

ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการบริหารค่าตอบแทน และความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน  
ที่มีต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตอีสานตอนใต้

## THE CAUSAL RELATIONSHIP MODEL OF COMPENSATION MANAGEMENT AND JOB SATISFACTION AFFECTING COMPETENCY FOR UNIVERSITY EMPLOYEES AT RAJABHAT UNIVERSITY IN NORTHEASTERN REGION

สิรวิชญ์ กীরติอุไร<sup>1\*</sup>, สุวิมล ตั้งประเสริฐ<sup>2</sup>, ชัคตตริย์ ทยะสวัสดิ์<sup>3</sup>

Sirawit Keerati-urai<sup>1\*</sup>, Suwimon Tungprasert<sup>2</sup>, Chacattrai Rayasawath<sup>3</sup>

<sup>1\*</sup> นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา จังหวัดนครราชสีมา 30000 ประเทศไทย

<sup>1\*</sup> Doctoral Student, Doctor of Business Administration Program, Nakhon Ratchasima Rajabhat University, Nakhon Ratchasima Province, 30000, Thailand

<sup>2</sup> รองศาสตราจารย์ ดร. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล จังหวัดนครราชสีมา 30000 ประเทศไทย

<sup>2</sup> Associate Professor Dr., Faculty of Education, Vongchavalitkul University, Nakhon Ratchasima Province, 30000, Thailand

<sup>3</sup> รองศาสตราจารย์ ดร. คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา จังหวัดนครราชสีมา 30000 ประเทศไทย

<sup>3</sup> Associate Professor Dr., Faculty of Humanities and Social Sciences, Nakhon Ratchasima Rajabhat University, Nakhon Ratchasima Province, 30000, Thailand

E-mail address (Corresponding author) : <sup>1\*</sup>metee100@nrru.ac.th

รับบทความ : 16 สิงหาคม 2565 / ปรับแก้ไข : 12 ตุลาคม 2565 / ตอรับบทความ : 23 พฤศจิกายน 2565

Received : 16 August 2022 / Revised : 12 October 2022 / Accepted : 23 September 2022

DOI : 10.14456/nrru-rdi.2022.75

### ABSTRACT

This quantitative research aims to study compensation management, job satisfaction, and competency. A study of structural equation modeling that affects competency of university employees at Rajabhat University in Northeastern region. This study's sample is less than 240 employees with a stratified sampling method. The reliability values of the questionnaire were 0.913. A total of 275 samples were collected in the data collection. Descriptive statistics were used in this study including mean and standard deviation and tested the preliminary agreement by the skewness and the kurtosis. This study is a structural equation model and tests the hypothesis using Pearson's product-moment correlation coefficient, Multiple regression Analysis. The results showed that compensation is moderate level ( $\bar{X} = 3.40$ ). Job satisfaction is a high level ( $\bar{X} = 3.94$ ) and competency is the highest level ( $\bar{X} = 4.37$ ). All variables have normal distribution data that can be analyzed in for the structural equations model. These results are in accordance with hypothesis 1 (H1), hypothesis 2 (H2), and hypothesis 3 (H3) with a statistically significant level of 0.01 and do not accept hypothesis 4 (H4) which compensation can be predicted to job performance as 50 percent and job satisfaction by 27 percent. Therefore, universities should encourage the establishment of appropriate and standardized compensation management policies for employees at Rajabhat University in the Northeastern region.

**Keywords :** Compensation management, Job satisfaction, Competency

### บทคัดย่อ

การวิจัยเชิงปริมาณครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารค่าตอบแทน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และสมรรถนะในการปฏิบัติงาน และศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของแบบจำลองปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏอีสานตอนใต้ กำหนดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมกับการวิเคราะห์ข้อมูลแบบจำลองสมการโครงสร้างไม่น้อยกว่า 240 ตัวอย่าง ทำการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ โดยใช้แบบสอบถามที่มีค่าความน่าเชื่อถือที่เท่ากับ 0.913 ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้จำนวนทั้งสิ้น 275 ตัวอย่าง วิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นด้วยการหาค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้น

ด้วยการหาค่าความเบ้ และค่าความโด่ง วิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุแบบจำลองสมการโครงสร้าง และทดสอบสมมติฐานด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรอิสระรูปคะแนนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า การบริหารค่าตอบแทนอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.40$ ) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.94$ ) และสมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.37$ ) โดยทุกตัวแปรที่มีข้อมูลแจกแจงแบบปกติสามารถนำไปวิเคราะห์สมการโครงสร้างได้สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน 1 (H1) สมมติฐาน 2 (H2) สมมติฐาน 3 (H3) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และไม่เป็นไปตามสมมติฐาน 4 (H4) โดยที่การบริหารค่าตอบแทนสามารถพยากรณ์ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 50 และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสามารถพยากรณ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 27 ดังนั้น มหาวิทยาลัยจึงควรสนับสนุนให้มีการกำหนดนโยบายการบริหารค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นมาตรฐานเดียวกันสำหรับพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา

**คำสำคัญ :** การบริหารค่าตอบแทน, ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน, สมรรถนะในการปฏิบัติงาน

## บทนำ

สถานการณ์การแข่งขันกันของมหาวิทยาลัยทั่วโลกและในประเทศไทย ภาวะการณ์ลดลงของผู้เรียน การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี ส่งผลให้มหาวิทยาลัยต่าง ๆ ต้องมีการปรับตัวเพื่อการอยู่รอดและสามารถแข่งขันกันได้ ทำให้บทบาทสำคัญตกมาสู่บุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาที่มีหน้าที่ขับเคลื่อนผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยต้องเผชิญกับความท้าทายกับภาระงานและเป้าหมายใหม่ ๆ ของมหาวิทยาลัย เกิดความกดดันจากความคาดหวังที่สูงขึ้นกว่าค่าตอบแทนที่ได้รับตามผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารและมหาวิทยาลัย เมื่อการจ่ายค่าตอบแทนที่ไม่สะท้อนถึงความเป็นธรรมชาติความเหมาะสมและไม่จูงใจในการปฏิบัติงาน ปัญหาความขัดแย้งด้านค่าตอบแทนได้เริ่มปรากฏในบางประเทศ เช่น สหราชอาณาจักร ในปี ค.ศ. 2016 สมาชิกสหภาพมหาวิทยาลัยได้ออกมาชุมนุมประท้วงเพื่อเรียกร้องให้มีการทบทวนการจ่ายค่าตอบแทนของอาจารย์ในระดับมหาวิทยาลัยที่มหาวิทยาลัยให้ต่ำกว่าภาระงานที่เพิ่มขึ้น (Weale, 2016, online) และต่อมาได้เกิดกระแสการวิพากษ์วิจารณ์การจ่ายค่าตอบแทนที่ไม่ยุติธรรม การจ้างงานที่ไม่มั่นคง รวมทั้งเกิดการกดดันด้านสภาพการจ้างงานที่ไม่สอดคล้องกับการจ่ายค่าตอบแทน (Chakraborty & Weale, 2016, online) และในปี ค.ศ. 2019 ได้เกิดการชุมนุมประท้วงในมหาวิทยาลัยชั้นนำในต่างประเทศหลายแห่งเพื่อเรียกร้องให้รัฐบาลทบทวนมติการลดเงินบำเหน็จบำนาญของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย (Cottrell, 2019, online) จากแรงกดดันนี้ส่งผลให้มหาวิทยาลัยทั่วโลกและในประเทศไทยกำลังเผชิญสถานการณ์แบบเดียวกัน แต่มหาวิทยาลัยในประเทศไทยยังไม่พบปัญหาความขัดแย้งที่เกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทนเมื่อเทียบกับภาระงานและเป้าหมายที่เพิ่มมากขึ้นในการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน

มาตรา 36 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ของประเทศไทย บัญญัติให้สถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาระดับปริญญาเป็นนิติบุคคล อาจจัดเป็นส่วนราชการหรือเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐดำเนินการได้โดยอิสระ สามารถพัฒนาระบบบริหาร และการจัดการที่เป็นของตนเอง มีความคล่องตัว มีเสรีภาพทางวิชาการ และอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสถานศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งสถานศึกษานั้น ๆ (Government Gazette, 2004, p. 24) จึงนำมาสู่ความแตกต่างในการดำเนินการออกข้อบังคับการบริหารงานบุคคลสำหรับพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของตนเอง จากข้อจำกัดทางด้านงบประมาณและกรอบอัตรากำลังที่ไม่เพียงพอกับสถานการณ์หรือนโยบายของผู้บริหารมหาวิทยาลัย และปัจจุบันเริ่มมีการรวมตัวเพื่อเรียกร้องหรือฟ้องมหาวิทยาลัยในประเด็นการจ่ายค่าตอบแทน อีกทั้งได้มีเครือข่ายพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาและที่ประชุมสภาคณาจารย์แห่งประเทศไทย ได้ยื่นหนังสือร้องเรียนต่อรัฐบาลให้มหาวิทยาลัยจ่ายเงินเดือนเต็มตามมติคณะรัฐมนตรี ไม่ให้หักเงินไว้สำหรับการจัด

สวัสดิการและประกันสังคม ส่งผลให้เกิดความขัดแย้ง นำไปสู่การยื่นหนังสือร้องเรียนพร้อมทั้งข้อเสนอให้ออกแนวปฏิบัติให้สถาบันอุดมศึกษาจ่ายเงินเดือนให้กับพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาเป็นไปตามมติคณะรัฐมนตรี (ครม.) โดยไม่ให้มีการหักเอาไว้ หรือจ่ายต่ำกว่าคุณวุฒิที่มติ ครม. กำหนดเมื่อ 20 ปีก่อน และเสนอให้ปรับขึ้นเงินเดือนของกลุ่มพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา จาก 4% ต่อปี เป็น 6% ต่อปี เหมือนกับข้าราชการ เพื่อลดความเหลื่อมล้ำของบุคลากร (KomChadLuekOnline, 2019, online) ดังนั้น พนักงานจึงเป็นทรัพยากรที่สำคัญในการดำเนินงานและรับผิดชอบต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรทั่วโลก ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือภาคเอกชน ความสามารถของนายจ้างในการดึงดูด รักษา และให้รางวัลแก่พนักงานจึงเป็นความท้าทายที่สำคัญขององค์การร่วมสมัย (Akpan, Ayayinka, & Obialor, 2022, p. 656)

หนึ่งในปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญซึ่งจำเป็นต่อความสำเร็จขององค์กรในสภาพแวดล้อมการทำงานที่เป็นโลกาภิวัตน์ คือการใช้ระบบค่าตอบแทนที่มีประสิทธิภาพ และเหมาะสม เป็นความท้าทายที่สำคัญบางประการที่องค์กรต้องเผชิญเพื่อความพึงพอใจของพนักงาน จึงกล่าวได้ว่าค่าตอบแทนเป็นเครื่องมือสำหรับการใช้งานขององค์กรที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของพนักงานในลักษณะที่ช่วยเพิ่มการมีส่วนร่วมในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยค่าตอบแทนคือรางวัลทุกรูปแบบของสิ่งของหรือรางวัลทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน บริการที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ หรือผลตอบแทนด้านการเงิน การบริหาร และผลประโยชน์เกื้อกูลทุกรูปแบบที่พนักงานได้รับจากการทำงานเป็นส่วนหนึ่งของความสัมพันธ์ในการจ้างงาน (Senasu, 2017, p. 81) ดังเช่นงานวิจัยของ Hassan (2022, p. 138) ค้นพบว่าการให้รางวัลและค่าตอบแทนมีผลกับความสัมพันธ์ระหว่างการรักษาพนักงาน การฝึกอบรม และการพัฒนา ตลอดจนการประเมินประสิทธิภาพการทำงาน สิ่งเหล่านี้เติมเต็มช่องว่างโดยการเพิ่มมูลค่าในทางปฏิบัติด้วยการเน้นการให้รางวัลและค่าตอบแทนเพื่อรักษาพนักงานผ่านแนวทางการจัดการทรัพยากรบุคคล ซึ่งเครื่องมือสำคัญที่เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของการปฏิบัติงานและศักยภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานที่ช่วยทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้คือ การใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยสมรรถนะ (Competency assessment) มาใช้เป็นปัจจัยในการวัดผลการปฏิบัติงาน อันได้แก่ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ พฤติกรรม และคุณลักษณะต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน มุ่งการเสริมสร้างให้บุคลากรเกิดการพัฒนา ผลักดันให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Office of the Civil Service Commission, 2010, pp. 48-64)

ปรากฏการณ์ค่าตอบแทนที่พนักงานได้รับในความเป็นจริง พนักงานยังคงต้องการเพิ่มค่าตอบแทนตามผลงานที่ทำได้ จะเห็นได้ว่าการให้ค่าตอบแทนตามนโยบายขององค์กรไม่สามารถปรับปรุงสวัสดิการของพนักงานได้ ผู้ที่ไม่ใช่ลูกจ้างรู้สึกว่าการค่าตอบแทนที่ได้รับไม่สมกับความต้องการของพนักงาน ซึ่งผลตอบแทนเป็นปัจจัยสำคัญที่ทุกคนในองค์กรต้องคำนึงถึงความพึงพอใจและปรับปรุงผลงาน ที่แสดงให้เห็นว่ามีอิทธิพลเชิงบวกและมีนัยสำคัญต่อการจ่ายค่าชดเชยที่พนักงานได้รับเพื่อเพิ่มความพึงพอใจในงานและประสิทธิภาพการทำงาน (Nurlina, 2022, p. 109) โดยค่าตอบแทนสามารถเป็นสื่อกลางความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางประชากรกับความมุ่งมั่นขององค์กร และความพึงพอใจในงานสามารถเป็นสื่อกลางความสัมพันธ์ระหว่างค่าตอบแทนกับความมุ่งมั่นขององค์กร แต่ไม่สามารถเป็นสื่อกลางความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางประชากรกับความมุ่งมั่นขององค์กร (Trisnawati, Erari, & Aisyah, 2022, p. 177) นอกจากนี้ หากสภาพแวดล้อมในการทำงานส่งผลต่อความพึงพอใจในงานและความพึงพอใจในงานส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน ดังนั้นสภาพแวดล้อมในการทำงานมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านความพึงพอใจในงาน หากพนักงานมีสภาพแวดล้อมที่ดีและมีความพึงพอใจในงาน พวกเขาควรจะสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานได้ (Wahyudi, Herlambang, & Martini, 2022, p. 9)

ด้วยเหตุผลและบริบทที่กล่าวมาข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยเห็นความสำคัญ จึงสนใจทำการศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการบริหารค่าตอบแทน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ที่มีต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตอีสานตอนใต้ เนื่องมาจากมหาวิทยาลัยราชภัฏมีบริบทแตกต่างจากมหาวิทยาลัยของรัฐอื่น ๆ ในประเทศไทย กอปรกับสถานการณ์เปลี่ยนแปลงที่มหาวิทยาลัยกำลังเผชิญหน้ากับความท้าทายด้านการบริหารค่าตอบแทน ที่เหมาะสม และใช้เป็นแนวทางการบริหารค่าตอบแทนสำหรับพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา และผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ สามารถรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ ได้รับค่าตอบแทนที่ถูกต้อง มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น และสามารถกระตุ้นให้พนักงานมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาการบริหารค่าตอบแทน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตอีสานตอนใต้
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของแบบจำลองปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏอีสานตอนใต้

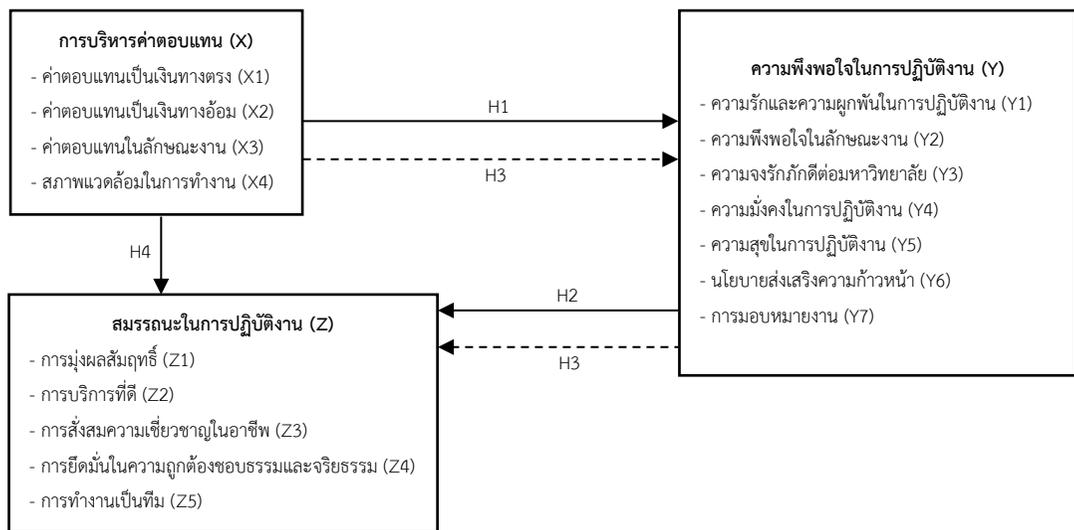
### ประโยชน์การวิจัย

1. ทำให้มีสารสนเทศจสกผลการวิจัยการศึกษาการบริหารค่าตอบแทน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตอีสานตอนใต้
2. ผลการศึกษาจะนำมาเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายการบริหารค่าตอบแทนของมหาวิทยาลัยในเขตอีสานตอนใต้ ให้สามารถจ่ายค่าตอบแทนได้อย่างเป็นธรรม
3. มหาวิทยาลัยที่เกี่ยวข้องสามารถนำผลการศึกษาไปพัฒนาต่อยอดองค์ความรู้การบริหารค่าตอบแทนที่เหมาะสม ไปวางแผนหรือพัฒนาระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่ส่งผล ทำให้พนักงานในสถาบันอุดมศึกษาเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

### การทบทวนวรรณกรรม

การทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับแนวคิดการบริหารค่าตอบแทนสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดองค์ประกอบค่าตอบแทนได้ 4 ประเด็นสำคัญ ซึ่งประกอบไปด้วย 1) ค่าตอบแทนเป็นตัวเงินทางตรง (Direct financial compensation) เป็นค่าตอบแทนที่นายจ้างจ่ายให้กับพนักงานในรูปแบบของตัวเงินโดยตรงกับการปฏิบัติงาน พนักงานสามารถนำเงินไปใช้ในการดำรงชีวิตได้ทันที 2) ค่าตอบแทนเป็นตัวเงินทางอ้อม (Indirect financial compensation) เป็นการจ่ายค่าตอบแทนที่นายจ้างจ่ายให้กับพนักงานโดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะในการจ่าย พนักงานจะไม่สามารถนำเงินไปใช้ได้โดยตรงแต่จะใช้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด รวมทั้งสวัสดิการตามกฎหมายกำหนดหรือสวัสดิการนอกเหนือกฎหมายกำหนดไว้ให้องค์การจ่ายให้กับพนักงาน 3) ค่าตอบแทนในลักษณะงาน (Job compensation) เป็นลักษณะของงานที่ทำให้ลูกจ้างพึงพอใจ และ 4) ค่าตอบแทนในลักษณะสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Job environment) ซึ่งเป็นบรรยากาศในการทำงาน (Mondy & Noe, 2005, p. 264) แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นความรู้สึกชอบหรือพอใจในการปฏิบัติงาน การให้บริการลูกค้า การบริการที่ดีได้รับการตอบสนองตามระดับความต้องการจากองค์การ เป็นความรู้สึกมีความสุขในการปฏิบัติงานภายใต้บรรยากาศที่ถูกใจโดยได้รับสิ่งตอบแทนทั้งวัตถุและจิตใจ (Khiewrat, Silanoi, & Jindaprasert, 2020, pp. 188-201) เป็นผลที่เกิดจากการรับรู้ที่มีต่อ

การปฏิบัติงานของพนักงาน โดยองค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเกิดจาก 1) ความมั่นคงในอาชีพ 2) เงินเดือนหรือค่าจ้างที่เป็นธรรม 3) การบังคับบัญชาเป็นธรรมและยึดหลักมนุษยสัมพันธ์ 4) สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล 5) ลักษณะการทำงาน 6) ความก้าวหน้าในอาชีพ และ 7) อาชีพและตำแหน่งงานที่ได้รับการยอมรับหรือมีเกียรติในสังคม (French, 1964, pp. 28-31) สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency) นั้น Spencer and Spencer (1993, pp. 9-11) ได้แสดงให้เห็นถึงสมรรถนะรวมไว้ 6 กลุ่ม ซึ่งบางกลุ่มสมรรถนะมีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกับกลุ่มสมรรถนะอื่น โดยกลุ่มอาชีพที่แตกต่างกันอาจมีกลุ่มสมรรถนะคล้ายคลึงกัน แต่น้ำหนักความสำคัญของสมรรถนะแต่ละเรื่องแตกต่างกัน คือ 1) การกระทำและสัมฤทธิ์ผล (Achievement and action) 2) การบริหารคนอื่นและการช่วยเหลือ (Helping and influence) 3) การใช้อิทธิพลและผลกระทบ (Impact and influence) 4) การบริหารจัดการ (Managerial) 5) การรู้คิด (Cognitive) และ 6) ประสิทธิภาพส่วนตัว (Personal effectiveness) รวมไปถึงการสร้างแบบสมรรถนะ (Competency) ให้ภาคข้าราชการพลเรือนสำหรับใช้ในการบริหารและประเมินผลงานตลอดจนพัฒนาศักยภาพในระยะยาว อันประกอบด้วย สมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement motivation) การบริการที่ดี (Service mind) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) จริยธรรม (Integrity) และความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) ส่วนสมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือสมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับแต่ละกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการพลเรือนแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติงาน ภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น (Wanichthanom, 2007, p. 1) ผู้วิจัยได้นำมาพัฒนาเป็นกรอบสมมติฐานการวิจัยในครั้งนี้ ดังภาพ 1



ภาพ 1 กรอบสมมติฐานการวิจัย

### สมมติฐานการวิจัย

1. การบริหารค่าตอบแทนมีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (H1)
2. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงาน (H2)
3. การบริหารค่าตอบแทนมีอิทธิพลทางอ้อมต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานผ่านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (H3)
4. การบริหารค่าตอบแทนมีอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงาน (H4)

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative method) มีวิธีการดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้  
**ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และวิธีการได้มา**

ประชากรในการวิจัยคือพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาในมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตอีสานตอนใต้ ระหว่างปี พ.ศ. 2560-2562 จำนวน 6 แห่ง รวมทั้งสิ้น 3,001 คน ประกอบด้วย มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ (Chaiyaphum Rajabhat University, 2019, p. 15) จำนวน 284 คน มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา (Nakhon Ratchasima Rajabhat University, 2019, p. 95) จำนวน 857 คน มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ (Buriram Rajabhat University, 2019, p. 25) จำนวน 486 คน มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ (Surin Rajabhat University, 2019, p. 42) จำนวน 403 คน มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ (Sisaket Rajabhat University, 2019, p. 5) จำนวน 185 คน และมหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี (Ubon Ratchathani Rajabhat University, 2017, p. 172) จำนวน 786 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมกับการวิเคราะห์ข้อมูลแบบจำลองสมการโครงสร้าง 15 เท่าของตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 16 ตัวแปร สามารถคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างจะต้องมีจำนวนไม่น้อยกว่า 240 ตัวอย่าง (Hair et al., 2014, pp. 741-742) ดำเนินการสุ่มตัวอย่างแบบอาศัยความน่าจะเป็น (Probability sampling) แบบชั้นภูมิ (Stratified random sampling) จำแนกตามจังหวัดในเขตอีสานใต้ จากนั้นสุ่มตัวอย่างเป็นตัวแทนตามสัดส่วนของประชากรทุกกลุ่ม ที่ระดับความเชื่อมั่น 0.95 (Silcharu, 2017, pp. 61-64)

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทน ความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงาน และสมรรถนะในการปฏิบัติงาน มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ได้แก่ ระดับ 1 เท่ากับน้อยที่สุด ระดับ 2 เท่ากับน้อย ระดับ 3 เท่ากับปานกลาง ระดับ 4 เท่ากับมาก และระดับ 5 เท่ากับมากที่สุด (Best, 1977, p. 174) ทำการตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถามโดยให้มีการทดสอบความเที่ยงตรงด้วยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน พิจารณาให้คะแนนความเที่ยงตรงรายข้อ (Item objective congruence index : IOC) โดยหาค่า IOC ที่มีค่าตั้งแต่ 0.50-1.00 ถือว่ามีค่าความเที่ยงตรงที่ใช้ได้ สำหรับค่า IOC ที่มีค่าต่ำกว่า 0.50 แสดงว่าข้อคำถามนั้น ต้องมีการปรับปรุง ตามวิธีการของ Rovinelli and Hambleton (1977, pp. 49-60) พบว่าได้ค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60-1.00 และทดสอบความเชื่อมั่นด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha) (Cronbach, 1990, pp. 202-204) ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.913 ซึ่งมากกว่า 0.70 แสดงว่าแบบสอบถาม มีความเชื่อมั่นสามารถนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวัดได้ (Nunnally, 1978, p. 245)

### วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการส่งแบบสอบถามไปให้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 300 ตัวอย่าง โดยผ่านหลายช่องทาง ได้แก่ ช่องทาง Facebook ของมหาวิทยาลัย ผู้ประสานของกองบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ สถาบันวิจัย และพัฒนาของมหาวิทยาลัย และประสานผ่านบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏ กำหนดระยะเวลาได้รับการคืนกลับมา ภายใน 2 เดือน จากนั้นทำการตรวจสอบแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ได้จำนวนทั้งสิ้น 275 ตัวอย่าง แสดงว่าข้อมูลที่ได้รับคืนกลับมา มีความเพียงพอคือ มีจำนวนไม่น้อยกว่า 240 ตัวอย่าง ที่จะใช้ในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างได้ (Hair et al., 2014, pp. 741-742)

## วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่เลือกใช้

การวิจัยในครั้งนี้ วิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นด้วยสถิติเชิงพรรณนาเพื่อหาค่าเฉลี่ย (Mean :  $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation : S.D.) กำหนดเกณฑ์การแปลผลค่าเฉลี่ย ได้แก่ ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00-1.80 หมายถึงระดับน้อยที่สุด 1.81-2.60 หมายถึงระดับน้อย 2.61-3.40 หมายถึงระดับปานกลาง 3.41-4.20 หมายถึงระดับมาก และ 4.21-5.00 หมายถึงระดับมากที่สุด (Best, 1977, p. 174) สำหรับสถิติเชิงอนุมาน ทำการตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นด้วยการหาค่าพหุตัวแปร วิเคราะห์ลักษณะการแจกแจงแบบปกติ (Normality) โดยพิจารณาค่าความเบ้ (Skewness) อยู่ในช่วง -3.00 ถึง +3.00 และค่าความโด่ง (Kurtosis) ไม่เกิน 10 (Kline, 2011, pp. 262-298) และวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural equation model) กำหนดใช้เกณฑ์การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ และตัวแปรแฝง ได้แก่ Chi-square > 0.05,  $\chi^2/DF$  น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3.00 ( $\leq 3.00$ ) สำหรับดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of fit index: GFI), ดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับปรุงไขแล้ว (Adjusted goodness of fit index: AGFI), ดัชนีความกลมกลืนเปรียบเทียบกับรูปแบบอิสระ (Normed fit index: NFI), ดัชนีความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบกับรูปแบบฐาน (Incremental fit index; IFI), ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเชิงสัมพันธ์ (Comparative fit index: CFI) และดัชนีวัดความกลมกลืนของข้อมูลเชิงประจักษ์กับแบบจำลองแบบที่กำหนดขึ้น (Tucker-lewis index: TLI) มากกว่าหรือเท่ากับ 0.90 ( $\geq 0.90$ ) ส่วนดัชนีรากของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root mean square error of approximation: RMSEA) และดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือ (Root mean square residual: RMR) น้อยกว่า 0.05 ( $< 0.05$ ) (Hair et al., 2014, pp. 577-584; Kline, 2011, pp. 262-298) และทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์แยกขนาดอิทธิพลทางอ้อม (Indirect effects) และอิทธิพลทางตรง (Direct effects) โดยพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรอิสระรูปคะแนนมาตรฐาน (Regression Coefficient :  $\beta$ ) และค่าสหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสอง ( $R^2$ ) ไม่ควรเกิน 0.70 (Pommapun, 2018, pp. 32-45)

## ผลการวิจัย

ผลการศึกษาการบริหารค่าตอบแทน การบริหารค่าตอบแทน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตอีสานตอนใต้ แสดงดังตาราง 2

**ตาราง 2** ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาในมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตอีสานตอนใต้

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
<b>การบริหารค่าตอบแทน</b>				
1. ค่าตอบแทนเป็นเงินทางตรง	3.39	0.89	ปานกลาง	3
2. ค่าตอบแทนเป็นเงินทางอ้อม	3.00	0.81	ปานกลาง	4
3. ค่าตอบแทนในลักษณะของงาน	3.80	0.62	มาก	1
4. ค่าตอบแทนในลักษณะสภาพแวดล้อมในการทำงาน	3.42	0.70	มาก	2
รวมเฉลี่ย	3.40	0.63	ปานกลาง	3
<b>ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน</b>				
1. ความรักและมีความภาคภูมิใจในตำแหน่งหน้าที่	4.24	0.71	มากที่สุด	1
2. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติงาน	4.14	0.74	มาก	3

ตาราง 2 (ต่อ)

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
3. ความรู้สึกจงรักภักดี	4.21	0.76	มากที่สุด	2
4. ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน	3.66	1.04	มาก	6
5. ความสุขในการปฏิบัติงาน	4.01	0.83	มาก	4
6. นโยบายในการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ	3.74	1.00	มาก	5
7. การมอบหมายงานอย่างเหมาะสม	3.58	0.97	มาก	7
รวมเฉลี่ย	3.94	0.69	มาก	2
สมรรถนะในการปฏิบัติงาน				
1. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.31	0.58	มากที่สุด	5
2. ด้านการบริการที่ดี	4.39	0.58	มากที่สุด	2
3. ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	4.35	0.59	มากที่สุด	4
4. ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	4.44	0.44	มากที่สุด	1
5. ด้านการทำงานเป็นทีม	4.38	0.59	มากที่สุด	3
รวมเฉลี่ย	4.37	0.51	มากที่สุด	1

จากตาราง 2 โดยภาพรวม พบว่า พนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตอีสานตอนใต้ มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.37$ ) โดยมีด้านด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม อยู่ในระดับมากที่สุดเป็นอันดับแรก ( $\bar{X} = 4.44$ ) ส่วนด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับมากที่สุดเป็นอันดับสุดท้าย ( $\bar{X} = 4.31$ ) รองลงมาคือความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.94$ ) โดยมีด้านความรักและมีความภาคภูมิใจในตำแหน่งหน้าที่ อยู่ในระดับมากที่สุดเป็นอันดับแรก ( $\bar{X} = 4.24$ ) ส่วนด้านการมอบหมายงานอย่างเหมาะสมอยู่ในระดับมากเป็นอันดับสุดท้าย ( $\bar{X} = 3.58$ ) และการบริหารค่าตอบแทน อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.40$ ) โดยมีด้านค่าตอบแทนในลักษณะของงานอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรก ( $\bar{X} = 3.80$ ) ส่วนด้านค่าตอบแทนเป็นเงินทางอ้อม อยู่ในระดับปานกลางเป็นอันดับสุดท้าย ( $\bar{X} = 3.00$ ) ตามลำดับ

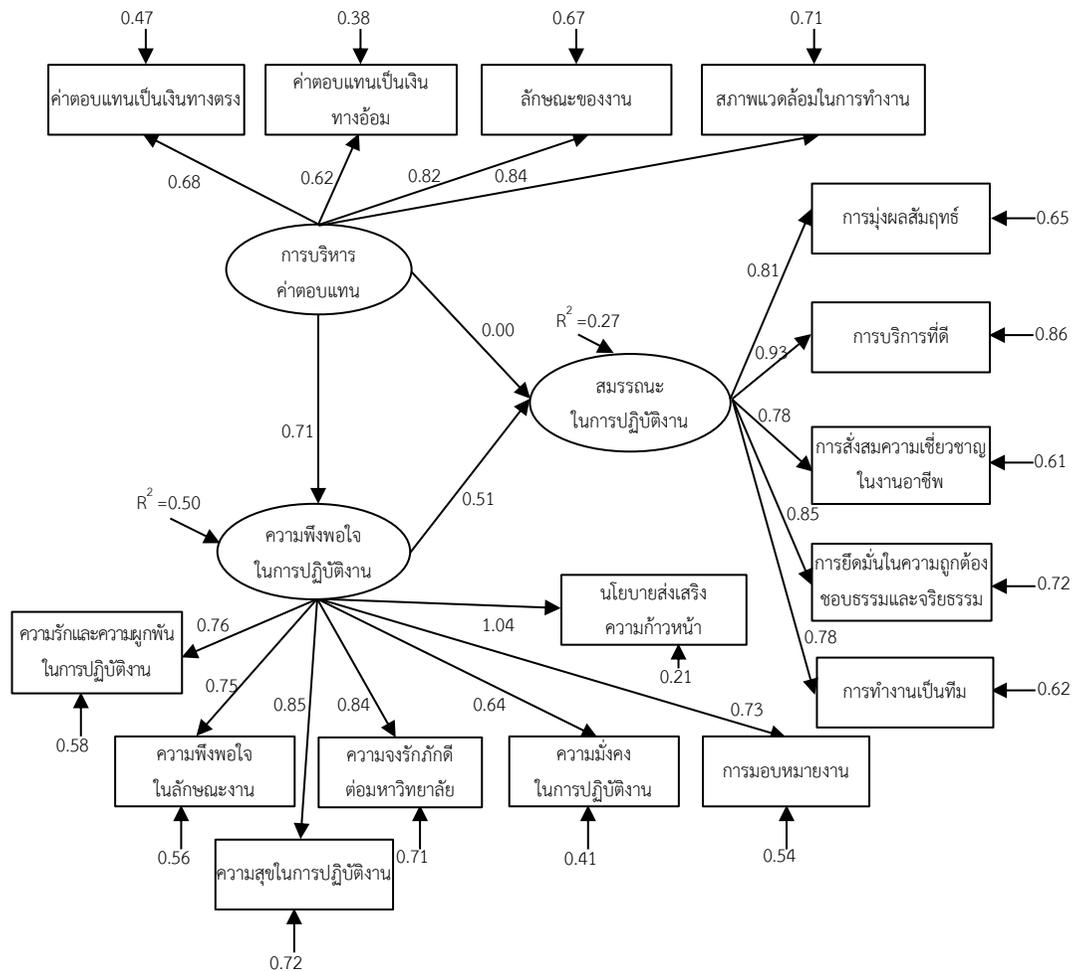
ผลการศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของแบบจำลองปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏอีสานตอนใต้ มีดังต่อไปนี้

การตรวจสอบความปกติ (Normality) ของข้อมูล แสดงดังตาราง 3

ตาราง 3 ผลการตรวจสอบความปกติของข้อมูล

ตัวแปร	Skewness	Kurtosis	ตัวแปร	Skewness	Kurtosis
การบริหารค่าตอบแทน (X)			- ความสุขในการปฏิบัติงาน (Y5)	-0.682	0.300
- ค่าตอบแทนเป็นเงินทางตรง (X1)	-0.259	-0.233	- นโยบายส่งเสริมความก้าวหน้า (Y6)	-0.707	0.376
- ค่าตอบแทนเป็นเงินทางอ้อม (X2)	0.057	-0.082	- การมอบหมายงาน (Y7)	-0.627	0.329
- ลักษณะของงาน (X3)	-0.304	0.266	สมรรถนะในการปฏิบัติงาน (Z)		
- สภาพแวดล้อมในการทำงาน (X4)	-0.495	0.258	- การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Z1)	-0.290	-0.761
ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (Y)			- การบริการที่ดี (Z2)	-0.523	-0.599
- ความรักและความผูกพันในการปฏิบัติงาน (Y1)	-0.938	2.014	- การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ (Z3)	-0.608	0.003
- ความพึงพอใจในลักษณะงาน (Y2)	-0.720	1.159	- การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Z4)	-0.777	0.040
- ความจงรักภักดีต่อมหาวิทยาลัย (Y3)	-0.868	0.979	- การทำงานเป็นทีม (Z5)	-0.437	-0.707
- ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน (Y4)	-0.703	0.261			

จากตาราง 3 พบว่า ตัวแปรมีความเบี่ยงอยู่ระหว่าง -0.938 ถึง 0.057 และค่าความโค้งอยู่ระหว่าง -0.761 ถึง 2.014 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ยอมรับ ดังนั้นทุกตัวแปรข้อมูลแจกแจงแบบปกติ และไม่เกิดอคติกับการประมาณค่า สามารถนำไปวิเคราะห์สมการโครงสร้างได้ แสดงดังภาพ 2 และตาราง 4



ภาพ 2 แบบจำลองสมการโครงสร้างการบริหารค่าตอบแทน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน สมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในเขตอีสานตอนใต้ สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตาราง 4 ค่าดัชนีสมการโครงสร้างแบบจำลองการบริหารค่าตอบแทน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน สมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในเขตอีสานตอนใต้

ค่าดัชนี	เกณฑ์	ก่อนปรับปรุง		หลังปรับปรุง	
		ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
GFI	≥ 0.90	0.808	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.957	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.90	0.742	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.924	ผ่านเกณฑ์
NFI	≥ 0.90	0.862	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.969	ผ่านเกณฑ์
IFI	≥ 0.90	0.891	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.993	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.90	0.890	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.993	ผ่านเกณฑ์

**ตาราง 4 (ต่อ)**

ค่าดัชนี	เกณฑ์	ก่อนปรับปรุง		หลังปรับปรุง	
		ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
TLI	≥ 0.90	0.870	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.989	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	≤ 0.05	0.109	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.032	ผ่านเกณฑ์
RMR	< 0.05	0.049	ผ่านเกณฑ์	0.028	ผ่านเกณฑ์
Fit confirm		$\chi^2/DF = 4.279; p = 0.000$		$\chi^2/DF = 1.273; p = 0.053$	

จากภาพ 2 และตาราง 4 พบว่า แบบจำลองสมการเชิงโครงสร้างแบบจำลองการบริหารค่าตอบแทน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน สมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในเขตอีสานตอนใต้ สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าสถิติไคสแควร์สัมพันธ์ ( $\chi^2/DF$ ) เท่ากับ 1.273 ค่า p-value มีค่าเท่ากับ 0.53 เมื่อพิจารณาค่าความกลมกลืน (GFI) มีค่า 0.057 ค่าAGFI มีค่า 0.924 ค่า NFI มีค่า 0.969 ค่า IFI มีค่า 0.993 ค่า CFI มีค่า 0.993 ค่า TLI มีค่า 0.989 ค่า RMSEA มีค่า 0.032 และค่า RMR มีค่า 0.028

ผลการทดสอบสมมติฐาน แสดงดังตาราง 5

**ตาราง 5** การวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรแฝงที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตอีสานใต้

ตัวแปรสาเหตุ	ตัวแปรผล					
	สมรรถนะในการปฏิบัติงาน			ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน		
	TE	DE	IE	TE	DE	IE
การบริหารค่าตอบแทน	0.28**	0.00	0.28**	0.71**	0.71**	-
ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	0.51**	0.51**	-	-	-	-
ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสอง ( $R^2$ )	0.27			0.50		

หมายเหตุ : TE = ผลรวมอิทธิพล, DE = อิทธิพลทางตรง, IE = อิทธิพลทางอ้อม, \*\*p<0.01

จากตาราง 5 พบว่า การบริหารค่าตอบแทนมีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (H1) ( $\beta=0.71$ ) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงาน (H2) ( $\beta=0.51$ ) การบริหารค่าตอบแทน มีอิทธิพลทางอ้อมต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานผ่านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (H3) ( $\beta=0.28$ ) อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และการบริหารค่าตอบแทนไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะ ในการปฏิบัติงาน (H4) ( $\beta=0.00$ ) ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ สำหรับการบริหารค่าตอบแทนสามารถพยากรณ์ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 50 ( $R^2=0.50$ ) และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสามารถพยากรณ์สมรรถนะ ในการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 27 ( $R^2=0.27$ )

**อภิปรายผล**

พนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตอีสานตอนใต้ มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะ ในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีรายด้านอันดับแรกคือ ด้านการยึดมั่น ในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ส่วนอันดับสุดท้ายคือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า สมรรถนะ มีความสำคัญต่อองค์การ ผู้บริหาร และบุคลากร ในการวางแผนการดำเนินงาน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ โดยบุคลากรนำความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญ ทัศนคติ

ความเชื่อ มาใช้ในการปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใสและมีความยุติธรรมต่อองค์กรและเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี อันจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด สร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงาน และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ดังที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (Office of the Civil Service Commission, 2010, pp. 15-16) และจีระ งามศิลป์ (Ngoksilp, 2007, p. 10) ได้อธิบายว่าสมรรถนะเป็นมาตรฐานการแสดงพฤติกรรมที่ดีในการทำงานของบุคลากร พัฒนาศักยภาพอย่างมีระบบต่อเนื่อง สามารถนำไปใช้ในการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยให้เกิดการหล่อหลอมไปสู่สมรรถนะขององค์กรที่ดีขึ้นได้ในระยะยาว อย่างไรก็ตาม Spencer and Spencer (1993, p. 11) ได้ยกตัวอย่างไว้ว่า กลุ่มวิชาชีพและเทคนิค (Technical and professional) เน้นสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์สูงสุด กลุ่มอาชีพที่ให้บริการและช่วยเหลือคนอื่น (Helping and service workers) มีสมรรถนะด้านการใช้อิทธิพล ผลกระทบและการมุ่งพัฒนานคนอื่นสูง กลุ่มบริหารมีสมรรถนะด้านการใช้อิทธิพลและผลกระทบกับด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์สูง เป็นต้น ซึ่งในงานวิจัยของ Huang, Zhang, and Li (2022, pp. 17-18) ได้เสนอว่า บุคคลสำคัญในการศึกษานี้ จะเน้นที่ความสามารถในการทำงานร่วมกัน โดยการปฏิสัมพันธ์จำเป็นต้องสะท้อนถึงการแบ่งปันและการรวมความรู้ ทักษะ และความพยายามของแต่ละบุคคล

สำหรับความคิดเห็นต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก โดยอันดับแรกอยู่ในระดับมากที่สุด คือด้านความรักและมีความภาคภูมิใจในตำแหน่งหน้าที่ ส่วนอันดับสุดท้ายอยู่ในระดับมากที่สุดคือ ด้านการมอบหมายงานอย่างเหมาะสม ทั้งนี้ ความพึงพอใจเกิดจากอารมณ์ ความรู้สึก ทศนคติของบุคลากรที่ได้รับการตอบสนองความต้องการจากสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความรัก ความกระตือรือร้น ที่จะปฏิบัติงานด้วยความเต็มที่และเต็มใจอย่างมีความสุขในงาน ส่งผลให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เช่นเดียวกับ Stone (2005, p. 29) ที่อธิบายว่าความพึงพอใจเป็นทัศนคติ ความรู้สึกทางบวกของพนักงานที่มีต่อการปฏิบัติงาน สะท้อนภาพจากปัจจัยที่เกี่ยวข้อง เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน ความก้าวหน้าในอาชีพ สวัสดิการ เพื่อนร่วมงาน ภาวะผู้นำสภาพแวดล้อมในการทำงาน ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน เป็นต้น ซึ่งผลลัพธ์ในงานวิจัยของ Luque-Reca et al. (2022, p. 1) ชี้ให้เห็นว่า ผลกระทบเชิงบวกและเชิงลบเป็นสื่อกลางในความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของการควบคุมอารมณ์ทั้งความพึงพอใจงานและทั้งชีวิต ความพึงพอใจในงานเป็นตัวกำหนดหลักของความพึงพอใจในชีวิต และความคิดเห็นต่อการบริหารค่าตอบแทนอยู่ในระดับปานกลาง โดยอันดับแรกที่อยู่ในระดับมากที่สุด คือด้านค่าตอบแทนในลักษณะของงาน ส่วนอันดับสุดท้ายอยู่ในระดับปานกลางคือ ด้านค่าตอบแทนเป็นเงินทางอ้อม อาจเป็นเพราะว่าค่าตอบแทนเป็นการแลกเปลี่ยนกับการทำงานให้นายจ้าง สามารถจ่ายในรูปแบบที่เป็นตัวเงินหรือไม่ใช่ตัวเงินก็ได้ เช่น เงินเดือน ค่าจ้างรายชั่วโมง ค่าจ้างรายวัน เงินประจำตำแหน่ง สิทธิประโยชน์ด้านสวัสดิการ และการบริการต่าง ๆ ได้แก่ ค่าอาหาร ค่ายานพาหนะ ค่ารักษาพยาบาล เครื่องแบบพนักงาน ค่าเช่าบ้าน ประกันสังคม กองทุนเงินสำรองเลี้ยงชีพ การลาประเภทต่าง ๆ เป็นต้น ซึ่งในผลลัพธ์ของบทความทบทวนวรรณกรรมของ Saputra and Mahaputra (2022, p. 762) คือ 1) ความพึงพอใจในงานมีผลกระทบต่อรูปแบบความเป็นผู้นำ 2) ความภาคภูมิใจของพนักงาน มีผลต่อรูปแบบความเป็นผู้นำ และ 3) ความมุ่งมั่นของพนักงานมีผลกระทบต่อรูปแบบความเป็นผู้นำ นอกจากนี้ ยังมีปัจจัยอื่น ๆ เช่น เงินเดือน สภาพแวดล้อมในการทำงาน และวัฒนธรรมการทำงาน นอกจากนี้ยังมีความแตกต่างจากงานวิจัยของ Solomon, Nikolaev, and Shepherd (2022, p. 1) ยังพบว่า แม้ว่าบุคคลที่มีการศึกษามากกว่าจะมีทรัพยากรในการทำงานมากขึ้น (รายได้ ความเป็นอิสระของงาน และความหลากหลายของงาน) พวกเขาที่มีแนวโน้มที่จะมีความต้องการมากขึ้น (ชั่วโมงการทำงาน ความกดดันในงาน ความเข้มข้นของงาน และความเร่งด่วนด้านเวลา) โดยเฉลี่ยแล้วความต้องการเหล่านี้ สัมพันธ์กับความเครียดในงานที่เพิ่มขึ้น และความพึงพอใจในงานที่ลดลง

ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของแบบจำลองปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงาน ในสถาบันอุดมศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏอีสานตอนใต้ ทุกตัวแปรที่มีข้อมูลแจกแจงแบบปกติ สามารถนำไปวิเคราะห์ สมการโครงสร้างแบบจำลอง พบว่ามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งคล้ายคลึงกับงานวิจัยของ Luque-Reca et al. (2022, p. 8) พบว่า ผลลัพธ์ในแบบจำลองมีความสัมพันธ์ระหว่างกันและการมีส่วนร่วมสามารถพิจารณา ความแปรปรวนร่วมระหว่างตัวทำนายความพึงพอใจในชีวิตของครู ดังนั้น แบบจำลองที่วิเคราะห์จึงมีความเหมาะสม และสามารถอธิบายร้อยละความแปรปรวนที่มีนัยสำคัญและความสุภาพทั้งในด้านความพึงพอใจในงานที่แท้จริง และความพึงพอใจในชีวิตครู และ Rojkinor et al. (2022, online) ได้เสนอว่าอิทธิพลของค่าตอบแทนและสภาพแวดล้อม ในการทำงานต่อความพึงพอใจและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ควรปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยคำนึงถึง การเพิ่มขึ้นของค่าตอบแทน ซึ่งรวมถึงความเหมาะสมของค่าจ้างและเงินเดือน สิ่งจูงใจ สวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวก ด้วยผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีขึ้น ทั้งนี้ การบริหารค่าตอบแทนมีอิทธิพล ทางตรงต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ประเด็นความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะ ในการปฏิบัติงาน ส่วนประเด็นการบริหารค่าตอบแทนมีอิทธิพลทางอ้อมต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานผ่านความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงาน อาจเป็นเพราะว่า หากพนักงานได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพออย่างเหมาะสมแล้วจะทำให้เกิดความพึงพอใจ และส่งผลให้แสดงสมรรถนะในการปฏิบัติงานสูงเพิ่มมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Gunawan and Gunawan (2019, p. 144) พบว่า การบริหารค่าตอบแทนมีอิทธิพลทางบวกกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานโดยผ่านความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงาน และสมรรถนะในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานโดยผ่าน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารทุกระดับในองค์กรผู้ให้บริการทางด้านสื่อสาร ส่วนสำหรับประเด็น การบริหารค่าตอบแทนไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Bun and Huberts (2018, p. 1) พบว่า การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการจ่ายค่าตอบแทนไม่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน แต่ประสิทธิภาพในการทำงานลดลงเกิดจากการทำงานที่ลดลงของพนักงานเก่าและพนักงานที่มีสมรรถนะสูง

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

ข้อเสนอแนะต่อผู้เกี่ยวข้องในการบริหารค่าตอบแทนของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา เพื่อนำไปใช้ ในการกำหนดเป็นนโยบายของมหาวิทยาลัย ดังนี้

1. มหาวิทยาลัยควรมีการปรับปรุงระบบการจ่ายเงินประจำตำแหน่งให้ตรงกับข้าราชการ และเหมาะสม กับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ
2. มีการจัดตั้งกองทุนสวัสดิการสำหรับใช้ในการดำเนินการจ่ายเงินทุกประเภทให้กับพนักงานในสถาบัน อุดมศึกษา แต่จะต้องรักษาเสถียรภาพทางการเงินของมหาวิทยาลัยในปัจจุบันและอนาคต
3. ควรกำหนดให้มีคณะกรรมการพิจารณาสวัสดิการสำหรับพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา โดยมีพนักงาน ในสถาบันอุดมศึกษาเป็นผู้แทนเข้าร่วมพิจารณา เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาในการให้ข้อเสนอ เกี่ยวกับการจัดสวัสดิการทุกประเภท
4. การให้ความสำคัญกับระบบการยกย่อง หรือการให้รางวัลกับพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาที่มีผลงาน ด้วยความยุติธรรม ปรับนโยบายและระบบการประเมิน ผลการปฏิบัติงานของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาให้มีความเหมาะสมกับภาระงานที่ต้องปฏิบัติและมีความยุติธรรม พร้อมกับเปิดโอกาสให้พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา มีส่วนร่วมในการตัดสินใจทางการบริหารของมหาวิทยาลัย

## ข้อเสนอแนะการทำวิจัยในอนาคต

1. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารค่าตอบแทนของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย เพื่อให้เกิดภาพรวมของผลลัพธ์การบริหารค่าตอบแทนและนำมาปรับปรุงให้เป็นมาตรฐานการกำหนดค่าตอบแทนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในระดับประเทศ
2. ควรศึกษาตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความแตกต่างระหว่างช่วงอายุที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารค่าตอบแทนของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย เพื่อให้เกิดการกำหนดนโยบายการบริหารค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับช่วงอายุของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาและนำมาปรับปรุงให้เป็นมาตรฐานการกำหนดค่าตอบแทนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในระดับประเทศ

## เอกสารอ้างอิง

- Akpan, S. V., Ayayinka, A. I., & Obialor, D. C. (2022). Compensation Management and Employee Retention in Microfinance Banks in Akwa Ibom State. *Research Review*, 3(02), 656-667.
- Best, J. W. (1977). *Research in Education* (3<sup>rd</sup> ed.). New Jersey : Prentice Hall.
- Bun, M. J., & Huberts, L. C. (2018). The impact of higher fixed pay and lower bonuses on productivity. *Journal of Labor Research*, 39(1), 1-21.
- Buriram Rajabhat University. (2019). *Report on the performance according to the action plan. Fiscal Year 2019, Buriram Rajabhat University*. Buriram : Planning and Policy Division Office of the President Buriram Rajabhat University. (In Thai)
- Chaiyaphum Rajabhat University. (2019). *Annual Report 2019 Chaiyaphum Rajabhat University*. Chaiyaphum : Planning and Policy Division Office of the President Chaiyaphum Rajabhat University. (In Thai)
- Chakraborty, A., & Weale, S. (2016). *Universities accused of 'importing Sports Direct model' for lecturers' pay*. *The Guardian*, 16. Retrieved November 16, February 13 2022, from <https://www.theguardian.com/uk-news/2016/nov/16/universities-accused-of-importing-sports-direct-model-for-lecturers-pay>
- Cottrell, P. (2019). *If universities cut lecturers' pensions, they should brace themselves for more strikes*. *The Guardian*. Retrieved April 25, February 13 2022, from <https://www.theguardian.com/education/2019/apr/25/if-universities-cut-lecturers-pensions-they-should-brace-themselves-for-more-strikes>
- Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of psychological testing* (5<sup>th</sup> ed.). New York : Harper Collins.
- French, W. (1964). *The Personnel Management Process: Human Resource Administration*. Boston : Houghton.
- Government Gazette. (2004). *Rajabhat University Act, B.E. 2547*. Volume 121, Special Section 23 Kor, pages 1-24. 14 June 2004. (In Thai)
- Gunawan, M. A., & Gunawan, H. (2019). Compensation, competence, organizational commitment and its effect on employee performance: Job satisfaction as intervening. *Journal of Applied Accounting and Taxation*, 4(2), 144-149.

- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis* (7<sup>th</sup> ed.). Harlow : Pearson Education.
- Hassan, Z. (2022). Employee retention through effective human resource management practices in Maldives: Mediation effects of compensation and rewards system. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 18(2), 137-173.
- Huang, B., Zhang, J., & Li, X. (2022). Construction of Mega Individuals Competency Model in Business Environment: A Grounded Theory Approach. *Sustainability*, 14(15), 9248.
- Khiewrat, M., Silanoi, L., & Jindaprasert, K. (2020). Satisfaction of hotel staff in Muang District Ubon Ratchathani Province. *Journal of Humanities and Social Sciences Ubon Ratchathani Rajabhat University*, 11(1), 188-201. (In Thai)
- Kline, R. B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (3<sup>th</sup> ed). New York : The Guilford Press.
- KomChadLuekOnline. (2019). *It's time to unlock Salary disparity University people Column. Hunt for the truth. News coordinates by... Pakorn Phuengnet*. Retrieved December 4, 2019, from [https://www.komchadluek.net/news/scoop/402613?fbclid=IwAR2yMEJERq7qDYyOHFBpP8qh3\\_x3FJZevjFuDXnHVfNH5B\\_7Ai84Ffrueqo](https://www.komchadluek.net/news/scoop/402613?fbclid=IwAR2yMEJERq7qDYyOHFBpP8qh3_x3FJZevjFuDXnHVfNH5B_7Ai84Ffrueqo) (In Thai)
- Luque-Reca, O., García-Martínez, I., Pulido-Martos, M., Burguera, J. L., & Augusto-Landa, J. M. (2022). Teachers' life satisfaction: A structural equation model analyzing the role of trait emotion regulation, intrinsic job satisfaction and affect. *Teaching and Teacher Education*, 113, 103668.
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). *Human Resource Management* (9<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River, N. J. : Prentice Hall.
- Nakhon Ratchasima Rajabhat University. (2019). *Annual Report 2019 Nakhon Ratchasima Rajabhat University*. Nakhon Ratchasima : Policy and Planning Division Office of the President Nakhon Ratchasima Rajabhat University. (In Thai)
- Ngoksilp, J. (2007). *Manual for the examination of educational institute administrators under OBEC Region A (2) to assess administrative competency*. Chaiyaphum : Chaiyaphum Rajabhat University. (In Thai)
- Nunnally, C. (1978). *Psychometric theory*. New York : McGraw-Hill Book.
- Nurlina, N. (2022). Examining Linkage Between Transactional Leadership, Organizational Culture, Commitment and Compensation on Work Satisfaction and Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(2), 108-122.
- Office of the Civil Service Commission. (2010). *A Guide to Determining Abilities, Skills, and Competencies for Positions*. Bangkok : Office of the Civil Service Commission. (In Thai)
- Pommapun, B. (2018). Techniques for data interpreting for using correlation and regression in research. *STOU Education Journal*, 11(1), 32-45. (In Thai)
- Rojikinnor, R., Gani, A. J. A., Saleh, C., & Amin, F. (2022). The Role of Compensation As a Determinant of Performance and Employee Work Satisfaction: A Study at The PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. *Journal of Economic and Administrative Sciences*. Retrieved February 13, 2022, from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JEAS-06-2020-0103/full/pdf>

- Rovinelli, R. J., & Hambleton, R. K. (1977). On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity. *Dutch Journal of Educational Research*, 2, 49-60.
- Saputra, F., & Mahaputra, M. R. (2022). Effect of job satisfaction, employee loyalty and employee commitment on leadership style (human resource literature study). *Dinasti International Journal of Management Science*, 3(4), 762-772.
- Senasu, K. (2017). *Strategic Compensation Management* (3<sup>rd</sup> ed.). Bangkok : National Institute of Development Administration Press. (In Thai)
- Silcharu, T. (2017). *Statistical Research and Analysis with SPSS and AMOS* (17<sup>th</sup> ed.). Bangkok : Business Ordinary Partnership R&D. (In Thai)
- Sisaket Rajabhat University. (2019). *Performance report personnel management year 2019, Sisaket Rajabhat University*. Sisaket : Personnel management Office of the President Sisaket Rajabhat University. (In Thai)
- Solomon, B. C., Nikolaev, B. N., & Shepherd, D. A. (2022). Does educational attainment promote job satisfaction? The bittersweet trade-offs between job resources, demands, and stress. *Journal of Applied Psychology*, 107(7), 1227.
- Spencer, M. L., & Spencer, M. S. (1993). *Competency at Work*. New York : John Wiley & Son.
- Stone, R. J. (2005). *Human Resource Management* (5<sup>th</sup> ed.). Milton, Qld : John Wiley & Sons Australia.
- Surin Rajabhat University. (2019). *Annual Report 2019, Surin Rajabhat University*. Surin : Policy and Planning Division Office of the President Surin Rajabhat University. (In Thai)
- Trisnawati, I., Erari, A., & Aisyah, S. (2022). Effects of Demographic Factors, Compensation, Job Satisfaction on Organizational Commitment (A Study on the Inspectorate Office of Merauke and Boven Digoel Regency). *Britain International of Humanities and Social Sciences (BioHS) Journal*, 4(2), 177-193. <https://doi.org/10.33258/biohs.v4i2.648>
- Ubon Ratchathani Rajabhat University. (2017). *Annual Report 2017 Ubon Ratchathani Rajabhat University*. Ubon Ratchathani : Policy and Planning Division Office of the President Ubon Ratchathani Rajabhat University. (In Thai)
- Wahyudi, I. P. A., Herlambang, T., & Martini, N. N. P. (2022). Effect of Application of Performance Assessment System Based on E-Performance and Competency on Work Achievement of Structural Employees Through Job Satisfaction as Intervening Variable (Study on Bondowoso Regency Government). *International Journal of Management Science and Information Technology*, 2(1), 1-11. <https://doi.org/10.35870/ijmsit.v2i1.451>
- Wanichthanom, R. (2007). *The competence of yesterday today and tomorrow in the new Civil Service Act*. Bangkok : Office of the Civil Service Commission. (In Thai)
- Weale, S. (2016). *UK university lecturers strike over pay*. *The Guardian*, 4 May. Retrieved April 21, 2017, from <https://www.theguardian.com/education/2016/may/25/uk-university-lecturers-strike-over-pay>