

พลของการจัดสรรเงินรางวัลในภาคราชการไทย*

The Outcomes of Incentive Allocation in Thai Public Sector

กัลยาณี คุณมี, Ph.D.** Kalayanee Koonmee

บทคัดย่อ

แนวความคิดในการปฏิรูประบบราชการให้สามารถบริการประชาชนด้วยประสิทธิภาพและคุณภาพที่สูงขึ้นเป็นที่มาของความริเริ่มในการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานของระบบราชการไทยซึ่งเพิ่งเริ่มต้นดำเนินการอย่างจริงจังและชัดเจนเป็นครั้งแรกเมื่อ 2-3 ปีมานี้ วัตถุประสงค์ของงานวิจัยชิ้นนี้ เพื่อศึกษาผลของการจัดสรรเงินรางวัลในภาคราชการไทย โดยใช้การสำรวจความคิดเห็นจากบุคลากรในภาคราชการทั่วประเทศเกี่ยวกับนโยบายและการบริหารจัดการในการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547-2548 โดยการสุ่มตัวอย่างแบบผสมผสานระหว่างการสุ่มแบบกลุ่มและแบบมีชั้นภูมิตามกลุ่มประชากรที่แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มตามต้นสังกัด คือ กรม/กระทรวง สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด ได้รับแบบสอบถามกลับมา 2,600 ชุด คิดเป็น 72% ของตัวอย่าง ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรในภาคราชการโดยรวมมีความเห็นด้วยกับนโยบายค่าตอบแทนสูงใจ แต่ยังเห็นว่าการดำเนินการบริหารจัดการด้านค่าตอบแทนสูงใจของสำนักงาน ก.พ.ร. และของหน่วยงานต้นสังกัดอยู่ในระดับที่ควรปรับปรุงให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงานสูงสุด คือ มุมมองความยุติธรรมด้านการจัดสรรของบุคลากร ในขณะที่นโยบายในการจัดสรรเงินรางวัลและประสิทธิภาพการดำเนินงานของสำนักงาน ก.พ.ร. จะส่งผลกระทบมากกว่า มุมมองความยุติธรรมด้านการจัดสรรต่อความพึงพอใจในงาน ปัจจัยเชิงบริบทโดยเฉพาะมุมมองการประเมินหน่วยงานของบุคลากรมีผลกระทบบางส่วนต่อแรงจูงใจในการทำงานและความพึงพอใจในงาน การจัดสรรเงินรางวัลส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการทำงานและความพึงพอใจในงานของบุคลากรในระดับสูงมากกว่าในระดับสูง รวมทั้งต่อบุคลากรในสังกัดสถาบันอุดมศึกษาและจังหวัดมากกว่าในสังกัดกรม/กระทรวง

คำสำคัญ: การจัดสรรเงินรางวัล ค่าตอบแทนสูงใจ แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน ภาคราชการไทย สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)

* งานวิจัยชิ้นนี้ได้รับทุนสนับสนุนจากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.)

** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

118 ถนนเสรีไทย แขวงคลองจั่น เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ 10240

Abstract

Incentive compensation has been employed over the last few years by the Thai government to encourage efficiency and quality in the Thai public service. This research is designed to investigate the outcomes of incentive allocation in the Thai public sector by measuring relevant government personnel's opinions on the incentive policy and its administration during the 2004-2005 fiscal year. The data were collected through a self-administered questionnaire using stratified multi-stage cluster sampling categorized into three groups: departments, higher education institutes, and provinces. The findings obtained from 2,600 samples (72% response rate) show that the respondents agree with the incentive policy, but think that the Office of the Public Sector Development Commission (OPDC) and their work units should increase the efficiency of the incentive management. Distributive justice is the most significant influence on motivation. The incentive policy and the efficiency of OPDC's management of it significantly affect job satisfaction. Context factors, especially unit evaluation, slightly influence employees—motivation and job satisfaction. Incentive allocation has a significantly greater impact on lower officers than on higher ones, and on higher education institutes and provincial officers than on departmental ones.

Keywords: *Incentive Allocation, Incentive Compensation, Motivation, Job Satisfaction, Thai Public Service, The Office of the Public Sector Development Commission*

I บทนำ

การจัดสรรสิ่งจูงใจในภาคราชการไทยเกิดจากการริเริ่มของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) ที่ได้นำเสนอขอความเห็นชอบจากที่ประชุมคณะรัฐมนตรีเมื่อปี พ.ศ. 2546 เพื่อให้มีการจัดสรรสิ่งจูงใจตามผลการปฏิบัติราชการที่ได้มีการตั้งเป้าหมาย (การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ) ไว้ล่วงหน้าตั้งแต่ต้นปีงบประมาณของส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด เพื่อให้หน่วยงานเหล่านั้นนำสิ่งจูงใจที่ได้ไปจัดสรรให้แก่บุคลากรในสังกัดต่อไป โดยในการกำหนดแนวทางและสิ่งจูงใจภาคราชการต้องส่งเสริมให้เกิดการพัฒนา ระบบราชการ เสริมสร้างความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติราชการให้เกิดประสิทธิภาพ เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนในที่สุด

การจัดสรรเงินรางวัลเป็นรูปแบบหนึ่งของสิ่งจูงใจในภาคราชการที่ได้เริ่มดำเนินการมาแล้ว 2 ปี เมื่อปีงบประมาณ พ.ศ. 2547-2548 และกำลังดำเนินการจัดสรรเป็นปีที่ 3 สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 เมื่อส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด ได้ดำเนินการตามเป้าหมาย (แนวทางการปฏิบัติราชการและคำรับรองการปฏิบัติราชการ) ที่ตั้งไว้ตั้งแต่ช่วงต้นปีงบประมาณ ซึ่งมีการกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานออกเป็น 4 มิติ คือ มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร หลังจากนั้นสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) จะดำเนินการจัดสรรเงินรางวัลจำนวน 5,550 ล้านบาทให้แก่ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด ตามผลการประเมินการปฏิบัติราชการของหน่วยงานเหล่านั้น และเมื่อส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดได้รับเงินรางวัลไปแล้ว ก็จะกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัลให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างประจำในสังกัดต่อไปตามแนวทางข้อเสนอแนะของสำนักงาน ก.พ.ร.

II กรอบแนวคิดในการศึกษา

งานวิจัยที่หลากหลายรวมทั้งแนวความคิดทฤษฎีที่สำคัญหลายทฤษฎีทั้งทางด้านจิตวิทยาและด้านเศรษฐศาสตร์ได้แสดงให้เห็นว่า การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานสามารถที่จะเป็นวิธีการที่พึงปรารถนาเพราะมีศักยภาพที่จะนำไปสู่ผลงานที่ดีขึ้นได้ เมื่อมีการออกแบบระบบและการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ในการพิจารณาตัดสินใจดำเนินการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานก่อนอื่นผู้บริหารจะต้องชั่งน้ำหนักระหว่างผลงานที่ได้มากับทรัพยากรที่ต้องเสียไป การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานอาจจะไม่พึงประสงค์เนื่องจากการที่ต้องใช้ทรัพยากรจำนวนมากในการสร้างและดำเนินการตามแผนการจ่ายค่าตอบแทน นอกจากนั้นยังอาจเกิดข้อบกพร่องบางอย่างขึ้นได้ ซึ่งมีนักวิชาการบางคนได้กล่าวอ้างไว้ เช่น แรงจูงใจภายในลดลง (Deci, 1972) การร่วมมือกันลดลง (Pearce, 1987) การเคารพตัวเองลดลง (Meyer, 1975) และความเสมอภาคลดลง (Adams, 1965 อ้างถึงใน Heneman & Werner, 2005: 52) อย่างไรก็ตามประเด็นความเสี่ยงหรือข้อบกพร่องที่กล่าวถึงแต่ละข้อดังกล่าวก็มีนักวิชาการอีกส่วนหนึ่งออกมาหักล้าง ไม่ว่าจะเป็นแรงจูงใจภายในที่เพิ่มขึ้น (Scott, Farh & Podsakoff, 1988) การออกแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานที่สนับสนุนทั้งการร่วมมือและการแข่งขันกัน (Heneman & Werner, 2005) การช่วยพนักงานปรับการคาดหวังที่ไม่เป็นจริงของพนักงานได้โดยใช้ท่วงทีในการจัดสรรและการสื่อสารในการขึ้นค่าตอบแทน (Lawler, 1976; Patten, 1977) และการโต้แย้งประเด็นความไม่เสมอภาคของ Gabris และ Mitchell (1988) และ Porter, Greenberger และ Heneman (1990) จากข้อโต้แย้งดังกล่าว นักวิชาการหลายคน (Gerhart & Rynes, 2003; R. Heneman, 2001; Lawler, 1976) ได้ให้ข้อแนะนำว่าเมื่อมีการประเมินความต้องการในการจ่ายค่าตอบแทนตาม

ผลงานผู้เกี่ยวข้องควรคำนึงถึงข้อบกพร่องที่อาจเกิดขึ้นได้ด้วยเช่นกัน หากแผนการจัดสรรสิ่งจูงใจมีการพัฒนาและบริหารจัดการอย่างดี การจ่ายค่าตอบแทนจูงใจก็น่าจะส่งผลลัพธ์ที่ดีตามมา นั่นคือ ถ้าการให้ค่าตอบแทนจูงใจเชื่อมโยงกับผลงานแล้วค่าตอบแทนจูงใจควรนำไปสู่ผลงานที่ดีขึ้น รวมทั้งผลลัพธ์อื่นพึงปรารถนาอื่น ๆ (Gerhart & Rynes, 2003; Heneman, 2001; Heneman & Gresham, 1998; Lawler, 1976)

การจัดสรรสิ่งจูงใจในภาคราชการเริ่มเกิดขึ้นมาเป็นเวลาหลายสิบปีมาแล้วในสหรัฐอเมริกา ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าเป็นประเทศนำหน้าในการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน และมีการใช้มากขึ้นอย่างเห็นได้ชัดในช่วงปลายทศวรรษ 1990 ซึ่งเป็นช่วงที่รัฐบาลมีงบประมาณเกินดุลและสามารถสนับสนุนความริเริ่มในการใช้ค่าตอบแทนแบบจูงใจของภาครัฐได้ นอกจากนี้ยังมีพัฒนาการที่ส่งเสริมความริเริ่มนี้อย่างมาก คือ แนวความคิดในการปฏิรูประบบราชการและแนวคิดการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน การสนับสนุนการปฏิรูประบบราชการให้มีขนาดเล็กลง มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ซึ่งผู้บริหารจะต้องออกแบบกลยุทธ์ใหม่ในการบริหารองค์กรเพื่อให้เป็นหน่วยงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูงในการนำส่งบริการสาธารณะ (Risher, 1997; Gaebler & Osborne, 1992) การจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจถูกมองว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญสำหรับการปฏิรูประบบราชการ (Risher et al., 1997; Siegel, 1992; Meehan, 1991) ผู้สนับสนุนในการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานมองว่าระบบค่าตอบแทนภาครัฐที่บุคลากรทุกระดับนับจากผู้บริหารจนถึงระดับปฏิบัติการมีส่วนสำคัญอย่างมีนัยสำคัญของการจ่ายค่าตอบแทนที่ผูกติดกับผลงานขององค์กร หน่วยงานหรือบุคลากร (Wise, 1994; Newlin & Meng, 1991; Mitchell et al., 1990) ผู้สนับสนุนเหล่านี้มีความเชื่อในทฤษฎีค่าตอบแทนและทฤษฎีแรงจูงใจ (ซึ่งแต่เดิมประยุกต์ใช้ในภาคเอกชนมากกว่าภาครัฐ) ที่เห็นว่าการเชื่อมต่อระหว่างรางวัลกับผลงานนำไปสู่ทัศนคติของความชอบในงานมากขึ้น ซึ่งส่งผลให้เกิดความทุ่มเททำงานหนักขึ้นหรือดีขึ้นและผลงานขององค์กรและของงานเพิ่มขึ้น (Lawler, 2000; Gerhart et al., 1992) แนวคิดทั้งสองนี้ก่อให้เกิดพื้นฐานความคิดสำหรับภาครัฐที่จะใช้การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานในการจูงใจข้าราชการให้บริการประชาชนอย่างมีคุณภาพสูง

อย่างไรก็ตาม ภาคราชการมีคุณลักษณะหลายประการที่จำกัดประสิทธิภาพของการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจ เช่น งบประมาณที่จำกัด การไม่สามารถจ่ายค่าตอบแทนที่แตกต่างกันมากเนื่องจากระบบการทำงานและแนวคิดวัฒนธรรมองค์กรแบบเท่าเทียม ประวัติศาสตร์อันยาวนานของการจ่ายค่าตอบแทนที่อิงกับอายุงานมากกว่าผลงาน เป็นต้น (Kellough & Seldon, 1997; Lewin, 2003; Rainey, 1979) ข้อจำกัดต่าง ๆ เหล่านี้ส่งผลให้ผลสำเร็จในการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจยังคลุมเครือและมุมมองต่อประสิทธิภาพในการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจของบุคลากรต่ำกว่าเมื่อเทียบกับภาคเอกชน (Brown, 2001; Heneman, 1990; Lewin, 2003; Richer, 2002) แม้กระนั้นก็ตามงานวิจัยหลายชิ้นแสดงให้เห็นถึงผลบวกของค่าตอบแทนจูงใจในภาคราชการ และ

งานวิจัยบางชิ้นแสดงให้เห็นว่าถึงแม้จะมีปัญหาค่อนข้างมากเวลาจะดำเนินการ แต่ผลตอบแทนที่ได้จากแผนการจ่ายค่าตอบแทนสูงใจอาจจะสูงกว่าในภาคเอกชนก็เป็นได้ (Giles & Barrett, 1971; Gomez-Mejia & Balkin, 1989; Heneman, Greenberger, & Strasser, 1988)

งานวิจัยชิ้นนี้จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาวิเคราะห์การจัดสรรเงินรางวัลในภาคราชการไทยซึ่งเพิ่งเริ่มดำเนินการอย่างจริงจังและชัดเจนเป็นครั้งแรก รวมทั้งเพื่อศึกษาผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547-2548 ที่ผ่านมา โดยในการศึกษาวิเคราะห์ผู้วิจัยจะทำการสำรวจความคิดเห็นด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับนโยบายและการบริหารจัดการในการจัดสรรเงินรางวัล ในส่วนของการศึกษาผลลัพธ์จากการจัดสรรเงินรางวัลผู้วิจัยได้ปรับประยุกต์เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลแผนการจ่ายค่าตอบแทนสูงใจที่ R. Heneman และ Werner (2005) ได้พัฒนาขึ้น ซึ่งตัวแบบเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลแผนการจ่ายค่าตอบแทนสูงใจนั้นมีผลลัพธ์หลากหลายสำหรับระบบค่าตอบแทนสูงใจ ผลลัพธ์เหล่านี้สามารถแบ่งได้เป็น 2 มิติ คือ (1) ระดับของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ได้แก่ ระดับบุคคล หรือระดับหน่วยงาน/องค์กร แผนการบริหารจัดการและการพัฒนาที่ดีจะมีผลกระทบทางบวกต่อบุคลากรและหน่วยงานในองค์กร และ (2) ช่วงเวลาของผลที่เกิดขึ้นหลังจากการจ่ายค่าตอบแทนสูงใจ ได้แก่ ผลที่เกิดขึ้นทันที และผลที่เกิดขึ้นภายหลังการศึกษาคั้งนี้มุ่งไปที่ การประเมินผลลัพธ์ต่อบุคลากรทั้งที่เกิดขึ้นทันที (Immediate Individual Employee Outcomes) ได้แก่ มุมมองการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน และมุมมองด้านความยุติธรรม นอกจากนี้งานวิจัยนี้ยังได้มุ่งประเมินผลลัพธ์ต่อบุคลากรที่เกิดขึ้นภายหลัง (Distant Individual Employee Outcomes) เพิ่มเติมขึ้นมามีด้วย ซึ่งผลลัพธ์กลุ่มนี้เกิดขึ้นกับบุคลากรแต่ส่งผลช้ากว่ามุมมองที่เกิดขึ้นทันทีของบุคลากรดังกล่าวข้างต้น เกณฑ์วัดผลที่เกิดขึ้นภายหลังเหล่านี้ประกอบด้วยปฏิกริยาเชิงความชอบและเชิงพฤติกรรมต่อแผนการจ่ายค่าตอบแทนสูงใจ ได้แก่ ผลการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจในงาน โดยมีรายละเอียดของเกณฑ์ต่าง ๆ ที่ใช้ประเมินในงานวิจัยนี้ ดังนี้

ปัจจัยที่ใช้ประเมินผลลัพธ์ต่อบุคลากรที่เกิดขึ้นทันที

1) มุมมองการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน (Pay-for-Performance Perceptions)

ความสัมพันธ์เชิงรับรูระหว่างค่าตอบแทนกับผลงานมีความสำคัญพอ ๆ กับความสัมพันธ์จริงระหว่าง 2 ตัวแปรนี้ Heneman และคณะ (1988) ได้สร้างตัววัดมุมมองเหล่านี้ ซึ่งต่อมาในงานวิจัยหลายชิ้นที่ยืนยันถึงความน่าเชื่อถือของตัววัดเหล่านี้ (Shaw et al. 2003; St-Onge, 2000) และงานวิจัยชิ้นนี้ได้ดัดแปลงตัวชี้วัดบางตัวมาใช้เพื่อประเมินว่ามุมมองจากการเชื่อมโยงผลงานเข้ากับเงินรางวัลของบุคลากรเป็นอย่างไร และมุมมองนี้ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจและ/หรือความพึงพอใจในงานของบุคลากรหรือไม่

2) มุมมองด้านความยุติธรรม (Justice Perceptions)

ความยุติธรรมในองค์กร (Organizational justice) หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรถึงความ เป็นธรรมโดยรวมภายในองค์กร (Greenberg, 2005: 36) มุมมองด้านความยุติธรรม ประกอบด้วย การวัดหลายรูปแบบทั้งความยุติธรรมด้านการจัดสรร ด้านกระบวนการ ด้าน ปฏิสัมพันธ์ และด้านสารสนเทศ (Distributive, procedural, interactional, and informational justice) ความยุติธรรมด้านการจัดสรรมุ่งเน้นในความยุติธรรมของการจัดสรรรางวัล จำนวน รางวัลที่ได้รับ ความยุติธรรมด้านกระบวนการมุ่งเน้นในความยุติธรรมของขั้นตอนการพิจารณา จัดสรรรางวัล ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์มุ่งเน้นในท่วงทีที่บุคลากรได้รับการปฏิบัติ และ ความยุติธรรมด้านสารสนเทศ มุ่งเน้นไปที่สารสนเทศที่ใช้อธิบายกระบวนการตัดสินใจและ การจัดสรรรางวัล (Greenberg, 2005: 37-40; Robbins and Judge, 2007: 185-186) การศึกษาชิ้นนี้มุ่งเน้นการวัดมุมมองด้านความยุติธรรมของบุคลากรที่มีการศึกษาวิจัยและใช้มาก ที่สุดสองรูปแบบ คือ มุมมองความยุติธรรมด้านการจัดสรรและมุมมองความยุติธรรมด้าน กระบวนการ

ปัจจัยที่ใช้ประเมินผลลัพธ์ต่อบุคลากรที่เกิดขึ้นภายหลัง

1) ผลการปฏิบัติงาน (Job Performance)

ผลการปฏิบัติงานเป็นปฏิกริยาตอบกลับต่อค่าตอบแทนสูงใจ เป้าหมายของค่าตอบแทน สูงใจ คือ ผลงานที่เพิ่มขึ้น และประเด็นที่ทำหายยิ่งไปกว่าระดับของผลการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้น คือ การทำให้ผลการดำเนินงานนั้นคงอยู่ในระยะยาว ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าค่าตอบแทนสูงใจที่ประสบ ความสำเร็จ คือ การทำให้ผลงานที่เพิ่มขึ้นนั้นคงอยู่ในระยะยาว (Kirk & Brown, 2003) การศึกษาครั้งนี้ใช้ความคิดเห็นต่อปฏิกริยาที่แสดงออกในการทำงานหลังการจัดสรรเงินรางวัล นั้นคือ ความทุ่มเทและความกระตือรือร้นในการทำงาน ซึ่งเรียกรวมกันว่า แรงสูงใจในการทำงาน เป็นตัวประเมินผลลัพธ์ข้อนี้

2) ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction)

ปฏิกริยาเชิงความชอบในงานอย่างหนึ่ง คือ ความพึงพอใจในงาน ซึ่งปฏิกริยานี้ได้จากการ ประเมินของบุคลากรถึง “สิ่งที่เป็นอยู่” กับ “สิ่งที่ควรจะเป็น” ในเรื่องเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในงาน และตัวเนื่องงานเอง (Locke, 1976) การวัดความพึงพอใจในงานมีตัววัดอย่างละเอียดที่ผ่านการ ทดสอบและมีคุณสมบัติที่น่าเชื่อถือได้หลายตัว เช่น Minnesota Satisfaction Questionnaire และ Job Description Index (Heneman & Werner, 2005) ซึ่งเงื่อนไขของงานอย่างหนึ่ง ที่ใช้ประเมินในตัววัดทั้งสอง ก็คือ ค่าตอบแทน สำหรับงานวิจัยชิ้นนี้ทำการประเมินความพึงพอใจ

ในงานที่ชี้เฉพาะเจาะจงจากผลของการจัดสรรเงินรางวัลซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งของคำตอบแทนเท่านั้น

ทั้งนี้ได้ตั้งสมมติฐานในการศึกษาส่วนนี้ไว้ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 นโยบายการจัดสรรเงินรางวัล ประสิทธิภาพในการดำเนินการจัดสรรเงินรางวัลของสำนักงาน ก.พ.ร. มุมมองของบุคลากรต่อการเชื่อมโยงผลงานเข้ากับการจัดสรรเงินรางวัล มุมมองของบุคลากรต่อความยุติธรรมด้านการจัดสรร และมุมมองของบุคลากรต่อความยุติธรรมด้านกระบวนการ มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร

สมมติฐานที่ 2 นโยบายการจัดสรรเงินรางวัล ประสิทธิภาพในการดำเนินการจัดสรรเงินรางวัลของหน่วยงาน มุมมองของบุคลากรต่อการเชื่อมโยงผลงานเข้ากับการจัดสรรเงินรางวัล มุมมองของบุคลากรต่อความยุติธรรมด้านการจัดสรร และมุมมองของบุคลากรต่อความยุติธรรมด้านกระบวนการ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของบุคลากร

สมมติฐานที่ 3 นโยบายการจัดสรรเงินรางวัล ประสิทธิภาพในการดำเนินการจัดสรรเงินรางวัลของหน่วยงาน มุมมองของบุคลากรต่อการเชื่อมโยงผลงานเข้ากับการจัดสรรเงินรางวัล มุมมองของบุคลากรต่อความยุติธรรมด้านการจัดสรร และมุมมองของบุคลากรต่อความยุติธรรมด้านกระบวนการ มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร

สมมติฐานที่ 4 นโยบายการจัดสรรเงินรางวัล ประสิทธิภาพในการดำเนินการจัดสรรเงินรางวัลของหน่วยงาน มุมมองของบุคลากรต่อการเชื่อมโยงผลงานเข้ากับการจัดสรรเงินรางวัล มุมมองของบุคลากรต่อความยุติธรรมด้านการจัดสรร และมุมมองของบุคลากรต่อความยุติธรรมด้านกระบวนการ มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากร

นอกจากผลลัพธ์ที่เกิดจากการจ่ายคำตอบแทนจูงใจดังที่กล่าวมาในข้างต้นแล้ว งานวิจัยหลายชิ้นในอดีตแสดงให้เห็นว่าการเพิ่มขึ้นของคำตอบแทนนอกจากจะมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญกับผลงานแล้ว ยังมีความสัมพันธ์กับปัจจัยอื่น ๆ ด้วย เช่น คุณสมบัติของหัวหน้าผู้ที่เป็นคนจัดสรรสิ่งจูงใจ (อายุ อาวุโส และเงินเดือน) พยากรณ์การเพิ่มขึ้นของสิ่งจูงใจได้เกือบครึ่งหนึ่งพอ ๆ กับระดับผลงานของบุคลากร (Heneman & Cohen, 1988) เจื่อนไขของคัครที่สามารภจัฒการกัการจัฒสรลัองจุใจได้ ประกอบด้วยลักษณะทั้งที่ปรากฏชัด เช่น ชนิดขององค์กรและชนิดของงานที่ท่า (Jackson, Schuler, & Rivero, 1989; Lewin, 2003; Perry, 1986) นอกจากนั้นยังประกอบด้วยลักษณะที่ปรากฏไม่เด่นชัดนัก เช่น วัฒนธรรมขององค์กร (Meindl, 1989; Pattern, 1977) ทั้งลักษณะที่ปรากฏชัดและไม่ชัดมีอิทธิพลต่อระดับของสิ่งจูงใจที่องค์กรจะทำการจัดสรร

งานวิจัยชั้นนี้ได้ศึกษาครอบคลุมถึงอิทธิพลของปัจจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้น โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ ปัจจัยเชิงบริบท (ความพึงพอใจต่อหน่วยงานและผู้บังคับบัญชา และการประเมินหน่วยงานต้นสังกัด) และปัจจัยประชากรศาสตร์ (เพศ อายุ อายุราชการ ระดับการศึกษา สถานภาพการจ้าง ระดับตำแหน่งงาน ระดับเงินเดือน และประเภทของหน่วยงานต้นสังกัด) เข้ามาพิจารณาด้วย ตามสมมติฐานที่ 5-8 ดังนี้

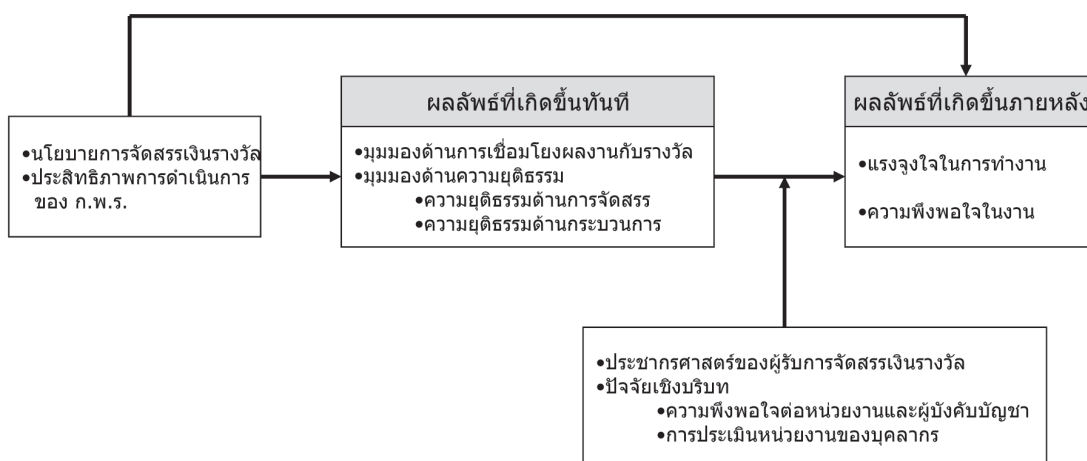
สมมติฐานที่ 5 ปัจจัยเชิงบริบท ได้แก่ ความพึงพอใจต่อหน่วยงานและผู้บังคับบัญชา และการประเมินหน่วยงานของบุคลากร มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร

สมมติฐานที่ 6 ปัจจัยเชิงบริบท ได้แก่ ความพึงพอใจต่อหน่วยงานและผู้บังคับบัญชา และการประเมินหน่วยงานของบุคลากร มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากร

สมมติฐานที่ 7 ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ อายุราชการ ระดับการศึกษา สถานภาพการจ้าง ระดับตำแหน่งงาน ระดับเงินเดือน และประเภทของหน่วยงานต้นสังกัด มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร

สมมติฐานที่ 8 ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ อายุราชการ ระดับการศึกษา สถานภาพการจ้าง ระดับตำแหน่งงาน ระดับเงินเดือน และประเภทของหน่วยงานต้นสังกัด มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากร

โดยมีกรอบแนวคิดในการศึกษาทั้งหมดในแผนภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการศึกษา

III ระเบียบวิธีวิจัย

วิธีการและขั้นตอนในการศึกษาได้มีการเก็บข้อมูลปฐมภูมิจากการสำรวจโดยใช้แบบสอบถามประชากรในการศึกษาครั้งนี้ คือ ข้าราชการและลูกจ้างประจำทั่วประเทศ กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาได้มาจากการสุ่มตัวอย่างเชิงความน่าจะเป็นแบบผสมผสานระหว่างการสุ่มแบบกลุ่มและแบบมีชั้นภูมิ (Stratified Multi-Stage Cluster Sampling) โดยการหาขนาดตัวอย่างจากประชากรหน่วยงานที่จะทำการศึกษา ได้คำนวณตามสูตรของยามาเน (Yamane, 1967 อ้างใน สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2546) ซึ่งในการศึกษานี้มีจำนวนหน่วยราชการ 279 แห่ง และผู้วิจัยต้องการสุ่มตัวอย่างให้มีความคลาดเคลื่อนจากการสุ่ม 5% ขนาดของหน่วยงานที่ควรสุ่มตัวอย่าง คือ 164 หน่วยงาน จากนั้นใช้วิธีกำหนดเป็นโควตาจากหน่วยราชการแต่ละกลุ่ม ที่ได้แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ตามลักษณะการทำงานที่แตกต่างกันชัดเจน คือ ส่วนราชการ(กรม/กระทรวง) สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด เพื่อให้สามารถได้ตัวแทนจากแต่ละกลุ่มมาทำการวิเคราะห์ ซึ่งได้จำนวนหน่วยงานที่จะต้องทำการสุ่มตัวอย่าง คือ ส่วนราชการ 84 กรม/กระทรวง สถาบันอุดมศึกษา 36 แห่ง และ จังหวัด 44 จังหวัด ในการหาขนาดตัวอย่างจากประชากรที่เป็นข้าราชการและลูกจ้างประจำที่สังกัดภายใต้หน่วยงานตัวอย่างทั้ง 164 แห่ง ซึ่งมีจำนวนข้าราชการและลูกจ้างประจำจำนวน 723,375 ล้านคน แบ่งเป็นข้าราชการ 583,088 คน และลูกจ้างประจำ 140,287 คน (ใช้ตัวเลขจากกรมบัญชีกลางที่ได้มาพร้อมฐานเงินเดือนในการคำนวณการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548) ได้อ้างอิงจากตารางการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามตารางที่ 8.4 ของศิริชัย กาญจนวาสี (2545, หน้า 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

ในการเก็บข้อมูลได้ใช้แบบสอบถามที่ให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นตามมาตรวัดแบบลิเคอร์ท (Likert scale) โดยใช้คำตอบ 4 ระดับ คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยกำหนดคะแนนแบ่งช่วงพิสัยของการแปลความหมายของคะแนนเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นที่ได้ ออกเป็น 4 ระดับเช่นกัน ดังนี้

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

แบบสอบถามนี้ได้ทำการทดสอบความน่าเชื่อถือโดยการใช้อนุภาคจากคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และกองบริการกลาง สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ เป็นกลุ่มทดสอบ ได้ค่าความน่าเชื่อถือของแบบสอบถามซึ่งวัดโดยค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบัค (Cronbachs' alpha coefficient) = 0.91 ซึ่งถือว่าเป็นค่าความเชื่อถือที่สูง

IV ผลการศึกษา

1. การวิเคราะห์กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม

จากแบบสอบถามที่ส่งออกไปทั้งสิ้นจำนวน 3,600 ชุด ได้รับตอบกลับมาจำนวน 2,600 ชุด คิดเป็นร้อยละ 72.22 ของแบบสอบถามที่ส่งไป โดยข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามสามารถสรุปได้ดังนี้ คือ ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 59 เป็นเพศหญิง อายุส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 40-49 ปี คิดเป็นร้อยละ 41.4 รองลงมาคืออายุอยู่ในช่วง 30-39 ปี คิดเป็นร้อยละ 30.0 ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 54.6 มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี รองลงมาร้อยละ 24.0 มีการศึกษาระดับปริญญาโท สถานภาพส่วนใหญ่ของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นข้าราชการคิดเป็นร้อยละ 82.9 ผู้ที่มีอายุราชการมากกว่า 20 ปีขึ้นไป มีถึงร้อยละ 37.7 ส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งในช่วงระดับ 5-7 คิดเป็นร้อยละ 68.4 เงินเดือนส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 10,001-20,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 46.6 รองลงมาคือเงินเดือนอยู่ในช่วง 20,001-30,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 27.6 และผู้ตอบแบบสอบถามกว่าร้อยละ 90 เป็นผู้ที่ได้รับการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ 2548 โดยได้รับเป็นเงินอยู่ในช่วง 1,001-6,000 บาท ถึงร้อยละ 81.0 จากข้อมูลต่าง ๆ ดังที่กล่าวมาสามารถแสดงรายละเอียดในตารางที่ 1

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	ประเภทของหน่วยงาน	
50 ปีขึ้นไป	19.7	กรม/กระทรวง	51.5
การศึกษา		สถาบันอุดมศึกษา	8.1
มัธยมศึกษา	6.6	จังหวัด	40.3
ปวช.-ปวส./เทียบเท่า	13.7	ระดับเงินเดือน	
ปริญญาตรี	54.6	ไม่เกิน 10,000 บาท	13.9
ปริญญาโท	24.0	10,001-20,000 บาท	46.6
ปริญญาเอก	1.1	20,001-30,000 บาท	27.6
สถานภาพการจ้างงาน		30,001-40,000 บาท	9.8
ข้าราชการ	82.9	40,001-50,000 บาท	2.0
ลูกจ้างประจำ	14.8	มากกว่า 50,000 บาท	0.2
อื่น ๆ	2.3	จำนวนเงินรางวัลที่ได้รับ	
อายุราชการ		ไม่เกิน 1,000 บาท	7.0
ไม่เกิน 5 ปี	12.2	1,001-3,000 บาท	41.8
6-10 ปี	16.2	3,001-6,000 บาท	39.2
11-15 ปี	20.2	6,001-9,000 บาท	5.6
16-20 ปี	13.6	9,001-12,000 บาท	2.8
21-25 ปี	14.7	12,001-15,000	1.4
มากกว่า 25 ปีขึ้นไป	23.0	มากกว่า 15,000 บาท	2.1

2. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับคำตอบแทนใจ

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของข้าราชการและลูกจ้างเกี่ยวกับคำตอบแทนใจในด้านต่าง ๆ เป็นดังนี้ ความคิดเห็นเกี่ยวกับคำตอบแทนใจของข้าราชการและลูกจ้างประจำโดยภาพรวมแล้วมีความเห็นด้วยในนโยบายด้านคำตอบแทนใจ (ค่าเฉลี่ยของคะแนนความคิดเห็นเท่ากับ 2.87 ซึ่งจัดอยู่ในเกณฑ์ระดับสูง) ในขณะที่ข้าราชการและลูกจ้างประจำยังเห็นว่าการดำเนินงานด้านคำตอบแทนใจของสำนักงาน ก.พ.ร. และของหน่วยงานตนเอง (ซึ่งสะท้อนผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นทันทีจากการจัดสรรเงินรางวัล) ยังอยู่ในระดับที่ต้องปรับปรุง (ค่าเฉลี่ยของคะแนนความคิดเห็นเท่ากับ 2.28 และ 2.43 ซึ่งจัดอยู่ในเกณฑ์ระดับต่ำ) อย่างไรก็ตาม ภาพรวมของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการจัดสรรเงินรางวัลภายหลังอยู่ในเกณฑ์ระดับสูง (ค่าเฉลี่ยของคะแนนความคิดเห็นเท่ากับ 2.53) เมื่อวิเคราะห์ลงในรายละเอียดจะพบว่า ในด้านนโยบายด้านคำตอบแทนใจ ข้าราชการและลูกจ้างประจำมีความเห็นด้วยในระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีการตั้งเป้าหมายและประเมินผลงาน รวมทั้งการจัดสรรเงินรางวัลตามผลการปฏิบัติงาน ซึ่งบุคลากรเหล่านั้นไม่คิดว่าการให้เงินรางวัลขัดแย้งกับวัฒนธรรมการทำงานของภาคราชการ แต่พวกเขาเห็นว่า ก.พ.ร. ควรปรับปรุงการกำหนดหลักเกณฑ์และการเพิ่มงบประมาณในการจัดสรรเงินรางวัลให้มากขึ้น

ในด้านการดำเนินงานของหน่วยงานของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงผลลัพธ์จากการจัดสรรเงินรางวัลที่เกิดขึ้นทันที ประเด็นที่ข้าราชการและลูกจ้างประจำเห็นว่าทำได้ในระดับดีก็คือ การจัดสรรเงินรางวัลอย่างโปร่งใสและยุติธรรม การสื่อสารของหน่วยงานอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ซึ่งส่งผลให้บุคลากรมีความเข้าใจในหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัลในหน่วยงานเป็นอย่างดี ทั้งหมดที่กล่าวมานี้สะท้อนภาพความยุติธรรมด้านกระบวนการในการจัดสรรเงินรางวัลของหน่วยงาน ในประเด็นความเชื่อมโยงของผลงานเข้ากับเงินรางวัล บุคลากรมีความตระหนักว่าเงินรางวัลขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงาน แม้ว่าพวกเขาจะเห็นว่า การจัดสรรเงินรางวัลที่ผ่านมาดูเหมือนจะไม่สะท้อนความแตกต่างในผลงานที่ต่างกันเลย ส่วนประเด็นเกี่ยวกับความยุติธรรมด้านการจัดสรร ข้าราชการและลูกจ้างประจำยังมีความพึงพอใจในเงินรางวัลที่ได้รับอยู่ในระดับต่ำ พวกเขาคิดว่าเงินรางวัลไม่ค่อยเหมาะสมกับกำลังความรู้ความสามารถที่ทุ่มเทลงไป ในขณะที่ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการจัดสรรเงินรางวัลภายหลัง แสดงให้เห็นว่าการจัดสรรเงินรางวัลก็มีส่วนช่วยให้ผู้ตอบแบบสอบถามสนใจที่จะทุ่มเททำงานมากขึ้น แม้จะมองว่าผู้อื่นยังไม่ค่อยกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้นเท่าไรนักก็ตาม ยิ่งไปกว่านั้นการจัดสรรเงินรางวัลช่วยให้บุคลากรมีความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้นในระดับสูง ดังรายละเอียดผลที่ได้ในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ร้อยละ และค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับคำตอบแทนใจ

ลำดับ ที่	รายการ	ร้อยละของระดับความคิดเห็น**					ค่าเฉลี่ย ***	แปลผล
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่ เห็นด้วย	ไม่ เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ไม่มี ความเห็น		
นโยบายด้านการจัดสรรเงินรางวัล							2.87	สูง
1	ระบบการบริหารผลงาน (การจัดทำคำรับรอง เกณฑ์การ วัด การประเมินผลงาน) มีความเหมาะสม	6.8	60.7	26.3	6.2	6.8	2.68	สูง
2	การให้เงินรางวัลเพื่อตอบแทน ผลการปฏิบัติงานที่ดี เป็นสิ่งที่ควรทำ	38.6	50.4	7.6	3.3	1.0	3.24	สูง
3*	การให้เงินรางวัลไม่เหมาะสม กับวัฒนธรรมการทำงาน ของภาคราชการ	10.9	25.0	49.1	14.9	3.9	2.69	สูง
ประสิทธิภาพการดำเนินงาน การจัดสรรเงินรางวัลของ ก.พ.ร.							2.28	ต่ำ
4	สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดหลัก เกณฑ์และวิธีการในการจัดสรร เงินรางวัลได้อย่างเหมาะสม	3.1	40.1	41.2	15.6	12.3	2.31	ต่ำ
5	งบประมาณที่นำมาจัดสรรเป็น เงินรางวัลมีจำนวนเหมาะสม	2.4	35.2	46.0	16.3	14.5	2.24	ต่ำ
6	จำนวนเงินรางวัลที่หน่วยงาน ของท่านได้รับเหมาะสมกับ ผลงานของหน่วยงาน	2.7	38.7	44.5	14.1	13.4	2.30	ต่ำ
การดำเนินการจัดสรร เงินรางวัลของหน่วยงาน (สะท้อนผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นทันที)							2.43	ต่ำ
	ความยุติธรรมด้านกระบวนการ						2.52	สูง
7	หน่วยงานของท่านมีการจัดสรร เงินรางวัลอย่างโปร่งใส ยุติธรรม	9.3	49.8	28.5	12.4	12.9	2.56	สูง
8	การสื่อสารเกี่ยวกับเงินรางวัล ภายในหน่วยงานของท่านมี ความชัดเจน ทั้งถึง	7.1	46.1	33.9	12.9	8.7	2.47	ต่ำ

ตารางที่ 2 ร้อยละ และค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับค่าตอบแทนใจ (ต่อ)

ลำดับ ที่	รายการ	ร้อยละของระดับความคิดเห็น**					ค่าเฉลี่ย ***	แปลผล
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่ เห็นด้วย	ไม่ เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ไม่มี ความเห็น		
9	ท่านเข้าใจในหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัลในหน่วยงานของท่านเป็นอย่างดี	7.1	48.4	34.0	10.5	14.5	2.52	สูง
	มุมมองการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน						2.40	ต่ำ
10*	เงินรางวัลที่ท่านได้รับไม่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของท่าน	8.4	35.1	46.1	10.3	8.1	2.58	สูง
11*	ผู้ที่มีผลงานดีกับผู้ที่ไม่มีผลงานไม่ดีดูเหมือนจะได้รับเงินรางวัลเท่า ๆ กัน	22.8	41.8	26.3	9.1	6.3	2.22	ต่ำ
	ความยุติธรรมด้านการจัดสรร						2.33	ต่ำ
12	เงินรางวัลที่ท่านได้รับเหมาะสมกับกำลัง ความรู้ ความสามารถที่ท่านทุ่มเทลงไปในงาน	3.3	38.2	45.2	13.3	8.0	2.31	ต่ำ
13	ท่านพึงพอใจในเงินรางวัลที่ได้รับ	3.8	41.4	40.1	14.8	7.3	2.34	ต่ำ
	ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการจัดสรรเงินรางวัลภายหลัง						2.53	สูง
	ผลการปฏิบัติงาน						2.43	ต่ำ
14	ท่านทุ่มเททำงานมากขึ้นหลังได้รับเงินรางวัล	7.8	46.6	36.5	9.1	9.2	2.53	สูง
15	การจัดสรรเงินรางวัลทำให้บุคลากรในหน่วยงานของท่านกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น	6.8	35.3	40.6	17.3	8.5	2.32	ต่ำ
	ความพึงพอใจในงาน						2.73	สูง
16	การจัดสรรเงินรางวัลในภาคราชการช่วยให้บุคลากรมีความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้น	18.3	46.1	25.8	9.8	6.7	2.73	สูง

หมายเหตุ * เป็นข้อที่มีความหมายเชิงลบ ในการคำนวณค่าเฉลี่ยและแปลผลได้กลับคะแนนให้เป็นไปในแนวทางเดียวกับข้อที่มีความหมายเชิงบวกแล้ว

** ร้อยละในช่องระดับความคิดเห็นตั้งแต่ “เห็นด้วยอย่างยิ่ง” จนถึง “ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง” ของแต่ละข้อรวมกันได้ 100% (Valid percent) ส่วนร้อยละในช่อง “ไม่มีความเห็น” คำนวณจากฐานผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด (2,600 คน)

*** ค่าเฉลี่ยคำนวณจากคะแนนระดับความคิดเห็นตั้งแต่ “เห็นด้วยอย่างยิ่ง” จนถึง “ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง”

3. ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานทั้งหมดทดสอบโดยใช้การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation coefficient analyses) และการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple regression analyses) ตารางที่ 3 แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ (สมมติฐานที่ 1 และ 2) สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แสดงให้เห็นว่า นโยบายการจัดสรรเงินรางวัล ประสิทธิภาพการดำเนินการของ ก.พ.ร. ความยุติธรรมด้านการจัดสรร ความยุติธรรมด้านกระบวนการ ความพึงพอใจในหน่วยงาน และการประเมินหน่วยงานของบุคลากร ต่างก็มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ 0.01 ต่อแรงจูงใจในการทำงาน และความพึงพอใจในงานหลังการจัดสรรเงินรางวัลทั้งสิ้น ยกเว้นเพียงแต่มุมมองการเชื่อมโยงระหว่างผลงานกับเงินรางวัลตัวเดียวเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 เฉพาะกับแรงจูงใจในการทำงาน แต่ไม่สัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานหลังการจัดสรรเงินรางวัล โดยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงาน ระดับปานกลาง (สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าระหว่าง 0.4-0.6) คือ นโยบายการจัดสรรเงินรางวัล ประสิทธิภาพการดำเนินการของ ก.พ.ร. และความยุติธรรมด้านการจัดสรร นอกนั้นมีความสัมพันธ์ระดับค่อนข้างต่ำ ในขณะที่ตัวแปรทั้งสามข้างต้นมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานระดับสูงกว่าตัวแปรอื่น ๆ แต่ความสัมพันธ์ก็ยังอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ

ตารางที่ 3 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. นโยบายการจัดสรร	1.00								
2. ประสิทธิภาพการดำเนินการ	0.35**	1.00							
3. การเชื่อมโยงผลงานกับรางวัล	0.13**	0.05**	1.00						
4. ความยุติธรรมด้านการจัดสรร	0.27**	0.67**	0.07**	1.00					
5. ความยุติธรรมด้านกระบวนการ	0.21**	0.40**	0.06**	0.46**	1.00				
6. ความพึงพอใจในหน่วยงาน	0.18**	0.18**	0.09**	0.21**	0.34**	1.00			
7. การประเมินหน่วยงาน	0.21**	0.20**	0.09**	0.23**	0.33**	0.47**	1.00		
8. แรงจูงใจในการทำงาน	0.42**	0.49**	0.15**	0.52**	0.37**	0.27**	0.30**	1.00	
9. ความพึงใจในงานหลังการจัดสรรเงินรางวัล	0.38**	0.38**	0.03	0.29**	0.19**	0.17**	0.23**	0.52**	1.00

** มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 (2-tailed)

การวิเคราะห์ถดถอยที่แสดงให้เห็นผลของสมมติฐานที่ 3 ที่แสดงอิทธิพลของตัวแปรต่าง ๆ ที่เหลือเพียง 5 ตัวเท่านั้นที่มีผลกระทบต่อแรงจูงใจในการทำงานที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ตัวแปรเหล่านั้น ได้แก่ ความยุติธรรมด้านการจัดสรร นโยบายการจัดสรรเงินรางวัล ความยุติธรรมด้านกระบวนการ ประสิทธิภาพการดำเนินการของ ก.พ.ร. และความเชื่อมโยงของผลงานกับ

เงินรางวัล ค่า Adjusted $R^2 = 0.392$ ซึ่งให้เห็นว่า ตัวแปรทั้ง 5 สามารถที่จะอธิบายความแปรปรวนของแรงจูงใจในการทำงานได้ 39% ดังรายละเอียดในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 การวิเคราะห์ถดถอย-ตัวแปรตาม คือ แรงจูงใจในการทำงาน

ตัวแปร	Beta	t-value	Adjusted R^2 change
ความยุติธรรมด้านการจัดสรร	0.332	11.63**	0.294
นโยบายการจัดสรรเงินรางวัล	0.229	10.26**	0.070
ความยุติธรรมด้านกระบวนการ	0.138	4.90**	0.012
ประสิทธิภาพในการดำเนินการของ ก.พ.ร.	0.112	4.77**	0.010
ความเชื่อมโยงผลงานกับเงินรางวัล	0.088	4.21**	0.008
Adjusted $R^2 = 0.392$, $F = 183.34$, ($p < 0.01$)			

** มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 (2-tailed)

การวิเคราะห์ถดถอยที่แสดงให้เห็นผลของสมมติฐานที่ 4 ที่แสดงอิทธิพลของตัวแปรต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่องานพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้นจากการที่มีการจัดสรรเงินรางวัล ปรากฏว่ามีตัวแปรเพียง 3 ตัวเท่านั้นที่มีผลกระทบ โดยตัวแปร 2 ตัวที่มีอิทธิพลต่องานพึงพอใจในงานที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 คือ ประสิทธิภาพการดำเนินการของ ก.พ.ร. และนโยบายการจัดสรรเงินรางวัล ส่วนความยุติธรรมด้านการจัดสรรมีอิทธิพลต่องานพึงพอใจในงานที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยตัวแปรทั้งสามสามารถอธิบายความแปรปรวนของงานพึงพอใจในงานได้ 18% ดังรายละเอียดในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 การวิเคราะห์ถดถอย-ตัวแปรตาม คือ ความพึงพอใจในงาน

ตัวแปร	Beta	t-value	Adjusted R^2 change
ประสิทธิภาพในการดำเนินการของ ก.พ.ร.	0.233	7.24**	0.130
นโยบายการจัดสรรเงินรางวัล	0.249	9.80**	0.057
ความยุติธรรมด้านการจัดสรร	0.065	2.07*	0.002
Adjusted $R^2 = 0.188$, $F = 111.21$, ($p < 0.01$)			

** มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 (2-tailed)

* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 (2-tailed)

สำหรับการศึกษาถึงผลกระทบของปัจจัยเชิงบริบทต่อแรงจูงใจในการทำงานและต่อความพึงพอใจในงาน (สมมติฐานที่ 5 และสมมติฐานที่ 6) ได้ผลว่าทั้งความคิดเห็นที่บุคลากรประเมินหน่วยงานของตนเองและความพึงพอใจในหน่วยงานที่ทำงานอยู่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงานและความพึงพอใจในงานที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 อย่างไรก็ตาม อำนาจในการอธิบายความแปรปรวนของแรงจูงใจในการทำงานของตัวแปรทั้งสองมีเพียง 11% ยิ่งไปกว่านั้นเมื่อศึกษา

ผลกระทบของตัวแปรทั้งสองต่อความพึงพอใจในงานก็จะพบว่า ผลกระทบยิ่งน้อยลงไปอีก (ดูจากค่า Beta) และอำนาจในการอธิบายลดเหลือเพียง 6% เท่านั้น ดังรายละเอียดในตารางที่ 6 และตารางที่ 7

ตารางที่ 6 การวิเคราะห์หัตถถอย-ตัวแปรตาม คือ แรงจูงใจในการทำงาน

ตัวแปร	Beta	t-value	Adjusted R ² change
การประเมินหน่วยงานของบุคลากร	0.222	9.47**	0.090
ความพึงพอใจในหน่วยงาน	0.163	6.96**	0.020

Adjusted R² = 0.110, F = 131.41, ($p < 0.01$)

**มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 (2-tailed)

ตารางที่ 7 การวิเคราะห์หัตถถอย-ตัวแปรตาม คือ ความพึงพอใจในงาน

ตัวแปร	Beta	t-value	Adjusted R ² change
การประเมินหน่วยงานของบุคลากร	0.192	8.47**	0.054
ความพึงพอใจในหน่วยงาน	0.008	3.82**	0.006

Adjusted R² = 0.059, F = 73.96, ($p < 0.01$)

**มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 (2-tailed)

ผลการศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยประชากรศาสตร์กับแรงจูงใจในการทำงาน และความสัมพันธ์ของปัจจัยประชากรศาสตร์กับความพึงพอใจในงานโดยใช้ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 พบว่าผลที่เหมือนกัน คือ แรงจูงใจในการทำงาน/ความพึงพอใจในงานไม่แตกต่างกันระหว่างเพศหญิงและชาย ข้าราชการมีแรงจูงใจในการทำงาน/ความพึงพอใจในงานต่ำกว่าลูกจ้างและพนักงาน บุคลากรในระดับ 7 และ 8 มีแรงจูงใจ/ความพึงพอใจในงานต่ำสุดและแตกต่างจากระดับอื่น ๆ บุคลากรในสังกัดกรม/กระทรวงมีแรงจูงใจ/ความพึงพอใจในงานต่ำกว่าบุคลากรในสังกัดสถาบันการศึกษาและจังหวัด กลุ่มระดับเงินเดือนต่ำมีแรงจูงใจ/ความพึงพอใจในงานสูงกว่ากลุ่มระดับเงินเดือนสูง แรงจูงใจ/ความพึงพอใจในงานลดลงตามระดับเงินเดือนที่เพิ่มขึ้นจนกระทั่งต้องขึ้นใหม่ในกลุ่มเงินเดือน >50,000 บาท นอกจากนั้นผลที่ได้มีความแตกต่างกันบ้างในความสัมพันธ์ของแรงจูงใจในการทำงานและความพึงพอใจในงานกับปัจจัยประชากรศาสตร์ด้านอายุ ระดับการศึกษา อายุราชการ และจำนวนเงินรางวัลที่ได้รับ ดังรายละเอียดในตารางที่ 8 และตารางที่ 9

ตารางที่ 8 การทดสอบความสัมพันธ์ของปัจจัยประชากรศาสตร์ต่อแรงจูงใจในการทำงาน

ตัวแปร ประชากรศาสตร์	ค่าสถิติ F	p-value (2-sided)	แปลผล ณ ระดับนัยสำคัญ 0.05
1. เพศ	0.017	0.90	ไม่แตกต่างกันระหว่างเพศหญิงและชาย
2. อายุ	2.86	0.04	ต่างกันในกลุ่มอายุ <30 ปี (แรงจูงใจสูงสุด) กับกลุ่มอายุ 40-49 ปี (แรงจูงใจต่ำสุด)
3. อายุราชการ	4.44	0.00	อายุราชการ <5 ปี มีแรงจูงใจสูงสุด และลดลงเรื่อย ๆ จนมาสูงขึ้นอีกในกลุ่มอายุราชการ >25 ปี
4. ระดับการศึกษา	35.70	0.00	ต่างกันยกเว้นระดับปริญญาโทและเอก (แรงจูงใจลดลงในขณะที่ระดับการศึกษาสูงขึ้น)
5. สถานภาพการจ้าง	53.57	0.00	ข้าราชการมีแรงจูงใจต่ำกว่าลูกจ้างและพนักงาน
6. ระดับตำแหน่ง	8.61	0.00	ระดับ 7 และ 8 มีแรงจูงใจต่ำสุดและแตกต่างจากระดับอื่น ๆ
7. ระดับเงินเดือน	18.33	0.00	กลุ่มระดับเงินเดือนต่ำกว่ามีแรงจูงใจสูงกว่า แรงจูงใจลดลงตามระดับเงินเดือนจนกระทั่งต้องขึ้นใหม่ในกลุ่มเงินเดือน >50,000 บาท
8. ประเภทของ หน่วยงาน	25.62	0.00	บุคลากรในสังกัดกรม/กระทรวงมีแรงจูงใจต่ำกว่าบุคลากรในสังกัดสถาบันการศึกษาและจังหวัด
9. จำนวนเงินรางวัล ที่ได้รับ	2.26	0.04	กลุ่มที่ได้รับเงินรางวัล 3,001-6,000 บาท มีแรงจูงใจต่ำสุด ซึ่งแตกต่างจากกลุ่มที่ได้รับเงินรางวัล <1,000 และ >15,000 ซึ่งมีแรงจูงใจสูงสุด

ตารางที่ 9 การทดสอบความสัมพันธ์ของปัจจัยประชากรศาสตร์ต่อความพึงพอใจในงาน

ตัวแปร ประชากรศาสตร์	ค่าสถิติ F	p-value (2-sided)	แปลผล ณ ระดับนัยสำคัญ 0.05
1. เพศ	3.15	0.08	ไม่แตกต่างกันระหว่างเพศหญิงและชาย
2. อายุ	18.49	0.00	ต่างกันในกลุ่มอายุต่าง ๆ ยกเว้นกลุ่มอายุ 40-49 ปี กับ 50 ปีขึ้นไป
3. อายุราชการ	17.70	0.00	อายุราชการ <5 ปี มีความพึงพอใจสูงสุด และลดลงเรื่อย ๆ
4. ระดับการศึกษา	6.83	0.00	ต่างกันยกเว้นระดับ ปวช./ปวส. ไม่ต่างกับระดับมัธยมศึกษา และระดับปริญญาตรี
5. สถานภาพการจ้าง	17.53	0.00	ข้าราชการมีความพึงพอใจต่ำกว่าลูกจ้างและพนักงาน
6. ระดับตำแหน่ง	10.28	0.00	ระดับ 7 และ 8 มีความพึงพอใจต่ำสุดและแตกต่างจาก ระดับอื่น ๆ
7. ระดับเงินเดือน	23.62	0.00	กลุ่มระดับเงินเดือนต่ำกว่ามีความพึงพอใจสูงกว่า ความพึงพอใจลดลงตามระดับเงินเดือนจนกระทั่งถึงขั้นใหม่ ในกลุ่มเงินเดือน >50,000 บาท
8. ประเภทของ หน่วยงาน	10.47	0.00	บุคลากรในสังกัดกรม/กระทรวงมีความพึงพอใจต่ำกว่า บุคลากรในสังกัดสถาบันการศึกษาและจังหวัด
9. จำนวนเงิน รางวัลที่ได้รับ	0.90	0.50	ไม่แตกต่างตามจำนวนเงินรางวัลที่ได้รับ

การศึกษาผลกระทบเฉพาะปัจจัยประชากรศาสตร์ต่อแรงจูงใจในการทำงาน (ทดสอบสมมติฐานที่ 7) พบว่าปัจจัยที่มีผลกระทบมีจำนวน 6 ตัวแปร โดยตัวแปรที่มีผลกระทบด้านลบ ได้แก่ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง และระดับเงินเดือน กล่าวคือ ยิ่งบุคลากรมีระดับการศึกษาสูงขึ้น มีระดับตำแหน่งสูงขึ้น และมีระดับเงินเดือนสูงขึ้นก็จะมีแรงจูงใจในการทำงานต่ำลง ส่วนปัจจัยที่มีผลกระทบด้านบวก ได้แก่ หน่วยงานต้นสังกัด จำนวนเงินรางวัลที่ได้รับ และอายุ กล่าวคือ หน่วยงานต้นสังกัดเป็นไปตามผลที่ได้จากความสัมพันธ์ที่ว่าจังหวัดและสถาบันอุดมศึกษา (กำหนดค่าหน่วยงานต้นสังกัด = 3,2 ตามลำดับ) มีแรงจูงใจในการทำงานสูงกว่าบุคลากรจากกรม/กระทรวง (กำหนดค่าหน่วยงานต้นสังกัด = 1) และยิ่งบุคลากรได้รับเงินรางวัลสูงขึ้นและมีอายุสูงขึ้นก็จะมีแรงจูงใจในการทำงานสูงขึ้น อย่างไรก็ตาม อำนาจในการอธิบายความแปรปรวนของปัจจัยประชากรศาสตร์ทั้ง 6 ตัวแปรมีเพียง 8% เท่านั้น ดังรายละเอียดของผลที่ได้ในตารางที่ 10

ตารางที่ 10 การวิเคราะห์ถดถอย-ตัวแปรตาม คือ แรงจูงใจในการทำงาน

ตัวแปร	Beta	t-value	Adjusted R ² change
ระดับการศึกษา	-0.113	-4.13**	0.037
หน่วยงานต้นสังกัด	0.135	5.58**	0.016
ระดับตำแหน่ง	-0.113	-3.19**	0.015
จำนวนเงินรางวัลที่ได้รับ	0.109	4.40**	0.010
ระดับเงินเดือน	-0.134	-3.22**	0.003
อายุ	0.084	2.37*	0.003

Adjusted R² = 0.081, F = 24.65, (p<0.01)

** มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 (2-tailed)

* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 (2-tailed)

สำหรับปัจจัยประชากรศาสตร์ที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานมีเพียง 5 ตัวแปรเท่านั้น (ทดสอบสมมติฐานที่ 8) โดยปัจจัยที่มีผลกระทบด้านลบ ได้แก่ ระดับเงินเดือน ระดับการศึกษา (ซึ่งสองปัจจัยนี้มีผลกระทบด้านลบต่อแรงจูงใจในการทำงานเช่นกัน) และอายุราชการ ส่วนปัจจัยที่มีผลกระทบด้านบวก ได้แก่ หน่วยงานต้นสังกัด และจำนวนเงินรางวัลที่ได้รับ และยังด้อยลงไปกว่าผลกระทบของปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ต่อแรงจูงใจในการทำงานที่ผลกระทบของปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ต่อความพึงพอใจในงานมีค่าน้อยกว่า (ดูจากค่า Beta) รวมทั้งอำนาจการอธิบายความแปรปรวนของความพึงพอใจในงานมีน้อยมากเพียง 4% เท่านั้น ดังรายละเอียดในตารางที่ 11

ตารางที่ 11 การวิเคราะห์ถดถอย-ตัวแปรตาม คือ ความพึงพอใจในงาน

ตัวแปร	Beta	t-value	Adjusted R ² change
ระดับเงินเดือน	-0.114	-2.86**	0.033
หน่วยงานต้นสังกัด	0.080	3.40**	0.007
ระดับการศึกษา	-0.082	-3.19**	0.004
จำนวนเงินรางวัลที่ได้รับ	0.050	2.05*	0.002
อายุราชการ	-0.077	-2.02*	0.002

Adjusted R² = 0.045, F = 17.60, (p<0.01)

** มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 (2-tailed)

* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 (2-tailed)

การทดสอบผลกระทบของปัจจัยกลุ่มต่าง ๆ ข้างต้นเป็นการทดสอบเฉพาะกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเท่านั้น (กลุ่มที่ 1 คือ กลุ่มปัจจัยด้านนโยบายการจัดสรรเงินรางวัล ประสิทธิภาพการดำเนินงานของ ก.พ.ร. และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นทันที กลุ่มที่ 2 คือ ปัจจัยเชิงบริบท และกลุ่มที่ 3 คือ ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์) ซึ่งจะเห็นว่า กลุ่มปัจจัยเชิงบริบทและกลุ่มปัจจัยด้านประชากรศาสตร์มีผลกระทบและมีอำนาจในการอธิบายความแปรปรวนของแรงจูงใจในการทำงานและความพึงพอใจในงานไม่มากนัก ในขณะที่กลุ่มปัจจัยหลักที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงานและความพึงพอใจในงานจะอยู่ที่กลุ่มตัวแปรนโยบายการจัดสรรเงินรางวัล ประสิทธิภาพการดำเนินการของ ก.พ.ร. และกลุ่มผลลัพธ์จากการจัดสรรเงินรางวัลที่เกิดขึ้นทันที ข้อเสนอแนะที่จะค้นคว้าต่อไป ก็คือ ถ้าหากศึกษาผลกระทบของตัวแปรทั้งสามกลุ่มร่วมกันผลที่ได้จะเป็นอย่างไร ตารางที่ 12 แสดงให้เห็นถึงผลกระทบของตัวแปรจากทั้งสามกลุ่มที่มีนัยสำคัญต่อแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งจะเห็นว่า มีตัวแปรทั้งหมดถึง 8 ตัวที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงาน โดยที่ตัวแปรทั้ง 5 ปัจจัยในกลุ่มที่ 1 อันได้แก่ นโยบายการจัดสรรเงินรางวัล ความยุติธรรมด้านการจัดสรร ความยุติธรรมด้านกระบวนการ การเชื่อมโยงผลงานเข้ากับรางวัล และประสิทธิภาพในการดำเนินการของ ก.พ.ร. ยังมีผลกระทบต่อแรงจูงใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 เช่นเดิม ส่วนปัจจัยเชิงบริบทที่มีอิทธิพล คือ การประเมินหน่วยงานของบุคลากร และตัวแปรกลุ่มปัจจัยประชากรศาสตร์ คือ ระดับตำแหน่งและอายุ โดยตัวแปร 7 ตัวที่มีผลกระทบด้านบวกและมีตัวแปรตัวเดียว คือ ระดับตำแหน่งที่มีผลกระทบด้านลบ อย่างไรก็ตาม แม้จะเพิ่มตัวแปรในกลุ่มที่ 2 และกลุ่มที่ 3 เข้ามาแต่อำนาจในการอธิบายความแปรปรวนของแรงจูงใจในการทำงานเพิ่มขึ้นเพียงเล็กน้อยเป็น 40% สูงกว่าที่ตัวแปรในกลุ่มที่ 1 จำนวน 5 ตัวแปร สามารถอธิบายได้เพียง 1% เท่านั้น (ดูตารางที่ 4)

ตารางที่ 12 การวิเคราะห์ถดถอย-ตัวแปรตาม คือ แรงจูงใจในการทำงาน

ตัวแปร	Beta	t-value	Adjusted R ² change
ความยุติธรรมด้านการจัดสรร	0.256	7.75**	0.256
นโยบายการจัดสรรเงินรางวัล	0.204	7.70**	0.076
ความยุติธรรมด้านกระบวนการ	0.147	5.21**	0.023
ระดับตำแหน่ง	-0.111	-4.11**	0.020
การเชื่อมโยงผลงานเข้ากับรางวัล	0.095	3.86**	0.010
ประสิทธิภาพในการดำเนินการของ ก.พ.ร.	0.129	3.84**	0.009
การประเมินหน่วยงานของบุคลากร	0.093	3.60**	0.008
ระดับการศึกษา	-0.071	-2.64**	0.004
Adjusted R ² = 0.401, F = 87.03, (p<0.01)			

**มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 (2-tailed)

ในส่วนของผลกระทบของตัวแปรจากทั้งสามกลุ่มที่มีนัยสำคัญต่อความพึงพอใจในงาน พบว่ามีตัวแปรเพียง 6 ตัวที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน โดยที่ตัวแปรที่มีผลกระทบสูงเป็น ปัจจัยในกลุ่มที่ 1 ซึ่งมีเพียงตัวแปรนโยบายการจัดสรรเงินรางวัล และประสิทธิภาพในการดำเนินการของ ก.พ.ร. เท่านั้นที่ยังมีผลกระทบ ส่วนตัวแปรความยุติธรรมด้านการจัดสรรที่เคยมีผลกระทบ (แต่ระดับไม่สูง) เมื่อศึกษาเฉพาะในกลุ่มปัจจัยที่ 1 ก็ไม่ส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญในโมเดล ตัวแปรรวมกลุ่มนี้ สำหรับตัวแปรเชิงบริบทที่มีอิทธิพลมีทั้งสองตัวแปร คือ การประเมินหน่วยงานของบุคลากรและหน่วยงานต้นสังกัด ส่วนตัวแปรกลุ่มปัจจัยประชากรศาสตร์ที่มีผลกระทบมีสองตัว คือ ระดับเงินเดือนและอายุ (ทั้งสองปัจจัยมีผลกระทบด้านลบ) โดยตัวแปรทั้ง 6 ตัวแสดงอำนาจในการอธิบายความแปรปรวนของความพึงพอใจในงานเท่ากับ 21% ซึ่งเพิ่มขึ้นจากที่ตัวแปรกลุ่มที่ 1 จำนวน 3 ตัวแปร สามารถอธิบายได้ที่ระดับ 18% (ดูตารางที่ 5) ดังรายละเอียดในตารางที่ 13

ตารางที่ 13 การวิเคราะห์ถดถอย-ตัวแปรตาม คือ ความพึงพอใจในงาน

ตัวแปร	Beta	t-value	Adjusted R ² change
นโยบายการจัดสรรเงินรางวัล	0.253	8.42**	0.138
ประสิทธิภาพในการดำเนินการของ ก.พ.ร.	0.192	6.40**	0.042
ระดับเงินเดือน	-0.084	-2.13*	0.017
การประเมินหน่วยงานของบุคลากร	0.126	4.47**	0.016
หน่วยงานต้นสังกัด	0.060	2.15*	0.003
อายุ	-0.077	-1.98*	0.003
Adjusted R ² = 0.215, F = 48.75, ($p < 0.01$)			

** มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 (2-tailed)

* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 (2-tailed)

ตารางที่ 14 สรุปให้เห็นภาพรวมของอำนาจในการอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรตามทั้งสอง (แรงจูงใจในการทำงาน และความพึงพอใจในงาน) ซึ่งอาจกล่าวได้ว่ากลุ่มตัวแปรต้นกลุ่มที่ 1 (นโยบายการจัดสรรเงินรางวัล ประสิทธิภาพในการดำเนินการของ ก.พ.ร. และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นทันที) มีผลกระทบและสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรทั้งสองได้มากที่สุด รองลงมา คือ ตัวแปรเชิงบริบท และตัวแปรประชากรศาสตร์ตามลำดับ

ตารางที่ 14 สรุปภาพรวมของอำนาจในการอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรตาม

กลุ่มตัวแปรต้น	อำนาจในการอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรตาม แรงจูงใจในการทำงาน	ความพึงพอใจในงาน
นโยบายการจัดสรรเงินรางวัล		
ประสิทธิภาพในการดำเนินการของ ก.พ.ร.		
และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นทันที	39%	18%
ตัวแปรเชิงบริบท	11%	5%
ตัวแปรประชากรศาสตร์	8%	4%
ทั้งสามกลุ่มร่วมกัน	40%	21%

V อภิปรายผล

1. ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงาน (ผลลัพธ์ของการจัดสรรเงินรางวัลที่เกิดขึ้นภายหลัง) สูงสุด คือ มุมมองความยุติธรรมด้านการจัดสรรของบุคลากร ซึ่งเป็นผลลัพธ์ของการจัดสรรเงินรางวัลที่เกิดขึ้นทันทีและส่งผลกระทบต่อเนื่องต่อพฤติกรรมในการทำงานต่อไป ในภายหลังอีก เมื่อบุคลากรเห็นว่าการจัดสรรเงินรางวัลมีความเหมาะสมกับกำลังความรู้ความสามารถที่ทุ่มเทลงไปในงานก็จะส่งผลให้เกิดมุมมองว่าการจัดสรรเงินรางวัลมีความยุติธรรมและส่งผลกระทบต่อเนื่องให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นทุ่มเททำงานมากขึ้น

ในส่วนของผลกระทบที่มีต่อความพึงพอใจในงาน ซึ่งเป็นตัวแปรตามที่เป็นผลลัพธ์ของการจัดสรรเงินรางวัลที่เกิดขึ้นภายหลังอีกตัวหนึ่ง ผลที่ได้ออกมาแสดงให้เห็นว่ามุมมองของบุคลากรที่มีต่อการดำเนินการต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นนโยบายในการจัดสรรเงินรางวัล และประสิทธิภาพการดำเนินการของ ก.พ.ร. จะมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานสูงกว่าผลกระทบของผลลัพธ์การจัดสรรเงินรางวัลที่เกิดขึ้นทันที ทั้งนี้การสะท้อนถึงความสำคัญของตัวแปรที่แม้จะดูว่าเป็นเรื่องที่ห่างไกลกว่าผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นแก่บุคลากรโดยตรง แต่เนื่องจากเป็นตัวแปรที่สะท้อนถึงมาตรฐานในการบริหารจัดการในภาคราชการได้ชัดเจนกว่า จึงทำให้ส่งผลกระทบได้มากกว่า

2. บทบาทของความยุติธรรมด้านการจัดสรรมีสูงกว่าความยุติธรรมด้านกระบวนการต่อแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งประเด็นนี้สอดคล้องกับที่ Newman และ Milkovich (1990: 575) พบว่า บุคลากรจะมุ่งความสนใจไปที่จำนวนของผลได้หรือเงินรางวัลที่ได้รับ และมีความเชื่อว่าการได้รับเงินรางวัลที่มากกว่า หมายถึง มีความยุติธรรมมากกว่าการได้รับเงินรางวัลจำนวนน้อย อย่างไรก็ตาม การจัดสรรเงินรางวัลภายใต้เงื่อนไขงบประมาณที่จำกัดในภาครัฐ ความยุติธรรมด้านกระบวนการก็จะมีบทบาทเพิ่มขึ้นมาเรื่อย ๆ โดยเฉพาะในกรณีที่เงินรางวัลที่ได้รับไม่น่าพอใจ บุคลากรก็จะต้องการคำอธิบายถึงกระบวนการที่ใช้ในการพิจารณาจัดสรรเงินรางวัล ดังนั้น ภาครัฐ

จึงควรพัฒนาระบบการให้ค่าตอบแทนจูงใจให้ได้มาตรฐานและทำการสื่อสารทำความเข้าใจแก่บุคลากรระดับต่าง ๆ อย่างทั่วถึง เพื่อที่จะสามารถส่งเสริมให้เกิดมุมมองความยุติธรรมที่สูงขึ้น

3. ปัจจัยเชิงบริบทที่มีผลกระทบบางส่วนต่อแรงจูงใจในการทำงานและความพึงพอใจในงาน โดยเฉพาะมุมมองการประเมินหน่วยงานของบุคลากร นั่นคือ เมื่อบุคลากรมองว่าหน่วยงานที่ตนเองสังกัดเป็นหน่วยงานที่มีมาตรฐานสูงก็มีความโน้มเอียงที่จะเห็นว่าการบริหารจัดการเรื่องเงินรางวัลสามารถดำเนินการได้ดี และส่งผลกระทบให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานและความพึงพอใจในงานสูงขึ้นตามไปด้วย

4. การจัดสรรเงินรางวัลส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการทำงานและความพึงพอใจในงานของบุคลากรในระดับล่างมากกว่าบุคลากรในระดับสูง (บุคลากรที่มีระดับเงินเดือนต่ำกว่า ระดับตำแหน่ง รวมทั้งอายุราชการต่ำกว่า และระดับการศึกษาต่ำกว่า จะเกิดแรงจูงใจในการทำงานสูงกว่าบุคลากรที่มีคุณสมบัติดังกล่าวสูงกว่า) ซึ่งผลที่ได้นี้สอดคล้องกับทฤษฎีความต้องการของ Maslow และทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg ที่ชี้ให้เห็นว่าบุคลากรระดับล่างยังมีความขาดแคลนในด้านรายได้ที่จะนำไปใช้ในการดำรงชีพสูงกว่า ดังนั้นการได้รับรายได้เพิ่มขึ้นจากเงินรางวัลแม้จะเป็นจำนวนไม่มากแต่ก็สามารถเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานให้สูงขึ้นได้ ในขณะที่บุคลากรที่มีรายได้ในระดับที่สูงเพียงพอต่อการดำรงชีพแล้ว ก็จะมีความต้องการต่อผลตอบแทนการทำงานที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น โอกาสในการเรียนรู้พัฒนา การได้รับการยอมรับนับถือ การมีโอกาสดำรงตำแหน่งที่ท้าทายและมีคุณค่าต่อสังคม เป็นต้น ซึ่งประเด็นนี้ผู้บริหารระดับสูงในภาคราชการจะต้องตระหนักและนำไปเป็นแนวทางในการออกแบบผลตอบแทนการทำงานที่จะใช้ในการกระตุ้นจูงใจบุคลากรแต่ละระดับให้เหมาะสมต่อไป

5. การจัดสรรเงินรางวัลส่งผลกระทบทางบวกต่อแรงจูงใจในการทำงานและความพึงพอใจในงานของบุคลากรในสังกัดกรม/กระทรวงต่ำกว่าบุคลากรในสังกัดสถาบันอุดมศึกษาและจังหวัด ทั้งนี้เนื่องจากการจัดสรรเงินรางวัลให้แก่บุคลากรที่ผ่านมาก่อเกิดขึ้นในช่วงเดียวกับการจัดสรรเงินเพิ่มพิเศษให้แก่ผู้บริหารซึ่งจำนวนเงินเพิ่มพิเศษของผู้บริหารได้ผูกติดเข้ากับผลประโยชน์ของหน่วยงานที่ใช้คำนวณการจัดสรรเงินรางวัล นอกจากนั้นเงินเพิ่มพิเศษที่ผู้บริหารได้รับสูงกว่าเงินรางวัลที่บุคลากรได้รับหลายเท่าตัว กรม/กระทรวงมีจำนวนผู้บริหารที่มีสิทธิได้รับเงินเพิ่มพิเศษนี้มากกว่าสถาบันอุดมศึกษาและจังหวัด และบุคลากรในสังกัดกรม/กระทรวงอาจได้รับรู้ข่าวสารเกี่ยวกับประเด็นความคิดเห็นในความแตกต่างด้านจำนวนเงินรางวัลและเงินเพิ่มพิเศษมากกว่าบุคลากรในสังกัดสถาบันอุดมศึกษาและจังหวัด ทำให้เกิดผลกระทบด้านมุมมองว่ามีความไม่ยุติธรรมด้านการจัดสรร ซึ่งเกิดจากการเปรียบเทียบเงินรางวัลที่บุคลากรได้รับที่เห็นว่าต่ำกว่าเงินเพิ่มพิเศษที่ผู้บริหารได้รับมากของบุคลากรในสังกัดกรม/กระทรวงมากกว่าบุคลากรในสังกัดสถาบันอุดมศึกษาและจังหวัด

VI ข้อจำกัดของการศึกษาและข้อแนะนำสำหรับการวิจัยในอนาคต

งานวิจัยชิ้นนี้จำกัดผลลัพธ์ที่เกิดจากการจัดสรรเงินรางวัลไว้ในตัวชี้วัดบางตัวของผล กระทั่งระดับบุคคลเท่านั้น ดังนั้น การศึกษาต่อไปสามารถที่จะขยายตัวชี้วัดให้ครอบคลุมตัวชี้วัด อื่น ๆ รวมทั้งครอบคลุมทั้งระดับบุคคลและระดับองค์กร นอกจากนี้ข้อมูลที่เกิดขึ้นจากการ ศึกษาครั้งนี้เป็นข้อมูลที่เก็บครั้งเดียว (Cross-sectional data) การศึกษาครั้งต่อไปอาจจะพยายาม เก็บข้อมูลตามระยะเวลา (Time-series data) ซึ่งจะช่วยแก้ปัญหาข้อจำกัดในการเก็บข้อมูล ตัวชี้วัดบางตัวลงได้ด้วย

VII ข้อเสนอแนะสำหรับการบริหารจัดการ

การจัดสรรเงินรางวัลเป็นเพียงรูปแบบหนึ่งในการจัดสรรสิ่งจูงใจขององค์กร ในการ ออกแบบระบบค่าตอบแทนจูงใจที่มีประสิทธิผล ประเด็นสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึง คือ การ ให้เงินรางวัลไม่ควรเป็นโปรแกรมเดียว (หมายถึง เป็นรูปแบบหลักหรือรูปแบบเดียวของรางวัลที่ให้ แก่บุคลากร) องค์กรจำเป็นต้องพิจารณารูปแบบอื่น ๆ ของผลตอบแทนรวมทั้งผลตอบแทนที่เป็น ตัวเงินและผลตอบแทนด้านจิตวิทยาที่จะสามารถดำเนินการจัดหาให้เพื่อจูงใจบุคลากรด้วย เช่น การขึ้นเงินเดือน การให้โอกาสในการพัฒนาและเติบโตก้าวหน้า การได้ทำงานที่มีคุณค่าและท้าทาย และการทำงานในสภาพแวดล้อมที่ดี เป็นต้น นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญในการ จัดระบบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจด้านค่าตอบแทนจูงใจ เช่น ระบบการประเมินผลการ ปฏิบัติราชการทั้งการตั้งเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนตั้งแต่แรก เกณฑ์การวัดผลงาน และการแจ้ง ผลการประเมิน เป็นต้น การจ่ายค่าตอบแทนจูงใจควรปรับให้สอดคล้องกับแนวทางการปฏิบัติด้าน ทรัพยากรมนุษย์อื่น ๆ เพื่อให้สามารถเสริมแรงซึ่งกันและกันในการยกระดับผลงานขององค์กรให้ สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

บรรณานุกรม

- กัลยาณี คุณมี. 2549. โครงการศึกษาการจัดสรรสิ่งจูงใจให้แก่ส่วนราชการ สถาบันการศึกษา และจังหวัด. เอกสารวิจัยเสนอต่อภารกิจการติดตามและประเมินผลการพัฒนาระบบ ราชการ สำนักงาน ก.พ.ร.
- กัลยาณี คุณมี. 2550. รายงานผลการศึกษาการจัดสรรสิ่งจูงใจของส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด. เอกสารวิจัยเสนอต่อภารกิจการติดตามและประเมินผลการพัฒนาระบบราชการ สำนักงาน ก.พ.ร.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. 2549. ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารราชการแนวใหม่. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.).

- ศิริชัย กาญจนวาสี. 2545. สถิติประยุกต์สำหรับการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. 2546. ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 12. กรุงเทพมหานคร: หจก. สามลดา.
- Brown, M. 2001. Merit pay preferences among public sector employees. **Human Resource Management Journal**, 11: 38-54.
- Deci, E.L. 1972. The effects of contingent and noncontingent rewards and controls on intrinsic motivation. **Organizational Behavior and Human Performance**, 8: 217-229.
- Gabris, G. T., & Mitchell, K. 1988. The impact of merit raise scores on employee attitudes: The Matthew Effect of performance appraisal. **Public Personnel Management**, 17: 369-382.
- Gaebler, T., & Osborne, D. 1992. **Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming The Public Sector**. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Gerhart, B., Milkovich, T., & Murray, B. 1992. Pay, Performance, and Participant, In David Lewin, Olivia Mitchell, & Peter Sheer, eds. **Research Frontiers in Industrial Relations and Human Resources**. Madison, Wisconsin: Industrial Relations Research Association, 193-238.
- Gerhart, B., & Rynes, S. L. 2003. **Compensation: Theory, Evidence, and Strategic Implications**. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Giles, B.A., & Barrett, G.V. 1971. Utility of merit increases. **Journal of Applied Psychology**, 55: 103-109.
- Gomez-Mejia, L.R., & Balkin, D.B. 1989. Effectiveness of individual and aggregate compensation strategies. **Industrial Relations**, 28: 431-445.
- Greenberg, J. 2005. **Managing Behavior in Organizations**. 4th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Heneman, R. L. 1990. Merit pay research. In G.R. Ferris & K.M. Rowland (Eds.), **Research in Personnel and Human Resources Management** (Vol. 8, pp. 203-262). Greenwich, CT: JAI Press.
- Heneman, R. L. 2001. **Business-driven Compensation Policies: Integrating Compensation Systems with Corporate Strategies**. New York: AMACOM.
- Heneman, R. L., & Cohen, D.J. 1988. Supervisory and employee characteristics as correlates of employee salary increases. **Personnel Psychology**, 41: 345-360.

- Heneman, R. L., & Gresham, M. T. 1998. Performance-based pay plans. In J. W. Smither (Ed.), **Performance Appraisal: State-of-the-art Methods for Performance Management** (pp. 496-536). 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.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Rivero, J. C. 1989. Organizational characteristics as predictors of personnel practices. **Personnel Psychology**, 42: 727-786.
- Kellough, J. E., & Nigro, L. G. 1997. Pay-for-performance systems in state government. **Review of Public Personnel Administration**, 17: 5-21.
- Kirk, A. K., & Brown, D. F. 2003. Latent constructs of proximal and distal motivation predicting performance under maximum test conditions. **Journal of Applied Psychology**, 88: 40-49.
- Lawler, E. E. III. 1976. Comments on Herbert H. Meyer's "The pay for performance dilemma." **Organizational Dynamics**, 4(1): 73-75.
- Lawler, E. E. III. 2000. **Rewarding Excellence: Pay Strategies for the New Economy**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lewin, D. 2003. Incentive compensation in the public sector: Evidence and potential. **Journal of Labor Research**, 24: 597-619.
- Locke, E. A. 1976. The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), **Handbook of Industrial and Organizational Psychology** (pp. 297-349): Chicago: Rand-McNally.
- Meehan, R. 1991. Strategic Total Compensation Planning in the Public Sector. **Compensation and Benefits Management**, 7: 10-17.
- Meindl, J. R. 1989. Managing to be fair: An exploration of values, motives, and leadership. **Administrative Science Quarterly**, 34: 252-276.
- Meyer, H. H. 1975. The pay-for-performance dilemma. **Organizational Dynamics**, 3(1): 55-61.
- Mitchell, D., Lewin, D., & Lawler, E. 1990. Alternative Pay Systems, Firm Performance, and Productivity. In Alan S. Blinder, ed. **Paying for Productivity: A Look at the**

- Evidence.** Washington, D.C.: Brookings Institution, 15-88.
- Newlin, J., & Meng, G. J. 1991. The Public Sector Pays for Performance. **Personnel Journal**, 70: 110-14.
- Newman, J. M., & Milkovich, G. T. 1990. Procedural justice challenges in compensation: Eliminating the fairness gap. **Labor Law Journal**. 1990 (August): 575-580.
- Patten, T. H. Jr. 1977. Pay for performance or placation? **The Personnel Administration**, 22(9): 26-29.
- Pearce, J. L. 1987. Why merit pay doesn't work: Implications from organization theory. In D.B. Balkin & L.R. Gomez-Mejia (Eds.), **New Perspectives on Compensation** (pp. 169-178). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Perry, J. L. 1986. Merit pay in the public sector: The case for a failure of theory. **Review of Public Personnel Administration**, 7(1): 57-69.
- Porter, G., Greenberger, D. B., & Heneman, R. L. 1990. Pay and pay satisfaction: A comparison of economic, political, psychological, and psychophysical predictions. **Academy of management Best Paper Proceedings**, 50: 289-293.
- Rainey, H. G. 1979. Perceptions of incentives in business and government: Implications for civil service reform. **Public Administration Review**, 39: 440-448.
- Risher, H. 1997. The Search for a New Model for Salary Management: Is There Support for Private Sector Practices?. **Public Personnel Management**, 26: 431-39.
- Risher, H. 2002. Pay-for-performance: the keys to making it work. **Public Personnel Management**, 31: 317-332.
- Risher, H., Fay, C., & Shrader, A. 1997. **New Strategies for Public Pay: Rethinking Government Compensation Programs**. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass.
- Robbins, S., & Judge, T. 2007. **Organizational Behavior**. 12th edition. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- 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.
- Shaw, J. D., Duffy, M. K., Mitra, a., Lockhart, D. D., & Bowler, M. 2003. Reactions to merit pay increases: a longitudinal test of a signal sensitivity perspective. **Journal of Applied Psychology**, 88: 538-544.

- Siegel, G. 1992. **Public Employee Compensation and Its Role in Public Sector Strategic Management**. New York: Quorum.
- St-Onge, S. 2000. Variables influencing the perceived relationship between performance and pay in a merit pay environment. **Journal of Business and Psychology**, 14: 459-479.
- 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.