรในสังกัดสถาบันอุดมศึกษาและจังหวัด ซึ่งสาเหตุที่สำคัญอย่างหนึ่งอาจจะเนื่องจากข้าราชการในสังกัดกรม/กระทรวงส่วนใหญ่อยู่ในสภาพแวดล้อมของการแข่งขันระหว่างหน่วยงานในภาคราชการกับภาคเอกชนหรือวิสาหกิจใกล้ชิด ทำให้เกิดการเปรียบเทียบถึงความแตกต่างในด้านต่างๆ รวมทั้งการออกแบบระบบคำตอบแทนและการบริหารจัดการคำตอบแทนได้ชัดเจนกว่าข้าราชการในส่วนภูมิภาคที่อยู่ตามต่างจังหวัด นอกจากนี้ ข้าราชการในสังกัดสถาบันอุดมศึกษาเป็นกลุ่มที่ทำงานภายใต้สภาวะการณ์ที่ยืดหยุ่นสูงกว่า รวมทั้งสามารถหารายได้จากการทำงานพิเศษนอกเหนือจากภาระงานตามปกติได้ง่ายกว่า ทำให้สะท้อนผลลัพธ์ออกมาในระดับที่สูงกว่าข้าราชการของกรม/กระทรวง

ข้อจำกัดของการศึกษาและข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

งานวิจัยชิ้นนี้จำกัดการประเมินหน่วยงานและระดับความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรไว้ในตัวชี้วัดบางตัวโดยใช้ทัศนคติของบุคลากรเท่านั้น ดังนั้น การศึกษาต่อไปสามารถที่จะขยายตัวชี้วัดให้ครอบคลุมตัวชี้วัดในด้านอื่นๆ รวมทั้งครอบคลุมทั้งการประเมินด้วยทัศนคติและด้วยตัวเลขผลการดำเนินงานที่วัดได้ชัดเจนเข้ามาประกอบด้วย นอกจากนี้ ข้อมูลที่เก็บรวบรวมในการศึกษาครั้งนี้เป็นข้อมูลที่เก็บครั้งเดียว (cross-sectional data) การศึกษาครั้งต่อไปอาจจะพยายามเก็บข้อมูลตามระยะเวลา (time-series data) ซึ่งจะช่วยแก้ปัญหาข้อจำกัดในการเก็บข้อมูลตัวชี้วัดบางตัวลงได้ด้วย

ข้อเสนอแนะสำหรับการบริหารจัดการ

โครงสร้างเงินเดือนแบบช่วงและแนวทางปฏิบัติในการจ่ายคำตอบแทนในภาคราชการไทยปัจจุบันล้าสมัยและไม่ยืดหยุ่น ดังนั้นจึงไม่สามารถที่จะบรรลุผลในการสรรหาและรักษาคadreคนเก่งและคนดีไว้ได้ อย่างไรก็ตามภาคราชการไทยเริ่มที่จะเข้าใจในความหมายและความสำคัญของคำตอบแทน รวมทั้งตระหนักในความสำคัญของการออกแบบระบบคำตอบแทน ดังจะเห็นได้จากการที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้ริเริ่มจัดให้มีการจัดสรรเงินรางวัลตามผลปฏิบัติราชการเมื่อปี พ.ศ. 2547

และสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้นำเสนอการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานบุคคลของข้าราชการพลเรือนผ่านพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ซึ่งครอบคลุมถึงการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเงินเดือนของข้าราชการจากการอิงตามงานไปสู่การให้ความสำคัญในทักษะและความรู้ที่ใช้ในการทำงานเข้ามาร่วมด้วย รวมทั้งการเปลี่ยนจากการจัดโครงสร้างเงินเดือนแบบช่วงขั้นที่มีขั้นการขึ้นเงินเดือนแคบๆ เป็นแบบที่กว้างและยืดหยุ่นยิ่งขึ้น เหล่านี้นับเป็นขั้นตอนแรกเชิงบวกในการทำให้แนวทางปฏิบัติการจ่ายค่าตอบแทนในภาคราชการทันสมัยและเป็นการปรับปรุงประสิทธิภาพของการจ่ายค่าตอบแทน อย่างไรก็ตามการได้รับการยอมรับและความยั่งยืนของแนวคิดเหล่านี้ยังเป็นเรื่องที่ต้องสร้างเสริมให้แข็งแกร่งต่อไป

ในการออกแบบระบบค่าตอบแทนที่มีประสิทธิภาพ ประเด็นสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงคือ การพิจารณาผลตอบแทนแบบขยายความกว้าง ครอบคลุมทั้งผลตอบแทนเชิงธุรกรรม และผลตอบแทนเชิงความสัมพันธ์ซึ่งเป็นเรื่องที่มีประโยชน์ช่วยให้การออกแบบค่าตอบแทนมีความหลากหลายและยืดหยุ่นยิ่งขึ้น ในการออกแบบค่าตอบแทนเพื่อจูงใจบุคลากร องค์การจำเป็นต้องพิจารณารูปแบบต่างๆ ของผลตอบแทนทั้งผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินและผลตอบแทนเชิงความสัมพันธ์ที่จะสามารถดำเนินการจัดทำเพื่อจูงใจบุคลากรด้วย เช่น การขึ้นเงินเดือน การจ่ายเงินรางวัล การให้โอกาสในการพัฒนาและเติบโตก้าวหน้า การได้ทำงานที่มีคุณค่าและท้าทาย และการทำงานในสภาพแวดล้อมที่ดี เป็นต้น นอกจากนั้นการจ่ายค่าตอบแทนควรปรับให้สอดคล้องกับแนวทางการปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์อื่นๆ เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น เพื่อให้สามารถเสริมแรงซึ่งกันและกันในการยกระดับผลงานขององค์การให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

เอกสารอ้างอิง

- กัลยาณี คุณมี. 2549. *โครงการศึกษาการจัดสรรสิ่งจูงใจให้แก่ส่วนราชการ สถาบันการศึกษา และจังหวัด*. เอกสารวิจัยเสนอต่อภารกิจการติดตามและ ประเมินผลการพัฒนาระบบราชการ สำนักงานก.พ.ร.
- กัลยาณี คุณมี. 2550. *รายงานผลการศึกษาการจัดสรรสิ่งจูงใจของส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด*. เอกสารวิจัยเสนอต่อภารกิจการติดตามและ ประเมินผล การพัฒนาระบบราชการ สำนักงานก.พ.ร.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. 2549. *ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารราชการแนวใหม่*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.).
- พระราชกิจจานุเบกษา. 2551. พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551. <http://www.ocsc.go.th>.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. 2545. *สถิติประยุกต์สำหรับการวิจัย*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. 2546. *ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์*. พิมพ์ครั้งที่ 12. กรุงเทพมหานคร: หจก. สามลดา.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2548. *ค่าจ้างเงินเดือน ผลประโยชน์ เกื้อกูลข้าราชการ*. <http://www.ocsc.go.th>.
- Brown, M. 2001. "Merit pay preferences among public sector employees." *Human Resource Management Journal* 11: 38-54.
- Currall, S., Towler, A, Judge, T., & Kohn, L. 2005. "Pay satisfaction and organizational outcomes." *Personnel Psychology* 58: 613-640.
- Gaebler, T., & Osborne, D. 1992. *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming The Public Sector*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.

- Gerhart, B., & Rynes, S. L. 2003. *Compensation: Theory, evidence, and strategic implications*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Greenberg, J., Wiethoff, C. 2001. "Organizational justice as proaction and reaction: Implications for research and application." Pp. 271-302 in *Justice in the workplace: From theory to practice*, ed. Cropanzano. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L., & Hayes, T.L. 2002. "Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis." *Journal of Applied Psychology* 87: 268-279.
- Heneman, H.G. III. 1985. "Pay satisfaction." *Research in Personnel and Human Resources Management* 3: 115-139.
- Heneman, H.G. III, & Judge, T.A. 2000. "Compensation attitudes." Pp. 61-203 In *Compensation in organizations: Current research and practice*, eds. Rynes, S.L., & Gerhart, B. San Francisco: Jossey-Bass.
- Heneman, R. L., & Werner, J. M. 2005. *Merit Pay: Linking Pay to Performance in a Changing World*, 2nd edition. Greenwich, Connecticut: Information Age Publishing.
- Heneman, R. L., Greenberger, D. B., & Strasser, S. 1988. "The relationship between pay-for-performance perceptions and pay satisfaction." *Personnel Psychology* 41: 745-759.
- Lewin, D. 2003. "Incentive compensation in the public sector: Evidence and potential." *Journal of Labor Research* 24: 597-619.

- Milkovich, G.T., & Newman, J.M. 2008. *Compensation*, 9th edition. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Newman, J. M., & Milkovich, G. T. 1990. "Procedural justice challenges in compensation: Eliminating the fairness gap." *Labor Law Journal* (August): 575-580.
- Ostroff, C. 1992. "The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational level analysis." *Journal of Applied Psychology* 77: 963-974.
- Risher, H. 1998. "Rethinking Equity." *American Compensation Association News* 41, no.4 (April): 6-7.
- Risher, H., Fay, C., & Shrader, A. 1997. *New Strategies for Public Pay: Rethinking Government Compensation Programs*. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass.
- Scott, W. E. Jr., Farh, J.L., & Podsakoff, P.M. 1988. "The effects of 'intrinsic' and 'extrinsic' reinforcement contingencies on task behavior." *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 41: 405-425.
- Siegel, G. 1992. *Public Employee Compensation and Its Role in Public Sector Strategic Management*. New York: Quorum.
- Wise, L. 1994. "Factors Affecting the Size of Performance Awards among Mid-Level Civil Services in the United States." *Public Administration Quarterly* 18: 260-78.