

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในค่าตอบแทนและความผูกพันต่อองค์กร  
กรณีศึกษา : บุคลากรกรมบัญชีกลาง (ส่วนภูมิภาค)

The Study of the Relationship Between Compensation Satisfaction and Employee  
Engagement : A Case Study of the Comptroller General's Department (Provincial)

พัชรินทร์ คำนวล

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ของความพึงพอใจในค่าตอบแทน และความผูกพันขององค์กรของบุคลากรกรมบัญชีกลาง (ส่วนภูมิภาค) เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในค่าตอบแทนและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร (2) เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อความพึงพอใจในค่าตอบแทนของบุคลากร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรสังกัดกรมบัญชีกลาง จำนวน 400 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) มาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ(Percentage) ค่าเฉลี่ย(Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(Standard Deviation) การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์(Correlation) และค่าความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรของกรมบัญชีกลาง (ส่วนภูมิภาค) มีความพึงพอใจในค่าตอบแทนโดยรวม และมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งหากตัวแปรความพึงพอใจในค่าตอบแทนโดยรวมเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มขึ้น 0.696 เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์เป็นรายด้าน พบว่า ความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรมากกว่า ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน โดยความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินด้านสภาพแวดล้อมของงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุด มีค่าเท่ากับ 0.811 และความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินด้านงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร มีค่าเท่ากับ 0.798 และจากผลการเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล (ประเภทบุคลากร และรายได้ต่อเดือน) กับความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน พบว่า บุคลากรที่มีประเภทบุคลากร และรายได้ต่อเดือนแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินด้านงาน และค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินด้านสภาพแวดล้อมของงานแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 โดยความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินด้านงาน มีบุคลากรประเภทข้าราชการมีความพึงพอใจสูงสุด ( $M = 4.03, S.D. = 0.636$ ) และมีบุคลากรประเภทลูกจ้างชั่วคราวมีความพึงพอใจน้อยที่สุด ( $M = 3.72, S.D. = 0.301$ ) และความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินด้านสภาพแวดล้อม

ของงาน มีบุคลิกภาพประเภทข้าราชการมีความพึงพอใจสูงสุด ( $M = 3.93$ ,  $S.D. = 0.684$ ) และบุคลิกภาพประเภทลูกจ้างประจำมีความพึงพอใจน้อยที่สุด ( $M = 3.68$ ,  $S.D. = 0.449$ ) สำหรับปัจจัยส่วนบุคคลด้านรายได้ต่อเดือนพบว่า บุคลิกภาพที่มีรายได้ต่อเดือน 40,001 บาทขึ้นไปมีความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินด้านงานสูงสุด ( $M = 4.59$ ,  $S.D. = 0.469$ ) และมีบุคลิกภาพที่มีรายได้ต่อเดือนระหว่าง 10,000 – 20,000 บาทมีความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินด้านงานน้อยที่สุด ( $M = 3.87$ ,  $S.D. = 0.585$ ) สำหรับความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินด้านสภาพแวดล้อมของงาน บุคลิกภาพที่มีรายได้ต่อเดือน 40,001 บาทขึ้นไปมีความพึงพอใจสูงสุด ( $M = 4.37$ ,  $S.D. = 0.478$ ) และบุคลิกภาพที่มีรายได้ต่อเดือนระหว่าง 30,001 – 40,000 บาทมีความพึงพอใจน้อยที่สุด ( $M = 3.67$ ,  $S.D. = 0.710$ )

**คำสำคัญ :** ความพึงพอใจในค่าตอบแทน, ความผูกพันต่อองค์กร

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ภายใต้บริบททางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วทั้งในระดับประเทศและระดับโลกนำมาซึ่งโอกาสและความท้าทายในดำเนินงานทุกองค์การ ทั้งภาครัฐและเอกชนจึงต้องเตรียมพร้อมรับมือต่อสถานการณ์ดังกล่าว เพื่อเสริมจุดแข็ง แก้ไขจุดอ่อน และรับมือกับโอกาส หรือภัยคุกคามที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตโดยการบริหารจัดการองค์การให้ดี ใช้ทรัพยากรทั้งหมดขององค์กรอย่างคุ้มค่า มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลสูงสุด บรรลุเป้าหมายขององค์การที่วางไว้ ด้วยเหตุนี้ภาคราชการไทยในปัจจุบันจึงได้มีการปฏิรูประบบราชการและให้ความสำคัญต่อบุคลากรภาครัฐซึ่งเป็นฟันเฟืองสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาลสามารถปฏิบัติงานสอดคล้องบริบทไทยแลนด์ 4.0 สามารถบริหารองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาลและเป็นมืออาชีพ เพื่อให้เศรษฐกิจของประเทศไทยสามารถเติบโตได้อย่าง “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน”

การที่ทรัพยากรบุคคลขององค์กรจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด หุ้มนเทเสี่ยสละเวลาในการปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ อาจมีปัจจัยหลายประการเกี่ยวข้อง เช่น ความพึงพอใจในค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับ ความพึงพอใจในความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ ความผูกพันองค์กร เป็นต้น ดังนั้น สิ่งที่ผู้บริหารองค์กรจะต้องคำนึงถึงเสมอคือจะทำอย่างไรที่จะสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพมาอยู่ในองค์กร จะพัฒนาเพิ่มศักยภาพบุคลากรอย่างไร จะจูงใจอย่างไรให้บุคลากรอุทิศกาย อุทิศใจ ในการทำงานที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และจะรักษาบุคลากรซึ่งเป็นทรัพยากรบุคคลที่สำคัญที่สุดให้อยู่กับองค์กรยาวนานได้อย่างไร ด้วยเหตุนี้ในปัจจุบันหลายองค์กรหรือนักวิชาการให้ความสำคัญศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในค่าตอบแทนจากการทำงาน และความผูกพันที่มีต่อองค์กร

เนื่องจากคำตอบแทน และความผูกพันต่อองค์กรการของบุคลากรเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกจากงาน การโยกย้าย การขาดงาน และพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร

กรมบัญชีกลาง เป็นหน่วยงานสังกัดกระทรวงการคลัง มีโครงสร้างองค์การตามกฎหมายกระทรวงแบ่ง ส่วนราชการกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง พ.ศ. 2562 โดยมีสำนักงานคลังจังหวัดเป็นส่วนราชการภูมิภาค วิสัยทัศน์กรมบัญชีกลางคือ กำกับดูแลและบริหารการใช้จ่ายเงินของแผ่นดินให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีบทบาทภารกิจหน้าที่ในการควบคุมดูแลการใช้จ่ายเงินของแผ่นดิน โดยการกำหนดกรอบหลักเกณฑ์กลางให้หน่วยงานภาครัฐต่างๆ ถือปฏิบัติ ให้คำปรึกษาแนะนำ กฎหมายระเบียบด้านการเงิน การคลัง การบัญชี การตรวจสอบภายใน การบริหารเงินงบประมาณ การพัสดุภาครัฐ และบริหารเงินคงคลังให้มีใช้จ่ายอย่างเพียงพอ รวมทั้งเสนอแนะข้อมูลเชิงนโยบายการคลังให้แก่ฝ่ายบริหาร ดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินผลการคลังภาครัฐ การกำกับดูแลนโยบายและมาตรฐานคำตอบแทน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ของบุคลากรภาครัฐ โดยมีแผนขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเป็นกลไกกำกับการเงินการคลังเพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจ (Smart Regulator : SR) ยุทธศาสตร์ที่ 2 การเป็นกลไกจัดระบบบริหารการเงินการคลังเพื่อให้บริการที่เป็นเลิศ (Excellence Service : ES) ยุทธศาสตร์ที่ 3 การเสริมสร้างความเข้มแข็งองค์กรด้วยระบบดิจิทัล (Digital CGD : DC) เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายหลักของกรมบัญชีกลางคือ Government the Best Payment กรมบัญชีกลางจึงให้ความสำคัญกับบุคลากรเป็นอย่างมากทั้งในด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร และการรักษาคนเก่งไว้กับองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย และสามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ 20 ปี ของกรมบัญชีกลาง

จากที่กล่าวมา ผู้วิจัยในฐานะปฏิบัติงานในสำนักงานคลังจังหวัดตาก สังกัดกรมบัญชีกลาง จึงมีความสนใจที่จะศึกษาความพึงพอใจในคำตอบแทน และความผูกพันที่มีต่อองค์กรการของบุคลากร กรมบัญชีกลางในส่วนราชการ (ส่วนภูมิภาค) เพื่อเป็นทิศทางการพัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน บุคลากรมีความมุ่งมั่นทุ่มเทแรงกายแรงใจในการทำงาน ส่งผลให้ในองค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายสูงสุด ก้าวสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ 20 ปี ของกรมบัญชีกลางได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุวิสัยทัศน์กรมบัญชีกลางคือ กำกับดูแลและบริหารการใช้จ่ายเงินของแผ่นดินให้เกิดประโยชน์สูงสุด

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในคำตอบแทนและความผูกพันต่อองค์กรการของบุคลากร
2. เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล (ประเภทบุคลากร และรายได้ต่อเดือน) กับความพึงพอใจในคำตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน

## คำถามการวิจัย

**คำถามการวิจัยที่ 1** ความพึงพอใจในค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร หรือไม่ อย่างไร

H1<sub>a</sub>: ความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางตรงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

H1<sub>b</sub>: ความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางอ้อมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

H1<sub>c</sub>: ความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินด้านงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

H1<sub>d</sub>: ความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินด้านสภาพแวดล้อมของงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

**คำถามการวิจัยที่ 2** ประเภทบุคลากรที่แตกต่างกันจะมีความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร

H2<sub>a</sub>: ประเภทบุคลากรที่แตกต่างกันจะมีความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินด้านงานที่แตกต่างกัน

H2<sub>b</sub>: ประเภทบุคลากรที่แตกต่างกันจะมีความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินด้านสภาพแวดล้อมของงานที่แตกต่างกัน

**คำถามการวิจัยที่ 3** รายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกันจะมีความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร

H3<sub>a</sub>: รายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกันจะมีความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินด้านงานที่แตกต่างกัน

H3<sub>b</sub>: รายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกันจะมีความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินด้านสภาพแวดล้อมของงานที่แตกต่างกัน

## แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในค่าตอบแทน

ค่าตอบแทน เป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างมากต่อทุกองค์กร ทั้งการบริหารองค์กรและการบริหารทรัพยากรบุคคลในการผลักดันจิตใจให้บุคลากรพึงพอใจ และมุ่งมั่นปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

การจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัล (Compensation and Rewarding) หมายถึง การให้เงินเดือน เงินโบนัส หรือค่าตอบแทนอื่นๆ รวมทั้งสวัสดิการ ซึ่งมีการออกแบบการจ่ายค่าตอบแทนและรางวัลอย่างเท่าเทียมและยุติธรรม มุ่งเน้นการให้ความสำคัญกับสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวของคนเก่งนอกเหนือจากการมอบสิ่งจูงใจในรูปแบบตัวเงิน โดยการจ่ายเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทนต่างๆ

เป็นส่วนหนึ่งของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีศักยภาพสูง หรือการบริหารคนเก่ง (วิชัย วงษ์ใหญ่, 2554)

โครงสร้างค่าตอบแทนของข้าราชการพลเรือนสามัญ ในระบบค่าตอบแทนของข้าราชการพลเรือนสามัญ จำแนกค่าตอบแทน ออกเป็น 4 ประเภท (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.), 2555, หน้า 7-8) ดังนี้

1) เงินเดือนพื้นฐาน (Base Salary) เป็นค่าตอบแทนที่จ่ายตามตำแหน่งและระดับตำแหน่งตามขนาดของงาน ผลงาน และสมรรถนะ โดยแบ่งตำแหน่งออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ ประเภทบริหาร ประเภทอำนวยการ ประเภทวิชาการ และประเภททั่วไป และมีการกำหนดอัตราเงินเดือนขั้นต่ำและขั้นสูงไว้

2) ค่าตอบแทนลักษณะอื่น (Allowance) เป็นค่าตอบแทนที่จ่ายตามลักษณะงาน ตำแหน่งงาน สภาพการทำงาน หรือลักษณะเฉพาะต่างๆ เพื่อเป็นกลไกในการสร้างแรงจูงใจและปรับค่าตอบแทนให้มีความเหมาะสม เช่น เงินประจำตำแหน่ง เงินค่าตอบแทนนอกเหนือเงินเดือน เงินเพิ่มพิเศษ เงินเพิ่มสำหรับตำแหน่งที่ประจำอยู่ในต่างประเทศ ค่าตอบแทนพิเศษรายเดือนแก่เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ภาคใต้ เงินเพิ่มค่าครองชีพชั่วคราว เงินรางวัล ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสำหรับการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ค่าตอบแทนตามข้อบังคับ เป็นต้น

### 3) สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล (Benefit/Fringe Benefit)

**สวัสดิการ** คือ ค่าตอบแทนที่ทางราชการจัดให้ในฐานะเป็นสมาชิกส่วนหนึ่งขององค์กร เพื่อช่วยให้มีความมั่นคงในชีวิต ตลอดจนเป็นเครื่องมือเสริมสร้างขวัญและกำลังใจการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถแบ่งสวัสดิการที่เป็นตัวเงิน ประกอบด้วย ค่ารักษาพยาบาล ค่าการศึกษาบุตร สวัสดิการสำหรับปฏิบัติงานในพื้นที่พิเศษ เงินกู้เพื่อที่อยู่อาศัย บำเหน็จบำนาญ ในส่วนของสวัสดิการที่ไม่เป็นตัวเงินประกอบด้วย การลาประเภทต่างๆ และเครื่องราชอิสริยาภรณ์

**ประโยชน์เกื้อกูล** คือ ค่าตอบแทนที่จัดให้เพื่อช่วยอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ ค่าเช่าบ้าน เงินตอบแทนปฏิบัติงานนอกเวลา รถประจำตำแหน่ง และโทรศัพท์มือถือ

4) เงินรางวัลประจำปี (Bonus) เป็นค่าตอบแทนที่จ่ายในลักษณะเงินรางวัลประจำปีของหน่วยงาน มีการจัดสรรให้กับข้าราชการในองค์กรเพื่อเป็นแรงจูงใจในการพัฒนาการทำงาน และเชื่อมโยงค่าตอบแทนกับผลการปฏิบัติงานขององค์กรและข้าราชการ โดยมีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติงาน และประเมินผลร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

แนวคิดค่าตอบแทนของ Mondy & Noe (1996) แบ่งค่าตอบแทนออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ ค่าตอบแทนทางการเงิน และค่าตอบแทนไม่ใช่ทางการเงิน สรุปได้ดังนี้

1) ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Financial) แบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ

1.1) ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางตรง (Direct Financial) ประกอบด้วย เงินเดือน ค่าจ้าง ค่านายหน้า โบนัส ค่านายหน้า ค่าตอบแทนพิเศษ ค่าตอบแทนล่วงเวลา ค่าคุณวุฒิ ค่าประสบการณ์ ค่าพาหนะ และค่าใช้จ่ายต่างๆ เช่น เสรษฐกิจ

1.2) ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางอ้อม (Indirect Financial) ส่วนมากเป็นค่าตอบแทนที่ ลูกจ้างได้รับตามกฎหมายกำหนด ได้แก่ สวัสดิการประกันสังคม การประกันการว่างงาน วันหยุดตาม ประเพณี วันหยุดพักผ่อน วันลาป่วย และผลประโยชน์อื่นๆ เช่น ค่ารักษาพยาบาล การประกันชีวิต เงินบำเหน็จบำนาญ อาหารกลางวัน ที่พักอาศัย เป็นต้น

2) ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน (Non-Financial) แบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ

2.1) ด้านงาน (Job) เป็นลักษณะของงานที่ทำแล้วลูกจ้างพอใจ เช่น งานน่าสนใจ งานท้าทาย งานมีโอกาสก้าวหน้า การเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จองค์กร โอกาสในการได้รับการ พัฒนา รวมถึงการได้รับการยอมรับในการทำงานหรือแสดงความคิดเห็น

2.2) ด้านสภาพแวดล้อมของงาน (Job Environment) บรรยากาศในการทำงานทางด้าน กายภาพสะดวกสบาย นโยบายการทำงาน นโยบายค่าตอบแทน ผู้บังคับบัญชาที่ดี เพื่อนร่วมงานเป็น มิตร ความปลอดภัยในการ การยืดหยุ่นเวลาทำงาน เป็นต้น

สรุปได้ว่า ค่าตอบแทน คือ สิ่งต่างๆ ทั้งที่เป็นตัวเงินหรือไม่ใช่ตัวเงิน สวัสดิการและผลประโยชน์ เกื้อกูลอื่นๆ ที่องค์กรจ่ายให้กับพนักงานหรือผู้ปฏิบัติงานจากการทำงานในองค์กร เพื่อเสริมขวัญกำลังใจ จูงใจให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างฐานะความเป็นอยู่ของผู้ปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

## 2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร

ชัลวานา อะซานี (2550, หน้า 13-19) ได้สรุปว่าความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) เป็นคุณสมบัติที่จำเป็นอย่างหนึ่งของบุคลากรหรือสมาชิกองค์กร เนื่องจากเป็นปัจจัย สำคัญที่ช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพ นอกจากองค์กรต้องสรรหามหาบุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาเป็นสมาชิกใน องค์กรแล้ว การรักษาบุคลากรเหล่านั้นให้คงอยู่กับองค์กรด้วยการพยายามสร้างทัศนคติที่ดี เกิดความ พึงพอใจ เกิดความผูกพันที่ดีต่อองค์กรนับเป็นสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่ง เนื่องจากเหตุผลว่าความผูกพัน ต่อองค์กรนั้นเป็นทัศนคติที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานกับองค์กร เพื่อนำพาองค์กรให้บรรลุ วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้

แนวคิดของ The Gallup Organization ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี 1953 โดย Dr.George Gallup ซึ่งใน ช่วงแรก Gallup ต้องการวัดและติดตามทัศนคติของสาธารณชนเกี่ยวกับเรื่องการเมือง สังคม และ เศรษฐกิจในแต่ละวัน โดยการสำรวจความคิดเห็นจากโพล (Poll) ต่อมาในช่วงปี 1980-1989 นั้น ทฤษฎี ทางด้านการจัดการได้รับอิทธิพลจาก Dr.Deming, Dr.Juran และ Phillip Crosby ที่เสนอแนวคิดเรื่อง TQM ซึ่งเป็นการสร้างโอกาสให้แก่ Gallup ที่มุ่งสร้างเครื่องมือวัดความพึงพอใจของลูกค้าในขณะนั้น เมื่อปลายทศวรรษ 1990 ธุรกิจกำลังเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งมีการติดต่อสื่อสารถึงกันทั่วโลกและแข่งขัน กันรุนแรง นอกจาก Gallup จะมุ่งวัดและติดตามความพึงพอใจของลูกค้าแล้ว ยังสนใจเรื่องทัศนคติของ

พนักงานที่มีต่อขวัญกำลังใจในการทำงานจนกระทั่งผลผลิตทั้งหมดขององค์กร ในขณะที่ปัจจุบันกำลังเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจที่มีอารมณ์มาเกี่ยวข้อง ซึ่งองค์กรที่ประสบความสำเร็จเชื่อว่าทรัพยากรที่สร้างคุณค่ามากที่สุด คือ ทรัพยากรมนุษย์ ไม่ว่าจะเป็คนบุคลากรหรือลูกค้า และยังเชื่อว่าคนเรามากใช้ความรู้สึกมาเป็นอันดับแรกก่อนใช้เหตุผล จากเหตุนี้จึงทำให้ทั้งบุคลากรหรือลูกค้าเกิดความผูกพันต่อองค์กรโดยใช้ความรู้สึกเป็นส่วนใหญ่

เมื่อปี 2000 Gallup ได้ศึกษาถึงลักษณะของมนุษย์ที่เป็นตัวขับเคลื่อนผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กรโดยการค้นคว้าข้อมูลทางเศรษฐกิจจำนวนมาก และวิเคราะห์ข้อมูลของพนักงานและลูกค้าเพิ่มเติมจากเดิมจึงได้ค้นพบแนวทางที่มนุษย์เป็นตัวขับเคลื่อนผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร ซึ่งจัดว่าเป็นทฤษฎีการจัดการที่รู้จักกันในรูปของ The Gallup ซึ่งปัจจุบันได้กลายเป็นโมเดลอันดับหนึ่งของบริษัทที่ปรึกษาทางด้านการจัดการ ซึ่งกุญแจสำคัญของโมเดลนี้แสดงให้เห็นว่าพนักงานทุกระดับจะสร้างการเติบโตของยอดขายและกำไรขององค์กร โดยองค์กรจะต้องกำหนดขีดความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ที่ดีที่สุดในทุกๆตำแหน่งงาน เพื่อคัดเลือกพนักงานที่มีความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้น อีกทั้งต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ดีที่สุด ต้องรู้จักดึงดูดและรักษาพนักงานที่มีความสามารถ ให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร เพื่อช่วยเพิ่มและรักษาลูกค้าที่จะสร้างกำไรให้แก่องค์กรได้ ตลอดจนเพิ่มความจงรักภักดีของลูกค้า ส่งผลให้องค์กรเกิดการเติบโตของยอดขายและกำไรอย่างยั่งยืน

Gallup สํารวจฐานข้อมูลจากที่เคยได้ศึกษาพฤติกรรมและธรรมชาติของมนุษย์ตั้งแต่ปี 1935 พบว่าจากการสำรวจพนักงาน 1.98 ล้านคน จากองค์กร 36 แห่งที่อยู่ใน 21 อุตสาหกรรมของ 28 ประเทศและวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ Meta-Analysis ซึ่งเป็นวิธีการทางสถิติในการประมวลผลและหาความสัมพันธ์ของสิ่ง 2 สิ่งที่ต้องการ นั่นคือความคิดเห็นของพนักงานและผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กรโดยการค้นหาค่าประกอบที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานที่ดูจากผลผลิตปริมาณการผลิตยอดขาย อัตราการลาออกอัตราการเกิดอุบัติเหตุ กำไรต่อหน่วยการผลิต เป็นต้น จากการสำรวจทำให้ The Gallup Organization ค้นพบคำถาม 12 ประการ (Q12) ที่สามารถวัดความผูกพันของพนักงานอย่างแท้จริงซึ่งแต่ละคำถามจะมีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กรแตกต่างกันหามุมมองได้แก่ความจงรักภักดีของลูกค้า (Customer) ผลกำไร (Profitability) ผลผลิตของบริษัท (Productivity) อัตราการลาออกของพนักงาน (Turnover) และความปลอดภัยในการทำงาน (Safety)

จากคำถาม 12 ข้อ The Gallup Organization สามารถสรุปปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร ว่าประกอบด้วย ความคาดหวัง เครื่องมือและอุปกรณ์ โอกาสที่จะทำงานให้ดีที่สุด การได้รับการยอมรับ การดูแลเอาใจใส่ โอกาสในการพัฒนา การได้รับการยอมรับในความคิดเห็น ภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร เพื่อนร่วมงานที่มีคุณภาพ เพื่อร่วมงานที่ดี และความก้าวหน้าในงาน

สรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรเกิดขึ้นได้จากทัศนคติ ความรู้สึก อารมณ์ของบุคลากรหรือลูกค้าที่มีต่อองค์กรในเชิงบวก ซึ่งหากบุคลากรหรือลูกค้ามีความผูกพันต่อองค์กรจะเกิด

ความจงรักภักดี ตั้งใจปฏิบัติงานให้เกิดเป็นประโยชน์ต่อองค์กรสูงสุด นำพาองค์กรบรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ดังนั้นองค์กรที่ต้องการที่จะรักษาดีดุดคนดี คนเก่ง ไว้กับองค์กรต้องสร้างทัศนคติที่ดี ให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์กร หรือเพื่อช่วยเพิ่มและรักษาคุณค่าให้เกิดความจงรักภักดีส่งผลให้เกิดการเติบโตของยอดขายและกำไรที่ยั่งยืน

### 3. เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ฐานิภา เจริญเลิศวิวัฒน์ (2558) ได้ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในค่าตอบแทน สวัสดิการและคุณภาพชีวิตการทำงานที่มีผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กร ของกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข โดยการสอบถามพนักงานราชการที่ปฏิบัติงานอยู่ในสังกัดกรมควบคุมโรค (ส่วนกลาง) จำนวน 200 คน พบว่า ความพึงพอใจในค่าตอบแทน ( $r = 0.630$ ) สวัสดิการ ( $r = 0.614$ ) และคุณภาพชีวิต ( $r = 0.716$ ) มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความจงรักภักดีต่อองค์กร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

T. Ravikumar (2013) มหาวิทยาลัยศรีธรรมศาสตร์ ประเทศอินเดีย ได้ศึกษาผลกระทบของการทำงานเป็นทีม วัฒนธรรมการทำงาน ความเป็นผู้นำและค่าตอบแทนกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานใน MSMEs ประเทศอินเดีย พบว่า การทำงานเป็นทีม วัฒนธรรมการทำงาน ความเป็นผู้นำ และค่าตอบแทนมีผลต่อกระทบบอย่างมีนัยสำคัญต่อความผูกพันองค์กรของพนักงาน

### วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรที่ทำงานในกรมบัญชีกลางส่วนภูมิภาคซึ่งทราบจำนวนที่แน่นอนคือ 1,189 คนโดยกลุ่มตัวอย่างคือประชากรที่ใช้ในการวิจัย เนื่องจากสามารถระบุจำนวนประชากรที่แน่นอนได้ ดังนั้น จึงใช้การคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างแบบทราบจำนวนประชากรโดยใช้สูตรกำหนดความเชื่อมั่นที่ 95% ความผิดพลาดไม่เกินร้อยละ 5 สามารถคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างตามสูตรได้จำนวน 300 คน จากนั้นใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) แบ่งออกเป็นสำนักงานคลังจังหวัด จำนวน 76 จังหวัด และผู้วิจัยกำหนดสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างแต่ละจังหวัด ทั้งนี้ เพื่อผลการวิจัยที่น่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงเลือกกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา จำนวน 400 คน โดยมีระยะเวลาในการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตั้งแต่เดือนธันวาคม 2562 ถึงเดือนกุมภาพันธ์ 2563 เป็นระยะเวลาทั้งสิ้น 3 เดือน

เครื่องมือในการวัดตัวแปรงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) แบบปลายปิด แบ่งเนื้อหาออกเป็น 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นคำถามปลายปิด (Close-end-Question) ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในองค์กร และรายได้ต่อเดือน โดยลักษณะของการตอบแบบสอบถามเป็นการสำรวจรายการ (Check List) จำนวน 6 ข้อ



ส่วนที่ 2 คำถามความผูกพันต่อองค์กร โดยได้ทำการอ้างอิงข้อคำถาม 12 ประการมาจาก Q12 ของ The Gallup Organization (1992-1999) และปรับปรุงให้เหมาะสมกับงานวิจัย ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตรวัดส่วนประเมิณค่า (Rating Scale) มีข้อคำถามจำนวน 12 ข้อให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นว่าเห็นด้วยมากน้อยเพียงใด มีหลักเกณฑ์การให้คะแนนแบ่งออกเป็น 5 ระดับ โดยสามารถแปลความดังนี้ 1 หมายถึงไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง และ 5 หมายถึงเห็นด้วยอย่างยิ่ง

ส่วนที่ 3 คำถามความพึงพอใจในค่าตอบแทน จากการศึกษาแนวคิดค่าตอบแทนของ Mondy & Noe (1996) แบ่งออกเป็น 4 ด้าน มีข้อคำถามรวมจำนวน 21 ข้อ โดยแบ่งเป็นคำถามความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางตรง 3 ข้อ คำถามความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางอ้อม 6 ข้อ คำถามความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินด้านงาน 6 ข้อ และคำถามความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินด้านสภาพแวดล้อมของงาน 6 ข้อ ลักษณะการตอบแบบสอบถามเป็นแบบมาตรวัดส่วนประเมิณค่า (Rating Scale) โดย 1 หมายถึงไม่พอใจเลย และ 5 หมายถึงพอใจมากที่สุด

การทดสอบคุณภาพเครื่องมือ ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามมาทดสอบล่วงหน้า (Pretest) โดยการเก็บข้อมูลจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานในกรมบัญชีกลางที่มีคุณสมบัติและสถานภาพใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างที่จะเก็บข้อมูลจริง จำนวน 5 ราย และผู้วิจัยสังเกตการณ์ ซักถามเกี่ยวกับความเข้าใจในข้อคำถาม ผลปรากฏว่ามีบางคำถามที่ยังไม่ชัดเจน และผู้วิจัยได้ทำการแก้ไขปรับปรุงให้สมบูรณ์แล้ว จากนั้นนำไปทดลองทำแบบสอบถาม (Pilot Study) โดยเลือกกลุ่มเป้าหมายจำนวน 50 คน ซึ่งไม่มีรายชื่อในกลุ่มตัวอย่างที่จะทำการวิจัยและไม่ซ้ำกับกลุ่มทดสอบเดิม ปฏิบัติทุกขั้นตอนเหมือนกับการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจริง จากนั้นนำปัญหาที่พบจากการทำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปเก็บข้อมูลจริง

การคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์พิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์ครอนบ์คอัลฟา (Cronbach's Alpha Coefficient) ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้มีตัวแปรตามคือ ความผูกพันต่อองค์กรมาใช้ในการคำนวณ โดยจากการทดสอบแบบสอบถามจำนวน 50 คน ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.874 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.700 ถือว่าแบบสอบถามเป็นไปในทิศทางเดียวกัน จึงสามารถนำแบบสอบถามไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยได้

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยจัดทำแบบสอบถาม สร้างแบบสอบถามออนไลน์ และจัดส่งลิงค์แบบสอบถามออนไลน์ให้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 ชุดทางระบบสำนักงานอัตโนมัติกรมบัญชีกลาง (e-office) โดยเมื่อกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามข้อมูลจะถูกส่งมายัง Google Drive ของผู้วิจัย และผู้วิจัยทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ครบถ้วนเพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยเลือกใช้สถิติในการวิเคราะห์เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และสมมติฐาน ดังนี้

1. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในค่าตอบแทนและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร โดยใช้การวิเคราะห์ค่าสถิติ Correlation เพื่อหาความสัมพันธ์ของตัวแปร
2. การเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อความพึงพอใจในค่าตอบแทนของบุคลากร ประกอบไปด้วยประเภทบุคลากร และรายได้ต่อเดือน โดยใช้ค่าสถิติแบบ One-Way ANOVA

### ผลการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม 400 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 261 คน คิดเป็นร้อยละ 65.25 รองลงมาเป็นเพศหญิง จำนวน 139 คน คิดเป็นร้อยละ 34.75 โดยส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 180 คน คิดเป็นร้อยละ 45.0 รองลงมาคืออายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 132 คน คิดเป็นร้อยละ 33.0 ระดับการศึกษาส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีจำนวน 214 คน คิดเป็นร้อยละ 53.5 รองลงมาคือระดับการศึกษาปริญญาโทจำนวน 154 คน คิดเป็นร้อยละ 38.5 ประเภทบุคลากรส่วนใหญ่เป็นข้าราชการ จำนวน 302 คน คิดเป็นร้อยละ 75.5 รองลงมาเป็นลูกจ้างประจำ จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 12.0 โดยส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานระหว่าง 5-10 ปี จำนวน 116 คน คิดเป็นร้อยละ 29.0 รองลงมาคือระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 107 คน คิดเป็นร้อยละ 26.8 และมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานตั้งแต่ 21 ปี ขึ้นไป จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 20.3 ในส่วนของรายได้ต่อเดือน ส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือนระหว่าง 20,001-30,000 บาท จำนวน 168 คน คิดเป็นร้อยละ 42.0 รองลงมาคือรายได้ต่อเดือนระหว่าง 10,000-20,000 บาท จำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 28.2 และมีรายได้ต่อเดือนระหว่าง 30,001-40,000 บาท จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 20.3

**คำถามการวิจัยที่ 1** ความพึงพอใจในค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร หรือไม่ อย่างไร

H1<sub>a</sub>: ความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางตรงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

H1<sub>b</sub>: ความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางอ้อมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

H1<sub>c</sub>: ความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินด้านงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

H1<sub>d</sub>: ความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินด้านสภาพแวดล้อมของงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในค่าตอบแทนกับความผูกพันต่อองค์กร

ตัวแปร	M	SD	S1	S2	S3	S4	E
S1	3.66	0.868	1				
S2	4.08	0.829	0.567**	1			
S3	3.97	0.603	0.533**	0.233**	1		
S4	3.89	0.637	0.669**	0.334**	0.796	1	
E	3.97	0.484	.537**	0.206**	0.798**	0.811**	1

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

หมายเหตุ : S1 = แทนความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางตรง , S2 = แทนความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางอ้อม , S3 = แทนความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินด้านงาน , S4 = แทนความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินด้านสภาพแวดล้อมของงาน , E = แทนความผูกพันต่อองค์กร

จากตารางที่ 1 ผลการทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์ของความพึงพอใจในค่าตอบแทนและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรกรมบัญชีกลาง (ส่วนภูมิภาค) พบว่า ความพึงพอใจในค่าตอบแทนทุกด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์เป็นรายด้าน พบว่า ความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินด้านสภาพแวดล้อมของงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุด ( $r = 0.811$ ) รองลงมาคือ ความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินด้านงาน ( $r = 0.798$ ) ความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางตรง ( $r = 0.537$ ) และความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางอ้อม ( $r = 0.206$ ) ตามลำดับ โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ เมื่อความพึงพอใจในแต่ละด้านเพิ่มมากขึ้น จะส่งผลให้ความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มขึ้นเช่นเดียวกัน ดังนั้น จากผลการศึกษาดังกล่าว จึงยอมรับสมมติฐานที่ H1<sub>a</sub> H1<sub>b</sub> H1<sub>c</sub> และ H1<sub>d</sub>

**คำถามการวิจัยที่ 2** ประเภทบุคลากรที่แตกต่างกันจะมีความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร

H2<sub>a</sub> : ประเภทบุคลากรที่แตกต่างกันจะมีความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินด้านงานที่แตกต่างกัน

H2<sub>b</sub> : ประเภทบุคลากรที่แตกต่างกันจะมีความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินด้านสภาพแวดล้อมของงานที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 2 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างประเภทบุคลากรกับความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน

ความพึงพอใจ		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน ด้านงาน	ระหว่างกลุ่ม	4.911	3	1.637	4.629	.000*
	ภายในกลุ่ม	140.044	396	.354		
	รวม	144.955	399			
ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินด้าน สภาพแวดล้อมของงาน	ระหว่างกลุ่ม	2.772	3	.924	2.302	.014*
	ภายในกลุ่ม	158.947	396	.401		
	รวม	161.719	399			

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 2 ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า บุคลากรของกรมบัญชีกลาง (ส่วนภูมิภาค) ที่มีประเภทบุคลากรแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินด้านงาน และค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินด้านสภาพแวดล้อมของงานแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 จากผลการศึกษาดังกล่าว จึงยอมรับสมมติฐานที่ H<sub>2a</sub> และ H<sub>2b</sub>

ตารางที่ 3 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประเภทบุคลากรกับความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน

ความพึงพอใจ	ประเภทบุคลากร	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean			
						Lower Bound	Upper Bound	Minimum	Maximum
ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน ด้านงาน	ข้าราชการ	302	4.03	.636	.636	3.96	4.10	2	5
	ลูกจ้างประจำ	48	3.84	.413	.413	3.72	3.96	3	5
	พนักงานราชการ	22	3.73	.612	.612	3.46	4.01	3	5
	ลูกจ้างชั่วคราว	28	3.72	.301	.301	3.60	3.84	3	4
	Total	400	3.97	.603	.603	3.91	4.03	2	5
ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน ด้านสภาพแวดล้อม ของงาน	ข้าราชการ	302	3.93	.684	.684	3.86	4.01	2	5
	ลูกจ้างประจำ	48	3.68	.449	.449	3.55	3.81	3	5
	พนักงานราชการ	22	3.91	.536	.536	3.67	4.15	3	5
	ลูกจ้างชั่วคราว	28	3.81	.317	.317	3.69	3.93	3	4
	Total	400	3.89	.637	.637	3.83	3.96	2	5

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 3 พบว่า บุคลากรกรมบัญชีกลาง (ส่วนภูมิภาค) ประเภทข้าราชการมีความพึงพอใจในคำตอบแทนที่ไม่เป็นตัวแทนด้านงานสูงสุด ( $M = 4.03, S.D. = 0.636$ ) และมีบุคลากรประเภทลูกจ้างชั่วคราวมีความพึงพอใจในคำตอบแทนที่ไม่เป็นตัวแทนด้านงานน้อยที่สุด ( $M = 3.72, S.D. = 0.301$ ) สำหรับความพึงพอใจในคำตอบแทนที่ไม่เป็นตัวแทนด้านสภาพแวดล้อมของงาน มีบุคลากรประเภทข้าราชการมีความพึงพอใจสูงสุด ( $M = 3.93, S.D. = 0.684$ ) และบุคลากรประเภทลูกจ้างประจำมีความพึงพอใจน้อยที่สุด ( $M = 3.68, S.D. = 0.449$ )

**คำถามการวิจัยที่ 3** รายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกันจะมีความพึงพอใจในคำตอบแทนที่ไม่เป็นตัวแทนแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร

$H3_a$ : รายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกันจะมีความพึงพอใจในคำตอบแทนที่ไม่เป็นตัวแทนด้านงานที่แตกต่างกัน

$H3_b$ : รายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกันจะมีความพึงพอใจในคำตอบแทนที่ไม่เป็นตัวแทนด้านสภาพแวดล้อมของงานที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างรายได้ต่อเดือนกับความพึงพอใจในคำตอบแทนที่ไม่เป็นตัวแทน

ความพึงพอใจ		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
คำตอบแทนที่ไม่เป็นตัวแทนด้านงาน	ระหว่างกลุ่ม	16.407	3	5.469	16.847	.000*
	ภายในกลุ่ม	128.549	396	.325		
	รวม	144.955	399			
คำตอบแทนที่ไม่เป็นตัวแทนด้านสภาพแวดล้อมของงาน	ระหว่างกลุ่ม	15.235	3	5.078	13.729	.000*
	ภายในกลุ่ม	146.484	396	.370		
	รวม	161.719	399			

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4 เมื่อทดสอบสมมติฐาน พบว่า บุคลากรของกรมบัญชีกลาง (ส่วนภูมิภาค) ที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคำตอบแทนที่ไม่เป็นตัวแทนด้านงาน และคำตอบแทนที่ไม่เป็นตัวแทนด้านสภาพแวดล้อมของงานแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 จากผลการศึกษาดังกล่าว จึงยอมรับสมมติฐานที่  $H3_a$  และ  $H3_b$

ตารางที่ 5 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของรายได้ต่อเดือนกับความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน

ความพึงพอใจ	รายได้ต่อเดือน (บาท)	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
ค่าตอบแทน	10,000 - 20,000	113	3.87	.585	.055	3.76	3.97	2	5
ไม่เป็นตัวเงิน ด้านงาน	20,001 – 30,000	168	3.94	.589	.045	3.85	4.03	3	5
	30,001 – 40,000	81	3.89	.550	.061	3.77	4.01	3	5
	40,001 บาทขึ้นไป	38	4.59	.469	.076	4.43	4.74	3	5
	Total	400	3.97	.603	.030	3.91	4.03	2	5
ค่าตอบแทน	10,000 - 20,000	113	3.77	.520	.049	3.67	3.87	3	5
ไม่เป็นตัวเงิน ด้าน สภาพแวดล้อม ของงาน	20,001 – 30,000	168	3.97	.636	.049	3.88	4.07	2	5
	30,001 – 40,000	81	3.67	.710	.079	3.52	3.83	3	5
	40,001 บาทขึ้นไป	38	4.37	.478	.078	4.21	4.53	3	5
	Total	400	3.89	.637	.032	3.83	3.96	2	5

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 5 พบว่า บุคลากรกรมบัญชีกลาง (ส่วนภูมิภาค) ที่มีรายได้ต่อเดือน 40,001 บาทขึ้นไป มีความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินด้านงานสูงสุด (M = 4.59, S.D. = 0.469) และมีบุคลากรที่มีรายได้ต่อเดือนระหว่าง 10,000 – 20,000 บาทมีความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินด้านงานน้อยที่สุด (M = 3.87, S.D. = 0.585) สำหรับความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินด้านสภาพแวดล้อมของงาน บุคลากรที่มีรายได้ต่อเดือน 40,001 บาทขึ้นไปมีความพึงพอใจสูงสุด (M = 4.37, S.D. = 0.478) และบุคลากรที่มีรายได้ต่อเดือนระหว่าง 30,001 – 40,000 บาทมีความพึงพอใจน้อยที่สุด (M = 3.67, S.D. = 0.710)

## อภิปรายผล

จากผลการวิจัย การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในค่าตอบแทนและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรกรมบัญชีกลาง (ส่วนภูมิภาค) นำผลสรุปการอภิปรายผลได้ ดังนี้

**ผลการทดสอบสมมติฐานตามคำถามการวิจัยที่ 1** พบว่า ความพึงพอใจในค่าตอบแทนทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร โดยความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินด้านสภาพแวดล้อมของงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุด รองลงมาคือ ความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินด้านงาน ความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางตรง และความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางอ้อม ตามลำดับ เนื่องจากการจัดค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินเป็นไปตามกฎระเบียบที่เป็นมาตรฐาน และกรมบัญชีกลางได้มีการจัดสวัสดิการต่างๆ อย่างเหมาะสมแก่บุคลากร รวมถึงมีการสำรวจความต้องการของบุคลากรอยู่เป็นประจำเพื่อนำไปพิจารณาเกี่ยวกับค่าตอบแทนที่เหมาะสม ซึ่งเมื่อบุคลากรเกิดความพึงพอใจในค่าตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินหรือไม่เป็นตัวเงิน จึงส่งผลทำให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์กร

**ผลการทดสอบสมมติฐานตามคำถามการวิจัยที่ 2** พบว่า ประเภทบุคลากรที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินด้านงาน และค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินด้านสภาพแวดล้อมของงานที่แตกต่างกัน ซึ่งบุคลากรประเภทข้าราชการมีความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินทั้งด้านงาน และด้านสภาพแวดล้อมของงานสูงสุด เนื่องจากข้าราชการมีโอกาสก้าวหน้าในงาน ได้รับการยอมรับในการทำงาน และเกิดความภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กร รวมถึงมีความพอใจในนโยบายค่าตอบแทน และระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมากกว่าบุคลากรประเภทอื่นๆ ในขณะที่บุคลากรประเภทลูกจ้างชั่วคราวมีความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินด้านงานน้อยที่สุด และบุคลากรประเภทลูกจ้างประจำมีความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินด้านสภาพแวดล้อมของงานน้อยที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าลูกจ้างชั่วคราวและลูกจ้างประจำมีโอกาสก้าวหน้าในงานน้อยกว่าข้าราชการ รวมถึงนโยบายค่าตอบแทนการเลื่อนเงินเดือนไม่ดีเทียบเท่าข้าราชการ จึงเกิดความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินน้อยกว่าบุคลากรประเภทข้าราชการ

**ผลการทดสอบสมมติฐานตามคำถามการวิจัยที่ 3** พบว่า รายได้ต่อเดือนของบุคลากรที่แตกต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินด้านงาน และค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินด้านสภาพแวดล้อมของงานที่แตกต่างกัน โดยบุคลากรที่มีรายได้ต่อเดือน 40,001 บาทขึ้นไปมีความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินทั้งด้านงาน และด้านสภาพแวดล้อมของงานสูงสุดในขณะที่บุคลากรที่มีรายได้ต่อเดือนระหว่าง 10,000 – 20,000 บาทมีความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินด้านงานน้อยที่สุด และบุคลากรที่มีรายได้ต่อเดือนระหว่าง 30,001 – 40,000 บาทมีความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินด้านสภาพแวดล้อมของงานน้อยที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะส่วนใหญ่จะอยู่ในช่วงที่อยู่ในตำแหน่งหน้าที่

ที่สูงขึ้น แต่ก็ยังไม่ได้สูงสุดจึงมีภาระงานความรับผิดชอบมาก มีผู้โต้แย้งกับบัญชาที่ต้องดูแลบริหารจัดการ และยังคงรับนโยบายจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารสูงสุดขององค์กรอีกด้วย

### ข้อเสนอแนะ

ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินด้านสภาพแวดล้อมของงาน และด้านงาน เนื่องจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผลการวิจัยพบว่าความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงินด้านสภาพแวดล้อมของงาน และด้านงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุด ซึ่งจากผลการวิจัยสามารถสนับสนุนได้ว่าสภาพแวดล้อมของงาน เช่น การสร้างบรรยากาศในการทำงาน การดูแลสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงานของบุคลากร การยืดหยุ่นในการทำงาน การกำหนดนโยบายค่าตอบแทนและระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม การมีการบังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานที่ดีมีคุณภาพ เป็นสิ่งที่ทำให้บุคลากรมีความรู้สึกหรือเจตคติที่ดีต่อองค์กร เกิดความพึงพอใจและเกิดความผูกพันต่อองค์กร นอกจากนี้ด้านงาน ได้แก่ การมอบหมายงานที่สำคัญและมีความท้าทายความสามารถมากกว่างานที่ทำประจำ เป็นสิ่งช่วยกระตุ้นให้บุคลากรต้องการแสดงความสามารถศักยภาพของตนเองเพื่อให้เกิดการยอมรับนับถือในการทำงาน แสดงให้เห็นถึงการทำงานที่มีประสิทธิภาพอันส่งผลต่อความเจริญเติบโตสายอาชีพของบุคลากร ดังนั้น ฝ่ายบริหารควรมีการกำหนดกลยุทธ์นโยบายการดูแลสุขภาพ ความปลอดภัย ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน การจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี รวมถึงกำหนดกลยุทธ์นโยบาย เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานทราบเป้าหมายการทำงาน และความเจริญในสายงานอาชีพ เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจและเกิดความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น ส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จ

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางการบริหารค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน ความผูกพันต่อองค์กร ที่มีผลต่อความสำเร็จ ความมีประสิทธิภาพ ทัศนคติ หรือ ความรักในงาน
2. ควรทำการศึกษาว่าปัจจัยใดอีกนอกจากค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน ที่จะทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจและเกิดความผูกพันต่อองค์กร
3. ศึกษาเกี่ยวกับความต้องการในค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินของบุคลากรเพิ่มเติม โดยให้บุคลากรขององค์กรแสดงข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ หรือแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์นโยบายค่าตอบแทน เพื่อนำไปประกอบการพิจารณาวางแผนต่อไป



## เอกสารอ้างอิง

- จรรยาศักดิ์ สุนทรเดชา. (2561). เทคนิคการบริหารค่าตอบแทนที่มีประสิทธิภาพ. วารสารสถาบันวิจัยพินิตธรรม, 5(1), 45-47
- ชลวานา สะธานี. (2550). ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร : กรณีศึกษาพนักงานโรงแรมภัทราภิรมชาติ จังหวัดระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน). (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์).
- ฐานิญา เจริญเลิศวิวัฒน์. (2558). ความพึงพอใจในค่าตอบแทน สวัสดิการและคุณภาพชีวิตการทำงานที่มีผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กร : กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี).
- ธงชัย สันติวงษ์. (2539). การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.
- วิชัย วงษ์ใหญ่. (2554). “การบริหารคนเก่ง”. สารานุกรมวิชาชีพครู เฉลิมพระเกียรติ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวเนื่องในโอกาสพระราชพิธีมหามงคลเฉลิมพระชนมพรรษา 7 รอบ 5 ธันวาคม 2554. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการสภา. 105 - 110
- ศศิธร อารักษ์. (2549). ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- สุรางค์รัตน์ วตินารมณ. (2540). สวัสดิการในองค์กร : แนวคิดและวิธีการบริหาร. กรุงเทพฯ : เมล็ดทรายพริ้นติ้ง.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2555). คู่มือระบบค่าตอบแทนสำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญ (พิมพ์ครั้งที่ 1). นนทบุรี : โรงพิมพ์ สำนักงาน ก.พ.
- Gallup, G. H. (1976, Winter). Human needs and satisfactions : A global survey. Public Opinion Quarterly, 40(4), 459-467.
- Mondy, R. W. & Noe, R. M. 1996. Human Resource Management. 6<sup>th</sup> ed. New Jersey: Prentic-Hall Inc.
- The Gallup Organization (1992-1999). Gallup Workplace Audit (Copyright Registration Certificate TZ-5 080066). Washington, D.C. : U.S. Copyright Office.
- T. Ravikumar (2013). A Study on Impact of Team Work, Work Culture, Leadership And Compensation on Engagement Level of Employees in MSMEs in India. Retrieved March 2, 2020, from <http://www.garph.co.uk/IJARMSS/Aug2013/15.pdf>