

**โครงการศึกษาการจัดสรรสิ่งจูงใจของส่วนราชการ
สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด**

รายงาน

ผลการศึกษาการจัดสรรสิ่งจูงใจ

ของส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด

ฉบับย่อ

โดย

ผศ.ดร. กัลยาณี คุณมี

ทีมที่ปรึกษา : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

คำนำ

เอกสารฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของผลผลิตของโครงการศึกษาการจัดสรรสิ่งจูงใจของส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ที่ให้ทำการศึกษาถึงการจัดสรรสิ่งจูงใจให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างประจำของส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 - 2548 โดยเป็นการรายงานผลการศึกษาการจัดสรรสิ่งจูงใจของส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด ทั้งในส่วนของวิเคราะห์การจัดสรรสิ่งจูงใจที่ได้ดำเนินการไปแล้วและการให้ข้อเสนอแนะสำหรับการดำเนินการในอนาคตให้เกิดประสิทธิผลต่อไป

เนื้อหาในเอกสารฉบับนี้ประกอบด้วยกรอบแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดสรรสิ่งจูงใจ การวิเคราะห์การจัดสรรสิ่งจูงใจให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างประจำที่ได้ดำเนินการไปสำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 - 2548 ผลการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับสิ่งจูงใจและการจัดสรรสิ่งจูงใจของข้าราชการและลูกจ้างประจำทั่วประเทศ รวมทั้งการสรุปประเด็นที่สำคัญและข้อเสนอแนะในการใช้สิ่งจูงใจเป็นเครื่องมือที่ทรงประสิทธิผลในการจูงใจให้ข้าราชการและลูกจ้างประจำทุ่มเททำงานเพื่อยกระดับประสิทธิภาพและคุณภาพการให้บริการแก่ประชาชนอย่างต่อเนื่อง

หากท่านมีข้อเสนอแนะประการใด กรุณาแจ้งมาที่ผู้ศึกษา จะเป็นพระคุณยิ่ง

ผศ.ดร.กัลยาณี คุณมี
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
Kalaya.k@nida.nida.ac.th

กุมภาพันธ์ 2550

สารบัญ	หน้า
คำนำ	
บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	
บทที่ 1 บทนำ	1-1
บทที่ 2 กรอบแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดสรรสิ่งจูงใจ	2-1
2.1 กลุ่มทฤษฎีที่เน้นเนื้อหา (Content theories)	2-2
2.2 กลุ่มทฤษฎีที่เน้นกระบวนการ (Process theories)	2-2
2.3 กลุ่มทฤษฎีที่เน้นพฤติกรรม (Behavior theories)	2-3
2.4 แนวทางการจัดสรรสิ่งจูงใจที่มีประสิทธิผล	2-7
บทที่ 3 การจัดสรรสิ่งจูงใจภาครัฐไทยประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547-2548	3-1
3.1 วิเคราะห์เปรียบเทียบการจัดสรรสิ่งจูงใจในภาครัฐไทยประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547-2548	3-2
3.2 ปัญหาอุปสรรคของการจัดสรรสิ่งจูงใจภาครัฐไทย	3-7
3.3 พัฒนาการและแนวโน้มการจัดสรรสิ่งจูงใจภาครัฐไทย	3-12
บทที่ 4 ความต้องการสิ่งจูงใจของข้าราชการและลูกจ้างประจำ	4-1
4.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับค่าตอบแทนจูงใจ	4-7
4.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547-2548	4-10
4.3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับค่าตอบแทนโดยรวม	4-15
บทที่ 5 บทสรุป	
5.1 ประเด็นสำคัญในการจัดสรรเงินรางวัล	5-1
5.2 ข้อเสนอแนะในการจัดสรรสิ่งจูงใจภาครัฐ	5-3
บรรณานุกรม	บ-1 – บ-4
ภาคผนวก	
ผ-1 แบบสอบถามการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547-2548	ผ-1-1 – ผ-1-8
ผ-2 แบบสัมภาษณ์การจัดสรรเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547-2548	ผ-2-1 – ผ-2-3

สารบัญตาราง		หน้า
ตารางที่ 2-1	ทฤษฎีแรงจูงใจและการพยากรณ์เกี่ยวกับคำตอบแทนที่อิงกับผลงาน	2-4
ตารางที่ 3-1	วิเคราะห์เปรียบเทียบการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ 2547-2548	3-3
ตารางที่ 4-1	จำนวนตัวอย่างหน่วยงานที่จะทำการเก็บข้อมูล	4-3
ตารางที่ 4-2	ร้อยละและค่าเฉลี่ยของสิ่งจูงใจที่ภาคราชการควรจัดหาให้บุคลากร	4-8
ตารางที่ 4-3	ร้อยละและค่าเฉลี่ยของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเข้ารับราชการ	4-9
ตารางที่ 4-4	ร้อยละและค่าเฉลี่ยของระดับความพึงพอใจในงานและหน่วยงานของบุคลากร	4-10
ตารางที่ 4-5	ร้อยละและค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับคำตอบแทนจูงใจ	4-12
ตารางที่ 4-6	ร้อยละและค่าเฉลี่ยของปัญหาที่เกิดจากการจัดสรรเงินรางวัล	4-14
ตารางที่ 4-7	ร้อยละและค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบคำตอบแทนในภาคราชการ	4-16

สารบัญภาพ		หน้า
ภาพที่ 2-1	เกณฑ์สำหรับการประเมินแผนการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจ	2-8
ภาพที่ 3-1	แผนการบริหารผลงานและการเชื่อมโยงเข้ากับสิ่งจูงใจ	3-12
ภาพที่ 3-2	วงเงินงบประมาณเหลือจ่ายและจำนวนเงินที่ได้รับอนุมัติเพื่อนำมาจัดสรรเป็นสิ่งจูงใจ	3-17
ภาพที่ 4-1	การสุ่มตัวอย่างและจำนวนตัวอย่างในแต่ละระดับ	4-5
ภาพที่ 4-2	ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม	4-6

บทที่ 1

บทนำ

1.1 หลักการและเหตุผล

สืบเนื่องจากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ในหมวดที่ 3 มาตรา 12 กำหนดให้สำนักงาน ก.พ.ร. เสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อกำหนดมาตรการกำกับการปฏิบัติราชการ โดยวิธีการจัดทำความตกลงเป็นลายลักษณ์อักษร หรือโดยวิธีอื่นใด เพื่อแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ และในหมวดที่ 8 กำหนดให้ส่วนราชการมีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ โดยจัดให้มีคณะผู้ประเมินอิสระดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ คุณภาพการให้บริการ ความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ ความคุ้มค่าในภารกิจ จัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ โดยที่ ก.พ.ร. อาจเสนอคณะรัฐมนตรีจัดสรรเงินรางวัลพิเศษเป็นบำเหน็จความชอบหรือจัดสรรเงินรางวัลการเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่ส่วนราชการ หรือให้ส่วนราชการใช้เงินงบประมาณเหลือจ่ายของส่วนราชการนั้นเพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของส่วนราชการ หรือจัดสรรเป็นรางวัลให้ข้าราชการในสังกัด

คณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2546 ได้มีมติเห็นชอบ เรื่อง การสร้างแรงจูงใจเพื่อเสริมสร้างการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ที่กำหนดให้ทุกส่วนราชการและจังหวัดต้องมีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการและการประเมินผล ตลอดจนได้รับสิ่งจูงใจตามผลการปฏิบัติงาน ตามที่ ก.พ.ร. เสนอ โดยในการกำหนดแนวทางและสิ่งจูงใจภาครัฐควรต้องส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาระบบราชการและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ทางด้านเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ สอดคล้องกับความต้องการของระดับองค์กรและระดับบุคคล นอกจากนี้ สิ่งจูงใจที่ให้อาจต้องมีความหลากหลายทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เพื่อเสริมสร้างความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติราชการให้เกิดประสิทธิภาพ และมุ่งสู่เป้าหมายเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน

ในบึงบประมาณ พ.ศ. 2547 – 2548 ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด จัดทำข้อเสนอแนวทางการปฏิบัติราชการและคำรับรองการปฏิบัติราชการเมื่อต้นปีงบประมาณ และเมื่อส่วนราชการได้ดำเนินการไปตามเป้าหมายระหว่างปี จนสิ้นปีงบประมาณจะมีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ และจัดสรรสิ่งจูงใจให้แก่ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด ตามหลักเกณฑ์ที่คณะรัฐมนตรีกำหนด ซึ่งส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด จะกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรสิ่งจูงใจให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างประจำในสังกัดต่อไปตามแนวทางของ ก.พ.ร.

ดังนั้น สำนักงาน ก.พ.ร. จึงจัดทำโครงการศึกษาการจัดสรรสิ่งจูงใจของส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด ขึ้น เพื่อศึกษาการจัดสรรสิ่งจูงใจให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างประจำของส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 – 2548 และแนวทางการปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) ของต่างประเทศและองค์กรเอกชน รวมทั้งส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษาและจังหวัดของไทย เกี่ยวกับการให้สิ่งจูงใจทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคล ในรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เพื่อพัฒนาการจัดสรรสิ่งจูงใจให้มีความเหมาะสม และเป็นเครื่องช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์

1.2.1 เพื่อศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรสิ่งจูงใจให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างประจำของส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 – 2548

1.2.2 เพื่อให้ได้ข้อเสนอหลักเกณฑ์ วิธีการ และรูปแบบการจัดสรรสิ่งจูงใจที่เหมาะสมสำหรับส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด ใช้เป็นแนวทางในการจัดสรรสิ่งจูงใจให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างประจำในสังกัด

1.2.3 เพื่อให้ได้แนวทางการปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) ของต่างประเทศ องค์กรเอกชน ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษาและจังหวัดของไทย เกี่ยวกับการให้สิ่งจูงใจทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคล ในรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน

1.3 เนื้อหาในเอกสารฉบับนี้

เอกสารฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของผลผลิตของโครงการซึ่งจัดทำขึ้นเพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ข้อที่ 1.2.1 และ 1.2.2 ข้างต้น โดยเป็นการรายงานผลการศึกษาถึงการจัดสรรสิ่งจูงใจของส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด ทั้งในด้านการวิเคราะห์การจัดสรรสิ่งจูงใจที่ได้ดำเนินการไปแล้วและการให้ข้อเสนอแนะสำหรับการดำเนินการในอนาคตให้เกิดประสิทธิผลต่อไป

เนื้อหาจะเริ่มจากการนำเสนอกรอบแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดสรรสิ่งจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน แนวทางในการนำเสนอจะเป็นการรวบรวมและสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดสรรสิ่งจูงใจด้วยการอิงกับนิยามความหมายของการจูงใจที่จะนำไปสู่การ จัดกลุ่มแนวคิดทฤษฎีออกเป็น 3 กลุ่มด้วยกันคือ กลุ่มทฤษฎีที่เน้นเนื้อหา (Content theories) กลุ่มทฤษฎีที่เน้นกระบวนการ (Process theories) และกลุ่มทฤษฎีที่เน้นพฤติกรรม (Behavior theories) ซึ่งแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจนี้จะนำเสนอในบทที่ 2 นอกจากนั้นแล้วเนื้อหาในบทที่ 2 ยังจะวิเคราะห์ถึงแนวคิดทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานของแนวทางในการจัดสรรสิ่งจูงใจที่มีประสิทธิผล ซึ่งจะครอบคลุมถึงการวิเคราะห์เกี่ยวกับการประเมินผลแผนการจัดสรรสิ่งจูงใจที่สรุปสังเคราะห์ออกมาจากงานวิจัยต่างๆก่อนหน้านี้ ทั้งนี้เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการศึกษาการจัดสรรสิ่งจูงใจที่สำนักงานก.พ.ร.ได้ดำเนินการไปในปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 - 2548 ซึ่งได้นำเสนอผลการศึกษาไว้ในบทที่ 3

เนื้อหาในบทที่ 3 จะเป็นการศึกษาวิเคราะห์เปรียบเทียบหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรสิ่งจูงใจให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างประจำของส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด ที่สำนักงานก.พ.ร.ได้ดำเนินการไปในปีประมาณ พ.ศ. 2547 - 2548 จากนั้นจะทำการศึกษาถึงปัญหาอุปสรรคของการจัดสรรสิ่งจูงใจของภาคราชการไทยตั้งแต่ระดับที่สำนักงานก.พ.ร.จัดสรรให้แก่ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด ตลอดจนถึงระดับที่ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดจัดสรรให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างประจำในสังกัด เนื้อหาในส่วนที่สามจะวิเคราะห์ถึงพัฒนาการและแนวโน้มของการจัดสรรสิ่งจูงใจในภาคราชการไทย รวมทั้งวิเคราะห์เพิ่มเติมในประเด็นการนำเงินเหลือจ่ายไว้เบิกหล่อมปีมาจัดสรรเป็นสิ่งจูงใจ เพื่อเป็นการพยายามรวบรวมการจัดสรรสิ่งจูงใจต่างๆให้แก่บุคลากรในภาคราชการออกมาเป็นภาพรวม

บทที่ 4 เป็นการศึกษาวิเคราะห์ความต้องการสิ่งจูงใจของข้าราชการและลูกจ้างประจำของส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด ทั้งในรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ซึ่งการนำเสนอในบทนี้อิงกับการศึกษาวิจัยที่ได้ทำการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างของข้าราชการและลูกจ้างประจำทั่วประเทศ นอกจากนี้ยังอิงข้อมูลจากการสรุปประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูงและคณะทำงานการจัดสรรเงินรางวัล รวมทั้งการสรุปประเด็นสำคัญจากการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อระดมความคิดเห็นของบุคลากร จากส่วนราชการ 13 แห่ง สถาบันการศึกษา 2 แห่ง และจังหวัด 15 แห่ง ซึ่งนอกจากจะนำเสนอผลการศึกษาในประเด็นเกี่ยวกับสิ่งจูงใจแล้ว ยังสรุปวิเคราะห์ถึงความคิดเห็นของข้าราชการและลูกจ้างประจำเกี่ยวกับค่าตอบแทนรวมในภาคราชการ รวมทั้งความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547- 2548 ที่ผ่านมาด้วย

ปิดท้ายในบทที่ 5 ด้วยการสรุปประเด็นสำคัญในการจัดสรรเงินรางวัล รวมทั้งข้อเสนอแนะในการจัดสรรสิ่งจูงใจให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างประจำของส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด ส่วนรายละเอียดของแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลของการศึกษาได้รวบรวมนำเสนอไว้ในภาคผนวกท้ายเล่ม

บทที่ 2

กรอบแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดสรรสิ่งจูงใจ

หลักการพื้นฐานในการออกแบบและการจัดการด้านค่าตอบแทนการทำงานควรเป็นไปเพื่อเพิ่มความน่าจะเป็นที่บุคลากรจะปฏิบัติไปในทางที่จะช่วยให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรขึ้นอยู่กับ 3 ปัจจัยหลักๆ คือ (1) ทักษะและความสามารถในการทำงาน (2) ความรู้ ในข้อเท็จจริง กฎ หลักการ และขั้นตอนการทำงาน และ (3) แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

เนื่องจากความสำเร็จขององค์กรในที่สุดแล้วขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร ดังนั้นเพื่อที่จะสามารถดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ได้ องค์กรจะต้องมีบุคลากรที่ทำงานดี ซึ่งหมายความว่า องค์กรจะต้องจ้างคนที่มีทักษะและความสามารถ และมีโปรแกรมที่มั่นใจได้ว่าบุคลากรที่ดีจะอยู่ทำงานให้องค์กร หลังจากประสบความสำเร็จสองเรื่องข้างต้นแล้ว องค์กรสามารถเน้นในการสร้างความรู้และทักษะต่อไป และท้ายที่สุดองค์กรต้องหาวิธีที่จูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติงานดีเพื่อที่จะสามารถสร้างผลงานให้แก่องค์กรได้

การที่จะสามารถออกแบบระบบค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับพฤติกรรมที่พึงปรารถนา ก่อนอื่น เราจะต้องทำความเข้าใจในเรื่องแรงจูงใจที่จะส่งผลให้คนแสดงพฤติกรรมเหล่านั้น

แรงจูงใจประกอบด้วยส่วนประกอบเบื้องต้น 3 ส่วน ได้แก่

- (1) สิ่งที่สำคัญสำหรับคนๆหนึ่งคืออะไร
- (2) การเสนอสิ่งนั้นเพื่อแลกเปลี่ยนกับ
- (3) พฤติกรรมที่พึงประสงค์

ซึ่งสามารถจัดกลุ่มทฤษฎีแรงจูงใจออกเป็น 3 กลุ่มสอดคล้องกับส่วนประกอบข้างต้น ได้แก่

กลุ่มทฤษฎีที่เน้นเนื้อหา (Content theories) – ระบุว่าอะไรเป็นสิ่งสำคัญต่อคน ทฤษฎีเหล่านี้กล่าวว่าคนแต่ละคนจะถูกจูงใจด้วยความปรารถนาที่จะเติมเต็มความต้องการบางอย่าง เราจึงเรียกทฤษฎีกลุ่มนี้ว่า ทฤษฎีความต้องการ ตัวอย่างของทฤษฎีในกลุ่มนี้ คือ ทฤษฎีความต้องการของ Maslow และ ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg

ทฤษฎีกลุ่มที่ 2 เรียกว่า ทฤษฎีกระบวนการ (Process theories) ระบุถึงธรรมชาติของการแลกเปลี่ยนระหว่างองค์กรกับบุคลากรของเขา การดำเนินงานด้านค่าตอบแทนหลายประการตระหนักถึงความสำคัญของการแลกเปลี่ยนที่ยุติธรรม เช่น ระบบรางวัลจูงใจต้องออกแบบให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของบุคลากร เป็นต้น การตัดสินใจด้านค่าตอบแทนต้องเข้าใจในการแลกเปลี่ยนการจ้างงานที่มีผลกระทบต่อแรงจูงใจของบุคลากร ตัวอย่างของทฤษฎีในกลุ่มนี้ ได้แก่ ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom ทฤษฎีความเสมอภาคของ Stacy J. Adams

ทฤษฎีการตั้งเป้าหมายของ Locke และทฤษฎีการเสริมแรงของ Skinner เป็นตัวอย่างของทฤษฎีที่เน้นในส่วนประกอบที่ 3 ของแรงจูงใจ นั่นคือ พฤติกรรมที่ปรารถนา ทฤษฎีการตั้งเป้าหมายเน้นในการระบุพฤติกรรมที่พึงประสงค์และเป้าหมายที่คาดหวังจากพฤติกรรมเหล่านี้ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องส่วนใหญ่กล่าวหาว่า วิธีการตั้งเป้าหมาย (กระบวนการในการตั้งเป้าหมาย ระดับและความยากของเป้าหมาย เป็นต้น) สามารถที่จะมีอิทธิพลต่อระดับผลงานของบุคลากร

2.1 กลุ่มทฤษฎีที่เน้นเนื้อหา (Content theories)

ทฤษฎีกลุ่มนี้ระบุว่าอะไรเป็นสิ่งสำคัญของคน ตัวอย่างของทฤษฎีในกลุ่มนี้คือ ทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow) และเฮอर्सเบิร์ก (Herzberg) คนเรามีความต้องการที่แน่นอน เช่น ความต้องการด้านสรีรวิทยา ความมั่นคง และการยอมรับนับถือ ที่จะมากระตุ้นพฤติกรรม ถึงแม้ว่าทั้งสองทฤษฎีไม่ได้พูดถึงวิธีการที่ความต้องการเหล่านี้ไปกระตุ้นพฤติกรรมอย่างชัดเจน ก็พอสันนิษฐานได้ว่าถ้าเราให้รางวัลที่สร้างความพอใจให้แก่ความต้องการอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างได้ บุคลากรก็จะประพฤติในวิถีทางที่พึงประสงค์ ทฤษฎีเหล่านี้จะผลักดันการตัดสินใจด้านค่าตอบแทนเกี่ยวกับความกว้างและความลึกของการให้ค่าตอบแทน ค่าตอบแทนยืดหยุ่นซึ่งให้บุคลากรเลือกจากเมนูของค่าจ้างและผลประโยชน์แก้อกุลต่างๆเป็นตัวอย่างที่สะท้อนให้เห็นถึงการผลักดันของประเด็นความต้องการ ผู้ที่รู้ดีที่สุดว่าสิ่งไหนจะตอบสนองความต้องการของบุคลากร ก็คือตัวบุคลากรเอง ดังนั้นจึงต้องให้บุคลากรเป็นผู้เลือก(ภายใต้ข้อจำกัด)สิ่งที่เขาต้องการในส่วนประกอบทั้งหมดของค่าตอบแทนของเขาเอง

2.2 กลุ่มทฤษฎีที่เน้นกระบวนการ (Process theories)

ตัวอย่างที่ดีที่สุดของกลุ่มทฤษฎีนี้คือ ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy theory) ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity theory) และทฤษฎีตัวแทน (Agency theory) ซึ่งมุ่งเน้นน้อยในสิ่งที่ต้องการแต่ให้ความสำคัญในส่วนประกอบที่สองของการจูงใจ คือ ธรรมชาติของการแลกเปลี่ยนระหว่างองค์กรกับบุคลากร แนวทางการปฏิบัติด้านค่าตอบแทนหลายอย่างตระหนักในความสำเร็จของการแลกเปลี่ยนที่ยุติธรรม เราต้องประเมินค่างานด้วยการใช้ปัจจัยค่าตอบแทนที่เป็นชุดร่วมกันภายในองค์กรหนึ่งๆ ซึ่งเป็นส่วนที่ให้บุคลากรได้รู้กฎเกณฑ์ที่เด่นชัดที่ใช้ในกระบวนการประเมินค่า เรารวบรวมข้อมูลจากการสำรวจค่าตอบแทนเพราะเราต้องการให้การแลกเปลี่ยนยุติธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานภายนอก เราออกแบบระบบสิ่งจูงใจให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของบุคลากรที่เป็นที่ต้องการขององค์กร การตัดสินใจด้านค่าตอบแทนต่างๆเหล่านี้เป็นผลมาจากความเข้าใจว่าการแลกเปลี่ยนในการจ้างงานมีผลกระทบต่อแรงจูงใจของบุคลากรอย่างไรนั่นเอง

ทฤษฎีความคาดหวังเสนอว่า คนเราแสดงพฤติกรรมเสมือนหนึ่งว่าพวกเขาประเมินอย่างรู้ได้ดีว่าพฤติกรรมไหนที่เป็นไปได้ (เช่น โอกาสที่พวกเขาสามารถทำงานได้เสร็จสมบูรณ์) ในความสัมพันธ์กับคุณค่าที่พวกเขาจะได้รับเป็นรางวัลตอบแทน ตามทฤษฎีความคาดหวังนี้เราจะไม่เลือกแสดงพฤติกรรมที่จะให้การแลกเปลี่ยนที่น่าพอใจที่สุด ทฤษฎีความเสมอภาคมุ่งเน้นสิ่งที่

เกิดขึ้นในความคิดของบุคคลากร โดยทฤษฎีความเสมอภาคเสนอว่าคนเราให้ความสำคัญกับความเสมอภาคหรือความยุติธรรมของกระบวนการเลือกเปลี่ยนสูง บุคลากรจะมองว่าการแลกเปลี่ยนเป็นอัตราส่วนของสิ่งที่คาดหวังกับสิ่งที่ได้รับ อัดัมส์ (Stacy J. Adams) กล่าวว่าเราจะตัดสินใจว่าการแลกเปลี่ยนยุติธรรมก็ต่อเมื่อคนอื่น ๆ รอบตัวเราไม่ได้ดูเลยภาพที่มากกว่า (หรือน้อยกว่า) ระหว่างการแลกเปลี่ยนของสิ่งที่เขาให้กับสิ่งที่เขาได้รับ

2.3 กลุ่มทฤษฎีที่เน้นพฤติกรรม (Behavior theories)

การระบุพฤติกรรมที่พึงปรารถนาและเป้าหมายที่คาดหวังว่าจะมาจากพฤติกรรมเหล่านี้ได้รับการให้ความสำคัญมากในงานวิจัยเกี่ยวกับการตั้งเป้าหมาย ทฤษฎีการตั้งเป้าหมายของ Locke กล่าวว่าความตั้งใจที่แสดงไว้ในเป้าหมาย สามารถเป็นต้นกำเนิดของการจูงใจในงาน วิธีการในการตั้งเป้าหมาย (กระบวนการตั้งเป้าหมาย ระดับและความยากของเป้าหมาย ฯลฯ) สามารถที่จะกระตุ้นระดับของผลงานของบุคลากรได้ เช่น บุคลากรที่ได้รับมอบหมายในเป้าหมายที่ "ยาก" จะทำงานได้ดีกว่าบุคลากรที่ถูกบอกให้ "ทำให้ดีที่สุด" เป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงจะนำไปสู่ประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้น เมื่อเป้าหมายที่ยากได้รับการยอมรับแล้ว ประสิทธิภาพจะสูงกว่าเป้าหมายที่ง่าย และการมีข้อมูลย้อนกลับจะนำไปสู่ประสิทธิภาพที่สูงกว่าการไม่มีข้อมูลย้อนกลับ เพราะข้อมูลย้อนกลับช่วยระบุข้อแตกต่างระหว่างสิ่งที่บุคลากรทำไปแล้วกับสิ่งที่บุคลากรจะต้องกระทำ

แนวคิดหนึ่งที่สอดคล้องกับทฤษฎีกำหนดเป้าหมายคือ ทฤษฎีการเสริมแรงของ Skinner ทฤษฎีกำหนดเป้าหมายเป็นแนวคิดเชิงการรับรู้ ซึ่งกล่าวว่าจุดประสงค์ของบุคคลขึ้นำการกระทำของพวกเขา ในทฤษฎีการเสริมแรงเป็นแนวคิดเชิงพฤติกรรมที่กล่าวว่าการเสริมแรงเป็นตัวควบคุมพฤติกรรม เห็นได้ชัดว่า ทั้งสองทฤษฎีเป็นแนวคิดเชิงจิตวิทยา นักทฤษฎีการเสริมแรงเห็นว่าพฤติกรรมเกิดจากสภาพแวดล้อม ในขณะที่เหตุการณ์ที่เป็นการรับรู้ภายในไม่ได้นำมาพิจารณา สิ่งที่ควบคุมพฤติกรรมคือตัวเสริมแรง ซึ่งหมายถึงผลลัพธ์ใดก็ตามที่ได้รับการตอบสนองทันที จะมีความเป็นไปได้ที่พฤติกรรมนี้จะเกิดขึ้นอีก

ตารางที่ 2-1 ข้างล่างได้สรุปใจความสำคัญของทฤษฎีต่างๆที่กล่าวถึงข้างต้น โดยเชื่อมโยงถึงการพยากรณ์ด้านค่าตอบแทนที่อิงกับผลงานและนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจบุคลากร

ตารางที่ 2-1 ทฤษฎีแรงจูงใจและการพยากรณ์เกี่ยวกับคำตอบแทนที่อิงกับผลงาน

ทฤษฎี	ประเด็นสำคัญ	การพยากรณ์เกี่ยวกับ การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน	นัยยะของทฤษฎี
ทฤษฎีความต้องการ	<ul style="list-style-type: none"> - คนจะถูกรู้สึกพอใจโดยความต้องการภายใน ความต้องการนั้นจะเป็นไปตามลำดับขั้นซึ่งเริ่มจากขั้นพื้นฐาน (อาหารและที่อยู่อาศัย) ไปจนถึงขั้นสูง (เช่น การเป็นที่ยอมรับ ความรัก และการบรรลุความต้องการส่วนตน) - ความต้องการไม่มีวันเต็มเต็ม มันจะดำเนินไปอย่างเป็นวัฏจักร - ความต้องการในระดับสูงขึ้นไปจะกลายเป็นแรงจูงใจเมื่อความต้องการในระดับต่ำกว่าได้รับการตอบสนองแล้ว - เมื่อความต้องการไม่ได้รับการตอบสนอง จะทำให้รู้สึกผิดหวังต่อแท้ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ฐานเงินเดือนต้องกำหนดให้สูงพอที่จะให้แต่ละบุคคลสามารถดำรงชีพอยู่ได้ 2. โปรแกรมที่เสี่ยงจะไม่น่าพอใจเพราะว่ามันจำกัดความสามารถของบุคคลกรไว้เฉพาะที่ลำดับความต้องการขั้นแรกๆ 3. แผนการแบ่งปันความสำเร็จจะน่าพอใจ โดยช่วยให้บุคคลกรมีความต้องการในลำดับขั้นที่สูงขึ้น 	<p>ก. การจ่ายตามผลงานอาจจะไม่น่าพอใจถ้ามันไม่ส่งผลให้บุคคลกรสามารถสนองความต้องการในชีวิตประจำวันได้</p> <p>ข. คำตอบแทนที่แรงจูงใจเป็นสิ่งที่น่าสนใจเพราะมันเชื่อมโยงเข้ากับการประสบความสำเร็จ และการให้การยอมรับ</p>
ทฤษฎีสองปัจจัย	<ul style="list-style-type: none"> - บุคคลกรจะถูกรู้สึกพอใจด้วยปัจจัยจูงใจ 2 ชนิดคือ ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene factors) และปัจจัยพึงพอใจ (Satisfiers) - ปัจจัยสุขอนามัยนี้หากไม่เกิดขึ้นจะช่วยให้เกิดการรบกวนต่างๆ ได้ แต่หากมีอยู่แล้วก็ไม่สามารถดึงดูดให้เกิดผลงานได้ ซึ่งพวกนี้จะเกี่ยวข้องกับความต้องการในการดำรงชีวิตขั้นพื้นฐาน ความปลอดภัย และการได้รับความเป็นธรรม - ปัจจัยพึงพอใจ เช่น การได้รับการยอมรับ การเลื่อนตำแหน่ง และการได้รับความสำเร็จ เหล่านี้จะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดผลงาน 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ฐานเงินเดือนได้รับการกำหนดให้สูงเพียงพอในการให้บุคคลกรสามารถดำรงชีพอยู่ได้ ซึ่งจะสนองความต้องการในด้านสุขอนามัย แต่ไม่สามารถจูงใจให้เกิดผลงานได้ 2. ผลงานจะเกิดขึ้นจากการให้รางวัล ซึ่งเป็นกรจ่ายเกินความต้องการขั้นพื้นฐาน 3. การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานจะน่าพอใจเมื่อเชื่อมโยงเข้ากับความต้องการของบุคคลกรด้านการได้รับการยอมรับ การชื่นชมยินดี และการประสบความสำเร็จ 4. ปัจจัยอื่นๆ เช่น บรรยากาศความเป็นมิตร ความรับผิดชอบชนิดของงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการจ่ายตามผลงาน 	<p>ก. ระดับของการจ่ายค่าตอบแทนเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งต้องสนองต่อความต้องการในระดับต่ำสุด ก่อนที่จะสามารถใช้ในการจ่ายตามผลงานเป็นตัวอย่าง</p> <p>ข. แผนความมั่นคงจะก่อให้เกิดผลงานขั้นต่ำสุด</p> <p>แผนการจ่ายตามความสำเร็จจะเป็นตัวจูงใจ</p> <p>ความเสี่ยงเป็นสิ่งมั่นคงแน่นอนแรงจูงใจ</p> <p>ค. สภาพอื่นๆของความล้มพินธ์ในการทำงานจะมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน</p>

ตารางที่ 2-1 ทฤษฎีแรงจูงใจและการพยากรณ์เกี่ยวกับค่าตอบแทนที่อิงกับผลงาน (ต่อ)

ทฤษฎี	ประเด็นสำคัญ	การพยากรณ์เกี่ยวกับ การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน	นัยยะของทฤษฎี
ทฤษฎีความคาดหวัง	<ul style="list-style-type: none"> - แรงจูงใจคือผลผลิตของมุมมอง 3 ประการ คือ ความคาดหวัง ความเป็นเครื่องมือ และ สิ่งที่มีคุณค่า - ความคาดหวัง คือ การประเมินความสามารถของบุคลากรเอง ในการทำงานตามที่กำหนด - ความเป็นเครื่องมือ คือ ความเชื่อของบุคลากรที่ว่าผลการ ปฏิบัติงานนั้นจะได้รับรางวัลจากองค์กร - สิ่งที่มีคุณค่า คือ มูลค่าที่บุคลากรให้กับรางวัลที่องค์กรได้ เสนอให้กับผลงานที่เป็นที่น่าพอใจ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ชื่นงานและความรับผิดชอบต่อการกระทำที่ได้รับรางวัลให้ ชัดเจน 2. การเชื่อมโยงการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานเป็น สิ่งสำคัญ 3. การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานต้องมีจำนวนที่มาก พอที่จะให้เห็นว่าเป็นรางวัลที่ได้รับ 4. คนมักเลือกพฤติกรรมที่นำไปสู่รางวัลสูงสุด 	<ol style="list-style-type: none"> ก. การจ่ายเงินจูงใจจำนวนมากกว่าดีกว่าการจ่ายใน จำนวนที่น้อยกว่า ข. การมองเห็นว่าผลงานของตนเองสามารถสร้าง ความแตกต่าง (Line of sight) เป็นสิ่งสำคัญ บุคลากรต้องเชื่อว่าพวกเขาอิทธิพลต่อเป้าหมาย ผลงาน ค. การประเมินความสามารถของบุคลากรเป็นสิ่ง สำคัญ องค์กรต้องให้ความสำคัญในเรื่องการ ฝึกอบรม และทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อให้สามารถ ทำงานได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้
ทฤษฎีความเสมอภาค	<ul style="list-style-type: none"> - บุคลากรจะได้รับแรงจูงใจเมื่อผลผลิตที่เขารับรู้ (เช่น ค่าตอบแทน) เท่ากับสิ่งที่ทำลงไป (เช่น ความทุ่มเท พฤติกรรม การทำงาน) - ความไม่สมดุลจะเกิดขึ้นเมื่อสิ่งที่ทำลงไปกับสิ่งที่ได้รับตอบ แทนไม่สมดุล - ถ้าบุคลากรรู้สึกว่าผู้อื่นได้รับมากกว่าในระดับความพยายาม/ ความทุ่มเทที่เท่ากัน บุคลากรจะปฏิบัติตนในทางลบ (เช่น หลีกเลี่ยง/ปฏิเสธ) เพื่อหาทางออกให้รู้สึกว่าการที่ไปลงไปกับ สิ่งที่ได้ตอบแทนมีความสมดุลกัน 	<ol style="list-style-type: none"> 1. การเชื่อมโยงการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานเป็น สิ่งจำเป็น ผลงานที่เพิ่มมากขึ้นต้องเหมาะสมกับเงินที่ ได้รับเพิ่มขึ้น 2. การกระทำที่ต่ำลงไปและผลลัพธ์ที่คาดหวังต้อง ระบุให้ชัดเจน 3. บุคลากรประเมินความเหมาะสมของค่าตอบแทนที่ ตนได้รับ โดยการเทียบกับเคียงกับบุคลากรคนอื่น ๆ 	<ol style="list-style-type: none"> ก. การวัดผลงานต้องกำหนดให้ชัดเจน และบุคลากร ต้องสามารถสร้างผลงานผ่านพฤติกรรมในการทำงาน ข. ถ้าค่าตอบแทนที่ได้รับไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง บุคลากรจะปฏิบัติตนในทางลบ ค. ความยุติธรรมและความคงเส้นคงวาในการจ่าย ค่าตอบแทนทั้งที่องค์กรเป็นสิ่งสำคัญ ง. เนื่องจากบุคลากรประเมินความสมดุลในการจ่ายที่ เขาได้รับกับบุคลากรคนอื่น ดังนั้นค่าตอบแทนเชิง เปรียบเทียบจึงเป็นเรื่องสำคัญเช่นกัน

ตารางที่ 2-1 ทฤษฎีแรงจูงใจและการพยากรณ์เกี่ยวกับค่าตอบแทนที่อิงกับผลงาน (ต่อ)

ทฤษฎี	ประเด็นสำคัญ	การพยากรณ์เกี่ยวกับ การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน	นัยยะของทฤษฎี
ทฤษฎีการเสริมแรง	<ul style="list-style-type: none"> - รางวัลเป็นสิ่งเสริมแรงผลงาน เช่น การจูงใจ และการคงไว้ซึ่งผลงาน - รางวัลต้องให้ทันทีหลังจากเกิดพฤติกรรมนั้นๆ - พฤติกรรมที่ไม่ได้รับรางวัลจะไม่เกิดขึ้นอีก 	<ol style="list-style-type: none"> 1. การจ่ายตามผลงานต้องให้ทันทีหลังการเกิดพฤติกรรม 2. รางวัลต้องสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ด้านผลงานที่พึงประสงค์ 3. การไม่จ่ายให้กับผลงานบางอย่างเป็นหนทางหนึ่งที่จะขจัดพฤติกรรมที่ไม่ต้องการ 	<p>ก. เวลาของการจ่ายนั้นเป็นสิ่งสำคัญมาก</p>
ทฤษฎีการ ตั้งเป้าหมาย	<ul style="list-style-type: none"> - การตั้งเป้าหมายที่ท้าทายส่งผลต่อความมุ่งมั่นและระยะเวลาในการแสดงออกซึ่งผลงานของบุคลากร - เป้าหมายเป็นเหมือนมาตรฐานสำหรับบุคลากรในการเปรียบเทียบกับผลงานที่ผ่านมาของพวกเขา - บุคคลจะอุทิศใจให้ทำงานสำเร็จตามเป้าหมายถ้าได้รับรางวัลที่มีคุณค่า 	<ol style="list-style-type: none"> 1. การจ่ายตามผลงานต้องให้ตามความสำเร็จของงานตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ 2. เป้าหมายต้องเป็นเป้าที่ท้าทายและกำหนดให้เจาะจง 3. จำนวนของรางวัลจูงใจควรจะสัมพันธ์กับความยากของเป้าหมาย 	<p>ก. การมองเห็นว่าผลงานของตนเองสามารถสร้างความแตกต่าง (Line of sight) เป็นสิ่งสำคัญ บุคลากรต้องเชื่อว่าพวกเขาสามารถทำงานให้บรรลุถึงเป้าหมายนั้นๆ ได้</p> <p>ข. เป้าหมายควรมีการสื่อสารในเรื่องการ ระบุให้ชัดเจนและความยากของงาน</p> <p>ค. การให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลงานเป็นสิ่งสำคัญ</p> <p>ง. การจ่ายตามผลงานควรจะสัมพันธ์กับความง่ายตามเป้าหมายนั้น</p>

2.4 แนวทางการจัดสรรสิ่งจูงใจที่มีประสิทธิผล

ผู้จัดสรรสิ่งจูงใจคาดการณ์ไว้ว่าหากแผนการจัดสรรสิ่งจูงใจมีการพัฒนาและบริหารจัดการอย่างดี การให้ค่าตอบแทนจูงใจน่าจะส่งผลลัพธ์ที่ดีตามมา นั่นคือ ถ้าการให้ค่าตอบแทนจูงใจเชื่อมโยงกับผลงานแล้วค่าตอบแทนจูงใจควรนำไปสู่ผลงานที่ดีขึ้น รวมทั้งผลลัพธ์อันพึงปรารถนาอื่นๆ

การประเมินผลที่เกิดจากแผนการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจเป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่องค์กร เพื่อที่จะให้รู้ว่าการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจสามารถนำไปสู่ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์จริง ถ้าไม่เป็นเช่นนั้น กระบวนการประเมินควรบอกว่าทำไมและควรปรับปรุงในประเด็นไหนบ้างองค์กรที่ประสบผลสำเร็จในการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจได้แบ่งสรรทรัพยากรส่วนหนึ่งไว้สำหรับการประเมินผลที่เกิดขึ้นจริงมากกว่าการคาดเดาเอาเอง Heneman (2002) ให้ความเห็นว่า การประเมินผลเป็นเรื่องสำคัญมีจะนั้นก็ยังคงจะเป็นข้อสงสัยว่าองค์กรสามารถบริหารจัดการกระบวนการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจได้ประสบความสำเร็จจริงหรือไม่ ถ้าหากองค์กรไม่ทำการประเมินผลก็จะไม่สามารถรู้ได้ว่าการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจและกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถเชื่อมโยงไปสู่เป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กรหรือไม่

2.4.1 เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลแผนการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจ

Heneman & Werner (2005) ได้พัฒนาตัวแบบเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลแผนการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจดังแสดงในภาพข้างล่าง จากภาพที่ 2-1 จะเห็นได้ว่ามีผลลัพธ์ (Outcomes) หลากหลายสำหรับระบบค่าตอบแทนจูงใจ ผลลัพธ์เหล่านี้สามารถแบ่งได้เป็น 2 มิติ คือ (1) ระดับของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นได้แก่ ระดับบุคคล หรือระดับหน่วยงาน/องค์กร แผนการบริหารจัดการและการพัฒนาที่ดีจะมีผลกระทบทางบวกต่อบุคลากรและหน่วยงานในองค์กร และ (2) ช่วงเวลาของผลที่เกิดขึ้น หลังจากการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจ ได้แก่ ผลที่เกิดขึ้นทันที (Immediate) และผลที่เกิดขึ้นภายหลัง/ห่างไกล (Distant) มิติทั้งสองนี้สามารถจัดกลุ่มผลลัพธ์ที่สัมพันธ์กับค่าตอบแทนจูงใจออกมาได้เป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

ภาพที่ 2-1 เกณฑ์สำหรับการประเมินแผนการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจ

	ระดับของการวัด	
	บุคลากรแต่ละคน	หน่วยงาน/องค์กร
ทันที	มุมมองต่อค่าตอบแทนจูงใจ มุมมองต่อความยุติธรรม ความแตกต่างที่สังเกตได้ ความยุติธรรม	อัตราส่วนเงินเดือนเปรียบเทียบ อัตราส่วนผลงาน สหสัมพันธ์ระหว่างค่าตอบแทนกับผลงาน อัตราส่วนรางวัล อัตราส่วนความแรง
ห่างไกล	ความพึงพอใจต่อค่าตอบแทน ความพึงพอใจต่องาน ผลการปฏิบัติงาน การขาดงาน การลาออกจากงาน	ความถูกต้องตามกฎหมาย อรรถประโยชน์ ผลการดำเนินงานของหน่วยงาน/องค์กร
ช่วงเวลาที่เกิดผล		

ผลลัพธ์กลุ่มที่ 1 ผลลัพธ์ของหน่วยงาน/องค์กรที่เกิดขึ้นทันที

แผนการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจโดยเฉพาะการขึ้นเงินเดือนมีแนวโน้มที่จะเกิดผลกระทบทันทีในสองด้านของค่าตอบแทนในหน่วยงาน/องค์กร คือ ตำแหน่งงานและการเคลื่อนที่ภายในกระบอกเงินเดือน(Pay range) ผลลัพธ์ในแต่ละด้านสามารถประเมินได้ด้วยตัวชี้วัดต่างๆดังแสดงในตารางข้างต้น

(1) อัตราส่วนเงินเดือนเปรียบเทียบ (Comparative Salary Ratio)

ตำแหน่งของบุคลากรภายในกระบอกเงินเดือนวัดได้ด้วยอัตราเงินเดือนเปรียบเทียบ (Compa-ratio) ซึ่งก็คือ อัตราส่วนของเงินเดือนเฉลี่ยต่อเงินเดือนที่จุดกลาง (Midpoint) จุดกลางมักจะเป็นค่าเฉลี่ยของตลาด การขึ้นเงินเดือนส่วนใหญ่จะเพิ่มค่าตอบแทนเข้าไปในฐานเงินเดือนด้วย ซึ่งถ้าหากเป็นเช่นนี้ก็ส่งผลให้เงินเดือนเฉลี่ยสูงขึ้นและทำให้ Compa-ratio สูงขึ้นเช่นกัน และถ้าระดับเงินเดือนสูงสุดไม่สามารถปรับสูงขึ้นได้ ยิ่ง Compa-ratio สูงขึ้นเท่าไร การขึ้นเงินเดือนในการจูงใจให้เกิดผลงานก็จะยิ่งน้อยลงในรอบการขึ้นเดือนถัดไป ดังนั้นถ้าในองค์กรที่มี Compa-ratios สูงมากๆ จะเป็นการยากที่จะจูงใจให้เกิดผลงานที่ดีในอนาคตด้วยการใช้การขึ้นเงินเดือนเพียงอย่างเดียว เพราะว่่าขึ้นเงินเดือนของบุคลากรเข้าใกล้หรือเต็มเพดานเงินเดือนแล้ว

(2) อัตราส่วนผลงาน (Performance Ratio)

อัตราส่วนผลงาน คือ ผลการประเมินผลงานเฉลี่ยหารด้วยผลการประเมินค่ากลาง อัตราส่วนผลงานใช้เพื่อดูว่าค่าของ Compa-ratio สะท้อนถึงความเป็นจริงของผลการดำเนินงานของ

บุคลากรหรือไม่ ถ้าการขึ้นเงินเดือนในองค์กรขึ้นอยู่กับผลงานจริง ก็ควรจะมีความสัมพันธ์ในเชิงบวก ระหว่าง Performance ratio กับ Compa-ratios ในระดับองค์กร ถ้าหากพบว่า Performance ratio สูง แต่ Compa-ratios ต่ำหมายถึงว่าบุคลากรอาจจะไม่ได้รับค่าตอบแทนตามผลงานของพวกเขา

(3) สหสัมพันธ์ระหว่างค่าตอบแทนกับผลงาน (Pay and Performance Correlation)

อาจกล่าวได้ว่าวิธีที่ตรงที่สุดที่จะประเมินว่าการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจเป็นไปตามนโยบายหรือไม่ คือการคำนวณความสัมพันธ์ที่แท้จริงระหว่างการจ่ายค่าตอบแทนกับผลการดำเนินงานในแต่ละหน่วยงาน ยิ่งความสัมพันธ์ระหว่างค่าตอบแทนจูงใจและผลการประเมินผลงาน มีมากเท่าไร ก็ยิ่งแสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างค่าตอบแทนกับผลงานมากเท่านั้น

(4) อัตราส่วนรางวัล (Reward Ratio)

อัตราส่วนรางวัล เป็นอัตราส่วนที่พบได้ในผังการขึ้นเงินเดือน (Merit pay guide charts) ซึ่งสามารถเปรียบเทียบได้ทั้งองค์กร อัตราส่วนรางวัล คือการขึ้นเงินเดือนจำนวนมากที่สุดสำหรับผลงานที่ดีที่สุดหารด้วยการขึ้นเงินเดือนต่ำที่สุดสำหรับผลงานปานกลาง หน่วยงานที่มีอัตราส่วนรางวัลสูงสะท้อนถึงความเชื่อมโยงระหว่างค่าตอบแทนกับผลงานสูง บางองค์กรมีการกำหนดอัตราส่วนรางวัลไว้ เช่น สำนักงานบริหารงานบุคคลของรัฐ สหรัฐอเมริกา (Office of Personnel Management – OPM) กำหนดอัตราส่วนรางวัลอยู่ในช่วง 2-1 ถึง 4-1 เป็นต้น

(5) อัตราส่วนความเร่ง (Acceleration Ratio)

อัตราส่วนความเร่ง (Acceleration ratio) คือการขึ้นเงินเดือนให้แก่บุคลากรที่อยู่ในส่วนที่สูงที่สุดของช่วงการจ่าย (ควอไทล์ที่ 4) หารด้วยการขึ้นเงินเดือนสำหรับบุคลากรที่อยู่ในส่วนที่ต่ำที่สุดของช่วงการจ่าย (ควอไทล์ที่ 1) อัตราส่วนมากสะท้อนถึงระยะเวลาเพิ่มขึ้นในการที่บุคลากรจะก้าวหน้าหรือเร่งขึ้นตามกระบอกเงินเดือน อัตราส่วนขนาดใหญ่หรือเล็กจะเป็นสิ่งปรารถนาขององค์กรหรือไม่ก็ขึ้นกับการแลกเปลี่ยนระหว่างการเน้นในรางวัลกับต้นทุนขององค์กร

ผลลัพธ์กลุ่มที่ 2 ผลลัพธ์ต่อบุคลากรที่เกิดขึ้นทันที (Immediate Individual Employee Outcomes)

กลุ่มนี้เป็นเกณฑ์ในการประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นทันทีอีกอย่างหนึ่งแต่เป็นการวัดระดับบุคลากรซึ่งเกณฑ์เกี่ยวข้องกับมุมมองของบุคลากรต่อค่าตอบแทนจูงใจ

(1) มุมมองการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน (Pay-for-Performance Perceptions)

ความสัมพันธ์เชิงรับระหว่างค่าตอบแทนกับผลงานมีความสำคัญพอๆกับความสัมพันธ์จริงระหว่าง 2 ตัวแปรนี้ นักวิชาการหลายคนรวมทั้ง Heneman และคณะ (1988) ได้สร้างตัววัดมุมมองเหล่านี้เพื่อวิเคราะห์ถึงมุมมองค่าตอบแทนสำหรับผลงานของบุคลากร

(2) มุมมองด้านความยุติธรรม (Justice Perceptions)

มุมมองด้านความยุติธรรมในที่นี้ประกอบด้วยการวัดหลายรูปแบบทั้งความยุติธรรมเชิงการจัดสรร กระบวนการ และการปฏิสัมพันธ์ (Distributive, procedural, and interactional justice) ความยุติธรรมเชิงการจัดสรรมุ่งเน้นในความยุติธรรมของการจัดสรรรางวัล ความยุติธรรมเชิงกระบวนการมุ่งเน้นในความยุติธรรมของขั้นตอนการพิจารณาจัดสรรรางวัล (Greenberg, 1986) ความยุติธรรมเชิงปฏิสัมพันธ์มุ่งเน้นในท่วงทีที่บุคลากรได้รับการปฏิบัติ Folger และ Konovsky (1989) ได้พัฒนาตัววัด (Measures) ในความยุติธรรมเชิงการจัดสรรและเชิงกระบวนการที่มีความน่าเชื่อถือสำหรับบุคลากรในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิต โดยการวัดความยุติธรรมเชิงกระบวนการประกอบด้วยตัววัดในหลายมิติ เช่น แบบสอบถามเกี่ยวกับการให้ข้อมูลย้อนกลับ การวางแผน การขอความช่วยเหลือ และการสังเกต เป็นต้น Colquitt และคณะ (2001) เสนอแยกมิติด้านความยุติธรรมเชิงปฏิสัมพันธ์ออกเป็นสองส่วน คือ ความยุติธรรมเชิงมนุษยสัมพันธ์กับเชิงสารสนเทศ มาตราวัดทั้งสองนี้ต่างก็เป็นการประมาณการที่น่าเชื่อถือได้เช่นกัน

(3) ความแตกต่างที่สังเกตเห็นได้ (Just-Noticeable Difference)

ความแตกต่างที่สังเกตเห็นได้ หมายถึง ขนาดของค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้นซึ่งต้องทำให้เกิดความแตกต่างอันจะส่งผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากร ที่ผ่านมามีการวัดโดยใช้หัวข้อเดียวในการวัด แต่ไม่ได้ผลที่น่าเชื่อถือได้ ดังนั้นจึงมีการพัฒนาโดยใช้แบบวัดหลายหัวข้อ ซึ่งผลคือทำให้มีความน่าเชื่อถือมากขึ้น

(4) ความยุติธรรมด้านค่าตอบแทน (Pay Fairness)

Belcher (1979) ให้ความแตกต่างระหว่างความยุติธรรมด้านค่าตอบแทน (Pay fairness) กับความพึงพอใจในค่าตอบแทน (Pay satisfaction) ออกจากกัน ความยุติธรรม (Fairness) หมายถึงปฏิภิกิริยาของแต่ละคนที่มีต่อจำนวนเงินที่ได้เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับที่คนอื่นได้ ความพึงพอใจ (Satisfaction) หมายถึงปฏิภิกิริยาของแต่ละคนที่มีต่อจำนวนเงินที่ได้เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับสิ่งที่เขาคิดว่าเขาควรจะได้รับ ซึ่งทั้งสองสิ่งนั้นก็ไม้อาจแยกออกจากกันได้อย่างเด็ดขาด ดังนั้นการวัดก็อาจจะวัดทั้งสองประเด็นที่กล่าวไปพร้อมๆ กัน

ผลลัพธ์กลุ่มที่ 3 ผลลัพธ์ต่อบุคลากรที่เกิดขึ้นภายหลัง (Distant Individual Employee Outcomes)

ผลลัพธ์อีกกลุ่มหนึ่งที่เกิดขึ้นกับบุคลากรแต่ส่งผลห่างไกลกว่ามุมมองที่เกิดขึ้นทันทีของบุคลากรดังกล่าวข้างต้น เกณฑ์วัดผลที่เกิดขึ้นภายหลังเหล่านี้ประกอบด้วยปฏิบัติการเชิงความชอบและเชิงพฤติกรรมต่อแผนการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจ

(1) ผลการปฏิบัติงาน (Job Performance)

ผลการปฏิบัติงานเป็นปฏิกริยาตอบกลับต่อค่าตอบแทนจูงใจ ซึ่งได้กล่าวถึงไว้แล้วว่า เป้าหมายของค่าตอบแทนจูงใจ คือผลงานที่เพิ่มขึ้น แต่ที่ยิ่งไปกว่าระดับของผลการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้น คือ ทำอย่างไรให้ผลการดำเนินงานนั้นคงอยู่ในระยะยาว ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าค่าตอบแทนจูงใจที่ประสบความสำเร็จคือการทำให้ผลงานที่เพิ่มขึ้นนั้นคงอยู่ในระยะยาว

(2) ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction)

ปฏิบัติการเชิงความชอบในงานอย่างหนึ่งคือความพึงพอใจในงาน ซึ่งปฏิกริยานี้ได้จากการประเมินบุคลากรถึง “สิ่งที่เป็นอยู่” กับ “สิ่งที่ดีควรจะเป็น” ในเรื่องเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในงานและตัวเนื้องานเอง (Locke, 1976) ถึงแม้ว่าจะมีตัววัดมากมายเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานแต่มีตัววัดสองแบบที่ผ่านการทดสอบและมีคุณสมบัติที่น่าเชื่อถือได้ ตัววัดทั้งสองคือ Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) และ Job Description Index (JDI) เงื่อนไขของงานอย่างหนึ่งที่ใช้ประเมินในตัววัดทั้งสองก็คือค่าตอบแทน

(3) ความพึงพอใจในค่าตอบแทน (Pay Satisfaction)

เงื่อนไขภายในของงานอย่างหนึ่งคือค่าตอบแทน Heneman และ Schwab (1985) ได้พัฒนาแบบสอบถามที่ใช้วัดความพึงพอใจในค่าตอบแทนเรียกว่า Pay Satisfaction Questionnaire (PSQ) ซึ่งจะวัดปฏิกริยาเชิงความชอบของบุคลากรต่อค่าตอบแทน โดยแบบวัดนี้จะประกอบด้วยการวัดใน 4 มิติ คือ

- ความพึงพอใจในระดับค่าตอบแทน (Pay level) คือ ความพึงพอใจเชิงการรับรู้ในค่าจ้างและเงินเดือน
- ความพึงพอใจในการขึ้นค่าตอบแทน (Pay raises) คือ ความพึงพอใจเชิงการรับรู้ในการเปลี่ยนแปลงระดับค่าตอบแทน
- ความพึงพอใจในโครงสร้าง/การบริหารจัดการ (Structure/Administration) คือ ความพึงพอใจเชิงการรับรู้ในลำดับขั้นค่าตอบแทนภายในองค์กรและวิธีการที่ใช้ในการจัดสรรค่าตอบแทน
- ความพึงพอใจในผลประโยชน์เกื้อกูล (Benefit) คือ ความพึงพอใจเชิงการรับรู้ในค่าตอบแทนทางอ้อม

(4) การขาดงาน (Absenteeism)

การขาดงานอาจจะลดลงด้วยค่าตอบแทนจูงใจเพราะมันเป็นตัววัดหนึ่งของการปฏิบัติงานที่องค์กรติดตามตรวจตรา โดยปกติแล้วยิ่งบุคลากรขาดงานน้อยลงผลงานของเขาเหล่านั้นก็จะยิ่งมีมากขึ้น และยิ่งผลงานของเขามีมากขึ้นเท่าไร การขึ้นเงินเดือนที่บุคลากรจะได้รับก็จะสูงขึ้นเท่านั้น และผลที่ตามมาคือเมื่อเงินเดือนขึ้นมากก็จะจูงใจบุคลากรให้ขาดงานน้อยลงในอนาคต

การวัดการขาดงานมีสูตรการคำนวณหลายแบบแต่ที่ใช้ทั่วไปเป็นสูตรการคำนวณดังนี้

$$\frac{\text{จำนวนวันของการขาดงานของบุคลากรในเดือนนั้นๆ} \times 100}{(\text{จำนวนเฉลี่ยของบุคลากร}) \times (\text{จำนวนวันทำงาน})}$$

(5) การลาออกจากงาน (Turnover)

ปฏิกริยาเชิงพฤติกรรมอีกอย่างหนึ่งที่มีต่อค่าตอบแทนจูงใจ คือ การลาออกจากงาน การขึ้นเงินเดือนอาจทำให้การลาออกจากงานลดลงเพราะคนจะพอใจกับเงินที่ได้รับมากขึ้น

การวัดการลาออกจากงานมีสูตรการคำนวณหลายแบบเช่นกัน แต่ที่ใช้ทั่วไปเป็นสูตรการคำนวณดังนี้

$$\frac{\text{จำนวนคนที่ลาออกในเดือนนั้นๆ}}{\text{จำนวนเฉลี่ยของบุคลากรตามฐานเงินเดือนในเดือนนั้น}} \times 100$$

ผลลัพธ์กลุ่มที่ 4 ผลลัพธ์ต่อองค์กรที่เกิดขึ้นภายหลัง (Distant Business Unit Outcomes)

ผลลัพธ์กลุ่มสุดท้ายเป็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นภายหลังในระดับหน่วยงาน/องค์กรมากกว่าระดับบุคลากร ผลลัพธ์เหล่านี้ได้รับการประเมินโดยใช้ตัววัดด้านความถูกต้องตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับและตัววัดความสำเร็จขององค์กรด้านการเงิน

(1) ความถูกต้องตามกฎหมาย (Legal Compliance)

สิ่งสำคัญประการหนึ่งของค่าตอบแทนจูงใจ คือการสอดคล้องกับข้อกำหนดของกฎหมาย เพื่อเป็นการตรวจสอบการสอดคล้องนี้จึงมีการตรวจสอบในบางช่วงเวลา ในระดับหน่วยงาน/องค์กร การตรวจสอบนี้เพื่อให้แน่ใจว่าการขึ้นเงินเดือนไม่มีการกีดกันทาง อายุ เชื้อชาติ เพศ สีผิว ศาสนา และ สัญชาติ และให้แน่ใจว่าการจ่ายค่าตอบแทนมีการเชื่อมโยงกับผลงานส่วนบุคคลจริง

(2) อรรถประโยชน์ (Utility)

ตัววัดอีกประการหนึ่งในระดับหน่วยงาน/องค์กร คือ อรรถประโยชน์ หรือผลตอบแทนทางการเงินต่อผลงานที่เพิ่มขึ้นที่เชื่อมโยงมาจากค่าตอบแทนจูงใจ การคำนวณผลตอบแทนทางการเงินนี้

ทำได้โดยการเปรียบเทียบระหว่างมูลค่าที่เป็นตัวเงินของผลงานของผู้ที่ได้รับค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้นกับผู้ที่ไม่ได้รับค่าตอบแทนเพิ่มขึ้นหลังจากตัดลดค่าใช้จ่ายของค่าตอบแทนจูงใจออกแล้ว

(3) ผลงานของหน่วยงาน (Unit Performance)

มีการวัดผลงานในระดับหน่วยงานหลายแบบ แบบแรกคือ การวัดจาก กำไร - ขาดทุน เช่น ผลตอบแทนต่อหุ้น (Earnings Per Share หรือ EPS) ผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (Return On Equity) มูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ (Economic Value Added) ฯ

2.4.2 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการจัดสรรสิ่งจูงใจที่มีประสิทธิผล

แผนการจัดสรรสิ่งจูงใจซึ่งเป็นการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานมีการใช้อย่างกว้างขวาง อย่างไรก็ตามยังมีหลายสิ่งที่คุณดำเนินการสามารถและควรทำเกี่ยวกับแผนเหล่านี้ทั้งมุมมองด้านงานวิจัยและแนวทางปฏิบัติ ทางด้านมุมมองการวิจัยควรใส่ใจในเรื่องการจัดเตรียมขององค์กรที่ครอบคลุมการตัดสินใจด้านค่าตอบแทนจูงใจ งานวิจัยบางชิ้นทำการสำรวจการจัดเตรียมอย่างไม่เป็นทางการในสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างค่าตอบแทนกับผลงาน ตัวอย่างเช่น การศึกษาเกี่ยวกับการเมืองในองค์กรเนื่องจากมีความเกี่ยวข้องกับการขึ้นเงินเดือน นอกจากนี้การจัดเตรียมขององค์กรอย่างเป็นทางการที่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างค่าตอบแทนกับผลงานก็ควรทำการค้นคว้าให้กว้างขวางยิ่งขึ้นเช่นกัน

กระบวนการอย่างเป็นทางการที่กำหนดไว้สำหรับการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานของภาครัฐมีผลกระทบอย่างมากต่อการตัดสินใจการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานและปฏิกิริยาของข้าราชการ (Richer, 2002) การจัดเตรียมขององค์กรเช่นนี้สามารถพบได้ในองค์กรแบบอื่นเช่นกัน เช่น ในเรื่องเกี่ยวกับผังการขึ้นเงินเดือนตามผลงานยังมีความรู้ไม่มากในปัจจุบันที่ใช้ในการพิจารณาโดยผู้กำหนดนโยบายในการสร้างผังรวมทั้งขอบเขตที่ผู้จัดการดำเนินการตาม

ในแนวทางปฏิบัติด้านค่าตอบแทนตามผลงานยังคงมีหลายเรื่องที่ต้องทำเกี่ยวกับแผนการจ่ายค่าตอบแทนเช่นกัน ประการแรกและสำคัญที่สุดคือ การหยุดดำเนินการแบบไม่มีสารสนเทศแต่ควรมีการประเมินผลที่ดี นอกจากนี้แล้วการริเริ่มสร้างสรรค์และการทดลองในแผนค่าตอบแทนจูงใจก็จำเป็นต้องทำมากขึ้น เช่น การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานควรใช้กลยุทธ์รางวัลทั้งระยะสั้นและระยะยาว เช่น เพื่อเสริมแรงการประยุกต์ใช้สิ่งที่เรียนมาจากการฝึกอบรม ค่าตอบแทนจูงใจควรจัดสรรให้เพิ่มขึ้นเมื่อบุคลากรมีพฤติกรรมอันพึงประสงค์มากขึ้นเมื่อกลับไปทำงาน การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานระยะสั้นสามารถจ่ายพิเศษให้แก่แผนการบริหารจัดการผลงานซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของงาน

โดยสรุปแล้ว ในการออกแบบ ดำเนินการ และการประเมินแผนการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน อาจเกิดปัญหาและข้อบกพร่องขึ้นได้ อย่างไรก็ตามเนื่องจากการจัดสรรสิ่งจูงใจมีการใช้อย่างกว้างขวางทั้งในภาคเอกชนและภาครัฐ จึงเชื่อได้ว่าองค์กรจะต้องดำเนินการตามทางเลือกต่างๆที่เป็นไปได้เพื่อให้แผนมีประสิทธิภาพ ข้อเสนอแนะอย่างหนึ่งคือ การให้รางวัลไม่ควรเป็นโปรแกรมเดียว

(หมายถึง เป็นรูปแบบหลักหรือรูปแบบเดียวของรางวัลที่ให้แก่บุคลากร) แต่ควรถือว่าการให้รางวัลเป็นส่วนหนึ่งของค่าตอบแทนรวมที่องค์กรให้ องค์กรจำเป็นต้องพิจารณาแพ็คเกจผลตอบแทนรวมที่จ่ายให้แก่บุคลากรซึ่งรวมถึงค่าจ้างทั้งสิ้น การเติบโตส่วนบุคคล อนาคตที่ดีขององค์กร และสภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วตลอดว่าการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจจำเป็นต้องเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กรอย่างเด่นชัด จากมุมมองการบริหารทรัพยากรเชิงกลยุทธ์การจ่ายค่าตอบแทนจูงใจควรปรับให้สอดคล้องกับแนวทางการปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์อื่นๆซึ่งองค์กรจำนวนมากต่างดำเนินตามแนวโน้มนี้มากขึ้นทุกที

ผลจากการศึกษาค้นคว้าในบทนี้ ผู้ศึกษาได้นำไปใช้เป็นพื้นฐานในการศึกษาการดำเนินการจัดสรรสิ่งจูงใจในภาครัฐของไทย ซึ่งได้นำเสนอในบทที่ 3 รวมทั้งการศึกษาความต้องการสิ่งจูงใจของข้าราชการและลูกจ้างประจำซึ่งได้เพิ่มเติมความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ของการดำเนินการจัดสรรสิ่งจูงใจที่บุคลากรได้รับต่อเนื่องมาแล้ว 2 ปีโดยเน้นการประเมินในผลลัพธ์กลุ่มที่ 2 ผลลัพธ์ต่อบุคลากรที่เกิดขึ้นทันที (Immediate Individual Employee Outcomes) นั่นคือ ศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับความคิดเห็นของบุคลากรในมุมมองการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน ประสิทธิภาพ และมุมมองด้านความยุติธรรม ซึ่งได้สรุปผลการศึกษาไว้ในบทที่ 4

บทที่ 3

การจัดสรรสิ่งจูงใจภาคราชการไทยประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547-2548

สืบเนื่องจากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ในหมวดที่ 3 มาตรา 12 กำหนดให้สำนักงาน ก.พ.ร. เสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อกำหนดมาตรการกำกับการปฏิบัติราชการ โดยวิธีการจัดทำความตกลงเป็นลายลักษณ์อักษร หรือโดยวิธีอื่นใด เพื่อแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ และในหมวดที่ 8 กำหนดให้ส่วนราชการมีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ โดยจัดให้มีคณะผู้ประเมินอิสระดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ คุณภาพการให้บริการ ความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ ความคุ้มค่าในภารกิจ จัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ โดยที่ ก.พ.ร. อาจเสนอคณะรัฐมนตรีจัดสรรเงินรางวัลพิเศษเป็นบำเหน็จความชอบหรือจัดสรรเงินรางวัลการเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่ส่วนราชการ หรือให้ส่วนราชการใช้เงินงบประมาณเหลือจ่ายของส่วนราชการนั้นเพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของส่วนราชการ หรือจัดสรรเป็นรางวัลให้ข้าราชการในสังกัด

คณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2546 ได้มีมติเห็นชอบ เรื่อง การสร้างแรงจูงใจเพื่อเสริมสร้างการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ที่กำหนดให้ทุกส่วนราชการและจังหวัดต้องมีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการและการประเมินผล ตลอดจนได้รับสิ่งจูงใจตามผลการปฏิบัติงาน ตามที่ ก.พ.ร. เสนอ โดยในการกำหนดแนวทางและสิ่งจูงใจภาคราชการต้องส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาระบบราชการและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ทางด้านเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ สอดคล้องกับความต้องการของระดับองค์กรและระดับบุคคล นอกจากนี้ สิ่งจูงใจที่ให้อาจมีความหลากหลายทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เพื่อเสริมสร้างความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติราชการให้เกิดประสิทธิภาพ และมุ่งสู่เป้าหมายเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 – 2548 ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด จัดทำข้อเสนอแนวทางการปฏิบัติราชการและคำรับรองการปฏิบัติราชการในช่วงต้นปีงบประมาณ ในช่วงระหว่างและตอนสิ้นปีงบประมาณจะมีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ และจัดสรรสิ่งจูงใจให้แก่ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด ตามหลักเกณฑ์ที่คณะรัฐมนตรีกำหนด ซึ่งส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด จะทำการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการรวมทั้งดำเนินการจัดสรรสิ่งจูงใจให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างประจำในสังกัดต่อไปตามแนวทางของ ก.พ.ร.

ในบทนี้จะทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบการจัดสรรสิ่งจูงใจ(ในที่นี้จะหมายถึงเฉพาะในรูปแบบของเงินรางวัลเพียงอย่างเดียว) ตามที่ สำนักงานก.พ.ร.ได้ดำเนินการจัดสรรให้แก่ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด ไปในปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 และ พ.ศ. 2548 พร้อม

ทั้งชี้ให้เห็นถึงปัญหาอุปสรรค รวมทั้งพัฒนาการและแนวโน้มของการจัดสรรเงินรางวัลในภาคราชการไทยต่อไป

3.1 การวิเคราะห์เปรียบเทียบการจัดสรรสิ่งจูงใจในภาคราชการไทย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547-2548

ส่วนราชการที่เข้าร่วมการพัฒนาการปฏิบัติราชการซึ่งมีสิทธิได้รับการจัดสรรเงินรางวัลในปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 จำนวน 238 แห่ง (143 ส่วนราชการ 20 มหาวิทยาลัย และ 75 จังหวัด) มีการแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มภาคบังคับ (68 แห่ง) กลุ่มทำทนาย (23 แห่ง) และกลุ่มนาร่อง (10 แห่ง) ซึ่งการกำหนดเป้าหมายการบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามคำรับรองของกลุ่มทำทนายและกลุ่มนาร่องมีปริมาณ ความยุ่งยาก และความสลับซับซ้อน สูงกว่ากลุ่มภาคบังคับ

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 มีส่วนราชการที่เข้าร่วมการพัฒนาการปฏิบัติราชการซึ่งมีสิทธิได้รับการจัดสรรเงินรางวัล จำนวน 279 แห่ง โดยมีสถาบันการศึกษาเพิ่มขึ้นมา 41 แห่ง และในปีนี้ไม่มีการแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มเช่นที่เคยกำหนดในปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 แต่ส่วนราชการและจังหวัดทุกแห่งจัดเป็นกลุ่มภาคบังคับเหมือนกันทั้งหมด ทั้งนี้การกำหนดเป้าหมายการบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามคำรับรองของแต่ละแห่งจะไม่แตกต่างกัน

การจัดสรรเงินรางวัลของปีงบประมาณ พ.ศ. 2547-2548 จำนวนปีละ 5,550 ล้านบาท มีความเหมือนและความแตกต่างในการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการจัดสรรเงินรางวัลแตกต่างกันหลายประการ และเมื่อจัดสรรไปแล้วได้ส่งผลเกิดขึ้นตามมาอย่างไรบ้าง สามารถวิเคราะห์สรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 3-1 วิเคราะห์เปรียบเทียบการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547-2548

รายการเปรียบเทียบ	การจัดสรรเงินรางวัล		สรุปวิเคราะห์
	ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547	ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548	
หลักเกณฑ์	มีการแบ่งส่วนราชการออกเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มทำทนาย นวัตกรรมและบังคับ ตามตัวรับรองการปฏิบัติราชการที่มีปริมาณ สลับซับซ้อนแตกต่างกัน ดังนั้น การจัดสรรเงินรางวัลจึงเพิ่มน้ำหนักให้กลุ่มทำทนายและนวัตกรรมสูงกว่ากลุ่มภาคบังคับเป็น 2 เท่า	ส่วนราชการแบ่งออกเป็นกลุ่มเดียวเหมือนกันหมดตามตัวรับรองที่มีลักษณะเดียวกัน ดังนั้น การจัดสรรเงินรางวัลจึงไม่มีการเพิ่มน้ำหนักพิเศษ แต่เมื่อคำนวณเงินรางวัลออกมาแล้วเห็นว่ากลุ่มทำทนายและนวัตกรรมได้รับเงินรางวัลลดลงมากแม้จะมีผลงานเท่าหรือดีกว่าเดิม คณะกรรมการ ก.พ.ร. จึงมีมติให้แบ่งเงินรางวัลประมาณ 10% (จำนวน 550 ล้านบาท) มาจัดสรรเพื่อนำมาชดเชยให้แก่หน่วยงานในกลุ่มนี้เป็นพิเศษ	หลักเกณฑ์มีความแตกต่างกันตามระบบการประเมินผล การปฏิบัติราชการที่มีการตกลงตั้งเป้าหมายที่มีปริมาณและความยุ่งยากแตกต่างกันตั้งแต่แรก และเมื่อมีการปรับเปลี่ยนใหม่ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 ก็ต้องมีการปรับหลักเกณฑ์ในช่วงการเปลี่ยนถ่าย(Transition period) เพื่อแก้ไขปัญหาค่าอันเป็นผลจากการปรับเปลี่ยนไปด้วย นั่นคือ การจัดสรรเงินรางวัลชดเชยขึ้นมา
วิธีการ	จำนวนเงินรางวัลที่แต่ละหน่วยงานจะได้รับขึ้นอยู่กับ 4 ปัจจัย คือ ผลการประเมินการปฏิบัติงานของหน่วยงานตนเอง (Ri) ค่าถ่วงน้ำหนักตามผลประโยชน์ (B) เงินเดือนรวมของบุคลากรในหน่วยงาน (Pi) และค่าคงที่จากสัดส่วนของยอดรวมของเงินรางวัลทั้งหมดกับผลรวมของเงินเดือนคูณค่าถ่วงน้ำหนัก (W)	จำนวนเงินรางวัลที่แต่ละหน่วยงานจะได้รับขึ้นอยู่กับ 4 ปัจจัย คือ ผลการประเมินการปฏิบัติงานของหน่วยงานตนเอง(Ri) อัตราการจ่ายเงินรางวัล[B(Ri)] ขนาดของหน่วยงาน (เงินเดือนรวมของบุคลากรในหน่วยงาน - Pi) และอัตราการจ่ายส่วนแบ่ง(Share)ที่คิดจากผลรวมของอัตราการจ่ายเงินรางวัลคูณด้วยขนาดของหน่วยงาน (W)	วิธีการในการคำนวณเงินรางวัลของปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 และ 2548 ในระดับส่วนราชการจะคล้ายกัน แตกต่างเฉพาะค่าอธิบายความหมายของสัญลักษณ์หรือขั้นตอนในการคำนวณเท่านั้น ทั้งนี้เนื่องจากที่ปรึกษาได้พยายามคงสัญลักษณ์เดิมเพื่อให้เกิดความง่ายในการจดจำ แต่ได้เพิ่มคำอธิบายในความหมายให้เข้าใจง่ายขึ้น

ตารางที่ 3-1 วิเคราะห์เปรียบเทียบการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547-2548 (ต่อ)

รายการเปรียบเทียบ	การจัดสรรเงินรางวัล		สรุปวิเคราะห์																																								
	ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547	ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548																																									
วิธีการ(ต่อ)	<p>ค่าถ่วงน้ำหนักตามผลการประเมินเพื่อคำนวณรางวัล เป็นดังนี้</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>ผลการประเมิน (Ri)</th> <th>ค่าถ่วงน้ำหนัก (B)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>5.00</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>4.5-4.99</td> <td>2.5</td> </tr> <tr> <td>4.00-4.49</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>3.5-3.99</td> <td>1.5</td> </tr> <tr> <td>3.00-3.49</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>	ผลการประเมิน (Ri)	ค่าถ่วงน้ำหนัก (B)	5.00	3	4.5-4.99	2.5	4.00-4.49	2	3.5-3.99	1.5	3.00-3.49	1	2	0	1	0	<p>อัตราการจ่ายเงินรางวัลตามผลประเมิน เป็น</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>ผลการประเมิน (Ri)</th> <th>อัตราการจ่ายรางวัล B(Ri)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>5.00</td> <td>3.00</td> </tr> <tr> <td>4.75-4.99</td> <td>2.75</td> </tr> <tr> <td>4.50-4.74</td> <td>2.50</td> </tr> <tr> <td>4.25-4.49</td> <td>2.25</td> </tr> <tr> <td>4.00-4.24</td> <td>2.00</td> </tr> <tr> <td>3.75-3.99</td> <td>1.75</td> </tr> <tr> <td>3.50-3.74</td> <td>1.50</td> </tr> <tr> <td>3.25-3.49</td> <td>1.25</td> </tr> <tr> <td>3.00-3.24</td> <td>1.00</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>	ผลการประเมิน (Ri)	อัตราการจ่ายรางวัล B(Ri)	5.00	3.00	4.75-4.99	2.75	4.50-4.74	2.50	4.25-4.49	2.25	4.00-4.24	2.00	3.75-3.99	1.75	3.50-3.74	1.50	3.25-3.49	1.25	3.00-3.24	1.00	2	0	1	0	<p>โครงสร้างอัตราการจัดสรรเงินรางวัลตามผลการประเมินของปี พ.ศ. 2548 ละเอียดกว่าของปี พ.ศ. 2547 ทั้งนี้ที่ปรึกษาให้เหตุผลว่าปรับปรุงเพื่อให้เงินรางวัลสะท้อนความแตกต่างของระดับผลงานได้ใกล้ชิดยิ่งขึ้นตามการให้ความสำคัญของคะแนนประเมินที่มีความละเอียดถึง 4 จุดศนิยม</p>
ผลการประเมิน (Ri)	ค่าถ่วงน้ำหนัก (B)																																										
5.00	3																																										
4.5-4.99	2.5																																										
4.00-4.49	2																																										
3.5-3.99	1.5																																										
3.00-3.49	1																																										
2	0																																										
1	0																																										
ผลการประเมิน (Ri)	อัตราการจ่ายรางวัล B(Ri)																																										
5.00	3.00																																										
4.75-4.99	2.75																																										
4.50-4.74	2.50																																										
4.25-4.49	2.25																																										
4.00-4.24	2.00																																										
3.75-3.99	1.75																																										
3.50-3.74	1.50																																										
3.25-3.49	1.25																																										
3.00-3.24	1.00																																										
2	0																																										
1	0																																										

ตารางที่ 3-1 วิเคราะห์เปรียบเทียบการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547-2548 (ต่อ)

รายการเปรียบเทียบ	การจัดสรรเงินรางวัล		สรุปวิเคราะห์
	ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547	ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548	
วิธีการ(ต่อ)	<p>สูตรการคำนวณเพื่อจัดสรรเงินรางวัล คือ</p> $W = A / \sum B(Ri) \times (Pi)$ <p>เงินรางวัลของแต่ละส่วนราชการ/จังหวัด</p> $= B(Ri) \times Pi \times W$ <p>โดยที่ W = ค่าคงที่จากสัดส่วนของยอดรวมของเงินรางวัลทั้งหมดกับผลรวมของเงินเดือน x ค่าถ่วงน้ำหนัก</p> <p>A = ยอดรวมของเงินรางวัลทั้งหมด</p> <p>B = ค่าถ่วงน้ำหนักตามผลประเมิน</p> <p>Ri = ผลประเมินของแต่ละส่วนราชการ/จังหวัด</p> <p>Pi = เงินเดือนของแต่ละส่วนราชการ/จังหวัด</p>	<p>สูตรการคำนวณเพื่อจัดสรรเงินรางวัล คือ</p> <p>เงินรางวัลที่แต่ละส่วนราชการ/จังหวัดได้รับ</p> $= \text{ส่วนแบ่ง} \times \text{อัตราการจ่ายส่วนแบ่ง}$ $= B(Ri) \times Pi \times W$ <p>โดยที่ $B(Ri) \times Pi =$ ส่วนแบ่ง (Share) ของเงินรางวัลของแต่ละส่วนราชการ/จังหวัด</p> $= \text{อัตราการจ่ายรางวัล} \times \text{เงินเดือน}$ $W = \text{เงินรางวัลที่ใช้ในการคำนวณ} / \text{ผลรวมของส่วนแบ่ง (Share) ทั้งหมด}$ $= \text{เงินรางวัลที่ใช้ในการคำนวณ} / (\sum B(Ri) \times Pi)$ <p>นั่นคือ $W =$ อัตราการจ่ายให้แต่ละส่วนแบ่ง (Share) หน่วยเป็นบาทต่อหนึ่งส่วนแบ่ง</p>	<p>สรุปวิเคราะห์</p> <p>สูตรในการคำนวณเงินรางวัลของปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 และ 2548 ในระดับส่วนราชการจะคล้ายกัน แตกต่างเฉพาะค่าอธิบายความหมายของสัญลักษณ์หรือขั้นตอนในการคำนวณเท่านั้น ทั้งนี้เนื่องจากที่ปรึกษาได้พยายามคงสัญลักษณ์เดิมเพื่อให้เกิดความง่ายในการจดจำ แต่ได้เพิ่มคำอธิบายในความหมายให้เข้าใจง่ายขึ้น</p>

ตารางที่ 3-1 วิเคราะห์เปรียบเทียบการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547-2548 (ต่อ)

รายการเปรียบเทียบ	การจัดสรรเงินรางวัล		สรุปวิเคราะห์
	ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547	ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548	
วิธีการ(ต่อ)	<p>ในการจัดสรรเงินรางวัลให้แก่บุคลากร ได้กำหนดให้ส่วนราชการ/จังหวัดแต่งตั้งคณะทำงานจัดสรรเงินรางวัลขึ้นมาเพื่อทำหน้าที่พิจารณาหลักเกณฑ์ และวิธีการในการจัดสรรเงินรางวัลให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างประจำของส่วนราชการและจังหวัด</p>	<p>ในการจัดสรรเงินรางวัลให้แก่บุคลากร ได้กำหนดให้ส่วนราชการ/จังหวัดแต่งตั้งคณะทำงานจัดสรรเงินรางวัลขึ้นมาเพื่อทำหน้าที่พิจารณาหลักเกณฑ์ และวิธีการในการจัดสรรเงินรางวัลระดับกอง/สำนัก และระดับบุคลากร โดยให้พิจารณาสัดส่วนเงินรางวัลที่จะจัดสรรออกเป็น 2 ส่วน ส่วนที่หนึ่งคือรางวัลสำหรับความร่วมมือกันระหว่างกอง/สำนัก หรือระหว่างบุคคล ส่วนที่สองคือรางวัลสำหรับกอง/สำนัก หรือบุคคล ที่มีผลงานโดดเด่นในการผลักดันงานของส่วนราชการ/จังหวัดให้บรรลุเป้าหมาย</p>	<p>การจัดสรรเงินรางวัลให้แก่บุคลากร ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 ที่ปรึกษาได้ออกแบบการให้ค่าแรงนำไว้ระดับเดียวคือ การคำนวณเงินรางวัลให้แก่บุคลากรเลย ในขณะที่ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 ที่ปรึกษาได้ออกแบบการให้ค่าแรงนำไว้ 2 ระดับ คือ ระดับกอง/สำนัก และระดับบุคลากร นอกจากนี้ยังมีรายละเอียดในข้อเสนอมากกว่าปี 2547 ด้วย</p>
ผลที่เกิดขึ้น	<p>ส่วนใหญ่(65%)อยู่ในช่วง 1,000-5,000 บาท ประมาณ 7% ของกลุ่มตัวอย่างได้รับต่ำกว่า 1,000 บาท และประมาณ 3% ของกลุ่มตัวอย่างได้รับสูงกว่า 20,000 บาท</p>	<p>ส่วนใหญ่(81%)อยู่ในช่วง 1,000-6,000 บาท ประมาณ 7% ของกลุ่มตัวอย่างได้รับไม่เกิน 1,000 บาท และประมาณ 2% ของกลุ่มตัวอย่างได้รับสูงกว่า 15,000 บาท</p>	<p>เงินรางวัลที่บุคลากรได้รับในปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 มีการกระจายมากขึ้น ผู้ที่ได้เงินรางวัลสูงมากมีจำนวนน้อยลง ทั้งนี้เนื่องจากการคิดคำนวณการจัดสรรเงินรางวัลระดับกอง/สำนักได้รับการปรับปรุงให้ครอบคลุมและให้รางวัลผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับอย่างแท้จริงได้ดีขึ้น</p>

ตารางที่ 3-1 วิเคราะห์เปรียบเทียบการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547-2548 (ต่อ)

รายการเปรียบเทียบ	การจัดสรรเงินรางวัล		สรุปวิเคราะห์
	ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547	ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548	
<p>มุมมองของบุคลากร</p> <ul style="list-style-type: none"> • มุมมองของบุคลากร 	<p>การสำรวจความพึงพอใจของส่วนราชการที่มีต่อการจัดสรรเงินรางวัล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 ดำเนินการโดยสวนดุสิตโพล มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ซึ่งได้สุ่มตัวอย่างจากข้าราชการและลูกจ้างประจำที่ได้รับการจัดสรรเงินรางวัล จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 4,314 คน ผลการสำรวจพบว่า กลุ่มตัวอย่างต้องการให้มีการจัดสรรเงินรางวัลต่อไป แต่จำเป็นต้องมีการปรับปรุงหรือพัฒนาแนวทางการจัดสรรเงินรางวัลให้มีความชัดเจน โปร่งใส และยุติธรรมมากขึ้น</p>	<p>การสำรวจความคิดเห็นของข้าราชการและลูกจ้างประจำที่มีต่อการจัดสรรเงินรางวัล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 ดำเนินการโดยที่ปรึกษา สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ซึ่งได้สุ่มตัวอย่างจากส่วนราชการและจังหวัดทั่วประเทศ จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 2,600 คน พบว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับค่าตอบแทนของข้าราชการและลูกจ้างประจำโดยภาพรวมแล้วมีความเห็นด้วยในนโยบายด้านค่าตอบแทนสูงใจ และการดำเนินงานของสำนักงาน ก.พ.ร. ในขณะที่ยังขาดการและลูกจ้างประจำยังเห็นว่าการดำเนินงานด้านค่าตอบแทนของหน่วยงานตนเอง รวมทั้งผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการจัดสรรเงินรางวัลยังต้องปรับปรุงให้ดีขึ้นอีก</p>	<p>ความคิดเห็นของผู้ได้รับการจัดสรรเงินรางวัลสอดคล้องกันทั้ง 2 ปี คือ ส่วนใหญ่เห็นด้วยว่าเงินรางวัลมีส่วนช่วยเพิ่มความพึงพอใจและประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร แต่ควรปรับปรุงในด้านการเพิ่มจำนวนเงินรางวัลและการพัฒนาการบริหารจัดการในการจัดสรรเงินรางวัลให้โปร่งใส เป็นธรรม และมีประสิทธิภาพสูงขึ้น</p>

3.2 ปัญหาอุปสรรคของการจัดสรรสิ่งจูงใจภาครัฐราชการไทย

3.2.1 ปัญหาอุปสรรค

ประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นจากการจัดสรรเงินรางวัลจากมุมมองของข้าราชการและลูกจ้างประจำซึ่งได้จากการศึกษาสำรวจการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 โดยมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต พบว่า ปัญหาที่สำคัญ (เรียงลำดับจากสำคัญที่สุดและลดลงไปตามลำดับ) เป็นดังนี้

- การขาดความชัดเจนหรือความโปร่งใสในการพิจารณาการจัดสรรเงินรางวัล
- การไม่มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอนหรือเกณฑ์ที่สามารถใช้เป็นมาตรฐานเดียวกันในการจัดสรรเงินรางวัล
- จำนวนเงินรางวัลที่ได้รับในการจัดสรรมีจำนวนน้อย
- การประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารยังไม่ทั่วถึง ทำให้ขาดความเข้าใจในการจัดสรรเงินรางวัล
- ความแตกต่างของเงินรางวัลที่ได้รับของกลุ่มตัวอย่างในหน่วยงานที่มีลักษณะงานเหมือนหรือใกล้เคียงกันทำให้เกิดมุมมองความไม่ยุติธรรมขึ้น

ส่วนการศึกษาสำรวจประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 โดยสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์พบว่า ประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นที่ข้าราชการและลูกจ้างประจำเห็นว่าสำคัญที่สุดเรียงตามลำดับ คือ

- ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการจัดสรรเงินรางวัลไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่จะช่วยให้นุคลากรกระตือรือร้นในการทำงานขึ้นได้ ซึ่งสาเหตุของประเด็นปัญหาข้อนี้ นอกจากปัญหาที่บุคลากรส่วนใหญ่พูดถึงจำนวนเงินรางวัลที่น้อย ยังพบว่าเป็นปัญหาของการบริหารจัดการที่สะท้อนออกมาในการจัดลำดับประเด็นปัญหาลำดับรองลงมา
- การจัดสรรเงินรางวัลไม่ได้ให้ตามผลการปฏิบัติงาน ซึ่งน่าจะเป็นประเด็นปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่ผู้บริหารหน่วยงานทำการจัดสรรเงินรางวัลออกมา โดยคำนึงถึงผลการจัดสรรให้บุคลากรแต่ละคนได้รับเงินรางวัลจำนวนใกล้เคียงกันไม่ว่าผลการปฏิบัติจะเป็นอย่างไร
- ปัญหาความไม่ชัดเจนในการสื่อสารเกี่ยวกับการจัดสรรเงินรางวัลภายในหน่วยงาน
- มุมมองเกี่ยวกับความยุติธรรมในหลักเกณฑ์และวิธีการในการจัดสรรเงินรางวัลของสำนักงาน ก.พ.ร. และของหน่วยงานผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นประเด็นปัญหาที่มีความสำคัญลำดับที่ 4 และ 5
- นอกจากนั้นเป็นประเด็นเกี่ยวกับการได้รับเงินรางวัลช้าเกินไป หลักเกณฑ์ สลับซับซ้อน ไม่มีการตั้งเป้าหมายการทำงานในระดับหน่วยงานย่อย/บุคลากรและปัญหาการก่อให้เกิดความแตกแยกภายในหน่วยงานเป็นประเด็นปัญหาในลำดับสุดท้าย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากมุมมองของบุคลากรดังกล่าวข้างต้น ประกอบกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและคณะทำงานการจัดสรรเงินรางวัล ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการจัดสรรเงินรางวัลสามารถสรุปเป็นประเด็นสำคัญๆได้ดังนี้

(1) ปัญหาความยั่งยืนของเงินรางวัล การจัดสรรเงินรางวัลเพิ่งเริ่มดำเนินการมาได้ 2 ปี การคงอยู่ต่อไปในอนาคตยังเป็นประเด็นปัญหา ความไม่แน่นอนนี้ส่งผลให้ความมีประสิทธิภาพของเครื่องมือจูงใจบุคลากรชนิดนี้ลดลง

(2) หากการจัดสรรเงินรางวัลยังคงมีต่อไป ประเด็นสำคัญตามมาคือ จำนวนเงินรางวัลที่มากพอที่จะสามารถจูงใจบุคลากรให้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานได้ ปัจจุบันงบประมาณที่นำมาใช้ในการจัดสรรเงินรางวัลในภาคราชการซึ่งต้องจัดสรรให้บุคลากรประมาณ 1.5 ล้านคน มีจำนวน 5,550 ล้านบาท ซึ่งข้าราชการและลูกจ้างแต่ละคนได้รับเฉลี่ยประมาณ 20% ของเงินเดือน บุคลากรส่วนใหญ่เห็นว่าเงินรางวัลจำนวนเท่านี้ไม่คุ้มกับความทุ่มเทในการทำงาน สิ่งที่บุคลากรคาดหวังคือ เงินรางวัลประมาณ 1 เท่าของเงินเดือน ซึ่งหากเป็นเช่นนั้นจะต้องใช้งบประมาณสูงขึ้นอีกประมาณ 5 เท่าของงบประมาณเงินรางวัลที่ได้รับในปัจจุบัน ประเด็นนี้นับเป็นเรื่องยากที่จะแก้ไข และค่อนข้างอยู่นอกเหนืออำนาจในการตัดสินใจของก.พ.ร. นอกจากนี้ในประเด็นจำนวนเงินรางวัลที่ได้รับซึ่งเป็นประเด็นของมุมมองความยุติธรรมเชิงการจัดสรร (Distributive Justice) บุคลากรระดับผู้ปฏิบัติยังได้เทียบเคียงเงินรางวัลที่ตนได้รับกับเงินรางวัลที่ผู้บริหารได้รับซึ่งมีจำนวนแตกต่างกันเป็นหลายเท่าตัว และการบริหารจัดการเงินรางวัลส่วนนั้นยังไม่ชัดเจนในการเชื่อมโยงผลงานกับรางวัลเข้าด้วยกัน ทำให้เกิดประเด็นปัญหาความเห็นว่า การจัดสรรเงินรางวัลไม่ยุติธรรมเพิ่มขึ้น

ดังนั้นหนทางที่ก.พ.ร.จะดำเนินการให้ความริเริ่มในการจัดสรรเงินรางวัลเกิดประสิทธิผลที่สุดก็ต้องมุ่งไปที่ปัจจัยที่สำนักงานก.พ.ร.ควบคุมได้ค่อนข้างมากคือ การบริหารจัดการในการจัดสรรเงินรางวัลระดับต่างๆ

(3) ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการบริหารจัดการ เนื่องจากการจัดสรรเงินรางวัลเป็นความริเริ่มของสำนักงานก.พ.ร.ที่เพิ่งจะดำเนินการมาได้ 2 ปี เท่านั้น ซึ่งถือว่าเป็นช่วงของการสร้างระบบค่าตอบแทนจูงใจให้ได้มาตรฐานและมีประสิทธิภาพสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้ได้ ปัญหาด้านการบริหารจัดการที่เกิดขึ้น มีดังนี้

- ความล่าช้าในการบริหารจัดการของสำนักงาน ก.พ.ร. ซึ่งเกิดความล่าช้าในสองขั้นตอนหลักคือ ประการแรก การสรุปผลประเมินการปฏิบัติราชการของส่วนราชการต่างๆ (โดยเฉพาะอย่างยิ่งของจังหวัด) ล่าช้าถึง 3 ไตรมาสหลังสิ้นปีการปฏิบัติงาน ส่งผลต่อเนื่องทำให้การคำนวณเงินรางวัลทำได้ล่าช้ามาก และเป็นจุดอ่อนทำให้เงินรางวัลไม่สามารถช่วยในการเสริมแรงผู้ที่ทุ่มเททำงานได้มากเท่าที่ควร อีกประการหนึ่งคือ ความล่าช้าในการเตรียมด้านต่างๆในการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีของสำนักงานก.พ.ร. (ไม่ว่าจะเป็นการเตรียมฐานข้อมูลในการคำนวณ การออกแบบหลักเกณฑ์และขออนุมัติจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ฯ) ให้พร้อมตั้งแต่เนิ่นๆ ทำให้การจัดสรรเงินรางวัลล่าช้าเกือบถึงหนึ่งปี

- การบริหารจัดการในระดับส่วนราชการ สถาบันการศึกษา และจังหวัด หลายแห่งยังไม่สามารถบริหารจัดการให้โปร่งใสเกิดประสิทธิภาพขึ้นได้ เนื่องจากความรู้ความเข้าใจในการใช้เงินรางวัลเป็นเครื่องมือในการจูงใจบุคลากรของผู้บริหารส่วนราชการ/จังหวัด ตลอดจนความรู้ ทักษะ ในการบริหารจัดการเงินรางวัลของคณะทำงานยังไม่อยู่ในระดับเชี่ยวชาญพอ

(4) ปัญหาด้านความรู้และทักษะของผู้บริหารส่วนราชการและจังหวัด เกี่ยวกับการบริหารผลงานและการจัดสรรเงินรางวัลให้เหมาะสม ซึ่งต้องยกระดับขึ้นมาให้สามารถมีทักษะในการบริหารผลงาน นับตั้งแต่การตั้งเป้าหมายการทำงานของบุคลากรให้สอดคล้องกับเป้าหมายและยุทธศาสตร์ขององค์กร การสามารถแยกแยะผลงานต่างระดับออกมาได้ และการเชื่อมโยงผลงานกับรางวัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(5) ปัญหาด้านการสื่อสารที่น้อยเกินไป เนื่องจากการจัดสรรเงินรางวัลเป็นเรื่องใหม่ ดังนั้นการสื่อสารเพื่อทำความเข้าใจให้แก่บุคลากรทุกระดับอย่างทั่วถึง และสื่อสารให้มากกว่าปกติ เป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งเรื่องหนึ่ง ที่ผ่านมามีการสื่อสารในประเด็นสำคัญเกี่ยวกับการจัดสรรเงินรางวัลยังเข้าไม่ถึงข้าราชการและลูกจ้างเป็นจำนวนมาก (ประมาณ 28% ของกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาสำรวจจากการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 ตอบว่าไม่ทราบหลักเกณฑ์และวิธีการในการจัดสรรเงินรางวัล)

3.2.2 แนวทางแก้ไข

จากประเด็นปัญหาอุปสรรคต่างๆที่กล่าวมาในข้างต้น ผู้ศึกษาขอเสนอแนวทางแก้ไขปัญหา ดังนี้

(1) ภาครัฐควรเริ่มที่จะตระหนักว่าการออกแบบระบบค่าตอบแทนเป็นสิ่งสำคัญ ดังนั้น จึงให้มีการศึกษา เพื่อที่จะวิเคราะห์และออกแบบแผนการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานต่างๆ ถึงแม้ว่าสิ่งนี้จะเป็นก้าวแรกเชิงบวกในการทำให้แนวทางการปฏิบัติด้านค่าตอบแทนทันสมัยและปรับปรุงประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ แต่สำนักงาน ก.พ.ร.ยังต้องตระหนักและให้ความสำคัญแก่การสร้างการยอมรับ การเติบโตและความยั่งยืนของแนวคิดเหล่านี้ต่อไป โดยเฉพาะในกลุ่มผู้มีอำนาจตัดสินใจ

(2) ในประเด็นมุมมองด้านความยุติธรรม ซึ่งเกิดปัญหาการเปรียบเทียบใน 2 ลักษณะ คือ

- การเปรียบเทียบจำนวนเงินรางวัลระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติ สำนักงานก.พ.ร. ควรทบทวนการแบ่งสรรเงินรางวัลให้แก่ผู้บริหาร โดยการแยกการจัดสรรเงินรางวัลตามผลงานออกจากการจ่ายเงินชดเชยเพื่อให้ใกล้เคียงกับค่าตอบแทนภาคเอกชนออกจากกัน และควรมีการเชื่อมโยงเงินรางวัลเข้ากับผลงานอย่างใกล้ชิดเช่นเดียวกับของบุคลากร

- ในส่วนของการเปรียบเทียบเงินรางวัลในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานเอง สำนักงานก.พ.ร.ต้องพัฒนาระบบการจัดสรรเงินรางวัลให้ได้มาตรฐานยิ่งขึ้นทั้งในการจัดสรร

ระดับส่วนราชการ/จังหวัด และการจัดสรรในระดับรองลงไปจนถึงระดับบุคลากร เพื่อช่วยให้การจัดสรรเงินรางวัลเชื่อมโยงกับผลงานของทีมงานและของบุคลากรได้ใกล้ชิดยิ่งขึ้น

(3) ในด้านการบริหารจัดการของสำนักงานก.พ.ร. ซึ่งประเด็นปัญหาแยกวิเคราะห์เป็น 2 หัวข้อหลัก คือ

- ประเด็นความล่าช้าในการบริหารจัดการของสำนักงานก.พ.ร. แนวทางแก้ไข คือ สำนักงานก.พ.ร. ควรพัฒนาระบบการจัดสรรเงินรางวัลให้เป็นมาตรฐาน และมีการกำหนดตารางเวลาการปฏิบัติในแต่ละขั้นตอนไว้ก่อนล่วงหน้า หาทางแก้ปัญหาคาการประเมินผลงานของส่วนราชการ/จังหวัดที่ใช้ระยะเวลาานานและส่งผลให้เกิดความล่าช้าในการสรุปผลและจัดสรรเงินรางวัล ซึ่งในปัจจุบันการประเมินผลงานดำเนินการโดยเจ้าหน้าที่ของสำนักงานก.พ.ร. และที่ปรึกษา การกระจายอำนาจ (Decentralization) ให้แก่กระทรวงต่างๆเป็นผู้รับผิดชอบในการประเมินผลการปฏิบัติราชการของกรมในสังกัด ก็เป็นหนทางหนึ่งที่จะช่วยให้ขั้นตอนการประเมินผลงานสั้นลงได้

ตัวอย่างตารางเวลาการดำเนินการด้านการบริหารผลงานและการจัดสรรเงินรางวัล เป็นดังนี้

แผนภาพที่ 3-1 แผนการบริหารผลงานและการเชื่อมโยงเข้ากับสิ่งจูงใจ

ก.ย.	ด.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
การวางแผนยุทธศาสตร์ ตั้งเป้าหมายการทำงาน ประจำปี ของส่วน ราชการ/จังหวัด	ก.ย. การจัดทำคำรับรองการ ปฏิบัติราชการ เจริญ ครอง และตกลงใน เป้าหมายการปฏิบัติงาน	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
การถ่ายระดับเป้าหมายลง สู่ระดับกอง/สำนัก และ บุคลากร	ผู้บริหารพูดคุยและทำความเข้าใจกับ บุคลากรในเป้าหมายการทำงาน ประจำปี	ผู้บริหารพูดคุยและทำความเข้าใจกับ หัวหน้างานและบุคลากรจัด ตารางทบทวน ความก้าวหน้าของการบรรลุ เป้าหมาย	สิ่งที่ต้องดำเนินการทั้งปี คือ หัวหน้างานและบุคลากรจัด ตารางทบทวน ความก้าวหน้าของการบรรลุ เป้าหมาย	ในช่วงที่มีการทบทวนผลการ ปฏิบัติงานรอบ 6 เดือน รวมทั้งอาจ มีการปรับเปลี่ยนเป้าหมายเพื่อให้ สะท้อนความเป็นจริงของเป้าหมาย องค์กร	บุคลากรประเมินตัวเอง หัวหน้างานทบทวนโดย การพูดคุยคุยประเมินผล งานประจำปีอย่างเป็น ทางการ							
การทำงานบรรลุเป้าหมาย จะได้รับเงินรางวัลเป็นสิ่ง จูงใจ	สนง. ก.พ.ร.ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของส่วนราชการ และจังหวัด				สนง. ก.พ.ร. จัดสรร เงินรางวัลตามผลการ ปฏิบัติราชการ							
การสร้างผลงานได้ดำเนิน ไปผ่านสมรรถนะของ บุคลากรซึ่งพัฒนาโดยการ วางแผนการพัฒนาส่วน บุคคล				ผู้บริหารมอบหมายให้หัวหน้างานประเมินผล การปฏิบัติงานของลูกน้องและเสนอพิจารณา เงินรางวัลที่ควรได้รับ			เงินรางวัลจ่าย ภายในเม.ย.					
การให้รางวัลตอบแทน สมรรถนะและผลงาน	ขึ้นเงินเดือน ประจำปี 1 ธ.ค.						ขึ้นเงินเดือนครึ่งปี 1 เม.ย.	หัวหน้างานพูดคุยกับบุคลากร เกี่ยวกับแผนการพัฒนาตัวเอง ของบุคลากร เพื่อเตรียมการ สำหรับการพัฒนาในปีต่อไป				หัวหน้างานเป็นผู้พิจารณาว่า ใครสมควรได้รับการขึ้น เงินเดือน

- ในประเด็นการบริหารจัดการในระดับส่วนราชการ สถาบันการศึกษา และจังหวัด ที่หลายแห่งยังไม่สามารถบริหารจัดการให้โปร่งใสเกิดประสิทธิภาพขึ้นได้ ควรมีการฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้และทักษะเกี่ยวกับระบบค่าตอบแทน การใช้เงินรางวัลเป็นเครื่องมือในการจูงใจบุคลากร และการบริหารจัดการเงินรางวัลให้แก่ผู้บริหารและคณะทำงานจัดสรรเงินรางวัล ตลอดจนขยายความรู้ไปสู่ระดับบุคลากรให้กว้างขวาง

(4) ยกระดับความรู้และทักษะทางด้านการบริหารผลงานและการบริหารผลตอบแทนให้แก่ผู้บริหารและคณะทำงาน ให้สามารถใช้เครื่องมือการบริหารจัดการเหล่านี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(5) การนำระบบการบริหารผลงานตามเป้าหมายและการจัดสรรเงินรางวัลตามผลงานมาดำเนินการในภาคราชการนับเป็นเรื่องใหม่ที่สำนักงานก.พ.ร.ริเริ่มมาใช้เพียง 3-4 ปี เท่านั้น ซึ่งเรื่องนี้มีนัยยะของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงานที่บุคลากรระดับชั้นต่างๆให้การยอมรับและถือปฏิบัติมานับสิบๆปีเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งใหม่ การสื่อสารทำความเข้าใจถือเป็นเรื่องที่สำคัญมากเรื่องหนึ่งที่จะช่วยให้สิ่งใหม่ที่นำมาดำเนินการประสบผลสำเร็จหรือไม่ ดังนั้นสำนักงานก.พ.ร.จึงควรให้ความสำคัญอย่างมากกับการสื่อสารทำความเข้าใจเกี่ยวกับระบบประเมินผลงานแบบใหม่ และพยายามถ่าระดับลงไปถึงระดับบุคลากรตามที่ ก.พ.ร.ต้องการให้มีการแยกแยะถึงระดับนั้น รวมทั้งการทำความเข้าใจเกี่ยวกับการให้รางวัลตอบแทนตามผลงานที่เข้ามาทดแทน/เพิ่มเติมระบบการให้รางวัลตามอาวุโส/ให้เท่ากัน โดยการสื่อสารเพื่อทำความเข้าใจให้แก่บุคลากรทุกระดับอย่างทั่วถึง และสื่อสารให้มากกว่าปกติ นอกจากนั้นควรเน้นการใช้ช่องทางสื่อสารที่มีประสิทธิภาพที่สุดคือ การสื่อสารสองทางในกลุ่มที่ไม่ใหญ่นัก ได้แก่ การจัดประชุม สัมมนา ฝึกอบรม เป็นต้น

3.3 พัฒนาการและแนวโน้มการจัดสรรสิ่งจูงใจภาครัฐไทย

3.3.1 พัฒนาการของการจัดสรรสิ่งจูงใจ

การจัดสรรสิ่งจูงใจของภาครัฐไทยได้ดำเนินการมาเป็นเวลาสองปีและกำลังจะดำเนินการต่อเป็นปีที่สาม สภาพการณ์ที่เกิดขึ้นพอจะสรุปเป็นประเด็นสำคัญได้ดังนี้

(1) หลักเกณฑ์และวิธีการ ที่ใช้ในการจัดสรรสิ่งจูงใจ มีการพัฒนาให้เข้าใจชัดเจนและละเอียดยิ่งขึ้น จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงและคณะทำงานการจัดสรรเงินรางวัลของ 15 ส่วนราชการและ 15 จังหวัด ต่างมีความเห็นว่า หลักเกณฑ์และวิธีการในการจัดสรรเงินรางวัลของปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 มีความชัดเจนและละเอียดกว่าของปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยให้พวกเขาสามารถปรับปรุงการจัดสรรเงินรางวัลของปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 ได้ดีขึ้น

(2) การจัดสรรเงินรางวัลของปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 สามารถจัดสรรให้เกิดความพึงพอใจแก่บุคลากรได้ดีกว่าการจัดสรรเงินรางวัลของปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 ทั้งนี้เป็นผลจากการเรียนรู้ของผู้บริหารและคณะทำงาน ประกอบกับมีหลักเกณฑ์และข้อเสนอแนะที่

ละเอียดขึ้น ช่วยให้การจัดสรรเงินรางวัลในปีต่อมาสามารถทำได้ยุติธรรมยิ่งขึ้น มีการจัดสรรให้แก่ผู้มีส่วนร่วมได้เหมาะสมยิ่งขึ้น(เงินรางวัลจำนวนมากไม่ได้ให้เฉพาะผู้ที่ทำหน้าที่รวบรวมตัวชี้วัดซึ่งมีเพียงจำนวนน้อยและไม่ได้เป็นผู้นำเสนอผลิตผลที่แท้จริงเท่านั้น)

(3) ประเด็นปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการของสำนักงานก.พ.ร.ที่จะต้องพัฒนาให้ดีขึ้น เปลี่ยนแปลงจากการวางระบบการดำเนินงานภายในความรับผิดชอบโดยตรงของสำนักงานก.พ.ร. ไปสู่การปรับปรุงระบบการดำเนินงานของส่วนราชการและจังหวัดซึ่งเป็นผู้รับบริการจากสำนักงานก.พ.ร.มากขึ้น กล่าวคือ **ในการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีงบประมาณพ.ศ. 2547-2548** ซึ่งเป็นสองปีแรกของการจัดสรรเงินรางวัล ปัญหาที่สำนักงานก.พ.ร.ต้องจัดการมากจะเป็นเรื่อง การออกแบบหลักเกณฑ์และวิธีการคำนวณเงินรางวัลรวมทั้งการนำเสนอขออนุมัติ การวางระบบการจัดทำฐานข้อมูล การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล และการคำนวณเงินรางวัลระดับส่วนราชการและจังหวัดให้ออกมาอย่างเหมาะสม ซึ่งในปีงบประมาณพ.ศ. 2547 ข้อเสนอแนะของที่ปรึกษาจะเน้นทางด้านเทคนิคการคำนวณและระยะเวลาในการส่งมอบข้อมูล ส่วนในปีงบประมาณพ.ศ. 2548 ที่ปรึกษานำเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินการให้เงินรางวัลสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการจูงใจและส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น ซึ่ง**ประเด็นปัญหาสำคัญในปีต่อไป**เมื่อสำนักงานก.พ.ร.สามารถพิสูจน์ความยั่งยืนของการจัดสรรเงินรางวัลในยุคเปลี่ยนสมัยของรัฐบาลได้แล้ว สำนักงานก.พ.ร.ควรจะดำเนินการลงรายละเอียดในสร้างระบบการให้สิ่งจูงใจ(เงินรางวัลและเงินช่วยเหลือไว้เบิกเหลือในปีซึ่งจะกล่าวถึงในหัวข้อ 3.3.3) ให้เป็นมาตรฐานทั่วทั้งระบบและครอบคลุมทั้ง 3 ระดับ คือ ส่วนราชการ/จังหวัด กอง/สำนัก และบุคลากร

3.3.2 แนวโน้มการจัดสรรสิ่งจูงใจ

ในระดับสากล งานวิจัยและการออกแบบด้านค่าตอบแทนในช่วงศตวรรษที่ 20 ส่วนใหญ่เน้นไปที่ธุรกิจภาคเอกชนและมีเพียงจำนวนไม่มากที่ให้ความสนใจในภาครัฐ ซึ่งอาจเป็นไปได้ว่าภาครัฐการได้รับการมองว่าเป็นองค์กรที่จูงใจทางด้านความมั่นคงในงานและความมีเกียรติ ซึ่งได้รับการยกเว้นจากความยุ่งยากทั้งหลายในการออกแบบและดำเนินการด้านระบบค่าตอบแทน มุมมองเหล่านี้ได้รับการสนับสนุนจากหลายองค์ประกอบ รวมทั้งมุมมองในเรื่องความมั่นคงในการจ้างงาน (ความยั่งยืนในการจ้างงานซึ่งมีความเสี่ยงน้อยที่จะถูกเลิกจ้าง การลดขนาด หรือการให้ออกเนื่องจากผลงาน) การขึ้นเงินเดือนที่สม่ำเสมอตามช่วงเวลา ผลประโยชน์เกื้อกูลที่ตีรวมทั้งบำเหน็จบำนาญ สภาพแวดล้อมที่ไม่ถูกขัดขวางจากการเปลี่ยนแปลงของโลก และชั่วโมงการทำงานที่ไม่มากเกินไป

เนื่องจากโลกของการทำงานมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและบุคลากรที่มีทักษะเป็นปัจจัยที่ยากในการจูงใจและรักษาไว้ ดังนั้นภาครัฐการจึงต้องหันมาทบทวนและปรับปรุงแนวทางการปฏิบัติด้านค่าตอบแทนใหม่ นอกจากนั้นแล้วความรับผิดชอบที่สูงขึ้นและการตรวจสอบอย่างละเอียดจากสาธารณะได้กระตุ้นให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องสำรวจระบบค่าตอบแทนของภาครัฐการรวมทั้งความมีประสิทธิภาพผลของระบบ

ข้อสรุปในภาพรวมปัจจุบันเกี่ยวกับโครงสร้าง การดำเนินการ และประสิทธิผลของระบบค่าตอบแทนในภาครัฐ ซึ่งได้จากการศึกษาวิจัยเมื่อไม่นานมานี้มีหลายประการ ได้แก่ ประการแรก การตัดสินใจด้านค่าตอบแทน(ซึ่งในที่นี้คือการขึ้นเงินเดือน) เป็นการดำเนินการในลักษณะที่ลดการให้ข้อมูลย้อนกลับและอำนาจการตัดสินใจจากหัวหน้างาน ประการที่ 2 ช่วงการจ่ายและแนวทางปฏิบัติด้านค่าตอบแทนล้าสมัยและไม่ยืดหยุ่น ดังนั้นจึงไม่สามารถที่จะประสบผลสำเร็จด้านการสรรหาและรักษาบุคลากรไว้ได้ (เช่น ไม่มีแนวทางปฏิบัติที่จะระบุความต้องการในบุคลากรที่มีทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศซึ่งเป็นที่ต้องการสูงในตลาดแรงงาน) ประการที่ 3 ภาครัฐจะเริ่มเข้าใจในความหมายและความสำคัญของค่าตอบแทนรวม และประการที่ 4 ความเชี่ยวชาญด้านค่าตอบแทนในแนวโน้มตลาดแรงงานและข้อมูลตลาดแรงงานพื้นฐานกำลังขาดแคลนเนื่องจากการมุ่งเน้นภายในองค์กรแทนที่จะเป็นภายนอกองค์กร ผลต่อเนื่องจากสี่ประเด็นข้างต้นมีความหลากหลายและสำคัญ ในขณะที่ผู้บริหารถูกกดดันให้จัดทำคำพรณนาตำแหน่งงานเพื่อที่จะปรับระบอบเงินเดือนของบุคลากร ความเชื่อถือไว้วางใจในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับต่ำ ดังนั้นผลกระทบเชิงหน้าที่จึงมีน้อย การดึงดูดและการรักษาคนไว้จึงเป็นเรื่องยากเพราะเงินเดือนไม่สามารถแข่งขันได้และสภาพแวดล้อมไม่เป็นที่พึงปรารถนาต่อคนทั้งหลายในตลาดแรงงาน

เช่นเดียวกับภาครัฐของหลายประเทศ **ภาครัฐของประเทศไทย**เริ่มที่จะตระหนักว่าการออกแบบระบบค่าตอบแทนเป็นสิ่งสำคัญ ดังนั้น จึงให้มีการศึกษา เพื่อที่จะวิเคราะห์และออกแบบแผนการจ่ายค่าตอบแทนตามทักษะ แผนการจ่ายค่าตอบแทนตามความรู้ แผนการจ่ายเงินรางวัล และแผนการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานต่างๆ ถึงแม้ว่าสิ่งนี้จะป็นก้าวแรกเชิงบวกในการทำให้แนวทางการปฏิบัติด้านค่าตอบแทนทันสมัยและสามารถปรับปรุงประสิทธิผลในการทำงาน แต่การยอมรับ การเติบโตและความยั่งยืนของแนวคิดเหล่านี้ยังต้องพิสูจน์ต่อไป

หากแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาระบบค่าตอบแทนในภาครัฐสามารถหยั่งรากลงได้แล้ว ประเด็นที่สำนักงานก.พ.ร.ควรปรับปรุงต่อไปคือ การบูรณาการสิ่งจูงใจทั้งหลายเข้าไว้ในระบบหรือให้เห็นเป็นภาพรวมและดำเนินการให้สอดคล้องและรวมกันไป(สิ่งจูงใจบางอย่างเป็นความรับผิดชอบของสำนักงานก.พ.ร.และบางอย่างเป็นความรับผิดชอบของสำนักงานก.พ.) จากการศึกษาสำรวจความคิดเห็นของข้าราชการและลูกจ้างประจำทั่วประเทศพบว่า สิ่งจูงใจที่ข้าราชการและลูกจ้างประจำเห็นว่าผู้ที่รับผิดชอบควรจัดหามาให้สูงสุดลำดับแรกคือ การขึ้นเงินเดือนมากกว่าที่ขึ้นตามปกติทั่วไปปีละหนึ่งขั้น ซึ่งการขึ้นเงินเดือนปีละหนึ่งขั้นไม่ได้จูงใจเนื่องจากถือเป็นเรื่องที่ได้ขึ้นอยู่แล้ว สิ่งจูงใจลำดับที่สองคือ การเลื่อนขั้นหรือการเลื่อนตำแหน่ง ส่วนเงินรางวัลที่สำนักงานก.พ.ร.ริเริ่มจัดสรรให้ตามผลงานเป็นสิ่งที่ข้าราชการและลูกจ้างประจำเห็นว่าสามารถจูงใจได้เป็นลำดับที่สาม นอกจากนั้น ทุนสนับสนุนการอบรมในหลักสูตรที่ต้องการ เงินรางวัลจากการประหยัดค่าใช้จ่ายในหน่วยงาน การได้รับมอบหมายงานที่น่าสนใจ รางวัลการไปทัศนศึกษา ค่ายกย่องจากผู้บังคับบัญชา โฉ่ห้ประกาศเกียรติคุณ และวันหยุดพักผ่อนเพิ่มเติม เป็นสิ่งจูงใจในลำดับรองลงมาตามลำดับ

3.3.3 ประเด็นพิเศษ: การนำเงินเหลือจ่ายไว้เบิกเหลือมปีมาจัดสรรเป็นสิ่งจูงใจ

3.3.3.1 ความเป็นมา และความหมาย

ตามที่ได้มีพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ .2546 เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการ กรณีที่ส่วนราชการดำเนินการมีคุณภาพและเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ให้ ก.พ.ร. จัดสรรเงินเพิ่มพิเศษเป็นบำเหน็จความชอบแก่ส่วนราชการ หรือให้ส่วนราชการนำเงินเหลือจ่ายไปใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของส่วนราชการ เพื่อใช้เป็นสิ่งจูงใจอีกทางหนึ่ง โดยมีสาระสำคัญในการใช้จ่ายดังนี้

(1) ความหมาย

เงินงบประมาณเหลือจ่าย หมายถึง เงินเหลือจ่ายจากการใช้จ่ายเกี่ยวกับการจัดซื้อ จัดจ้าง หรือการดำเนินงานต่างๆ ของส่วนราชการในส่วนของงบดำเนินงาน งบลงทุน งบเงินอุดหนุน หรืองบรายจ่ายอื่นที่ได้ดำเนินงานใช้จ่ายตามแผนงาน งาน โครงการ จนบรรลุตามเป้าหมายสามารถเพิ่มผลงาน ผลสัมฤทธิ์โดยไม่เป็นการเพิ่มค่าใช้จ่ายและคุ่มค่าต่อภารกิจของรัฐ หรือสามารถดำเนินการตามแผนการลดค่าใช้จ่ายต่อหน่วยได้ตามหลักเกณฑ์ที่ ก.พ.ร. กำหนดโดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี (ยกเว้นงบด้านบุคลากร และงบกลาง) ทั้งนี้เงินงบประมาณเหลือจ่ายดังกล่าวไม่รวมถึงเงินงบประมาณที่ส่วนราชการได้รับจัดสรรเพิ่มเติมระหว่างปีงบประมาณเพื่อดำเนินงานตามแผนงาน โดยต้องเป็นเงินงบประมาณเหลือจ่ายที่ได้ชำระหนี้ค่าสาธารณูปโภคค้างชำระให้แก่รัฐวิสาหกิจแล้ว

(2) แนวทางการใช้งบประมาณเหลือจ่ายตามวงเงินที่ได้รับอนุมัติจากกระทรวงการคลัง ส่วนราชการสามารถนำเงินเหลือจ่ายที่ได้รับอนุมัติไปใช้ได้ตามแนวทางดังนี้

- 1) ให้เบิกจ่ายเงินงบประมาณเหลือจ่ายเพื่อนำมาจัดสรรเป็นสิ่งจูงใจได้ภายในวงเงินที่กระทรวงการคลังอนุมัติ โดยเบิกจ่ายเงินเหลือจ่ายที่ได้รับอนุมัติให้เสร็จสิ้นภายใน 1 ปีงบประมาณ
- 2)ให้นำเงินงบประมาณที่ได้รับอนุมัติกันเงินไว้เบิกเหลือมปีไปใช้ในการ

2.1) พัฒนาบุคลากรเพื่อพัฒนาขีดความสามารถและเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์กรโดยไม่ให้นำไปใช้ในการศึกษาดูงานในต่างประเทศ

2.2) พัฒนาองค์กร โดยการจัดหาวัสดุ ครุภัณฑ์ และเทคโนโลยี ฯลฯ เพื่ออำนวยความสะดวกในการให้บริการประชาชน และสนับสนุนการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

(3) หลักเกณฑ์ในการนำวงเงินงบประมาณเหลือจ่ายไปจัดสรรเป็นสิ่งจูงใจ

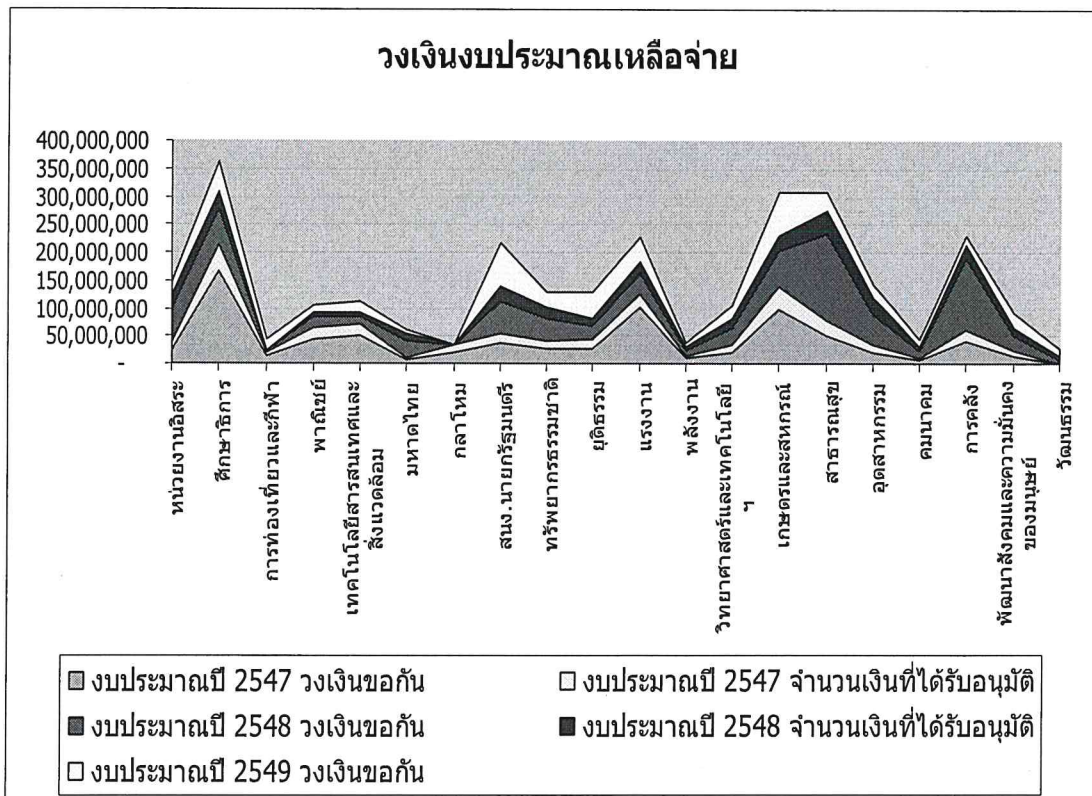
- 1) ต้องเป็นส่วนราชการที่มีคะแนนการประเมินตามตัวชี้วัดร้อยละของงบประมาณที่สามารถประหยัดได้ไม่น้อยกว่า 3 คะแนน หรือมีผลการประเมินการปฏิบัติราชการในภาพรวมมากกว่า 3.75 คะแนนขึ้นไป

2) วงเงินงบประมาณเหลือจ่ายให้นำไปใช้จ่ายในการพัฒนาองค์กร หรือพัฒนาองค์กรได้ในอัตราร้อยละ 50 ของจำนวนเงินเหลือจ่ายแต่ไม่เกิน 10,000,000 บาท หรือในกรณีที่คำนวณเงินเหลือจ่ายในอัตราร้อยละ 50 ของจำนวนเงินเหลือจ่ายทั้งจำนวน แล้วไม่ถึง 500,000 บาท ให้ใช้จ่ายได้ทั้งจำนวนแต่ไม่เกิน 500,000 บาท

3.3.3.2 สภาพการณ์ของเงินงบประมาณเหลือจ่ายไว้เบิกเหลือมปีกรณีไม่มี หนีผูกพันเพื่อนำมาจัดสรรเป็นสิ่งจูงใจ

จากการพิจารณาสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นของวงเงินงบประมาณเหลือจ่ายที่ส่วนราชการขอเบิกไว้เบิกเหลือมปีกรณีไม่มีหนีผูกพันเพื่อนำมาจัดสรรเป็นสิ่งจูงใจ นับแต่ดำเนินการมาในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2547-2549 พบว่ามีจำนวนเพิ่มขึ้นในปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 แต่ลดลงในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 นอกจากนั้น หน่วยงานที่ได้รับวงเงินอนุมัติต่ำกว่า 500,000 บาท ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 มี 6 หน่วยงาน ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 มี 5 หน่วยงาน และในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 มีถึง 9 หน่วยงาน ซึ่งมีลักษณะการเคลื่อนไหวเช่นเดียวกับวงเงินงบประมาณเหลือจ่าย ดังรายละเอียดแสดงในภาพที่ 3-2

แผนภาพที่ 3-2 วงเงินงบประมาณเหลือจ่ายและจำนวนเงินที่ได้รับอนุมัติเพื่อนำมาจัดสรรเป็นสิ่งจูงใจ



3.3.3.3 ข้อเสนอแนะ

การกันเงินงบประมาณเหลือจ่ายไว้เบิกเหลือมปีกรณีไม่มีหนี้ผูกพันเพื่อนำมาจัดสรรเป็นสิ่งจูงใจนั้น เป็นรูปแบบหนึ่งของแนวคิดของการจัดสรรเงินรางวัลแบบการแบ่งปันผลได้ เพียงแต่ระดับการจัดสรรไม่ได้ลงลึกถึงระดับบุคคล แต่เป็นการจัดสรรให้ถึงระดับหน่วยงานเพื่อนำเงินรางวัลส่วนนี้ไปใช้จ่ายตามข้อกำหนดเท่านั้น จากการศึกษาพบว่า บุคลากรภาครัฐส่วนใหญ่ยังไม่ทราบว่ามีสิ่งจูงใจที่จัดสรรให้ในภาพรวมของหน่วยงานด้วย ดังนั้น เพื่อให้การจัดสรรเงินรางวัลก่อนนี้มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น ที่ปรึกษาจึงขอเสนอแนะดังนี้

1) ควรมีการสื่อสารถึงวัตถุประสงค์ของการจัดสรรเงินรางวัลก่อนนี้ให้แก่บุคลากรทุกระดับทราบอย่างชัดเจนและทั่วถึง โดยการพยายามสร้างความเข้าใจให้แก่บุคลากรทุกระดับทราบถึงผลดีของการจัดสรรเงินรางวัลในลักษณะนี้ เช่น

1. ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานโดยลดต้นทุนค่าใช้จ่ายต่างๆลง
2. เป็นกลยุทธ์ที่ช่วยทำให้เกิดการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย
3. ใช้เป็นเป้าหมายเพื่อการปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงองค์กรให้พัฒนาขึ้นและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
4. ช่วยในการสร้างขวัญ และกำลังใจให้บุคลากร

ดังนั้นหากสามารถสื่อสาร หรือประชาสัมพันธ์เรื่องดังกล่าวให้บุคลากรทราบโดยทั่วกันได้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งทั้งในส่วนของการสร้างจิตสำนึกที่ดีร่วมกัน การสร้างทัศนคติของบุคลากรในการพัฒนาองค์กร ให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน การควบคุม หรือขจัดปริมาณความขัดแย้งระหว่างบุคลากร ซึ่งส่งผลต่อการทำงานร่วมกันเพราะการแบ่งปันผลได้ (Gain sharing) จะบรรลุผลได้ต่อเมื่อบุคลากรทุกฝ่ายต้องร่วมมือกันในการลดค่าใช้จ่าย และเพิ่มผลผลิตของหน่วยงาน

2) ตามหลักการแล้วการแบ่งปันผลได้เป็นการเชื่อมโยงการจ่ายเงินรางวัลเข้ากับผลงานอีกลักษณะหนึ่ง โดยในที่นี้เป้าหมายผลงานเน้นที่การเพิ่มประสิทธิภาพ นั่นคือการเพิ่มผลผลิต (Output) ด้วยการจำกัดการใช้ทรัพยากร (Input) ดังนั้น การจัดสรรสิ่งจูงใจควรมีการจัดสรรตามระดับผลงานที่แตกต่างกันด้วย ซึ่งในปัจจุบัน หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการจัดสรรเงินงบประมาณเหลือจ่าย กำหนดให้ส่วนราชการที่มีคะแนนการประเมินตามตัวชี้วัดร้อยละของงบประมาณที่สามารถประหยัดได้ไม่น้อยกว่า 3 คะแนน หรือมีผลการประเมินการปฏิบัติราชการในภาพรวมมากกว่า 3.75 คะแนนขึ้นไป สามารถทำเรื่องขอกันเงินงบประมาณเหลือจ่ายไปใช้ในการจัดสรรเป็นสิ่งจูงใจได้โดยมีเงื่อนไขคือ ให้สามารถกันเงินงบประมาณเหลือจ่ายไปใช้จ่ายได้ร้อยละ 50 ของจำนวนเงินทั้งหมดแต่ไม่เกินวงเงิน 10,000,000 บาท ในกรณีเงินเหลือจ่ายที่คำนวณแล้วไม่ถึง 500,000 บาท ให้กันเงินไว้ใช้จ่ายได้ทั้งจำนวน แต่ไม่เกิน 500,000 บาท ซึ่งเมื่อพิจารณาเงื่อนไขดังกล่าวแล้ว อาจไม่สามารถจูงใจให้ส่วนราชการได้เท่าที่ควร ดังนั้น เพื่อให้หลักการในการนำเงินงบประมาณเหลือจ่ายไว้เบิกเหลือมปีกรณีไม่มีหนี้ผูกพันเพื่อนำมาจัดสรรเป็นสิ่งจูงใจ สามารถจูงใจส่วนราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงเห็นควรเสนอให้ปรับหลักเกณฑ์การจัดสรรให้จูงใจได้มากขึ้นโดยกำหนดเงื่อนไขใหม่ดังนี้

1. หลักเกณฑ์พื้นฐานของส่วนราชการที่จะมีสิทธิขอเงินงบประมาณเหลือจ่ายไว้เบิกเหลือมปีกรณีไม่มีหนี้ผูกพันเพื่อนำมาจัดสรรเป็นสิ่งจูงใจให้แก่หน่วยงานของตน คือ ต้องมีคะแนนการประเมินตามตัวชี้วัดร้อยละของงบประมาณที่สามารถประหยัดได้ไม่น้อยกว่า 3 คะแนน และมีผลการประเมินการปฏิบัติราชการในภาพรวมตั้งแต่ 3.75 คะแนนขึ้นไป
2. ในการพิจารณานุมัติวงเงินงบประมาณเหลือจ่ายเพื่อจัดสรรเป็นสิ่งจูงใจให้เป็นไปตามระดับผลคะแนนของการประเมินผลการปฏิบัติราชการในภาพรวม โดย
 - 2.1 ระดับคะแนน 3.75 - 4.50 ให้ได้รับการจัดสรรร้อยละ 50 ของวงเงินงบประมาณเหลือจ่ายของส่วนราชการ
 - 2.2 ระดับคะแนน 4.51 - 4.99 ให้ได้รับการจัดสรรร้อยละ 75 ของวงเงินงบประมาณเหลือจ่ายของส่วนราชการ
 - 2.3 ระดับคะแนน 5.00 ให้ได้รับการจัดสรรร้อยละ 100 ของวงเงินงบประมาณเหลือจ่ายของส่วนราชการ

3) การดำเนินการจัดสรรเงินรางวัลก่อนนี้ควรดำเนินการไปในระยะเวลาเดียวกันกับการจัดสรรเงินรางวัลให้แก่ส่วนราชการเพื่อนำไปจัดสรรต่อให้แก่บุคลากร ทั้งนี้ เพื่อเป็นการเพิ่มน้ำหนักให้แก่จำนวนรางวัลเป็นการช่วยลดปัญหาความขัดแย้งในมุมมองความยุติธรรมเชิงการจัดสรร (Distributive Justice) ที่ปัจจุบันข้าราชการและลูกจ้างประจำเห็นว่าจำนวนเงินรางวัลที่ได้รับน้อยเกินไปสำหรับความทุ่มเทในการทำงาน ในขณะเดียวกัน ผู้บริหารและบุคลากรจำนวนหนึ่งก็เสนอทางแก้ไขการจัดสรรเงินรางวัลที่ได้รับว่า เป็นจำนวนเงินที่น้อยเกินไปไม่ควรให้ถึงระดับบุคคล ให้ถึงระดับหน่วยงานก็พอ ดังนั้น หากก.พ.ร.สามารถนำเงินรางวัลการแบ่งปันผลได้ตามการประหยัดค่าใช้จ่ายมาดำเนินการในระยะเวลาใกล้เคียงกับการจัดสรรเงินรางวัลตามผลงานเป้าหมาย รวมทั้งการสื่อสารออกไปร่วมกันก็น่าจะช่วยเสริมแรงการให้ความสำคัญของพฤติกรรมการทำงานแบบทุ่มเท กระตือรือร้น และพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพในการปฏิบัติราชการขึ้นได้

บทที่ 4

ความต้องการสิ่งจูงใจของข้าราชการและลูกจ้างประจำ

การวิเคราะห์เกี่ยวกับความต้องการสิ่งจูงใจของข้าราชการและลูกจ้างประจำในบทนี้ ที่ปรึกษาใช้ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาวิจัยค่าตอบแทนจูงใจในภาครัฐราชการ ซึ่งได้ทำการสำรวจด้วยแบบสอบถามที่ส่งไปยังกลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการและลูกจ้างประจำสังกัดส่วนราชการ สถาบันการศึกษาและจังหวัด นอกจากนี้ยังอิงข้อมูลจากการสรุปประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูงและคณะทำงานการจัดสรรเงินรางวัล รวมทั้งการสรุปประเด็นสำคัญจากการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อระดมความคิดเห็นของบุคลากร ของส่วนราชการ 13 แห่ง สถาบันการศึกษา 2 แห่ง และจังหวัด 15 แห่ง โดยผู้ศึกษาจะทำการสรุปวิเคราะห์ในประเด็นสำคัญต่างๆดังนี้

- 4.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับค่าตอบแทนจูงใจ
- 4.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ 2547-2548
- 4.3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับค่าตอบแทนโดยรวม

ก่อนที่จะนำไปสู่ผลสรุปของการศึกษา ผู้ศึกษาขอกล่าวโดยสรุปถึงระเบียบวิธีและขั้นตอนการศึกษา วิธีการแปลผลการศึกษา ตลอดจนลักษณะทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถามเพื่อเป็นพื้นฐานในการเข้าใจผลการศึกษา

วิธีการและขั้นตอนในการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้ได้ดำเนินการไปตามระเบียบวิธีวิจัย (Research Methodology) มีการเก็บข้อมูลปฐมภูมิจากการสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม ประชากรในการศึกษา คือ ข้าราชการและลูกจ้างประจำทั่วประเทศ ซึ่งแบ่งออกเป็นกลุ่มต่างๆตามการจัดสรรเงินรางวัลของสำนักงาน ก.พ.ร. ดังนี้

<p>กลุ่มที่ 3 กลุ่มนาร่อง (147)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● กระทรวงนาร่อง 10 กระทรวง (72 ส่วนราชการ) ● จังหวัด 75 จังหวัด
<p>กลุ่มที่ 2 กลุ่มทำทนาย (23)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ส่วนราชการ 14 แห่ง ● สถาบันการศึกษา 9 แห่ง
<p>กลุ่มที่ 1 กลุ่มภาคบังคับ (68)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ส่วนราชการ 57 แห่ง ● สถาบันการศึกษา 11 แห่ง

รวม 238 แห่ง

พ.ศ. 2547

<p>ส่วนราชการ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● กระทรวง/กรม 142 แห่ง <p>สถาบันการศึกษา 62 แห่ง</p> <ul style="list-style-type: none"> ● สถาบันการศึกษา ● มหาวิทยาลัยราชภัฏ <p>จังหวัด</p> <ul style="list-style-type: none"> ● จังหวัด 75 จังหวัด

รวม 279 แห่ง

พ.ศ. 2548

กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาได้มาจากการสุ่มตัวอย่างเชิงความน่าจะเป็นแบบผสมผสานระหว่างการสุ่มแบบกลุ่มและแบบมีชั้นภูมิ (Stratified Multi-Stage Cluster Sampling) จากบุคลากรของส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด โดยมีรายละเอียดดังนี้

(1) เริ่มจากการสุ่มตัวอย่างหน่วยราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด แบบกลุ่ม เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้ครอบคลุมการจัดสรรเงินรางวัล 2 ปี คือ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 และ พ.ศ. 2548 ดังนั้นจึงจำเป็นต้องยึดถือการจัดแบ่งกลุ่มหน่วยงานเพื่อให้ครอบคลุมความหลากหลายของหน่วยงานต่างๆที่เคยทำไว้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 ซึ่งเป็นการแบ่งกลุ่มหน่วยงานเหล่านี้เป็นกลุ่มนาร่อง กลุ่มทำทนาย และกลุ่มภาคบังคับ ในขณะที่การจัดแบ่งกลุ่มของปี พ.ศ. 2548 จัดหน่วยงานที่เข้าร่วมการจัดสรรเดิมเป็นกลุ่มภาคบังคับกลุ่มเดียวเหมือนกันหมด แต่เพิ่มกลุ่มที่เข้าร่วมมีส่วนได้รับการจัดสรรที่เพิ่มเติมเข้ามาในปี พ.ศ. 2548

(2) ขนาดของตัวอย่าง สำหรับการหาขนาดตัวอย่างจากประชากรหน่วยงานที่จะทำการศึกษา สามารถนำสูตรของยามาเน (Yamane, 1967 อ้างในสุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2546) มาใช้ สูตรดังกล่าวคือ

$$n = N / (1 + Ne^2)$$

ซึ่งในที่นี้ n คือ ขนาดของตัวอย่างที่ควรสุ่ม

N คือ ขนาดประชากรทั้งหมด

e คือ ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง

ในการศึกษานี้มีจำนวนหน่วยราชการ 279 แห่ง และผู้วิจัยต้องการสุ่มตัวอย่างให้มีความคลาดเคลื่อนจากการสุ่ม 5% (คือ .05) ขนาดของหน่วยงานที่ควรสุ่มตัวอย่างคือ

$$n = 279 / (1 + 279 (.05)^2)$$

$$= 164 \text{ หน่วยงาน}$$

จากนั้นใช้วิธีกำหนดเป็นโควตาจากหน่วยราชการแต่ละกลุ่ม เพื่อให้สามารถได้ตัวแทนจากแต่ละกลุ่มมาทำการวิเคราะห์ต่อไป ดังรายละเอียดในตารางที่ 4-1 ข้างล่าง

ตารางที่ 4-1 จำนวนตัวอย่างหน่วยงานที่จะทำการเก็บข้อมูล

ประเภทของหน่วยงาน	กลุ่ม (จัดตามปี พ.ศ. 2547)	ประชากร	จำนวนตัวอย่างหน่วยงานที่ควรสุ่มโดยใช้วิธีกำหนดตามสัดส่วน
ส่วนราชการ	นาร่อง	72	42
	ท่าท่าย	14	8
	ภาคบังคับ	57	34
สถาบันการศึกษา	ท่าท่าย	9	5
	ภาคบังคับ	11	6
	เพิ่มเติมในปี 2548	42	25
จังหวัด	นาร่อง	75	44
	รวม	279	164

(รายละเอียดรายชื่อของหน่วยงานที่ทำการสุ่มตัวอย่างสามารถขอได้ที่ผู้ศึกษา)

(3) เมื่อทำการสุ่มตัวอย่างหน่วยงานแล้ว ก็มาดำเนินการหาขนาดตัวอย่างจากประชากรที่เป็นข้าราชการและลูกจ้างประจำที่สังกัดภายใต้หน่วยงานตัวอย่างทั้ง 164 แห่งตาม (2) ซึ่งปรากฏว่ามีจำนวนข้าราชการและลูกจ้างประจำจำนวน 723,375 คน แบ่งเป็นข้าราชการ 583,088 คน และลูกจ้างประจำ 140,287 คน (ใช้ตัวเลขจากฐานเงินเดือนในการคำนวณการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ 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) ตามจำนวนประชากรก็ต้องสุ่มตัวอย่างข้าราชการออกมา 2,880 คน

และลูกจ้างประจำ 720 คน

แผนภาพที่ 4 -1 ข้างล่างแสดงถึงของการสุ่มตัวอย่างแต่ละระดับ ซึ่งทำการคำนวณจำนวนตัวอย่างออกมาตามสัดส่วนประชากรในแต่ละกลุ่ม ทั้งนี้จำนวนตัวอย่างรวมทั้งสิ้นเท่ากับ 3,600 คน

เมื่อได้กลุ่มตัวอย่างแล้ว ก็ดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามที่ส่งไปยังกลุ่มตัวอย่างต่างๆ ซึ่งแบบสอบถามนี้ได้ทำการทดสอบความน่าเชื่อถือโดยการใช้บุคคลากรจากคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และกองบริการกลาง สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ เป็นกลุ่มทดสอบ ได้ค่าความน่าเชื่อถือของแบบสอบถามซึ่งวัดโดยค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) = 0.91 ซึ่งถือว่าเป็นค่าความเชื่อถือที่สูง (รายละเอียดของแบบสอบถามสามารถดูได้ที่ภาคผนวก ผ-1)

วิธีการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับค่าตอบแทนจูงใจ

ในการศึกษาวิเคราะห์ความคิดเห็นของข้าราชการและลูกจ้างประจำเกี่ยวกับการจัดสรรค่าตอบแทนจูงใจ ได้ใช้แบบสอบถามที่แสดงความเห็นตามมาตรวัดแบบลิเคิร์ต (Likert scale) โดยใช้คำตอบ 4 ระดับและกำหนดคะแนนดังนี้

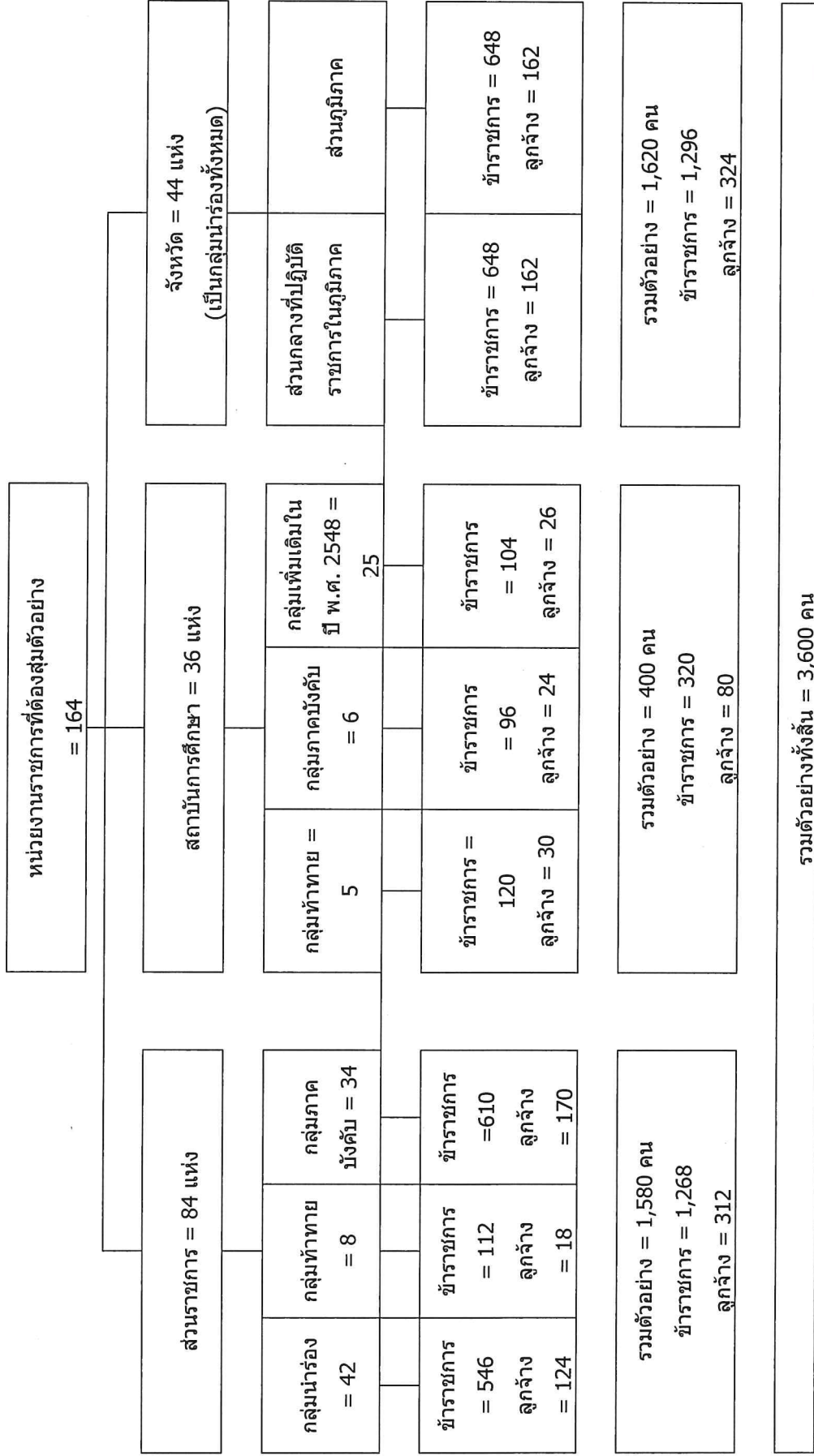
ระดับความคิดเห็น	คะแนนข้อความเชิงบวก	คะแนนข้อความเชิงลบ
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	4	1
เห็นด้วย	3	2
ไม่เห็นด้วย	2	3
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1	4

จากนั้นใช้วิธีการแบ่งช่วงพิสัยของการแปลความหมายของคะแนนเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นที่ได้ โดยแบ่งออกเป็น 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

นอกจากนั้นในบางประเด็นการศึกษาเป็นแบบการให้ผู้ตอบแบบสอบถามจัดเรียงลำดับความสำคัญหรือจัดเรียงลำดับปัญหา แล้วผู้ศึกษานำมาคำนวณหาความถี่ของการจัดเรียงลำดับความสำคัญ (แสดงเป็นร้อยละของผู้ที่ให้ลำดับที่นั้น) จากนั้นจึงนำมาคำนวณหาค่าเฉลี่ยตามลำดับความสำคัญที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความเห็น ประเด็นที่ค่าเฉลี่ยมีค่าน้อยกว่าจะเป็นประเด็นที่มีความสำคัญสูงกว่าหรือมีปัญหามากกว่าประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่า

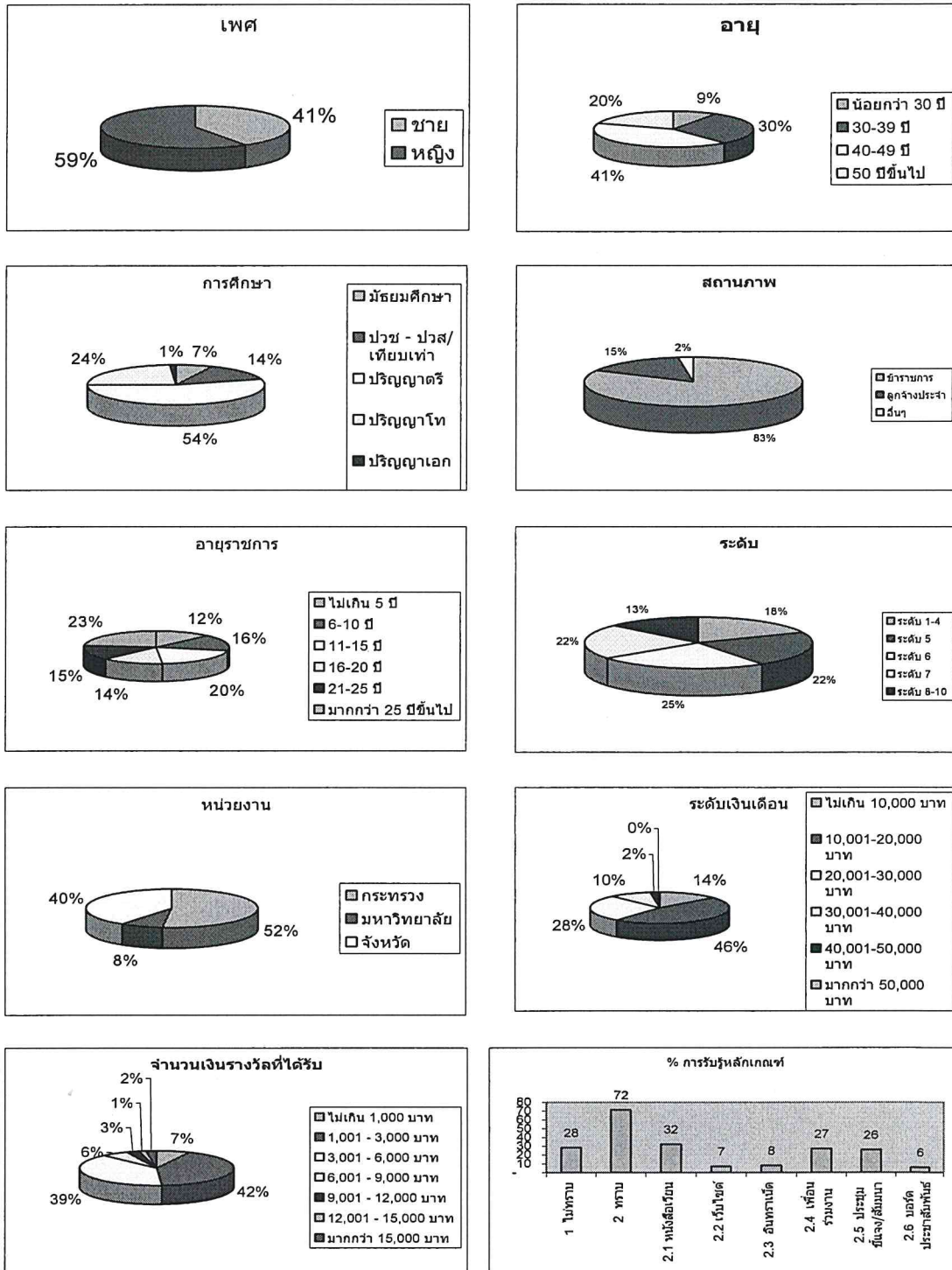
แผนภาพที่ 4-1 การสุ่มตัวอย่างและจำนวนตัวอย่างในแต่ละระดับ



ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากแบบสอบถามที่ส่งออกไปทั้งสิ้นจำนวน 3,600 ชุด ได้รับตอบกลับมาจำนวน 2,600 ชุด คิดเป็น 72.22 เปอร์เซ็นต์ของแบบสอบถามที่ส่งไป โดยข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามสามารถสรุปได้ดังแสดงในรูปของแผนภูมิได้ดังภาพที่ 4-2 ข้างล่าง

ภาพที่ 4-2 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม



4.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับค่าตอบแทนจูงใจ

ค่าตอบแทนจูงใจ เป็นรางวัลที่จ่ายให้แก่บุคลากรในรูปแบบของการจ่ายเงินรางวัล การขึ้นเงินเดือน หรือการจ่ายสิ่งจูงใจในรูปแบบอื่นๆทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินที่เชื่อมโยงมาจากการประเมินผลงาน

จากการศึกษาทั้งโดยการสำรวจกลุ่มตัวอย่างด้วยแบบสอบถามตามที่กล่าวมาข้างต้น รวมทั้งการสัมภาษณ์เชิงลึก และการประชุมกลุ่มย่อย จากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหลายในสังกัดส่วนราชการ สถาบันการศึกษา และจังหวัด ทั่วประเทศ ได้ข้อสรุปความคิดเห็นเกี่ยวกับค่าตอบแทนจูงใจทั้งที่อยู่ในรูปของตัวเงินและไม่ใชตัวเงินดังนี้

4.1.1 ความคิดเห็นต่อค่าตอบแทนจูงใจที่เป็นตัวเงิน

สิ่งจูงใจที่ข้าราชการและลูกจ้างประจำเห็นว่าผู้ที่รับผิดชอบควรจัดหามาให้สูงสุดลำดับแรกคือ การขึ้นเงินเดือนมากกว่าที่ขึ้นตามปกติทั่วไปปีละหนึ่งขั้นซึ่งไม่ได้จูงใจเนื่องจากถือเป็นเรื่องที่ได้ขึ้นอยู่แล้ว สิ่งจูงใจลำดับที่สองซึ่งข้าราชการและลูกจ้างประจำต้องการมากไม่ต่างจากลำดับแรกเท่าใดนักคือ การเลื่อนขั้นหรือการเลื่อนตำแหน่ง ส่วนเงินรางวัลที่สำนักงานก.พ.ร.ริเริ่มจัดสรรให้ตามผลงานเป็นสิ่งที่ข้าราชการและลูกจ้างประจำเห็นว่าสามารถจูงใจได้เป็นลำดับที่สาม และเงินรางวัลจากการประหยัดค่าใช้จ่ายในหน่วยงาน เป็นสิ่งจูงใจในลำดับรองลงมา

ทั้งนี้ข้อสรุปดังกล่าวเป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับสิ่งจูงใจที่ต้องการให้ภาคราชการจัดหามาให้ทั้งในรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่ใชตัวเงิน โดยการศึกษาวิจัยได้ให้ผู้ตอบแบบสอบถามจัดเรียงลำดับสิ่งจูงใจต่างๆที่เห็นว่าสำคัญ แล้วผู้ศึกษานำมาคำนวณหาความถี่ของการจัดเรียงลำดับความสำคัญ (แสดงเป็นร้อยละของผู้ที่ให้ลำดับที่นั้น) จากนั้นจึงนำมาคำนวณหาค่าเฉลี่ยตามลำดับความสำคัญที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความเห็น ประเด็นที่ค่าเฉลี่ยมีค่าน้อยกว่าจะเป็นประเด็นที่มีความสำคัญสูงกว่า ดังรายละเอียดในตารางที่ 4-2 ข้างล่าง

ตารางที่ 4-2 ร้อยละ และค่าเฉลี่ยของสิ่งจูงใจที่ภาคราชการควรจัดหาให้แก่บุคลากร

ลำดับ ที่	รายการ	ลำดับความสำคัญ(ร้อยละ)					ค่าเฉลี่ย
		1	2	3	4	5	
1	การขึ้นเงินเดือนพิเศษ (มากกว่าการขึ้นตามปกติ)	43.2	25.1	14.7	6.6	5.5	2.27
2	การเลื่อนขั้น/ตำแหน่ง	44.8	23.6	12.5	8.2	5.3	2.30
3	เงินรางวัลจากงบประมาณ	30.7	17.2	16.9	9.2	10.2	3.27
4	ทุนสนับสนุนการอบรมใน หลักสูตรที่ต้องการ	18.1	18.1	16.6	12.5	13.5	3.80
5	เงินรางวัลจากการประหยัด ค่าใช้จ่ายของหน่วยงาน	18.4	17.2	16.4	14.8	10.7	3.96
6	การได้รับมอบหมายงานที่ น่าสนใจ	18.5	20.4	16.2	8.4	9.7	4.10
7	รางวัลการไปทัศนศึกษา ตามลำพัง/หมู่คณะ	10.6	12.9	14.7	10.7	16.7	4.87
8	ค่ายยกย่องจาก ผู้บังคับบัญชา	14.8	14.6	13.6	8.7	9.7	5.01
9	โล่ประกาศเกียรติคุณ	7.9	11.8	14.6	9.9	12.4	5.65
10	วันหยุดพักผ่อนเพิ่มเติม	8.1	8.7	11.8	9.3	17.2	6.06
11	รางวัลการจัดเลี้ยงในหมู่ คณะ	5.2	7.3	12.5	9.2	17.7	6.40
12	บัตรกำนัลซื้อสินค้า	4.0	6.1	9.0	7.7	21.6	7.34

นอกจากนั้นในการศึกษาครั้งนี้พบว่า ข้าราชการและลูกจ้างประจำมีความเห็นด้วยในระดับสูงมากกว่า ภาคราชการควรจัดสรรสิ่งจูงใจให้แก่บุคลากรมากขึ้น โดยมีความเห็นด้วยในระดับสูงว่า การจัดสรรเงินรางวัลในภาคราชการช่วยให้บุคลากรมีความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้น และยังมีความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า ค่าตอบแทนที่ข้าราชการและลูกจ้างประจำได้รับไม่เพียงพอต่อการดำรงชีวิตและไม่สามารถแข่งขันในตลาดแรงงานได้

4.1.2 ความคิดเห็นต่อค่าตอบแทนจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงิน

จากการศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับสิ่งจูงใจที่ต้องการให้ภาคราชการจัดหาให้ ซึ่งพบว่า สิ่งที่ยังขาดแคลนมากที่สุดและข้าราชการและลูกจ้างประจำเห็นว่าผู้ที่รับผิดชอบควรจัดหามาให้มากที่สุดก็คือ ค่าตอบแทนจูงใจแบบที่เป็นตัวเงิน ไม่ว่าจะเป็นการขึ้นเงินเดือนให้สูงกว่าการขึ้นหนึ่งขั้นตามปกติ รองลงมาคือ การเลื่อนขั้น/ตำแหน่งซึ่งก็เชื่อมโยงมาสู่ทั้งสิ่งจูงใจที่เป็นและไม่ใช่ตัวเงิน และเงินรางวัลเป็นอันดับสาม

ส่วนสิ่งจูงใจในรูปแบบที่ไม่เป็นตัวเงิน ไม่ว่าจะเป็นทุนสนับสนุนการฝึกอบรมในหลักสูตรที่ต้องการ การได้รับมอบหมายงานที่น่าสนใจ การไปทัศนศึกษา ค่ายกย่องจากผู้บังคับบัญชา และโล่ห์ประกาศเกียรติคุณ เป็นคำตอบแทนจูงใจในลำดับรองลงมา อย่างไรก็ตามคำตอบแทนที่เป็นตัวเงินระดับต่ำเป็นสิ่งที่บุคลากรรับรู้แล้วตั้งแต่ตัดสินใจเข้ารับราชการ ดังจะเห็นได้จากผลการศึกษาปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการตัดสินใจของข้าราชการและลูกจ้างประจำในการเข้ารับราชการ ซึ่งพบว่า ปัจจัยดึงดูดใจสูงสุดเป็นลำดับแรกคือ ความมั่นคงในการทำงาน โดยได้รับการจัดลำดับเป็นลำดับแรกสูงโด่งถึง 73.9% ปัจจัยความมั่นคงในงานของภาครัฐการถือว่าเป็นปัจจัยเด่นสุดของสิ่งจูงใจที่ภาครัฐการให้แตกต่างจากภาคอื่นอย่างชัดเจน ปัจจัยอื่นๆที่บุคลากรให้ความสำคัญรองลงมาคือ สวัสดิการและผลประโยชน์ การได้ทำประโยชน์เพื่อสังคม โอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพ และโอกาสในการเรียนรู้พัฒนา ในขณะที่คำตอบแทนที่ได้รับ (เป็นตัวเงิน) เป็นปัจจัยที่อยู่ในลำดับเกือบสุดท้าย เนื่องจากบุคลากรรับรู้อยู่แล้วว่า คำตอบแทนที่เป็นตัวเงินในภาครัฐการอยู่ในระดับต่ำ(เปรียบเทียบกับตลาดแรงงาน) และไม่น่าดึงดูดใจให้เข้ามาร่วมงานในองค์กรเท่าใดนักหากจะคำนึงถึงปัจจัยนี้เป็นด้านหลัก

ตารางที่ 4-3 ร้อยละ และค่าเฉลี่ยของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเข้ารับราชการ

ลำดับที่	รายการ	ลำดับความสำคัญ (ร้อยละ)					ค่าเฉลี่ย
		1	2	3	4	5	
1	ความมั่นคงในการทำงาน	73.9	13.2	5.8	2.9	2.0	1.55
2	สวัสดิการและสิทธิประโยชน์	24.2	32.3	16.1	9.4	6.7	2.93
3	การได้ทำประโยชน์เพื่อสังคม	23.5	20.1	17.3	10.0	9.2	3.57
4	โอกาสก้าวหน้าในสายอาชีพ	19.6	16.4	17.0	12.8	13.3	3.76
5	โอกาสการเรียนรู้และพัฒนา	18.2	17.7	13.9	11.8	12.6	3.99
6	ลักษณะงานน่าสนใจ	17.7	18.8	14.4	9.6	9.5	4.05
7	ชื่อเสียงขององค์กร	22.9	13.6	11.5	7.9	8.0	4.47
8	คำตอบแทนที่ได้รับ (เป็นตัวเงิน)	14.2	15.6	15.7	10.9	8.4	4.67
9	สิ่งแวดล้อมในที่ทำงาน	12.4	15.1	11.5	6.4	6.8	5.25
10	การเดินทางที่สะดวก	15.5	12.8	10.6	7.2	8.3	5.46

นอกจากนั้นผู้ศึกษายังทำการวิเคราะห์ต่อไปถึงระดับความพึงพอใจของข้าราชการและลูกจ้างประจำในปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องกับงานหรือหน่วยงาน ซึ่งพบว่าความมั่นคงในงานและ

งานที่รับผิดชอบ เป็นปัจจัยที่บุคลากรมีความพึงพอใจสูงกว่าปัจจัยอื่นๆ ในขณะที่ความพึงพอใจในหน่วยงานและผู้บังคับบัญชาที่อยู่ในเกณฑ์ระดับสูงเช่นเดียวกัน ผลประโยชน์เกื้อกูล/สวัสดิการ รวมทั้งโอกาสในการฝึกอบรมพัฒนา เป็นสองปัจจัยที่บุคลากรให้ความพึงพอใจระดับสูงรองลงมาจากหน่วยงานและผู้บังคับบัญชา ความพึงพอใจในเงินเดือน/ค่าจ้างของบุคลากรอยู่ในระดับต่ำ ยิ่งไปกว่านั้นความพึงพอใจในค่าตอบแทนจูงใจ(เงินรางวัล)อยู่ในระดับต่ำสุดของรายการทั้ง 10 ปัจจัย ดังตารางที่ 4-4 ข้างล่าง

ตารางที่ 4-4 ร้อยละและค่าเฉลี่ยของระดับความพึงพอใจในงานและหน่วยงานของบุคลากร

ลำดับที่	รายการ	ระดับความพึงพอใจ				ค่าเฉลี่ย	แปลผล
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด		
1	ความมั่นคงในงาน	31.0	56.8	10.8	1.4	3.17	สูง
2	งานที่รับผิดชอบ	23.0	64.8	10.9	1.3	3.09	สูง
3	หน่วยงาน	17.9	66.2	14.4	1.5	3.00	สูง
4	ผู้บังคับบัญชา	12.9	56.1	24.6	6.5	2.75	สูง
5	ผลประโยชน์เกื้อกูล/สวัสดิการ	11.9	46.4	36.7	5.0	2.65	สูง
6	โอกาสการฝึกอบรมพัฒนา	8.4	42.4	41.2	8.0	2.51	สูง
7	โอกาสพัฒนาในสายอาชีพ	8.4	39.0	43.2	9.3	2.47	ต่ำ
8	เงินเดือน / ค่าจ้าง	4.9	36.6	51.3	7.2	2.39	ต่ำ
9	การเลื่อนตำแหน่ง	5.0	32.3	49.4	13.3	2.29	ต่ำ
10	ค่าตอบแทนจูงใจ เช่น เงินรางวัล	3.4	23.7	58.4	14.5	2.16	ต่ำ

4.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ 2547-2548

ในการศึกษาถึงความคิดเห็นของข้าราชการและลูกจ้างประจำเกี่ยวกับการจัดสรรเงินรางวัล ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาครอบคลุมประเด็นต่างๆที่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทน โดยกำหนดคำถามที่เกี่ยวข้องไว้ในตอนต้นของแบบสอบถามดังนี้

ค่าตอบแทนรวม หมายถึงค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางตรงและค่าตอบแทนที่ได้รับเป็นตัวเงินทางอ้อมในรูปผลประโยชน์ต่างๆ ค่าตอบแทนรวมประกอบด้วยค่าตอบแทนพื้นฐาน

ค่าตอบแทนเฉพาะกรณี(ค่าตอบแทนจูงใจ และค่าตอบแทนตามความสามารถ) รวมทั้งผลประโยชน์เกื้อกูล

ค่าตอบแทนพื้นฐาน เป็นค่าตอบแทนตัวเงินที่นายจ้างจ่ายสำหรับงานที่ทำซึ่งสะท้อนถึงค่าของงานหรือทักษะ ในที่นี้คือเงินเดือน

ค่าตอบแทนจูงใจ เป็นรางวัลที่จ่ายให้แก่บุคลากรในรูปแบบของการจ่ายเงินรางวัล การขึ้นเงินเดือน หรือการจ่ายสิ่งจูงใจในรูปแบบอื่นๆทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินที่เชื่อมโยงมาจากการประเมินผลงาน

ผลประโยชน์เกื้อกูล เป็นค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางอ้อมที่องค์กรจ่ายเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของค่าตอบแทนแก่บุคลากร เพื่อประโยชน์ในการสนับสนุนการทำงานของบุคลากร เช่น บำเหน็จบำนาญ กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ วันหยุดพักผ่อน ค่ารักษาพยาบาล ประกันชีวิต และเบี้ยเลี้ยง เป็นต้น หลายองค์กรเรียกผลประโยชน์เกื้อกูลว่า สวัสดิการ

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของข้าราชการและลูกจ้างเกี่ยวกับค่าตอบแทนจูงใจ (เงินรางวัล) ใน 3 ด้านหลัก ได้แก่ (1) นโยบายด้านค่าตอบแทนจูงใจและการดำเนินงานของสำนักงานก.พ.ร. (2) การดำเนินงานด้านค่าตอบแทนจูงใจของหน่วยงานผู้ตอบแบบสอบถาม และ (3) ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการจัดสรรเงินรางวัล เป็นดังนี้

ตารางที่ 4-5 ร้อยละ และค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับค่าตอบแทนจูงใจ

ลำดับที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น (ร้อยละ)					ค่าเฉลี่ย	แปลผล
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่มีความเห็น		
	นโยบายด้านค่าตอบแทนจูงใจและการดำเนินงานของก.พ.ร.						2.63	สูง
1	ระบบการบริหารผลงาน(การจัดทำค่ารับรอง เกณฑ์การวัด การประเมินผลงาน) มีความเหมาะสม	6.8	60.7	26.3	6.2	6.8	2.68	สูง
2	การให้เงินรางวัลเพื่อตอบแทนผลการปฏิบัติงานที่ดีเป็นสิ่งสมควรทำ	38.6	50.4	7.6	3.3	1.0	3.24	สูง
3	การให้เงินรางวัลไม่เหมาะสมกับวัฒนธรรมการทำงานของภาคราชการ *	10.9	25.0	49.1	14.9	3.9	2.69	สูง
4	สำนักงาน ก.พ.ร.กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการจัดสรรเงินรางวัลได้อย่างเหมาะสม	3.1	40.1	41.2	15.6	12.3	2.31	ต่ำ
5	งบประมาณที่นำมาจัดสรรเป็นเงินรางวัลมีจำนวนเหมาะสม	2.4	35.2	46.0	16.3	14.5	2.24	ต่ำ
	การดำเนินงานด้านค่าตอบแทนจูงใจของหน่วยงานของท่าน						2.41	ต่ำ
6	จำนวนเงินรางวัลที่หน่วยงานของท่านได้รับเหมาะสมกับผลงานของหน่วยงาน	2.7	38.7	44.5	14.1	13.4	2.30	ต่ำ
7	หน่วยงานของท่านมีการจัดสรรเงินรางวัลอย่างโปร่งใส ยุติธรรม	9.3	49.8	28.5	12.4	12.9	2.56	สูง
8	การสื่อสารเกี่ยวกับเงินรางวัลภายในหน่วยงานของท่านมีความชัดเจน ทัวถึง	7.1	46.1	33.9	12.9	8.7	2.47	ต่ำ
9	ท่านเข้าใจในหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัลในหน่วยงานของท่านเป็นอย่างดี	7.1	48.4	34.0	10.5	14.5	2.52	สูง
10	* ผู้ที่มีผลงานดีกับผู้ที่มีผลงานไม่ดีดูเหมือนกัน ได้รับเงินรางวัลเท่าๆกัน	22.8	41.8	26.3	9.1	6.3	2.22	ต่ำ
	ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการจัดสรรเงินรางวัล						2.42	ต่ำ
11	เงินรางวัลที่ท่านได้รับเหมาะสมกับกำลังความรู้ ความสามารถที่ท่านทุ่มเทลงไปในงาน	3.3	38.2	45.2	13.3	8.0	2.31	ต่ำ
12	ท่านพึงพอใจในเงินรางวัลที่ได้รับ	3.8	41.4	40.1	14.8	7.3	2.34	ต่ำ
13	ท่านทุ่มเททำงานมากขึ้นหลังได้รับเงินรางวัล	7.8	46.6	36.5	9.1	9.2	2.53	สูง
14	* เงินรางวัลที่ท่านได้รับไม่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของท่าน	8.4	35.1	46.1	10.3	8.1	2.58	สูง
15	การจัดสรรเงินรางวัลทำให้บุคลากรในหน่วยงานของท่านกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น	6.8	35.3	40.6	17.2	8.5	2.32	ต่ำ
16	หลักเกณฑ์และวิธีการในการจัดสรรเงินรางวัลของปี 2548 เหมาะสมกว่าของปี 2547	5.1	46.6	34.6	13.8	27.3	2.43	ต่ำ

หมายเหตุ: * เป็นข้อที่มีความหมายเชิงลบ ในการคำนวณค่าเฉลี่ยและแปลผลได้กลับคะแนนให้เป็นไปในแนวทางเดียวกับข้อที่มีความหมายเชิงบวกแล้ว

ความคิดเห็นเกี่ยวกับค่าตอบแทนจูงใจของข้าราชการและลูกจ้างประจำโดยภาพรวมแล้ว มีความเห็นด้วยในนโยบายด้านค่าตอบแทนจูงใจและการดำเนินงานของ สำนักงาน ก.พ.ร. (ค่าเฉลี่ยของคะแนนความคิดเห็นเท่ากับ 2.63 ซึ่งจัดอยู่ในเกณฑ์ระดับสูง) ในขณะที่ข้าราชการและลูกจ้างประจำยังเห็นว่า การดำเนินงานด้านค่าตอบแทนจูงใจของหน่วยงานตนเอง รวมทั้งผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการจัดสรรเงินรางวัลยังต้องปรับปรุง (ค่าเฉลี่ยของคะแนนความคิดเห็นเท่ากับ 2.41 และ 2.42 ซึ่งจัดอยู่ในเกณฑ์ระดับต่ำ) อย่างไรก็ตาม เมื่อวิเคราะห์ลงในรายละเอียดจะพบว่า **ในด้านนโยบายด้านค่าตอบแทนจูงใจ** ข้าราชการและลูกจ้างประจำมีความเห็นด้วยในระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีการตั้งเป้าหมายและประเมินผลงาน รวมทั้งการจัดสรรเงินรางวัลตามผลการปฏิบัติงาน ซึ่งบุคลากรเหล่านั้นไม่คิดว่าการให้เงินรางวัลขัดแย้งกับวัฒนธรรมการทำงานของภาครัฐ แต่พวกเขาเห็นว่า สำนักงาน ก.พ.ร. ควรปรับปรุงการกำหนดหลักเกณฑ์และการเพิ่มงบประมาณในการจัดสรรเงินรางวัลให้มากขึ้น **ในด้านการดำเนินงานของหน่วยงานของผู้ตอบแบบสอบถาม** ประเด็นที่ข้าราชการและลูกจ้างประจำเห็นว่าทำได้ดีแล้วก็คือ การจัดสรรเงินรางวัลอย่างโปร่งใส ยุติธรรม แม้ว่าพวกเขาจะเห็นว่า เงินรางวัลดูเหมือนจะไม่สะท้อนความแตกต่างในผลงานที่ต่างกันเลย และการสื่อสารเกี่ยวกับเงินรางวัลยังต้องปรับปรุงให้ชัดเจนและทั่วถึงมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม พวกเขาก็มีความเข้าใจในหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัลในหน่วยงานเป็นอย่างดี **ส่วนด้านผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการจัดสรรเงินรางวัล** ข้าราชการและลูกจ้างประจำยังมีความพึงพอใจในเงินรางวัลที่ได้รับอยู่ในระดับต่ำ พวกเขาคิดว่าเงินรางวัลไม่ค่อยเหมาะสมกับกำลังความรู้ความสามารถที่ทุ่มเทลงไป อย่างไรก็ตามการจัดสรรเงินรางวัลก็มีส่วนช่วยให้พวกเขาสนใจที่จะทุ่มเททำงานมากขึ้น และมีความตระหนักว่าเงินรางวัลขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงาน ในส่วนของความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการในการจัดสรรเงินรางวัลมีความกำกวมในความเห็นที่ว่าหลักเกณฑ์ของปี พ.ศ. 2548 เหมาะสมกว่าของปี พ.ศ. 2547 และที่น่าสังเกตคือ มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามสูงถึง 27.3 % ที่ไม่ทราบ/ไม่มีความเห็นเกี่ยวกับเรื่องนี้

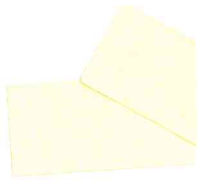
นอกจากนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์เกี่ยวกับความคิดเห็นถึงประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นจากการจัดสรรเงินรางวัล โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามจัดเรียงลำดับปัญหาต่างๆที่เห็นว่าสำคัญ และนำมาคำนวณหาความถี่ของการจัดเรียงลำดับความสำคัญ(แสดงเป็นร้อยละของผู้ที่ให้ลำดับที่นั้น) จากนั้นจึงนำมาคำนวณหาค่าเฉลี่ยตามลำดับความสำคัญที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความเห็น ประเด็นที่ค่าเฉลี่ยมีค่าน้อยกว่าจะเป็นประเด็นที่มีความสำคัญสูงกว่า

ประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นจากการจัดสรรเงินรางวัลที่ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าสำคัญที่สุดคือ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการจัดสรรเงินรางวัลไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่จะช่วยให้นักวิชาการหรือรณในการทำงานขั้นได้ ซึ่งสาเหตุของประเด็นปัญหาข้อนี้ นอกจากปัญหาที่บุคลากรส่วนใหญ่พูดถึงจำนวนเงินรางวัลที่น้อย(โดยเฉพาะอย่างยิ่งน้อยกว่าที่พวกเขาคาดหวังว่าจะได้เป็นจำนวนเท่าของเงินเดือนคล้ายกับบุคลากรในภาคอื่นๆ - เอกชน รัฐวิสาหกิจ หรือการปกครองท้องถิ่น) ยังพบว่าเป็นปัญหาของการบริหารจัดการที่สะท้อนออกมาในการจัดลำดับ

ประเด็นปัญหาลำดับรองลงมาคือ การจัดสรรเงินรางวัลไม่ได้ให้ตามผลการปฏิบัติงาน ในลำดับที่ 2 ซึ่งน่าจะเป็นประเด็นปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่ผู้บริหารหน่วยงานทำการจัดสรรเงินรางวัลออกมาโดยคำนึงถึงผลการจัดสรรให้บุคลากรแต่ละคนได้รับเงินรางวัลจำนวนใกล้เคียงกัน ไม่ว่าผลการปฏิบัติจะเป็นอย่างไร และปัญหาความไม่ชัดเจนในการสื่อสารเกี่ยวกับการจัดสรรเงินรางวัลภายในหน่วยงาน ซึ่งเป็นประเด็นปัญหาลำดับที่ 3 ส่วนมุมมองเกี่ยวกับความยุติธรรมในหลักเกณฑ์และวิธีการในการจัดสรรเงินรางวัลของ สำนักงาน ก.พ.ร. และของหน่วยงานผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นประเด็นปัญหาที่มีความสำคัญลำดับที่ 4 และ 5 นอกจากนี้เป็นประเด็นเกี่ยวกับการได้รับเงินรางวัลช้าเกินไป หลักเกณฑ์สลับซับซ้อน ไม่มีการตั้งเป้าหมายการทำงานในระดับหน่วยงานย่อย/บุคลากรและปัญหาการก่อให้เกิดความแตกแยกภายในหน่วยงานเป็นประเด็นปัญหาในลำดับสุดท้าย ดังรายละเอียดในตารางที่ 4-6 ข้างล่าง

ตารางที่ 4-6 ร้อยละ และค่าเฉลี่ยของปัญหาที่เกิดจากการจัดสรรเงินรางวัล

ลำดับที่	รายการ	ลำดับความสำคัญของปัญหา(ร้อยละ)					ค่าเฉลี่ย
		1	2	3	4	5	
1	เงินรางวัลไม่สามารถช่วยให้บุคลากรกระตือรือร้นในการทำงานสูงขึ้นได้	24.1	20.1	18.5	12.1	11.0	3.25
2	การจัดสรรเงินรางวัลไม่ได้ให้ตามผลการปฏิบัติงาน	25.7	19.6	16.3	11.0	10.4	3.35
3	การสื่อสารเกี่ยวกับการจัดสรรเงินรางวัลภายในหน่วยงานไม่ชัดเจน ไม่ทั่วถึง	18.9	16.5	18.3	12.0	13.8	3.71
4	หลักเกณฑ์ วิธีการจัดสรรเงินรางวัลของสำนักงาน ก.พ.ร. ไม่ยุติธรรม	24.0	16.3	15.5	9.4	9.9	3.77
5	หลักเกณฑ์ วิธีการจัดสรรเงินรางวัลของหน่วยงานของท่าน ไม่ยุติธรรม	19.7	16.3	16.3	10.9	12.3	3.90
6	เงินรางวัลที่ได้รับช้าเกินไป	25.5	13.8	14.0	9.9	11.7	3.91
7	หลักเกณฑ์และ วิธีการจัดสรรเงินรางวัลของหน่วยงาน สลับซับซ้อนยุ่งยาก	14.0	15.8	18.7	14.7	14.6	3.93
8	ไม่มีการตั้งเป้าหมายการทำงาน ของหน่วยงาน/บุคลากรตามคำรับรองการปฏิบัติงานของส่วนราชการ/จังหวัด	20.1	15.9	15.6	10.7	12.0	3.99
9	การจัดสรรเงินรางวัลทำให้เกิดความแตกแยกในหน่วยงาน	19.3	13.9	14.8	11.5	14.5	4.12
10	อื่นๆ	34.7	8.4	5.6	4.5	7.8	5.01



4.3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับคำตอบแทนโดยรวม

ในการศึกษาวิเคราะห์ความคิดเห็นของข้าราชการและลูกจ้างประจำเกี่ยวกับระบบคำตอบแทนในภาคราชการ ผู้ศึกษาใช้แบบสอบถามที่ให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นตามมาตรวัดแบบลิเคอร์ท (Likert scale) โดยใช้คำตอบ 4 ระดับ และกำหนดคะแนนของแต่ละระดับ รวมทั้งการแบ่งช่วงพิสัยของการแปลความหมายของคะแนนเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นที่ได้ออกเป็น 4 ระดับ เช่นเดียวกับที่กล่าวมาในข้างต้น

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของข้าราชการและลูกจ้างเกี่ยวกับระบบคำตอบแทนแสดงไว้ในตารางที่ 4-7 ข้างล่าง ซึ่งได้จัดเรียงลำดับประเด็นที่ข้าราชการและลูกจ้างประจำเห็นด้วยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยของคะแนนระดับความคิดเห็นสูงสุด) ไว้ในลำดับแรก ตามมาด้วยลำดับประเด็นที่เห็นด้วยรองลงมา

ประเด็นเกี่ยวกับคำตอบแทนที่ข้าราชการและลูกจ้างประจำมีความเห็นด้วยในระดับสูงมาก ซึ่งมีอยู่ประเด็นเดียวที่มีความเห็นด้วยในระดับนี้คือ ภาคราชการควรจัดสรรสิ่งจูงใจให้แก่บุคลากรมากขึ้น ในขณะที่ประเด็นการพิจารณาคำตอบแทนมีความเห็นด้วยในระดับสูงว่า ในการพิจารณาคำตอบแทนควรพิจารณาทั้งอาวุโสและผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งความเห็นที่ว่า การจัดสรรเงินรางวัลในภาคราชการช่วยให้บุคลากรมีความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้น ก็มีความเห็นด้วยในระดับสูงเช่นกัน ส่วนประเด็นความพอใจในนโยบายคำตอบแทน มุมมองด้านความยุติธรรมของคำตอบแทนเมื่อเทียบกับความรับผิดชอบและความทุ่มเทในการทำงาน ข้าราชการและลูกจ้างประจำให้เกณฑ์ในระดับต่ำ นอกจากนั้นประเด็นความคิดเห็นต่อคำตอบแทนที่ข้าราชการและลูกจ้างประจำได้รับว่า เพียงพอต่อการดำรงชีวิตและสามารถแข่งขันในตลาดแรงงานได้อยู่ในระดับต่ำสุดของคะแนนเฉลี่ย

ตารางที่ 4-7 ร้อยละและค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบค่าตอบแทนในภาครัฐราชการ

ลำดับที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น(ร้อยละ)					ค่าเฉลี่ย	แปลผล
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่มีความเห็น		
1	ภาครัฐราชการควรจัดสรรสิ่งจูงใจให้แก่บุคลากรมากขึ้น	44.3	45.6	6.6	3.4	1.7	3.31	สูงมาก
2	การพิจารณาค่าตอบแทนตามลำดับอาวุโสเป็นสิ่งที่เหมาะสม	24.6	48.1	23.1	4.1	3.4	2.93	สูง
3	การพิจารณาค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่เหมาะสม	20.1	58	16	5.9	2.1	2.92	สูง
4	การจัดสรรเงินรางวัลในภาครัฐราชการช่วยให้บุคลากรมีความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้น	18.4	46.1	25.7	9.8	5.3	2.73	สูง
5	ท่านพอใจนโยบายค่าตอบแทนในภาพรวมของภาครัฐราชการ	3.3	38.6	44.1	14.1	5.1	2.31	ต่ำ
6	ค่าตอบแทนรวมที่ท่านได้รับมีความยุติธรรมเหมาะสมกับกำลัง ความรู้ความสามารถที่ท่านทุ่มเทลงไปในงาน	2.6	33.2	48.8	15.3	3.9	2.23	ต่ำ
7	ค่าตอบแทนรวมที่ท่านได้รับมีความเป็นธรรมเมื่อเทียบกับบุคลากรที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบเท่ากัน	2.7	35	44.7	17.7	4.1	2.23	ต่ำ
8	โครงสร้างเงินเดือนของภาครัฐราชการเหมาะสมกับตำแหน่งงานแต่ละระดับ	3.2	29.2	46.7	20.9	2.3	2.15	ต่ำ
9	ค่าตอบแทนที่ท่านได้รับเพียงพอต่อการดำรงชีวิต	1.8	24.2	45.7	28.3	2.5	1.99	ต่ำ
10	ค่าตอบแทนรวมของภาครัฐราชการในปัจจุบัน(เงินเดือน ผลประโยชน์ เกื้อกูลเงินรางวัล ฯ) สามารถแข่งขันกับค่าตอบแทนรวมในตลาดแรงงานได้	2.2	19	49.2	29.7	3.9	1.94	ต่ำ

ที่กล่าวมาทั้งหมดเป็นการสรุปการศึกษาวิเคราะห์ความต้องการสิ่งจูงใจของข้าราชการส่วนราชการ สถาบันการศึกษาและจังหวัด ทั้งในรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ทั้งนี้เพื่อนำผลที่ได้ไปประกอบการกำหนดนโยบายและดำเนินการเพื่อพัฒนาค่าตอบแทนในภาครัฐให้เกิดประสิทธิผล สามารถเสริมสร้างความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติราชการให้เกิดประสิทธิภาพและมุ่งสู่เป้าหมายประโยชน์สุขของประชาชนในที่สุด

บทที่ 5

บทสรุป

ในช่วงศตวรรษที่ 20 ภาครัฐได้รับการมองว่าเป็นองค์กรที่จูงใจทางด้านความมั่นคง ในงานและความมีเกียรติ ผู้บริหารภาครัฐจึงยังไม่จำเป็นต้องมาคำนึงถึงการใช้ระบบ ค่าตอบแทนเป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มุมมองเหล่านี้ได้รับการสนับสนุนจาก หลายองค์ประกอบ รวมทั้งมุมมองในเรื่องความมั่นคงในการจ้างงาน (ความยั่งยืนในการจ้างงาน ซึ่งมีความเสี่ยงน้อยที่จะถูกเลิกจ้าง การลดขนาด หรือการให้ออกเนื่องจากผลงาน) การขึ้น เงินเดือนที่สม่ำเสมอตามช่วงเวลา ผลประโยชน์เกื้อกูลที่ดีรวมทั้งบำเหน็จบำนาญ สภาพแวดล้อมที่ไม่ถูกขัดขวางจากการเปลี่ยนแปลงของโลก และชั่วโมงการทำงานที่ไม่มากเกินไป

เนื่องจากโลกของการทำงานมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและบุคลากรที่มีทักษะเป็น ปัจจัยที่ยากในการจูงใจและรักษาไว้ ดังนั้นภาครัฐจึงต้องหันมาทบทวนและปรับปรุงแนว ทางการปฏิบัติด้านค่าตอบแทนใหม่ นอกจากนั้นแล้วความรับผิดชอบที่สูงขึ้นและการตรวจสอบ อย่างละเอียดจากสาธารณะได้กระตุ้นให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องสำรวจระบบค่าตอบแทนของ ภาครัฐรวมทั้งความมีประสิทธิภาพของระบบ

เช่นเดียวกับภาครัฐของหลายประเทศ **ภาครัฐของประเทศไทย**เริ่มที่จะ ตระหนักว่าการออกแบบระบบค่าตอบแทนเป็นสิ่งสำคัญ ดังนั้น จึงให้มีการศึกษา เพื่อที่จะ วิเคราะห์และออกแบบแผนการจ่ายค่าตอบแทนตามทักษะ แผนการจ่ายค่าตอบแทนตามความรู้ แผนการจ่ายเงินรางวัล และแผนการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานต่างๆ

การจัดสรรเงินรางวัลตามผลการปฏิบัติงานนับเป็นก้าวแรกเชิงบวกในการทำให้แนว ทางการปฏิบัติด้านค่าตอบแทนทันสมัยและสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน อย่างไรก็ตาม หลังจากการดำเนินการมาได้สองปีแล้วก็มีประเด็นสำคัญที่ต้องมาทำการทบทวนและพัฒนา เพื่อให้เกิดประสิทธิผลยิ่งขึ้นต่อไป ในบทนี้ผู้ศึกษาจะสรุปถึงประเด็นสำคัญในการจัดสรรเงิน รางวัลในภาครัฐไทยที่ผ่านมา ปัญหาอุปสรรครวมทั้งข้อเสนอแนะเพื่อการแก้ไขพัฒนา

5.1 ประเด็นสำคัญในการจัดสรรเงินรางวัล

5.1.1 วัตถุประสงค์

การจัดสรรเงินรางวัลในภาครัฐไทยเป็นผลสืบเนื่องมาจากพระราช กฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวดที่ 3 มาตรา 12 ที่กำหนดให้ส่วนราชการต่างๆจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการและการประเมินผล ซึ่งก็คือ การ ตั้งเป้าหมายการทำงานประจำปีให้ชัดเจน วัดผลได้ และมีกรอบระยะเวลา จากนั้นเพื่อเป็นการ

สร้างแรงจูงใจในการเสริมสร้างการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี คณะรัฐมนตรีจึงอนุมัติให้ก.พ.ร. จัดสรรสิ่งจูงใจตามผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ในการกำหนดแนวทางและสิ่งจูงใจภาครัฐจะต้องส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาาระบบราชการและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ทางด้านเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ สอดคล้องกับความต้องการของระดับองค์กรและระดับบุคคล นอกจากนี้ สิ่งจูงใจที่ให้อาจมีความหลากหลายทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เพื่อเสริมสร้างความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติราชการให้เกิดประสิทธิภาพ และมุ่งสู่เป้าหมายเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน

การจัดสรรเงินรางวัลเป็นสิ่งจูงใจหลักที่ก.พ.ร.นำเสนอและได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรี นอกเหนือจากการนำเงินเหลือจ่ายไว้เบิกเหลือมาจัดสรรเป็นสิ่งจูงใจ(ซึ่งที่ผ่านมามีวงเงินที่ได้รับอนุมัติประมาณ 6% ของเงินรางวัล) และสำนักงานก.พ.ร.ได้ดำเนินการจัดสรรเงินรางวัลให้แก่ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด ไปในปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 - 2548 เรียบร้อยแล้วและกำลังจะดำเนินการจัดสรรสำหรับปีงบประมาณ 2549 ต่อไป

5.1.2 หลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัล

การจัดสรรเงินรางวัลที่สำนักงานก.พ.ร.ได้ดำเนินการมา 2 ปีแล้ว หลักเกณฑ์ในการจัดสรรเงินรางวัลมีการปรับเปลี่ยนไปบางส่วนเพื่อให้สอดคล้องกับความพร้อมและการปรับตัวของส่วนราชการ สถาบันการศึกษา และจังหวัด ในการเข้าร่วมการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการและรับการประเมินผลงาน กล่าวคือ ในปีเริ่มแรกของการดำเนินการจัดทำคำรับรองฯ (ปีงบประมาณพ.ศ. 2547) มีเพียงบางส่วนราชการ สถาบันการศึกษา และจังหวัด ที่ยอมรับการทำงานตามเป้าหมายที่ยากและหลายอย่าง(จัดเป็นกลุ่มท้าทายและกลุ่มนาร่อง) ในขณะที่ในปีที่สองของการดำเนินการจัดทำคำรับรอง(ปีงบประมาณพ.ศ. 2548) ส่วนราชการ สถาบันการศึกษา และจังหวัด ทุกแห่งที่เข้าร่วมการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการและรับการประเมินผลงาน ยอมรับการจัดเป้าหมายการทำงานที่มีลักษณะคล้ายกัน ผลที่ตามมาคือ การกำหนดหลักเกณฑ์ในการจัดสรรเงินรางวัลเพื่อตอบแทนตามผลงานในปีงบประมาณพ.ศ. 2547 จึงต้องแตกต่างจากปีงบประมาณพ.ศ. 2548 ไป โดยในปีงบประมาณพ.ศ. 2547 ได้มีการกำหนดหลักเกณฑ์ให้รางวัลแก่กลุ่มท้าทายและกลุ่มนาร่องเพิ่มเป็นสัดส่วนสองเท่าเทียบกับอีกกลุ่มหนึ่ง (ซึ่งเรียกว่ากลุ่มภาคบังคับ) ส่วนในปีงบประมาณพ.ศ. 2548 หลักเกณฑ์การให้รางวัลเป็นสัดส่วนสองเท่านี้ยกเลิกไปเนื่องจากไม่มีการจัดแบ่งส่วนราชการ สถาบันการศึกษา และจังหวัด ออกเป็น 3 กลุ่มดังเช่นที่เคยเป็นในปีงบประมาณพ.ศ. 2547

วิธีการในการคำนวณเงินรางวัลของปี 2547 และ 2548 ในระดับส่วนราชการจะคล้ายกัน แตกต่างเฉพาะคำอธิบายความหมายของสัญลักษณ์หรือขั้นตอนในการคำนวณเท่านั้น เมื่อพิจารณาในรายละเอียดของวิธีการในการคำนวณเงินรางวัลที่กำหนดว่า "จำนวนเงินรางวัลที่แต่ละหน่วยงานจะได้รับขึ้นอยู่กับ 4 ปัจจัย คือ ผลการประเมินการปฏิบัติงานของหน่วยงานตนเอง(Ri) อัตราการจ่ายเงินรางวัล[B(Ri)] ขนาดของหน่วยงาน(เงินเดือนรวมของบุคลากรในหน่วยงาน - Pi) และอัตราการจ่ายส่วนแบ่ง(Share)ที่คิดจากผลรวมของอัตราการ

จ่ายเงินรางวัลคุณด้วยขนาดของหน่วยงาน (W)” ก็จะเห็นว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการให้สิ่งจูงใจตามผลการปฏิบัติงานดังกล่าวข้างต้น

นอกจากนั้นหากพิจารณาวิธีการในการจัดสรรเงินรางวัลในรายละเอียดเพิ่มเติมที่กำหนดไว้ว่า “ในการจัดสรรเงินรางวัลให้แก่บุคลากร ได้กำหนดให้ส่วนราชการ/จังหวัดแต่งตั้งคณะทำงานจัดสรรเงินรางวัลขึ้นมาเพื่อทำหน้าที่พิจารณาหลักเกณฑ์ และวิธีการในการจัดสรรเงินรางวัลระดับกอง/สำนัก และระดับบุคลากร โดยให้พิจารณาสัดส่วนเงินรางวัลที่จะจัดสรรออกเป็น 2 ส่วน ส่วนที่หนึ่งคือรางวัลสำหรับความร่วมมือกันระหว่างกอง/สำนัก หรือระหว่างบุคคล ส่วนที่สองคือรางวัลสำหรับกอง/สำนัก หรือบุคคล ที่มีผลงานโดดเด่นในการผลักดันงานของส่วนราชการ/จังหวัดให้บรรลุเป้าหมาย” จะพบว่า ข้อกำหนดของวิธีการเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการให้การจัดสรรสิ่งจูงใจนี้สามารถเสริมสร้างความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติราชการให้เกิดประสิทธิภาพและมุ่งสู่เป้าหมายเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนขึ้นด้วย

5.1.3 ผลที่เกิดขึ้นจากการจัดสรรเงินรางวัล

ผลจากการจัดสรรเงินรางวัลที่สำนักงานก.พ.ร.ได้ดำเนินการไปในปีงบประมาณ พ.ศ. 2547-2548 พบว่า เงินรางวัลที่บุคลากรได้รับในปีงบประมาณพ.ศ. 2548 มีการกระจายมากขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับเงินรางวัลที่บุคลากรได้รับในปีงบประมาณพ.ศ. 2547 ผู้ที่ได้รับเงินรางวัลสูงมากมีจำนวนน้อยลง ทั้งนี้เนื่องจากการคิดคำนวณการจัดสรรเงินรางวัลระดับกอง/สำนักได้รับการปรับปรุงให้ครอบคลุมและให้รางวัลผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างแท้จริงได้ดีขึ้น นอกจากนี้ความคิดเห็นของผู้ที่ได้รับการจัดสรรเงินรางวัลสอดคล้องกันทั้ง 2 ปี คือ ส่วนใหญ่เห็นด้วยว่าเงินรางวัลมีส่วนช่วยเพิ่มความพึงพอใจและประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร แต่ควรปรับปรุงในด้านการเพิ่มจำนวนเงินรางวัลและการพัฒนาการบริหารจัดการในการจัดสรรเงินรางวัลให้โปร่งใส เป็นธรรม และมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

5.2 ข้อเสนอแนะในการจัดสรรสิ่งจูงใจภาครัฐราชการ

5.2.1 ปัญหาอุปสรรคที่สำคัญ

ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการจัดสรรเงินรางวัลสามารถสรุปเป็นประเด็นหลักๆที่สำคัญได้ 3 ประการดังนี้

(1)ปัญหาด้านนโยบาย การจัดสรรเงินรางวัลเพิ่งเริ่มดำเนินการมาได้ 2 ปี การคงอยู่ต่อไปในอนาคตยังเป็นประเด็นปัญหา ปัญหาความยั่งยืนของเงินรางวัลนี้นับเป็นอุปสรรคที่สำคัญที่สุดของการใช้เงินรางวัลเป็นเครื่องมือในการจูงใจบุคลากร ความไม่แน่นอนส่งผลให้ความมีประสิทธิภาพของเครื่องมือจูงใจบุคลากรชนิดนี้ลดลง

นอกจากนั้น หากการจัดสรรเงินรางวัลยังคงมีต่อไป ประเด็นสำคัญตามมาก็คือจำนวนเงินรางวัลที่มากพอที่จะสามารถจูงใจบุคลากรให้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานได้

ปัจจุบันเงินรางวัลที่ข้าราชการและลูกจ้างแต่ละคนได้รับเฉลี่ยประมาณ 20% ของเงินเดือน บุคลากรส่วนใหญ่เห็นว่าเงินรางวัลจำนวนเท่านี้ไม่คุ้มกับความทุ่มเทในการทำงาน นอกจากนี้ ในประเด็นจำนวนเงินรางวัลที่ได้รับซึ่งเป็นประเด็นของมุมมองความยุติธรรมเชิงการจัดสรร (Distributive Justice) บุคลากรระดับผู้ปฏิบัติยังได้เทียบเคียงเงินรางวัลที่ตนได้รับกับเงินรางวัลที่ผู้บริหารได้รับซึ่งมีจำนวนแตกต่างกันเป็นหลายเท่าตัว และการบริหารจัดการเงินรางวัลส่วนนั้น ยังไม่ชัดเจนในการเชื่อมโยงผลงานกับรางวัลเข้าด้วยกัน ทำให้เกิดประเด็นปัญหาความเห็นที่ว่า การจัดสรรเงินรางวัลไม่ยุติธรรมเพิ่มขึ้น

(2) ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการบริหารจัดการของสำนักงานก.พ.ร. เนื่องจาก การจัดสรรเงินรางวัลเป็นความริเริ่มของสำนักงานก.พ.ร.ที่เพิ่งจะดำเนินการมาได้ 2 ปี เท่านั้น ซึ่งถือว่าเป็นช่วงของการสร้างระบบค่าตอบแทนจูงใจให้ได้มาตรฐานและมีประสิทธิภาพสามารถ บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้ได้ ปัญหาด้านการบริหารจัดการที่เกิดขึ้นในส่วนที่เป็นความ รับผิดชอบของสำนักงานก.พ.ร.เอง ได้แก่ ความล่าช้าในการบริหารจัดการที่เกิดความล่าช้าใน สองขั้นตอนหลักคือ การสรุปผลประเมินการปฏิบัติราชการของส่วนราชการต่างๆ และความล่าช้า ในการเตรียมด้านต่างๆในการดำเนินการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีของสำนักงานก.พ.ร.ให้ พร้อมตั้งแต่เนิ่นๆเพื่อให้สามารถคำนวณจ่ายเงินรางวัลให้แก่ส่วนราชการ สถาบันการศึกษา และ จังหวัดต่างๆได้เร็ว แต่ที่ผ่านมามีการจัดสรรเงินรางวัลล่าช้าหลังผลการปฏิบัติงานเกือบถึงหนึ่งปี

นอกจากนั้น ในการบริหารจัดการที่ผ่านมายังพบว่า การสื่อสารในประเด็นสำคัญเกี่ยวกับการ จัดสรรเงินรางวัลยังเข้าไม่ถึงข้าราชการและลูกจ้างเป็นจำนวนมาก นั่นคือ มีการสื่อสารที่น้อย เกินไปและส่วนใหญ่เป็นลักษณะการสื่อสารทางเดียว(เช่น หนังสือเวียน เว็บไซต์ ฯ) ส่งผลให้ ลดประสิทธิภาพในการใช้เงินรางวัลเป็นเครื่องมือกระตุ้นให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ยิ่งขึ้น

(3) ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการบริหารจัดการของผู้บริหารระดับต่างๆของส่วน ราชการ สถาบันการศึกษา และจังหวัด ผลจากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารระดับสูงและ ระดับกลางของส่วนราชการ สถาบันการศึกษา และจังหวัด หลายแห่ง ยังไม่สามารถบริหารจัดการ เงินรางวัลให้โปร่งใสและเกิดประสิทธิภาพขึ้นได้ สาเหตุสำคัญสามารถสรุปได้ดังนี้ **ประการ แรก** ระดับความตระหนักและความรู้ความเข้าใจในการใช้เงินรางวัลเป็นเครื่องมือในการจูงใจ บุคลากรของผู้บริหารส่วนราชการ/จังหวัด ยังอยู่ในระดับไม่สูงพอ นอกจากนี้ความรู้ ทักษะ ใน การบริหารจัดการเงินรางวัลของคณะทำงานยังไม่อยู่ในระดับเชี่ยวชาญพอ **ประการที่สอง** ความรู้และทักษะของผู้บริหารส่วนราชการและจังหวัด เกี่ยวกับการบริหารผลงานและการจัดสรร เงินรางวัลให้เหมาะสม ยังต้องยกระดับพัฒนาขึ้นมาให้สามารถมีทักษะในการบริหารผลงาน นับตั้งแต่การตั้งเป้าหมายการทำงานของบุคลากรให้สอดคล้องกับเป้าหมายและยุทธศาสตร์ของ องค์กร การสามารถแยกแยะผลงานต่างระดับออกมาได้ และการเชื่อมโยงผลงานกับรางวัลได้ อย่างมีประสิทธิภาพ

5.2.2 ข้อเสนอแนะในการจัดสรรสิ่งจูงใจภาครัฐราชการ

จากประเด็นปัญหาอุปสรรคต่างๆที่กล่าวมาในข้างต้น ผู้ศึกษาขอเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาดังนี้

(1) ด้านนโยบาย ภาครัฐราชการเริ่มที่จะตระหนักว่าการออกแบบระบบค่าตอบแทนเป็นสิ่งสำคัญ ดังนั้น จึงให้มีการศึกษา เพื่อที่จะวิเคราะห์และออกแบบแผนการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานต่างๆ ถึงแม้ว่าสิ่งนี้จะเป็นก้าวแรกเชิงบวกในการทำให้แนวทางการปฏิบัติด้านค่าตอบแทนทันสมัยและปรับปรุงประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ แต่สำนักงาน ก.พ.ร. ยังต้องตระหนักและให้ความสำคัญแก่การสร้างการยอมรับ การเติบโตและความยั่งยืนของแนวคิดเหล่านี้ต่อไป โดยเฉพาะในกลุ่มผู้มีอำนาจตัดสินใจ

ในประเด็นความยุติธรรมเชิงการจัดสรร (Distributive justice) ซึ่งเกิดปัญหาการเปรียบเทียบใน 2 ลักษณะ คือ

- การเปรียบเทียบจำนวนเงินรางวัลระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติ สำนักงาน ก.พ.ร. ควรทบทวนการแบ่งสรรเงินรางวัลให้แก่ผู้บริหาร โดยการแยกการจัดสรรเงินรางวัลตามผลงานออกจากการจ่ายเงินชดเชยเพื่อให้ใกล้เคียงกับค่าตอบแทนภาคเอกชนออกจากกัน และควรมีการเชื่อมโยงเงินรางวัลเข้ากับผลงานอย่างใกล้ชิดเช่นเดียวกับของบุคลากร
- ในส่วนของการเปรียบเทียบเงินรางวัลในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานเอง สำนักงาน ก.พ.ร. ต้องพัฒนาระบบการจัดสรรเงินรางวัลให้ได้มาตรฐานยิ่งขึ้นทั้งในการจัดสรรระดับส่วนราชการ/จังหวัด และการจัดสรรในระดับรองลงไปจนถึงระดับบุคลากร เพื่อช่วยให้การจัดสรรเงินรางวัลเชื่อมโยงกับผลงานของทีมงานและของบุคลากรได้ใกล้ชิดยิ่งขึ้น

นอกจากนั้นสำนักงาน ก.พ.ร. ควรจัดระบบและปรับปรุงการจัดสรรสิ่งจูงใจจากการนำเงินเหลือจ่ายไว้เบิกเหลือมปีให้มีการดำเนินการและสื่อสารออกไปในระยะเวลาเดียวกันกับการจัดสรรเงินรางวัล ทั้งนี้ เพื่อเป็นการเพิ่มน้ำหนักให้แก่จำนวนรางวัลเป็นการช่วยลดปัญหาความขัดแย้งในมุมมองความยุติธรรมเชิงการจัดสรร (Distributive Justice) ที่ปัจจุบันข้าราชการและลูกจ้างประจำเห็นว่า จำนวนเงินรางวัลที่ได้รับน้อยเกินไปสำหรับความทุ่มเทในการทำงาน ในขณะเดียวกัน ผู้บริหารและบุคลากรจำนวนหนึ่งก็เสนอทางแก้ไขการจัดสรรเงินรางวัลที่ได้รับว่าเป็นจำนวนเงินที่น้อยเกินไปไม่ควรให้ถึงระดับบุคคล ให้ถึงระดับหน่วยงานก็พอ ดังนั้น หากสำนักงาน ก.พ.ร. สามารถนำเงินรางวัลการนำเงินเหลือจ่ายไว้เบิกเหลือมปีซึ่งเป็นหลักการแบ่งปันผลได้ตามการประหยัดค่าใช้จ่ายมาดำเนินการในระยะเวลาเดียวกันกับการจัดสรรเงินรางวัลตามผลงานเป้าหมาย รวมทั้งการสื่อสารออกไปร่วมกันก็น่าจะช่วยเสริมแรงการให้ความสำคัญของพฤติกรรมการทำงานแบบทุ่มเท กระตือรือร้น และพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพในการปฏิบัติราชการขึ้นได้

(2) ด้านการบริหารจัดการของสำนักงานก.พ.ร. ประเด็นปัญหาที่สำนักงาน ก.พ.ร.ควรปรับปรุงเกี่ยวกับการดำเนินการซึ่งได้วิเคราะห์เป็น 2 หัวข้อหลัก คือ

- ประเด็นความล่าช้าในการบริหารจัดการของสำนักงานก.พ.ร. แนวทางแก้ไข คือ สำนักงานก.พ.ร. ควรพัฒนาระบบการจัดสรรเงินรางวัลให้เป็นมาตรฐาน และมีการกำหนดตารางเวลาการปฏิบัติในแต่ละขั้นตอนไว้ก่อนล่วงหน้า หากทางแก้ปัญหาคือการประเมินผลงานของส่วนราชการ/จังหวัดที่ใช้ระยะเวลานานและส่งผลให้เกิดความล่าช้าในการสรุปผลและจัดสรรเงินรางวัล ซึ่งในปัจจุบันการประเมินผลงานดำเนินการโดยเจ้าหน้าที่สำนักงานก.พ.ร.และที่ปรึกษาการกระจายอำนาจ(Decentralization)ให้แก่กระทรวงต่างๆเป็นผู้รับผิดชอบในการประเมินผล การปฏิบัติราชการของกรมในสังกัด ก็เป็นหนทางหนึ่งที่จะช่วยให้ขั้นตอนการประเมินผลงานสั้นลงได้

- การนำระบบการบริหารผลงานตามเป้าหมายและการจัดสรรเงินรางวัลตามผลงานมาดำเนินการในภาคราชการ ประเด็นสำคัญประการหนึ่งที่เจ้าหน้าที่ของสำนักงานก.พ.ร.ต้องตระหนักคือ ในการเชื่อมโยงเงินรางวัลเข้ากับผลงานนั้น ผลงานของหน่วย/ระดับที่จะให้รางวัลต้องสามารถวัดออกมาได้ชัดเจน ถ้าหากการจัดสรรเงินรางวัลต้องการให้รางวัลสะท้อนความแตกต่างตั้งแต่ผลงานของระดับส่วนราชการ สถาบันการศึกษา และจังหวัด ไปจนถึงระดับบุคลากรแต่ละคน การวัดหรือประเมินผลงานก็ต้องมีระบบการประเมินผลที่ชัดเจนตั้งแต่ระดับส่วนราชการ ๗ จนถึงระดับบุคลากรด้วยเช่นกัน มิฉะนั้นก็จะเกิดปัญหาความเคลือบแคลงสงสัยในการประเมินผลงานของผู้บังคับบัญชาและการจัดสรรเงินรางวัลขึ้นได้ แต่สภาพที่เป็นอยู่ปัจจุบันของระบบราชการไทยคือ การตั้งเป้าหมายและการประเมินผลงานมีความชัดเจนอยู่ที่ระดับส่วนราชการเท่านั้น ทำให้เกิดปัญหากระทบต่อมุมมองความยุติธรรมแก่บุคลากร ดังจะเห็นได้จากผลการศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการและลูกจ้างประจำที่สรุปได้ว่าปัญหาที่สำคัญที่สุดลำดับที่สองของการจัดสรรเงินรางวัลก็คือ การจัดสรรเงินรางวัลไม่ได้ให้ตามผลการปฏิบัติงาน ดังนั้นสำนักงานก.พ.ร.จึงควรดำเนินการในการปรับปรุงระบบการประเมินผลงานให้มีความชัดเจนจนถึงระดับบุคลากรตามที่ต้องการ

- การนำระบบการบริหารผลงานตามเป้าหมายและการจัดสรรเงินรางวัลตามผลงานมาดำเนินการในภาคราชการที่สำนักงานก.พ.ร.ริเริ่มมาใช้มีนัยยะของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงานที่บุคลากรระดับชั้นต่างๆเคยให้การยอมรับและถือปฏิบัติมานานับสิบๆปี ในการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งใหม่ การสื่อสารทำความเข้าใจถือเป็นเรื่องที่สำคัญมากเรื่องหนึ่งที่จะช่วยให้สิ่งใหม่ที่นำมาดำเนินการประสบผลสำเร็จ ดังนั้นสำนักงานก.พ.ร.จึงควรให้ความสำคัญอย่างมากกับการสื่อสารทำความเข้าใจเกี่ยวกับระบบประเมินผลงานแบบใหม่ และพยายามถ่ายทอดลงไปถึงระดับบุคลากรตามที่สำนักงานก.พ.ร.ต้องการให้มีการแยกแยะผลงานถึงระดับนั้น รวมทั้งการทำความเข้าใจเกี่ยวกับการให้รางวัลตอบแทนตามผลงานที่เข้ามาทดแทน/เพิ่มเติมระบบการให้รางวัลตามอาวุโสหรือการให้เท่ากัน โดยการสื่อสารเพื่อทำความเข้าใจให้แก่บุคลากรทุกระดับอย่างทั่วถึง และสื่อสารให้มากกว่าปกติ นอกจากนี้ควรเน้นการใช้ช่องทางการสื่อสารที่มี

ประสิทธิภาพที่สุดคือ การสื่อสารสองทางในกลุ่มที่ไม่ใหญ่มาก ได้แก่ การจัดประชุม สัมมนา ฝึกอบรม เป็นต้น

(3) ด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารระดับต่างๆของส่วนราชการ สถาบันการศึกษา และจังหวัด ที่หลายแห่งยังไม่สามารถบริหารจัดการให้โปร่งใสเกิดประสิทธิภาพขึ้นได้ ควรมีการฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้และทักษะเกี่ยวกับระบบค่าตอบแทน การใช้เงินรางวัลเป็นเครื่องมือในการจูงใจบุคลากร และการบริหารจัดการเงินรางวัลให้แก่ผู้บริหาร และคณะทำงานจัดสรรเงินรางวัล ตลอดจนขยายความรู้สู่ระดับบุคลากรให้กว้างขวาง

นอกจากนั้น ควรมีการยกระดับความรู้และทักษะทางด้านการบริหารผลงานและการบริหารผลตอบแทนให้แก่ผู้บริหารและคณะทำงาน ให้สามารถใช้เครื่องมือการบริหารจัดการเหล่านี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสำนักงานก.พ.ร.เป็นผู้จัดสร้างระบบและเครื่องมืออำนวยความสะดวกต่างๆเพื่อสนับสนุนการยกระดับประสิทธิภาพในการบริหารจัดการให้แก่ผู้บริหาร

อย่างไรก็ตาม การดำเนินการจัดสรรเงินรางวัลของสำนักงานก.พ.ร.ก็มีพัฒนาการที่ดีขึ้น ผลจากการศึกษาพบว่า การจัดสรรเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 สามารถสร้างความพึงพอใจแก่บุคลากรได้ดีกว่าการจัดสรรเงินรางวัลของปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 ทั้งนี้ นอกจากเป็นผลของการเรียนรู้ของผู้บริหารและคณะทำงาน แล้วการดำเนินการของสำนักงานก.พ.ร.ในการออกแบบกำหนดหลักเกณฑ์และข้อเสนอแนะให้แก่ส่วนราชการ สถาบันการศึกษา และจังหวัด ก็มีความละเอียดชัดเจนยิ่งขึ้น ซึ่งช่วยให้การจัดสรรเงินรางวัลในปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 สามารถทำได้ยุติธรรมยิ่งขึ้น สร้างเสริมความร่วมมือร่วมใจและการมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบผลักัดงานให้บรรลุเป้าหมายดียิ่งขึ้น

หากแนวคิดเกี่ยวกับการจัดสรรเงินรางวัลตามผลการปฏิบัติงานสามารถหยั่งรากลงได้ แล้ว ก้าวต่อไปที่สำนักงานก.พ.ร.ควรดำเนินการเพื่อพัฒนาระบบค่าตอบแทนในภาครัฐคือการบูรณาการสิ่งจูงใจทั้งหลายเข้าไว้ในระบบหรือให้เห็นเป็นภาพรวมรวมทั้งการดำเนินการให้สอดคล้องและรวมกันไป (สิ่งจูงใจบางอย่างเป็นความรับผิดชอบของสำนักงานก.พ.ร.และบางอย่างเป็นความรับผิดชอบของสำนักงานก.พ.) จากการศึกษาสำรวจความคิดเห็นของข้าราชการและลูกจ้างประจำทั่วประเทศพบว่า สิ่งจูงใจที่ข้าราชการและลูกจ้างประจำเห็นว่าผู้ที่รับผิดชอบควรจัดหามาให้สูงสุดลำดับแรกคือ การขึ้นเงินเดือนมากกว่าที่ขึ้นตามปกติทั่วไปปีละหนึ่งขั้น ซึ่งการขึ้นเงินเดือนปีละหนึ่งขั้นไม่ได้จูงใจเนื่องจากถือเป็นเรื่องที่ได้ขึ้นอยู่แล้ว สิ่งจูงใจลำดับที่สองคือ การเลื่อนขั้นหรือการเลื่อนตำแหน่ง ส่วนเงินรางวัลที่สำนักงานก.พ.ร.ริเริ่มจัดสรรให้ตามผลงานเป็นสิ่งที่ข้าราชการและลูกจ้างประจำเห็นว่าสามารถจูงใจได้เป็นลำดับที่สาม นอกจากนี้ ทุนสนับสนุนการอบรมในหลักสูตรที่ต้องการ เงินรางวัลจากการประหยัดค่าใช้จ่ายในหน่วยงาน การได้รับมอบหมายงานที่น่าสนใจ รางวัลการไปทัศนศึกษา ค่ายกึ่งออกจากผู้บังคับบัญชา โฉ่ประกาศเกียรติคุณ และวันหยุดพักผ่อนเพิ่มเติม เป็นสิ่งจูงใจในลำดับรองลงมาตามลำดับ

บรรณานุกรม

- กรมบัญชีกลาง. 2549. วงเงินงบประมาณปี พ.ศ. 2547-2549 ที่ส่วนราชการขอเบิกเงินไว้เบิกเหลือมีกรณี
ไม่มีหนี้ผูกพันเพื่อนำมาจัดสรรเป็นสิ่งจูงใจ. เอกสารสำเนาของกลุ่มอนุมัติพิเศษ สำนักมาตรฐานด้าน
กฎหมายและระเบียบการคลัง.
- มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต. 2548. โครงการสำรวจความพึงพอใจของข้าราชการและลูกจ้างประจำ
เกี่ยวกับการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ 2547. เอกสารงานวิจัยของสำนักงานก.พ.ร.
- ศิริชัย กาญจนวาสิ. 2545. สถิติประยุกต์สำหรับการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่ง
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. 2549. โครงการศึกษาการจัดสรรสิ่งจูงใจให้แก่ส่วนราชการ
สถาบันการศึกษา และจังหวัด. เอกสารงานวิจัยของสำนักงานก.พ.ร.
- Alexander, R. A., & Barrentt, G. A. 1982. Equitable salary increase judgments based
upon merit and nonmerit considerations: A crossnational comparison. *International
Review of applied Psychology*, 31, 443-454.
- Armstrong, M.; and Murlis, H. 2004. *Reward Management: A Handbook of
Remuneration Strategy and Practice*, 5th edition. VA., London and Sterling: Kogan Page.
- Balkin, D. B., & Gomez-Mejia, L. R. 1990. Matching compensation and organizational
strategies. *Strategic Management Journal*, 4, 153-169.
- Balkin, D. B., Markman, G. D., & Gomez-Mejia, L. R. 2000. Is CEO pay in
hightechnology firms related to innovation? *Academy of Management Journal*, 43,
1118-1129.
- Becker, B. E., Huselid, M. a., & Ulrich, D. 2001. *The RH scorecard: Linking people,
strategy, and performance*. Boston: Harvard business School Press.
- Belcher, D. W. 1979. Pay equity or pay fairness? *Compensation Review*, 11(2), 31-37.
- Bernstein, A. (1991, July 15). Joe Sixpack's grip on corporate americal *Business Week*,
pp.108-109.
- Birnbaum, M. H. 1983. Perceived equity of salary policies. *Journal of Applied
Psychology*, 68, 48-59.
- Bishop., J. 1987. The recognition and reward of employee performance. *Journal of
Labor Economics*, 5, 36-56.
- Brown, C. 1990. Firms choice of method of pay. *Industrial and Labor Relations
Review*, 43 (No. 3, special Issue), 165A-182S.
- Brown, D. and Armstrong, M. 1999. *Paying for Contribution*. London: Kogan Page.
- Carroll, s. J. 1987. Business strategies and compensation systems. In D. b. Balkin &
L. R. Gomez-Mejia (Eds.), *New perspectives on compensation* (pp.343-355).
Engelwood Cliffs, NJ:prentice Hall.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001).

- Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 415-445.
- Cook, F. W. (1981). Rethinking compensation practices in light of economic conditions. *Personnel*, 27(1), 46-51.
- Folger, R., & Konovsky, M. A. 1989. Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32, 115-130.
- Gardner, J. W. (1961). *Excellence*. New York: Harper.
- Geringer, J.M., Frayne, C., and Milliman, J. 2002. In Search of "Best Practices" in International Human Resource Management: Research Design and Methodology. *Human Resource Management*, Vol. 41, No.1, pp.5-30.
- Giles, B. a., & Barrett, G. V. 1971. Utility of merit increases. *Journal of Applied Psychology*, 55, 103-109.
- Glinow, M., Drost, E., and Teagarden, M. 2002. Converging On IHRM Best Practices : Lessons Learned From a Globally Distributed Consortium on Theory And Practice *Human Resource Management*, Vol. 41, No.1, pp.123-140.
- Greenberg, J. 1986. Determinants of perceived fairness of performance evaluation. *Journal of Applied Psychology*. 71, 340-342.
- Greenberg, J. 1987b. A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12, 9-22.
- Hansen, F. 2002, December. The perils of cutting merit pay. *Workforce*, p.19.
- Heneman, H. G. III, & Schwab, D. P. 1985. Pay satisfaction: Its multidimensional nature and measurement. *International Journal of Psychology*. 20, 129-141.
- 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. 2002. *Strategic Reward Management: Design, Implementation, and Evaluation*. Connecticut: Information Age Publishing.
- Heneman, R.L., Ledford, G.E., & Gresham, M. 2000. The changing nature of work and its effect on compensation design and delivery. In S. Rynes & B. Gerhart (Eds.), *Compensation in organizations: Current research and practice* (Society for Industrial and Organizational Psychology Frontiers of Industrial and Organizational Psychology Series) pp. 195-240. San Francisco: Jossey-Bass.
- Heneman, R. L., Greenberger, D. B., & Fox, J. A. 2002. A reconceptualization of pay raise satisfaction based on changes in work and pay practices. *Human Resource Management Review*, 11, 1-12.

- Heneman, R.L., and Werner, J.M. 2005. ***Merit Pay: Linking Pay to Performance in a Changing World***, 2nd edition. Greenwich, Connecticut: Information Age Publishing.
- Hurwich, A. C. 1986. Strategic compensation designs that link pay to performance. ***Journal of Business Strategy***, 7(3), 79-83.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Rivero, J. C. 1989. Organizational characteristics as predictors of personnel practices. ***Personnel Psychology***, 42, 727-786.
- James, K. C. 2002, April. ***A fresh start for federal pay: The case for modernization***. Washington, DC: U.S. Office of Personnel Management. Accessed at: <http://www.opm.gov/strategiccomp/whtpaper.pdf>.
- Jenkins, D. G., Jr., Mitra, A., Gupta, N., & Shaw, J. D. 1998. Are financial incentives related to performance? A meta-analytic review of empirical research. ***Journal of Applied Psychology***, 83, 777-787.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. 1996. ***The balanced scorecard***. Boston: Harvard Business School Press.
- Kellough, J.E., & Selden, S. C. 1997. Pay-for-performance systems in state government. ***Review of Public Personnel Administration***, 17, 5-21.
- Konrad, A. M., & Pfeffer, J. 1990. Do you get what you deserve? Factors affecting the relationship between productivity and pay. ***Administrative Science Quarterly***, 35, 258-285.
- Kopelman, R. E. 1976. Organizational control system responsiveness, expectancy theory constructs, and work motivation: some interrelations and causal connections. ***Personnel Psychology***, 29, 205-220.
- Lawler, E. E. III 1971. ***Pay and organizational effectiveness: A psychological view***. New York: McGraw-Hill.
- Lerner, M. J. 1982. The justice motive in human relations and the economic model of man: A radical analysis of facts and fictions In V. Derlega & J. Grezlak (Eds.), ***Cooperation and helping behavior: Theories and research*** (pp. 121-145). New York: Academic Press.
- Leventhal, G. S. 1976. The distribution of rewards and resources in groups and organization. In L. Berkowitz & E. Walster (Eds.), ***Equity theory: toward a general theory of social interaction. Advances in experimental social psychology*** (Vol. 9, pp.92-131). New York: Academic Press.
- 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.

- Longenecker, C. O., Sims, H. P., Jr., & Giois, D. A. 1987. Behind the mask: The politics of employee appraisal. *Academy of Management Executive*, 1, 183-193.
- Maslow, A. *Motivation and Personality*, 2nd ed. (New York: Harper & Row, 1970)
- Meomdl, J. R. 1989. Managing to be fair: An exploration of values, motives, and leadership. *Administrative Science Quarterly*, 34, 252-276.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. 1978. *Organizational strategy, structure, and process*. New York: McGraw-Hill.
- Milkovich, G. T. 1987. Compensation systems in high-technology companies. In D. B. Balkin & L. R. Gomez-Meija (Eds.). *New perspectives on compensation* (pp. 269-277.). Englewood cliffs, NJ; Prentice Hall.
- Milkovich, G.T. & Newman, J.M. 2005. *Compensation*. 8th edition. New York: McGraw-Hill.
- Miller, E. C. 1979. Pay for performance. *Personnel*, 15(7), 4-11.
- Mohrman, A. J. Jr. Resnick-West, S. M., & Lawler, E. E. III. 1989. *Designing performance appraisal systems*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ott, J.S. 1989. *The organizational culture perspective*. Chicago: Dorsey Press.
- Patten, T. H. Jr. (1977). Pay for performance or placation? *The Personnel Administration*; 22(9), 26-29.
- 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.
- Risher, H. 2002. Pay-for-performance: the keys to making it work. *Public Personnel Management*, 31, 317-332.
- Robbins, Stephen P. 2004. *Essentials of Organizational Behavior*. 8th ed. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- 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.
- Snell, S. A., & Dean, J. W., Jr. 1992. Integrated manufacturing and human resource management: A human capital approach. *Academy of Management Journal*, 35, 467-504.
- 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.
- Ulrich, D., Losey, M.R., & Lake, G. (Eds.) 1997. *Tomorrow's HR management*. New York: John Wiley & Sons.

ภาคผนวก ผ - 1

แบบสอบถาม

การจัดสรรเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ 2547-2548

เรียน ผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน

เนื่องจากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ(ก.พ.ร.) ได้มอบหมายให้ทีมที่ปรึกษาจากสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ทำการศึกษาและสำรวจเกี่ยวกับคำตอบแทนจุดใจของภาคราชการ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อนำผลการศึกษามาพัฒนาแนวทางการจัดสรรสิ่งจูงใจให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างประจำในสังกัด

ผู้ศึกษาจึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามที่แนบมาพร้อมนี้ทุกข้อและพิจารณาตอบตามความเป็นจริงมากที่สุด โดยข้อมูลรายละเอียดของแบบสอบถามจะถือเป็นความลับและการนำเสนอจะประมวลผลออกมาในภาพรวม จะไม่มีการนำเสนอข้อมูลเป็นรายบุคคล ทั้งนี้ความคิดเห็นของท่านจะเป็นประโยชน์สูงสุดในการนำมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงคำตอบแทนจุดใจของภาคราชการ

ขอขอบพระคุณอย่างสูงที่ท่านกรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้ และขอให้ท่านช่วยส่งแบบสอบถามที่ตอบเรียบร้อยแล้วกลับมาทางไปรษณีย์ตามชื่อที่อยู่พร้อมแสตมป์ที่แนบมาในหน้าหลังของแบบสอบถามนี้ภายในวันที่ **31 ตุลาคม 2549** พร้อมนี้ผู้ศึกษาขอมอบปากกาที่มีชื่อโครงการฯ ให้แก่ผู้ตอบแบบสอบถามท่านละ 1 ด้าม แทนคำขอบคุณด้วยใจจริง

ขอแสดงความนับถือ

ผศ.ดร.กัลยาณี คุณณี

หัวหน้าโครงการ

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

โครงการศึกษาการจัดสรรสิ่งจูงใจของส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด

แบบสอบถาม

การศึกษาค่าตอบแทนจูงใจของภาคราชการ

แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ 2547-2548

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับค่าตอบแทนในการทำงาน

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับหน่วยงาน

นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในแบบสอบถามนี้

ค่าตอบแทนรวม หมายถึงค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางตรงและค่าตอบแทนที่ได้รับเป็นตัวเงินทางอ้อมในรูปผลประโยชน์ต่างๆ ค่าตอบแทนรวมประกอบด้วยค่าตอบแทนพื้นฐาน ค่าตอบแทนเฉพาะกรณี(ค่าตอบแทนจูงใจ และตอบแทนตามความสามารถ) รวมทั้งผลประโยชน์เกื้อกูล

ค่าตอบแทนพื้นฐาน เป็นค่าตอบแทนตัวเงินที่นายจ้างจ่ายสำหรับงานที่ทำซึ่งสะท้อนถึงค่าของงานหรือทักษะ ในที่นี้คือเงินเดือน

ค่าตอบแทนจูงใจ เป็นรางวัลที่จ่ายให้แก่บุคลากรในรูปแบบของการจ่ายเงินรางวัล การขึ้นเงินเดือน หรือการจ่ายสิ่งจูงใจในรูปแบบอื่นๆทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินที่เชื่อมโยงมาจากการประเมินผลงาน

ผลประโยชน์เกื้อกูล เป็นค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางอ้อมที่องค์กรจ่ายเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของค่าตอบแทนแก่บุคลากร เพื่อประโยชน์ในการสนับสนุนการทำงานของบุคลากร เช่น บำเหน็จบำนาญ กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ วันหยุดพักผ่อน ค่ารักษาพยาบาล ประกันชีวิต และเบี้ยเลี้ยง เป็นต้น หลากๆ องค์กรเรียกผลประโยชน์เกื้อกูลว่า สวัสดิการ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง □ หรือเติมค่าในช่องว่างที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. เพศ ชาย หญิง
2. อายุ น้อยกว่า 30 ปี 30 - 39 ปี 40 - 49 ปี 50 ปีขึ้นไป
3. ระดับการศึกษาสูงสุด มัธยมศึกษา ปวช. - ปวส. / เทียบเท่า
- ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก
4. สถานภาพ ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ อื่นๆ โปรดระบุ
5. อายุราชการ ไม่เกิน 5 ปี 6 - 10 ปี 11 - 15 ปี
- 16 - 20 ปี 21 - 25 ปี มากกว่า 25 ปี
6. ระดับ ระดับ 1 ระดับ 2 ระดับ 3 ระดับ 4 ระดับ 5 ระดับ 6
- ระดับ 7 ระดับ 8 บก. ว. ระดับ 9 บส. ขช./วช.
- ระดับ 10 บส. ขช./วช. ระดับ 11 บส. ขช./วช.

7. หน่วยงานที่ท่านปฏิบัติราชการ ณ วันที่ 1 กันยายน 2548.....
จังหวัด.....กรม/กระทรวง.....

8. ระดับเงินเดือนของท่าน

- ไม่เกิน 10,000 บาท 10,001 - 20,000 บาท 20,001 - 30,000 บาท
- 30,001 - 40,000 บาท 40,001 - 50,000 บาท มากกว่า 50,000 บาท

9. ท่านได้รับจัดสรรเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ 2548 จากหน่วยงานที่ท่านปฏิบัติราชการตาม ข้อ 7 หรือไม่?

- ไม่ได้รับ เพราะ.....
- ได้รับ เป็นเงิน ไม่เกิน 1,000 บาท 1,001-3,000 บาท 3,001-6,000 บาท
- 6,001- 9,000บาท 9,001-12,000 บาท 12,001-15,000 บาท
- มากกว่า 15,000บาท โปรดระบุจำนวน.....

10. ท่านทราบหลักเกณฑ์การจัดสรรเงินรางวัลของหน่วยงานที่ท่านปฏิบัติราชการอยู่หรือไม่?

- ไม่ทราบ
- ทราบ (เลือกได้มากกว่า 1 ข้อ) จาก อ่านจากหนังสือเวียนของส่วนราชการ/จังหวัด เว็บไซต์
- อินทราเน็ต เพื่อนร่วมงาน ประชุมชี้แจง/สัมมนา
- ป้ายประกาศ/บอร์ดประชาสัมพันธ์ อื่นๆ(โปรดระบุ).....

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ 2547-2548

2.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับค่าตอบแทนจูงใจ

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านที่สุด

ข้อความ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	ไม่ทราบ/ ไม่มี ความเห็น
นโยบายด้านค่าตอบแทนจูงใจและการดำเนินงานของก.พ.ร.					
1.ระบบการบริหารผลงาน(การจัดทำคำรับรอง เกณฑ์การวัด การประเมินผล งาน) มีความเหมาะสม					
2.การให้เงินรางวัลเพื่อตอบแทนผลการปฏิบัติงานที่ดีเป็นสิ่งที่ควรทำ					
3.การให้เงินรางวัลไม่เหมาะสมกับวัฒนธรรมการทำงานของภาคราชการ					
4.สำนักงานก.พ.ร.กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการจัดสรรเงินรางวัลได้ อย่างเหมาะสม					
5.งบประมาณที่นำมาจัดสรรเป็นเงินรางวัลมีจำนวนเหมาะสม					
การดำเนินงานด้านค่าตอบแทนจูงใจของหน่วยงานของท่าน					
6.จำนวนเงินรางวัลที่หน่วยงานของท่านได้รับเหมาะสมกับผลงานของ หน่วยงาน					
7.หน่วยงานของท่านมีการจัดสรรเงินรางวัลอย่างโปร่งใส ยุติธรรม					
8.การสื่อสารเกี่ยวกับเงินรางวัลภายในหน่วยงานของท่านมีความชัดเจน ทั้งถึง					
9.ท่านเข้าใจในหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัลในหน่วยงานของท่าน เป็นอย่างดี					
10.ผู้ที่มิผลงานดีกับผู้ที่มีผลงานไม่ดีดูเหมือนกันจะได้รับเงินรางวัลเท่าๆกัน					
ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการจัดสรรเงินรางวัล					
11.เงินรางวัลที่ท่านได้รับเหมาะสมกับกำลัง ความรู้ ความสามารถที่ท่าน ทุ่มเทลงไปในงาน					
12.ท่านพึงพอใจในเงินรางวัลที่ได้รับ					
13.ท่านทุ่มเททำงานมากขึ้นหลังได้รับเงินรางวัล					
14.เงินรางวัลที่ท่านได้รับไม่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของท่าน					
15.การจัดสรรเงินรางวัลทำให้บุคลากรในหน่วยงานของท่านกระตือรือร้นในการ ทำงานมากขึ้น					
16.หลักเกณฑ์และวิธีการในการจัดสรรเงินรางวัลของปี 2548 เหมาะสมกว่า ของปี 2547					

2.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดจากการจัดสรรเงินรางวัล

โปรดใส่ตัวเลขเฉพาะหัวข้อที่ท่านเห็นว่าเป็นปัญหาในการจัดสรรเงินรางวัล โดยเรียงลำดับปัญหาที่ท่านคิดว่าเกิดขึ้นจริง ตามความสำคัญจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด (1 หมายถึงปัญหาสำคัญที่สุด, 2 หมายถึงปัญหาสำคัญรองลงมา, 3, 4, 5.....หมายถึง ปัญหาสำคัญลดลำดับลงไปเรื่อยๆ)

_____	ไม่มีการตั้งเป้าหมายการทำงานของหน่วยงาน/บุคลากรตามคำรับรองการปฏิบัติงานของส่วนราชการ/จังหวัด
_____	หลักเกณฑ์ วิธีการจัดสรรเงินรางวัลของสำนักงานก.พ.ร.ไม่ยุติธรรม
_____	หลักเกณฑ์ วิธีการจัดสรรเงินรางวัลของหน่วยงานของท่านไม่ยุติธรรม
_____	เงินรางวัลที่ได้รับเข้าเกินไป
_____	เงินรางวัลไม่สามารถช่วยให้บุคลากรกระตือรือร้นในการทำงานสูงขึ้นได้
_____	การสื่อสารเกี่ยวกับการจัดสรรเงินรางวัลภายในหน่วยงานไม่ชัดเจน ไม่ทั่วถึง
_____	หลักเกณฑ์และ วิธีการจัดสรรเงินรางวัลของหน่วยงานสลับซับซ้อนยุ่งยาก
_____	การจัดสรรเงินรางวัลทำให้เกิดความแตกแยกในหน่วยงาน
_____	การจัดสรรเงินรางวัลไม่ได้ให้ตามผลการปฏิบัติงาน
_____	อื่นๆ (โปรดระบุ) _____
_____	_____

2.3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสิ่งจูงใจในภาครัฐราชการ

โปรดใส่ตัวเลขเฉพาะหัวข้อที่ท่านเห็นว่าเป็นสิ่งจูงใจที่ภาครัฐราชการควรจัดหาให้แก่บุคลากร โดยเรียงลำดับสิ่งจูงใจตามความสำคัญจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด (1 หมายถึงควรจัดหาให้มากที่สุด, 2 หมายถึงควรจัดหาให้มารองลงมา, 3, 4, 5,หมายถึง ควรจัดหาให้ลดลำดับลงไปเรื่อยๆ)

_____	เงินรางวัลจากงบประมาณ	_____	การได้รับมอบหมายงานที่น่าสนใจ
_____	เงินรางวัลจากการประหยัดค่าใช้จ่ายของหน่วยงาน	_____	การเลื่อนขั้น/ตำแหน่ง
_____	การขึ้นเงินเดือนพิเศษ(มากกว่าการขึ้นตามปกติ)	_____	ค่ายกย่องจากผู้บังคับบัญชา
_____	ทุนสนับสนุนการอบรมในหลักสูตรที่ต้องการ	_____	โล่ห์ประกาศเกียรติคุณ
_____	รางวัลการไปทัศนศึกษาตามลำพัง/หมู่คณะ	_____	วันหยุดพักผ่อนเพิ่มเติม
_____	รางวัลการจัดเลี้ยงในหมู่คณะ	_____	บัตรกำนัลซื้อสินค้า
_____	อื่นๆ (โปรดระบุ) _____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับค่าตอบแทนในการทำงาน

3.1 ความคิดเห็นต่อระบบค่าตอบแทนในภาคราชการ

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านที่สุด

ข้อความ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	ไม่ทราบ/ ไม่มี ความเห็น
1. โครงสร้างเงินเดือนของภาคราชการเหมาะสมกับตำแหน่งงานแต่ละระดับ					
2. ค่าตอบแทนรวมที่ท่านได้รับมีความยุติธรรม เหมาะสมกับกำลัง ความรู้ ความสามารถที่ท่านทุ่มเทลงไปในงาน					
3. ค่าตอบแทนรวมของภาคราชการในปัจจุบัน(เงินเดือน ผลประโยชน์เกื้อกูล เงินรางวัล ฯ) สามารถแข่งขันกับค่าตอบแทนรวมในตลาดแรงงานได้					
4. ค่าตอบแทนรวมที่ท่านได้รับมีความเป็นธรรมเมื่อเทียบกับบุคลากรที่มี หน้าที่ความรับผิดชอบเท่ากัน					
5. การพิจารณาค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่เหมาะสม					
6. การพิจารณาค่าตอบแทนตามลำดับอาวุโสเป็นสิ่งที่เหมาะสม					
7. ท่านพอใจนโยบายค่าตอบแทนในภาพรวมของภาคราชการ					
8. ค่าตอบแทนที่ท่านได้รับเพียงพอต่อการดำรงชีวิต					
9. ภาคราชการควรจัดสรรสิ่งจูงใจให้แก่บุคลากรมากขึ้น					
10. การจัดสรรเงินรางวัลในภาคราชการช่วยให้บุคลากรมีความพึงพอใจใน งานเพิ่มขึ้น					

3.2 สิ่งจูงใจที่ทำให้ท่านตัดสินใจเข้าทำงานราชการ

โปรดใส่ตัวเลขเรียงลำดับตามความสำคัญของปัจจัยที่ทำให้ท่านตัดสินใจเข้าทำงานราชการ โดยเรียงลำดับ
จากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด (1 หมายถึงสำคัญที่สุด, 2 หมายถึงสำคัญรองลงมา, 3, 4, 5 หมายถึง
สำคัญรองลงมาเรื่อยๆตามลำดับ)

- | | |
|---------------------------------|--|
| _____ ชื่อเสียงขององค์กร | _____ การเดินทางที่สะดวก |
| _____ สิ่งแวดล้อมในที่ทำงาน | _____ ความมั่นคงในการทำงาน |
| _____ ลักษณะงานน่าสนใจ | _____ ค่าตอบแทนที่ได้รับ (เป็นตัวเงิน) |
| _____ สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ | _____ ได้ทำประโยชน์เพื่อสังคม |
| _____ โอกาสก้าวหน้าในสายอาชีพ | _____ โอกาสการเรียนรู้และพัฒนา |
| _____ อื่นๆ (โปรดระบุ) | |

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับหน่วยงาน**4.1 ความพึงพอใจในงาน/หน่วยงาน**

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ระบุระดับความพึงพอใจของท่านต่อไปจี้จ้ยต่อไปนี้

ข้อความ	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
1. งานที่รับผิดชอบ				
2. ผู้บังคับบัญชา				
3. หน่วยงาน				
4. เงินเดือน / ค่าจ้าง				
5. ค่าตอบแทนจูงใจ เช่น เงินรางวัล				
6. การเลื่อนตำแหน่ง				
7. ความมั่นคงในงาน				
8. ผลประโยชน์เกื้อกูล/สวัสดิการ				
9. โอกาสพัฒนาในสายอาชีพ				
10. โอกาสการฝึกอบรมพัฒนา				

4.2 การประเมินภาพรวมของหน่วยงาน ข้อความต่อไปนี้อธิบายหน่วยงานของท่านได้ดีเพียงใด

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงตามความคิดเห็นของท่าน

ข้อความ	ไม่จริง โดย สิ้นเชิง	ไม่จริง	จริง	จริง ทั้งหมด
1. ให้บริการที่มีคุณภาพสูง				
2. บริหารบุคลากรได้เป็นอย่างดี				
3. มีความยืดหยุ่นเพียงพอที่จะปรับเปลี่ยนได้เมื่อจำเป็น				
4. มีบุคลากรที่มีคุณภาพสูง				
5. เป็นหน่วยงานแบบอย่าง				

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสิ่งจูงใจ/การจัดสรรเงินรางวัลโปรดให้ความเห็นเพิ่มเติมในประเด็นที่ท่านเห็นว่าเป็นประโยชน์ต่อการจัดสรรสิ่งจูงใจในภาครัฐการ(หากเนื้อที่
ไม่พอ สามารถใช้กระดาษหน้าหลังของแบบสอบถามได้)

***** ขอขอบพระคุณอย่างสูงที่กรุณาให้ข้อมูล *****โปรดพับแบบสอบถามส่งคืนทางไปรษณีย์ตามที่อยู่ในหน้าหลังของแบบสอบถามนี้
ภายในวันที่ **31 ตุลาคม 2549**

ภาคผนวก ผ-2

แบบสัมภาษณ์

การจัดสรรเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ 2547-2548

แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารและคณะทำงานจัดสรรเงินรางวัลของส่วนราชการ/จังหวัด

1. กรุณาบอกถึงการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานของท่านที่เป็นผลจากการจัดสรรเงินรางวัล
2. การจัดสรรเงินรางวัลภายในหน่วยงานของท่านตั้งอยู่บนพื้นฐานอะไรบ้าง?
3. ท่านคิดว่าหลักเกณฑ์และวิธีการในการจัดสรรเงินรางวัลของหน่วยงานของท่านมีข้อดีข้อด้อยอย่างไร?
4. มีการดำเนินการและหรือการสื่อสารเกี่ยวกับการจัดสรรเงินรางวัลให้บุคลากรภายในหน่วยงานทราบอย่างไรบ้าง?

5. กรุณาเปรียบเทียบการดำเนินงานต่างๆในการจัดสรรเงินรางวัลของปี 2548 กับปี 2547

6. กรุณาให้ความคิดเห็นในความเหมาะสมและความมีประสิทธิภาพในการใช้เงินรางวัลเพื่อจูงใจข้าราชการ/ลูกจ้างประจำ

7. บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดสรรเงินรางวัลอย่างไร?

8. การจัดสรรเงินรางวัลในภาคราชการช่วยให้บุคลากรมีความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้น และหรือกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้นหรือไม่? อย่างไร?

9. ความคิดเห็นอื่นๆเกี่ยวกับการจัดสรรเงินรางวัลทั้งในและนอกหน่วยงานของท่าน

****หากพื้นที่ว่างไม่พอสำหรับการตอบคำถาม กรุณาใช้กระดาษแนบอื่นๆได้**
ขอขอบคุณทุกท่านที่กรุณาให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการศึกษา**