

รายงานการศึกษา
แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
ของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ.



สำนักงาน ก.ค.ศ.

รายงานการศึกษา
แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
ของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ.

สำนักงาน ก.ค.ศ.

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. และแนวทางในการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการในสำนักงาน ก.ค.ศ. โดยการวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารระดับสูง/ผู้เชี่ยวชาญ ในสำนักงาน ก.ค.ศ. จำนวน 3 คน จากทั้งหมด 7 คน ซึ่งได้จากการสุ่มอย่างง่าย และข้าราชการผู้ปฏิบัติงานในสำนักงาน ก.ค.ศ. จำนวน 60 คน จากทั้งหมด 255 คน ซึ่งได้จากการสุ่มแบบเจาะจง และสุ่มอย่างง่าย และวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยที่สำคัญสรุปได้ดังนี้ ข้าราชการในสำนักงาน ก.ค.ศ. มีความเห็นว่าสภาพแวดล้อมในการทำงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ผลตอบแทนและรายได้ โอกาสความก้าวหน้าในงาน ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน นโยบายการบริหารของหน่วยงาน ระบบบริหารจัดการของหน่วยงาน และวิธีการปกครองและสายการบังคับบัญชา เป็นปัจจัยในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. และได้ให้แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. ไว้ดังต่อไปนี้

- (1) สำนักงาน ก.ค.ศ. ควรจัดหาพื้นที่และงบประมาณ สำหรับจัดตั้งสำนักงาน ก.ค.ศ. แห่งใหม่
- (2) ควรจัดทำคู่มือในการปฏิบัติงาน (3) ควรจัดทำฐานข้อมูลส่วนบุคคลของข้าราชการในสำนักงาน ก.ค.ศ. (4) ควรส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมและศึกษาเพิ่มเติม (5) ควรมีแผนงาน/โครงการของสำนักงานที่แน่นอนชัดเจน เกี่ยวกับการฝึกอบรม ดูงาน และประกาศให้ทุกคนได้รับรู้ทั่วกันอย่างกว้างขวาง (6) ควรจัดเวทีให้ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานได้ร่วมกันแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน (7) ผู้บริหารต้องมีบรรทัดฐานและยึดมั่นในกฎระเบียบ หลักเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ เพื่อเป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยไม่เปลี่ยนแปลงไปตามอิทธิพลทางการเมือง โดยมีข้อเสนอแนะดังนี้ (1) จัดหาสถานที่หรือขอสนับสนุนพื้นที่และงบประมาณสำหรับจัดตั้งสำนักงาน ก.ค.ศ. แห่งใหม่ (2) สร้างวัฒนธรรมองค์กรและสัมพันธภาพที่ดีระหว่างสมาชิกในองค์กร จัดกิจกรรมที่สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา (3) ควรจัดทำฐานข้อมูลบุคลากร เพื่อเป็นฐานข้อมูลในการจัดอัตราค่าจ้างให้มีความเหมาะสมกับงาน

๒
คำนำ

๓
๔
๕
๖
๗
๘
๙
๑๐
๑๑
๑๒
๑๓
๑๔
๑๕
๑๖
๑๗
๑๘
๑๙
๒๐
๒๑
๒๒
๒๓
๒๔
๒๕
๒๖
๒๗
๒๘
๒๙
๓๐
๓๑
๓๒
๓๓
๓๔
๓๕
๓๖
๓๗
๓๘
๓๙
๔๐
๔๑
๔๒
๔๓
๔๔
๔๕
๔๖
๔๗
๔๘
๔๙
๕๐

ตามที่รัฐบาลได้มีนโยบายในการปฏิรูประบบราชการ เพื่อยกระดับขีดความสามารถของระบบราชการไทยให้ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก มีความสามารถในการปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำนักงาน ก.ค.ศ. กระทรวงศึกษาธิการ มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด จึงได้ดำเนิน โครงการศึกษาวิจัยเรื่องแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. เพื่อเป็นแนวทางในการเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรและพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

สำนักงาน ก.ค.ศ.ขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.สุชุม เถลยทรัพย์ และพันเอกสุรชัย จัตุมาศ ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่กรุณาให้แนวคิดและคำปรึกษาแนะนำในการดำเนินการวิจัย ผู้บริหารระดับสูง ผู้เชี่ยวชาญ ผู้อำนวยการภารกิจ และเจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.ค.ศ. ผู้ให้ข้อมูลทุกท่านที่ได้สละเวลา ให้ข้อคิดความเห็นที่เป็นประโยชน์และมีคุณค่ายิ่ง ต่อการวิจัยในครั้งนี้ ตลอดจนเจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.ค.ศ. ทุกท่าน ที่ได้ให้ความร่วมมือและร่วมดำเนินงาน โครงการวิจัยนี้ ให้สำเร็จได้ด้วยดี

สำนักงาน ก.ค.ศ.
กรกฎาคม 2550

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
คำนำ	ข
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
ขอบเขตของการวิจัย	4
วิธีดำเนินการวิจัย	5
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	7
คำจำกัดความ	7
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	9
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	21
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	34
บทที่ 3 โครงสร้าง อำนาจหน้าที่และการบริหารงานของสำนักงาน ก.ค.ศ.	41
โครงสร้างกระทรวงศึกษาธิการ	41
โครงสร้างของสำนักงาน ก.ค.ศ.	42
โครงสร้างของ ก.ค.ศ.	45
กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง	50
งานสำคัญของสำนักงาน ก.ค.ศ.	56

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล	62
ตอนที่ 1 ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูง/ผู้เชี่ยวชาญในสำนักงาน ก.ค.ศ. จำนวน 3 คน เกี่ยวกับปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงาน ก.ค.ศ. และแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ.	63
ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของข้าราชการในสำนักงาน ก.ค.ศ. ที่ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม จำนวน 5 กลุ่ม เกี่ยวกับปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงาน ก.ค.ศ. และแนวทางการส่งเสริมและพัฒนา ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ.	72
ตอนที่ 3 สรุปความคิดเห็นของข้าราชการในสำนักงาน ก.ค.ศ. เกี่ยวกับปัจจัยจูงใจ ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. และแนวทาง การส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ.	101
บทที่ 5 สรุป และข้อเสนอแนะ	112
สรุป	113
ข้อเสนอแนะ	125
บรรณานุกรม	128
ภาคผนวก	133
ผนวก ก กรอบการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ	134
ผนวก ข แบบแสดงความคิดเห็นสำหรับการสนทนากลุ่ม	138
ประวัติย่อผู้วิจัย	145

สารบัญแผนภาพ

	หน้า
แผนภาพที่	
1 ลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์ (Abraham Harold Maslow)	26
2 ผลการศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจและความไม่พอใจ ในการทำงานของเซอร์ชเบอร์ก	30
3 กรอบแนวคิดในการวิจัยของผู้วิจัย	40
4 การแบ่งส่วนราชการของกระทรวงศึกษาธิการ	42
5 โครงสร้างและอัตรากำลังของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา	44
6 โครงสร้างของคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา	48
7 ความสัมพันธ์ระหว่างสำนักงาน ก.ค.ศ. กับส่วนราชการในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ส่วนราชการอื่น และองค์คณะบุคคลตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547	49

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ระบบราชการไทยถือได้ว่าเป็นกลไกหลักสำคัญในการบริหารราชการแผ่นดิน สามารถขับเคลื่อนประเทศไทยให้พัฒนาก้าวหน้าทัดเทียมนานาประเทศ แต่อย่างไรก็ตามพบว่าโครงสร้างของหน่วยราชการหลายแห่งยังมีบทบาทหน้าที่และภารกิจงานที่ซ้ำซ้อนกันหลายแห่งขาดเอกภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อการบริหารกิจการบ้านเมืองและการพัฒนาประเทศเป็นอย่างมาก อีกทั้งกลไกภาครัฐบางแห่งยังค่อนข้างล่าช้า โดยเฉพาะในส่วนของโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ กฎหมาย กฎ ระเบียบต่างๆ ของระบบราชการ ยังไม่ทันต่อสถานการณ์ในปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และไม่สามารถตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ปัญหาดังกล่าวจึงเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานตามนโยบายต่างๆ ของรัฐบาล ที่ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ ได้ทันทั่วถึง นอกจากนี้ระบบราชการยังมีปัญหาด้านอื่น ๆ อีกมากมาย เช่น ความไม่มีประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการ ระบบตรวจสอบขาดความเป็นอิสระ ปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันที่เพิ่มขึ้นและมีความซับซ้อนมากขึ้น อีกทั้งอิทธิพลของกระแสโลกาภิวัตน์ยังส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น คอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีชีวภาพ และนาโนเทคโนโลยี ตลอดจนแนวโน้ม การเปลี่ยนแปลงของเอเชียและโลกในอนาคตก็เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้รัฐบาลต้องปฏิรูประบบราชการอย่างจริงจัง เพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นระบบราชการยุคใหม่ ทั้งนี้การปรับองค์กรภาครัฐให้ไปสู่เป้าหมายดังกล่าวจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงวิถีคิด วิถีปฏิบัติ (Paradigm Shift) วิธีการให้บริการต่อประชาชน และความรับผิดชอบที่ข้าราชการพึงมีต่อประชาชน และต่อหน่วยงาน

ด้วยเหตุนี้ รัฐบาลจึงได้มีนโยบายการปฏิรูประบบราชการ เพื่อยกระดับขีดความสามารถของระบบราชการไทยให้ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกและสามารถแก้ไขปัญหาคือได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 และพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 โดยการจัดกลุ่มโครงสร้างของระบบราชการให้มีความชัดเจน กะทัดรัด รวมหน่วยงานที่มีภารกิจหรือลักษณะงานที่เหมือนกันเข้าด้วยกัน และยุบเลิกภารกิจและหน่วยงานที่ไม่จำเป็น ซึ่งจากการ

ปฏิรูประบบราชการดังกล่าว ได้ส่งผลให้สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (สำนักงาน ก.ค.ศ.) สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งแต่เดิมเป็นหน่วยงานเทียบเท่ากรม และมีฐานะเป็นนิติบุคคล ต่อมาถูกปรับสถานะลงเป็นเพียงหน่วยงานหนึ่งในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ทำให้มีสายการบังคับบัญชาและขั้นตอนการปฏิบัติงานมากขึ้น การบริหารจัดการไม่คล่องตัว ประกอบกับนับแต่พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับ 2) มีผลบังคับใช้ ได้กำหนดให้ สำนักงาน ก.ค.ศ. กระจายอำนาจเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ไปสู่ส่วนราชการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา โดยให้ดำเนินการเองในหลายๆเรื่อง ซึ่งผลจากการกระจายอำนาจดังกล่าว ทำให้สำนักงาน ก.ค.ศ. มีภาระหน้าที่ความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นในการกำกับติดตามให้คำปรึกษา และตอบข้อหารือเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบ และหลักเกณฑ์วิธีการที่กำหนด และเป็นมาตรฐานเดียวกันอีกด้วย นอกจากนี้ยังมีการปฏิรูปการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ โดยปรับเปลี่ยนจากเดิมที่ให้ส่วนราชการเสนอแผนงานโครงการให้รัฐบาลตัดสินใจ เป็นการยึดแนวนโยบายของคณะรัฐมนตรีและยุทธศาสตร์การบริหารราชการแผ่นดินของรัฐบาลเป็นหลัก และการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Result - Based Budgeting : RBB) มาใช้ ซึ่งคำนึงถึงความสำเร็จของงานตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ มีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ให้ฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งในระดับชาติ ระดับกระทรวง และระดับกรม หรือหน่วยปฏิบัติ

จากการบริหารงานของคณะรัฐบาลที่ผ่านมา รัฐบาลได้ให้ความสำคัญต่อการจัดการและส่งเสริมการศึกษา โดยพิจารณาได้จากการที่รัฐบาลได้กำหนดนโยบายด้านการศึกษาไว้เป็นการเฉพาะ ตามคำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรีที่แถลงต่อรัฐสภา ซึ่งคณะรัฐมนตรีสมัยนายสมชาย วงศ์สวัสดิ์ ได้แถลงนโยบายต่อรัฐสภา เมื่อวันที่ ๗ ตุลาคม ๒๕๕๑ ไว้ ๘ ข้อ ได้แก่ ๑) นโยบายเร่งด่วนที่จะเริ่มดำเนินการในปีแรก ๒) นโยบายความมั่นคงของรัฐ ๓) นโยบายสังคมและคุณภาพชีวิต ๔) นโยบายเศรษฐกิจ ๕) นโยบายที่ดิน ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ๖) นโยบายวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การวิจัย และนวัตกรรม ๗) นโยบายการต่างประเทศและเศรษฐกิจระหว่างประเทศ ๘) นโยบายการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี จนมาถึงคณะรัฐมนตรีปัจจุบันของนายอภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ ที่ได้แถลงนโยบายรัฐบาลของคณะรัฐมนตรีต่อรัฐสภา เมื่อวันที่ ๒๙ ธันวาคม ๒๕๕๑ ไว้ ๘ ข้อเช่นเดียวกัน ได้แก่ ๑) นโยบายเร่งด่วนที่จะเริ่มดำเนินการในปีแรก ๒) นโยบายความมั่นคงของรัฐ ๓) นโยบายสังคมและคุณภาพชีวิต ๔) นโยบายเศรษฐกิจ ๕) นโยบายที่ดิน ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ๖) นโยบายวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การวิจัยและนวัตกรรม ๗) นโยบายการต่างประเทศและเศรษฐกิจระหว่างประเทศ ๘) นโยบายการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

จากคำแถลงนโยบายดังกล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่า ทั้ง 2 รัฐบาล ได้กำหนดนโยบายการบริหารราชการแผ่นดินไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งนี้เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง ซึ่งแผนการบริหารราชการแผ่นดินดังกล่าวนี้ จะใช้สำหรับการอ้างอิงหรือเป็นแม่บทในการถ่ายทอดกลยุทธ์หลักลงสู่ระดับกระทรวง ทบวง กรม ในรูปของการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี

กระทรวงศึกษาธิการ ถือเป็นองค์กรหลักในการจัดการและส่งเสริมการศึกษา ให้ประชาชนมีความรู้ มีคุณภาพ มีศักยภาพในการพัฒนาตนเอง พัฒนาเศรษฐกิจ พัฒนาสังคม ฐานความรู้ และเพิ่มขีดความสามารถ ในการแข่งขันของประเทศ ได้ดำเนินการบริหารราชการ ตามนโยบายของรัฐบาลภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 3 นโยบายสังคมและคุณภาพชีวิต ด้านนโยบายการศึกษา ทั้ง 8 ข้อ ประกอบด้วย 1) ปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบ 2) ส่งเสริมให้ภาคเอกชนมีส่วนร่วมในการพัฒนา การศึกษาทั้งระบบ 3) พัฒนาครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา 4) จัดให้ทุกคนมีโอกาส ได้รับการศึกษาฟรี 15 ปี 5) ยกระดับคุณภาพมาตรฐานการศึกษาระดับอาชีวศึกษาและอุดมศึกษา ไปสู่ความเป็นเลิศ 6) ปรับปรุงการบริหารจัดการกองทุนให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา 7) ส่งเสริมให้เด็ก เยาวชน และประชาชนใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศเชิงสร้างสรรค์อย่างชาญฉลาด 8) เร่งรัดการลงทุนด้านการศึกษาและการเรียนรู้อย่างบูรณาการในทุกระดับการศึกษา และนอกจาก จะบริหารราชการภายใต้ นโยบายของรัฐบาลแล้ว กระทรวงศึกษาฯ ยังคำนึงถึงความสอดคล้อง กับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) ภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนา คุณภาพคนและการคุ้มครองทางสังคม ซึ่งให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนให้มีคุณภาพและรู้เท่าทัน การเปลี่ยนแปลง โดยปฏิรูประบบสุขภาพ ให้มีความสำคัญกับการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่เน้นการป้องกัน ปฏิรูปการศึกษาและกระบวนการเรียนรู้ ยกระดับทักษะฝีมือของคนไทยให้ได้มาตรฐานและสอดคล้อง กับโครงสร้างการผลิตและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป สามารถคิดเป็น ทำเป็น รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง มีคุณธรรม มีระเบียบวินัย และความรับผิดชอบ รวมทั้งสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) ภายใต้การพัฒนาคุณภาพคน และสังคมไทยสู่สังคมแห่งภูมิปัญญา และการเรียนรู้ เป็นยุทธศาสตร์ที่เน้นการพัฒนาคน ทั้งในมิติของจริยธรรมและมิติของความรู้ มุ่งสู่ “สังคมที่มีความสุขยั่งยืน” โดยนำแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปฏิบัติ ทั้งการเร่ง การปฏิรูปการศึกษา ขยายรูปแบบการเรียนการสอนที่มุ่งการ “เรียนให้รู้” การพัฒนาหลักสูตร เศรษฐกิจพอเพียง ควบคู่กับการพัฒนาด้านจิตใจ เพื่อให้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง สู่สังคมฐานความรู้ และเพิ่มขีดความสามารถของประเทศ

สำนักงาน ก.ค.ศ. ซึ่งเป็นหน่วยงานหนึ่งในการนำนโยบายไปปฏิบัติให้เกิดผลลัพธ์ ด้วยภาระงานที่มาก แต่โครงสร้างของหน่วยงานกลับมีขนาดเล็กลง รวมทั้งอัตรากำลังที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากข้าราชการเกษียณอายุราชการ และการโอนย้ายไปยังส่วนราชการอื่น ทำให้ปริมาณงานเพิ่มมากขึ้นเมื่อเทียบกับจำนวนบุคลากร ดังนั้นข้าราชการที่ปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบันจึงจำเป็นต้องทำงานมากขึ้นและต้องมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ด้วยเหตุผลดังกล่าวผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการ เนื่องจากสำนักงาน ก.ค.ศ. มีภารกิจงานเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา หากบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดแล้ว ก็จะเป็นผลต่อเนื่องให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และส่งผลดีต่อคุณภาพการศึกษาของนักเรียนซึ่งเป็นอนาคตของประเทศต่อไป ดังนั้น จึงจัดทำโครงการศึกษาแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. เสนอต่อผู้บริหารเพื่อหาแนวทางที่จะโน้มน้าวหรือจูงใจให้บุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพและมีประสิทธิภาพสูงสุด

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ.
2. เพื่อศึกษาแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ.

ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ เป็นการศึกษาปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานและแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อศึกษาปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานและแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. โดยดำเนินการดังนี้

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ ข้าราชการในสำนักงาน ก.ค.ศ. จำนวนทั้งสิ้น 262 คน ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูง / ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน
2. ข้าราชการผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 255 คน แบ่งออกเป็น 5 กลุ่ม ดังนี้
 - 2.1 กลุ่มที่ 1 กลุ่มผู้อำนวยการภารกิจ จำนวน 12 คน
 - 2.2 กลุ่มที่ 2 กลุ่มหัวหน้ากลุ่ม จำนวน 44 คน
 - 2.3 กลุ่มที่ 3 กลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 108 คน
 - 2.4 กลุ่มที่ 4 กลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานบรรจุใหม่ จำนวน 12 คน
 - 2.5 กลุ่มที่ 5 กลุ่มเจ้าหน้าที่ธุรการและบันทึกข้อมูล จำนวน 79 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างได้มาจากการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) และการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) จำนวน 63 คน ดังนี้

1. กลุ่มตัวอย่างผู้ให้สัมภาษณ์ ได้มาจากการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) คือ ผู้บริหารระดับสูง / ผู้เชี่ยวชาญในสำนักงาน ก.ค.ศ. จำนวน 3 คน
2. กลุ่มตัวอย่างผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม คือ ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานในสำนักงาน ก.ค.ศ. จำนวน 60 คน ได้มาจากการสุ่มดังนี้
 - 2.1 ได้มาจากการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยใช้กลุ่มประชากรทั้งหมด จำนวน 2 กลุ่ม คือกลุ่มผู้อำนวยการภารกิจ จำนวน 12 คน และกลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานบรรจุใหม่ จำนวน 12 คน รวม 24 คน
 - 2.2 ได้มาจากการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) จำนวน 3 กลุ่ม คือกลุ่มหัวหน้ากลุ่ม จำนวน 12 คน กลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 12 คน และกลุ่มเจ้าหน้าที่ธุรการและบันทึกข้อมูล จำนวน 12 คน รวม 36 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ กรอบการสัมภาษณ์และกรอบการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เรื่อง แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. แบ่งเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการ 5 ด้าน คือ 1) สภาพแวดล้อมในการทำงาน 2) ลักษณะงานที่ปฏิบัติ 3) ผลตอบแทนและรายได้ 4) โอกาสความก้าวหน้าในงาน 5) ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน

ตอนที่ 2 แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงาน ก.ค.ศ.

วิธีการสร้างเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ กรอบการสัมภาษณ์และกรอบการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เรื่อง แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงาน
2. ร่างกรอบการสัมภาษณ์ และกรอบการสนทนากลุ่ม เสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) จำนวนและภาษาที่ใช้ แล้วนำกรอบการสัมภาษณ์ และกรอบการสนทนากลุ่ม มาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ
3. นำกรอบการสัมภาษณ์ และกรอบการสนทนากลุ่มที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับข้าราชการในสำนักงาน ก.ค.ศ. จำนวน 10 คน เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นตลอดจนสำนวนภาษาที่ใช้ หลังจากนั้นผู้วิจัยได้ปรับปรุงแก้ไขได้กรอบการสัมภาษณ์ และกรอบการสนทนากลุ่มที่สมบูรณ์

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ดำเนินการดังนี้

1. สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง/ผู้เชี่ยวชาญในสำนักงาน ก.ค.ศ. ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 3 คน

2. จัดประชุมเชิงปฏิบัติการศึกษาแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. ระหว่างวันที่ 23 – 25 มกราคม 2552 ณ โรงแรมชลจันทร์ พัทยา รีสอร์ท จังหวัดชลบุรี เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 5 กลุ่ม จำนวน 60 คน

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง/ผู้เชี่ยวชาญ และจากการประชุมสนทนากลุ่มจากผู้เข้าร่วมสัมมนาโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ตัวแปรที่ศึกษา

ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงาน 5 ด้าน คือ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ผลตอบแทนและรายได้ โอกาสความก้าวหน้าในงาน และความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ได้ทราบปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ.
2. ได้แนวทางในการกำหนดนโยบาย แผนงานและโครงการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. และแนวทางในการพัฒนาสำนักงาน ก.ค.ศ. ให้มีประสิทธิผลมากขึ้นในอนาคต

คำจำกัดความ

1. สำนักงาน ก.ค.ศ. หมายถึง สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ
2. ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่ข้าราชการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ ปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้น งานสำเร็จตามเป้าหมายภายใต้งบประมาณและเวลาที่กำหนด ผลงานมีความถูกต้องครบถ้วน

3. ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง สิ่งที่มีผลทำให้ข้าราชการมุ่งมั่น ทุ่มเท และตั้งใจปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ โดยพิจารณาจากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานที่มีข้อค้นพบตรงกันเป็นส่วนใหญ่ว่าเป็นปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน จำนวน 5 ด้าน คือ

3.1 สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สถานที่ทำงาน บรรยากาศในที่ทำงาน เครื่องอำนวยความสะดวก วัสดุอุปกรณ์ รวมถึงพฤติกรรมการทำงานของบุคคล

3.2 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ หมายถึง ประเภทของงาน ได้แก่ งานที่ทำหาย งานที่ต้องใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ งานประจำ งานตามนโยบายที่มีความสำคัญเร่งด่วน

3.3 ผลตอบแทนและรายได้ หมายถึง เงินเดือน สวัสดิการ สิทธิประโยชน์เกื้อกูลอื่น

3.4 โอกาสความก้าวหน้าในงาน หมายถึง การได้รับการส่งเสริมและสนับสนุน ให้เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งและการพัฒนาตนเอง

3.5 ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน หมายถึง การให้คำปรึกษาแนะนำ การสอนงาน การทำงานเป็นทีม การให้ความช่วยเหลือเกื้อกูล ความผูกพันระหว่างบุคคลและต่อองค์กร

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษารั้วนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ถือเป็นกิจกรรมอย่างหนึ่งที่มีมนุษย์เปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าอันได้แก่ทรัพยากรต่าง ๆ ให้เป็นปัจจัยส่งออก เช่น สินค้าและบริการ ให้บังเกิดแก่นมนุษย์องค์กร สังคมและประเทศชาติ การวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ก็เพื่อจะบ่งชี้ถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานเมื่อเทียบกับเกณฑ์ นั่นคือ การเปรียบเทียบกับเป้าหมาย นโยบาย วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ หรือเทียบกับผลการปฏิบัติงานของตนเองและผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ ดังนั้น ผลการปฏิบัติงานจึงถือเป็นเรื่องเดียวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ เมื่อผลการปฏิบัติงานไม่ดี ถือว่าประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานต่ำ (ชานินทร์ สุทธิคุณชร 2543 : 8)

การบริหารงานในองค์กรจะมีประสิทธิภาพหรือไม่นั้น จำเป็นต้องให้ความสนใจในด้านโครงสร้าง คน กระบวนการ และสิ่งแวดล้อม (อุทัย เลหาวิเชียร 2533 : 5) โดยเฉพาะในเรื่องเกี่ยวกับตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากบุคคลเป็นสิ่งมีชีวิต ไม่ใช่เครื่องจักร “คน” เป็นมนุษย์ที่มีความคิด มีความรู้สึก มีจิตใจ มีอารมณ์ และมีความต้องการในระดับที่แตกต่างกัน การที่จะให้คนหรือมนุษย์ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องประกอบไปด้วยปัจจัยหลายประการ

ดังนั้น หากองค์กรใดต้องการที่จะให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ การเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับบุคลากร เพื่อให้มีความรู้สึกที่ดีในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งจะอุทิศตนเพื่อความสำเร็จของงานและขององค์กรอย่างต่อเนื่อง จึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารในฐานะผู้นำขององค์กร เพราะเมื่อบุคลากรในองค์กรมีแรงจูงใจในการทำงานดี ย่อมจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพของงานดีขึ้น แต่หากบุคลากรในองค์กรขาดแรงจูงใจในการทำงาน ย่อมจะทำให้ขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้

นอกจากนี้ การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องพิจารณาคำว่า “ประสิทธิผล” “ประสิทธิผล” หมายถึง ผลสำเร็จของการบริหารที่บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งอาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพก็ได้ เพราะประสิทธิผลเพียงแต่พิจารณาถึงผลงานที่ได้รับเท่านั้น ส่วนลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผล คือ การบรรลุเป้าหมาย แต่การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ คือ การใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เกิดผลรวดเร็ว โดยพิจารณาเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานด้วย

ความหมายของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

สำหรับความหมายของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ได้มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายไว้ดังนี้

เซอร์เบอร์ต เอ. ไชมอน (Herbert A. Simon 1976 : 180-181) ได้ให้ความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพในเชิงธุรกิจเกี่ยวกับการทำงานของเครื่องจักร โดยพิจารณาว่างานใดที่มีประสิทธิภาพสูงสุดนั้น ดูได้จากความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้ากับผลผลิต ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพเท่ากับผลผลิตลบด้วยปัจจัยนำเข้า

ชงชัย สันติวงษ์ (2526 : 198) ให้ความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง กิจกรรมทางด้านบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวิธีการ ซึ่งหน่วยงานพยายามที่จะกำหนดให้ทราบแน่ชัดว่า พนักงานของตนสามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 30) ได้กล่าวถึงหลักการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ โดยอ้างอิงจากหนังสือ “The Twelve Principles of Efficiency” ของแฮร์ริง เอ็มเมอร์สัน (Harring Emerson) ไว้ 12 ประการ ดังนี้

1. ทำความเข้าใจและกำหนดแนวความคิดในการทำงานให้กระจ่าง
2. ใช้หลักสามัญสำนึกในการพิจารณาความน่าจะเป็นไปได้ของงาน
3. คำปรึกษาแนะนำต้องสมบูรณ์และถูกต้อง
4. รักษาระเบียบวินัยในการทำงาน
5. ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม
6. การทำงานต้องเชื่อถือได้ มีความฉับพลัน มีสมรรถภาพและมีการลงทะเบียนไว้

เป็นหลักฐาน

7. งานควรมีลักษณะแจ้งให้ทราบถึงการดำเนินงานอย่างทั่วถึง
8. งานสำเร็จทันเวลา
9. ผลงานได้มาตรฐาน

10. การดำเนินงานสามารถยึดเป็นมาตรฐานได้
11. กำหนดมาตรฐานที่สามารถเป็นเครื่องมือในการฝึกสอนได้
12. ให้บำเหน็จรางวัลแก่งานที่ดี

สมยศ นาวิการ (2529 : 5) ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในองค์กร 7 ประการ คือ

1. กลยุทธ์ (Strategy) กลยุทธ์เกี่ยวกับการกำหนดภารกิจ การพิจารณาจุดอ่อน จุดแข็งภายในองค์กร โอกาสและอุปสรรคภายนอก
2. โครงสร้าง (Structure) โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมจะช่วยให้การปฏิบัติงาน
3. ระบบ (System) ระบบขององค์กรที่จะบรรลุเป้าหมาย
4. แบบ (Styles) แบบของการบริหารของผู้บริหารเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร
5. บุคลากร (Staff) สมาชิกองค์กร
6. ความสามารถ (Skill)
7. ค่านิยม (Shared Values) ค่านิยมร่วมของคนในองค์กร

อุทัย หิรัญโต (2531 : 123) กล่าวว่า ประสิทธิภาพในทางราชการหมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจและประโยชน์แก่มวลมนุษย์ และยังคงพิจารณาถึงคุณค่าทางสังคม โดยคำนึงถึงความรวดเร็วทันเวลาเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ปีเตอร์สัน และโพลวแมน (Peterson and Polwman) (อ้างถึงใน อรษา โพธิ์ทอง 2537 : 38) ได้ให้แนวคิดใกล้เคียงกับ Harring Emerson โดยได้คัดทอนบางข้อ และสรุปองค์ประกอบของประสิทธิภาพไว้ 4 ข้อ คือ

1. คุณภาพของงาน จะต้องมียุทธภาพสูง คือ ผู้ผลิตและผู้ใช้ได้ประโยชน์คุ้มค่าและมี ความพึงพอใจ
2. ปริมาณงาน งานที่เกิดขึ้นจะต้องเป็นไปตามความคาดหวังของหน่วยงาน
3. เวลา คือ เวลาที่ใช้ในการดำเนินงานจะต้องอยู่ในลักษณะที่ถูกต้องตามหลักการเหมาะสมกับงานและทันสมัย
4. ค่าใช้จ่าย ในการดำเนินการทั้งหมดจะต้องเหมาะสมกับงาน และวิธีการคือ จะต้องลงทุนน้อยและได้ผลกำไรมากที่สุด

วรเดช จันทรศร (2538 : 1206-1207) ได้ให้ความหมายไว้ว่า หลักประสิทธิภาพ คือ การเปรียบเทียบต้นทุน (Input) กับผลงานหรือผลผลิต (Out put) ถ้าจะทำงานให้มีประสิทธิภาพ จะต้องใช้ต้นทุนสร้างผลงานหรือผลผลิตให้ได้มากที่สุด ถ้าหากทำงานโดยผลผลิตน้อยกว่า “ขาดประสิทธิภาพ” กล่าวอีกอย่างหนึ่งได้ว่า ประสิทธิภาพ คือ การใช้ทรัพยากรให้ได้ประโยชน์

มากที่สุด อย่างไรก็ตามการทำงานไม่สิ้นเปลืองงบประมาณ หรือไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น อาจทำให้คุณภาพของงานลดลง เช่น เมื่อพยายามลดหน่วยของค่าใช้จ่ายให้ต่ำลง ทำให้ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น แต่คุณภาพของงานที่ได้อาจลดลง

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2540 : 2, 6-7) กล่าวถึงประสิทธิภาพในระบบราชการว่า มีความหมายรวมถึงผลิตภาพและประสิทธิภาพ โดยประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่วัดได้หลายมิติตาม วัตถุประสงค์ที่ต้องการพิจารณา ดังนี้

1. ประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนผลิต ได้แก่ การใช้ทรัพยากรทั้งคน เงิน วัสดุ เทคโนโลยีที่มีอยู่อย่างประหยัด คุ่มค่าและเกิดความสูญเสียน้อยที่สุด
2. ประสิทธิภาพในมิติของกระบวนการบริหาร ได้แก่ การทำงานที่ถูกต้องได้มาตรฐานรวดเร็วและใช้เทคนิคที่สะดวกกว่าเดิม
3. ประสิทธิภาพในมิติของผลผลิตและผลลัพธ์ ได้แก่ การทำงานที่มีคุณภาพ เกิดประโยชน์ต่อสังคม เกิดผลกำไรทันเวลา ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่ดีกับการทำงานและบริการ เป็นที่น่าพอใจของลูกค้าหรือผู้มารับบริการ

นอกจากนี้ยังได้เสนอแนวความคิดในการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารงานภาครัฐ โดยศึกษาจากการปรับปรุงระบบราชการของต่างประเทศที่ได้รับการยอมรับว่าประสบความสำเร็จ ดังนี้

1. กำหนดแนวทางและเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน คือ มุ่งการทำงานที่มีประสิทธิผล ยึดถือผลสำเร็จ และผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลักในการดำเนินงานโดยมุ่งที่ผลลัพธ์ โดยมีการประเมินผลและวัดผลสำเร็จของงานอย่างเป็นรูปธรรม สามารถตอบสนองและสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าผู้รับบริการ รวมทั้งการปรับปรุงโครงสร้างและระบบงานเพื่อยุบเลิกงานที่ซ้ำซ้อน และหมดความจำเป็น โดยสร้างสรรค์กระบวนการทำงานใหม่ ลดขนาดกำลังคน เพื่อลดค่าใช้จ่ายขององค์กรด้านบุคลากร มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจจากระดับบนสู่ระดับเจ้าหน้าที่
2. มีระบบการบริหารที่ยึดผลสำเร็จของงาน และผลลัพธ์ขององค์กรเป็นหลักในการดำเนินงาน รวมทั้งใช้มาตรการจูงใจ และให้รางวัลตอบแทนแก่องค์กรที่ประสบความสำเร็จ

ธานีรินทร์ สุธชิกฤษุช (2543 : 9) ในระบบการทำงานของภาครัฐ ว่าด้วยการวัด ประสิทธิภาพในระบบราชการต้องคำนึงถึงความพึงพอใจของผู้รับบริการ ซึ่งอาจเขียนเป็นสมการได้ดังนี้

องค์กรภาคเอกชน : $E = (O - I)$

องค์กรภาครัฐ : $E = (O - I) + S$

E = Efficiency

ประสิทธิภาพในการทำงาน

O = Output

ผลผลิตหรือผลงานที่ได้รับออกมา

I = Input

ปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรทางการบริหารทั่วไป

S = Satisfaction

ความพึงพอใจในผลงานที่ออกมา

ส่วนคำว่า “ประสิทธิภาพ” ในภาคเอกชน หมายถึง การจัดการที่ได้รับผลกำไรหรือขาดทุน สำหรับในการบริหารงานราชการ ในทางปฏิบัติ การวัดประสิทธิภาพทำได้ยากมาก วิธีวัดประสิทธิภาพที่ใช้ในภาครัฐจึงหมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่ยังให้เกิดความพึงพอใจและประโยชน์แก่มวลมนุษยชน ดังนั้น ประสิทธิภาพในทางราชการจะต้องพิจารณาถึงคุณค่าของสังคม จึงไม่จำเป็นต้องประหยัดหรือมีกำไร เพราะงานบางอย่าง ถ้าทำอย่างประหยัด อาจไม่มีประสิทธิภาพก็ได้

ติน ปรัชญาพฤทธิ (2544 : 130) ได้ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพ คือ การสนับสนุนให้มีวิธีการบริหารที่จะได้รับผลดีมากที่สุด โดยสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด นั่นคือ การลดค่าใช้จ่ายด้านวัสดุ บุคลากรลง ในขณะที่พยายามเพิ่มความแม่นยำตรงและความเร็ว

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544 : 98-99) กล่าวว่า องค์กรจะมีประสิทธิภาพได้โดยอาศัยสมาชิกภายในองค์กรและการจัดวางระบบการทำงาน รวมทั้งการจัดโครงสร้างการบริหารตลอดจนการมีผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพจะเกิดขึ้นได้ภายใต้สถานการณ์ ดังนี้

1. การติดต่อสื่อสารที่ดี ทั้งภายในองค์กรกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรและการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลภายในองค์กร ทำให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้และมีประสิทธิภาพ เพราะความเข้าใจกัน ความสามารถในการสื่อความหมายให้ตรงกันเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กร

2. ความคล่องตัวของการทำงานในองค์กร ความคล่องตัวของการบริหารงานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ สามารถติดต่อถึงกัน โดยไม่มีขั้นตอนที่สลับซับซ้อน ความคล่องตัวของพนักงานในการปฏิบัติงานมีอิสระในการทำงานและการตัดสินใจในงานบางอย่าง

3. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นความสามารถขององค์กรที่จะกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ จะช่วยให้ประสิทธิภาพขององค์กรดีขึ้น

4. ความผูกพันกับองค์กร หมายถึง ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ความเข้าใจกัน การมีมนุษยสัมพันธ์ต่อกัน ทำให้การปฏิบัติงานลุล่วงไปด้วยดีและเป็นไปตามเป้าหมาย เพราะสมาชิกร่วมกันทำงานและมีความสนิทสนมกลมเกลียวกัน

นาคยา ชัยชื้อ (2545 : 24) ได้ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่โดยมีการสั่งการให้ปฏิบัติหน้าที่ในระยะเวลาที่กำหนดทันเวลาและงานที่ได้รับมอบหมายต้องไม่มาก

เกินไป นอกจากที่กล่าวมา ควรมีความยุติธรรม มีจรรยาบรรณ พร้อมทั้งสร้างความมั่นคงในอาชีพ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรักหน่วยงานและเกิดความมุ่งมั่นที่จะทำงานจนเกิดประสิทธิภาพ

อัทส และคาน (Katz and Kahn 1978 : 121 อ้างถึงใน ชาญวิทย์ มูลโคตร 2546 : 6) ได้ทำการศึกษาในเรื่องปัจจัยที่มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยกล่าวว่า ประสิทธิภาพ คือ ส่วนประกอบที่สำคัญของประสิทธิผล ประสิทธิภาพขององค์กรวัดจากปัจจัยนำเข้าเปรียบเทียบกับผลผลิตที่ได้ นอกจากนี้ยังมีปัจจัยที่มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพขององค์กร คือ การฝึกอบรม ประสบการณ์ และความรู้สึผูกพันต่อองค์กรของสมาชิกในองค์กร

ชวนชื่น วุฒิสมนุรณ (2547 : 23) กล่าวว่า ประสิทธิภาพในการบริหารงาน หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ พิจารณาถึงความพยายาม ความพร้อม ความสามารถ และความคล่องแคล่วในการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาเปรียบเทียบกับผลที่ได้ คือ การบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และความพึงพอใจของผู้รับบริการ

เวเบอร์ (Weber) (อ้างถึงใน กชกร เอ็นดูราษฎร์ 2547 : 10) ได้กล่าวว่า การทำงานที่มีประสิทธิภาพนั้น ผู้ปฏิบัติงานต้องมีทักษะ ดังนั้น การส่งเสริมด้านการพัฒนาบุคลากร การแบ่งงานที่เหมาะสมและการฝึกงานเฉพาะด้าน จะช่วยให้เกิดการประหยัดทั้งทรัพยากรเวลาในการปฏิบัติงาน และขั้นตอนการบังคับบัญชา

สำหรับระบบราชการ มีการปฏิรูประบบราชการเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ และสอดคล้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ โดยยึดหลักคุณธรรม หลักสมรรถนะ และหลักผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. หลักคุณธรรม คือ การทำงานที่มีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ และรับผิดชอบในสิ่งที่กระทำ

2. หลักสมรรถนะ คือ คุณลักษณะในการปฏิบัติงาน 2 ส่วน ได้แก่สมรรถนะหลัก 5 ประการที่ข้าราชการทุกคนจำเป็นต้องยึดถือ ได้แก่

2.1 สมรรถนะหลัก 5 ประการ ดังนี้

2.1.1 การทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐาน รวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

2.1.2 การให้บริการที่ดี หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามในการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของประชาชนผู้รับบริการและหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

2.1.3 การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ หมายถึง ความขวนขวาย สนใจ ใฝ่รู้ เพื่อส่งเสริมพัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของคนในการปฏิบัติราชการ รวมทั้งรู้จัก พัฒนาปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีเข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

2.1.4 การเป็นผู้มีจริยธรรม จิตสำนึกที่ถูกต้อง และคุณธรรมที่มั่นคง หมายถึง การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องตามหลักกฎหมาย คุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลัก แนวทางในวิชาชีพของตน โดยมุ่งประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

2.1.5 การร่วมมือร่วมใจในการทำงานเป็นทีม หมายถึง ความตั้งใจที่จะทำงาน ร่วมกับผู้อื่น สร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

2.2 สำหรับสมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน เป็นไปตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ในการปฏิบัติงานของตำแหน่งในกลุ่มงานนั้น ๆ

3. หลักผลการปฏิบัติงาน คือ การกำหนดตัวชี้วัดที่ใช้ในการประเมินผล โดยมีการ จัดทำข้อตกลงกับหน่วยงานของภาครัฐ ทั้งในระดับหน่วยงานและผู้ปฏิบัติงาน ที่จะต้องทำข้อตกลง ในการทำงานกับผู้บังคับบัญชา และเมื่อมีการประเมินผล ข้าราชการที่ปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย จะได้รับเงินรางวัลตอบแทน

นอกจากนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ดำเนินการยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐาน การทำงานของข้าราชการให้อยู่ในระดับสูง เป็นข้าราชการมืออาชีพ โดยได้ผลักดันการปรับเปลี่ยน กระบวนทัศน์และวัฒนธรรมการทำงานของข้าราชการ 8 ประการ ดังนี้

1. ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี (Integrity)
2. ทำงานเชิงรุก (Activeness)
3. มีคุณธรรม (Morality)
4. ปรับตัวได้ทันโลก (Relevancy)
5. ทำงานมีประสิทธิภาพ (Efficiency)
6. รับผิดชอบต่อผลงานต่อสังคม (Accountability)
7. มีประชาธิปไตย (Democracy)
8. เน้นผลงาน (Yield)

พันเอกสุรชัย จตุมาศ รองเจ้ากรมสวัสดิการทหารบก ให้แนวคิดในการอภิปราย เรื่อง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานในการประชุมเชิงปฏิบัติการศึกษาแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. เมื่อวันที่ 23 มกราคม 2552 ณ โรงแรมชลจันทร์พัทยารีสอร์ท จังหวัดชลบุรี ว่า ทหารจะมีแนวปฏิบัติ ที่เข้มงวดเป็นระบบ นับแต่เริ่มรับบุคคลเพื่อเข้ารับราชการทหาร จะถูกปลูกฝังในเรื่องของระเบียบ วินัย

การปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา ความซื่อสัตย์ ความจงรักภักดี ความอดทนในการปฏิบัติหน้าที่ ทหารจะได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพราะเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินเพื่อเลื่อนตำแหน่ง และขั้นยศ กล่าวคือ การจะได้รับการเลื่อนยศจากนายร้อยจะเลื่อนเป็นนายพัน จะต้องได้รับการศึกษาเพิ่มเติม อาจเป็นสถาบันในต่างประเทศ เช่น เยอรมัน อังกฤษ ออสเตรเลีย หรือระดับ นายพันจะเลื่อนเป็นระดับนายพลถือเป็นระดับมันสมองของกองทัพ ก็จะต้องได้รับการสนับสนุน ให้ศึกษาต่อในเรื่องของการวางแผน การวางกำลังรบ ในวิทยาลัยกองทัพบก วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร หรือโรงเรียนเสนาธิการทหารบก

นอกจากการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการศึกษา/ฝึกอบรม เพิ่มเติม ซึ่งจะเป็นส่วนหนึ่งในการเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงานแล้ว พันเอกสุรชัย จัตุมาศ กล่าวว่า ยังมีปัจจัยเสริมอีกหลายประการ เช่น

1. การสร้างวัฒนธรรมองค์กร ให้มีความรักความสามัคคีในหน่วยงาน
2. การปลูกฝังค่านิยมให้มีใจรักในงานที่ได้รับมอบหมาย
3. การกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ที่ชัดเจน
4. การได้รับการยอมรับซึ่งกันและกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
5. การได้รับการพิจารณาความดีความชอบอย่างยุติธรรม
6. ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์เกี่ยวกับอื่น ๆ ซึ่งเป็นข้อที่สำคัญเพราะสัดส่วนของทหารที่มีรายได้น้อยจะมีมากกว่านายทหารที่มีรายได้มาก ดังนั้น ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ที่ได้รับจะมีความพิเศษมากกว่าข้าราชการอื่น เช่น

6.1 งานที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ เช่น ปฏิบัติงานตามแนวชายแดนหรือพื้นที่ที่มีความเสี่ยงสูงทั้งในและนอกประเทศ จะมีค่าตอบแทนให้เป็นพิเศษ

6.2 การทำประกันภัยชีวิตให้กับทหารที่ปฏิบัติงานในพื้นที่เสี่ยง

6.3 หากข้าราชการทหารคนใดเสียชีวิตหรือได้รับความพิการจากการปฏิบัติหน้าที่ จะได้รับบำเหน็จตามหลักเกณฑ์เพื่อเป็นหลักประกันว่าตนเองและครอบครัว จะมีความมั่นคงในชีวิต

6.4 สวัสดิการอื่น ๆ เช่น โครงการออมทรัพย์ของข้าราชการ เงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ ร้านค้าสวัสดิการ การส่งเสริมด้านการศึกษา ทุนการศึกษาของบุตรทุกระดับชั้น การให้รางวัลสำหรับข้าราชการหรือ หน่วยงานที่มีผลงานดีเด่น สวัสดิการบ้านพัก เป็นต้น

รองศาสตราจารย์ ดร.สุชุม เกลยทรัพย์ ประธานที่ปรึกษาอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ได้กล่าวในการอภิปราย เรื่อง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ในการประชุมเชิงปฏิบัติการศึกษาแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. เมื่อวันที่ 23 มกราคม 2552 ณ โรงแรมชลจันทร์ พัทยา รีสอร์ท

จังหวัดชลบุรี ว่าในปัจจุบันประเทศต่าง ๆ ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการมากขึ้น ซึ่งคู่มือได้จากการศึกษาเปรียบเทียบดัชนีวัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการที่ปฏิบัติงานตามหน่วยงานภาครัฐที่เพิ่มขึ้นในระดับนานาชาติ ซึ่งปรากฏการณ์ดังกล่าวทำให้หลายๆ ประเทศต้องให้ความสำคัญเกี่ยวกับ การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหน่วยงานที่ให้บริการด้านสาธารณสุข และด้านการศึกษา

ประสิทธิภาพ (Efficiency) เป็นเรื่องเกี่ยวกับวิธีที่ดีที่สุดที่จะใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งหมายถึง ความสามารถในการทำงานโดยสิ้นเปลืองเวลาและเสียพลังงานในการทำงานน้อยที่สุด ผู้ที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานจึงเป็นผู้ที่ฉลาดในการเรียนรู้ คือ รู้ว่าควรปฏิบัติงานอย่างไร จึงจะทำให้งานบรรลุผลสำเร็จในเวลาอันรวดเร็ว และใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด ดังนั้น การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการ นอกจากจะต้องมีการพัฒนาศักยภาพให้แก่บุคลากรแล้ว การวางนโยบายที่ชัดเจน การสร้างระบบที่มั่นคงและการคิดค้นรูปแบบที่เหมาะสม และเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน ก็ถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นได้ ทั้งนี้ ได้ยกตัวอย่างรายงานการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาข้าราชการอาวุโส (Senior Civil Servants) ของกลุ่มประเทศ OECD (Organization for Economic Co-Operation and Development) เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานได้มาตรฐาน และเพื่อปรับปรุงการทำงานของหน่วยงานและส่วนราชการต่าง ๆ ให้ทำงานได้ตามมาตรฐานของรัฐบาล ซึ่งสรุปได้ว่า ปัจจัยที่ต้องนำมาพิจารณาดำเนินการเพื่อพัฒนาข้าราชการอาวุโสให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มี 3 ประเด็นหลัก ได้แก่

1. การแต่งตั้งและเลื่อนขั้น (Appointment and Promotion Arrangements) หมายถึง การคัดเลือกบุคลากรที่ตรงกับสายงานตั้งแต่แรกเริ่ม การสร้างแรงจูงใจให้กับข้าราชการอาวุโสด้วยการเลื่อนขั้นและให้ผลตอบแทนในรูปแบบเงิน รวมทั้งการให้ข้าราชการทำสัญญาจ้างงานแบบถาวรเฉพาะตำแหน่ง เพื่อเป็นสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน

2. การรักษาข้าราชการที่มีความสามารถ (Retention of Competent Staff) เป็นการสร้างแรงจูงใจให้กับข้าราชการอาวุโสเป็นรายบุคคลให้ปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย โดยการให้เงินชดเชยที่พอเพียงและกำหนดเงื่อนไขให้การปฏิบัติงานดำเนินไปได้สะดวก การให้ตำแหน่งงานที่มั่นคง รวมทั้งให้เงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ ตลอดจนการสร้างระบบการให้เงินเดือนข้าราชการในตำแหน่งใหม่ ๆ และการให้ผลประโยชน์อื่นที่นอกเหนือจากตัวเงิน เช่น ความมั่นคงในหน้าที่การงาน หรือชื่อเสียงทางสังคม เป็นต้น

3. การมีแนวทางการบริหารจัดการ (Managerial Approaches) ที่เป็นประโยชน์ตรงตามวัตถุประสงค์เฉพาะที่สอดคล้องกับเป้าหมายการปฏิบัติของรัฐบาล การนำเอาระบบการวัดผลการปฏิบัติงานเป็นตัวกำหนดการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ ยังได้ให้แนวคิดว่า สำนักงาน ก.ค.ศ.จะดำเนินการอย่างไร ทำอย่างไร ที่จะทำให้นักวิชาการในองค์กรมองเห็นความก้าวหน้าในอาชีพ รวมถึงความก้าวหน้าขององค์กรในอนาคต และเราจะทำอะไรได้มากกว่าที่เราทำอยู่ ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ อาจจะต้องอาศัยองค์ประกอบที่สำคัญใน 3 ด้าน เป็นกรอบการดำเนินงานดังต่อไปนี้

1. ลักษณะขององค์กรที่เอื้อต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน (Individual Employee Performance) ที่ประกอบด้วย

1.1 ความสามารถเฉพาะตัว (Individual Ability) หมายถึง ความสามารถเฉพาะตัวที่เหนือกว่าคนอื่น ๆ เป็นบุคคลที่มีความสนใจกระตือรือร้น ดิ้นตัวอยู่ตลอดเวลา และมีบุคลิกภาพที่ดี

1.2 ความตั้งใจ (Effort Expended) หมายถึง ปัจจัยเสริมที่จะทำให้บุคลากรเกิดความตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่ ได้แก่

1.2.1 แรงจูงใจ (Motivation) เช่น ค่าตอบแทน ชื่อเสียง และการยอมรับ

1.2.2 จรรยาบรรณในวิชาชีพ (Work Ethic)

1.2.3 การมีส่วนร่วมในงานที่ทำมีมากน้อยเพียงใด (Attendance)

1.2.4 การออกแบบงานที่ชัดเจน (Job Design)

1.3 การสนับสนุนขององค์กร (Organization Support) ซึ่งก็เป็นปัจจัยที่สำคัญอีกปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานมีมากขึ้น เช่น การฝึกอบรมและการพัฒนาอุปกรณ์และเทคโนโลยี วิธีการหรือมาตรฐานในการประเมินผล ซึ่งหน่วยงานสมัยใหม่จะมีตัวชี้วัดในการประเมินผล เช่น ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน Key Performance Indicator (KPI) เป็นการประเมินทั้งภายนอกและภายใน รวมทั้งบรรยากาศในการทำงานของผู้ร่วมงาน และเจ้านาย

ที่กล่าวข้างต้นถือเป็นปัจจัยภายนอก ที่สามารถจะพัฒนาประสิทธิภาพได้ดียิ่งขึ้น แต่อย่างไรก็ตามการพัฒนาประสิทธิภาพบุคลากร จำเป็นต้องมีแนวความคิดเชิงบวก ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นปัจจัยภายในของแต่ละบุคคลที่จะทำให้ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานมีแนวโน้มที่ดียิ่งขึ้น

2. ลักษณะเฉพาะตัวของบุคลากรในเรื่องนี้ รศ.ดร.สุชุม เกลยทรัพย์ ได้กล่าวถึงทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองไว้ 2 ทฤษฎี ดังนี้

2.1 ทฤษฎีของ Herzberg's Motivation/Hygiene Theory เป็นการดู 2 ปัจจัยคือ ตัวกระตุ้น และตัวที่ทำให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน กล่าวคือ

2.1.1. Motivation เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความพอใจและมีแรงกระตุ้นในการทำงาน เช่น การประสบความสำเร็จ การเป็นที่ยอมรับของหน่วยงาน หรือความก้าวหน้าหรือประโยชน์ที่จะได้รับจากงานนั้น ๆ รวมทั้งความน่าสนใจในงาน ความท้าทาย เป็นต้น

2.1.2. Hygiene Factors ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน แต่หากเราเปลี่ยนมุมมองไปในทางบวก (Positive Thinking) จะทำให้เรามองงานในทางที่ดี และเกิดแรงกระตุ้นในการทำงาน และลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในตัวของเราเอง

2.2 ทฤษฎีของการคาดหมาย Expectancy Theory หมายถึง พื้นฐานการตัดสินใจ เกี่ยวกับพฤติกรรมจากการคาดหวังว่าจะได้มากหรือน้อยเพียงใด ซึ่งเป็นสิ่งที่นำไปสู่การจูงใจ หรือความต้องการสิ่งที่ต้องการ เป็นความเชื่อมโยงระหว่างประสิทธิภาพและรางวัล โดยเชื่อว่า หากทำงานมีประสิทธิภาพก็จะได้รับผลตอบแทนเป็นรางวัล แม้ว่าการคาดหวังเป็นสิ่งกระตุ้นให้เราเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน แต่ในขณะที่เดียวกันหากมีความคาดหวังที่มากเกินไปก็อาจทำให้เกิดความผิดหวัง และทำให้เกิดความรู้สึกไม่อยากทำงานก็เป็นได้ ดังนั้น เราควรมีความคาดหวังที่พอเหมาะ เพื่อให้เกิดแรงกระตุ้นในการทำงาน

3. ปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร แม้ว่าภาครัฐจะเป็นองค์กรที่ไม่ประสบปัญหาเกี่ยวกับการลาออกของบุคลากร แต่จากนโยบายที่ในอนาคตจะมีการจำกัดจำนวนข้าราชการ ดังนั้นภาครัฐจึงจำเป็นต้องแก้ปัญหาเหล่านี้ ที่จะทำให้บุคลากรดำรงอยู่ในองค์กรให้ได้ เนื่องจากบุคลากรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง หากไม่สามารถรักษาไว้ได้ย่อมทำให้องค์กรนั้นไม่สามารถบรรลุถึงเป้าหมาย และอาจเกิดความเสียหายต่อองค์กรได้ ซึ่งปัจจัยอื่นที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร กล่าวสรุปได้ดังนี้

3.1 องค์กรประกอบขององค์กร ต้องแสดงให้เห็นถึง คุณค่าและวัฒนธรรมขององค์กร การบริหารจัดการภายในองค์กรที่ดี รวมทั้งความต่อเนื่องของงาน และความมั่นคงในการทำงาน ซึ่งก็ขึ้นอยู่กับองค์กร แต่สิ่งที่สำคัญที่สุด คือ การพัฒนาตัวเองให้มีความรู้อย่างสม่ำเสมอ

3.2 การกำหนดสายความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจน การได้รับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง

3.3 ผลตอบแทนหรือเงินรางวัล สวัสดิการและเงินเพิ่มพิเศษอื่น ๆ เงินโบนัส รวมทั้งการยอมรับ ซึ่งจะนำไปสู่ความก้าวหน้าและตำแหน่งหน้าที่

3.4 การออกแบบหน้าที่และงานที่ชัดเจน กล่าวคือ มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน มีอิสระในการทำงาน มีความยืดหยุ่นในการทำงานบ้างในบางโอกาส การสร้างความสมดุลระหว่างการทำงานและวิถีชีวิตประจำวัน

3.5 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

นายเอกศักดิ์ คงตระกูล ผู้เชี่ยวชาญด้านกฎหมาย สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา กล่าวในการอภิปราย เรื่อง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ในการประชุมเชิงปฏิบัติการศึกษาแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. เมื่อวันที่ 23 มกราคม 2552 ณ โรงแรมชลจันทร์พัทยารีสอร์ท

จังหวัดชลบุรี ว่าหลักการบริหารจัดการที่จะเป็นปัจจัยส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการไว้สำคัญ ๆ หลายประการ ได้แก่

1. ผู้บริหารในองค์กรต้องมีภาวะของผู้นำ ทำอย่างไรที่สร้างศรัทธา ความเชื่อมั่น การยอมรับให้เกิดขึ้นในตัวผู้นำ

2. ต้องมีการกำหนดนโยบายทิศทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้บุคลากรได้รับทราบและได้นำไปปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน

3. มีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในวิชาชีพที่ชัดเจน เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากรในองค์กร

4. การใช้คนให้ตรงกับความรู้ความสามารถให้มากที่สุด “Put the Right Man on the Right Job” เพื่อที่เราจะได้ใช้ศักยภาพที่เขาเมื่ออยู่ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเต็มที่ และมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามการบริหารคนและบริหารงานในปัจจุบันและอนาคตจะใช้เพียงแนวคิดดังกล่าวเพียงอย่างเดียวคงจะไม่ได้แล้ว แต่จะต้องบวกแนวคิดที่ว่า “Put the Right Job on the Right Man” ด้วย เพราะการที่เรามีคนเก่งอยู่ในองค์กรแล้วเราไม่ได้ใช้เขาอย่างเต็มที่หรือใช้งานเขาผิดที่ผิดทาง อาจจะสูญเสียศักยภาพในการแข่งขันได้ แต่ถ้าเรามีคนเก่งอยู่แล้วและไม่อยากเสียเขาไปให้กับองค์กรอื่น เราอาจจะต้องหันมาพิจารณาแนวคิดที่ว่าหางานให้เหมาะสมกับคนเก่ง หรือ (Put the Right Job on the Right Man) ให้มากขึ้น เช่น มีคนบางคนทำงานในตำแหน่งงานที่รับเข้ามาดี แต่เขาเป็นคนที่คิดอะไรแปลกอยู่เรื่อย คิดไม่เหมือนคนอื่น แต่งานที่ทำอยู่ไม่จำเป็น ต้องคิดอะไรใหม่ องค์กรอาจจะพิจารณาหางานที่เหมาะสมกับความสามารถให้เขาด้วยแนวทางต่าง ๆ เช่น ทำงานในตำแหน่งเดิมแต่เพิ่มงานด้านการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ให้เขาด้วย หรือสร้างงาน (ตำแหน่ง) ใหม่ที่เกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์และย้ายเขาไปทำงานนั้นแทน

5. การขจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร หรือการนำสาเหตุของการขัดแย้งที่เกิดขึ้นไปสู่การพัฒนาของหน่วยงาน

6. การสร้างทัศนคติหรือการสร้างวัฒนธรรมทางการบริหารให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน เช่น การทำงานเป็นทีม การสร้างจิตสำนึกในการตรงต่อเวลา การอุทิศใจให้กับงานที่ได้รับมอบหมาย เป็นต้น เพื่อมุ่งไปสู่จุดหมายเดียวกันขององค์กร

7. ความไว้วางใจและความเชื่อมั่นในงานที่มอบหมายให้กับคนใดคนหนึ่ง เป็นผู้ดำเนินการ กล่าวคือ ต้องไว้วางใจกับบุคคลที่ได้มอบหมายให้ปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ให้อิสระ ให้คำแนะนำ และช่วยแก้ไขปัญหอย่างเต็มที่

8. การสร้างแรงจูงใจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน อาจเป็นรูปของการให้รางวัล เช่น ค่าตอบแทน การเลื่อนขั้น/ตำแหน่ง หรือสวัสดิการและสิทธิประโยชน์อื่น ๆ การจูงใจด้วยงาน

เช่น การหมุนเวียนงาน การมอบหมายงานที่ทำหาย การขยายขอบเขตเนื้อหาของงาน การมอบอำนาจหน้าที่ให้เพิ่มขึ้น เป็นต้น รวมทั้งการจูงใจด้วยวัฒนธรรมองค์กร เช่น ใช้วิสัยทัศน์สร้างเป้าหมาย ในอนาคตขององค์กร ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการคิดและตัดสินใจ การให้ความสำคัญต่อความต้องการของบุคลากร เป็นต้น

9. มีการตรวจสอบติดตามและประเมินผลงาน โดยกำหนดเป็นตัวชี้วัด KPI ลงสู่ตัวบุคคล สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง การปฏิบัติงานให้ได้ผลผลิตตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ ภายในระยะเวลาที่กำหนด โดยใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

นับแต่อดีตมีนักคิดนักปราชญ์จำนวนมากพยายามชี้ให้เห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นของการสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งจะกระตุ้นให้คนแสดงความสามารถออกมา เพราะเป็นธรรมดา ถ้าคนเรารู้สึกว่าชีวิตมีคุณค่ามากเพียงไร ก็จะทำให้ประสิทธิภาพการทำงานเพิ่มพูนมากยิ่งขึ้นเพียงนั้น ดังจะเห็นได้ว่า การที่คนมีความรักในงานอาชีพ สนใจงานและอยากทำงานให้ดีมีประสิทธิภาพกับการที่คนไม่รักงาน ไม่สนใจงาน และไม่อยากทำงานให้ดีมีประสิทธิภาพย่อมจะมีสาเหตุแตกต่างกันออกไป จึงเกิดคำถามขึ้นว่า “จะอย่างไรที่ทำให้คนเหล่านั้นรักงานอาชีพ สนใจงานและอยากทำงานด้วยความเต็มใจ เต็มศักยภาพที่เขามีอยู่” การน้อมนำจิตใจของผู้ได้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานให้เกิดการประสานสามัคคีกันเพื่อก่อให้เกิดพลังร่วมของกลุ่มในอันที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ (ยงยุทธ เกษสาคร 2541 : 59) ซึ่งวิธีที่ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนให้ความสนใจกันมาก คือ การสร้างแรงจูงใจให้เกิดในองค์กร

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย หนึ่งในยุทธศาสตร์ดังกล่าวได้มีการกำหนดให้มีการสร้างระบบการบริหารงานบุคคลและค่าตอบแทน ซึ่งอยู่ในกรอบแนวคิดการสร้างแรงจูงใจเพื่อเสริมสร้างการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การจูงใจถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะไปกระตุ้น ผลักดัน ชักจูงให้ข้าราชการทำพฤติกรรมหรือ ไม่ทำพฤติกรรมไปในแนวทางใดแนวทางหนึ่ง โดยอาศัยปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจ เรียกว่า สิ่งจูงใจ (Motivator) เช่น เงินทอง รางวัล สวัสดิการและสิทธิประโยชน์เกื้อกูล เป็นต้น

ความหมายของแรงจูงใจ

นักวิชาการ นักวิจัยและนักทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวกับเรื่องของแรงจูงใจต่างก็ค้นหาคำตอบในกรอบความคิดนี้ ทั้งนี้ได้มีผู้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้หลายประการ ดังนี้

เอ็ดวิน บี ฟลิปโป (Flippo 1996 : 70) ให้ความหมาย การจูงใจ หมายถึง การกระตุ้นหรือการเร่งเร้า เพื่อให้เกิดอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของคน อันจะเป็นผลให้คนเกิดความรู้สึกภายในที่เป็นพลัง ที่จะดำเนินการใด ๆ หรือแสดงพฤติกรรมให้มุ่งไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ ทั้งนี้ การกระตุ้นหรือการเร่งเร้าที่จะดำเนินการเพื่อสนองความต้องการหรือปรารถนาต่าง ๆ ให้เป็นที่พอใจนั้น จะมีทั้งที่อาศัยวิธีการเชิงบวก (ปฏิฐาน) และเชิงลบ (นิเสธ)

วลัยลักษณ์ ผดุงเจริญ (2540 : 14) ให้ความหมาย การจูงใจ หมายถึง การกระตุ้นให้บุคคลแต่ละคนหรือหมู่คณะได้มีโอกาสมีกำลังใจทำงานให้แก่องค์กรหรือหน่วยงานอย่างเต็มใจ และเต็มความรู้ความสามารถ การสร้างแรงจูงใจจึงเป็นเรื่องเกี่ยวกับการทำให้คนขององค์กรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเท่าที่จะเป็นไปได้

สเตียร์ และ พอร์เตอร์ (Steers and Porter 1991 : 323 อ้างถึงใน บุญเลิศ สิริภทรวณิช 2541 : 7) ได้กล่าวถึงพื้นฐานความคิดสำคัญที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งมี 3 ลักษณะ ดังนี้

1. อะไร คือ พลังที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมต่างๆ ในมนุษย์
2. อะไร คือ ทิศทาง หรือช่องทาง ในการกระทำของพฤติกรรมนั้น
3. พฤติกรรมนั้นๆ ได้รับการรักษาหรือคงอยู่ได้อย่างไร

องค์ประกอบของข้อความทั้ง 3 ข้อนี้เป็นปัจจัยสำคัญในการเข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์ในการทำงาน

ติน ปรัชญาพฤทธิ (2544 : 258) ให้ความหมาย การจูงใจ หมายถึง ระดับความพร้อมของพนักงานที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งระดับความพร้อมเกิดจากปัจจัยต่างๆ เช่น ความสำเร็จ การที่ผลงานเป็นที่ยอมรับ ความรับผิดชอบ ความเจริญเติบโตส่วนบุคคล และลักษณะของงาน ภายหลังความต้องการพื้นฐาน เช่น เงินเดือน สภาพความมั่นคงในงาน และสภาพการทำงานได้รับการตอบสนองแล้ว

สรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งที่จะกระตุ้นให้บุคคลเกิดความรู้สึกว่าจะกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้เกิดผลสำเร็จอย่างเต็มใจและเต็มความสามารถที่มีอยู่

ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน เต็มใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนี้

1. ระบบการจูงใจของระบบราชการ

สำนักงาน ก.พ. (2548 : 109) ได้ดำเนินการยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานของข้าราชการให้อยู่ในระดับสูง และเพิ่มโอกาสการพัฒนาในระบบราชการที่มุ่งสร้างความร่วมมือสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงจากภายในระบบราชการ โดยมุ่งเน้นการจูงใจเพื่อดึงดูดคนดีคนเก่งเข้าสู่ระบบราชการ สร้างแรงจูงใจเพื่อรักษาคณบดีคนเก่งที่มีอยู่ในระบบราชการ ให้ทุ่มเททำงานอย่าง เต็มศักยภาพ จูงใจผู้มีผลงานดีให้พัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะสูงขึ้น รวมทั้งสร้างทางเลือกใหม่ในชีวิตเพื่อจูงใจกลุ่มเป้าหมายที่อยู่ในระบบราชการให้ออกจากระบบราชการด้วยความสมัครใจ ดำเนินการดังนี้

1.1 ปรับปรุงระบบค่าตอบแทนให้เป็นธรรม เหมาะสม และสอดคล้องกับอัตราค่าจ้างงานของกลุ่มอาชีพต่าง ๆ ในตลาดแรงงาน และสมรรถนะของบุคคล เพื่อให้สามารถจูงใจคนเก่งคนดีเข้าสู่ระบบราชการ ทั้งยังส่งผลต่อคุณภาพชีวิตที่ดีและความมีเกียรติศักดิ์ศรีของอาชีพราชการ

1.2 สร้างระบบการให้ค่าตอบแทนตามผลงานและสมรรถนะของบุคคลที่สามารถจำแนกให้เห็นความแตกต่างของการตอบแทนตามคุณภาพการทำงานในระดับต่างๆ อย่างชัดเจน เพื่อรักษาคณบดีคนดีไว้ในระบบราชการ และจูงใจให้ผู้มีผลงานดีพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น ทั้งนี้ ให้ยึดหลักผลงาน หลักสมรรถนะ และหลักคุณธรรม

1.3 สร้างระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง เพื่อรักษาผู้มีสมรรถนะสูงไว้ในระบบราชการ และดึงดูดผู้มีสมรรถนะสูงเข้าสู่ระบบราชการ ซึ่งเป็นการลดปัญหาการขาดแคลนกำลังคนที่มีสมรรถนะสูงในภาครัฐ

1.4 กำหนดค่าตอบแทนหรือเงินเพิ่มพิเศษสำหรับกลุ่มงานหรือสาขาที่ขาดแคลนหรือกำลังคนในพื้นที่วิกฤติให้ครอบคลุมทั่วถึง เพื่อลดปัญหาการขาดแคลนกำลังคนดังกล่าว รวมทั้งจูงใจให้ปฏิบัติหน้าที่ราชการอย่างทุ่มเทและเต็มศักยภาพ

1.5 สร้างทางก้าวหน้าที่ชัดเจนให้บุคลากรอย่างเหมาะสมกับสมรรถนะที่เพิ่มขึ้นตามความจำเป็นของงานและประโยชน์ของราชการ เพื่อสร้างขวัญกำลังใจและทัศนคติที่ดีต่อระบบราชการ ซึ่งส่งผลต่อการทำงานอย่างเต็มศักยภาพด้วยความเต็มใจ

1.6 ปรับปรุงระบบการเกษียณอายุให้ยืดหยุ่นตามพื้นที่ปฏิบัติงาน ความเชี่ยวชาญในงาน และลักษณะงาน โดยให้พิจารณาว่าตำแหน่งหรือลักษณะงานประเภทใด หรือพื้นที่ใด ควรให้เกษียณอายุต่างจากหลักเกณฑ์ในกรณีปกติ

1.7 ให้มีโครงการถ่ายเทคนออกจากระบบราชการ มีสิ่งจูงใจให้ออกโดยสมัครใจ โดยกำหนดกลุ่มเป้าหมาย เช่น กลุ่มผู้มีผลการปฏิบัติงานต่ำ กลุ่มผู้ปฏิบัติงานในภารกิจที่ควรถ่ายโอน ให้ส่วนท้องถิ่นหรือภาคเอกชน กลุ่มคนรุ่นเก่า เป็นต้น

1.8 ให้สร้างระบบรองรับข้าราชการที่ออกจากระบบราชการในรูปแบบต่างๆ เพื่อเตรียมคนภาคราชการไปทำงานในภาคเอกชนหรือรับดำเนินการเอง รวมทั้งการสร้างการยอมรับบุคลากรจากภาคราชการว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า มีศักยภาพและเป็นผู้มีการเรียนรู้ สังคมประสบการณ์ยาวนาน ซึ่งจะเป็ประโยชน์และมีคุณค่าอย่างมากต่อภาคเอกชน

1.9 ให้ส่วนราชการกำหนดสัดส่วนการให้เงินรางวัลประจำปี ให้แก่บุคคลที่ปฏิบัติงานในสังกัดหน่วยงานที่สามารถลดกำลังคนได้ เพื่อตอบแทนและเป็นแบบอย่างจูงใจให้หน่วยงานอื่น ๆ ดำเนินการดังกล่าว ซึ่งส่งผลต่อการใช้คนอย่างประหยัดคุ้มค่า

1.10 ให้ผู้บังคับบัญชาเอื้ออำนาจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อสร้างแรงจูงใจให้ทุ่มเททำงานอย่างเต็มศักยภาพ ด้วยการให้ความไว้วางใจ การยอมรับ การยกย่อง การให้อำนาจ การให้ความเป็นอิสระ การให้ได้รับโอกาส รวมทั้งการสร้างความผูกพันตามความเหมาะสมกับบุคคล

1.11 ให้ส่วนราชการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสม และจัดให้มีชมรมหรือกิจกรรมที่มีผลต่อการเสริมสร้างความสมดุลของคุณภาพชีวิตและการทำงานเพื่อสร้างความพึงพอใจในความเอื้ออาทรที่ได้รับ มีความผูกพัน และความรู้สึที่ดีต่อองค์กร ผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงาน ซึ่งส่งผลต่อการสร้างสรรค์พฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2. แนวทางการเสริมสร้างขวัญและการจูงใจในการทำงาน ของสมพงษ์ เกษมสิน (2526) มีดังนี้

2.1 สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน ทัศนคติเป็นความรู้สึกหรืออารมณ์ที่บุคคลมีต่อการทำงานในองค์กร กำลังขวัญที่ดึ้นย่อมเกิดจากทัศนคติที่ดีต่อการทำงานของผู้ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา ทัศนคติที่ดีในการทำงานจึงเป็นสิ่งสำคัญประการแรกที่จะต้องเสริมสร้างให้มีขึ้นแก่บุคคลทุกคนในองค์กร

2.2 กำหนดมาตรฐานและสร้างเครื่องมือ สำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน เช่น จัดให้มีระบบประเมินผลงาน (Job Evaluation) เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาให้บำเหน็จความชอบ เลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน สับเปลี่ยนโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่การงาน ซึ่งกำหนดมาตรฐาน

ที่เชื่อถือได้ จะสามารถป้องกันความลำเอียงและข้อครหา อันจะเป็นทางนำไปสู่การเสื่อมขวัญ ในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรได้

2.3 กำหนดเงินเดือนและค่าจ้างอย่างเป็นธรรม เงินมีความสัมพันธ์กับงานของคน โดยตรง ความสัมพันธ์ที่ไม่ได้สัดส่วนระหว่างแรงงานกับค่าจ้างจะทำให้เกิดความไม่พอใจในการทำงานและทำให้ขวัญในการทำงานถดถอยลดน้อยลง แต่อัตราค่าจ้างที่เป็นธรรมนั้น หาใช่เครื่องประกันว่าจะทำให้คนทำงานมีขวัญที่ดีเสมอไป เพราะยังมีเหตุอื่นๆ ที่ทำให้ขวัญถดถอยลดน้อยลงไปได้อีกหลายเหตุ ดังนั้นการบริหารบุคคลที่ดี มิใช่อยู่ที่เพียงแต่กำหนดอัตราเงินเดือน ค่าจ้างให้เป็นธรรมเท่านั้น

2.4 จัดสวัสดิการที่ดี ให้ประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ แก่ผู้ปฏิบัติงานนอกเหนือไปจากรายได้ที่เป็นเงินเดือน ค่าจ้างปกติ เช่น การจัดให้มีที่พักอาศัย สหกรณ์ออมทรัพย์ ช่วยเหลือ ค่าเล่าเรียนบุตร มีวันหยุดพิเศษ การให้สวัสดิการนี้จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย อบอุ่นใจ องค์กรต้องถือเป็นหน้าที่ในการปิดเป่าความทุกข์ร้อนของบุคคลในองค์กร เพื่อเป็นการ สร้างขวัญและขณะเดียวกันทำให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร

3. ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์

มาสโลว์ (Abraham Harold Maslow 1907 : 80-82) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการจูงใจ โดยให้ข้อเสนอแนะว่า ความต้องการของมนุษย์เป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการจูงใจ เขาเชื่อว่า พฤติกรรมที่มนุษย์แสดงออกมานั้น เกิดจากความต้องการของมนุษย์ และมีความต้องการอยู่เสมอ และไม่มีสิ้นสุด ซึ่งความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นสิ่งจูงใจของมนุษย์อีกต่อไป ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้น ที่เป็นสิ่งจูงใจของมนุษย์ ซึ่งความต้องการของมนุษย์จะมีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูงตามลำดับขั้นของความสำคัญ เมื่อความต้องการในลำดับขั้นต่ำได้รับการตอบสนองด้วย มนุษย์ก็จะมีความต้องการในลำดับขั้นสูงขึ้นไปตามลำดับ มาสโลว์ได้จัดลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์เป็น 5 ระดับ คือ

ระดับที่ 1 ความต้องการทางร่างกาย เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานเพื่อการอยู่รอดของมนุษย์ เช่น อาหาร น้ำดื่ม อากาศ เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค

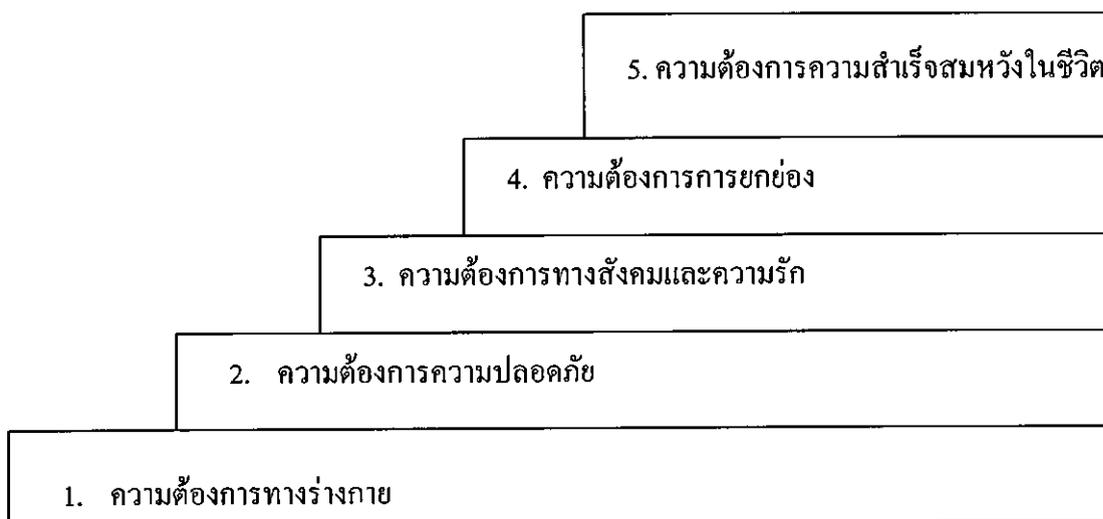
ระดับที่ 2 ความต้องการความปลอดภัย เมื่อความต้องการทางร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการขั้นต่อไป คือ ความต้องการความปลอดภัย ซึ่งรวมถึง ความต้องการความมั่นคงด้วย เช่น ความปลอดภัยจากภัยอันตรายต่างๆ ความปลอดภัยจากโรคภัยไข้เจ็บ ความมั่นคงในอาชีพ ความมั่นคงในทางเศรษฐกิจ

ระดับที่ 3 ความต้องการทางสังคมและความรัก เมื่อความต้องการของร่างกายและความปลอดภัยได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการขั้นต่อไป คือ ความต้องการทางสังคม

และความรัก ความต้องการดังกล่าว ได้แก่ ความต้องการที่จะเข้าร่วมเป็นสมาชิกในองค์กร หรือสังคม ความต้องการให้สังคมยอมรับในความสำเร็จของคุณ ความต้องการมิตรภาพ ความต้องการได้รับความรักจากบุคคลอื่น

ระดับที่ 4 ความต้องการการยกย่อง เมื่อความต้องการทางสังคมและความรักได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการขั้นต่อไป คือ ความต้องการการยกย่อง หมายถึง ความต้องการให้มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความรู้ความสามารถ มีความสำเร็จรวมทั้งได้ตำแหน่งสูงขึ้น ซึ่งจะทำได้รับการยกย่องนับถือ ได้รับคำสรรเสริญ มีเกียรติ มีชื่อเสียงในสังคม

ระดับที่ 5 ความต้องการความสำเร็จสมหวังในชีวิต ความต้องการนี้เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์หลังจากที่ได้รับการตอบสนองความต้องการในขั้นต่างๆ แล้ว เป็นความต้องการที่จะพยายามให้เกิดความสำเร็จในทุกด้านตามความรู้สึกนึกคิดของตนเอง ซึ่งสามารถแสดงได้ดังแผนภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1 ลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Abraham Harold Maslow 1987 : 80 -82)

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีจิตใจของมาสโลว์ ชี้ให้เห็นว่าความต้องการของมนุษย์ในลำดับขั้นที่หนึ่งเมื่อได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์จะเกิดความต้องการในลำดับขั้นต่อไป ดังนั้น การจูงใจให้คนทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ผู้บริหารต้องเข้าใจความต้องการของคนในองค์กร แล้วพยายามตอบสนองความต้องการเหล่านั้น ทั้งนี้เพื่อให้บุคคลในองค์กรเกิดความพอใจมากขึ้น อันจะเป็นการจูงใจให้ผู้นับปฏิบัติงานพึงพอใจในสิ่งตอบสนองความต้องการได้ ผู้นับปฏิบัติงานเกิดความเบื่อหน่าย ผลการปฏิบัติงานก็ตกต่ำไม่มีประสิทธิภาพ

4. ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอรัซเบอร์ก

ทฤษฎีการจูงใจของเฮอรัซเบอร์ก (Frederick Herzberg 1993 : 113 - 115) เป็นทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายจากนักบริหาร คือ ทฤษฎีองค์ประกอบคู่ Motivation - Maintenance Theory หรือ Motivation - Hygiene Theory ซึ่งอธิบายว่า คนมีความต้องการ 2 ระดับ คือ

ระดับที่ 1 ความต้องการระดับต่ำ ได้แก่ ความปรารถนาที่จะได้รับความสบายใจ ไม่มีความเคียดแค้น เช่น มีอาหาร เสื้อผ้า และเงินใช้พอสมควร เป็นต้น

ระดับที่ 2 ความต้องการระดับสูง ได้แก่ ความต้องการอยากเด่น เช่น ต้องการที่จะแสดงความสามารถในการทำงานยาก ๆ ให้เป็นผลสำเร็จ เพื่อจะได้มีชื่อเสียง และได้รับการยอมรับนับถือ

เฟรดเดอริก เฮอรัซเบอร์ก และคณะ ได้ศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน โดยทำการวิจัยถึงความพอใจในการทำงานของนักบัญชีและวิศวกรจำนวน 200 คน จากธุรกิจและอุตสาหกรรม 11 แห่ง ที่เมืองพิทสเบิร์ก มลรัฐเพนซิลเวเนีย สหรัฐอเมริกา วิธีดำเนินการใช้การสัมภาษณ์เพื่อหาคำตอบของคนงานแต่ละคนว่า “อะไรเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความรู้สึกพอใจในงานหรือไม่พอใจในงานที่ทำอยู่”

ผลการสัมภาษณ์สรุปได้ว่า องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานนั้น ไม่ใช่ชนิดเดียวกับองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน หรือกล่าวอีกอย่างหนึ่งว่าสิ่งที่ตรงกันข้ามกับความพึงพอใจในการทำงาน คือ การไม่มีสิ่งที่น่าพึงพอใจให้ทำ แสดงว่าองค์ประกอบทั้งสองอย่างดังกล่าวข้างต้นไม่มีความสัมพันธ์กันแต่อย่างใด

ความคิดเห็นของคนทั่วไปคิดว่า เมื่อบุคคลได้รับผลตอบแทนหรือค่าแรงที่เป็นธรรม ได้รับประโยชน์ที่น่าพึงพอใจ มีความเจริญก้าวหน้า เขาก็จะมีความพึงพอใจ และในทางตรงข้าม หากเขาไม่ได้สิ่งเหล่านั้น เขาก็ไม่พอใจ จึงทำให้เชื่อกันว่า ความพอใจและไม่พอใจเกิดจากสิ่งเดียวกัน เช่น ถ้าคนงานได้รับเงินเดือนสูง เขาก็จะเกิดความพึงพอใจในการทำงาน และถ้าเขาได้รับเงินเดือนต่ำ เขาก็จะเกิดความรู้สึกไม่พอใจในการทำงาน แต่ผลจากการวิจัยของเฮอรัซเบอร์ก สรุปได้ว่ามีปัจจัยสำคัญ 2 ประการที่สัมพันธ์กับความพอใจหรือไม่พอใจในงาน คือ

4.1 ปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับงาน ซึ่งมีผลทำให้เกิดความพึงพอใจ ที่จะทำงานเป็นอย่างมาก จะเป็นสิ่งกระตุ้นให้บุคคลหรือผู้ปฏิบัติงานในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ปัจจัยดังกล่าวประกอบด้วย

4.1.1 ความสำเร็จในการทำงาน หมายถึง ความสำเร็จสมบูรณ์ของงาน ความสามารถในการแก้ปัญหา การมองเห็นผลงาน ความชัดเจนของงาน เป็นความสำเร็จที่วัดได้จากการปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย ตามกำหนดเวลา ความสามารถในการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน และความพอใจในการปฏิบัติงานนั้น

4.1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การยอมรับหรือเห็นด้วยกับความสำเร็จ การได้รับการชมเชย ยกย่อง ชื่นชม เชื่อถือ ไว้วางใจในผลงานหรือการดำเนินงานจากผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลอื่น ๆ

4.1.3 ลักษณะของงานที่ทำ หมายถึง การลงมือกระทำหรือการทำงานเป็นชิ้นเป็นอัน ซึ่งมีกำหนดเวลาหรือเป็นกิจวัตรหรือยึดหยุ่นได้ อาจมีการสร้างสรรค์งานไม่ว่าเป็นงานง่ายหรืองานยาก เป็นงานที่ชวนให้ปฏิบัติไม่น่าเบื่อ เป็นงานที่ส่งเสริมต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นงานที่มีคุณค่า รวมทั้งปฏิบัติงานได้สมบูรณ์หรือทำงานให้เสร็จในเวลาอันสั้น

4.1.4 ความรับผิดชอบ หมายถึง การจัดลำดับของงานได้เอง งานที่ได้รับมอบหมายให้ทำนั้น ผู้บังคับบัญชาไม่จำเป็นต้องตรวจสอบมากเกินไป ผู้ทำงานรับผิดชอบต่อการทำงานอย่างเต็มที่ จะทำให้เกิดความพึงพอใจอย่างมาก

4.1.5 ความก้าวหน้า หมายถึง การได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน หรือค่าจ้างและเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม

4.1.6 การมีโอกาสเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน หมายถึง โอกาสที่จะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญในการทำงาน มีโอกาสได้รับการแต่งตั้ง เลื่อนตำแหน่ง ทำให้สามารถทำงานให้เจริญก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น

4.2 ปัจจัยสุขภาพอนามัย หรือปัจจัยค่าจูน มีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอกของงาน เป็นปัจจัยที่ลดความไม่พอใจในงาน อันจะทำให้คนทำงานเป็นปกติได้เป็นเวลานาน ปัจจัยเหล่านี้มีส่วนช่วยให้การทำงานสุขสบายมากขึ้น ป้องกันมิให้คนผละออกจากงาน ประกอบด้วย

4.2.1 เงินเดือน หมายถึง ผลตอบแทนจากการทำงาน เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน ค่าตอบแทนรวมทั้งสวัสดิการ ประโยชน์เกื้อกูลอื่น ๆ ตามความเหมาะสมของเงินเดือน และขั้นเงินเดือนตามความเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ

4.2.2 ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจอันดีและความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา

4.2.3 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา หมายถึง การติดต่อระหว่างบุคคลกับผู้บังคับบัญชาที่แสดงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ความสามารถทำงานร่วมกันและเข้าใจซึ่งกันและกัน

4.2.4 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หมายถึง การติดต่อระหว่างบุคคลกับเพื่อนร่วมงานที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ความสามารถทำงานร่วมกันและความเข้าใจ ซึ่งกันและกัน

4.2.5 สถานะของอาชีพ หมายถึง องค์ประกอบของสถานะอาชีพที่ทำให้บุคคลรู้สึกต่องาน เช่น การมีรถประจำตำแหน่ง การมีอภิสิทธิ์ต่าง ๆ และอาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับของสังคม มีเกียรติและศักดิ์ศรี

4.2.6 เทคนิคการบังคับบัญชา หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือการบริหารงานด้วยความยุติธรรม

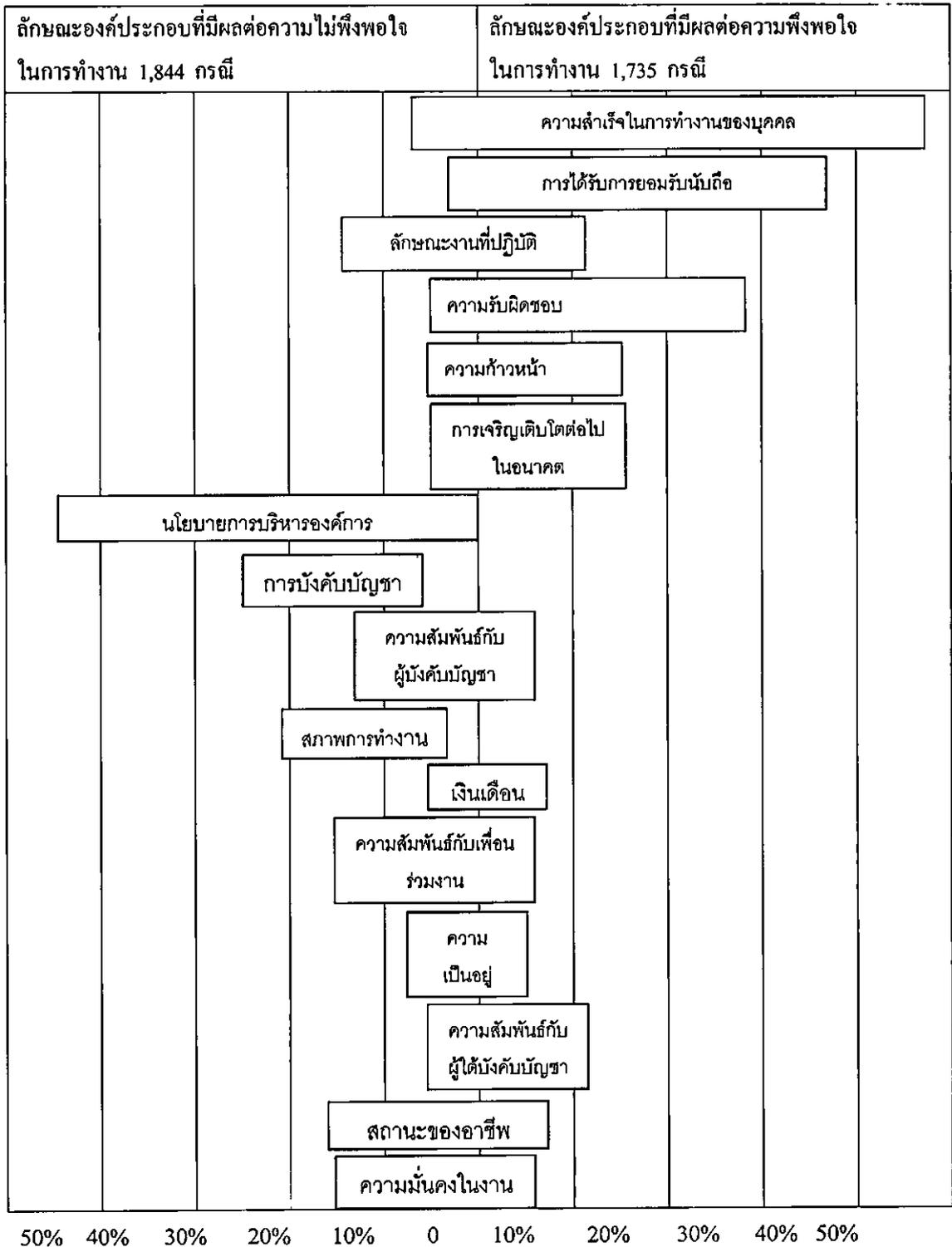
4.2.7 นโยบายและการบริหารงาน หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์กร การให้อำนาจแก่บุคคลในการเข้าดำเนินงานได้สำเร็จ รวมทั้งการติดต่อสื่อสารในองค์กร เช่น การที่บุคคลจะต้องทราบว่าเขาทำงานให้ใคร นั่นคือ นโยบายขององค์กรจะต้องชัดเจนเพื่อให้บุคคลดำเนินงานได้ถูกต้อง

4.2.8 สภาพการทำงาน หมายถึง สถานการณ์ที่ทำให้บุคคลมีความรู้สึกดีหรือไม่ดีในช่วงเวลาที่ทำงาน สภาพความเป็นอยู่ทางครอบครัวและส่วนตัว อันเนื่องมาจากการปฏิบัติงาน

4.2.9. ความเป็นอยู่ส่วนตัว หมายถึง สถานการณ์ที่ทำให้บุคคลมีความรู้สึกดีหรือไม่ดีในช่วงเวลาทำงาน สภาพความเป็นอยู่ทางครอบครัวและส่วนตัวอันเนื่องมาจากการปฏิบัติงาน

4.2.10 ความมั่นคงในงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในงาน ความยั่งยืนของอาชีพหรือความมั่นคงขององค์กร

ซึ่งจากการศึกษาถึงปัจจัยต่าง ๆ ของเฮิร์ชเบอร์กันนั้น สามารถสรุปผลการศึกษาได้ตามแผนภาพที่ 2 ดังนี้



แผนภาพที่ 2 ผลการศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจ

ในการทำงานของเฮอรัชเบอร์ค

ที่มา: จอห์น เซอร์เมอร์ฮอร์น จูเนียร์และคณะ (John R. Schermerhorn Jr. & others 1982 : 45

อ้างถึงใน กฤษณ์ เสร็จกิจดี 2548 : 22)

ปัจจัยจูงใจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้คนเกิดความพึงพอใจในงาน ถ้ามีสิ่งเหล่านี้จะทำให้คนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนปัจจัยจูงใจทำหน้าที่เป็นตัวป้องกันมิให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานนั้น เมื่อใดที่บุคคลได้รับการตอบสนองปัจจัยชนิดนี้อย่างเพียงพอแล้วความไม่พึงพอใจจะหมดไป แต่มิได้หมายความว่าความพึงพอใจจะเกิดขึ้นเมื่อปัจจัยจูงใจได้รับการตอบสนอง

5. ทฤษฎีของ Chester I. Barnard

เบอร์นาร์ด (Barnard 1986 : 142 - 143) กล่าวถึงสิ่งจูงใจที่หน่วยงานใช้เป็นสิ่งกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน คือ

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ ได้แก่ เงินหรือสิ่งของหรือสภาวะทางกายภาพ ที่ให้ค่าตอบแทนแก่ผู้ปฏิบัติงานในการทำงาน
2. สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสของบุคคล ซึ่งไม่เกี่ยวกับวัตถุ ได้แก่ โอกาสที่ผู้ปฏิบัติงานจะได้รับแตกต่างไปจากบุคคลอื่น เช่น ได้รับเกียรติ ชื่อเสียง ได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้นกว่าเดิม โดยผู้บริหารกำหนดหลักเกณฑ์ที่แน่นอน เกี่ยวกับโอกาสพิเศษดังกล่าว เพื่อให้ทุกคนในองค์การได้รับทราบโดยทั่วถึง เพื่อก่อให้เกิดความพยายามตั้งใจที่จะทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ
3. สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับสภาพทางกายภาพอันพึงปรารถนา ได้แก่ การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน ตลอดจนอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ ให้อยู่ในสภาพที่ทุกคนพอใจ
4. สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับผลประโยชน์ของอุดมคติ ซึ่งเป็นผลประโยชน์ที่มีอานิสงส์ ได้แก่ การที่หน่วยงานเปิดโอกาสให้บุคคลได้สนองอุดมคติหรืออุดมการณ์ของตน เช่น ความภาคภูมิใจที่ได้แสดงฝีมือ ความรู้สึกพอใจที่ได้ทำงานอย่างเต็มที่ ฯลฯ
5. สิ่งจูงใจที่เป็นความตั้งใจในสังคม ได้แก่ สภาพการคบหาสมาคมในหมู่ผู้ปฏิบัติงานในองค์การ
6. สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับสภาพการทำงาน ได้แก่ การปรับปรุงสภาพการทำงาน และวิธีการทำงาน ให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของบุคคลในองค์การ รวมถึงให้ตรงกับทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อช่วยให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
7. สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการทำงาน ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าตนเป็นบุคคลในองค์การ
8. สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับสภาพการอยู่ร่วมกันฉันท์มิตร ได้แก่ สภาพความสัมพันธ์ของผู้ปฏิบัติงานในองค์การที่มีความสัมพันธ์กันอย่างดี มีความเป็นมิตร รู้จักกันอย่างกว้างขวางสนิทสนมกลมเกลียวกัน ช่วยเหลือกัน ร่วมมือกันทำงาน

6. ทฤษฎีของ Haller B. Gilmer et al.

กิลเมอร์ (Gilmer 1967 : 380 – 384 อ้างถึงใน สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ 2541: 141) กล่าวถึง ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ดังต่อไปนี้

1. ความมั่นคงปลอดภัย ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน การได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา
2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ได้แก่ การมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น
3. การจัดการ ได้แก่ ความพอใจต่อสถานที่ที่ปฏิบัติงานอยู่ รวมทั้งการดำเนินงานในการทำงานของหน่วยงาน
4. ค่าจ้างและค่าตอบแทน ได้แก่ จำนวนเงินรายได้ประจำวันที่ได้รับ และรายได้ที่จ่ายตอบแทนพิเศษ ที่หน่วยงานจ่ายให้กับผู้ปฏิบัติงาน
5. ลักษณะงานที่ทำ ได้แก่ การได้ทำงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ
6. การนิเทศงานหรือการฝึกอบรม ได้แก่ การให้โอกาสในการหาความรู้เพิ่มเติม โดยการศึกษาต่อ ฝึกอบรม และดูงาน
7. การติดต่อสื่อสาร ได้แก่ การติดต่อสัมพันธ์กันทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน
8. สภาพการทำงาน ได้แก่ แสง สี เสียง อากาศ เหมาะกับการทำงาน
9. ลักษณะทางสังคม ได้แก่ ความรู้สึกพอใจที่ผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข เกิดความพึงพอใจในการทำงาน
10. สิ่งตอบแทนหรือผลประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ เช่น เงินบำเหน็จบำนาญ สวัสดิการที่อยู่อาศัย ค่ารักษาพยาบาล

7. ทฤษฎีองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Peter M. Senge

Peter M. Senge ผู้เชี่ยวชาญในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ กล่าวไว้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ “องค์การที่ซึ่งบุคลากรสามารถเพิ่มพูนความรู้ความสามารถได้อย่างต่อเนื่อง และสามารถสร้างผลงานได้ตามความปรารถนา อีกทั้งเป็นแหล่งสร้างความคิดทางปัญญาโดยการเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ร่วมกัน” และการที่จะสร้างให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้น Peter M. Senge ได้แนะนำว่าองค์การต้องสร้างวินัย 5 ประการ (Fifth Discipline) ให้เกิดขึ้นแก่บุคลากร ดังต่อไปนี้

1. บุคลากรที่มีความรอบรู้ (Personal Mastery) การเรียนรู้ของปัจเจกบุคคลเป็นจุดเริ่มต้นขององค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งบุคคลควรต้องได้รับการส่งเสริมให้มีการพัฒนาอยู่เสมอ โดยในการพัฒนาควรเป็นไปอย่างต่อเนื่อง รูปแบบของการเรียนรู้จะเน้นการเรียนรู้ในที่ทำงาน (Work Place Learning) หรือการเรียนรู้งานในหน้าที่ (On the Job Learning)

2. รูปแบบความคิด (Mental Models) รูปแบบความคิดของบุคคลมีอิทธิพลต่อแนวทางการปฏิบัติของบุคคลนั้นๆ อีกทั้งเป็นสิ่งที่กำหนด พฤติกรรมการปฏิบัติงานว่าจะมีลักษณะเช่นไร ด้วยเหตุนี้ องค์กรต้องพัฒนาบุคลากรให้มีการเรียนรู้และเข้าใจถึงสิ่งที่บุคคลต้องการ(Self Vision) กับสิ่งที่องค์กรต้องการ (Organizational Vision) ซึ่งองค์กรควรเตรียมการสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนแนวความคิดระหว่างกันอันทำให้คนในองค์กรมีแนวความคิดไปในแนวทางเดียวกัน และนำไปสู่ผลงานที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

3. วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ความสอดคล้องระหว่างวิสัยทัศน์ขององค์กร และวิสัยทัศน์ของบุคคล ส่งผลให้บุคคลปฏิบัติหน้าที่ด้วยความผูกพันมิใช่เพียงแต่การทำตามหน้าที่เท่านั้น ดังนั้นจุดมุ่งหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้คือการผลักดันให้บุคคลในองค์กรทุกคนมีข้อสัญญาผูกมัดทางใจ โดยอาศัยจุดประสงค์ร่วมกันบนพื้นฐานของการเป็นหุ้นส่วน (Partner) ซึ่งสิ่งดังกล่าวเกิดขึ้นได้เนื่องจากการแลกเปลี่ยนแนวความคิด ความรู้ ประสบการณ์ ซึ่งกันและกันนั่นเอง

4. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่ควรให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งเก่งอยู่ผู้เดียวในองค์กร ควรก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ (Formal) และไม่เป็นทางการ (Informal) ก่อให้เกิดเป็นความรู้ ความคิดร่วมกัน ภายในองค์กร การดำเนินการอาจตั้งเป็นทีมเรียนรู้เพื่อพิจารณาความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร รวมทั้งสภาพความเป็นไปภายในองค์กร เพื่อนำมาแลกเปลี่ยนแนวความคิดและนำไปสู่ข้อกำหนดในการปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

5. ความคิดเป็นระบบ (System Thinking) เป็นวินัยข้อที่สำคัญมาก มีลักษณะ คือ การพิจารณาองค์การต้องพิจารณาในรูปแบบของกรวมขององค์การ ไม่ควรพิจารณาแต่เพียงปัจเจกบุคคลเท่านั้น มีกรอบแนวความคิด คือ คิดเป็นกลยุทธ์ เน้นรูปแบบที่สามารถนำมาปฏิบัติจริงได้ คิดทันเหตุการณ์ การคิดควรทันต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อองค์การ และสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันเหตุการณ์ การมองเห็น โอกาส การคิดไม่เพียงแต่การคิดในปัญหาเฉพาะหน้าเท่านั้น แต่ควรพิจารณาถึงสภาพการณ์ในอนาคต เพื่อสามารถกำหนดแนวทางการปฏิบัติเชิงรุกได้

Lyman W. Porter and Edward E. Lawler (1967 : 23 อ้างถึงใน นาดชา ชัยชื่อ 2545 : 28) กล่าวว่า โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน หมายถึง การมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานสูงขึ้น ตลอดจนได้รับการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนพิเศษ เลื่อนยศ รวมทั้งโอกาสที่จะได้รับการพัฒนาในด้านความรู้ เช่น การศึกษาต่อ ดูงาน และฝึกอบรม เป็นต้น

ดังนั้น การจงใจเป็นส่วนหนึ่งของการเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน ตามปกติบุคคลมีความสามารถในการทำสิ่งต่างๆ ได้หลายอย่างหรือมีพฤติกรรมแตกต่างกัน แต่พฤติกรรมเหล่านี้จะแสดงออกเพียงบางโอกาสเท่านั้น สิ่งที่จะผลักดันถึงความสามารถของคนออกมาได้ คือ แรงจูงใจ จึงอาจกล่าวได้ว่า การจงใจเป็นการกระตุ้นให้บุคคลแสดงความรู้ ความสามารถ และศักยภาพออกมาเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

นิภา ทองไทย (2517 : อ้างใน นาดยา ชัยชื่อ 2545 : 29) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการพลเรือนสามัญในสำนักงานกฤษฎมนตรี ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยต่อไปนี้ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการ คือ ความก้าวหน้า เงินเดือน การเลื่อนขั้น ผู้ร่วมงาน บรรยากาศที่ดีในห้องทำงาน ความมั่นคงของทุกคนในหน่วยงาน ความเอาใจใส่ของผู้บังคับบัญชา ความเข้าใจกันระหว่างลูกน้องและหัวหน้า ความสามัคคีของผู้ร่วมงาน ขวัญของข้าราชการ ความตั้งใจทำงาน ระบบบริหารงาน งานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ ความรับผิดชอบต่องาน ผู้บังคับบัญชาที่ดี ความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชา ความสามารถของข้าราชการ และความซื่อสัตย์ในหน้าที่

วีระชาติ แก้วไสย (2518 อ้างถึงใน สุวณี ตีระณะ 2545 : 32) ได้ศึกษาเรื่ององค์ประกอบที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนประถมศึกษาศึกษาจังหวัดเชียงราย พบว่า องค์ประกอบที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของครูในระดับสูง คือ ความสำเร็จของงาน ความรับผิดชอบ และความปลอดภัยในการทำงาน ส่วนองค์ประกอบที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในระดับต่ำ คือ นโยบายและการบริหารงาน เงินเดือน ความเป็นอยู่ส่วนตัว และลักษณะงาน องค์ประกอบที่มีแนวโน้มทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ การยอมรับนับถือ ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน องค์ประกอบที่มีแนวโน้มทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ นโยบายและการบริหารงาน เงินเดือน ลักษณะงาน และฐานะทางอาชีพ ในสาขาสังคม นอกจากนี้เมื่อศึกษาตัวแปรอิสระพบว่า อายุราชการและวุฒิการศึกษาของครู โดยส่วนรวมไม่ทำให้เกิดความรู้สึกรู้สึกที่แตกต่างกันต่อองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน

เรวัตร์ เกรือบุคคี (2541 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานสอบสวนฝ่ายปกครองในการเข้าร่วมสอบสวนคดีอาญา : ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดสุรินทร์ ผลการศึกษาพบว่า รายได้ ระดับการศึกษา โอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน การได้รับการยอมรับนับถือ เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานสอบสวนฝ่ายปกครอง

วิกสตรอม (Vickstrom) (อ้างถึงใน บุญเลิศ สิริภักทรวิช 2541 : 25) ได้ศึกษาระดับของสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการทำงาน โดยใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูจำนวน 373 คน โดยการตอบแบบสอบถามพบว่าสิ่งที่ทำให้ครูมีความพึงพอใจ 4 ลำดับแรก คือ ความรู้สึกที่ได้รับ ความสำเร็จในการทำงาน ลักษณะของงานที่ทำให้ความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา และความรับผิดชอบ ส่วนสิ่งที่ทำให้ครูมีความพึงพอใจในระดับต่ำ คือ นโยบายและการบริหารสภาพการทำงาน ผลกระทบของงานต่อชีวิตส่วนตัว

ผนิพันธุ์ โตจันทร์ (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การประเมินประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ : ศึกษาเฉพาะกรณีกองกำกับการ 1 กองตำรวจสันติบาล 2 พบว่าสถานภาพส่วนบุคคล ได้แก่ ระดับชั้นยศ เงินเดือน และอายุราชการ ไม่ส่งผลให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน แต่อายุ และระดับการศึกษาที่แตกต่างกันจะส่งผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานแตกต่างกัน ความพึงพอใจเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล และการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน แต่ความพึงพอใจเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจในด้านการปฏิบัติงาน ด้านสภาพสถานที่ทำงาน และความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

นาคยา ชัยชื้อ (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักรับสวนและปราบปราม สังกัดกรมศุลกากร พบว่า ความก้าวหน้าในการทำงานและปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ระดับตำแหน่ง และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งปัจจุบัน ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ส่วนความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และความมั่นคงในการทำงานมีความสัมพันธ์ในเชิงลบกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

กชกร เอ็นดูราษฎร์ (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัท โกรเฮ่ สยาม จำกัด พบว่า พนักงานมีความพึงพอใจโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงาน ได้แก่ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านผู้บังคับบัญชา ด้านผลตอบแทนหรือรายได้

กฤษณ์ เสร็จกิจดี (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยเชิงจิตที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูระดับประถมศึกษาของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า

1. ปัจจัยเชิงจิตในการปฏิบัติงานของครูระดับประถมศึกษาของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดสุพรรณบุรีอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้านก็อยู่ในระดับมาก
2. ผลการปฏิบัติงานของครูระดับประถมศึกษาของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดสุพรรณบุรีอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านก็อยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน
3. ปัจจัยเชิงจิตในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คือ สภาพการทำงาน การได้รับการยกย่อง ความสำเร็จในการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และค่าจ้างหรือเงินเดือน

มณฑล รอยตระกูล (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสรรพากรพื้นที่สาขา ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับการปฏิบัติงานของสรรพากรพื้นที่สาขาอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ระดับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ งานบริหารงานทั่วไป งานรับชำระและคืนภาษี และงานสำรวจและเร่งรัดภาษีอากรค้าง
2. ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า สรรพากรพื้นที่สาขามีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากเกือบทุกด้าน ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ นโยบายและการบริหาร การปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สภาพการทำงานและความมั่นคงในการทำงาน ส่วนแรงจูงใจในด้านความก้าวหน้าและด้านเงินเดือนมีแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง
3. แรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในภาพรวม มี 5 ด้าน ได้แก่ ความมั่นคงในงาน ความสำเร็จของงาน นโยบายและการบริหาร ความก้าวหน้า และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

พรวรรณ จันทรสข (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานคลังจังหวัด กรมบัญชีกลาง พบว่า

1. ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานคลังจังหวัด ได้แก่ ปัจจัยด้านการปฏิบัติงาน และปัจจัยส่งเสริมด้านทรัพยากรมนุษย์ ส่วนปัจจัยบุคคลไม่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
2. ปัจจัยการปฏิบัติงานด้านความรู้เกี่ยวกับระบบบัญชีสำนักงานคลัง และความรู้เกี่ยวกับคอมพิวเตอร์และระบบเครือข่าย มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานคลังจังหวัดในระดับต่ำ และพบว่าเจ้าหน้าที่สำนักงานคลังส่วนใหญ่สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานได้ด้วยตนเอง สามารถให้คำแนะนำและชี้แจงวิธีปฏิบัติงานแก่เพื่อนร่วมงาน

มีความแม่นยำในกฎ ระเบียบและวิธีปฏิบัติงานเกี่ยวกับระบบงานและใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยในการทำงานได้

3. ปัจจัยส่งเสริมด้านทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรม ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานและการจัดสวัสดิการ มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานคลังจังหวัดในระดับสูง

4. ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานคลังจังหวัดในด้านความจงรักภักดีต่อองค์กรอยู่ในระดับสูง ด้านความก้าวหน้าและด้านการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับปานกลาง และพบว่า เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่พอใจที่มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งตามความรู้ความสามารถและได้รับโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ จึงรู้สึกเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ และร่วมมือกันทำงานอย่างเป็นทีม

งานวิจัยต่างประเทศ

กูซโซ และดิกสัน (Guzzo and Dickson 1996 : Abstract) ได้ศึกษาเรื่องทีมงานในองค์กร กรณีการปฏิบัติงานและประสิทธิผล ซึ่งเป็นการศึกษางานวิจัยในเรื่องของกลุ่มและทีมงาน ที่ให้ความสำคัญเป็นพิเศษต่อปัจจัยที่พิจารณาจากงานวิจัยซึ่งมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของทีมงาน ต่อการทำงานในองค์กร การปฏิบัติงานในหลายด้านมีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่สามารถพิจารณาได้ รวมทั้งองค์ประกอบของกลุ่ม การมีความร่วมกลุ่มร่วมมือกันและการจูงใจ แต่ถึงกระนั้นประเด็นที่แน่นอน (เช่น องค์ประกอบขององค์กร) ได้มีการวิจัยอย่างจริงจังมากกว่าปัจจัยอื่นๆ และมีการศึกษาอย่างละเอียดในเชิงลึก รวมทั้งลูกเรือของสายการบิน กลุ่มผู้สนับสนุนคอมพิวเตอร์ และรูปแบบที่หลากหลายของทีมงานอิสระ หลักฐานของกระบวนการพื้นฐานในองค์กรและประสิทธิผล การปฏิบัติงานของกลุ่มที่มีการทบทวนการศึกษา รวมทั้งการศึกษาทบทวนข้อค้นพบจากการศึกษา การออกแบบองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการนำไปสู่การปฏิบัติของทีมงาน ข้อค้นพบจากการศึกษาเหล่านี้ ได้แสดงให้เห็นข้อสนับสนุนที่มีความเข้มแข็งสำหรับค่านิยมของทีมงานต่อประสิทธิผลขององค์กร การทบทวนได้รวบรวมข้อสรุปการศึกษาการคัดเลือกคำถามเปิดและการรวบรวมทิศทางในการวิจัยของกลุ่ม

คิบเพินเบิร์ก และแดน (Knippenberg and Dann : 2000 : Abstract) ได้ศึกษาเรื่อง การจูงใจ การทำงานและการปฏิบัติงาน กรณีศึกษาลักษณะทางสังคม โดยการศึกษาวิเคราะห์จากมุมมองแนวคิดทฤษฎีทางสังคมและทฤษฎีลำดับความสำคัญของตนเอง โดยมีศูนย์กลางในการวิเคราะห์ที่เป็นความสัมพันธ์ไปสู่การศึกษาขององค์กรและการจูงใจ การวิเคราะห์ในเชิงทฤษฎีเป็นเสมือนการแสดงให้เห็นถึงการศึกษานในเชิงประจักษ์ในความสัมพันธ์ในลักษณะขององค์กรกับการจูงใจ และการปฏิบัติงานที่นำไปสู่การสรุปในลักษณะเชิงบวกของความสัมพันธ์ต่อการจูงใจ การทำงาน

การปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบและบริบทต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานได้ขยายไปสู่ (1) ลักษณะทางสังคมอย่างต่อเนื่อง และ (2) ผลการปฏิบัติงานที่สูง และได้รับการยอมรับรับรู้ว่า เป็นผลประโยชน์ของกลุ่มและหรือขององค์กร ย่อมเป็นการจูงใจในการทำงานและปฏิบัติงานต่อไป

เฮโล และไวทาลา (Helou and Viitala 2004 : Abstract) ได้ศึกษาเรื่องปฏิสัมพันธ์ของการจูงใจ กับวัฒนธรรม กรณีศึกษาการผสมผสานของวัฒนธรรมโดยพบว่า การจูงใจพนักงานเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับทุกองค์กรที่จะมุ่งไปสู่ความสำเร็จ แต่อย่างไรก็ตาม กระบวนการของการจูงใจไม่ได้มุ่งไปโดยตรงที่ไปสู่ความหลากหลายของความต้องการของปัจเจกบุคคล หน้าที่ความรับผิดชอบได้ถูกกำหนดขึ้นมา แม้ว่าจะมีความยุ่งยาก โดยความจริงซึ่งเป็นความต้องการส่วนบุคคลที่มีการเลือกศึกษาในไม่กี่ปีที่ผ่านมา สำหรับเนื้อหาสำคัญ ในหลายๆ สถานการณ์ของค่าตอบแทนทางการเงินไม่ได้รับการพิจารณาในฐานะปัจจัยจูงใจหลักของพนักงาน ดังนั้น การดำเนินการในการจูงใจที่หลากหลายจึงได้รับการพัฒนาและได้นำไปสู่การพิจารณา เช่น ประเด็นในข้อของสิ่งแวดล้อมในการทำงาน และลักษณะของงาน การวิจัยนี้เป็นการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างสวีเดนและฟินแลนด์ การศึกษาได้กำหนดวัตถุประสงค์ที่แสดงให้เห็นถึงวัฒนธรรมแบบมีส่วนร่วม ที่มีผลต่อการใช้การดำเนินการ การจูงใจ ในอุตสาหกรรม ข้อมูลสารสนเทศ ซึ่งเป็นไปตามข้อค้นพบที่รวบรวมมาจาก 2 องค์กร คือ Sasken Finland OY และ SYS Steam โดยพบว่า วัฒนธรรมได้มีอิทธิพลต่อการเลือกการปฏิบัติในการจูงใจ ประเด็นวัฒนธรรมมีผลอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมแบบมีส่วนร่วม ที่เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือการเรียนรู้ของบุคคล

ว็อง, ชิ และวิลสัน (Wong, Shi and Wilson 2004 : Abstract) ได้ศึกษาเรื่องประสิทธิภาพ องค์กรประกอบด้านเพศ สถานะทางสังคม ความพึงพอใจต่อกระบวนการตัดสินใจ และการปฏิบัติงานของกลุ่ม โดยมีเป้าหมายเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ที่สำคัญท่ามกลางสถานะทางสังคม ความพึงพอใจต่อกระบวนการตัดสินใจ ประสิทธิภาพที่มีความสัมพันธ์ของสมาชิกของกลุ่ม และการปฏิบัติงานของกลุ่ม ผลกระทบขององค์ประกอบด้านเพศต่อสถานะทางสังคมและความพึงพอใจต่อกระบวนการตัดสินใจ โดยศึกษาจากนักศึกษามหาวิทยาลัยที่เป็นอาสาสมัครรวม 72 คน การศึกษาถูกออกแบบโดยการสุ่มประชากรไปสู่การเป็นสมาชิกของกลุ่มจำนวน 24 คน และถูกกำหนดให้มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการตัดสินใจ โดยมีข้อค้นพบหลักดังนี้

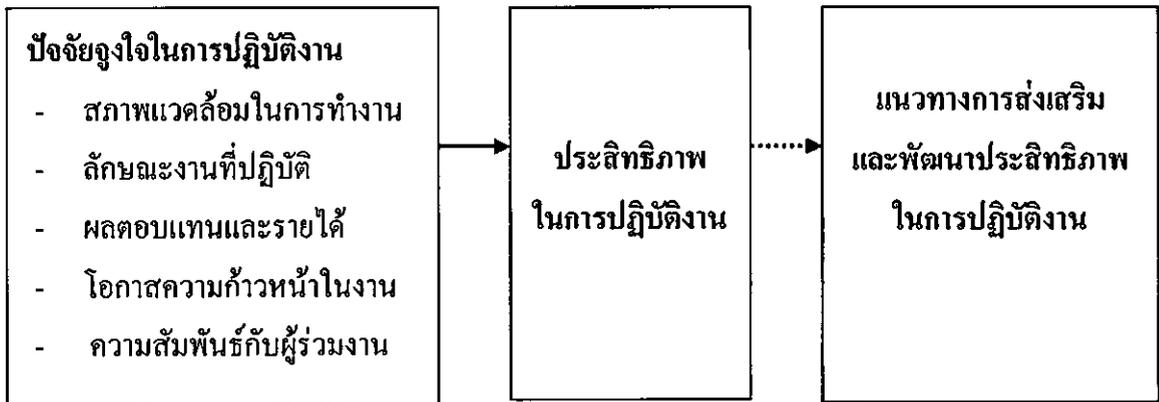
1. มีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างการรับรู้ของกลุ่มทางสถานะทางสังคมและความพึงพอใจต่อกระบวนการตัดสินใจของเขา
2. มีความสัมพันธ์ในทางบวกระหว่างความพึงพอใจต่อกระบวนการตัดสินใจของกลุ่มหรือผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม

3. มีความสัมพันธ์ในทางบวกระหว่างการได้รับประสบการณ์ที่มีความสัมพันธ์
ในสิ่งแวดล้อมขององค์กรที่เหมือนกับผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม

4. สถานะทางสังคมของกลุ่มที่มีความหลากหลายทางเพศมีมากกว่ากลุ่มที่เป็นเพศเดียวกัน
รวมทั้งประสบการณ์ที่มีความสัมพันธ์เป็นผู้ที่ควบคุมอำนวยความสะดวกในความสัมพันธ์ระหว่าง
ความพึงพอใจต่อกระบวนการตัดสินใจและการปฏิบัติงานของกลุ่ม

พีททริก ซี และคณะ (Patrick C. and Others 2008 : Abstract) ได้ศึกษาเรื่อง
ผู้มีส่วนร่วมต่อระบบการปฏิบัติงานที่สูง และประสิทธิผลขององค์กร เป็นการรวบรวมข้อมูลจาก
132 หน่วยงานที่ดำเนินงานในไอซ์แลนด์ คณะผู้ศึกษาได้ศึกษาถึงผลกระทบของระบบการปฏิบัติงาน
ที่มีผลการประเมินในระดับสูงและผู้มีส่วนร่วมในผลการปฏิบัติงานที่สูงของผู้มีส่วนร่วมต่อองค์กร
ผลการศึกษาแสดงให้เห็นผลการปฏิบัติงานที่มีผลการประเมินในระดับสูงกับการปฏิบัติงาน
ของผู้มีส่วนร่วมขององค์กรมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับผลผลิตของแรงงานนวัตกรรมของ
สถานที่ทำงานและมีความสัมพันธ์ในทางลบกับการหมุนเวียนของอาสาสมัคร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง
ทั้งผลการปฏิบัติงานที่มีผลการประเมินในระดับสูงและผู้มีส่วนร่วมกับองค์กรมีความสัมพันธ์
ในเชิงบวกกับผลผลิตของแรงงานและการดูแลรักษาพนักงาน และมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่าง
ผู้ร่วมงานและนวัตกรรมของสถานที่ทำงาน ซึ่งเป็นผลมาจากระบบผลการปฏิบัติงานที่มีผลการประเมิน
ในระดับสูง

จากทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสรุปได้ว่า แรงจูงใจมีความสัมพันธ์โดยตรงกับ
ผลการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ซึ่งความสำเร็จของ
องค์กรจะเกิดจากปัจจัยหลายอย่างประกอบเข้าด้วยกันอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะต้องศึกษา
แนวทางและวิธีการที่จะโน้มน้าวหรือจูงใจให้บุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
เต็มตามศักยภาพของแต่ละบุคคล ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งที่จะศึกษาปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงาน
มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานหรือไม่ และแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพ
การปฏิบัติงาน ซึ่งมีผู้ให้แนวคิดและศึกษาไว้หลายท่าน และได้สรุปมาจากความถี่ของแนวความคิด
ที่ซ้ำกันของนักทฤษฎีและนักวิชาการต่าง ได้แก่ เฮอร์ซเบอร์ก เรวัตร์ เกร็อบนอร์ดี นาดยา ชัยชื่อ
ฉนิพันธุ์ โดจันท์ กชกร เอ็นดูรายณ์ มณฑล รอยตระกูล พรพรรณ จันทร์สุข และกฤษณ์ เสรีจิจิติ
โดยศึกษาตัวแปร 5 ตัวแปร ได้แก่ 1) สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน 2) ลักษณะงานที่ปฏิบัติ
3) ผลตอบแทนและรายได้ 4) โอกาสความก้าวหน้าในงาน 5) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน
โดยเขียนเป็นกรอบแนวความคิดในการวิจัย ดังแผนภาพที่ 3 ดังนี้



แผนภาพที่ 3 กรอบแนวคิดในการวิจัยของผู้วิจัย

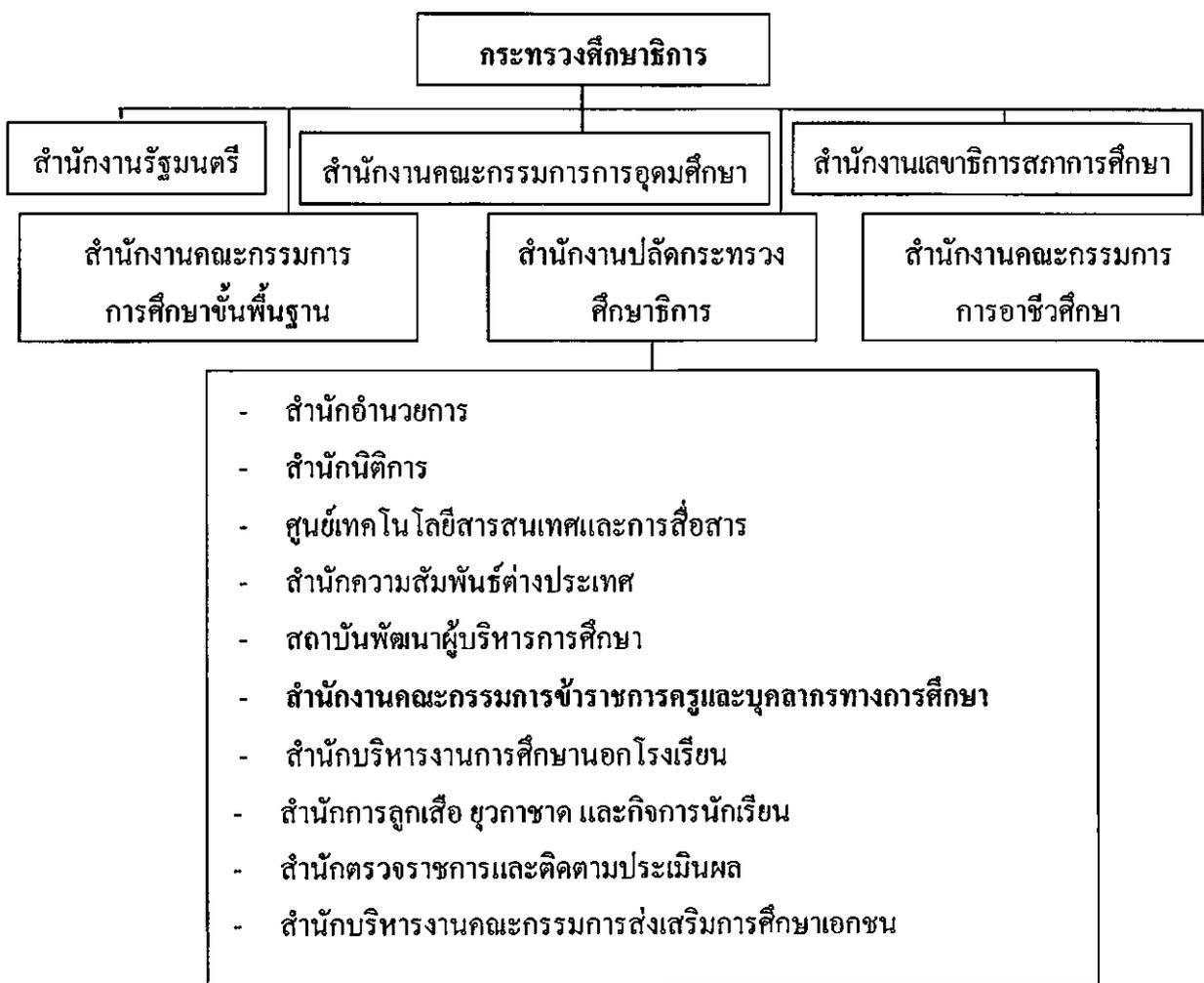
บทที่ 3

โครงสร้างอำนาจหน้าที่ และการบริหารงานของสำนักงาน ก.ค.ศ.

โครงสร้างของกระทรวงศึกษาธิการ

ด้วยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการมีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 7 กรกฎาคม 2546 และกฎการแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ข้อ 3 (6) ได้หลอมรวมหน่วยงานทางการศึกษา คือ ทบวงมหาวิทยาลัย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ และกระทรวงศึกษาธิการ เป็นหน่วยงานเดียวกัน เป็นกระทรวงศึกษาธิการตามโครงสร้างการบริหารราชการใหม่ โดยให้มีบทบาทและอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการส่งเสริมและกำกับดูแลการศึกษาทุกระดับและทุกประเภท กำหนดนโยบายแผน และมาตรฐานการศึกษา การสนับสนุนทรัพยากรเพื่อการศึกษา รวมทั้งส่งเสริมและประสานงานการศึกษา ศิลปะ วัฒนธรรม และการกีฬาเพื่อการศึกษา การติดตามตรวจสอบ และประเมินผล โดยมีหัวหน้าส่วนราชการขึ้นตรงต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ดังนี้

1. สำนักงานรัฐมนตรี
2. สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
3. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา
4. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
5. สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา
6. สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา



แผนภาพที่ 4 การแบ่งส่วนราชการของกระทรวงศึกษาธิการ

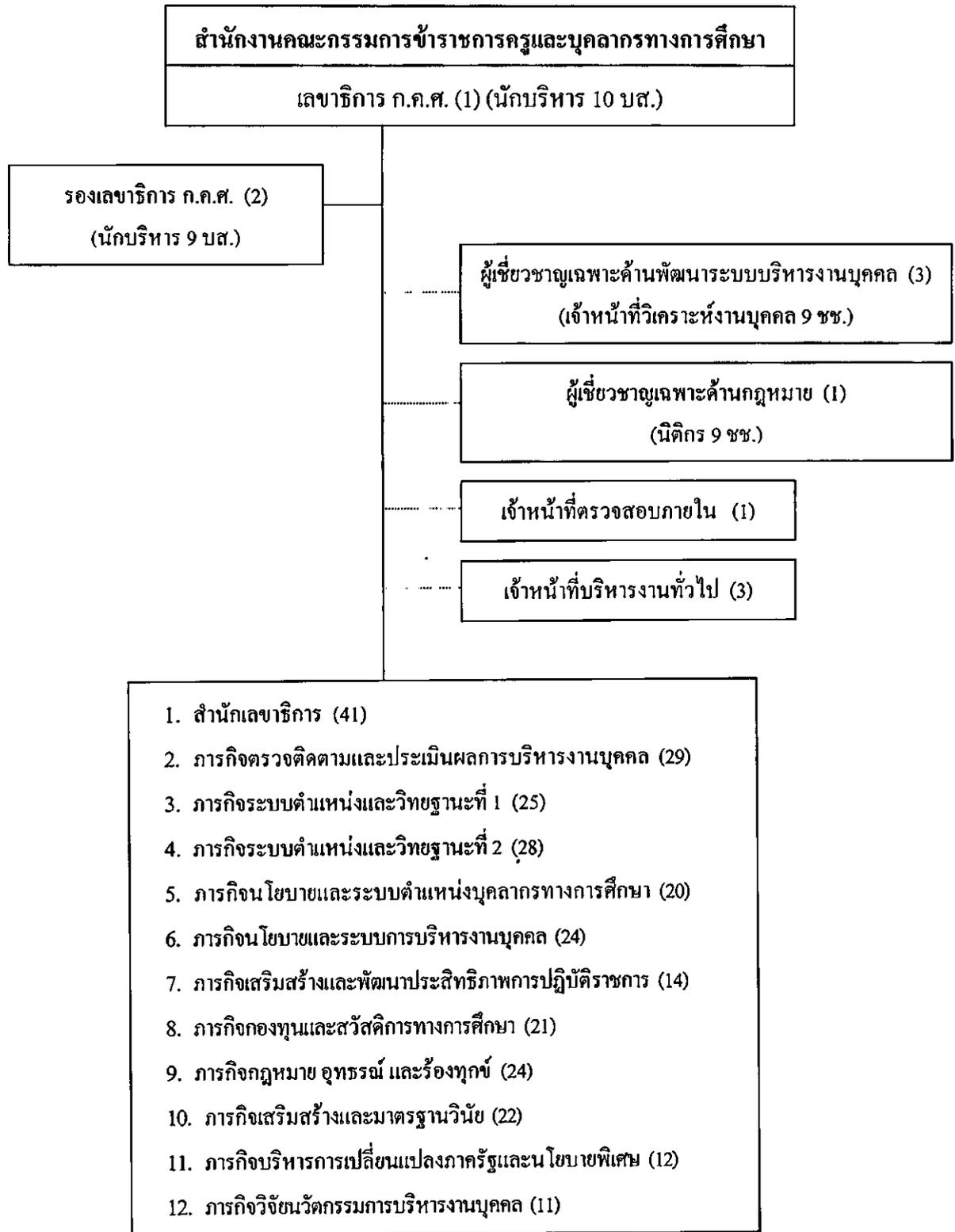
โครงสร้างของสำนักงาน ก.ค.ศ.

สำนักงาน ก.ค.ศ. มีฐานะเป็นสำนักหนึ่งในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งตามมาตรา 20 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2551) กำหนดให้มีสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เรียกโดยย่อว่า “สำนักงาน ก.ค.ศ.” มีเลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เรียกโดยย่อว่า “เลขาธิการ ก.ค.ศ.” มีฐานะเป็นอธิบดี เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการและบริหารราชการของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ดำเนินงานการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยการกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคลไปยังส่วนราชการที่บริหารจัดการศึกษา เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา กำหนดกฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ และวิธีการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู

และบุคลากรทางการศึกษา ส่งเสริมสนับสนุน การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้มีความรู้ คุณธรรม จริยธรรม ส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา ตลอดจนช่วยเหลือปัญหาหนี้สินและเสริมสร้างค่านิยมในการประหยัดและมีวินัยทางการเงิน แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยกำหนดโครงสร้างตามภารกิจของสำนักงาน ก.ค.ศ. ออกเป็น 1 สำนัก 11 ภารกิจ และ 1 หน่วยตรวจสอบภายใน* ดังนี้

1. สำนักงานเลขาธิการ
2. ภารกิจตรวจติดตามและประเมินผลการบริหารงานบุคคล
3. ภารกิจระบบตำแหน่งและวิทยฐานะที่ 1
4. ภารกิจระบบตำแหน่งและวิทยฐานะที่ 2
5. ภารกิจนโยบายและระบบตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษา
6. ภารกิจนโยบายและระบบการบริหารงานบุคคล
7. ภารกิจเสริมสร้างและพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ
8. ภารกิจกองทุนและสวัสดิการทางการศึกษา
9. ภารกิจกฎหมาย อุตสาหกรรม และร้องทุกข์
10. ภารกิจเสริมสร้างและมาตรฐานวินัย
11. ภารกิจบริหารการเปลี่ยนแปลงภาครัฐและนโยบายพิเศษ
12. ภารกิจวิจัยนวัตกรรมการบริหารงานบุคคล
13. หน่วยตรวจสอบภายใน

*หมายเหตุ : เป็นการแบ่งหน่วยงานภายในเพื่อการบริหารงานให้เป็นไปตามหน้าที่และความรับผิดชอบ



แผนภาพที่ 5 โครงสร้างและอัตรากำลังของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู
และบุคลากรทางการศึกษา

ซึ่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 ตามมาตรา (20) ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของสำนักงาน ก.ค.ศ. ไว้ดังนี้

1. เป็นเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการดำเนินงานในหน้าที่ของ ก.ค.ศ.
2. วิเคราะห์และวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และการจัดระบบบริหารราชการในหน่วยงานการศึกษา
3. ศึกษา วิเคราะห์เกี่ยวกับมาตรฐาน หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
4. พัฒนาระบบข้อมูล และจัดทำแผนกำลังคนสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
5. ศึกษา วิเคราะห์ เสนอแนะนโยบาย ประสานงานและดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
6. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และบริหารเงินทุน ตลอดจนสวัสดิการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
7. กำกับ ติดตาม และตรวจสอบการปฏิบัติการตามพระราชบัญญัตินี้ของหน่วยงานการศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษา
8. จัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เสนอ ก.ค.ศ.
9. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้ กฎหมายอื่น หรือตามที่ ก.ค.ศ. มอบหมาย

โครงสร้างของ ก.ค.ศ.

โดยการดำเนินงานบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา จะดำเนินการในรูปองค์กรคณะบุคคล ที่เรียกว่า “คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา” เรียกโดยย่อว่า ก.ค.ศ. (Teacher Civil Service and Educational Personnel Commission : TEPC) เป็นองค์กรกลางทำหน้าที่กำหนดนโยบาย ออกกฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์และวิธีการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยมีสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา หรือ สำนักงาน ก.ค.ศ. (Office of the Teacher Civil Service and Educational Personnel Commission : OTEPC) ทำหน้าที่เป็นเลขานุการของ ก.ค.ศ. กล่าวคือ เป็นเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการดำเนินงานในหน้าที่ของ ก.ค.ศ. นับตั้งแต่พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 มีผลใช้บังคับเมื่อวันที่ 24 ธันวาคม 2547 โดยองค์ประกอบ

ของคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) จำนวน 28 คน ประกอบด้วย รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ (ประธาน) ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (รองประธาน) กรรมการ โดยตำแหน่ง (8 คน) กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ (9 คน) และผู้แทนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (9 คน)

ซึ่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 มาตรา 19 กำหนดให้ ก.ค.ศ. มีอำนาจและหน้าที่ไว้ดังนี้

1. เสนอแนะและให้คำปรึกษาแก่คณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับนโยบายการผลิตและการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามพระราชบัญญัตินี้
2. กำหนดนโยบาย วางแผน และกำหนดเกณฑ์อัตรากำลังของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา รวมทั้งให้ความเห็นชอบจำนวนและอัตราตำแหน่งของหน่วยงานการศึกษา
3. เสนอแนะและให้คำปรึกษาแก่คณะรัฐมนตรีในกรณีที่ค่าครองชีพเปลี่ยนแปลงไปมาก หรือการจัดสวัสดิการหรือประโยชน์เกี่ยวกับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ยังไม่เหมาะสม เพื่อให้คณะรัฐมนตรีพิจารณาในอันที่จะปรับปรุงเงินเดือน เงินวิทยฐานะ เงินประจำตำแหน่ง เงินเพิ่มค่าครองชีพ สวัสดิการ หรือประโยชน์เกี่ยวกับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เหมาะสม
4. ออกกฎ ก.ค.ศ. ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กฎ ก.ค.ศ. เมื่อได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรี และประกาศในราชกิจจานุเบกษาแล้วให้ใช้บังคับได้
5. พิจารณาวินิจฉัยตีความปัญหาที่เกิดขึ้นเนื่องจากการใช้บังคับพระราชบัญญัตินี้ เมื่อ ก.ค.ศ. มีมติเป็นประการใดแล้วให้หน่วยงานการศึกษาปฏิบัติตามนั้น
6. พัฒนาหลักเกณฑ์ วิธีการ และมาตรฐานการบริหารงานบุคคล รวมทั้งการพัฒนาระบบคุณธรรมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
7. กำหนดวิธีการและเงื่อนไขการจ้างเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเพื่อปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งครูและบุคลากรทางการศึกษา รวมทั้งกำหนดอัตราเงินเดือนหรือค่าตอบแทน
8. ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนา การเสริมสร้างขวัญกำลังใจ และการยกย่องเชิดชูเกียรติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
9. ส่งเสริม สนับสนุนให้มีการจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์เกี่ยวกับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
10. พิจารณาตั้ง อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา และคณะอนุกรรมการอื่นเพื่อปฏิบัติหน้าที่ตามที่ ก.ค.ศ. มอบหมาย

11. ส่งเสริม สนับสนุน ประสานงาน ให้คำปรึกษา แนะนำและชี้แจงด้านการบริหารงานบุคคลแก่หน่วยงานการศึกษา

12. กำหนดมาตรฐาน พิจารณา และให้คำแนะนำเกี่ยวกับการดำเนินการทางวินัย การออกจากราชการ การอุทธรณ์และการร้องทุกข์ตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัตินี้

13. กำกับ ดูแล ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อรักษาความเป็นธรรมและมาตรฐานด้านการบริหารงานบุคคล ตรวจสอบ และปฏิบัติการตามพระราชบัญญัตินี้ ในกรณีให้มีอำนาจเรียกเอกสารและหลักฐานจากหน่วยงานการศึกษา ให้ผู้แทนของหน่วยงานการศึกษา ข้าราชการ หรือบุคคลใด มาชี้แจงข้อเท็จจริง และให้มีอำนาจออกกระเบียบ ข้อบังคับ รวมทั้งให้ส่วนราชการหน่วยงานการศึกษา ข้าราชการ หรือบุคคลใดรายงานเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ไปยัง ก.ค.ศ.

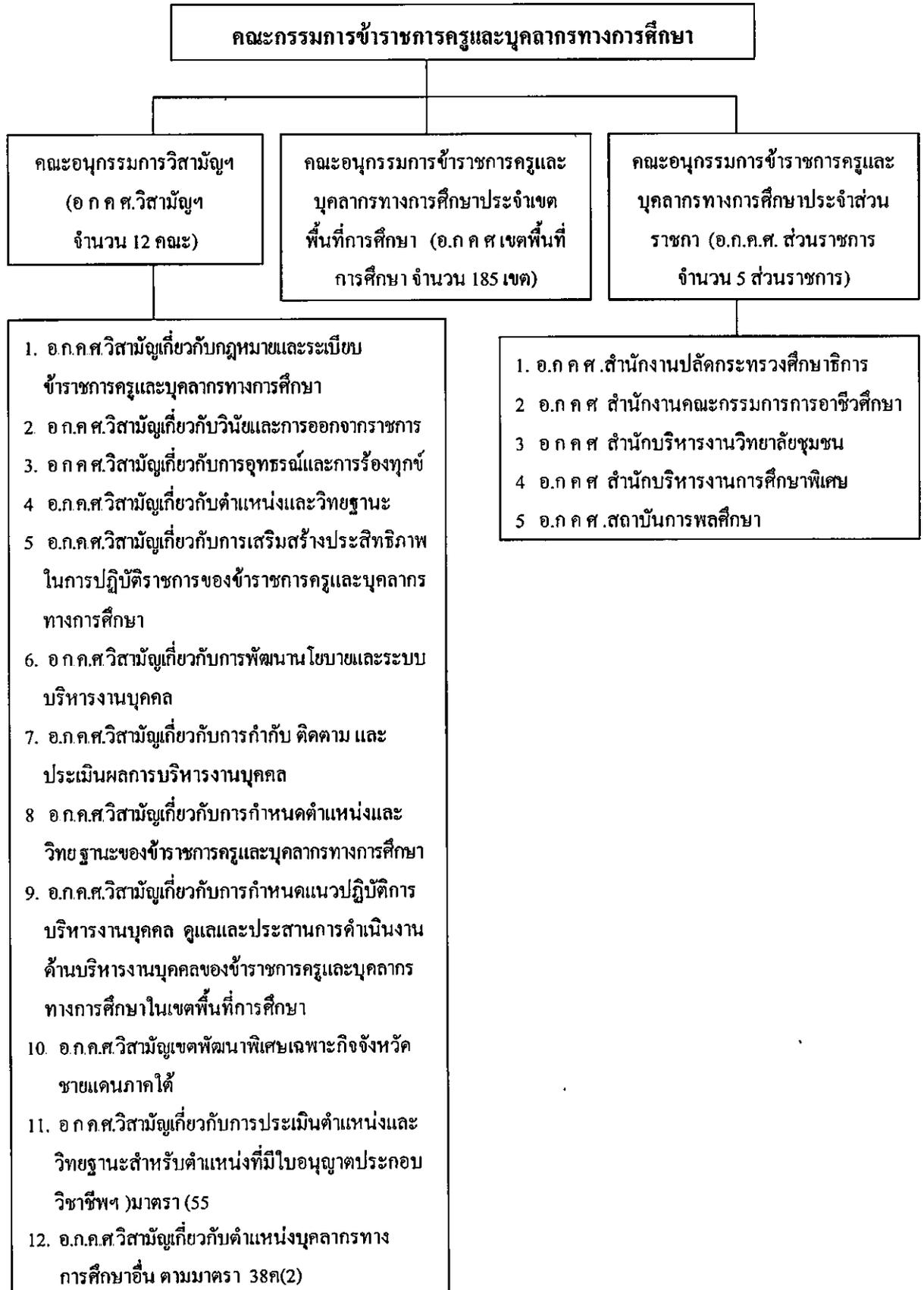
14. ในกรณีที่ปรากฏว่าส่วนราชการ หรือหน่วยงานการศึกษา อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา คณะอนุกรรมการ หรือผู้มีหน้าที่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัตินี้ ไม่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัตินี้ หรือปฏิบัติการโดยไม่ถูกต้องและไม่เหมาะสมหรือปฏิบัติการโดยขัดหรือแย้งกับกฎหมาย กฎ ก.ค.ศ. ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขตามที่ ก.ค.ศ. กำหนด ให้ ก.ค.ศ. มีอำนาจยับยั้ง การปฏิบัติงานดังกล่าวไว้เป็นการชั่วคราว เมื่อ ก.ค.ศ. มีมติเป็นประการใดแล้วให้ส่วนราชการ หน่วยงานการศึกษา อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา คณะอนุกรรมการ หรือผู้มีหน้าที่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัตินี้ปฏิบัติตามนั้น

15. พิจารณารับรองคุณสมบัติของผู้ได้รับปริญญา ประกาศนียบัตรวิชาชีพ หรือคุณวุฒิ อย่างอื่น เพื่อประโยชน์ในการบรรจุและแต่งตั้งเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และการกำหนดอัตราเงินเดือนหรือค่าตอบแทนที่ควรได้รับ

16. กำหนดอัตราค่าธรรมเนียมในเรื่องการปฏิบัติการต่างๆ ตามที่กำหนดในพระราชบัญญัตินี้

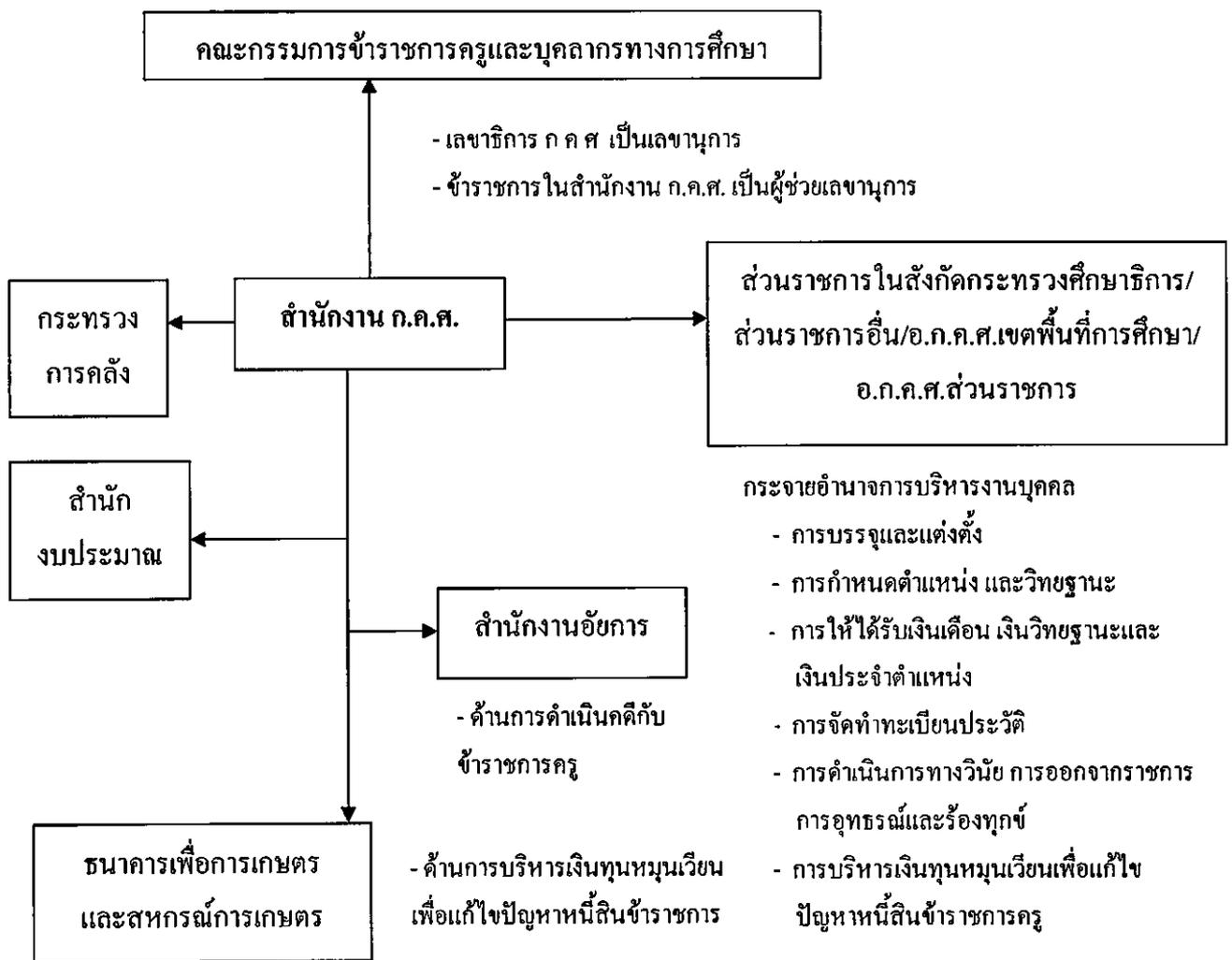
17. พิจารณาจัดระบบทะเบียนประวัติและแก้ไขทะเบียนประวัติเกี่ยวกับวัน เดือน ปี เกิด และควบคุมการเกษียณอายุของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

18. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้ หรือตามกฎหมายอื่น



แผนภาพที่ 6 โครงสร้างของคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

จากที่ได้กล่าวแล้วว่า สำนักงาน ก.ค.ศ. เป็นองค์กรกลางการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มีหน้าที่กำหนดกฎ ระเบียบหลักเกณฑ์และวิธีการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้มีความรู้ คุณธรรม จริยธรรม ส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา ตลอดจนช่วยเหลือปัญหาหนี้สินและเสริมสร้างค่านิยมในการประหยัดและมีวินัยทางการเงินแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา จึงต้องทำงานประสานสอดคล้องกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายนอกและภายใน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด



แผนภาพที่ 7 ความสัมพันธ์ระหว่างสำนักงาน ก.ค.ศ. กับส่วนราชการในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการส่วนราชการอื่น และองค์คณะบุคคลตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547

กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

ในการดำเนินงานของสำนักงาน ก.ค.ศ. มีกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องหลายฉบับที่สำคัญมี ดังนี้

1. พระราชบัญญัติบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 เป็นกฎหมายที่มีสาระสำคัญในการกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการต่าง ๆ ของกระทรวงศึกษาธิการ ให้ชัดเจน เพื่อมิให้การปฏิบัติงานซึ่งซ้อนทับกันระหว่างส่วนราชการของกระทรวง และจำเป็นต้องจัดระบบบริหารราชการภายในระดับต่าง ๆ ของกระทรวงให้มีเอกภาพ สามารถดำเนินการให้ เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติกำหนด ประกอบกับสมาคมมีการกำหนดขอบข่ายอำนาจหน้าที่และการมอบอำนาจให้ปฏิบัติราชการแทนให้ชัดเจน เพื่อไม่ให้เป็นอุปสรรค ในการปฏิบัติราชการในการกำกับควบคุมดูแลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ซึ่งปฏิบัติในแต่ละระดับให้สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เพื่อให้การบริหาร และการจัดการศึกษาซึ่งมีลักษณะและวิธีปฏิบัติงาน ตลอดจนทั้งระบบการบริหารงานบุคคลมีลักษณะพิเศษแตกต่างไปจากการปฏิบัติราชการในกระทรวงอื่นๆ ในระบบราชการปัจจุบันให้สามารถดำเนินการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อาทิ มาตรา 59 วรรคสอง กำหนดว่า ให้โอนบรรดาอำนาจหน้าที่ เกี่ยวกับราชการของกรมการศึกษานอกโรงเรียน กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู กระทรวงศึกษาธิการ และบรรดาอำนาจหน้าที่ของเจ้าหน้าที่กรมการศึกษานอกโรงเรียน กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงานคณะกรรมการ ข้าราชการครู กระทรวงศึกษาธิการ ไปเป็นของสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ

2. พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2547

และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2547 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 เป็นกฎหมายที่มีสาระสำคัญเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล สำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งเป็นระบบการกระจายอำนาจบริหารงานบุคคล ให้แก่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา โดยมี อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา หรือ อ.ก.ค.ศ.ที่ ก.ค.ศ.

ตั้งเป็นองค์กรรองรับการกระจายอำนาจมีการกำหนดให้ตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เป็นตำแหน่ง ที่มีวิทยฐานะเริ่มตั้งแต่ชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ เชี่ยวชาญ และก้าวหน้าได้จนถึง วิทยฐานะเชี่ยวชาญพิเศษ ประกอบด้วย 9 หมวด 140 มาตรา ซึ่งในมาตรา 20 กำหนดให้สำนักงาน ก.ค.ศ. ขึ้นทำหน้าที่เป็นหน่วยงานกลางการบริหารงานบุคคลให้กับข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษา และเป็นฝ่ายเลขานุการนำเสนอ นโยบาย กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์และวิธีการทางด้าน การบริหารงานบุคคล ตามหลักธรรมาภิบาลให้คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) พิจารณาคัดสินใจและนำเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาเพื่อให้เกิดประ โยชน์สูงสุดต่อการ บริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ของประเทศ

3. พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 เป็นกฎหมายที่มีสาระสำคัญ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการพลเรือนที่ได้ปรับเปลี่ยนบทบาท แนวทางและวิธีการ ปฏิบัติราชการเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนภารกิจ ของประเทศ โดยให้การบริหารทรัพยากรบุคคลในภาคราชการสอดคล้องกับแนวทางการบริหาร ราชการแนวใหม่อย่างแท้จริง ประกอบด้วย 11 หมวด 139 มาตรา กฎหมายฉบับนี้กำหนดขึ้น โดยคำนึงถึงหลักการสำคัญ ได้แก่ หลักคุณธรรม โดยเน้นที่ความสามารถ ความเสมอภาค ความเป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้และให้โอกาสทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน หลักความรู้ความสามารถที่จำเป็น และเหมาะสมกับการปฏิบัติราชการ หลักผลงานที่มีการให้คุณให้โทษโดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ และหลักความสมดุลระหว่างคุณภาพชีวิตและการทำงาน นอกจากนี้ยังมุ่งที่จะเปลี่ยนแปลงมุมมองต่อระบบบริหารข้าราชการเน้นให้ข้าราชการเป็นผู้รู้รอบ รู้ลึก และเป็นแรงผลักดันที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร มุ่งเน้นที่ผู้รับบริการ สร้างคุณค่า และผลผลิต ผลลัพธ์

โดยในหมวด 4 กล่าวถึง การเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการ ปฏิบัติราชการ ซึ่งปรากฏตามมาตรา 72 มาตรา 73 มาตรา 74 มาตรา 75 มาตรา 76 และมาตรา 77 ดังนี้

มาตรา 72 การเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการพลเรือนสามัญ ให้บังคับบัญชาพิจารณา โดยคำนึงถึงคุณภาพและปริมาณงาน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานที่ได้ปฏิบัติมา ความสามารถและความอดสาหัสในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการรักษาวินัยและการปฏิบัติตนเหมาะสม กับการเป็นข้าราชการ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎ ก.พ.

การเลื่อนขึ้นเงินเดือนให้ข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ในหลักเกณฑ์ตามวรรคหนึ่ง
ให้อยู่ในดุลพินิจของผู้บังคับบัญชาที่จะพิจารณา

ในกรณีที่ไม่เลื่อนขึ้นเงินเดือนประจำปีให้ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใด
ให้ผู้บังคับบัญชาแจ้งให้ผู้ขึ้นทราบพร้อมทั้งเหตุผลที่ไม่เลื่อนขึ้นเงินเดือนให้

มาตรา 73 การเลื่อนขึ้นเงินเดือนข้าราชการพลเรือนสามัญให้ดำเนินการ
ตามมาตรา 72 และให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 52 (1) (2) (3) (4) (5) หรือ (6) แล้วแต่กรณี
เป็นผู้สั่งเลื่อน

การเลื่อนขึ้นเงินเดือนข้าราชการพลเรือนสามัญในราชการบริหารส่วนภูมิภาคให้
ผู้ว่าราชการจังหวัดแจ้งข้อเท็จจริงและความเห็นเกี่ยวกับการควรเลื่อนหรือไม่ควรเลื่อนไปยังอธิบดี
ผู้บังคับบัญชาเพื่อประกอบการพิจารณา

สำหรับการเลื่อนขึ้นเงินเดือนข้าราชการพลเรือนสามัญตำแหน่งตั้งแต่ระดับ 7
ลงมาในราชการบริหารส่วนภูมิภาค ซึ่งมีใช้หัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด คณะรัฐมนตรี
จะมอบหมายให้ผู้ว่าราชการจังหวัดผู้บังคับบัญชาสั่งเลื่อนตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนด
ในกฎ ก.พ. ตามมาตรา 72 ก็ได้

มาตรา 74 ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดถึงแก่ความตายเนื่องจากการปฏิบัติหน้าที่
ราชการ คณะรัฐมนตรีจะพิจารณาเลื่อนขึ้นเงินเดือนให้ผู้ขึ้นเป็นกรณีพิเศษเพื่อประโยชน์ในการ
คำนวณบำเหน็จบำนาญก็ได้

มาตรา 75 ให้มีการพัฒนาผู้ได้รับบรรจุเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ
ตามมาตรา 46 วรรคหนึ่ง และมาตรา 50 ก่อนมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติเพื่อให้รู้ระเบียบแบบแผน
ของทางราชการ หลักและวิธีปฏิบัติราชการบทบาทและหน้าที่ของข้าราชการในระบอบประชาธิปไตย
อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข และแนวทางปฏิบัติตนเพื่อเป็นข้าราชการที่ดี ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์
และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด

มาตรา 76 ให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่พัฒนาผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เพื่อเพิ่มพูนความรู้
ทักษะ ทศนคติที่ดี คุณธรรมและจริยธรรม อันจะทำให้ปฏิบัติหน้าที่ราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ
ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด

มาตรา 77 ให้มีการพัฒนาข้าราชการพลเรือนก่อนเลื่อนขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง
บางตำแหน่ง เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทศนคติที่ดี คุณธรรมและจริยธรรมอันจะทำให้ปฏิบัติหน้าที่
ราชการในตำแหน่งนั้น ได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด

4. พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เป็นกฎหมายที่มีสาระสำคัญสนองต่อการพัฒนาประเทศและให้บริการสาธารณะแก่ผู้รับบริการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งการบริหารราชการและการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการนั้น ๆ ต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มีประสิทธิภาพ เกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกิน ความจำเป็น และประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ รวมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

โดยในหมวด 8 กล่าวถึงการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ซึ่งปรากฏตามมาตรา 45 มาตรา 46 มาตรา 47 มาตรา 48 และมาตรา 49 ดังนี้

มาตรา 45 นอกจากการจัดให้มีการประเมินผลตาม มาตรา 9 (3) แล้วให้ส่วนราชการจัดให้มีคณะผู้ประเมินอิสระดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ คุณภาพการให้บริการ ความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ ความคุ้มค่าในภารกิจ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และระยะเวลาที่ ก.พ.ร.กำหนด

มาตรา 46 ส่วนราชการอาจจัดให้มีการประเมินภาพรวมของผู้บังคับบัญชาแต่ละระดับหรือหน่วยงานในส่วนราชการก็ได้ ทั้งนี้ การประเมินดังกล่าวต้องกระทำเป็นความลับและเป็นไปเพื่อประโยชน์แห่งความสามัคคีของข้าราชการ

มาตรา 47 ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการเพื่อประโยชน์ในการบริหารงานบุคคล ให้ส่วนราชการประเมิน โดยคำนึงถึงผลการปฏิบัติงานเฉพาะตัวของข้าราชการผู้นั้นในตำแหน่งที่ปฏิบัติ ประโยชน์และผลสัมฤทธิ์ที่หน่วยงานที่ข้าราชการผู้นั้นสังกัดได้รับจากการปฏิบัติงานของข้าราชการผู้นั้น

มาตรา 48 ในกรณีที่ส่วนราชการใดดำเนินการให้บริการที่มีคุณภาพและเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด รวมทั้งเป็นที่พึงพอใจแก่ประชาชน ให้ ก.พ.ร.เสนอคณะรัฐมนตรีจัดสรรเงินเพิ่มพิเศษเป็นบำเหน็จความชอบแก่ส่วนราชการหรือให้ส่วนราชการใช้เงินงบประมาณเหลือจ่ายของส่วนราชการนั้น เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของส่วนราชการหรือจัดสรรเป็นรางวัลให้ข้าราชการในสังกัด ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ.ร.กำหนด โดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี

มาตรา 49 เมื่อส่วนราชการใดได้ดำเนินงานไปตามเป้าหมาย สามารถเพิ่มผลงาน และผลสัมฤทธิ์ โดยไม่เป็นการเพิ่มค่าใช้จ่ายและค้ำค่าต่อภารกิจของรัฐหรือสามารถดำเนินการ ตามแผนการลดค่าใช้จ่ายต่อหน่วยได้ตามหลักเกณฑ์ที่ ก.พ.ร.กำหนด ให้ ก.พ.ร. เสนอคณะรัฐมนตรี จัดสรรเงินรางวัลการเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่ส่วนราชการนั้น หรือให้ส่วนราชการใช้เงินงบประมาณ เหลือจ่ายของส่วนราชการนั้น เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของส่วนราชการ หรือจัดสรรเป็นรางวัลให้ข้าราชการในสังกัด ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ.ร. กำหนด โดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี

5. พระราชกฤษฎีกาค่าเช่าบ้านข้าราชการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2550

พระราชกฤษฎีกา ค่าเช่าบ้านข้าราชการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2550 ได้ประกาศใน ราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 10 ธันวาคม 2550 โดยมีเหตุผลในการประกาศใช้พระราชกฤษฎีกา ฉบับนี้ คือ โดยที่พระราชกฤษฎีกาค่าเช่าบ้านข้าราชการ พ.ศ. 2547 ยังคงมีข้อบกพร่องที่ข้าราชการ จะไม่ได้รับค่าเช่าบ้าน หากเป็นกรณีที่ได้รับคำสั่งให้เดินทางไปรับราชการในท้องที่ที่เริ่มรับราชการ ครั้งแรกหรือท้องที่ที่กลับเข้ารับราชการใหม่ สมควรปรับปรุงสิทธิ การได้รับค่าเช่าบ้านให้สอดคล้อง กับสภาพสังคมปัจจุบันมากยิ่งขึ้น รวมทั้งมีความจำเป็นที่ต้องกำหนดให้มี บัญชีอัตราค่าเช่าบ้าน สำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ได้เปลี่ยนแปลงระบบตำแหน่งใหม่ เพื่อให้มีสิทธิ ได้รับค่าเช่าบ้านในอัตราที่ถูกต้อง และเป็นธรรม จึงจำเป็นต้องตราพระราชกฤษฎีกานี้ โดยในมาตรา 5 ระบุเกี่ยวกับบัญชีอัตราค่าเช่าบ้านข้าราชการ หมายเลข 6 สำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

6. ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเบิกจ่ายเงินตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลา ราชการ พ.ศ. 2550

โดยที่เป็นการสมควรปรับปรุงระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจ่ายเงินตอบแทน การปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ พ.ศ. 2536 ให้มีความชัดเจน สอดคล้องกับการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้น ผลสัมฤทธิ์ และเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 21 (2) แห่งพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2502 กระทรวงการคลังด้วยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี วางระเบียบ “ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเบิกจ่ายเงินตอบแทน การปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ พ.ศ. 2550” โดยให้มีผลบังคับใช้กับข้าราชการพลเรือน ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ข้าราชการฝ่ายอัยการประเภท ข้าราชการตุลาการตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการฝ่ายอัยการ ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ข้าราชการรัฐสภาตามกฎหมาย ว่าด้วยระเบียบข้าราชการฝ่ายรัฐสภา ข้าราชการตำรวจตามกฎหมายว่าด้วยตำรวจแห่งชาติ และข้าราชการทหารตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการทหาร

“เงินตอบแทน” หมายความว่า เงินที่จ่ายให้แก่ข้าราชการที่ปฏิบัติงานตามหน้าที่ปกติ โดยลักษณะงานส่วนใหญ่ต้องปฏิบัติงานในที่ตั้งสำนักงานและได้ปฏิบัติงานนั้นนอกเวลาราชการ ในที่ตั้งสำนักงาน หรือ โดยลักษณะงานส่วนใหญ่ต้องปฏิบัติงานนอกที่ตั้งสำนักงานและได้ปฏิบัติงานนั้นนอกเวลาราชการนอกที่ตั้งสำนักงาน หรือ โดยลักษณะงานปกติต้องปฏิบัติงานในลักษณะเป็นผลัดหรือกะและได้ปฏิบัติงานนั้นนอกผลัดหรือกะของตน

“เวลาราชการ” หมายความว่า เวลาระหว่าง 08.30 ถึง 16.30 น. ของวันทำการ และให้หมายความรวมถึงช่วงเวลาอื่นที่ส่วนราชการกำหนดให้ข้าราชการในสังกัดปฏิบัติงานเป็นผลัดหรือกะ หรือเป็นอย่างอื่นด้วย

“วันทำการ” หมายความว่า วันจันทร์ถึงวันศุกร์ และให้หมายความรวมถึงวันทำการที่ส่วนราชการกำหนดเป็นอย่างอื่นด้วย

“วันหยุดราชการ” หมายความว่า วันเสาร์และวันอาทิตย์ หรือวันหยุดราชการประจำสัปดาห์ที่ส่วนราชการกำหนดไว้เป็นอย่างอื่น และให้หมายความรวมถึงวันหยุดราชการประจำปี หรือวันหยุดพิเศษอื่น ๆ ที่คณะรัฐมนตรีกำหนดให้เป็นวันหยุดราชการนอกเหนือจากวันหยุดราชการประจำปี

“การปฏิบัติงานเป็นผลัดหรือกะ” หมายความว่า การปฏิบัติงานประจำตามหน้าที่ของข้าราชการในส่วนราชการนั้น ๆ ซึ่งจัดให้มีการปฏิบัติงานผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันตลอดยี่สิบสี่ชั่วโมง ช่วงเวลาที่ปฏิบัติงานดังกล่าวถือเป็นเวลาราชการของข้าราชการผู้นั้น ทั้งนี้ การปฏิบัติงานในผลัดหรือกะหนึ่ง ๆ ต้องมีเวลาไม่น้อยกว่าแปดชั่วโมง โดยรวมเวลาหยุดพัก

7. ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเบิกค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ พ.ศ. 2550

องค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งของการปฏิบัติงานของแต่ละส่วนราชการ ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและนโยบายของรัฐอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล คือการปฏิบัติงานด้านการคลัง ซึ่งประกอบด้วย งานการเงิน งานงบประมาณ งานบัญชี ซึ่งเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะสนับสนุนให้ภารกิจในหน้าที่ของส่วนราชการสำเร็จตามแผนการที่วางไว้ โดยการให้สวัสดิการสำหรับข้าราชการสามารถเบิกค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการได้ ตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเบิกค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ พ.ศ. 2550

กฎหมายและระเบียบที่ได้นำมากล่าวอ้างดังกล่าวข้างต้น เป็นข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องและบังคับใช้กับสำนักงาน ก.ค.ศ. และบุคลากรของสำนักงาน ก.ค.ศ. ที่นำมาใช้เป็นหลักประกอบการพิจารณาศึกษาและวิเคราะห์ เพื่อศึกษาถึงปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานอันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพ

ในการปฏิบัติงาน และศึกษาแนวทางในการกำหนดนโยบาย แผนงานและโครงการในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ.

งานสำคัญของสำนักงาน ก.ค.ศ.

สำนักงาน ก.ค.ศ. ได้ดำเนินงานตามอำนาจหน้าที่ ที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 โดยมีผลการดำเนินงานและมิจานที่ต้องเร่งดำเนินการดังนี้

งานที่ดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2551

1. การปรับหลักเกณฑ์และวิธีการให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีวิทยฐานะและเลื่อนวิทยฐานะ (มาตรา 54) ก.ค.ศ. เห็นชอบให้ปรับหลักเกณฑ์และวิธีการให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีวิทยฐานะและเลื่อนวิทยฐานะ ตามหนังสือสำนักงาน ก.ค.ศ. ที่ ศธ.0206.2/ว 2 ลงวันที่ 29 กุมภาพันธ์ 2551 โดยยังคงประเมิน 3 ด้าน คือ ด้านวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ ด้านคุณภาพการปฏิบัติงานและด้านผลที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ แต่ปรับหลักเกณฑ์ด้านคุณสมบัติของผู้รับการประเมิน โดยพิจารณาจากพฤติกรรมและกระบวนการทำงาน ประจักษ์พยานเอกสารที่ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่และผลงานการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อการพัฒนาการของผู้เรียนและคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาชาติ

2. การจัดทำหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินตำแหน่งและวิทยฐานะสำหรับตำแหน่งที่มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพเป็นระยะ ๆ เพื่อดำรงไว้ซึ่งความรู้ ความสามารถ ความชำนาญการ หรือความเชี่ยวชาญในตำแหน่งและวิทยฐานะที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้ง ก.ค.ศ. ตั้ง อ.ก.ค.ศ. วิสามัญเกี่ยวกับการประเมินตำแหน่งและวิทยฐานะสำหรับตำแหน่งที่มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพฯ (มาตรา 55) จัดทำหลักเกณฑ์และวิธีการฯ โดยกำหนดให้มีการประเมินเป็นระยะและเป็นรายบุคคล เพื่อแสดงให้เห็นประจักษ์ว่าได้มีการดำรงไว้ซึ่งความรู้ ความสามารถ ความชำนาญการ หรือความเชี่ยวชาญในตำแหน่งและวิทยฐานะตามที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้ง โดยมีความมุ่งหวังว่าหลักเกณฑ์การประเมินฯ จะส่งผลให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเกิดความตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่ ได้อย่างสมบูรณ์ มีคุณภาพ มาตรฐาน สร้างความสมานฉันท์และความเข้มแข็งทางวิชาการในวงวิชาชีพ โดยยึดผลที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนเป็นสำคัญ

3. การประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สายงานการสอน สายงานบริหารสถานศึกษา สายงานบริหารการศึกษา และสายงานนิเทศการศึกษา ได้ดำเนินการ

เกี่ยวกับการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อให้มีหรือเลื่อนวิทยฐานะ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ 2551 รวม 2,453

4. การคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยเปิดรับสมัครเมื่อวันที่ 13 - 17 ธันวาคม 2550 มีผู้สมัครรวมทั้งสิ้น 1,100 คน ได้ดำเนินการสอบคัดเลือกฯ ในวันที่ 5 มกราคม 2551 ณ โรงเรียนหอวัง กรุงเทพฯ ผู้มีสิทธิ์เข้าสอบ 1,064 คน มีผู้สอบผ่าน ภาค ก รวม 400 คน เพื่อเข้ารับการประเมินภาค ข ในวันที่ 4 กุมภาพันธ์ 2551 สำนักงาน ก.ค.ศ. โดยจำนวนนี้มีผู้ผ่านการคัดเลือก จำนวน 12 ราย เพื่อเข้ารับการบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา

5. จัดทำชุดเสริมสร้างความรู้ความประหยัดและการมีวินัยทางการเงิน สำนักงาน ก.ค.ศ. ได้ดำเนินงานโครงการรณรงค์เพื่อการดำเนินชีวิตตามแนวพระราชดำริเศรษฐกิจพอเพียง โดยจัดทำชุดเสริมสร้างค่านิยม เรื่องความประหยัดและการมีวินัยทางการเงิน ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายรัฐบาลที่ส่งเสริมความรู้รักสามัคคี ตลอดทั้งขับเคลื่อนเศรษฐกิจตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มุ่งเน้นการพัฒนาที่ยั่งยืน สังคมมีความเข้มแข็งและประชาชนมีความสุขด้วยการดำรงชีวิตตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มุ่งสนับสนุนการออมในทุกระดับ โดยใช้นโยบายการออมที่เหมาะสมและส่งเสริม

6. การพัฒนาคุณภาพการบริหารการศึกษาตามระบบคุณธรรม สำนักงาน ก.ค.ศ. ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา และโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษาที่จะเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาวินัย คุณธรรม จริยธรรม และขยายผลไปให้ถึงระดับสถานศึกษา จึงได้จัดฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษาจากทุกเขตพื้นที่การศึกษาและส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้แม่แบบที่เป็นแกนนำในการพัฒนา วินัย คุณธรรม จริยธรรม ซึ่งขยายผลไปยังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นผู้มีจิตสำนึก ในความเป็นครู มีคุณธรรม จริยธรรม และเป็นแบบอย่าง สามารถนำไปอบรมสั่งสอนผู้เรียน ให้มีคุณธรรมนำความรู้ได้

7. การพัฒนาระบบทะเบียนประวัติอิเล็กทรอนิกส์ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้พัฒนาระบบทะเบียนประวัติ (กพ.7) จากระบบเอกสารสู่ระบบอิเล็กทรอนิกส์ และระบบข้อมูลสารสนเทศของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อสนับสนุนงานตรวจสอบ กำกับ ติดตามการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยนำระบบคลังข้อมูลสนับสนุนการเพิ่มขีดสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษา (Competency Management Support System :CMSS) มาทดลองกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทุกแห่ง ส่วนราชการและหน่วยงานการศึกษา เพื่อปรับปรุงและพัฒนาให้สามารถใช้งานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

8. การแก้ไขปัญหานี้สินข้าราชการครู ด้วยพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2540 ได้กำหนดให้มีการตั้งงบประมาณสำหรับเงินทุนหมุนเวียนเพื่อแก้ไขปัญหานี้สินข้าราชการครูให้มีประสิทธิภาพ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ โดยความเห็นชอบของกระทรวงการคลัง จึงกำหนดระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการบริหารเงินหมุนเวียนเพื่อแก้ไขปัญหานี้สินข้าราชการครู พ.ศ. 2540 และจัดตั้งเงินทุนหมุนเวียนเพื่อแก้ไขปัญหานี้สินข้าราชการครู ขึ้นเมื่อปีงบประมาณ พ.ศ. 2540 ปัจจุบันมีวงเงินงบประมาณหมุนเวียนจำนวน 900 ล้านบาท สำหรับในปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 ได้รับจัดสรรวงเงินจำนวน 800 ล้านบาท เพื่อให้ข้าราชการครูผู้ยืมเพื่อไป ชำระหนี้ รายละไม่เกิน 200,000 บาท กำหนดอัตราดอกเบี้ยร้อยละ 6 ต่อปี

งานต่อเนื่องและงานใหม่ที่ดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552

1. การพัฒนาระบบทะเบียนประวัติอิเล็กทรอนิกส์ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สำนักงาน ก.ค.ศ. ได้ดำเนินการพัฒนาระบบทะเบียนประวัติ ก.พ. (ก.พ.7) จากระบบเอกสารสู่ระบบอิเล็กทรอนิกส์ และระบบข้อมูลสารสนเทศของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง โดยจะดำเนินการขยายหน่วยงานนำร่องในจังหวัดเชียงใหม่ให้ครบทั้ง 5 เขตพื้นที่การศึกษา และจะได้ขยายให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทุกแห่ง ส่วนราชการและหน่วยงานการศึกษาสามารถนำไปใช้งานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

2. การปรับปรุงโครงสร้างสำนักงาน ก.ค.ศ. โดยจัดหน่วยงานภายในสำนักงาน ก.ค.ศ. ตามประกาศสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ลงวันที่ 21 เมษายน 2551 กำหนดให้สำนักงาน ก.ค.ศ. ประกอบด้วย 12 ภารกิจ และหน่วยตรวจสอบภายใน เพื่อให้มีความคล่องตัว มีความชัดเจน ความรวดเร็ว ไม่เกิดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงานราชการ และในขณะเดียวกันได้เสนอขอปรับปรุง พ.ร.บ.ระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และกฎกระทรวงการแบ่งส่วนราชการ จากหน่วยงานภายใต้สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ให้มีฐานะเป็นกรมและเป็นนิติบุคคล

3. ระบบพิทักษ์คุณธรรม จริยธรรมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เนื่องด้วย พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 กำหนดให้มีคณะกรรมการพิทักษ์ระบบคุณธรรม ทำหน้าที่เสมือนศาลปกครองชั้นต้น แต่ในส่วนของ พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 และฉบับแก้ไขปรับปรุง (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 กำหนดให้มี ก.ค.ศ. ซึ่งเป็นระบบไตรภาคี จึงเห็นควรปรับปรุงให้ระบบพิทักษ์คุณธรรม จริยธรรมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้สอดคล้องกับข้าราชการพลเรือน

4. การจัดตั้งเขตพื้นที่การมัธยมศึกษา โดยสภาการศึกษาได้วิเคราะห์สภาพปัญหาของการจัดการมัธยมศึกษา จัดทำยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาทั้งด้าน โครงสร้าง การบริหารและการจัดการ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และได้จัดทำข้อเสนอแนวทางการปัญหาการบริหารงานบุคคลมาเพื่อให้สำนักงาน ก.ค.ศ. ปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการในการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว โดยเชิญผู้แทนสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ผู้แทนสภาการศึกษาและนิติกรจากหน่วยงานต่างๆ เพื่อหาข้อสรุปทางกฎหมายว่าจะดำเนินการแยกเขตพื้นที่การมัธยมศึกษาได้หรือไม่ มีผลกระทบอย่างไรและต้องแก้ไขกฎหมายที่เกี่ยวข้องฉบับใดบ้าง และจะได้ดำเนินการโดยเร่งด่วนต่อไป

5. การกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินตำแหน่งและวิทยฐานะสำหรับตำแหน่งที่มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพเป็นระยะ ๆ เพื่อดำรงไว้ซึ่งความรู้ ความสามารถ ความชำนาญการ หรือความเชี่ยวชาญในตำแหน่งและวิทยฐานะที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้ง

6. การเลือกตั้งผู้แทนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ใน ก.ค.ศ. และ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา และส่วนราชการ ที่จะหมดวาระในเดือนมิถุนายน 2552

7. การปรับสถานภาพของสำนักงาน ก.ค.ศ. จากหน่วยงานภายใต้สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ให้มีฐานะเป็นกรมและเป็นนิติบุคคล ขณะนี้กระทรวงศึกษาธิการได้จัดทำร่างเพื่อแก้ไข พ.ร.บ.ระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 .ในมาตรา 10 ในประเด็นเกี่ยวกับการแบ่งส่วนราชการในส่วนกลางของกระทรวงศึกษาธิการ โดยให้สำนักงาน ก.ค.ศ. มีฐานะเป็นนิติบุคคลขึ้นตรงต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

8. การปรับปรุง พ.ร.บ. เงินเดือน เงินวิทยฐานะและเงินประจำตำแหน่งข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 โดยที่มาตรา 39 จ. แห่ง พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 กำหนดว่าตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นตามที่ ก.ค.ศ. กำหนดให้มีวิทยฐานะ แต่ พ.ร.บ. เงินเดือน เงินวิทยฐานะและเงินประจำตำแหน่งข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา มิได้กำหนดบัญชีอัตราเงินวิทยฐานะ สำหรับตำแหน่งมาตรา 39 จ. ไว้ จึงได้เสนอปรับปรุง พ.ร.บ. ฉบับดังกล่าว

จากอำนาจหน้าที่ โครงสร้างการบริหารงานบุคคลและผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 ดังกล่าวข้างต้น สำนักงาน ก.ค.ศ. ให้ความสำคัญต่อการเสริมสร้างและพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพ มาตรฐาน มีความสง่างามในเกียรติภูมิ และศักดิ์ศรีแห่งวิชาชีพ พร้อมทั้งจะพัฒนาการศึกษาของชาติและสร้างสรรค์อนาคตของประเทศ ดังนั้น ข้าราชการในสำนักงาน ก.ค.ศ. จึงจำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพของตนเองและปฏิบัติงาน

ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด สำนักงาน ก.ค.ศ. จึงได้จัดทำแผนการพัฒนานุคลากรทุกระดับ
 อย่างเป็นระบบ เพื่อให้เป็นไปตามตามเจตนารมณ์แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน
 พ.ศ. 2551

งานเกี่ยวกับการส่งเสริมสมรรถนะและประสิทธิภาพบุคลากรสำนักงาน ก.ค.ศ.

ด้วยพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 มีเจตนารมณ์ปรับเปลี่ยน
 บทบาทแนวทางและวิธีการปฏิบัติราชการให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถเป็นกลไกหลัก
 ในการขับเคลื่อนภารกิจของประเทศได้อย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับพระราชบัญญัติระเบียบ
 บริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 และให้การบริหารทรัพยากรบุคคลในภาคราชการ
 สอดคล้องกับแนวทางการบริหารราชการแนวใหม่อย่างแท้จริง ที่คำนึงถึงหลักการสำคัญ ได้แก่
 หลักคุณธรรม โดยเน้นที่ความสามารถ ความเสมอภาค ความเป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้
 และให้โอกาสทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน หลักความรู้ความสามารถที่จำเป็นและเหมาะสมกับการ
 ปฏิบัติหน้าที่ราชการ หลักผลงาน มีการให้คุณให้โทษ โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานด้านการ
 บริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ และหลักความสมดุลระหว่างคุณภาพชีวิตและการทำงาน นอกจากนี้
 ยังมุ่งที่จะเปลี่ยนแปลงมุมมองต่อระบบบริหารข้าราชการ ซึ่งจากเดิมจะเน้นที่การพัฒนาข้าราชการ
 ให้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ยึดกระบวนการทำงานและประสิทธิภาพเฉพาะส่วน เปลี่ยนเป็นเน้น
 ให้ข้าราชการเป็นผู้รู้รอบ รู้ลึก มุ่งเน้นการสร้างคุณค่า ผลผลิตผลลัพธ์และตัวชี้วัดในการปฏิบัติราชการ

สำนักงาน ก.ค.ศ. ได้เล็งเห็นความสำคัญตามเจตนารมณ์แห่งพระราชบัญญัติระเบียบ
 ข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาคราชการให้มีประสิทธิภาพ
 และสมรรถนะตามที่องค์กรกำหนด จึงได้จัดทำโครงการส่งเสริมสมรรถนะและประสิทธิภาพบุคลากร
 สำนักงาน ก.ค.ศ. เพื่อพัฒนานุคลากรให้เป็นระบบอย่างต่อเนื่อง โดยบรรจุงานโครงการดังกล่าวไว้ใน
 แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี (พ.ศ. 2551 – 2554) และแผนปฏิบัติราชการประจำปี ของสำนักงาน ก.ค.ศ.
 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนานุคลากรอย่างเป็นระบบ เน้นการเสริมสร้างความรู้ พัฒนาการทำงาน
 ทักษะ สมรรถนะและส่งเสริมการมีคุณธรรมในการปฏิบัติงาน รวมทั้งเป็นการพัฒนาระบบบริหาร
 ทรัพยากรบุคคลภายในสำนักงาน ก.ค.ศ. ให้มีมาตรฐานตามระบบคุณธรรม อันจะส่งผลต่อขวัญ
 กำลังใจและความก้าวหน้าของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล
 นอกจากนี้สำนักงาน ก.ค.ศ. ยังได้ดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการสำนักงาน
 ก.ค.ศ. (พ.ศ. 2552-2555) เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. ให้มีทิศทาง
 การพัฒนาที่ชัดเจนและเป็นระบบมากยิ่งขึ้น อันจะส่งผลให้การพัฒนาระบบราชการมีประสิทธิภาพ

และเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น โดยมีงาน โครงการสำคัญที่เกี่ยวกับการส่งเสริมสมรรถนะและประสิทธิภาพ บุคลากรสำนักงาน ก.ค.ศ. ที่ได้ดำเนินการไปแล้ว ดังนี้

1. การนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานให้มากขึ้นในทุกภาคส่วน ของสำนักงาน ก.ค.ศ.

2. การจัดกิจกรรมการศึกษาคุณงานเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษากับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ

3. การดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามหลักสูตรที่กำหนดในแผนพัฒนารายบุคคล อาทิ ความเชี่ยวชาญในงานที่ปฏิบัติ ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ทางด้านภาษาต่างประเทศ คุณธรรมจริยธรรม และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

4. การบริหารจัดการความรู้ในองค์กร อาทิ การจัดเวทีความรู้ การจัดประชุมโต๊ะกลม การจัดประชุมสภากาแฟ และมุมความรู้หรือศูนย์การเรียนรู้

5. ดำเนินการจัดกิจกรรมยกย่องเชิดชูเกียรติผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น

6. ดำเนินการจัดกิจกรรมยกย่องเชิดชูเกียรติผู้กระทำความดี มีคุณธรรม จริยธรรม

7. ดำเนินการจัดกิจกรรมการส่งเสริมการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ อาทิ PMQA การควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และกิจกรรม 5 ส เป็นต้น

8. การจัดทำคำรับรองผลการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ

9. การดำเนินการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนบุคลากรของสำนักงาน ก.ค.ศ. ตามวัฒนธรรม ค่านิยม และมาตรฐานคุณธรรม จริยธรรม ที่สำนักงาน ก.ค.ศ. กำหนด

10. การดำเนินกิจกรรมส่งเสริมสวัสดิการและคุณภาพชีวิตของบุคลากรสำนักงาน ก.ค.ศ.

11. การจัดทำแผนพัฒนาองค์กรในด้านการปรับปรุงอาคาร สถานที่ และ สภาพแวดล้อมในการทำงาน รวมถึงการจัดซื้อและจัดหาวัสดุอุปกรณ์ ครุภัณฑ์ และยานพาหนะ รถยนต์ ให้เอื้อและส่งเสริมต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของสำนักงาน ก.ค.ศ.

12. การจัดกิจกรรมพัฒนาทีมงานเพื่อพัฒนาระบบงานของสำนักงาน ก.ค.ศ.

13. จัดกิจกรรมดำเนินการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของสำนักงาน ก.ค.ศ.

14. จัดกิจกรรมประชุมผู้บริหารสำนักงาน ก.ค.ศ. เป็นรายเดือนเพื่อปรึกษา

เพื่อการปฏิบัติและการพัฒนางาน

บทที่ 4

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนัก ก.ค.ศ. ผู้วิจัยเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ความคิดเห็นของ ผู้บริหารระดับสูง / ผู้เชี่ยวชาญ ในสำนักงาน ก.ค.ศ. จำนวน 3 คน เกี่ยวกับปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. และแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ.

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของข้าราชการในสำนักงาน ก.ค.ศ. ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม จำนวน 5 กลุ่ม เกี่ยวกับปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. และแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ.

ตอนที่ 3 สรุปความคิดเห็นของข้าราชการในสำนักงาน ก.ค.ศ. เกี่ยวกับปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงาน ก.ค.ศ. และแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ.

รายละเอียดของการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนต่าง ๆ จะเสนอตามลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูง / ผู้เชี่ยวชาญในสำนักงาน ก.ค.ศ. จำนวน 3 คน เกี่ยวกับปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. และแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ.

ผู้บริหารระดับสูง / ผู้เชี่ยวชาญ ในสำนักงาน ก.ค.ศ. ทั้ง 3 คน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. และแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. สรุปได้ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมในการทำงาน

1.1 สถานที่ทำงาน บรรยากาศ และเครื่องอำนวยความสะดวก : เป็นปัจจัยจูงใจเนื่องจากในแต่ละวันเราใช้เวลาปฏิบัติงานอยู่ที่ทำงานอย่างน้อย 8 ชั่วโมง สถานที่ทำงานบรรยากาศในที่ทำงาน จึงมีอิทธิพลส่งผลกระทบต่อการทำงานโดยตรง สถานที่ทำงานจึงต้องมีสภาพเหมาะสม สวยงาม มีแสงสว่าง ปราศจากเสียงและกลิ่นรบกวน รวมทั้งมีวัสดุครุภัณฑ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ และหากมีช่องทางการสื่อสารในสำนักงานมากพอที่จะช่วยให้ทราบข่าวคราวความเคลื่อนไหวที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานก็จะทำให้ข้าราชการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สภาพปัจจุบันของสำนักงาน ก.ค.ศ.

1. ในด้านของบรรยากาศ มีการปรับปรุงดีขึ้น ทั้งในเรื่องแสงสว่าง กลิ่นรบกวนและความสะดวกต่อการปฏิบัติงาน เช่น ห้องประชุมต่างๆ มีการปรับปรุงให้เหมาะสมแก่การใช้งาน แต่พื้นที่การปฏิบัติงานยังน้อยเกินไป

2. ในด้านความปลอดภัย สำนักงานให้ความสำคัญเป็นเรื่องหลัก เช่น การติดตั้งกล้องวงจรปิด การติดตั้งเครื่องตรวจการเข้าออก เนื่องจากงานของสำนักงาน เกี่ยวข้องกับการให้คุณและโทษแก่คน ทำให้มีความเสี่ยงที่จะถูกทำร้ายจากคนภายนอกได้ ดังนั้น จึงต้องมีมาตรการไม่ให้บุคคลภายนอกเข้าถึงตัวเจ้าหน้าที่ได้โดยง่าย

3. ในด้านเครื่องอำนวยความสะดวกและอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานมีเพียงพอสามารถรองรับการปฏิบัติงานของข้าราชการ และมีความทันสมัย เนื่องจากมีการสรรหาครุภัณฑ์ใหม่ที่มีประสิทธิภาพสูงมาทดแทนครุภัณฑ์ที่เสื่อมสภาพ

4. ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงเกี่ยวกับการดูแลสถานที่ทำงาน และวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ยังทำหน้าที่ไม่สมบูรณ์และทั่วถึง

แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

1. ผู้บริหารทุกระดับควรเดินไปพบหรือทักทายข้าราชการในช่วงเช้า หรือเย็น อย่างสม่ำเสมอและทั่วถึง เพื่อสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี
2. จัดทำระบบเสียงตามสายในระยะเวลาที่เหมาะสม เพื่อสร้างบรรยากาศในการทำงาน
3. ควรจัดหาสถานที่ภายในกระทรวงศึกษาธิการเพิ่มเติม เพื่อให้สามารถรองรับบุคลากรและมีสถานที่ในการจัดเก็บเอกสารอย่างเพียงพอ
4. จัดหาเครื่องคอมพิวเตอร์ให้ครบตามความจำเป็นและเหมาะสม
5. ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบด้านอาคารสถานที่และวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานควรคอยตรวจอยู่เสมอว่าในแต่ละภารกิจ แต่ละกลุ่ม และในแต่ละห้อง ควรจะมีอะไรบ้าง มีความครบถ้วนสมบูรณ์ตามความจำเป็นหรือไม่ ต้องคอยตรวจดูแลให้ดีและเหมาะสมอยู่เสมอ เช่น อุปกรณ์ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ควรมีความพร้อม ไม่ควรจะต้องรอให้ร้องขอถึงจะได้ แอร์ ฝ้าม่าน ไม่ต้องรอให้ผู้รับบริการร้องเรียน ถ้าปฏิบัติตามหน้าที่ก็จะทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง

1.2 พฤติกรรมการทำงานของบุคคล : เป็นปัจจัยสูงใจ เนื่องจากพฤติกรรมการทำงานภายในหน่วยงานมีส่วนให้แต่ละบุคคลขยันหรือเฉื่อยชาในการปฏิบัติงานได้ เมื่อมีตัวแบบให้เห็นและทำตาม ก็จะเกิดเป็นธรรมเนียมปฏิบัติ คนอื่นๆก็จะเริ่มปฏิบัติตามคนส่วนใหญ่ขององค์กร คนที่ไม่ปฏิบัติตาม ต่อไปก็จะอยู่ร่วมกับคนอื่นไม่ได้ ต้องลาออกไป

สภาพปัจจุบันของสำนักงาน ก.ค.ศ.

1. มีข้าราชการบางคนไม่ค่อยเคร่งครัดในเรื่องเวลาปฏิบัติราชการ เช่นมีการลงลายมือชื่อมาทำงานแต่เช้า แต่เริ่มทำงาน 9.00 น. หรือกลับบ้านก่อนเวลาเลิกงาน และไม่ค่อยมีความกระตือรือร้น เรื่อย ๆ เฉื่อย ๆ ในการทำงาน
2. การทำงานบางแห่งต่างคนต่างทำงาน การให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลในเรื่องงาน ยังมีน้อย

แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

1. สำนักงาน ก.ค.ศ. ควรนำกฎระเบียบการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการมาใช้ อย่างเคร่งครัดและเสมอภาคกันทุกภารกิจ
2. ควรมีคู่มือการปฏิบัติงานในแต่ละเรื่อง และจัดให้มีการอบรมชี้แจงรายละเอียดเนื้อหา
3. ควรจัดให้มีการอบรมเพื่อสอนและพัฒนาทักษะการนำเสนอต่อที่ประชุมให้กับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติทุกคน รวมทั้งในการจัดทำวาระการประชุมขอให้รวมเรื่องลักษณะเดียวกัน อยู่ในวาระการประชุมเดียวกัน

4. ควรใช้ระบบสารสนเทศเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานให้มากขึ้น
5. ผู้บริหารควรดูแลให้คำแนะนำข้าราชการบรรจุใหม่ให้มีพฤติกรรมที่เหมาะสม และชี้ให้เห็นพฤติกรรมที่ดีและไม่ดี เพื่อให้ปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้อง
- 6.ให้นำพฤติกรรมของบุคคลไปเป็นข้อมูลในการพิจารณา ความดีความชอบ เพื่อเลื่อนตำแหน่งด้วย

2. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ : เป็นปัจจัยจูงใจ เนื่องจากข้าราชการเข้าสู่ตำแหน่ง ตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง การที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ตรงกับ ความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่ (Put the Right Man on the Right Job) ความถนัด รวมทั้ง ความชอบการปฏิบัติงานประจำ งานท้าทาย หรืองานที่ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ จะทำให้ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

สภาพปัจจุบันของสำนักงาน ก.ค.ศ.

1. ลักษณะงานที่ปฏิบัติเป็นไปตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551
2. การแบ่งงานเป็นไปตามภารกิจที่กำหนดไว้ในประกาศสำนักงาน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ แต่การแบ่งงานแต่ละภารกิจยังไม่ชัดเจน ทำให้ไม่มีเจ้าภาพ ในการทำงานบางเรื่อง
3. การแบ่งอัตรากำลังในแต่ละภารกิจยังไม่สอดคล้องกับปริมาณงาน เห็นได้จากบุคลากรบางภารกิจไม่มีงานทำ แต่บางภารกิจมีปริมาณงานมากเกินไปเกินอัตรากำลัง
4. การทำงานเป็นเชิงรับ ส่วนมากเป็นงานประจำ ลักษณะงานยังเป็นการรวมอำนาจ ทำให้บุคลากรไม่ได้คิดสร้างสรรค์งานที่ท้าทายหรือทำงานเชิงรุก
5. ผู้บังคับบัญชามอบงานให้ไม่ตรงกับความสามารถ ความถนัด เนื่องจากขาดข้อมูล ทำให้เจ้าหน้าที่ไม่ยอมทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย หัวหน้าบางคนทำให้ลูกน้องไร้คุณค่า แต่มีการหมุนเวียนงาน ทำให้เจ้าหน้าที่ได้ตรวจสอบงานค้ำต่างๆ และมีการปรับเปลี่ยนงาน ซึ่งทำให้เกิดการพัฒนาตนเอง

แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

1. ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีลักษณะที่ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถเข้าพบและปรึกษาหารือ ในเรื่องงานที่ได้รับมอบหมายได้ตลอดเวลาเมื่อมีปัญหา และผู้บังคับบัญชาสามารถมอบหมายงาน ให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ตรงตามความถนัด และสามารถที่จะสอนงานได้อย่างชัดเจน

2. การจัดให้ทุกคนนำความรู้ที่เคยได้รับรู้มา มาพูดคุยให้คนอื่นฟัง ซึ่งเป็นการกระตุ้นความจำของตนเอง (Refresher Course) และจะต้องพูดในเชิงการนำมาใช้ประยุกต์ (Apply) ใช้เกี่ยวกับงานด้วย ไม่ใช่พูดในเชิงทฤษฎี (Theory Approach)

3. ควรตั้งทีมวิชาการเฉพาะของสำนักงาน เพื่อพิจารณาภาวะเบียดต่าง ๆ โดยตั้งเฉพาะคนในสำนักงาน ก.ค.ศ. ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความรู้ลึกในเรื่องนั้นๆ เป็นอย่างดีมาร่วมกันพิจารณา ซึ่งจะสามารถแก้ปัญหาให้สำนักงานได้

4. ฝ่ายบริหารต้องหาแนวทางให้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไป และหาข้อมูลในเรื่องความสามารถและความถนัดในงานของข้าราชการให้ได้เพียงพอ ข้าราชการต้องรู้จักตั้งรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการหมุนเวียนงานให้ได้ และพยายามศึกษาเรียนรู้งานใหม่ๆ เพื่อไม่ให้เกิดความเบื่อหน่ายในงานและกลายเป็นความเฉื่อยชาที่จะปฏิบัติงานในที่สุด

5. ตั้งคณะทำงานสะสางงานค้างให้แล้วเสร็จภายใน 1-3 เดือน โดยรองเลขาธิการ ก.ค.ศ. เป็นประธาน และนำคนที่มีความรู้แต่ละภารกิจมาเป็นคณะทำงาน อาจทำงานในตอนบ่ายของทุกวัน

6. งานที่เข้ามาภายหลังแบ่งโครงสร้างภายในแล้วให้เป็นความรับผิดชอบของแต่ละภารกิจ

7. จัดประชุมเพื่อพิจารณาปรับปรุงเนื้อหาในหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละภารกิจ

8. เพิ่มการทำงานเชิงรุกให้มากขึ้น

3. ผลตอบแทนและรายได้ : เป็นปัจจัยจูงใจ เนื่องจากถือได้ว่าเงินเป็นปัจจัยสำคัญในการดำรงชีวิตเมื่อข้าราชการมีผลตอบแทนและรายได้เพียงพอต่อการดำรงชีวิต ก็จะมีความตั้งใจในการทำงาน ไม่ต้องกังวลเรื่องส่วนตัว แต่ในทางกลับกันหากคนใดมีปัญหาเรื่องการเงิน จิตใจเกิดความกังวล ก็จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้วย อย่างไรก็ตามในปัจจุบันระบบราชการถือว่าค่อนข้างดีมีการเลื่อนขั้นเงินเดือน 2 ครั้งต่อปี เพื่อให้สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบัน โดยเฉพาะ ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551 จะประเมินผลจากการปฏิบัติงาน กำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลและสมรรถนะ ส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่อย่างไรก็ดีข้าราชการพลเรือน ก็ยังได้รับอัตราเงินเดือนและเงินรางวัลน้อยกว่าเมื่อเทียบกับข้าราชการตุลาการ และข้าราชการส่วนท้องถิ่น จึงต้องหาแนวทางในการจูงใจให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแทน เช่น การให้ได้รับค่าตอบแทนในการทำงาน หรือเงินรางวัลอื่น เป็นต้น

สภาพปัจจุบันของสำนักงาน ก.ค.ศ.

1. กรณีที่ข้าราชการมีงานเร่งด่วนหรือปฏิบัติงานไม่ทัน สำนักงานมีนโยบายให้มีการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการตามความจำเป็น

2. กรณีเงินสวัสดิการของสำนักงาน เนื่องจากสำนักงานมีรายได้จากการขายหนังสือเพียงอย่างเดียว ทำให้มีรายได้ไม่มากนัก การใช้จ่ายจึงต้องมีความระมัดระวังมาก ทำให้ไม่สามารถนำไปใช้เป็นที่สนใจให้กับเจ้าหน้าที่เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพได้มากเท่าที่ควร

3. ในเรื่องของการพิจารณาความคิดเห็นความชอบ สำนักงาน ก.ค.ศ. ได้ดำเนินถึงระบบคุณธรรมเพื่อให้เกิดความยุติธรรมกับทุกคน

แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

1. ควรหาแนวทางที่จะเพิ่มรายได้ให้กับเงินสวัสดิการให้มากขึ้น รวมทั้งควบคุมการใช้จ่ายให้มีความเหมาะสม

2. ควรกำหนดให้ข้าราชการพลเรือนระดับชำนาญการได้รับเงินประจำตำแหน่งเทียบเท่าครูชำนาญการ และเห็นควรยกเลิกการให้เงินประจำตำแหน่งเพิ่ม 1 เท่า ในภาพรวม

3. กำหนดลักษณะของงานที่จะตรงกับหลักเกณฑ์การทำงานล่วงเวลา เช่น กำหนดระยะเวลาปฏิบัติงาน การกำกับดูแล เกณฑ์ผลงาน/เป้าหมาย การรายงานผลการดำเนินงาน และทำงานล่วงเวลาเฉพาะตัวบุคคลตามที่มีเหตุผลจำเป็นและเบิกค่าล่วงเวลาตามที่ปฏิบัติงานจริง

4. ควรจัดสวัสดิการต่าง ๆ ให้กับเจ้าหน้าที่ทุกคนตามความเหมาะสมที่จะได้รับและเป็นไปตามกฎ ระเบียบของทางราชการ

4. โอกาสความก้าวหน้าในงาน

4.1 ความมั่นคงของงาน : เป็นปัจจัยจูงใจ เนื่องจากโดยธรรมชาติของมนุษย์ต้องการความมั่นคงเพราะจะนำไปสู่ความสุข และเมื่อเข้ามาสู่ระบบราชการแล้ว การออกจากราชการเป็นเรื่องยาก มีขั้นตอนที่ยุ่งยากซับซ้อน ภาวะเศรษฐกิจและสังคมมีผลกระทบต่อข้าราชการน้อยมาก หากรู้จักใช้อย่างพอเพียง แต่เมื่อเปรียบเทียบกับข้าราชการที่ทำงานในองค์กรที่มีความมั่นคงมากกับข้าราชการที่ทำงานในองค์กรที่มีความมั่นคงน้อยกว่า ประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการที่อยู่ในองค์กรที่มีความมั่นคงมากก็ย่อมจะดีหรือสูงกว่า เพราะไม่ต้องกังวลใจว่าหน่วยงานจะเป็นอย่างไรในอนาคต ซึ่งย่อมหมายถึงอนาคตของตัวข้าราชการเช่นกัน

สภาพปัจจุบันของสำนักงาน ก.ค.ศ.

ในด้านความมั่นคงขององค์กรถือว่ามีความมั่นคงสูง เนื่องจากการยุบเลิกตำแหน่งทางราชการหรือการยุบเลิกองค์กรเป็นไปได้น้อย การให้ออกจากงานโดยไม่มีเหตุผล

ทางวินัยไม่เคยเกิดขึ้น นอกจากนี้ เนื่องจากเป็นองค์กรหลักที่ดูแลงานด้านการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งมีความสำคัญมาก โอกาสที่จะถูกยุบเลิกหรือปรับเปลี่ยนจึงเป็นไปได้ยาก ดังนั้น ข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ.จึงถือได้ว่ามีความมั่นคงในการทำงานเช่นเดียวกัน รวมทั้ง สำนักงาน ก.ค.ศ. ได้มีการส่งเสริมให้ข้าราชการมีคุณภาพชีวิตที่ดี

แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

1. ควรมีการปรับโครงสร้างของสำนักงานให้เป็นองค์กรที่มีความอิสระในการบริหารงานมากยิ่งขึ้น มีลักษณะเป็นกรมและนิติบุคคล

2. ควรปลูกจิตสำนึกในเรื่องความพอเพียงและความเป็นไทย

4.2 ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน : เป็นปัจจัยจูงใจ เนื่องจากความก้าวหน้าในการทำงานมีความเกี่ยวข้องกับชีวิตแบ่งได้เป็น 2 ด้าน ก็คือ ด้านร่างกายและด้านจิตใจ ด้านร่างกายนั้นกล่าวคือ เมื่อมีความก้าวหน้า ได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น มีรายได้มากขึ้น ก็ย่อมส่งผลต่อการดำรงชีวิตให้มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ส่วนทางด้านจิตใจนั้น เมื่อมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานก็ย่อมทำให้เกิดความสุข ความภาคภูมิใจ อยากที่จะทำงานให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

สภาพปัจจุบันของสำนักงาน ก.ค.ศ.

ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. เป็นไปตามระบบการส่งเสริมให้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงานทำได้เฉพาะตามโครงสร้างและภายใต้ระเบียบที่มีอยู่สาเหตุเนื่องจากโครงสร้างของสำนักงาน ก.ค.ศ. ยังไม่มีการปรับใหม่ ทำให้เจ้าหน้าที่ขาดขวัญกำลังใจและเกิดความท้อใจ เจ้าหน้าที่ระดับล่างยังไม่ได้รับการดูแลเท่าที่ควร แต่อย่างไรก็ดีในช่วง 2 ปีที่ผ่านมา ข้าราชการได้รับการสนับสนุนให้มีความก้าวหน้ามากขึ้น จากการปรับตำแหน่งสูงขึ้นจำนวนมาก เมื่อมีตำแหน่งว่าง ข้าราชการได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งไปตามลำดับ ไม่มีการปล่อยว่าง การคัดเลือกคนเข้าสู่ตำแหน่งก็ยอมรับได้ในระดับหนึ่ง ทำให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงานเพิ่มมากขึ้น ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการเพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย

แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

1. ควรกำหนดแนวทางหรือหลักเกณฑ์คัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งให้เป็นสากล มีเกณฑ์คุณสมบัติขั้นต่ำของสำนักงาน ก.ค.ศ. ที่ไม่ขัดแย้งกับสำนักงาน ก.พ. แล้วประกาศเป็นนโยบายให้ชัดเจน
2. มีคณะกรรมการสรรหาบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ประกอบด้วยเลขาธิการ ก.ค.ศ. รองเลขาธิการ ก.ค.ศ. และกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นเลขานุการ
3. ควรเปิดโอกาสให้ข้าราชการได้แสดงผลงานของตน แสดงศักยภาพที่มีอยู่เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการพิจารณาการเลื่อนตำแหน่ง ให้เกิดความยุติธรรมมากที่สุด
4. ควรดูแลและส่งเสริมข้าราชการที่บรรจุเข้ามาใหม่ หัวหน้างานควรสอนงานให้กับข้าราชการที่บรรจุเข้ามาใหม่ และไม่ควรรอคติ (Bias) กับลูกน้อง ซึ่งการผูกใจเจ้าหน้าที่ใหม่ให้รักและผูกพันสำนักงานนั้นมีความสำคัญมาก
5. มีแผนงาน/โครงการของสำนักงานที่แน่นอนชัดเจน และประกาศให้ได้รับรู้ทั่วกันอย่างกว้างขวาง ถ้าผู้ใดสนใจก็ไปนำมาพิจารณาดู แล้วไปยื่นใบสมัคร และควรดูแลให้ทั่วถึงทุกคน
6. ควรมีการอบรมและสอนงาน อาจจะเป็นคนภายในหรือภายนอกสำนักงานที่มีความรู้จริงมาให้ความรู้กับเจ้าหน้าที่ในสำนักงาน

5. ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน

5.1 ระดับเพื่อนร่วมงาน : เป็นปัจจัยจูงใจ เนื่องจากการปฏิบัติงานโดยรวมมีความร่วมมือร่วมใจกัน มีการประสานสัมพันธ์ระหว่างการทำงานกับบุคลากรในหน่วยงาน จึงทำให้งานสำเร็จอย่างรวดเร็ว รวมทั้งการมีเพื่อนร่วมงานที่ดี การทำงานเป็นไปด้วยความราบรื่นที่สำคัญจุดอ่อนต่างๆ ของตัวเรา บางครั้งต้องให้คนอื่นช่วยมองและบอก เราจะได้พัฒนาตนเองต่อไปได้ อย่างมองว่าเป็นการก้าวก้าวกัน

สภาพปัจจุบันของสำนักงาน ก.ค.ศ.

1. ในภาพรวมทุกคนเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดีต่อกัน โดยเฉพาะเรื่องการพัฒนาองค์กร ทุกคนมุ่งมั่นที่จะทำงานเป็นทีม
2. บุคลากรสำนักงาน ก.ค.ศ. มีความรับผิดชอบและมีมนุษยสัมพันธ์

3. ข้าราชการในสำนักงาน ก.ค.ศ. จะอยู่กันเป็นกลุ่มๆ ขาดความจริงใจต่อกัน แต่การปฏิบัติงานก็ยังไม่ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันอยู่บ้าง

แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ควรมีกิจกรรมหรือหาแนวทางให้ผู้ร่วมงานมีความจริงใจต่อกัน เป็นเพื่อนที่พร้อมที่จะทำอะไรด้วยความเต็มใจ ไม่ทำให้เขาล้าบากใจ ซึ่งความผูกพันระหว่างเพื่อนร่วมงานจะทำให้เกิดความผูกพันกับองค์กรด้วย

5.2 ระดับผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา : เป็นปัจจัยจูงใจ เนื่องจากการจะให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาดังกล่าวต้องให้ความเชื่อถือนอกเหนือจากความไว้วางใจ ให้กำลังใจซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดความศรัทธาร่วมกัน ต่างคนต่างต้องรู้บทบาทของตนเองและแสดงบทบาทไปตามนั้น ส่วนผู้บังคับบัญชาจะต้องมีนโยบายที่ชัดเจน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบเป้าหมายในการทำงาน ผู้บังคับบัญชาที่ดีนั้น ต้องมีภาวะผู้นำ มีความสามารถ มีความรับผิดชอบ มีคุณธรรม มีทัศนคติที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และต้องยอมรับข้อบกพร่องของตนเอง เพื่อให้เกิดความเชื่อถือนอกเหนือซึ่งกันและกัน

สภาพปัจจุบันของสำนักงาน ก.ค.ศ.

1. บรรยากาศการบังคับบัญชามาก ผู้บริหารทุกระดับให้ความสำคัญเป็นกันเอง และเป็นธรรม มีลักษณะของผู้บริหารที่ดี

2. ในระดับผู้บริหารมองว่าการไว้วางใจในการทำงานอย่างดีมาก เพราะทุกคนต่างมีความรับผิดชอบและรู้หน้าที่ของตนเอง มีการรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาชี้แจงและให้ข้อมูลในทุกเรื่อง

3. ในระดับเจ้าหน้าที่ก็มีความขัดแย้งบ้าง โดยส่วนใหญ่เกิดจากการใช้คำพูดซึ่งแน่นอนว่าย่อมส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานบ้าง

แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

1. ต้องพัฒนาในทุกระดับ ไม่เฉพาะความรู้ในทางวิชาการ แต่ต้องพัฒนาในด้านจิตวิทยาด้วย โดยเฉพาะในระดับหัวหน้าและผู้อำนวยการ เพื่อให้เข้าใจในความแตกต่างของปัจเจกบุคคลและสังคม จะใช้วิธีการประสานงานกับคนทุกคนเหมือนกันไม่ได้ รวมทั้งการควบคุมอารมณ์และการใช้ภาษาในการสื่อสารต้องมีความเหมาะสมด้วย

2. ต้องเน้นให้เกิดการสื่อสารภายในที่ดี ในระหว่างระดับชั้น เพื่อไม่ให้เกิดความเข้าใจผิด การถ่ายเทข้อมูลข่าวสารต้องชัดเจน

3. ผู้บังคับบัญชาควรดูแลเอาใจใส่ทุกข์สุขของลูกน้อง แต่ต้องไม่เข้าไปยุ่งในเรื่องส่วนตัวของลูกน้อง

4. ควรรักษากลุ่มสี่ที่แบ่งไว้ในการพัฒนาทีมงาน และควรจัดกิจกรรมร่วมกันเป็นประจำและต่อเนื่อง

5. ควรประชาสัมพันธ์กิจกรรมศูนย์เรียนรู้และหากิจกรรมใหม่ ๆ มาเพิ่มเติม

6. กระตุ้นจิตสำนึกการบูรณาการขององค์กร

7. ผู้บังคับบัญชาควรเดิน ไปพบปะทักทายผู้ใต้บังคับบัญชา

8. ผู้บริหารควรมีบทบาทตามสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่ควรจะเป็น

9. ผู้บริหารควรสังเกตพฤติกรรมการทำงานไม่ตรงเวลา และหาแนวทางในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และนำพฤติกรรมมาเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาค่าตอบแทนหรือผลประโยชน์อื่น

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของข้าราชการในสำนักงาน ก.ค.ศ. ที่เข้าร่วมสนทนากลุ่ม จำนวน 5 กลุ่ม เกี่ยวกับปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงาน ก.ค.ศ. และแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ.

ข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. ที่เข้าร่วมสนทนากลุ่ม จำนวน 5 กลุ่ม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. และแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. มีดังนี้

กลุ่มที่ 1 กลุ่มผู้อำนวยการภารกิจ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. และแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมในการทำงาน

1.1 สถานที่ทำงาน บรรยากาศ และเครื่องอำนวยความสะดวก : เป็นปัจจัยจูงใจเนื่องจากสถานที่ทำงาน และบรรยากาศในการทำงาน เป็นแรงจูงใจอย่างมากที่จะทำให้ข้าราชการปฏิบัติงานอย่างมีความสุข และถ้ามีเครื่องอำนวยความสะดวกพร้อมก็จะช่วยส่งเสริมให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนั้นสถานที่ทำงาน บรรยากาศและครุภัณฑ์ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานล้วนมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร

สภาพปัจจุบันของสำนักงาน ก.ค.ศ.

ผู้บริหารเห็นว่าสำนักงาน ก.ค.ศ. มีความสะอาดเรียบร้อยดี เนื่องจากนโยบายรณรงค์กิจกรรม 5 ส. ที่สำนักงานให้ความสำคัญอย่างมาก แต่พื้นที่ในการปฏิบัติงานของสำนักงาน ก.ค.ศ. โดยรวมแล้วค่อนข้างคับแคบ เพราะต้องแบ่งพื้นที่เพื่อเก็บผลงานทางวิชาการบางส่วน สำหรับห้องประชุมมีเพียง 3 ห้อง ซึ่งถือว่าน้อยเกินไปสำหรับรองรับการประชุมของ อ.ก.ค.ศ.วิสามัญฯ อ.ก.ค.ศ.วิสามัญเฉพาะกิจฯ การประชุมผู้บริหารของสำนักงาน ก.ค.ศ. ที่มีการประชุมเป็นประจำทุกเดือน และอื่นๆ ส่วนเครื่องอำนวยความสะดวก เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ มีไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน เพราะเจ้าหน้าที่จำเป็นต้องใช้ในการค้นคว้าสืบหาข้อมูล และมีความล่าช้าในการดูแลตรวจซ่อมเมื่อเครื่องเกิดปัญหา ส่วนเครื่องสำเนาดีจिटอล และเครื่องถ่ายเอกสาร มีไม่เพียงพอต่อการใช้งาน

แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

1. ควรขอสนับสนุนพื้นที่และงบประมาณสำหรับจัดตั้ง สำนักงาน ก.ค.ศ. แห่งใหม่ ให้มีความเหมาะสมกับภารกิจและอัตรากำลังของสำนักงาน ก.ค.ศ.
2. ควรจัดหาวัสดุครุภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูงให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน และสร้างจิตสำนึกในการช่วยกันบำรุงดูแลรักษา เพื่อให้การใช้งานเกิดความคุ้มค่า และได้ประโยชน์สูงสุด

1.2 พฤติกรรมการทำงานของบุคคล : เป็นปัจจัยจูงใจ เนื่องจากพฤติกรรมการทำงานของแต่ละบุคคลจะส่งผลต่อการทำงานเป็นอย่างมาก ถ้าในสถานที่ทำงานมีคนเห็นแก่ตัวมาก ก็จะทำให้งานไม่ประสบผลสำเร็จได้ แต่ถ้าทุกคนให้ความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกันก็จะทำให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพ และมีผลสำเร็จของงานสูง

สภาพปัจจุบันของสำนักงาน ก.ค.ศ.

ความสัมพันธ์ส่วนตัวไม่มีปัญหา แต่การทำงานจะเป็นลักษณะของต่างคนต่างทำ ขาดระบบพี่เลี้ยง การได้รับมอบหมายงานที่ไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ จึงเป็นผลให้ทำงานได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ และบางงานไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกันขาดการสื่อสารที่ดี กล่าวคือ งานที่มีต้องทำต่อเนื่องจากงานอื่นที่เสร็จแล้ว แต่ขาดการประสานที่ดีจึงทำให้งานขาดความต่อเนื่อง ทำให้ต้องเริ่มงานกันใหม่ จึงเกิดความล่าช้า และสิ้นเปลืองงบประมาณโดยใช้เหตุ

แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

1. จัดทำคู่มือในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรได้ยึดถือและปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน และขณะเดียวกันต้องส่งเสริมระบบพี่เลี้ยง (Coaching System) ส่งเสริมการทำงานแบบมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมในลักษณะของ Cross Function
2. ผู้บังคับบัญชาต้องมีภาวะความเป็นผู้นำ มีวิสัยทัศน์ สามารถให้คำปรึกษา แนะนำ และแก้ไขปัญหาลูกน้องต่างๆ ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ในงานที่มอบหมายได้เป็นอย่างดี
3. งานที่มีลักษณะเหมือนกัน หรือมีความสอดคล้องกัน ควรพิจารณาวางแผนดำเนินการไปพร้อมๆกัน เพื่อให้งานเกิดความต่อเนื่อง สอดคล้องกันและเป็นลดการใช้ทรัพยากรต่างๆ ได้อีกทางหนึ่ง

2. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ : เป็นปัจจัยจูงใจ เนื่องจากการได้รับมอบหมายงานที่ถนัด จะทำให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สภาพปัจจุบันของสำนักงาน ก.ค.ศ.

จะเห็นว่าบุคลากรจะปฏิบัติงานในลักษณะเดิมๆ ซ้ำกัน ทุกวันเป็นเวลานานหลายปี โดยไม่ได้รับมอบหมายงานที่มีความท้าทายหรืองานใหม่ๆ ทำให้เกิดความรู้สึกเบื่อในงานที่ปฏิบัติ ประกอบกับการได้รับมอบหมายงานที่ไม่มีความถนัด ไม่ตรงกับความสามารถ งานที่คิดว่าไม่ชอบ

หรือได้รับมอบหมายงานมากเกินไป แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นก็ขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคล บางคนอาจชอบงานที่ทำทากงานที่ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หรือต้องการเรียนรู้งานใหม่ๆ ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้สามารถส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในทางที่ลดลงหรือเพิ่มขึ้นได้

แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

1. จัดทำฐานข้อมูลส่วนบุคคล เพื่อเป็นข้อมูลในการจัดอัตราค่าจ้างให้มีความเหมาะสมในเรื่องของงานและคน เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด
2. สร้างวัฒนธรรมการยอมรับการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กร
3. กำหนดให้ในฝ่ายเดียวกันต้องทำงานร่วมกันเป็นคู่ (Buddy Worker) สามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ เมื่อคนใดคนหนึ่งติดภารกิจไม่สามารถปฏิบัติงานได้
4. กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานของแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน และชี้แจงให้ทุกคนรับทราบและถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด
5. ส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม ศึกษาเพิ่มเติม เพื่อเพิ่มศักยภาพในตนเองและสามารถนำมาใช้พัฒนาในงานที่ปฏิบัติ

3. ผลตอบแทนและรายได้ : เป็นปัจจัยจูงใจ เนื่องจากผลตอบแทนและรายได้ เป็นสิ่งที่จำเป็นในการดำรงชีวิตอยู่ทั้งตนเองและครอบครัว ถ้ามีรายได้เพียงพอไม่เดือดร้อน ก็จะเป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ

สภาพปัจจุบันของสำนักงาน ก.ค.ศ.

ผลตอบแทนและรายได้ เช่น เงินเดือน เงินรางวัล สิทธิประโยชน์เกื้อกูลอื่น ในส่วนของข้าราชการกับภาคเอกชนไม่สามารถเปรียบเทียบกันได้ แต่ระหว่างข้าราชการด้วยกัน จะเห็นความแตกต่างในเรื่องระบบบัญชีเงินเดือน โดยเฉพาะเมื่อเทียบกับข้าราชการตุลาการ เห็นได้ว่าบัญชีเงินเดือนของข้าราชการพลเรือนเงินเดือนน้อยกว่าเกือบ 2 เท่า สำหรับเงินรางวัล มีระบบเงินรางวัลเป็นสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน แต่มีความไม่เท่าเทียมกันในการจัดสรรเงินรางวัล ให้แก่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งมีแตกต่างกันอย่างมาก โดยเฉพาะเมื่อเปรียบเทียบกับบางหน่วยงาน จะได้รับเงินรางวัลเป็นเดือน จะเห็นได้ว่าองค์กรใดให้ความสำคัญในเรื่องของผลตอบแทน รายได้และสิทธิประโยชน์เกื้อกูลอื่น บุคลากรในองค์กรนั้นจะทุ่มเทและมีใจจงรักภักดีต่อองค์กรนั้น

แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

1. เงินเดือน ควรปรับฐานเงินเดือนให้ใกล้เคียงกับภาคเอกชน และลดช่องว่างระดับเงินเดือนระหว่างข้าราชการแต่ละประเภท

2. เงินรางวัล ควรทบทวนระบบการจัดสรรเงินรางวัล ไม่ควรมีช่องว่างมาก ระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานกันมาก และเพิ่มเงินรางวัลให้ทัดเทียมกับหน่วยงานอื่นซึ่งได้เงินรางวัลเป็นเดือน

3. ค่าเช่าบ้าน ควรปรับให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน และสวัสดิการค่าซ่อมแซมบ้าน สำหรับผู้ไม่มีสิทธิเบิกค่าเช่าบ้าน ส่วนค่ารักษาพยาบาลควรปรับปรุงให้เบิกค่ารักษาพยาบาล ในคลินิกนอกเวลา และโรงพยาบาลเอกชนได้ตามความเหมาะสม

4. รมรงค์ส่งเสริม เกี่ยวกับการดำรงชีวิตแบบเศรษฐกิจพอเพียง

4. โอกาสความก้าวหน้าในงาน

4.1 ความมั่นคงของงาน : เป็นปัจจัยจูงใจ เนื่องจาก บุคคลที่เข้ามาในระบบราชการ เพราะอาชีพรับราชการมีความมั่นคงในการทำงาน ระบบบริหารงานบุคคลมีหลักความมั่นคงรวมอยู่ด้วย ระบบราชการสามารถอยู่ได้จนถึงเกษียณอายุราชการ หากหย่อนความสามารถหรือทำผิดวินัยร้ายแรง ก็มีคณะกรรมการสอบสวนเพื่อพิจารณาในชั้นแรกก่อน

สภาพปัจจุบันของสำนักงาน ก.ค.ศ.

จากความรู้สึกว่าอาชีพราชการเป็นอาชีพที่มั่นคงนั้น ก็อาจเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานลดลงได้ แต่อย่างไรก็ดีรัฐบาลได้นำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และคำรับรองการปฏิบัติงาน มาเป็นเครื่องมือในการจัดการให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน สำหรับสำนักงาน ก.ค.ศ. นั้น โดยระบบมีความมั่นคงในอาชีพ แต่ไม่มั่นคงในสถานภาพของหน่วยงาน เดิมหน่วยงานมีฐานะเป็นนิติบุคคลเทียบเท่ากรม แต่ถูกลดสถานะเป็นหน่วยงานภายในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ภายหลังจากการปฏิรูประบบราชการ ทำให้ข้าราชการภายในสำนักงาน ก.ค.ศ. ขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน จึงส่งผลให้มีข้าราชการในสังกัดขอโอน/ย้ายไปหน่วยงานอื่นที่มีความมั่นคงทางสถานภาพกว่า

แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ผู้บริหารต้องเร่งดำเนินการขับเคลื่อนการปรับปรุงสถานภาพของสำนักงาน ก.ค.ศ. ให้เป็นนิติบุคคล มีฐานะเทียบเท่ากรม

4.2 ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน : เป็นปัจจัยจูงใจ เนื่องจากความก้าวหน้าในหน้าที่การงานเป็นไปตามที่มาตรฐานตำแหน่งกำหนด ถ้าทุกคนได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเป็นไปตามระบบ ก็จะเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างมาก

สภาพปัจจุบันของสำนักงาน ก.ค.ศ.

ระบบเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งปัจจุบันยังไม่มีความเหมาะสม ยังไม่มีการกำหนดความก้าวหน้าในสายอาชีพของข้าราชการที่ชัดเจน (Career Path) ถึงแม้จะมีความสามารถ แต่ก็ไม่มี

ตำแหน่งรองรับ ส่วนระบบ Fast Track เป็นระบบที่คัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถทางด้านภาษาต่างประเทศ ไม่ใช่คัดเลือกจากการประเมินผลงานหรือความรู้ความเชี่ยวชาญในงานที่ปฏิบัติ สำหรับสำนักงาน ก.ค.ศ. ผู้บริหารของหน่วยงานระดับผู้อำนวยการภารกิจ/สำนักงาน ไม่มีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น เช่น รองอธิบดีหรือปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เนื่องจากโครงสร้างปัจจุบัน ทำให้ไม่มีคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์ ที่สำคัญหน่วยงานยังไม่มีกำหนดความก้าวหน้าในสายงานของข้าราชการ (Career Path) ที่เป็นรูปธรรม และยังไม่เห็นแผนที่เส้นทางความก้าวหน้าของแต่ละตำแหน่ง (Road Map) แม้จะมีบุคลากรที่ดำรงตำแหน่งในระดับ 8 จำนวนมาก ที่สมควรจะได้เลื่อนระดับ แต่มีข้อจำกัดคือ ไม่มีตำแหน่งรองรับในระดับที่สูงขึ้น ขาดงบประมาณและต้องขออนุมัติจากสำนักงาน ก.พ.

แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

1. สำนักงาน ก.พ. ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ดูแลความก้าวหน้าในสำนักงาน ก.ค.ศ. ต้องเป็นหน่วยงานหลักในการวางแผนอัตรากำลังคน (Manpower Planning) โดยวางแผนความต้องการกำลังคน วางแผนการจัดหาคน การวางแผนการพัฒนาและใช้กำลังคนและการวางแผนวิจัยกำลังคน
2. ต้องปรับปรุงมาตรฐานตำแหน่ง การขยายตำแหน่งควรกระจายอำนาจให้แต่ละส่วนราชการ เพื่อให้สอดคล้องกับระบบงบประมาณ
3. ในบางสายงานต้องแก้ไขการกำหนดความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการให้สามารถเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งได้
4. มีระบบที่เอื้อในการสอนงาน กำหนด Roadmap ของตำแหน่งและของแต่ละบุคคล รวมทั้งการจัดทำแผนการสร้างทายาท (Substation Plan หรือ Succession Plan)

5. ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน

5.1 ระดับเพื่อนร่วมงาน : เป็นปัจจัยจูงใจ เนื่องจากถ้าเพื่อนร่วมงานมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ช่วยเหลือเกื้อกูล แลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการสอนงานซึ่งกันและกัน ให้ความเคารพต่อผู้อาวุโส สิ่งเหล่านี้จะช่วยเสริมสร้างความรู้สึที่ดีต่อกัน ก็จะส่งผลต่อบรรยากาศในการทำงานที่ดี และการปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพในทิศทางที่สูงขึ้นได้

สภาพปัจจุบันของสำนักงาน ก.ค.ศ.

เพื่อนร่วมงานที่อยู่ในระดับเดียวกันและคนละระดับ มีวุฒิภาวะ แนวคิดที่ต่างกันหาก ขาดการสื่อสารที่ชัดเจน ขาดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน รวมทั้งการได้รับมอบหมายงานที่มีความสำคัญต่างกันจากผู้บังคับบัญชา จึงทำให้คิดว่าตนเองไม่ได้รับความสำคัญหรือไม่มีความสามารถ และเกิดข้อเปรียบเทียบระหว่างผู้ร่วมงาน ซึ่งส่งผลต่อการทุ่มเทในงาน บุคลากรเกิดความท้อแท้

แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

1. สร้างวัฒนธรรมองค์กร ในการมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม การทักทาย
2. จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงาน

และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งจากบนลงล่างและในระดับเดียวกัน

5.2 ระดับผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา : เป็นปัจจัยจูงใจ เนื่องจากผู้บังคับบัญชาที่มีความเป็นธรรม มีภาวะความเป็นผู้นำ มีวิสัยทัศน์ มีแนวคิดที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดได้ สามารถให้คำปรึกษา สอนงาน แนะนำและแก้ไขปัญหาอุปสรรค ที่เกิดระหว่างการปฏิบัติงานได้ มีการวางตัวที่เหมาะสม สร้างความเป็นกันเองในบางโอกาส และยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นที่เห็นว่าจะจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชา จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างมีความสุข และมีประสิทธิภาพ

สภาพปัจจุบันของสำนักงาน ก.ค.ศ.

ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา มีกิจกรรมที่ทำร่วมกันมากขึ้น และผู้บังคับบัญชามีการรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น

แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

1. จัดเวทีให้ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานได้ร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ร่วมหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น
2. เสริมสร้างการทำงานเป็นทีม ผู้บังคับบัญชาต้องรู้จักสภาพการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อมอบหมายงานได้ถูกต้อง ส่วนคนใดที่ขาดความรู้ความเข้าใจในงานก็ส่งศึกษาอบรมเพิ่มเติมในด้านนั้นๆ

กลุ่มที่ 2 กลุ่มหัวหน้ากลุ่ม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. และแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมในการทำงาน

1.1 สถานที่ทำงาน บรรยากาศ และเครื่องอำนวยความสะดวก : เป็นปัจจัยจูงใจ เนื่องจากเมื่อคนเราได้อยู่อาศัย หรือใช้เวลาในที่ที่มีบรรยากาศที่ดี มีเครื่องอำนวยความสะดวกครบครัน ก็ย่อมทำให้มีความสุข สมองปลอดโปร่ง จิตใจเบิกบาน หากเป็นสถานที่ทำงาน ก็ย่อมมีผลทำให้ผลงานออกมามีดีกว่าคนที่ต้องทำงานในสภาพบรรยากาศที่แย่ ไม่มีเครื่องอำนวยความสะดวก

สภาพปัจจุบันของสำนักงาน ก.ค.ศ.

1. คนภายนอกสามารถเข้าถึงตัวข้าราชการได้โดยง่าย ไม่มีความปลอดภัยเท่าที่ควร ทำให้เกิดความกดดันในการทำงาน และเสี่ยงต่อการถูกทำร้ายร่างกาย

2. เอกสารมีจำนวนมาก ซึ่งส่วนใหญ่เป็นเอกสารสำคัญที่ไม่สามารถทิ้งได้ แต่เนื่องจากไม่มีพื้นที่เก็บเอกสาร ทำให้ต้องมาเก็บหรือวางตามทางเดิน จึงดูไม่เป็นระเบียบ กีดขวางทางเดินไม่สวยงาม และเป็นแหล่งเพาะเชื้อโรคและฝุ่นละออง มีผลต่อระบบทางเดินหายใจของบุคลากรที่ต้องทำงานในบริเวณนั้นๆ

3. สถานที่ทำงานคับแคบ ไม่สมดุลกับจำนวนข้าราชการที่มี ทำให้ต้องนั่งทำงานกันอย่างเบียดเสียด ไม่มีสมาธิในการทำงาน

4. เครื่องคอมพิวเตอร์มีไม่เพียงพอต่อจำนวนข้าราชการและจำนวนภาระงานที่ต้องรับผิดชอบ ทำให้งานล่าช้า เนื่องจากต้องรอให้เครื่องคอมพิวเตอร์ที่มีอยู่ว่าง จึงจะใช้งานได้

แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

1. ควรมีระบบคัดกรองคนภายนอก เช่น ประตูอัตโนมัติที่ต้องใช้รหัสผ่าน และมีระบบเปิดปิดเองอัตโนมัติ เพื่อป้องกันไม่ให้ข้าราชการเปิดประตูทิ้งไว้

2. ใช้ระบบการจัดเก็บเอกสารไว้ในคอมพิวเตอร์ เพื่อลดจำนวนเอกสารที่เป็นกระดาษลง หรือหาสถานที่เก็บเอกสารให้เรียบร้อย ง่ายต่อการค้นหา และเป็นระเบียบ ดูสวยงาม

3. หาสถานที่ทำงานใหม่ หรืออาคารที่มีขนาดพื้นที่ที่สามารถรองรับข้าราชการได้อย่างเพียงพอ ตกแต่งให้สวยงาม เพื่อสร้างภาพลักษณ์ให้สำนักงาน

4. จัดให้มีคอมพิวเตอร์ 1 คน ต่อ 1 เครื่อง เฉพาะตำแหน่งที่ต้องใช้คอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงาน

1.2 พฤติกรรมการทำงานของบุคคล : เป็นปัจจัยจูงใจ เนื่องจากโดยทั่วไปแล้ว คนเรามักจะถูกสภาพแวดล้อมรอบตัวปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปโดยไม่รู้ตัว บางครั้งการปรับเปลี่ยนก็อาจเป็นไปโดยไม่ได้เต็มใจ แต่เพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกับกลุ่มคนที่มีพฤติกรรมนั้นๆ ได้ ซึ่งหากเป็นกลุ่มคนที่มีพฤติกรรมที่ไม่ดี และเป็นพฤติกรรมที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน ก็ย่อมทำให้เราต้องเปลี่ยนพฤติกรรมให้เป็นไปตามนั้นด้วย

สภาพปัจจุบันของสำนักงาน ก.ค.ศ.

มีข้าราชการบางคนที่มีพฤติกรรมยังไม่เหมาะสมเท่าที่ควร ซึ่งเป็นตัวอย่างที่ไม่ดีกับข้าราชการรุ่นใหม่ที่จะเข้ามาทำงาน แต่หัวหน้างานไม่สามารถต่อว่าได้ ผู้ได้บังคับบัญชาไม่เกรงกลัว เพราะมักจะอ้างว่าใครๆ ก็ทำกัน แต่ในบางภารกิจก็ไม่มีปัญหาเนื่องจากหัวหน้างานมีความเด็ดขาด เป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา

แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

1. ควรนำคุณเกณฑ์ในการทำงานที่ดีและมีประสิทธิภาพของบางภารกิจมาใช้ในการปฏิบัติงานของภารกิจอื่นด้วย

2. ต้องพยายามสร้างเครือข่ายการทำงานระหว่างกลุ่มภารกิจ เพื่อให้เกิดแนวทางการทำงานที่สอดคล้องกัน เกิดความร่วมมือระหว่างกัน

3. สร้างตัวแบบที่ดี เพื่อให้เกิดพฤติกรรมเลียนแบบ มีการให้รางวัลแก่ผู้ที่มีพฤติกรรมการทำงานที่ดี และมีบทลงโทษแก่ผู้ที่มีพฤติกรรมการทำงานที่ไม่ดี

4. ผู้บังคับบัญชาต้องมีความเด็ดขาด ตั้งแต่ระดับหัวหน้างานถึงผู้บริหารระดับสูงมีการออกเป็นนโยบายที่ชัดเจน เพื่อสร้างความเกรงกลัว

2. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ : เป็นปัจจัยจูงใจ เนื่องจากตามหลักแล้ว คนที่ได้รับมอบหมายให้ทำงานที่ตนเองถนัด ย่อมที่จะมีผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่าคนที่ได้รับมอบหมายให้ทำงานที่ไม่ถนัดหรือไม่มีความรู้ในเรื่องนั้นๆ

สภาพปัจจุบันของสำนักงาน ก.ค.

1. การหมุนเวียนงานที่ผ่านมาไม่เป็นไปตามหลัก Put the Right Man on the Right Job เนื่องจากมีข้าราชการบางส่วนต้องหมุนเวียนไปทำงานที่ตนเองไม่ถนัด ทำให้ไม่มีความสุขในการทำงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อผลงานเป็นอย่างมาก การทำงานเป็นไปด้วยความล่าช้าและผิดพลาด

2. เมื่อมีการหมุนเวียนงาน แต่ไม่มีการถ่ายทอดงานอย่างเป็นระบบ ทำให้เกิดช่องว่างขึ้น มีงานบางชิ้นหายไป หรือผู้รับมอบไม่ทราบว่ามียู่ เป็นผลเสียต่อชื่อเสียงของสำนักงาน

แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ควรให้มีการหมุนเวียนงานคราวละจำนวนไม่มากนัก มีหลักการที่ชัดเจน และมีการแจ้งให้ทราบล่วงหน้า เพื่อให้เวลาฝึกฝนและเตรียมตัว นอกจากนี้ต้องมีระบบการถ่ายทอดงานที่ดี เป็นระบบ และการหมุนเวียนงานแต่ครั้งควรมีขึ้นทุกๆ 4-5 ปี

3. ผลตอบแทนและรายได้ : เป็นปัจจัยจูงใจ เนื่องจากเงินเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการดำรงชีวิต โดยทั่วไป คนเรามักเลือกทำงานที่มีผลตอบแทนสูงมากกว่างานที่มีผลตอบแทนต่ำ และเงินยังเป็นปัจจัยที่จูงใจให้รู้สึกอยากทำงานให้ดีมากขึ้นด้วย

สภาพปัจจุบันของสำนักงาน ก.ค.ศ.

1. ปัญหาภาระงานมาก ทำให้ไม่สามารถทำงานให้เสร็จตามเวลาได้ มีงานเหลือค้างมาก เป็นสาเหตุให้ต้องมีการขออนุมัติทำงานนอกเวลาราชการมากตามไปด้วย อย่างไรก็ตาม บางครั้งปริมาณผลงานที่ได้จากการทำงานนอกเวลาราชการไม่เหมาะสมกับจำนวนเงินที่รัฐต้องจ่าย เกิดความไม่คุ้มค่า

2. ส่วนแบ่งของเงินรางวัลในแต่ละปีมีการจัดสรรให้แก่ผู้บริหารมากเกินไป

3. เกณฑ์การขึ้นเงินเดือนขั้นพิเศษไม่มีความเป็นธรรม ไม่มีความชัดเจน ผู้บริหารไม่ชี้แจง ทำให้ข้าราชการไม่เข้าใจ ไม่พอใจ และเสียความรู้สึก

แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

1. ควรจัดให้มีเงินค่าตอบแทนพิเศษสำหรับกลุ่ม คณะบุคคล หรือทีมงานที่รับงานที่ไม่สามารถทำให้ทันตามกำหนดได้ไปทำ เป็นการหม่าจ่าย โดยกำหนดระยะเวลาส่งงาน และกำหนดให้ใช้เวลาออกราชการ ในการทำงานดังกล่าว
2. ฝ่ายสวัสดิการควรจัดให้มีการถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านการบริหารงานบุคคล ไม่เฉพาะแต่การฝึกอบรม หรือการฟังบรรยาย เช่น การจัดทวารสารด้านการบริหารงานบุคคลไว้ในศูนย์การเรียนรู้ให้ข้าราชการได้ศึกษาด้วยตนเอง
3. จัดเงินทุนหรือเงินรางวัลสำหรับงานวิจัย งานบทความวิชาการให้มีการมอบรางวัล เชิดชูเกียรติ แก่ผู้ที่ทำประโยชน์ในด้านวิชาการให้แก่สำนักงาน
4. ให้สิทธิในการเบิกค่าเช่าบ้าน เงินช่วยเหลือบุตร และค่าธรรมเนียมห้องสมุดต่างๆ กับข้าราชการที่มีความจำเป็น
5. กำหนดเกณฑ์การขึ้นเงินเดือนขั้นพิเศษให้มีความชัดเจน ผู้บริหารต้องสามารถชี้แจงผลการพิจารณาได้ ให้มีความยุติธรรมมากที่สุด
6. การแจกหนังสือในส่วนของสวัสดิการ ควรแจกให้เฉพาะเจ้าหน้าที่ระดับวิเคราะห์ที่สามารถนำไปใช้งานได้จริง

4. โอกาสความก้าวหน้าในงาน

4.1 ความมั่นคงของงาน : ไม่เป็นปัจจัยจูงใจ เนื่องจากความมั่นคงในการเข้ารับราชการเป็นปัจจัยที่จูงใจให้คนเข้ารับราชการแต่เป็นปัจจัยที่แปรผกผันกับประสิทธิภาพการทำงาน ของข้าราชการ เนื่องจากข้าราชการจะคิดว่าถึงทำงานไม่ดี ก็ไม่มีวันถูกไล่ออกง่ายๆ จึงทำงานลักษณะเช้าชามเย็นชาม เช่นเดียวกับความมั่นคงของหน่วยงาน เป็นปัจจัยที่แปรผกผันกับประสิทธิภาพการทำงาน ของข้าราชการ เนื่องจากสำนักงานมีความมั่นคงมาก โอกาสที่จะถูกยุบเลิกเป็นไปได้ยาก การทำงานก็เป็นไปแบบเรื่อยๆ ไม่ต้องขยันหรือมุ่งมั่น ทำไปวันๆ หรือหากถูกยุบเลิกจริงอย่างไรก็ต้องมีการเยียวยา หาที่ทำงานใหม่ให้ ซึ่งคงเป็นเรื่องที่กระทบขวัญกำลังใจมากกว่า

สภาพปัจจุบันของสำนักงาน ก.ค.ศ.

ข้าราชการทำงานโดยมีจิตสำนึกน้อย และยังขาดความกระตือรือร้น เนื่องจากมองว่างานราชการเป็นงานที่ไม่มีความเร่งด่วน ไม่มีผลประโยชน์ต่อตนเอง และไม่ว่าจะทำหรือไม่ก็ไม่มีผลต่ออาชีพมากนัก

แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

1. ให้มีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ เพื่อให้เป็นการประกันคุณภาพของผลการปฏิบัติงาน

2. กำหนดให้มีระบบการจูงใจที่ดีสำหรับผู้ที่ทำงานมีประสิทธิภาพ และบทลงโทษสำหรับผู้ที่ทำงานไม่มีประสิทธิภาพ พิจารณาตามผลงาน

4.2 ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน : เป็นปัจจัยจูงใจ เนื่องจากในการรับราชการข้าราชการทุกคนต่างก็คาดหวังว่าจะได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นเมื่อถึงเวลาที่เหมาะสม รวมทั้งเป็นที่รับทราบโดยทั่วไปว่าเกณฑ์การพิจารณาการเลื่อนขั้น จะพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานด้วย

สภาพปัจจุบันของสำนักงาน ก.ค.ศ.

1. ปัญหาด้านโครงสร้างของสำนักงาน ทำให้การเลื่อนตำแหน่งไม่สามารถทำได้อย่างที่ต้องการ ข้าราชการไม่ได้รับการส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าอย่างที่ควรเป็น

2. ปัญหาด้านหลักเกณฑ์การเลื่อนขั้น การกำหนดตัวบุคคลไม่มีความชัดเจน มีการเล่นพรรคเล่นพวก และไม่เป็นธรรม

3. ปัญหาการแทรกแซงจากฝ่ายการเมือง ทำให้โอกาสที่คนภายในสำนักงานจะได้ปรับเลื่อนขั้น ไม่สามารถทำได้โดยอิสระ

4. การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารบ่อย ทำให้นโยบายไม่ได้รับการผลักดัน ซึ่งกระทบต่อผลการปฏิบัติงานตามไปด้วย

5. ปัญหาจากการปฏิรูปการศึกษา ทำให้โครงสร้างสำนักงานเปลี่ยนแปลงไป ในปี พ.ศ. 2546

แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

1. ต้องมีการกำหนดเกณฑ์ในการเลื่อนขั้นให้ชัดเจน ไม่ให้มีการเล่นพรรคเล่นพวก ผู้บริหารต้องสามารถชี้แจงได้ว่าผลการพิจารณานั้นมีหลักเกณฑ์อย่างไร

2. สร้างทายาท หรือผู้สืบทอดความรู้ ความเชี่ยวชาญให้มีจำนวนมากขึ้น ให้มีผู้เชี่ยวชาญ 1 คน ต่อ 1 การกิจ เป็นอย่างน้อย

3. ผลักดันให้มีการแก้ไขกฎหมาย เช่น พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อให้มีการปรับโครงสร้างให้สำนักงานมีลักษณะเป็นกรม

5. ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน

5.1 ระดับเพื่อนร่วมงาน : เป็นปัจจัยจูงใจ เนื่องจากมนุษย์เป็นสัตว์สังคม ต้องอยู่ร่วมกัน การทำงานก็เช่นเดียวกัน ในสำนักงานซึ่งถือเป็นสังคมหนึ่ง ประกอบไปด้วยข้าราชการจำนวนหลายร้อยคน ทำงานร่วมกัน มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ซึ่งหากความสัมพันธ์เป็นไปได้ดี การทำงานก็จะราบรื่น ผลการปฏิบัติงานก็จะออกมาดี แต่หากความสัมพันธ์เป็นไปอย่างไม่ดี มีการทะเลาะเบาะแว้งกัน ต่างคนต่างถือทิฐิ ไม่อยากทำงานร่วมกัน ผลการปฏิบัติงานก็ย่อมที่จะออกมาไม่ดีตามไปด้วย

สภาพปัจจุบันของสำนักงาน ก.ค.ศ.

ความสัมพันธ์มีทั้งดีและไม่ดี ซึ่งเป็นปกติ เมื่อมีคนจำนวนมากอยู่ร่วมกัน แต่ไม่ถึงขั้นที่มีการทะเลาะเบาะแว้งรุนแรงจนผิดวินัย เนื่องจากทุกคนทราบถึงหน้าที่ของตนเอง สามารถระงับจิตใจและอารมณ์ของตนเองได้ และเมื่อสำนักงานต้องการความช่วยเหลือ ทุกคนก็จะร่วมมือกันได้เป็นอย่างดี

แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

1. จัดสรรงบประมาณให้แก่ละการกิจจัด โครงการพัฒนาทีมงาน เพื่อสร้างเสริมความสัมพันธ์ที่ดีภายในกลุ่มภารกิจ ปีละ 1-2 ครั้ง
2. หัวหน้างานต้องสามารถประสาน หรือเป็นสื่อในการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเอง สร้างความร่วมมือร่วมใจ สร้างทีมงานที่ดี และเมื่อเกิดปัญหาด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา หัวหน้างานต้องจัดให้ทั้งสองฝ่ายได้พูดคุยเพื่อหาข้อยุติที่ดีที่สุด อย่าปล่อยผ่าน เพราะจะส่งผลในระยะยาว ซึ่งจะทำให้มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานด้วย

5.2 ระดับผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา : เป็นปัจจัยจูงใจ เนื่องจากโดยทั่วไปผู้บังคับบัญชามีอยู่ 2 ประเภท คือ รู้งานและไม่รู้งาน คนที่รู้งานจะสอนงานได้ดี สามารถแก้ปัญหาได้ งานจะไม่ค่อยมีปัญหา ส่วนพวกที่ไม่รู้งาน จะสอนงานไม่ได้ แนะนำไม่ได้ แก้ปัญหาไม่ได้ ทำให้งานไม่มีประสิทธิภาพ

สภาพปัจจุบันของสำนักงาน ก.ค.ศ.

1. ผู้บังคับบัญชาบางคนหวงวิชา บางคนมีงานที่รับผิดชอบมากจนไม่มีเวลาให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
2. ปัญหาการชิงดีชิงเด่นในทุกระดับ
3. ผู้ใต้บังคับบัญชาบางคนมีปัญหา อวดรู้ หรือแม้ไม่รู้ก็จะไม่ถามหัวหน้างาน เพราะกลัวเสียหน้า จึงเก็บงานไว้ไม่ทำ จนกระทั่งเวลาล่วงเลย ซึ่งบางครั้งเกินกำหนดเวลาและส่งผลเสียต่อสำนักงานเป็นอย่างมาก

แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

1. จัดการฝึกอบรมเกี่ยวกับการสอนงาน รวมทั้งหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับงาน
2. จัดกลุ่มงานที่สามารถทำร่วมกันได้หลายภารกิจ เพื่อให้เกิดการประสานงานที่ดี ทุกคนช่วยกันเสริม เพื่อให้ผลงานมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

3. สร้างโอกาสในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างระดับ ให้มีความอิสระในการแลกเปลี่ยนความคิด

4. จัดกิจกรรมพัฒนาทีมงานทุกปี

5.3 ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร : เป็นปัจจัยจูงใจ เนื่องจากเมื่อคนเราต้องทำงานอยู่ ณ สถานที่หนึ่งๆ เป็นเวลานาน แน่ใจว่าจะต้องรู้สึกมีความผูกพันกับที่นั้นๆ โดยเฉพาะหากเป็นที่ๆ อยู่แล้วมีความสุข เราจะรู้สึกว่าเป็นเจ้าของ ต้องปกป้อง ไม่ให้ใครมาทำร้าย ดังนั้น เพื่อไม่ให้ใครมาทำร้าย หรือว่ากล่าวสำนักงานได้ ทุกคนก็จะต้องพยายามทำงาน ไม่ให้มีข้อผิดพลาด ทำงานให้มีประสิทธิภาพ สร้างชื่อเสียงที่ดีให้กับสำนักงาน ร่วมแรงร่วมใจกันปกป้องและพัฒนาสำนักงานเราให้ดีและเป็นที่ยอมรับของคนภายนอก

สภาพปัจจุบันของสำนักงาน ก.ค.ศ.

ข้าราชการในสำนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรค่อนข้างมาก ส่วนใหญ่รู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการดูแลสำนักงาน เป็นส่วนหนึ่งของสำนักงาน และเมื่อมีเหตุการณ์ที่ต้องอาศัยความสามัคคีของข้าราชการในสำนักงาน ก็มักจะได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี

แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

1. ผู้บริหารต้องรักกัน และเป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
2. จัดกิจกรรมส่งเสริมความสัมพันธ์เป็นประจำ เช่น กิจกรรมพัฒนาทีมงาน

ของสำนักงาน

6. ปัจจัยอื่นๆ

6.1 นโยบายการบริหารของหน่วยงาน : เป็นปัจจัยจูงใจ เนื่องจากข้าราชการจะสามารถปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพได้มากขึ้น หากได้รับรู้และเข้าใจนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสำนักงาน เพราะจะทำให้การทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

สภาพปัจจุบันของสำนักงาน ก.ค.ศ.

1. สำนักงานไม่มีการสร้างความเข้าใจให้คนในองค์กรได้รับทราบ โดยเฉพาะเรื่องสำคัญที่ทุกคนต้องทราบ
2. ผู้บริหารมักอธิบายในเชิงปฏิบัติ แต่ไม่อธิบายชี้แจงสาเหตุและหลักการของนโยบาย ทำให้ข้าราชการขาดความเข้าใจนำไปปฏิบัติอย่างผิดพลาด
3. มีการเปลี่ยนผู้บริหารบ่อย ทำให้นโยบายเปลี่ยนบ่อย แนวทางการสื่อสารและการขนรับนโยบายจึงทำไม่ทัน

แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

1. สำนักงานควรสร้างความเข้าใจให้คนในองค์กรได้รับทราบ โดยเฉพาะเรื่องสำคัญที่ทุกคนต้องทราบ
2. สำนักงานควรจัดทำแผ่นพับหรือโบปลิว เพื่อให้ข้าราชการได้รับทราบความเคลื่อนไหวขององค์กร

6.2 ระบบบริหารจัดการของหน่วยงาน : เป็นปัจจัยจูงใจ เนื่องจากการมีระบบอำนวยความสะดวกสำหรับการทำงาน ย่อมทำให้ข้าราชการสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้ สำหรับระบบการวางแผน การติดตามประเมินผลต่างๆ ต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะจะเป็นตัวชี้วัดที่จะแสดงให้เห็นถึงความคุ้มค่าในการดำเนินงานแต่ละโครงการ

สภาพปัจจุบันของสำนักงาน ก.ค.ศ.

1. ระบบการจัดเก็บเอกสารอัตโนมัติใช้ไม่เต็มประสิทธิภาพ
2. การติดตามประเมินผลไม่ดี คิดแต่เรื่องดำเนินการ แต่ไม่มีการรายงานอย่างต่อเนื่องต่อผู้บริหาร
3. การวางแผนเป็นการวางแผนแบบเฉพาะกิจ ไม่มีแผนงานระยะยาว
4. การคิดโครงการที่มีความซ้ำซาก
5. การกิจไม่ให้ความสำคัญกับการจัดทำแผน คณะทำงานมีหน้าที่ในการประสานงานเท่านั้น

แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

1. จัดทำระบบฐานข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ
2. การร่างเกณฑ์ต่างๆ ต้องไม่ให้มีความยืดหยุ่นมาก ซึ่งทำให้มีช่องทางการเมืองจะเข้ามาแทรกแซงในการทำงาน
3. การคัดเลือกคณะทำงานจัดทำแผน ต้องเลือกคนที่มีความเหมาะสม มีใจรักในงานและมีความสามารถ
4. ผู้อำนวยการภารกิจต้องให้ความสำคัญกับการจัดทำแผน
5. ฝ่ายแผนต้องสร้างระบบการติดตามประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ
6. จัดทำวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ก่อนที่จะประชุมจัดทำแผน เมื่อได้วิสัยทัศน์แล้วจึงให้ภารกิจนำไปคิดโครงการรองรับต่อไป

6.3 วิธีการปกครองและสายการบังคับบัญชา : เป็นปัจจัยจูงใจ เนื่องจากการจะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานและสร้างแรงจูงใจในการทำงานนั้น ในเรื่องของกรมอบหมายงาน ผู้มอบหมายจะต้องพิจารณาให้ดี ว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ ทั้งในด้านความถนัดของผู้รับมอบ และที่สำคัญ

คือ การมอบหมายอำนาจไปพร้อมกับงาน เพื่อให้ผู้รับมอบมีอำนาจในการตัดสินใจได้เต็มที่ รู้สึกถึงความรับผิดชอบต่องานที่ตนเองได้รับมอบหมาย

สภาพปัจจุบันของสำนักงาน ก.ค.ศ.

1. หัวหน้าแต่ละคนมีระดับของการยอมรับงานที่แตกต่างกัน บางคนให้ความสำคัญกับรูปแบบการเขียน บางคนให้ความสำคัญกับเนื้อหา หรือประเด็น ซึ่งผู้ได้บังคับบัญชาต้องปรับตัวและพยายามทำความเข้าใจกับแนวทางของผู้บังคับบัญชาของตนเอง

2. ผู้ได้บังคับบัญชาบางคนต้องการทำงาน แต่ผู้บังคับบัญชาไม่ไว้วางใจและไม่มอบหมายงานให้ทำ

3. ปัญหาการเกี่ยงงาน คือ เมื่อมอบหมายงานให้ทำแต่บ่ายเบี่ยง โดยอ้างเหตุผลต่างๆ
แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

1. หัวหน้างานไม่ควรยึดติดกับความคิดของตนเองให้มากเกินไป ต้องรู้จักการยืดหยุ่น

2. สร้างมาตรฐานการมอบหมายงานให้ชัดเจน

3. ควรฝึกอบรมหัวหน้างานให้มีความรู้ ความสามารถพอที่จะสามารถสอนงานได้

4. สร้างวิธีการสื่อสารกับหัวหน้างาน กรณีที่ต้องการทำงาน โดยอาจใช้วิธีการพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานเพื่อให้สื่อไปถึงหัวหน้างาน หรือพยายามหาโอกาสเข้าร่วมกิจกรรม และแสดงตัวให้โดดเด่นมากขึ้น

กลุ่มที่ 3 กลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. และแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมในการทำงาน

1.1 สถานที่ทำงาน บรรยากาศ และเครื่องอำนวยความสะดวก : เป็นปัจจัยจูงใจเนื่องจากการมีสถานที่ตั้งหน่วยงานของราชการตั้งอยู่ในทำเลที่ดี เป็นที่เชิดชูเกียรติในสังคม ทำให้เกิดความภาคภูมิใจ ทำให้ข้าราชการมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีห้องทำงาน มีเครื่องปรับอากาศ มีการรักษาความสะอาด มีระเบียบ ปลอดภัย แสงสว่างเพียงพอ ไม่มีเสียงหรือกลิ่นรบกวน มีระบบดูแลความสะอาดของสำนักงาน มีระบบสาธารณูปโภค มีระบบรักษาความปลอดภัย บริเวณรอบสำนักงานมีการจัดภูมิทัศน์สำนักงานให้สวยงาม มีระบบระบายอากาศที่ดี มีระบบการรักษาความสะอาด 5 ส และการมีเครื่องใช้สำนักงาน วัสดุครุภัณฑ์ และเครื่องมือทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย ทำให้ทำงานได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

สภาพปัจจุบันของสำนักงาน ก.ค.ศ.

1. ด้านบรรยากาศ สถานที่ ความพร้อมต่างๆ สำนักงาน ก.ค.ศ. มีสถานที่คับแคบไม่เพียงพอในการปฏิบัติงานและจัดเก็บเอกสารที่อยู่ในระหว่างดำเนินการประจำและที่ดำเนินการแล้วเสร็จ ทำให้ต้องเสียเวลาเดินทางไปยังสถานที่ที่จัดเก็บเอกสาร ทำให้ต้องเสียเวลาไม่สะดวกต่อการค้นหาเอกสาร มีเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดปัญหาต่อสุขภาพกายและสุขภาพจิตใจเป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงาน

2. เครื่องอำนวยความสะดวก และอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน สำนักงาน ก.ค.ศ. มีเครื่องใช้สำนักงานบางอย่างยังไม่เพียงพอ เช่น ตู้เก็บเอกสาร คอมพิวเตอร์ เครื่องปริ้นท์สี โทรศัพท์ โทรทัศน์ เครื่องบันทึกเสียง ทำให้เป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงาน

แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

1. ด้านบรรยากาศ สถานที่ ความพร้อมต่างๆ ควรจัดหาอาคารสถานที่หรือที่ตั้งสำนักงานใหม่ให้เหมาะสมกับจำนวนเจ้าหน้าที่ และลักษณะงานที่ปฏิบัติ

2. เครื่องอำนวยความสะดวก และอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน ควรจัดหาวัสดุครุภัณฑ์ และเครื่องมือทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย ให้เหมาะสมกับลักษณะงานที่ปฏิบัติ

1.2 พฤติกรรมการทำงานของบุคคล : เป็นปัจจัยจูงใจ เนื่องจากพฤติกรรมการปฏิบัติงานแต่ละบุคคลจะมีแบบแผนของตนเอง แต่ในทางปฏิบัติพฤติกรรมของบุคคลจะเปลี่ยนแปลงไปตามพฤติกรรมกลุ่ม ซึ่งถ้ากลุ่มมีพฤติกรรมที่มุ่งมั่น ตั้งใจทำงาน บุคคลนั้นๆ ก็จะปรับเปลี่ยนตามไปด้วย เพื่อให้กลุ่มยอมรับ

สภาพปัจจุบันของสำนักงาน ก.ค.ศ.

พฤติกรรมการทำงานของบุคคล จะเป็นไปตามพฤติกรรมในแต่ละภารกิจที่มีธรรมเนียมที่ต้องปฏิบัติแตกต่างกัน ตามแนวนโยบายผู้บังคับบัญชา

แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

พฤติกรรมการทำงานของบุคคล ต้องกำหนดกรอบกติกา ระเบียบแบบแผนการปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับกลุ่มงานที่สังกัดอยู่ เพื่อให้มีแนวปฏิบัติที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

2. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ : เป็นปัจจัยจูงใจ เนื่องจากลักษณะงานมีหลายประเภท อาจเป็นงานที่ต้องทำในลักษณะเดิมๆ เป็นประจำ (routine) เป็นงานที่ต้องใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ งานที่ต้องอาศัยประสบการณ์ ความถนัด และความสามารถพิเศษเฉพาะตัว ซึ่งการมอบหมายงานให้ผู้ปฏิบัติงานจะต้องคำนึงถึงความรู้ความสามารถ ความถนัดของบุคคลเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด

สภาพปัจจุบันของสำนักงาน ก.ค.ศ.

เจ้าหน้าที่ได้รับมอบหมายงานไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ ความถนัด ขาดการยอมรับซึ่งกันและกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ลักษณะงานที่ปฏิบัติต้องมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติให้โอกาสและส่งเสริมให้ได้ปฏิบัติงานท้าทาย งานแปลกใหม่ ตามความสามารถพิเศษ เฉพาะบุคคล

3. ผลตอบแทนและรายได้ : เป็นปัจจัยจูงใจ เนื่องจากได้รับเงินเป็นประจำ ทุกเดือนและมีการเลื่อนขั้นทุกปี รวมถึง เงินรางวัล เงินค่าตอบแทน เงินประจำตำแหน่ง ค่ารักษาพยาบาล ค่าเช่าบ้าน ค่าล่วงเวลา ตลอดจนค่าเบี้ยเลี้ยงและสวัสดิการอื่น ๆ มีรายได้ที่มั่นคงตลอดชีพ

สภาพปัจจุบันของสำนักงาน ก.ค.ศ.

สวัสดิการที่ได้รับไม่เท่าเทียมกัน เช่น สิทธิในการได้รับค่าเช่าบ้านยังไม่เป็นธรรม สำหรับข้าราชการทุกคน ข้าราชการชั้นผู้น้อยมีสวัสดิการและค่าตอบแทนไม่เพียงพอและไม่เหมาะสม ต่อการดำรงชีพกับภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน

แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

รัฐบาลควรปรับเปลี่ยนสิทธิประโยชน์ในการได้รับเงินค่าเช่าบ้านให้กับทุกคน เพราะที่พักอาศัยเป็นปัจจัยที่จำเป็นอย่างยิ่งในการดำรงชีวิตของมนุษย์ ควรกำหนดสวัสดิการ เช่น โครงการเงินออมของสมาชิกในสำนักงาน ก.ค.ศ. โครงการกู้ยืมเงินดอกเบี้ยต่ำ จัดรถรับส่ง เจ้าหน้าที่ โครงการประกันภัยหมู่สำหรับข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. โครงการเสริมสร้างค่านิยม เศรษฐกิจพอเพียง และควรกำหนดให้สวมชุดเครื่องแบบแต่งกายของข้าราชการให้เป็นรูปแบบเดียวกัน เพื่อลดค่าใช้จ่าย โดยกำหนดให้สวมชุดเครื่องแบบเป็นบางวันในรอบสัปดาห์เพื่อลดค่าครองชีพ ในสภาวะปัจจุบัน

4. โอกาสความก้าวหน้าในงาน

4.1 ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน : เป็นปัจจัยจูงใจ เนื่องจากการเป็นข้าราชการ เป็นการปฏิบัติงานภายใต้การกำกับของรัฐมีความเสี่ยงน้อย มีความมั่นคง มีความปลอดภัยในชีวิต และสุขภาพจากการปฏิบัติงาน มีความเชื่อมั่นว่าการออกจากงานเกิดขึ้นได้ยาก มีระบบการบริหารบุคคลที่ชัดเจน มีกฎระเบียบในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ยึดหลักคุณธรรม ได้รับการยอมรับจากสังคม มีเกียรติและศักดิ์ศรี มีเกียรติและศักดิ์ศรี มีความเชื่อมั่นในระบบการรักษาความปลอดภัย มีความศรัทธา กรณีกระทำความผิดมีมีคณะกรรมการพิจารณา มีกระบวนการ ขั้นตอน ในการพิจารณาที่ชัดเจน ถูกต้อง เป็นธรรม มีความเชื่อมั่นในระบบราชการ มีการส่งเสริมข้าราชการให้ได้รับการพัฒนา

เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ระบบราชการมีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพสูงขึ้นเป็นลำดับ มีขั้นตอนชัดเจน มีโอกาสได้รับการส่งเสริม สนับสนุน ให้ได้รับการเลื่อนระดับหรือตำแหน่งที่สูงขึ้น เปิดโอกาสให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถพิเศษ สามารถมีความก้าวหน้าแบบก้าวกระโดด มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีการโยกย้ายสับเปลี่ยนงาน เพื่อสร้างสมประสบการณ์ใหม่ในการทำงาน มีระบบการโอน ย้ายให้ตรงกับตำแหน่งได้ ข้าราชการที่พัฒนาตนเองแล้วได้รับการส่งเสริมจากหน่วยงานให้มีความก้าวหน้า มีการส่งเสริม พัฒนา อบรม เพิ่มความรู้ความสามารถ เพื่อเพิ่มสรรรถ

สภาพปัจจุบันของสำนักงาน ก.ค.ศ.

1. ความมั่นคงของงาน สำนักงาน ก.ค.ศ.เป็นหน่วยงานที่มีความมั่นคง ไม่ถูกยุบเลิก ทำงานภายใต้การกำกับของรัฐ สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการแต่ในปัจจุบันถูกลดสถานะจากระดับกรมเป็นสำนัก ทำให้การบริหารงานขาดความคล่องตัวทั้งที่เป็นองค์กรกลางในการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งมีข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาประมาณเจ็ดแสนคน

2. ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน สำนักงาน ก.ค.ศ. ขาดแผนการส่งเสริมและพัฒนาการรองรับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ โครงสร้างของสำนักงาน ก.ค.ศ. ไม่เอื้อต่อความก้าวหน้าของข้าราชการ การส่งเสริมความก้าวหน้าของข้าราชการไม่เป็นไปตามหลักคุณธรรม ไม่ชัดเจน ไม่แน่นอน การนำหลักเกณฑ์ไปใช้ไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ไม่โปร่งใส ได้รับโอกาสในการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาไม่เท่าเทียมกัน ขาดความเสมอภาคในการได้รับมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชา

แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

1. เสนอแก้ไขพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 โดยเสนอให้เป็นองค์กรอิสระทำงานภายใต้การกำกับของรัฐ

2. ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน สำนักงาน ก.ค.ศ. มีนโยบายและแผนกำหนดหลักสูตรเส้นทางความก้าวหน้าในการเข้าสู่ตำแหน่งในแต่ละระดับ เช่น โครงการจัดทำหลักสูตรตามสมรรถนะ โครงการแผนพัฒนารายบุคคล ผู้บริหารต้องมีความมุ่งมั่นในการขับเคลื่อนผลักดันในการปรับโครงสร้างของสำนักงาน ก.ค.ศ. ให้เหมาะสมกับอำนาจหน้าที่ของสำนักงาน ก.ค.ศ. มีระบบการคัดเลือกคนเข้าสู่ตำแหน่งเป็นมาตรฐานเดียวกัน ชัดเจน โปร่งใส ตรวจสอบได้ ผู้บังคับบัญชาต้องให้โอกาสในการพัฒนา เช่น การมอบหมายงาน ฝึกอบรม

ตามความเหมาะสมและทั่วถึง มอบหมายงานให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถอย่างทั่วถึง และเท่าเทียมกัน

5. ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน

5.1 ระดับเพื่อนร่วมงาน : เป็นปัจจัยจูงใจ เนื่องจากเนื่องจากการทำงานในระบบราชการเป็นการประสานงานกับบุคคลทุกภาคส่วนทั้งในหน่วยงานเดียวกันและนอกหน่วยงาน การมีมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การมีทัศนคติในเชิงบวก เสียสละ ทุ่มเท รับผิดชอบ มีระเบียบวินัย บุคลิกภาพที่ดี สุขภาพแข็งแรง สุขภาพจิตที่ดี จิตใจดี มีความรู้ความสามารถ มีจิตมุ่งบริการ ต่อเพื่อนร่วมงานและผู้มาใช้บริการ ยอมรับความคิดเห็นของส่วนรวม ยืดหยุ่น ความยอมรับนับถือ ความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน มีคุณธรรม จริยธรรม มีสังกหัตถ์ 4

สภาพปัจจุบันของสำนักงาน ก.ค.ศ.

เพื่อนร่วมงาน ขาดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ขาดการทำงานร่วมกัน เป็นทีมที่แข็งแกร่ง ขาดความศรัทธา การไม่ยอมรับนับถือ

แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

เพื่อนร่วมงาน สำนักงาน ก.ค.ศ. ต้องจัดกิจกรรมเสริมสร้างสามัคคี (ละลายพฤติกรรม) เป็นประจำ เสริมสร้างระบบการทำงานเป็นทีมที่แข็งแกร่ง ให้มีเวที จัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นประจำและต่อเนื่อง มีการจัดการองค์ความรู้ (KM) มีระบบ พี่เลี้ยงสอนงาน มีการประเมิน (360 องศา)

5.2 ระดับผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา : เป็นปัจจัยจูงใจ การทำงานจะประสบความสำเร็จ หากผู้บังคับบัญชามีการสอนงานให้คำแนะนำ แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน และให้ความเป็นกันเองทั้งในเวลาและนอกเวลาราชการ มีภาวะผู้นำ มีความรู้ความสามารถ มีพรวิหาร 4 มีทัศนคติเชิงบวก มีทศพิชราชธรรม ยึดหลักธรรมมาภิบาล มีการบริหารงานที่ดี ได้รับการยอมรับนับถือ ได้รับการยกย่อง ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน การให้ความไว้วางใจ การเชื่อฟัง ปฏิบัติตามคำสั่งมีความรับผิดชอบ มีระเบียบวินัย เสียสละ มีความซื่อสัตย์ มีการพัฒนาตนเอง มีความกระตือรือร้น มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีสัมมาคารวะ มีความสามัคคี มีการยอมรับ มีคุณธรรม จริยธรรม มีความศรัทธาและเชื่อมั่นต่อผู้บังคับบัญชา จะทำให้องค์กรมีชื่อเสียงเกิดความรัก ความผูกพันในองค์กร

สภาพปัจจุบันของสำนักงาน ก.ค.ศ.

1. ผู้บังคับบัญชาขาดความเชี่ยวชาญในงานบางด้าน ขาดภาวะผู้นำ

เช่น ขาดวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีอัตตาสูง มุ่งงานมากกว่าคน ขาดมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อยู่ได้บังคับบัญชา การสื่อสารไม่ชัดเจน ขาดการชี้แนะ ขาดภาวะผู้นำในเชิงประชาธิปไตย

2. ผู้ได้บังคับบัญชา ขาดความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย

ขาดการพัฒนาตนเอง ขาดการศึกษาหาความรู้ใหม่มาพัฒนางานของตนเองให้ทันสมัย ไม่เชื่อฟังผู้บังคับบัญชา มีความขัดแย้ง

แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

1. ผู้บังคับบัญชา สำนักงาน ก.ค.ศ. ควรจัดฝึกอบรม พัฒนา ผู้บังคับบัญชาในระดับสูงให้มีการฝึกอบรมทางด้านความรู้และทางด้านจิตใจ มีการประเมินผู้บังคับบัญชา (360 องศา) จัดกิจกรรมละลายพฤติกรรมระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา มีเวทีแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเป็นประจำ มีการประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง

2. ผู้ได้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาต้องมีการติดตามงานอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนและส่งเสริมให้มีการฝึกอบรม พัฒนางานในหน้าที่ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ปรีกษาหรือจัดประชุมสัมมนาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชาเป็นประจำ ให้มีการถ่ายทอดความรู้จากผู้มีประสบการณ์สู่คนรุ่นใหม่เพื่อสร้างบุคลากรรุ่นต่อ ๆ ไป ให้มีความรู้ความสามารถ มีสมรรถนะ มีความแม่นยำในองค์ความรู้หลังจาก มีผู้เกษียณราชการไปแล้ว สำนักงานยังสามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพดีและได้รับความศรัทธาจากผู้รับบริการ และเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นในด้านต่าง ๆ ด้วย

5.3 ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร : เป็นปัจจัยจูงใจ เนื่องจากการที่บุคคลทำงานแล้วมีความสุข ก็จะทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร

สภาพปัจจุบันของสำนักงาน ก.ค.ศ.

สำนักงาน ก.ค.ศ. มีภาระงานมากมีกำลังคนน้อย ทำงานตามนโยบายเร่งด่วน เจ้าหน้าที่มุ่งทำงานให้สำเร็จ รวดเร็ว ไม่ได้คำนึงถึงจิตใจของผู้ร่วมงาน มีงานที่ต้องแก้ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มุ่งเร่งงานให้สำเร็จ ซึ่งทำให้เกิดผลกระทบต่อความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน นอกจากนี้ยังขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ขาดผู้ดูแลสนับสนุนโอกาสในความก้าวหน้าทางราชการ

แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

1. ควรมีการให้โอกาสปรับย้ายไป กลุ่มงานที่เหมาะสมได้ และให้โอกาสบุคลากรทำงานได้ตรงกับความสามารถสูงสุด
2. ควรมีเวทีการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ มีสภา เพื่อเสนอแนะปัญหาต่อผู้บริหาร มีกิจกรรมช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นประจำ
3. ควรสร้างจิตสำนึก สร้างความเข้าใจร่วมกัน สร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร เช่น จัดกิจกรรมเสริมสร้างการมีมนุษยสัมพันธ์ในองค์กรเป็นประจำ มีสภาข้าราชการ (ไม่เป็นทางการ)

ในหน่วยงานเพื่อรับฟังความคิดเห็น พัฒนา เสนอแนวคิด เป็นเวทีแสดงความคิดเห็น เสนอปัญหาวิธีแก้ไข และระดมความคิดเห็น เช่น กรณีการอนุมัติบุคลากรดีเด่น การเสนอปัญหาต่างๆ ของหน่วยงานให้สภาระดมความคิดเห็นแนวทางแก้ไขและนำเสนอต่อผู้บริหารของสำนักงาน ก.ค.ศ. เพื่อพิจารณาต่อไป การจัดกิจกรรมกีฬา กิจกรรมพัฒนาทีมงาน(ไอดี) กำหนดรูปแบบการสั่งการที่ชัดเจน ต้องมอบหมายงานให้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร

6. ปัจจัยอื่นๆ

6.1 นโยบายการบริหารของหน่วยงาน : เป็นปัจจัยจูงใจ เนื่องจากผู้บริหารกำหนดนโยบายการบริหารงานของหน่วยงานเพื่อให้ระดับปฏิบัตินำไปกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เพื่อทำจัดแผนการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ และมีการสื่อสารภายในองค์กรได้รับทราบและนำไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์

สภาพปัจจุบันของสำนักงาน ก.ค.ศ.

ผู้บริหารระดับสูงเป็นกำหนด ไม่ได้มีการสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติรับทราบนโยบาย ทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุเป้าประสงค์

แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ควรมีการนำนโยบายมากำหนดเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน โดยการจัดกิจกรรมสนับสนุนนโยบายในรูปแบบต่างๆ

6.2 ระบบบริหารจัดการของหน่วยงาน : เป็นปัจจัยจูงใจ เนื่องจากมีการกำหนดนโยบายการบริหารงานอย่างชัดเจน นำนโยบายมากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ทำจัดแผนการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ โครงการ กิจกรรม มีการติดตาม การประเมินผล นำสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน

สภาพปัจจุบันของสำนักงาน ก.ค.ศ.

ระบบบริหารจัดการเป็นการดำเนินการตามมติขององค์คณะบุคคล โดยมีรัฐมนตรีเป็นประธานคณะกรรมการ ซึ่งการดำรงตำแหน่งมีการเปลี่ยนแปลงไปตามวาระทางการเมือง มีผลทำให้นโยบายต้องเปลี่ยนแปลงไปด้วย ซึ่งมีผลทำให้การบริหารจัดการต้องปรับเปลี่ยนตามผู้มาดำรงตำแหน่งทางการเมือง

แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ผู้บริหารต้องมีบรรทัดฐาน และยึดมั่นในกฎ ระเบียบหลักเกณฑ์ ที่ได้กำหนดไว้ เพื่อเป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยไม่เปลี่ยนแปลงไปตามอิทธิพลทางการเมืองที่เข้ามาแทรกแซง เพื่อหวังผลประโยชน์ทางการเมือง

6.3 วิธีการปกครองและสายการบังคับบัญชา : เป็นปัจเจกใจ เนื่องจากระบบราชการ มีสายการบังคับบัญชา มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ในแต่ละตำแหน่งที่ชัดเจน มีการมอบอำนาจ การสั่งการ การปกครองและการบังคับบัญชาเป็นไปตามสายการบังคับบัญชา มีการปกครองแบบประชาธิปไตย

สภาพปัจจุบันของสำนักงาน ก.ค.ศ.

มีการสั่งการข้ามสายบังคับบัญชา เช่น ผู้บังคับบัญชาสั่งงานข้ามหัวหน้างาน ไปยังผู้ปฏิบัติงานโดยตรง มีการปกครองหน่วยงานแบบเก่า คือการสั่งการจากบนลงล่าง ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นจากระดับล่าง การมอบหมายไม่เป็นลายลักษณ์อักษร

แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ผู้บังคับบัญชาควรดำเนินการสั่งงานให้เป็นไปตามระบบราชการ มีความชัดเจน และรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา

กลุ่มที่ 4 กลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานบรรจุใหม่ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยใจ ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. และแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมในการทำงาน

1.1 สถานที่ทำงาน บรรยากาศ และเครื่องอำนวยความสะดวก : เป็นปัจเจกใจ เนื่องจากกรณีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานทั้งด้านของบรรยากาศ สถานที่ ความพร้อมต่าง ๆ รวมถึงเครื่องอำนวยความสะดวกและอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน จะเป็นสิ่งที่ส่งเสริมให้ได้งาน ออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังทำให้ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานมีสุขภาพกาย สุขภาพจิตที่ดี และมีสมาธิในการทำงาน

สภาพปัจจุบันของสำนักงาน ก.ค.ศ.

ยังขาดการสร้างบรรยากาศในการทำงาน ในเรื่องของความสะดวกสบายบริเวณ โต๊ะทำงานและพื้นที่รอบข้าง ความเป็นระเบียบของการจัดวางอุปกรณ์เครื่องใช้ในสำนักงาน รวมถึงการจัดเก็บเอกสารข้อมูลที่ยังดูไม่เรียบร้อย และในส่วนของเครื่องอำนวยความสะดวก อุปกรณ์ในการปฏิบัติงานยังมีไม่เพียงพอกับความต้องการในการใช้งาน และที่มีอยู่ยังมีประสิทธิภาพในการทำงานค่อนข้างต่ำ

แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

1. การรณรงค์และสร้างจิตสำนึกในการสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน
2. ปฏิบัติตามมาตรฐานการดำเนินการ 5 ส เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศ

ในการปฏิบัติงาน

3. มีความพร้อมในเรื่องของเครื่องอำนวยความสะดวก และอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน

1.2 พฤติกรรมการทำงานของบุคคล : เป็นปัจจัยจูงใจ เนื่องจากพฤติกรรมการทำงานของบุคคลมีความหลากหลาย บางคนเห็นแก่ตัว หวงความรู้ หวงงาน ไม่มีน้ำใจช่วยงานส่วนรวม จึงทำให้บรรยากาศในการทำงานไม่ดี ทำให้ไม่อยากทำงาน

สภาพปัจจุบันของสำนักงาน ก.ค.ศ.

ข้าราชการต่างคนต่างทำงาน ไม่ค่อยปรึกษาหารือกัน

แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ผู้บังคับบัญชาต้องคอยดูแล และแนะนำ เอาใจใส่ และควรให้ความเป็นกันเอง

มากยิ่งขึ้น

2. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ : เป็นปัจจัยจูงใจ เนื่องจาก ลักษณะหรือประเภทของงานที่ได้รับมอบหมาย ถ้าตรงกับความรู้ความสามารถ ความถนัด ความชำนาญ ย่อมทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรักในงานที่ทำ เกิดความมุ่งมั่น ทุ่มเท ทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ งานก็จะออกมาอย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

สภาพปัจจุบันของสำนักงาน ก.ค.ศ.

ยังมีบุคลากรบางส่วนที่คิดว่าตนได้รับมอบหมายงานที่ไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ และไม่สามารถเลือกงานที่ตนเองถนัด หรืองานที่ต้องการจะเรียนรู้ใหม่

แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

1. มีการมอบหมายงานให้ตรงตามลักษณะงานในภารกิจนั้น ๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้งาน สำหรับข้าราชการบรรจุใหม่

2. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ได้ทำงานที่ถนัด

3. ในกรณีที่ต้องการเรียนรู้งานใหม่ ๆ หรืองานที่ทำทลายความสามารถ ก็ต้องสนับสนุนให้ได้ลองทำดู เพื่อเป็นการพัฒนาความรู้ความสามารถ

3. ผลตอบแทนและรายได้ : เป็นปัจจัยจูงใจ เนื่องจากเป็นการสร้างความพึงพอใจให้แก่ข้าราชการผู้ปฏิบัติงาน ได้ทำงานด้วยความมุ่งมั่น ตั้งใจ ทุ่มเท เสียสละ รับผิดชอบต่อหน้าที่นำไปสู่ผลงานที่มีประสิทธิภาพ อีกทั้งต้องมีความเหมาะสมกับสถานะเศรษฐกิจในปัจจุบัน ที่ต้องมีการจับจ่ายใช้สอยเพื่อให้สามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุขตามแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง

สภาพปัจจุบันของสำนักงาน ก.ค.ศ.

เป็นไปตามระเบียบการจ่ายค่าตอบแทนของระเบียบปฏิบัติของข้าราชการพลเรือน

แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

1. การให้ผลตอบแทนควรมีความเป็นธรรม โดยประเมินจากความมุ่งมั่น ตั้งใจ ทুমเท เสียสละ มีความรับผิดชอบต่อน้ำที่ และมีผลงานที่มีประสิทธิภาพ
2. เพิ่มสวัสดิการให้ครอบคลุมไปถึงคนในครอบครัวของข้าราชการมากกว่านี้
3. ผลตอบแทนที่ไม่ใช่รูปของตัวเงิน ซึ่งได้แก่ การฝึกอบรม การดูงาน โครงการพัฒนาต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

4. โอกาสความก้าวหน้าในงาน : เป็นปัจจัยจูงใจ เนื่องจากเป็นการแสดงให้เห็นถึงพัฒนาการที่เกิดจากการทำงานด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจ ทুমเทร่างกายแรงใจ เพื่อให้งานในความรับผิดชอบเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ส่งผลให้มีโอกาสเจริญก้าวหน้าขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ทำให้มีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

สภาพปัจจุบันของสำนักงาน ก.ค.ศ.

สำนักงาน ก.ค.ศ. ยังประสบกับปัญหาการแข่งขันในการทำงาน ทำให้เกิดความเห็นแก่ตัว ความสามัคคีในองค์กรมีน้อย มีกระแสความไม่พอใจในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน การถ่ายโอนสู่ภารกิจใหม่ และการปรับสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น

แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

1. เปิดโอกาสให้กับผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความคิดเห็น ใช้ความรู้ความสามารถของตนเองได้อย่างเต็มที่
2. ให้ผู้ปฏิบัติงานได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม เพื่อเพิ่มพูนศักยภาพ และทักษะกระบวนการทำงานให้หลากหลายมากขึ้น โดยการฝึกอบรม ดูงาน เป็นต้น
3. ผู้บังคับบัญชานำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบังคับบัญชา
4. ผู้บังคับบัญชาพิจารณาการเลื่อนขั้นตำแหน่งตามวาระที่ควรจะเป็น
5. สร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยการให้ได้รับรางวัลตอบแทนจากความตั้งใจทำงาน

5. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน : เป็นปัจจัยจูงใจ เนื่องจากองค์กรจะยืนหยัดอยู่ได้ต้องอาศัยความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของบุคลากรทุกคนที่จะต้องช่วยกันสร้างสรรค์งานให้ออกมาอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อให้บรรลุตามนโยบายและเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา จึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง

สภาพปัจจุบันของสำนักงาน ก.ค.ศ.

ความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กรยังเป็นในลักษณะอยู่กันเป็นกลุ่ม ๆ

แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

1. จัดกิจกรรมเพื่อให้เกิดความรู้สึกผูกพัน เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ เช่น OD การแข่งขันกีฬา เป็นต้น
2. ปลุกฝังการมีวัฒนธรรมการปฏิบัติที่ดี เพื่อป้องกันการเกิดความขัดแย้งหรือคับข้องใจในการปฏิบัติงาน
3. ให้นโยบายที่มีวิธีการปฏิบัติงานไปในแนวทางเดียวกัน มีการช่วยเหลือกันในด้านต่าง ๆ เช่น ข้อมูล เอกสาร เทคโนโลยีต่าง ๆ เป็นต้น

6. ปัจจัยอื่น ๆ

6.1 นโยบายการบริหารของหน่วยงาน : เป็นปัจจัยจูงใจ เนื่องจากการประกาศนโยบายการบริหารอย่างชัดเจน มีการสื่อสารภายในองค์กรเกี่ยวกับนโยบายที่ดีและบุคลากรทุกคนได้รับทราบ แล้วสามารถนำไปปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

1. ผู้อำนวยการแต่ละภารกิจมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายการบริหาร
2. มีการสื่อสารในองค์กรที่ตรงกัน จะนำไปสู่การทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน
3. นโยบายที่ออกมาจะต้องส่งเสริมความเจริญเติบโตขององค์กรและตัวบุคลากร

6.2 ระบบบริหารจัดการของหน่วยงาน : เป็นปัจจัยจูงใจ เนื่องจากการกำหนดกระบวนการในการบริหารจัดการหน่วยงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานคนอื่น ๆ ในองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด ทั้งในเรื่องการวางแผน การปฏิบัติตามแผน การติดตามการประเมินผล การนำสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน ฯลฯ

แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

1. มีการวางแผนการปฏิบัติงานที่ดี จะทำให้มีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า
2. มีการปฏิบัติตามแผน การนำแผนที่วางไว้มาปฏิบัติโดยใช้วิธีการและกลยุทธ์ที่เหมาะสม
3. มีการติดตามและประเมินผล เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินงานว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่
4. นำระบบสารสนเทศใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน

6.3 วิธีการปกครองและสายการบังคับบัญชา : เป็นปัจจัยจูงใจ เนื่องจากการมอบอำนาจ มอบงาน และมีรูปแบบการสั่งการที่ชัดเจน จะช่วยสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่แสดงออกมาในบทบาทหน้าที่ของตนได้อย่างเต็มที่ ส่งผลดีต่อประสิทธิภาพในการทำงาน

แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

1. มีการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงาน มีความชัดเจน และเป็นธรรม
2. มีการบังคับบัญชา มอบอำนาจ ให้เป็นไปตามสายงานอย่างชัดเจน เพื่อให้การปฏิบัติงานดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว
3. ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาต้องมีการสื่อสารกันที่ดี เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน และนำไปสู่ความสำเร็จของงาน

กลุ่มที่ 5 กลุ่มเจ้าหน้าที่ธุรการและบันทึกข้อมูล มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. และแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมในการทำงาน

1.1 สถานที่ทำงาน บรรยากาศ และเรื่องอำนวยความสะดวก : เป็นปัจจัยจูงใจ เนื่องจากการมีสถานที่ทำงานกว้างขวางเป็นหนึ่งเดียวจะทำให้ทำงานได้อย่างสะดวก สามารถจัดบรรยากาศให้สะอาด เรียบร้อยเป็นระเบียบได้ การมีระบบรักษาความปลอดภัย การมีเครื่องใช้สำนักงานที่ทันสมัย และเพียงพอต่อการปฏิบัติงานเป็นการส่งเสริมการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

สภาพปัจจุบันของสำนักงาน ก.ค.ศ.

1. บรรยากาศ สถานที่ ความพร้อม มีสถานที่คับแคบ ไม่มีพื้นที่จัดเก็บเอกสาร ต้องวางเอกสารตามทางเดิน คูแล้วไม่เป็นระเบียบ เอกสารอาจเกิดการสูญหายได้ และมีฝุ่นละออง และกลิ่นเอกสารส่งผลต่อสุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน

2. เรื่องอำนวยความสะดวก และอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานเครื่องใช้สำนักงานขาดการดูแลรักษาให้คงใช้งานได้ตามปกติ การจัดสรรเครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องพิมพ์ และเครื่องถ่ายเอกสารจัดสรรให้ไม่เท่าเทียมกันและไม่มีเครื่องทดแทน

แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

1. บรรยากาศ สถานที่ ความพร้อม สำนักงาน ก.ค.ศ. ควรประสานขอความอนุเคราะห์สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการจัดหาสถานที่ในบริเวณกระทรวงศึกษาธิการให้สำนักงาน ก.ค.ศ. อีก

2. เครื่องอำนวยความสะดวก และอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน ควรมีผู้รับผิดชอบในการบำรุง รักษา ซ่อมแซม โดยตรง เพื่อให้สามารถแก้ไขเครื่องใช้สำนักงานให้ทันเวลาที่พร้อมใช้งานได้

1.2 พฤติกรรมการทำงานของบุคคล : เป็นปัจจัยจูงใจ เนื่องจากพฤติกรรมการปฏิบัติงานของแต่ละคน จะขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของตนเอง แต่ในทางปฏิบัติการจะมุ่งปฏิบัติงานหรือไม่ขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ

สภาพปัจจุบันของสำนักงาน ก.ค.ศ.

พฤติกรรมการทำงานของบุคคล จะเป็นไปตามพฤติกรรมของแต่ละภารกิจที่ขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชา ถ้าหากผู้บังคับบัญชาเข้มงวด ตรงเวลา จะทำให้ทุกคนมุ่งมั่น ตั้งใจทำงาน

แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

พฤติกรรมการทำงานของบุคคล ต้องมีการประเมินเพื่อให้บุคคลปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงาน เป็นไปในทางที่ดีขึ้น

2. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ : เป็นปัจจัยจูงใจ เนื่องจากงานธุรการเป็นงานที่ต้องปฏิบัติตามระเบียบงานสารบรรณและระเบียบงานพัสดุ ซึ่งมีข้อกำหนดที่ชัดเจนและการปฏิบัติงานเป็นไปในลักษณะเดิมๆ ทำให้มีประสบการณ์และความชำนาญในการปฏิบัติงาน สามารถทำงานได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว

สภาพปัจจุบันของสำนักงาน ก.ค.ศ.

มีการวางระบบงานสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ เมื่อเกิดปัญหาในทางปฏิบัติ ไม่มีหน่วยงานกลางเป็นผู้ประสานงานในการแก้ไขปัญหาและไม่สามารถใช้โปรแกรมสำเร็จรูปมาประยุกต์ใช้กับงานที่ปฏิบัติได้ เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานไม่มีความชำนาญในด้านการใช้เทคโนโลยี เมื่อเกิดข้อขัดข้องไม่สามารถแก้ไขได้ทันทั้งที่ควรเสียเวลาให้เจ้าหน้าที่ที่มีความชำนาญมาช่วยแก้ไข

แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ต้องฝึกอบรมให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีทุกคนอย่างต่อเนื่อง และควรมีหน่วยงานกลางที่รับผิดชอบระบบคอมพิวเตอร์ประจำสำนักงานที่สามารถเรียกใช้และแก้ไขปัญหาได้ทันทั้งที่

3. ผลตอบแทนและรายได้ : เป็นปัจจัยจูงใจ เนื่องจากได้รับเงินเดือนเป็นประจำทุกเดือน มีรายได้ที่มั่นคงตลอดชีพ มีสวัสดิการในการรักษาพยาบาล มีค่าล่วงเวลาค่าเบี่ยเลี้ยง และสิทธิประโยชน์อื่นๆ ทำให้ข้าราชการมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

สภาพปัจจุบันของสำนักงาน ก.ค.ศ.

เจ้าหน้าที่ธุรการและบันทึกข้อมูลเป็นข้าราชการชั้นผู้น้อยมีเงินเดือนและค่าตอบแทนน้อย ทำให้มีรายได้ไม่เพียงพอต่อการครองชีพ ต้องหารายได้พิเศษส่งผลกระทบต่อจิตใจและการปฏิบัติงาน ตลอดจนขนาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ต้องมีการส่งเสริมสนับสนุนให้มีการทำงานล่วงเวลาทั้งในภารกิจและนอกภารกิจ และควรมีเงินสวัสดิการมาให้ข้าราชการกู้ยืมเงินในอัตราดอกเบี้ยต่ำ

4. โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน : เป็นปัจจัยจูงใจ เนื่องจากระบบราชการเป็นการปฏิบัติงานภายใต้การกำกับของรัฐมีความมั่นคง ไม่ต้องกังวลว่าจะถูกให้ออกจากราชการ เหมือนกับธุรกิจเอกชนที่ประสบปัญหาภาวะเศรษฐกิจตกต่ำต้องถูกปลดออกจากงาน และในระบบราชการได้รับโอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่ง และสามารถเลื่อนระดับในตำแหน่งที่สูงขึ้นได้หากได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา

สภาพปัจจุบันของสำนักงาน ก.ค.ศ.

สำนักงาน ก.ค.ศ. มีข้อจำกัดในการเลื่อนระดับและปรับตำแหน่งให้สูงขึ้น และการพิจารณาคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่ง ในแต่ละครั้งไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน สำหรับกรณีการเปลี่ยนสายงานต้องสอบแข่งขันตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด ซึ่งข้าราชการที่รับราชการมานานมักจะสอบไม่ผ่านเกณฑ์ที่ ก.พ. กำหนด

แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

วิธีการพิจารณาเลื่อนระดับปรับตำแหน่งต้องโปร่งใส ชัดเจน มีความเป็นธรรม และเป็นมาตรฐานเดียวกัน และต้องจัดอบรมให้ความรู้ในการทำข้อสอบเกี่ยวกับความรู้ความสามารถทั่วไปและความรู้เฉพาะตำแหน่ง

5. ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน : เป็นปัจจัยจูงใจ เนื่องจากการเข้าใจซึ่งกันและกัน การเห็นอกเห็นใจกัน การประสานงาน การเอื้ออาทร การยืดหยุ่น การพูดจาที่ดี จะทำให้การประสานงาน การปฏิบัติงานเกิดความคล่องตัว มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน และเกิดความสามัคคี มีการถ่ายทอดความรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ทำให้งานบรรลุเป้าหมาย สำหรับผู้บังคับบัญชาต้องมีความรู้ความสามารถ และสามารถให้คำปรึกษา แก้ไขปัญหาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา มีความยืดหยุ่นให้การยอมรับนับถือ มีมอบอำนาจและเปิดโอกาสให้ทำงานได้อย่างอิสระตามความรู้ความสามารถ มีความเป็นกันเอง ให้ความไว้วางใจยอมรับความคิดเห็น และให้ความเป็นธรรมทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความศรัทธาเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน ให้ความร่วมมืออย่างเต็มความสามารถ การมีมนุษยสัมพันธ์

ที่ดีต่อกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้เกิดความรู้สึกรัก และผูกพันต่อองค์กร

สภาพปัจจุบันของสำนักงาน ก.ค.ศ.

1. เพื่อนร่วมงาน ขาดการร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ขาดความไว้วางใจต่อกัน
2. ผู้บังคับบัญชา ไม่มีภาวะผู้นำ ไม่กล้าตัดสินใจ เข้มงวดในการกำกับ

และติดตามงานอย่างใกล้ชิด

3. ผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ยอมรับนับถือผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่า ผู้ใต้บังคับบัญชามีรูปแบบวิธีการทำงานที่แตกต่างกัน
4. ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ขาดการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมร่วมกัน ขาดความจริงใจและเอื้ออาทรต่อกัน ทำให้ไม่รู้สึกรักและผูกพันต่อองค์กร

แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

1. เพื่อนร่วมงาน ควรมีกิจกรรมเสริมสร้างความรักสามัคคีทุกๆ ระยะ 3 เดือน 6 เดือน และ 1 ปี มีระบบพี่เลี้ยงในการทำงาน
2. ผู้บังคับบัญชา ควรส่งผู้บังคับบัญชาไปอบรมในหลักสูตรที่เกี่ยวกับการสร้างภาวะผู้นำหรือหลักการการตัดสินใจในภาวะต่างๆ ให้กับผู้บังคับบัญชา และควรจัดกิจกรรมที่สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
3. ผู้ใต้บังคับบัญชา ควรมีการประชุมปรึกษาหารือและทำความเข้าใจร่วมกันในการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาต้องแสดงความรู้ ความสามารถให้เป็นที่ประจักษ์
4. ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ผู้บริหารต้องแสดงความเสียสละ เป็นผู้ให้มากกว่าผู้รับ และต้องจัดกิจกรรมส่งเสริมความรักความสามัคคีของบุคคลในองค์กรเป็นประจำ

6. ปัจจัยอื่นๆ

6.1 นโยบายการบริหารของหน่วยงาน : เป็นปัจจัยจูงใจ เนื่องจากการกำหนดนโยบายที่ชัดเจน สามารถนำไปสู่การปฏิบัติงานได้อย่างเป็นรูปธรรม และสามารถสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจตรงกัน ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ และนำไปสู่ภาพลักษณ์ที่ดีทั้งผู้ปฏิบัติงานและหน่วยงาน

สภาพปัจจุบันของสำนักงาน ก.ค.ศ.

การกำหนดนโยบายของสำนักงานไม่ได้สำรวจความคิดเห็น ทำให้ไม่เป็นที่ยอมรับของข้าราชการอีกทั้งนโยบายต่างๆ ไม่ได้นำมาเผยแพร่อย่างต่อเนื่อง และใช้อย่างจริงจัง

แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ต้องมีการเผยแพร่นโยบายอย่างต่อเนื่อง จัดประชุมเพื่อให้เจ้าหน้าที่ทุกคนได้รับทราบทุกครั้งที่มีนโยบายใหม่ และรับฟังความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ทุกระดับชั้น

6.2 ระบบการบริหารจัดการของหน่วยงาน : เป็นปัจจัยจูงใจ เนื่องจากงานธุรการเป็นงานที่ต้องปฏิบัติตามระเบียบงานสารบรรณ มีการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น ระบบงานสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ หรืออินเทอร์เน็ตของสำนักงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสะดวก รวดเร็ว นอกจากนี้ยังเป็นการประหยัดงบประมาณและพื้นที่ในการจัดเก็บเอกสาร

สภาพปัจจุบันของสำนักงาน ก.ค.ศ.

ผู้ปฏิบัติงานยังไม่มีความรู้ความเข้าใจในการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้กับระบบงานสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์

แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

จัดอบรมให้มีความรู้ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการระบบงานสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์

6.3 วิธีการปกครองและการบังคับบัญชา : เป็นปัจจัยจูงใจ เนื่องจากระบบ

ราชการมีสายการบังคับบัญชา และมีการมอบหมายงาน มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน ไว้ตามมาตรฐานตำแหน่ง สามารถทำให้การปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สภาพปัจจุบันของสำนักงาน ก.ค.ศ.

เนื่องจากการแต่งตั้งผู้บังคับบัญชาจากผู้ที่มีอาวุโสน้อยกว่าทำให้เกิดความไม่ยอมรับการบังคับบัญชา ทำให้ไม่สามารถสั่งการตามอำนาจหน้าที่ได้

แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการต้องเป็นผู้สั่งการโดยตรง โดยทำเป็นลายลักษณ์อักษร และสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

ตอนที่ 3 สรุปความคิดเห็นของข้าราชการในสำนักงาน ก.ค.ศ. เกี่ยวกับ
ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ.
และแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
ของข้าราชการ สำนักงาน ก.ค.ศ.

ข้าราชการในสำนักงาน ก.ค.ศ. มีความคิดเห็นว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ผลตอบแทนและรายได้ โอกาสความก้าวหน้าในงาน ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน เป็นปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. และมีความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า นโยบายการบริหารของหน่วยงาน ระบบบริหารจัดการของหน่วยงาน และวิธีการปกครองและสายการบังคับบัญชา ก็เป็นปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. ด้วย โดยให้แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมในการทำงาน

1.1 สถานที่ทำงาน บรรยากาศ และเครื่องอำนวยความสะดวก มีแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. ดังนี้

1.1.1 ผู้บริหารทุกระดับควรเดินทางไปพบหรือทักทายข้าราชการในช่วงเช้าหรือเย็น อย่างสม่ำเสมอและทั่วถึง เพื่อสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี

1.1.2 ควรจัดทำระบบเสียงตามสาย เพื่อสร้างบรรยากาศในการทำงาน ในระยะเวลาที่เหมาะสม

1.1.3 ควรขอสนับสนุนพื้นที่และงบประมาณสำหรับจัดตั้ง สำนักงาน ก.ค.ศ. แห่งใหม่ ให้มีความเหมาะสมกับภารกิจและอัตรากำลังของสำนักงาน ก.ค.ศ.

1.1.4 จัดหาเครื่องคอมพิวเตอร์ให้ครบตามความจำเป็นและเหมาะสม

1.1.5 ให้ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบด้านอาคารสถานที่และวัสดุอุปกรณ์ในการ ปฏิบัติงาน คอยตรวจตราอยู่เสมอว่าในแต่ละภารกิจ แต่ละกลุ่ม และในแต่ละห้อง ควรจะมีอะไรบ้าง มีความครบถ้วนสมบูรณ์ตามความจำเป็นหรือไม่ เช่น อุปกรณ์ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ควรมีความพร้อม แอร์ ฝ้าม่าน

1.1.6 ควรมีระบบคัดกรองคนภายนอก เช่น ประตูอัตโนมัติที่ต้องใช้รหัสผ่าน และมีระบบเปิดปิดเองอัตโนมัติ เพื่อป้องกันไม่ให้ข้าราชการเปิดประตูทิ้งไว้

- 1.1.7 ควรใช้ระบบการจัดเก็บเอกสารไว้ในคอมพิวเตอร์ เพื่อลดจำนวนเอกสารที่เป็นกระดาษลง หรือหาสถานที่เก็บเอกสารให้เรียบร้อยง่ายต่อการค้นหาและเป็นระเบียบ ดูสวยงาม
- 1.1.8 ควรจัดสถานที่ที่มีอยู่ให้เหมาะสมและสวยงาม เพื่อสร้างภาพลักษณ์ให้สำนักงาน
- 1.1.9 ควรจัดครุภัณฑ์และสร้างจิตสำนึกในการสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน
- 1.1.10 ปฏิบัติตามมาตรฐานการดำเนินการ 5 ส เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงาน
- 1.1.11 ควรมีผู้รับผิดชอบในการบำรุงรักษา ซ่อมแซม โดยตรง เพื่อให้สามารถแก้ไขเครื่องใช้สำนักงานให้ทันท่วงที พร้อมใช้งานได้
- 1.1.12 จัดหาวัสดุครุภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูง ให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงานและสร้างจิตสำนึกในการช่วยกันบำรุงดูแลรักษา เพื่อให้การใช้งานเกิดความคุ้มค่าและได้ประโยชน์สูงสุด
- 1.2 พฤติกรรมการทำงานของคน มีแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. ดังนี้
- 1.2.1 ลดขั้นตอนการทำงานในทุกกระบวนการ
- 1.2.2 รวมเรื่องลักษณะเดียวกันให้อยู่ในวาระการประชุมเดียวกัน และมีแบบรายงานการนำเสนอเป็นมาตรฐานเดียวกัน รวมทั้งพัฒนาทักษะการนำเสนอต่อที่ประชุม
- 1.2.3 ให้ใช้ระบบสารสนเทศเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานให้มากขึ้น
- 1.2.4 ผู้บริหารควรดูแลให้คำแนะนำข้าราชการบรรจุใหม่ให้มีพฤติกรรมที่เหมาะสมและชี้ให้เห็นพฤติกรรมที่ดีและไม่ดี เพื่อให้ปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้อง
- 1.2.5 ภารกิจใดมีกฎเกณฑ์ในการทำงานเช่นไรแล้วได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพก็ให้ยึดถือการปฏิบัติเช่นนั้นต่อไป
- 1.2.6 ต้องพยายามสร้างเครือข่ายการทำงานระหว่างกลุ่มภารกิจ เพื่อให้เกิดแนวทางการทำงานที่สอดคล้องกัน เกิดความร่วมมือระหว่างกัน
- 1.2.7 สร้างตัวแบบที่ดี เพื่อให้เกิดพฤติกรรมเลียนแบบ มีการให้รางวัลแก่ผู้ที่มีพฤติกรรมการทำงานที่ดี และมีบทลงโทษแก่ผู้ที่มีพฤติกรรมการทำงานที่ไม่ดี
- 1.2.8 ผู้บังคับบัญชาต้องมีความเด็ดขาด ตั้งแต่ระดับหัวหน้างานถึงผู้บริหารระดับสูง มีการออกเป็นนโยบายที่ชัดเจน เพื่อสร้างความเกรงกลัว
- 1.2.9 จัดทำคู่มือในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรได้ยึดถือและปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน และขณะเดียวกันต้องส่งเสริมระบบที่เอื้อ ส่งเสริมการทำงานแบบมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมในลักษณะของ Cross function

1.2.10 ผู้บังคับบัญชาต้องมีภาวะความเป็นผู้นำ มีวิสัยทัศน์ สามารถให้คำปรึกษา แนะนำ และแก้ไขปัญหาคู่สรรคต่างๆต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ในงานที่มอบหมายได้เป็นอย่างดี

1.2.11 งานที่มีลักษณะเหมือนกัน หรือมีความสอดคล้องกัน ควรพิจารณาวางแผน ดำเนินการ ไปพร้อมๆกัน เพื่อให้งานเกิดความต่อเนื่อง สอดคล้องกันและเป็นลดการใช้ทรัพยากรต่างๆ ได้อีกทางหนึ่ง

2. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ มีแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. ดังนี้

2.1 ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีลักษณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเข้าพบและปรึกษาหารือ ในเรื่องงานที่ได้รับมอบหมายได้ตลอดเวลาเมื่อมีปัญหา และผู้บังคับบัญชาสามารถมอบหมายงานให้ผู้ใต้ บังคับบัญชาได้ตรงตามความถนัด และสามารถที่จะสอนงานได้อย่างชัดเจน

2.2 ควรจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทุกคนนำความรู้ที่เคยได้รับ มาพูดคุยให้คนอื่นฟัง ซึ่งเป็นการกระตุ้นความจำของตนเอง (Refresher Course) และจะต้องพูดในเชิงการ นำมาใช้ประยุกต์ (Applied) ใช้เกี่ยวกับงานด้วย ไม่ใช่พูดในเชิงทฤษฎี (Theory Approach)

2.3 ควรตั้งทีมวิชาการเป็นการเฉพาะของสำนักงาน เพื่อร่วมกันพิจารณาถูกระเบียบ หรือข้อกฎหมายในเบื้องต้น เพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาของสำนักงาน

2.4 ฝ่ายบริหารต้องหาแนวทางให้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไป และหาข้อมูลในเรื่องความสามารถและความถนัดในงานของข้าราชการให้ได้อย่างเพียงพอ

2.5 ข้าราชการต้องรู้จักตั้งรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการหมุนเวียนงาน และพยายามศึกษาเรียนรู้งานใหม่ๆ เพื่อไม่ให้เกิดความเบื่อหน่ายในงานและกลายเป็นความเฉื่อยชา ที่จะปฏิบัติงานในที่สุด

2.6 ตั้งกะทำงานสะสางงานค้างให้แล้วเสร็จภายใน 1-3 เดือน โดยรองเลขาธิการ ก.ค.ศ. เป็นประธาน และนำคนที่มีความรู้แต่ละภารกิจมาเป็นคณะทำงาน อาจทำงานในตอนบ่าย ของทุกวัน

2.7 งานที่เข้ามาภายหลังแบ่งโครงสร้างภายในแล้วให้เป็นความรับผิดชอบของแต่ละภารกิจ

2.8 จัดประชุมเพื่อพิจารณาปรับปรุงเนื้อหาในหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละภารกิจ

2.9 ควรเพิ่มการทำงานเชิงรุกให้มากขึ้น

2.10 ควรให้มีการหมุนเวียนงานคราวละจำนวน ไม่มากนัก มีหลักการที่ชัดเจน และมีการแจ้งให้ทราบล่วงหน้า เพื่อให้เวลาฝึกฝนและเตรียมตัว นอกจากนี้ต้องมีระบบการถ่ายทอดงานที่ดี เป็นระบบและการหมุนเวียนงานแต่ละครั้งควรมีขึ้นทุกๆ 4-5 ปี

2.11 จัดทำฐานข้อมูลส่วนบุคคล เพื่อเป็นข้อมูลในการจัดอัตราค่าจ้างให้มีความเหมาะสมในเรื่องของงานและคน เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2.12 สร้างวัฒนธรรมการยอมรับการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กร

2.13 กำหนดให้ในฝ่ายเดียวกันต้องทำงานร่วมกันเป็นคู่ (Buddy worker) สามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ เมื่อคนใดคนหนึ่งติดภารกิจไม่สามารถปฏิบัติงานได้

2.14 กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานของแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน และชี้แจงให้ทุกคนรับทราบและถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด

2.15 ส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม ศึกษาเพิ่มเติม เพื่อเพิ่มศักยภาพในตนเองและสามารถนำมาใช้พัฒนาในงานที่ปฏิบัติ

2.16 ลักษณะงานที่ปฏิบัติต้องมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติให้โอกาสและส่งเสริมให้ได้ปฏิบัติงานท้าทาย งานแปลกใหม่ ตามความสามารถพิเศษเฉพาะบุคคล

2.17 ในกรณีที่ต้องการเรียนรู้งานใหม่ ๆ หรืองานที่ท้าทายความสามารถก็ต้องสนับสนุนให้ได้ลองทำดู เพื่อเป็นการพัฒนาความรู้ความสามารถ

3. ผลตอบแทนและรายได้ มีแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. ดังนี้

3.1 ควรหาแนวทางที่จะเพิ่มรายได้ให้กับเงินสวัสดิการให้มากขึ้น รวมทั้งควบคุมการใช้จ่ายให้มีความเหมาะสม

3.2 ควรกำหนดให้ข้าราชการพลเรือนระดับชำนาญการได้รับเงินประจำตำแหน่งเทียบเท่าครูชำนาญการ และเห็นควรยกเลิกการให้เงินประจำตำแหน่งเพิ่ม 1 เท่า ในภาพรวม

3.3 กำหนดลักษณะของงานที่จะตรงกับหลักเกณฑ์การทำงานล่วงเวลา เช่น กำหนดระยะเวลาปฏิบัติงาน การกำกับดูแล เกณฑ์ผลงาน/เป้าหมาย การรายงานผลการดำเนินงาน และทำงานล่วงเวลาเฉพาะตัวบุคคลตามที่มีเหตุผลจำเป็นและเบิกค่าล่วงเวลาตามที่ปฏิบัติงานจริง

3.4 สำนักงานควรจัดสวัสดิการต่าง ๆ ให้กับเจ้าหน้าที่ทุกคนตามความเหมาะสมที่จะได้รับและเป็นไปตามกฎ ระเบียบของทางราชการ

3.5 ควรจัดให้เงินค่าตอบแทนพิเศษสำหรับกลุ่ม คณะบุคคล หรือทีมงานที่รับงานที่ไม่สามารถทำให้ทันตามกำหนดได้ไปทำ เป็นการเหมาจ่าย โดยกำหนดระยะเวลาส่งงาน และกำหนดให้ใช้เวลานอกราชการในการทำงานดังกล่าว

3.6 ควรจัดให้มีการถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านการบริหารงานบุคคล ไม่เฉพาะแต่การฝึกอบรม หรือการฟังบรรยาย เช่น การจัดหาวารสารด้านการบริหารงานบุคคลไว้ในศูนย์การเรียนรู้ ให้ข้าราชการได้ศึกษาด้วยตนเอง

3.7 ควรจัดเงินทุนหรือเงินรางวัลสำหรับผู้ทำงานวิจัย งานบทความวิชาการ โดยมีการมอบรางวัลเชิดชูเกียรติแก่ผู้ที่ทำประโยชน์ในด้านวิชาการให้แก่สำนักงาน

3.8 ควรมีเงินช่วยเหลือบุตร และค่าธรรมเนียมห้องสมุดต่างๆ กับข้าราชการที่มีความจำเป็น

3.9 กำหนดเกณฑ์การขึ้นเงินเดือนขึ้นพิเศษให้มีความชัดเจน ผู้บริหารต้องสามารถชี้แจงผลการพิจารณาได้ ให้มีความยุติธรรมมากที่สุด

3.10 การแจกหนังสือในส่วนของสวัสดิการ ควรแจกให้เฉพาะเจ้าหน้าที่ระดับวิเคราะห์ที่สามารถนำไปใช้งานได้จริง

3.11 การขอเครื่องราชย์ ควรมีแนวทางการขอที่ชัดเจน

3.12 เงินเดือน ควรปรับฐานเงินเดือนให้ใกล้เคียงกับภาคเอกชน และลดช่องว่างระดับเงินเดือนระหว่างข้าราชการแต่ละประเภท

3.13 เงินรางวัล ควรทบทวนระบบการจัดสรรเงินรางวัล ไม่ควรมีช่องว่างมากระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานกันมาก และเพิ่มเงินรางวัลให้ทัดเทียมกับหน่วยงานอื่นซึ่งได้เงินรางวัลเป็นเดือน

3.14 ค่ารักษาพยาบาลควรปรับปรุงให้เบิกค่ารักษาพยาบาลในคลินิกนอกเวลา และโรงพยาบาลเอกชนได้ตามความเหมาะสม

3.15 รมรณรงค์ส่งเสริม เกี่ยวกับการดำรงชีวิตแบบเศรษฐกิจพอเพียง

3.16 รัฐบาลควรปรับเปลี่ยนสิทธิประโยชน์ในการได้รับเงินค่าเช่าบ้านให้กับทุกคน เพราะที่พักอาศัยเป็นปัจจัยสี่ที่จำเป็นอย่างยิ่งในการดำรงชีวิตของมนุษย์ ควรกำหนดสวัสดิการ เช่น โครงการเงินออมของสมาชิกในสำนักงาน ก.ค.ศ. โครงการกู้เงินฉุกเฉินดอกเบี้ยต่ำ จัดลดรับส่งเจ้าหน้าที่ โครงการประกันภัยหมู่สำหรับข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. โครงการเสริมสร้างค่านิยมเศรษฐกิจพอเพียง และควรกำหนดให้สวมชุดเครื่องแบบแต่งกายของข้าราชการให้เป็นรูปแบบเดียวกัน เพื่อลดค่าใช้จ่ายโดยกำหนดให้สวมชุดเครื่องแบบเป็นบางวันในรอบสัปดาห์

3.17 ต้องมีการส่งเสริมสนับสนุนให้มีการทำงานล่วงเวลาทั้งในภารกิจและนอกภารกิจ เนื่องจากปัจจุบันเรื่องที่เข้ามามีจำนวนมาก เป็นเรื่องเร่งด่วนและไม่สามารถทำให้เสร็จในเวลาได้

3.18 การให้ผลตอบแทนควรมีความเป็นธรรม โดยประเมินจากความมุ่งมั่น ตั้งใจ ททุ่มเท เสียสละ มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ และมีผลงานที่มีประสิทธิภาพ

4.2.8 สร้างทายาท หรือผู้สืบทอดความรู้ ความเชี่ยวชาญให้มีจำนวนมากขึ้น ให้มีผู้เชี่ยวชาญ 1 คนต่อ 1 ภารกิจ เป็นอย่างน้อย

4.2.9 ผลักดันให้มีการแก้ไขกฎหมาย เช่นพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อให้มีการปรับโครงสร้างให้สำนักงานมีลักษณะเป็นนิติบุคคลมีฐานะเป็นกรม

4.2.10 วิธีการพิจารณาเลื่อนระดับปรับตำแหน่งต้องโปร่งใส ชัดเจน มีความเป็นธรรม และเป็นมาตรฐานเดียวกัน และต้องจัดอบรมให้ความรู้ในการทำข้อสอบเกี่ยวกับความรู้ความสามารถทั่วไปและความรู้เฉพาะตำแหน่ง

4.2.11 สำนักงาน ก.พ. ต้องเป็นหน่วยงานหลักในการวางแผนอัตรากำลังคน (man power training) โดยวางแผนความต้องการกำลังคน วางแผนการจัดหากคน การวางแผนการพัฒนาและใช้กำลังคนและการวางแผนวิจัยกำลังคน

4.2.12 ต้องปรับปรุงมาตรฐานตำแหน่ง การขยายตำแหน่งควรกระจายอำนาจให้แต่ละส่วนราชการ เพื่อให้สอดคล้องกับระบบงบประมาณ

4.2.13 ในบางสายงานต้องแก้ไขการกำหนดความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการ ให้สามารถเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งได้

4.2.14 มีระบบที่เสี่ยงในการสอนงาน กำหนด Roadmap ของตำแหน่งและของแต่ละบุคคล รวมทั้งการจัดทำแผนการสร้างทายาท (Substation Plan)

4.2.15 เปิดโอกาสให้กับผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความคิดเห็น ใช้ความรู้ความสามารถของตนเองได้อย่างเต็มที่

4.2.16 ให้ผู้ปฏิบัติงานได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม เพื่อเพิ่มพูนศักยภาพและทักษะกระบวนการทำงาน ให้หลากหลายมากขึ้น โดยการฝึกอบรม ดูงาน เป็นต้น

4.2.17 ผู้บังคับบัญชานำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบังคับบัญชา

4.2.18 สร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยการให้ได้รับรางวัลตอบแทนจากความตั้งใจทำงาน

4.2.19 สำนักงาน ก.ค.ศ. ควรทำแผนกำหนดหลักสูตรเส้นทางความก้าวหน้าในการเข้าสู่ตำแหน่งในแต่ละระดับ เช่น โครงการจัดทำหลักสูตรตามสมรรถนะ โครงการแผนพัฒนารายบุคคล

5. ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน

5.1 ระดับเพื่อนร่วมงาน มีแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. ดังนี้

5.1.1 ต้องพัฒนาในทุกระดับ ไม่เฉพาะความรู้ในทางวิชาการ แต่ต้องพัฒนาในด้านจิตวิทยาด้วย โดยเฉพาะในระดับหัวหน้าและผู้อำนวยการ เพื่อให้เข้าใจในความแตกต่างของปัจเจกบุคคลและสังคม รวมทั้งการควบคุมอารมณ์และการใช้ภาษาในการสื่อสารต้องมีความเหมาะสมด้วย

5.1.2 ต้องเน้นให้เกิดการสื่อสารภายในที่ดี ในระหว่างระดับชั้น เพื่อไม่ให้เกิดความเข้าใจผิด การถ่ายเทข้อมูลข่าวสารต้องชัดเจน

5.1.3 จัดสรรงบประมาณให้แก่ละการกิจจัด โครงการพัฒนาทีมงานเพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีภายในกลุ่มภารกิจ ปีละ 1-2 ครั้ง

5.1.4 หัวหน้างานต้องสามารถประสาน หรือเป็นสื่อในการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานระหว่างผู้ได้บังคับบัญชาของตนเอง สร้างความร่วมแรงร่วมใจ สร้างทีมงานที่ดี และเมื่อเกิดปัญหาด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ได้บังคับบัญชา หัวหน้างานต้องจัดให้ทั้งสองฝ่ายได้พูดคุยเพื่อหาข้อยุติที่ดีที่สุด อย่าปล่อยให้ผ่านไป เพราะจะส่งผลในระยะยาว ซึ่งจะทำให้มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานด้วย

5.1.5 เพื่อนร่วมงาน ควรมีกิจกรรมเสริมสร้างความรักสามัคคีทุกๆ ระยะ 3 เดือน 6 เดือน และ 1 ปี มีระบบที่เลี้ยงในการทำงาน

5.1.6 สำนักงาน ก.ค.ศ. ต้องจัดกิจกรรมเสริมสร้างสามัคคี (ละลายพฤติกรรม) เป็นประจำ เสริมสร้างระบบการทำงานเป็นทีมที่แข็งแกร่ง ให้มีเวทีจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นประจำและต่อเนื่อง มีการจัดการองค์ความรู้ (KM) มีระบบที่เลี้ยงสอนงาน มีการประเมิน (360 องศา)

5.2 ระดับผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา มีแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. ดังนี้

5.2.1 ควรรักษากลุ่มสี่ที่แบ่งไว้ในการพัฒนาทีมงาน และควรจัดกิจกรรมร่วมกันเป็นประจำและต่อเนื่อง

5.2.2 ควรประชาสัมพันธ์กิจกรรมศูนย์เรียนรู้และหากิจกรรมใหม่ๆ มาเพิ่มเติม

5.2.3 กระตุ้นจิตสำนึกการรักและผูกพัน รวมทั้งความภาคภูมิใจในองค์กร

5.2.4 ผู้บังคับบัญชาควรเดินพบปะทักทายผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นระยะ ๆ

5.2.5 ผู้บริหารควรมอบหมายตามสถานภาพและสถานการณ์ที่เป็นอยู่

5.2.6 ผู้บริหารควรสังเกตพฤติกรรมการทำงานของเจ้าหน้าที่ เช่น การไม่ตรงเวลา และหาแนวทางในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และนำพฤติกรรมมาเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณา ค่าตอบแทนหรือผลประโยชน์อื่น

5.2.7 จัดฝึกอบรมเกี่ยวกับการสอนงาน รวมทั้งหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับงาน

5.2.8 จัดกลุ่มงานที่สามารถทำร่วมกันได้หลายภารกิจ เพื่อให้เกิดการประสานงานที่ดี
ทุกคนช่วยกันเสริม เพื่อให้ผลงานมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

5.2.9 ผู้บังคับบัญชา ควรส่งผู้บังคับบัญชาไปอบรมในหลักสูตร
ที่เกี่ยวกับการสร้างภาวะผู้นำหรือหลักการการตัดสินใจในภาวะต่างๆ ให้กับผู้บังคับบัญชา และควร
จัดกิจกรรมที่สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

5.2.10 ผู้ใต้บังคับบัญชา ควรมีการประชุมปรึกษาหารือและทำความเข้าใจ
ร่วมกันในการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาต้องแสดงความรู้ ความสามารถให้เป็นที่ประจักษ์

5.2.11 จัดเวทีให้ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ได้ร่วม
แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ร่วมหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

5.2.12 สร้างวัฒนธรรมองค์กร ในการมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม การทักทาย

5.2.13 จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงาน และ
เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งจากบนลงล่างและในระดับเดียวกัน

5.2.14 เสริมสร้างการทำงานเป็นทีม ผู้บังคับบัญชาต้องรู้ศักยภาพการ
ปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อมอบหมายงานได้ถูกต้อง ส่วนคนใดที่ขาดความรู้ความเข้าใจ
ในงานก็ส่งศึกษา

5.2.15 จัดกิจกรรมเพื่อให้เกิดความรู้สึกร่วมกัน เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ เช่น
กิจกรรมพัฒนาทีมงาน การแข่งขันกีฬา เป็นต้น

5.2.16 ปลูกฝังการมีวัฒนธรรมการปฏิบัติตนที่ดี เพื่อป้องกันการเกิดความ
ขัดแย้งหรือคับข้องใจในการปฏิบัติงาน

5.2.17 ให้นโยบายที่มีวิธีการปฏิบัติงานไปในแนวทางเดียวกัน มีการช่วยเหลือ
กันในด้านต่างๆ เช่น ข้อมูล เอกสาร เทคโนโลยีต่างๆ เป็นต้น

5.3 ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร มีแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพ
ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. ดังนี้

5.3.1 ผู้บริหารต้องเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน และเป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

5.3.2 ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ผู้บริหารต้องแสดงความเสียสละ เป็นผู้ให้
มากกว่าผู้รับ

5.3.3 ควรมีเวทีการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ มีสภา เพื่อเสนอแนะปัญหาต่อ
ผู้บริหาร มีกิจกรรมช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นประจำ

6. ปัจจัยอื่นๆ

6.1 นโยบายการบริหารของหน่วยงาน มีแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. ดังนี้

6.1.1 ให้มีการแถลงนโยบาย เมื่อมีการเปลี่ยนผู้บริหาร

6.1.2 น่าจะมีการจัดทำแผนพับหรือใบปลิว เพื่อให้ข้าราชการได้รับทราบความเคลื่อนไหวขององค์กร

6.1.3 ผู้อำนวยการแต่ละภารกิจมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายการบริหาร

6.1.4 มีการสื่อสารในองค์กรที่ตรงกัน จะนำไปสู่การทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน

6.1.5 นโยบายที่ออกมาจะต้องส่งเสริมความเจริญเติบโตขององค์กรและต่อบุคลากร

6.1.6 แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการควรมีการนำนโยบายมากำหนดเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน

6.1.7 ต้องมีการเผยแพร่นโยบายอย่างต่อเนื่อง จัดประชุมเพื่อให้เจ้าหน้าที่ทุกคนได้รับทราบทุกครั้งที่มีนโยบายใหม่ และรับฟังความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ทุกระดับชั้น

6.2 ระบบบริหารจัดการของหน่วยงาน

6.2.1 จัดทำระบบฐานข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ

6.2.2 การร่างเกณฑ์ต่างๆ ต้องไม่ให้ความยืดหยุ่นมาก ซึ่งทำให้มีลู่วางที่การเมืองจะเข้ามาแทรกแซงในการทำงาน

6.2.3 การคัดเลือกคณะทำงานจัดทำแผน ต้องเลือกคนที่มีความเหมาะสม มีใจรัก และมีความสามารถ

6.2.4 ผู้อำนวยการภารกิจต้องให้ความสำคัญกับการจัดทำแผน

6.2.5 ฝ่ายแผนต้องสร้างระบบการติดตามประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ

6.2.6 จัดทำวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ก่อนที่จะประชุมจัดทำแผน เมื่อได้วิสัยทัศน์แล้วจึงให้ภารกิจนำไปคิดโครงการรองรับต่อไป

6.2.7 จัดอบรมให้มีความรู้ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการระบบงานสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์

6.2.8 ผู้บริหารต้องมีบรรทัดฐาน และยึดมั่นในกฎ ระเบียบหลักเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้เพื่อเป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยไม่เปลี่ยนแปลงไปตามอิทธิพลทางการเมืองที่เข้ามาแทรกแซงเพื่อหวังผลประโยชน์ทางการเมือง

6.2.9 มีการวางแผนการปฏิบัติงานที่ดี จะทำให้มีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

6.2.10 มีการปฏิบัติตามแผน การนำแผนที่วางไว้มาปฏิบัติโดยใช้วิธีการและ
กลยุทธ์ที่เหมาะสม

6.2.11 มีการติดตามและประเมินผล เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินงานว่า
เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่

6.2.12 นำระบบสารสนเทศใหม่ๆ เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน

6.3 วิธีการปกครองและสายการบังคับบัญชา มีแนวทางการส่งเสริมและพัฒนา
ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. ดังนี้

6.3.1 ควรมีการจัดประชุมเพื่อรับฟังความคิดเห็นจากเจ้าหน้าที่ระดับล่าง
เพื่อร่วมกันคิดร่วมกันทำงาน

6.3.2 ควรมีการจัดสัมมนาผู้อำนวยการภารกิจและหัวหน้ากลุ่ม/ฝ่าย
เพื่อชี้แจงและให้ความรู้เกี่ยวกับสายการบังคับบัญชา หรือภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ

6.3.3 หัวหน้างานไม่ควรยึดติดกับความคิดของตนเองให้มากเกินไป ต้องรู้จัก
การใช้หลักประชาธิปไตย รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน

6.3.4 สร้างมาตรฐานการมอบหมายงานให้ชัดเจน

6.3.5 ควรฝึกอบรมหัวหน้างานให้มีความรู้ ความสามารถพอที่จะสามารถ
สอนงานได้

6.3.6 สร้างวิธีการสื่อสารกับหัวหน้างาน กรณีที่ต้องการทำงาน โดยอาจใช้วิธีการ
พูดคุยกับเพื่อนร่วมงานเพื่อให้สื่อไปถึงหัวหน้างาน หรือพยายามหาโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมและแสดง
ตัวให้โดดเด่นมากขึ้น

6.3.7 ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการต้องเป็นผู้สั่งการโดยตรง โดยทำเป็น
ลายลักษณ์อักษร และสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

บทที่ 5

สรุป และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงจิตในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. และแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็น ผู้บริหารระดับสูง / ผู้เชี่ยวชาญในสำนักงาน ก.ค.ศ. จำนวน 3 คน และข้าราชการผู้ปฏิบัติงานที่เข้าร่วมสนทนากลุ่ม จำนวน 5 กลุ่มรวม 60 คน ได้แก่ กลุ่มผู้อำนวยการ จำนวน 12 คน กลุ่มหัวหน้ากลุ่ม จำนวน 12 คน กลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 12 คน กลุ่มข้าราชการบรรจุใหม่ จำนวน 12 คน และกลุ่มธุรการและบันทึกข้อมูล จำนวน 12 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ กรอบการสัมภาษณ์ผู้บริหาร / ผู้เชี่ยวชาญ และกรอบการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เรื่อง แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นปัจจัยเชิงจิตในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. จำนวน 5 ด้าน คือ 1) สภาพแวดล้อมในการทำงาน 2) ลักษณะงานที่ปฏิบัติ 3) ผลตอบแทนและรายได้ 4) โอกาสความก้าวหน้าในงาน 5) ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และตอนที่ 2 แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ.

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง / ผู้เชี่ยวชาญในสำนักงาน ก.ค.ศ. ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 3 คน และจัดประชุมเชิงปฏิบัติการศึกษาแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. ระหว่างวันที่ 23 – 25 มกราคม 2552 ณ โรงแรมชลจันทร์ พัทยา รีสอร์ท จังหวัดชลบุรี เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) จากข้าราชการผู้ปฏิบัติงานที่เข้าร่วมการประชุม ของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 5 กลุ่ม จำนวน 60 คน นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

สรุป

ผลการศึกษาวิจัยพบว่า ข้าราชการในสำนักงาน ก.ค.ศ. มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานและแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงาน ก.ค.ศ. สรุปได้ดังนี้

1. ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ.

ข้าราชการในสำนักงาน ก.ค.ศ. มีความเห็นว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ผลตอบแทนและรายได้ โอกาสความก้าวหน้าในงาน และความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน เป็นปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. นอกจากนี้ยังเห็นว่า นโยบายการบริหารของหน่วยงาน ระบบบริหารจัดการของหน่วยงาน และวิธีการปกครองและสายการบังคับบัญชา ก็เป็นปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของบุคคลดังต่อไปนี้

1.1 สภาพแวดล้อมในการทำงาน ที่ประกอบด้วยสถานที่ทำงาน บรรยากาศ เครื่องอำนวยความสะดวก และพฤติกรรมในการทำงานของแต่ละบุคคล เป็นปัจจัยจูงใจที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะทำให้ข้าราชการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้ามีสถานที่ทำงานที่กว้างขวาง เป็นหนึ่งเดียวกันก็จะทำให้ทำงานได้อย่างสะดวก สามารถจัดบรรยากาศให้มีความสะอาด เรียบร้อย เป็นระเบียบ มีระบบรักษาความปลอดภัย มีเครื่องใช้สำนักงานที่ทันสมัยและเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน รวมทั้งพฤติกรรมในการทำงานของแต่ละบุคคลที่ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันก็จะเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยส่งเสริมให้ข้าราชการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ กฤษณ์ เสร็จกิจดี (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูระดับประถมศึกษาของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า สภาพการทำงาน การได้รับการยกย่อง ความสำเร็จในการทำงาน เป็นปัจจัยจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูระดับประถมศึกษาของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดสุพรรณบุรี และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชุมศักดิ์ ชุมนวม (2541 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ : กรณีศึกษา เขตการศึกษา 10 พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ได้แก่ จำนวนบุคลากร เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องโรเนียว เครื่องปรับอากาศ และงบประมาณ กชกร เอ็นดูราษฎร์ (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน of พนักงานบริษัท โกรเฮ่ สยาม จำกัด พบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงาน ได้แก่ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และ นิภา ทองไทย (2517 อ้างในนาตยา ชัยชื้อ 2545 : 29) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการพลเรือนสามัญ

ในสำนักนายกรัฐมนตรี พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการ คือ บรรยากาศที่ดีในหน่วยงาน

1.2 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ เป็นปัจจัยจูงใจที่จะทำให้ข้าราชการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ถ้าข้าราชการได้รับมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ ความถนัด ความชำนาญ ย่อมทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรักในงานที่ทำ เกิดความมุ่งมั่น ทุ่มเททำงานอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ กชกร เอ็นดูราษฎร์ (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพ การทำงานของพนักงานบริษัท โกรเฮ่ สยาม จำกัด พบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงาน ได้แก่ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ และ นิภา ทองไทย (2517 อ้างในนาคยา ชัยชื่อ 2545 : 29) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการพลเรือนสามัญในสำนักนายกรัฐมนตรี พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการ คือ งานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ

1.3 ผลตอบแทนและรายได้ เป็นปัจจัยจูงใจที่จะทำให้ข้าราชการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าข้าราชการได้รับผลตอบแทนและรายได้ที่มีความเหมาะสมกับสถานะเศรษฐกิจในปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ เรวัตร์ เครือบุคคี (2541 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานสอบสวนฝ่ายปกครองในการเข้าร่วมสอบสวนคดีอาญา : ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดสุรินทร์ พบว่า รายได้ เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานสอบสวนฝ่ายปกครอง และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ กชกร เอ็นดูราษฎร์ (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัท โกรเฮ่ สยาม จำกัด พบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงาน ได้แก่ ด้านผลตอบแทนหรือรายได้ กฤษณ์ เสร้งกิจดี (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูระดับประถมศึกษาของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า ค่าจ้างหรือเงินเดือน เป็นปัจจัยจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูระดับประถมศึกษาของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดสุพรรณบุรี และ นิภา ทองไทย (2517 อ้างในนาคยา ชัยชื่อ 2545 : 29) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการพลเรือนสามัญในสำนักนายกรัฐมนตรี พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการ คือ เงินเดือน

1.4 โอกาสความก้าวหน้าในงาน เป็นปัจจัยจูงใจที่จะทำให้ข้าราชการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อข้าราชการตั้งใจทำงานด้วยความมุ่งมั่น ทุ่มเท แรงกายแรงใจ เพื่อให้งานในความรับผิดชอบเกิดประสิทธิภาพสูงสุดแล้ว เมื่อถึงเวลาที่เหมาะสมได้รับการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของเรวัตร์ เครือบุคคี (2541 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานสอบสวนฝ่ายปกครองในการเข้าร่วมสอบสวนคดีอาญา

: ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดสุรินทร์ พบว่า โอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานสอบสวนฝ่ายปกครอง และ นิภา ทองไทย (2517 อ้างในนาคยา ชัยชื่อ 2545 : 29) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการพลเรือนสามัญในสำนักงานรัฐมนตรี พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการ คือ ความมั่นคงของทุกคนในหน่วยงาน และการเลื่อนขั้น

1.5 ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน เป็นปัจจัยจูงใจที่จะทำให้ข้าราชการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าเพื่อนร่วมงานมีน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ร่วมกันสร้างสรรค์งานให้ออกมาอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และบรรลุตามนโยบายและเป้าหมายขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ นิภา ทองไทย (2517, อ้างในนาคยา ชัยชื่อ, 2545, 29) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการพลเรือนสามัญในสำนักงานรัฐมนตรี พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการ คือ ผู้ร่วมงาน ความเอาใจใส่ของผู้บังคับบัญชา ความเข้าใจกันระหว่างลูกน้องและหัวหน้า ความสามัคคีของผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาที่ดี และ ภูมิพันธุ์ โคจันทร์, (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การประเมินประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ : ศึกษาเฉพาะกรณีกองกำกับการ 1 กองตำรวจสันติบาล 2 พบว่า ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

1.6 นโยบายการบริหารของหน่วยงาน เป็นปัจจัยจูงใจที่จะทำให้ข้าราชการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าหน่วยงานมีนโยบายที่ชัดเจน มีการสื่อสารภายในองค์กรเกี่ยวกับนโยบายที่ดี และบุคลากรทุกคนได้รับทราบแล้วสามารถนำไปปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของมณฑล รอยตระกูล (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสรรพากรพื้นที่สาขา พบว่า แรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานใน ได้แก่ นโยบายและการบริหาร และกษกร เอ็นดูราษฎร์ (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพ การทำงานของพนักงานบริษัท โกรเฮ่ สยาม จำกัด พบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงาน ได้แก่ ด้านนโยบายและการบริหาร

1.7 ระบบบริหารจัดการของหน่วยงาน เป็นปัจจัยจูงใจที่จะทำให้ข้าราชการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้ามีการกำหนดกระบวนการในการการบริหารจัดการในหน่วยงานให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด ทั้งในเรื่องการวางแผน การปฏิบัติตามแผนการติดตาม การประเมินผล การนำสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของนิภา ทองไทย (2517 อ้างในนาคยา ชัยชื่อ 2545 : 29) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการพลเรือนสามัญในสำนักงานรัฐมนตรี พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการ คือ ระบบบริหารงาน

1.8 วิธีการปกครองและสายการบังคับบัญชา เป็นปัจจัยจูงใจที่จะทำให้ข้าราชการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้ามีการมอบอำนาจ มอบงาน และมีรูปแบบการสั่งการที่ชัดเจน จะช่วยสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่แสดงออกมาในบทบาทหน้าที่ของตนได้อย่างเต็มที่ ส่งผลดีต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของนิภา ทองไทย (2517 อ้างในนาตยา ชัยชื่อ 2545 : 29) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการพลเรือนสามัญในสำนักนายกรัฐมนตรี พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการ คือ ระบบบริหารงาน และความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชา

2. แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ.

ข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. มีความเห็นว่า แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. มีดังนี้

1. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

1.1 สำนักงาน ก.ค.ศ. ควรขอสนับสนุนพื้นที่และงบประมาณสำหรับจัดตั้งสำนักงาน ก.ค.ศ. แห่งใหม่ ให้มีความเหมาะสมกับภารกิจและอัตรากำลังของสำนักงาน ก.ค.ศ.

1.2 ผู้บริหารทุกระดับควรเดินทางไปพบหรือทักทายข้าราชการในช่วงเช้าหรือเย็นอย่างสม่ำเสมอและทั่วถึง เพื่อสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี

1.3 จัดทำระบบเสียงตามสายในระยะเวลาที่เหมาะสม เพื่อสร้างบรรยากาศในการทำงาน

1.4 ควรใช้ระบบการจัดเก็บเอกสารไว้ในคอมพิวเตอร์ เพื่อลดจำนวนเอกสารที่เป็นกระดาษลง หรือหาสถานที่เก็บเอกสารให้เรียบร้อย ง่ายต่อการค้นหาและเป็นระเบียบ ปลอดภัย และปฏิบัติตามมาตรฐานการดำเนินการ 5 ส เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงาน

1.5 จัดหาวัสดุครุภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูง ให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน และสร้างจิตสำนึกในการช่วยกันบำรุงดูแลรักษา เพื่อให้การใช้งานเกิดความคุ้มค่าและได้ประโยชน์สูงสุด

1.6 ควรลดขั้นตอนการทำงานในทุกกระบวนการรวมเรื่องลักษณะเดียวกัน ให้อยู่ในวาระการประชุมเดียวกัน และมีแบบรายงานการนำเสนอเป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยนำระบบสารสนเทศเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงาน รวมทั้งพัฒนาทักษะการนำเสนอต่อที่ประชุมให้กับเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบทุกคน และจัดทำคู่มือในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรได้ยึดถือและปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน และขณะเดียวกันต้องส่งเสริมระบบพี่เลี้ยง ส่งเสริมการทำงานแบบมีส่วนร่วม และการทำงานเป็นทีมในลักษณะของ Cross function

1.7 ผู้บริหารควรดูแลให้คำแนะนำข้าราชการบรรจุใหม่ให้มีพฤติกรรมที่เหมาะสมและชี้ให้เห็นพฤติกรรมที่ดีและไม่ดี เพื่อให้ปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้อง สร้างตัวแบบที่ดี เพื่อให้เกิดพฤติกรรมเลียนแบบ มีการให้รางวัลแก่ผู้ที่มีพฤติกรรมการทำงานที่ดี และมีบทลงโทษแก่ผู้ที่มีพฤติกรรมการทำงานที่ไม่ดี

2. ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ

2.1 ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีลักษณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเข้าพบและปรึกษาหารือในเรื่องงานที่ได้รับมอบหมายได้ตลอดเวลาเมื่อมีปัญหา สามารถที่จะสอนงานได้อย่างชัดเจน และมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ตรงตามความรู้ความสามารถ

2.2 ควรจัดให้ข้าราชการได้นำความรู้ที่เคยได้รับรู้มา แล้วนำมาพูดคุยให้คนอื่นฟัง ซึ่งจะเป็นการกระตุ้นความจำของตนเอง (Refresher Course) แต่จะต้องพูดคุยกันในเชิงการนำมาประยุกต์ (Applied) ใช้เกี่ยวกับงาน ไม่ใช่พูดในเชิงทฤษฎี (Theory Approach)

2.3 ควรจัดทำฐานข้อมูลส่วนบุคคล เพื่อเป็นฐานข้อมูลในการจัดอัตรากำลัง ให้มีความเหมาะสมกับงาน และจะทำให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2.4 ควรกำหนดให้ในฝ่ายเดียวกันต้องทำงานร่วมกันเป็นคู่ (Buddy worker) สามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ เมื่อคนใดคนหนึ่งติดภารกิจไม่สามารถปฏิบัติงานได้

2.5 กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานของแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน และชี้แจงให้ทุกคนรับทราบและถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด

2.6 ส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมศึกษาเพิ่มเติม เพื่อเพิ่มศักยภาพในตนเองและสามารถนำมาใช้พัฒนาในงานที่ปฏิบัติ

3. ด้านผลตอบแทนและรายได้

3.1 สำนักงานควรจัดสวัสดิการต่างๆ ให้กับเจ้าหน้าที่ทุกคนตามความเหมาะสมที่จะได้รับและเป็นไปตามกฎ ระเบียบของทางราชการ

3.2 ควรกำหนดเกณฑ์การขึ้นเงินเดือนขั้นพิเศษให้มีความชัดเจน และผู้บริหารสามารถชี้แจงผลการพิจารณาได้

3.3 ควรปรับค่าเช่าบ้านให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน และให้มีสวัสดิการค่าซ่อมแซมบ้านสำหรับผู้ไม่มีสิทธิเบิกค่าเช่าบ้าน ส่วนค่ารักษาพยาบาลควรปรับปรุงให้เบิกค่ารักษาพยาบาลในคลินิกนอกเวลา และโรงพยาบาลเอกชนได้ตามความเหมาะสม

3.4 สำนักงานควรรณรงค์ส่งเสริมเกี่ยวกับการดำรงชีวิตแบบเศรษฐกิจพอเพียง เช่น จัดให้มีโครงการเสริมสร้างค่านิยมเศรษฐกิจพอเพียง เช่น การกำหนดให้สวมชุดเครื่องแบบ

เป็นบางวันในรอบสัปดาห์เพื่อลดค่าครองชีพในสภาวะปัจจุบัน และควรปลูกจิตสำนึกในเรื่องความพอเพียงและความเป็นไทย

4. ด้านโอกาสความก้าวหน้าในงาน

4.1 ควรกำหนดให้มีระบบการจูงใจที่ดีสำหรับผู้ที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีบทลงโทษสำหรับผู้ทำงานไม่มีประสิทธิภาพ

4.2 ควรมีการปรับโครงสร้างของสำนักงานให้เป็นองค์กรที่มีความอิสระในการบริหารงานมากยิ่งขึ้น มีลักษณะเป็นกรมและนิติบุคคล

4.3 ควรกำหนดแนวทางหรือหลักเกณฑ์การคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งให้เป็นสากล เป็นมาตรฐานเดียวกัน ชัดเจน โปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยมีเกณฑ์คุณสมบัติขั้นต่ำของสำนักงาน ก.ค.ศ. ที่ไม่ขัดแย้งกับสำนักงาน ก.พ. แล้วประกาศเป็นนโยบายให้ชัดเจน

4.4 ควรมีการกำหนดเกณฑ์ในการเลื่อนขั้นให้ชัดเจนไม่ให้มีการเล่นพรรคเล่นพวก ผู้บริหารต้องสามารถชี้แจงได้ว่าผลการพิจารณานั้นมีหลักเกณฑ์

4.5 ควรมีแผนงาน/โครงการของสำนักงานที่แน่นอนชัดเจน เกี่ยวกับการฝึกอบรม ศึกษาดูงาน และประกาศให้ทุกได้รับรู้ทั่วกันอย่างกว้างขวาง ถ้าผู้ใดสนใจก็ให้นำมาพิจารณา ดูแล้วไปยื่นใบสมัคร

4.6 ควรมีการอบรมและสอนงาน อาจจะเป็นคนภายในหรือภายนอก สำนักงานที่มีความรู้จริงมาให้ความรู้กับเจ้าหน้าที่ในสำนักงาน และควรสร้างทายาท หรือผู้สืบทอดความรู้ ความเชี่ยวชาญให้มีจำนวนมากขึ้น ให้มีผู้เชี่ยวชาญ 1 คนต่อ 1 ภารกิจเป็นอย่างน้อย

4.7 ผู้บริหารต้องมีความมุ่งมั่นในการขับเคลื่อนผลักดันในการปรับโครงสร้างของสำนักงาน ก.ค.ศ. ให้เหมาะสมกับอำนาจหน้าที่ของสำนักงาน ก.ค.ศ.

4.8 ผู้บังคับบัญชาต้องให้โอกาสในการพัฒนา เช่น การมอบหมายงาน ฝึกอบรม ตามความเหมาะสมและทั่วถึง และมอบหมายงานให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถอย่างทั่วถึงและเท่าเทียมกัน

5. ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน

5.1 ควรจัดสรรงบประมาณให้แก่ละภารกิจจัดเพื่อ โครงการพัฒนาทีมงาน สร้างเสริมความสัมพันธ์ที่ดีภายในกลุ่มภารกิจ ปีละ 1-2 ครั้ง และต้องจัดกิจกรรมเสริมสร้างความสามัคคี (ละลายพฤติกรรม) เป็นประจำ

5.2 ผู้บริหารควรสังเกตพฤติกรรมการทำงานไม่ตรงเวลา และหาแนวทางในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และนำพฤติกรรมมาเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาค่าตอบแทนหรือผลประโยชน์อื่น

5.3 ผู้บริหารควรมีบทบาทตามสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่ควรจะเป็น จัดกลุ่มงานที่สามารถทำร่วมกันได้หลายภารกิจ เพื่อให้เกิดการประสานงานที่ดีทุกคนช่วยกันเสริม เพื่อให้ผลงานมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

5.4 ควรจัดกิจกรรมที่สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา

5.5 ควรจัดเวทีให้ผู้บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ได้ร่วม แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ร่วมหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น สร้างวัฒนธรรมองค์กร ในการมีส่วนร่วมการทำงานเป็นทีม มีการทักทายกัน

5.6 จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงาน และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งจากบนลงล่างและในระดับเดียวกัน

5.7 ควรจัดกิจกรรมเพื่อให้เกิดความรู้สึกร่วมกันเกิดความสามัคคีในหมู่คณะ เช่น กิจกรรมพัฒนาทีมงาน การแข่งขันกีฬา เป็นต้น

5.8 ผู้บริหารควรให้ความสนใจข้าราชการและให้โอกาสในเรื่องการยกย่องชมเชย โดยการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่เป็นการยกย่องชมเชย

6. ด้านนโยบายการบริหารของหน่วยงาน

6.1 ควรจัดทำแผ่นพับหรือใบปลิว เพื่อให้ข้าราชการได้รับทราบ ความเคลื่อนไหวขององค์กร

6.2 ผู้อำนวยการแต่ละภารกิจควรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายการบริหาร และนโยบายที่ออกมาจะต้องส่งเสริมความเจริญเติบโตขององค์กรและบุคลากร

6.3 แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ ข้าราชการควรมีการนำนโยบายมากำหนดเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน

6.4 ควรมีการเผยแพร่นโยบายอย่างต่อเนื่อง จัดประชุมเพื่อให้เจ้าหน้าที่ทุกคน ได้รับทราบทุกครั้งที่มีนโยบายใหม่ และรับฟังความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ทุกระดับชั้น

7. ด้านระบบบริหารจัดการของหน่วยงาน

7.1 ควรจัดจัดทำระบบฐานข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ โดยนำระบบสารสนเทศ ใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน

7.2 ควรคัดเลือกคณะทำงานจัดทำแผน ที่มีความเหมาะสม มีใจรัก และมีความสามารถ โดยให้มีการจัดทำวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ก่อนที่จะประชุมจัดทำแผน เมื่อได้วิสัยทัศน์แล้วจึงมอบให้ภารกิจนำไปคิดโครงการรองรับต่อไป และจะต้องมีการสร้างระบบ การติดตามประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ

7.3 ควรจัดอบรมให้เจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยี เพื่อการจัดการระบบงานสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์

7.4 ผู้บริหารต้องมีบรรทัดฐาน และยึดมั่นในกฎ ระเบียบหลักเกณฑ์ ที่ได้กำหนดไว้เพื่อเป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยไม่เปลี่ยนแปลงไปตามอิทธิพลทางการเมืองที่เข้ามาแทรกแซงเพื่อหวังผลประโยชน์ทางการเมือง มีการวางแผนการปฏิบัติงานที่ดี ซึ่งจะทำให้มีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า มีการปฏิบัติตามแผน การนำแผนที่วางไว้มาปฏิบัติโดยใช้วิธีการและกลยุทธ์ที่เหมาะสม และมีการติดตามและประเมินผล เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินงานว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่

8. ด้านวิธีการปกครองและสายการบังคับบัญชา

8.1 ควรมีการจัดประชุมเพื่อรับฟังความคิดเห็นจากเจ้าหน้าที่ระดับล่าง เพื่อร่วมกันคิดร่วมกันทำงาน

8.2 ควรมีการจัดสัมมนาผู้อำนวยการภารกิจและหัวหน้ากลุ่ม/ฝ่าย เพื่อชี้แจง และให้ความรู้เกี่ยวกับสายการบังคับบัญชา หรือภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ

8.3 หัวหน้างานไม่ควรยึดติดกับความคิดของตนเองให้มากเกินไป ต้องรู้จักการยืดหยุ่น

8.4 ควรฝึกอบรมหัวหน้างานให้มีความรู้ ความสามารถพอที่จะสามารถสอนงานได้

8.5 ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการต้องเป็นผู้สั่งการโดยตรง โดยทำเป็นลายลักษณ์อักษร และสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

องค์ความรู้หรือตัวแบบที่ได้จากผลการวิจัย

จากการศึกษาปัจจัยของใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. ซึ่งประกอบด้วย 5 ปัจจัย ที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ และได้ข้อค้นพบของงานวิจัยที่เป็นแนวทางในการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยยึด 5 ปัจจัย ซึ่งข้อค้นพบดังกล่าว หากนำมาประมวลเพื่อเป็นองค์ความรู้ หรือตัวแบบ (Model) ที่สามารถนำไปถ่ายทอดหรือใช้เป็นเครื่องมือในการบริหาร รวมทั้งตัดสินใจเพื่อยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานของสำนักงาน ก.ค.ศ. ให้อยู่ในระดับสูง เป็นผู้ทำงานมืออาชีพ สามารถทำได้ โดยประมวลและวิเคราะห์ข้อค้นพบจากงานวิจัยโดยใช้หลัก 8 ประการของ ก.พ.ร. คือ ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี (Integrity) ทำงานเชิงรุก (Activeness) มีคุณธรรม (Morality) ปรับตัวได้ทันโลก

(Relevancy) ทำงานมีประสิทธิภาพ (Efficiency) รับผิดชอบผลงานต่อสังคม (Accountability) มีประชาธิปไตย (Democracy) และเน้นผลงาน (Yield) โดยจัดซื้อคั่นพบเข้ากลุ่มกระบวนการทัศน์ และวัฒนธรรมการทำงานของกระบวนการ 8 ประการ ของ ก.พ.ร. จะได้องค์ความรู้หรือตัวแบบ “ฉันทพร้อมเพื่อประสิทธิภาพ” (I AM READY Model) ไปใช้ได้ ดังนี้

ตัวแบบ “ฉันพร้อมเพื่อประสิทธิภาพ”
(I AM READY Model)

องค์ประกอบ	กิจกรรมที่ทำร่วมกัน	หมายเหตุ
ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี (Integrity = I)	<ul style="list-style-type: none"> - สภาพแวดล้อมในการทำงาน สถานที่บรรยากาศ - ความมั่นคงของงาน - ความมีวินัยของพนักงานในองค์กร - ทำงานด้วยกันอย่างมีความสุข - ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรม - ศึกษาเพิ่มเติม เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงาน - ปรับปรุง ก.ค.ศ. ให้เป็นนิติบุคคล มีฐานะเทียบเท่ากรม และปลอดจากอิทธิพลทางการเมือง 	<ol style="list-style-type: none"> 1. การกำหนดตัวชี้วัดสำหรับกิจกรรมที่ทำไว้ร่วมกัน 2. ในการร่วมทำกิจกรรมและกำหนดตัวชี้วัดในแต่ละส่วน ควรคำนึงถึง <ol style="list-style-type: none"> 2.1 สถานที่ (Space) 2.2 เวลา (Time) 2.3 ปรากฏการณ์ (Event) 2.4 บุคคลที่เกี่ยวข้อง (People)
ทำงานเชิงรุก (Activeness = A)	<ul style="list-style-type: none"> - ผลตอบแทน/รายได้ - สวัสดิการ/โบนัส/เครื่องราชฯ - โอกาสก้าวหน้า - การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง - ไม่ติดขัดกับความสำเร็จเดิมๆ - มี career path ที่ทราบทั่วกัน - จัดทำฐานข้อมูลส่วนบุคคลเพื่อใช้บริการให้เกิดประโยชน์สูงสุด - การจัดทำแผนสร้างทายาท (Substation plan) - จัดเงินทุนหรือเงินรางวัลสำหรับผลงานรวมทั้งเชิดชูเกียรติ 	
มีคุณธรรม (Morality = M)	<ul style="list-style-type: none"> - มีตัวแบบที่ดีในพฤติกรรมการทำงาน - ลดช่องว่างระหว่างคนทำงานรุ่นเก่าและรุ่นใหม่ 	

องค์ประกอบ	กิจกรรมที่ทำร่วมกัน	หมายเหตุ
	<ul style="list-style-type: none"> - รวบรวมงานที่ทำและทำไปแล้วเป็นรายงานประจำสัปดาห์ เสนอผู้บังคับบัญชา - ผู้บังคับบัญชาเอาใจใส่ แต่ไม่ไปยุ่งเรื่องส่วนตัวของลูกน้อง - สร้างวัฒนธรรมการยอมรับขึ้นในองค์กร - รณรงค์และสร้างจิตสำนึกในการสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน - มีสังกัต 4 ในการทำงาน 	<p>1. การกำหนดตัวชี้วัดสำหรับกิจกรรมที่ทำไว้ร่วมกัน</p> <p>2. ในการร่วมทำกิจกรรมและกำหนดตัวชี้วัดในแต่ละส่วนควรคำนึงถึง</p> <p>2.1 สถานที่ (Space)</p>
<p>ปรับตัวทันโลก (Relevancy = R)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงการปรับตัว - การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบายต่างๆ ต้องเหมาะสมกับความพร้อมของสำนักงาน - การไปศึกษาและดูงานนอกสถานที่ - สนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน การตรวจสอบภาพประจำปี - ส่งเสริมกิจกรรมศูนย์การเรียนรู้ และหากิจกรรมใหม่มาเพิ่มเติมตลอดเวลา - รณรงค์ส่งเสริมเกี่ยวกับการดำรงชีวิตแบบเศรษฐกิจพอเพียง 	<p>2.2 เวลา (Time)</p> <p>2.3 ปรากฏการณ์ (Event)</p> <p>2.4 บุคคลที่เกี่ยวข้อง (People)</p>
<p>ทำงานมีประสิทธิภาพ (Efficiency = E)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - สิ่งอำนวยความสะดวก : คอมพิวเตอร์ สถานที่จัดเก็บเอกสาร - ทุกคนได้ทำงานตามที่นัด - ระบบการติดตามและประเมินผล - โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม - การอบรมและการสอนงาน โดยผู้รู้จริง 	

องค์ประกอบ	กิจกรรมที่ทำร่วมกัน	หมายเหตุ
	<ul style="list-style-type: none"> - มนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานทั่วทั้งสำนักงาน - ลดความซ้ำซ้อนของงานต่างๆ - สร้างเครือข่ายการทำงานระหว่างกลุ่มภารกิจเพื่อให้ร่วมมือกันทั้งสำนักงาน 	<ol style="list-style-type: none"> 1. การกำหนดตัวชี้วัดสำหรับกิจกรรมที่ทำไว้ร่วมกัน 2. ในการร่วมทำกิจกรรมและกำหนดตัวชี้วัดในแต่ละส่วน ควรคำนึงถึง
<p>รับผิดชอบผลงานต่อสังคม (Accountability = A)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - การจัดการความขัดแย้ง - ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ - ยอมรับข้อเสียที่คนอื่นมองและแก้ไข - ใฝ่หาความรู้เพิ่มเติมเพื่อนำมาพัฒนางาน - งานไม่คั่งค้าง - การสื่อสารภายในสำนักงานที่ทั่วถึงและเข้าถึงได้ - การสรุปผลงานหรือปัญหาและอุปสรรค 	<ol style="list-style-type: none"> 2.1 สถานที่ (Space) 2.2 เวลา (Time) 2.3 ปรากฏการณ์ (Event) 2.4 บุคคลที่เกี่ยวข้อง (People)
<p>มีประชาธิปไตย (Democracy = D)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - การถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารชัดเจน - เข้าใจในความแตกต่างของปัจเจกบุคคลและสังคม - การให้ทุกคนมีส่วนร่วม - มอบหมายงานและกระจายอำนาจ - จัดให้มีการประชุมรับฟังความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ - นำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการ 	
<p>เน้นผลงาน (Yield = Y)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ความรู้สึกผูกพันกับองค์กร - การพัฒนาทีมงาน - มีความครบถ้วนสมบูรณ์และใช้ได้ตลอดเวลา 	

องค์ประกอบ	กิจกรรมที่ทำร่วมกัน	หมายเหตุ
	<ul style="list-style-type: none"> - ความรู้จะจบที่นำไปปฏิบัติงานในหน้าที่ได้ - มีมาตรฐานในการทำงาน - ปริมาณงานและปริมาณคนเหมาะสม - การทำงานเชิงรุก - จัดกิจกรรมยกย่องผู้ที่มีผลงานเป็นเลิศ - จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน 	<ol style="list-style-type: none"> 1. การกำหนดตัวชี้วัดสำหรับกิจกรรมที่ทำไว้ร่วมกัน 2. ในการร่วมทำกิจกรรมและกำหนดตัวชี้วัดในแต่ละส่วน ควรคำนึงถึง <ol style="list-style-type: none"> 2.1 สถานที่ (Space) 2.2 เวลา (Time) 2.3 ปรากฏการณ์ (Event) 2.4 บุคคลที่เกี่ยวข้อง (People)

ข้อเสนอแนะ

สำนักงาน ก.ค.ศ. ควรส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของข้าราชการ โดยดำเนินการ ดังนี้

1. ผลักดันเรื่องการปรับโครงสร้างของสำนักงานให้เป็นองค์กรที่มีความอิสระในการบริหารงานมากยิ่งขึ้น มีลักษณะเป็นกรมและนิติบุคคล กำหนดแนวทางหรือหลักเกณฑ์การคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งให้เป็นสากล เป็นมาตรฐานเดียวกัน ชัดเจน โปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยมีเกณฑ์คุณสมบัติขั้นต่ำของสำนักงาน ก.ค.ศ. ที่ไม่ขัดแย้งกับสำนักงาน ก.พ. แล้วประกาศเป็นนโยบายให้ชัดเจน และผู้บังคับบัญชาต้องให้โอกาสในการพัฒนา เช่น การมอบหมายงานฝึกรอบม ตามความเหมาะสมและทั่วถึง และมอบหมายงานให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถอย่างทั่วถึงและเท่าเทียมกัน

2. จัดหาสถานที่หรือขอสนับสนุนพื้นที่และงบประมาณสำหรับจัดตั้ง สำนักงาน ก.ค.ศ. แห่งใหม่ ให้มีความเหมาะสมกับภารกิจและอัตรากำลังของสำนักงาน ก.ค.ศ. จัดหาวัสดุครุภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูง ให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ผู้บริหารทุกระดับควรเดินทางไปพบหรือทักทายข้าราชการ

เพื่อสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี และสนับสนุนให้ใช้ระบบการจัดเก็บเอกสารไว้ในคอมพิวเตอร์ เพื่อลดจำนวนเอกสารที่จัดเก็บในกระดาษ หรือหาสถานที่เก็บเอกสารให้เรียบร้อยมีความสะดวก ในการค้นหา และมองดูเป็นระเบียบ สวยงาม รวมทั้งจัดทำคู่มือในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากร ได้ยึดถือและปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน และส่งเสริมให้ข้าราชการทำงานแบบมีส่วนร่วม และให้มีระบบพี่เลี้ยง เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานของเจ้าหน้าที่

3. ดูแลเรื่องค่าตอบแทน สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ เพิ่มเติมจากที่ ข้าราชการพึงได้รับตามระเบียบของทางราชการ กำหนด โดยอาจใช้เงินสวัสดิการของสำนักงาน ก.ค.ศ. ตามความเหมาะสม ขณะเดียวกันก็ควรส่งเสริมเกี่ยวกับการดำรงชีวิตแบบเศรษฐกิจพอเพียง เช่น จัดให้มีโครงการเสริมสร้างค่านิยมเศรษฐกิจพอเพียง เช่น การกำหนดให้สวมชุดเครื่องแบบ เป็นบางวันในรอบสัปดาห์เพื่อลดค่าครองชีพในสภาวะปัจจุบัน และควรปลูกจิตสำนึกในเรื่อง ความพอเพียงและความเป็นไทย

4. สร้างวัฒนธรรมองค์กรและสัมพันธภาพที่ดีระหว่างสมาชิกในองค์กร จัดกิจกรรม ที่สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน เช่นจัดเวที ให้ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ได้ร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ให้ข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ร่วมหาแนวทางแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น สร้างวัฒนธรรมองค์กร ในการมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม มีการทักทายกัน และผู้บริหารควรให้ความสนใจข้าราชการและให้โอกาสในเรื่อง การยกย่องชมเชย โดยการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่เป็นการยกย่องชมเชย

5. ควรจัดทำฐานข้อมูลบุคลากร เพื่อเป็นฐานข้อมูลในการจัดอัตรากำลัง ให้มีความเหมาะสมกับงาน กำหนดให้ในฝ่ายเดียวกันต้องทำงานร่วมกันเป็นคู่ (Buddy worker) สามารถ ปฏิบัติงานแทนกันได้ เมื่อคนใดคนหนึ่งติดภารกิจไม่สามารถปฏิบัติงานได้ โดยกำหนดมาตรฐานในการ ปฏิบัติงานของแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน พร้อมกับชี้แจงให้ทุกคนรับทราบ และถือปฏิบัติอย่าง เกร่งกรัด และส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมศึกษาเพิ่มเติม เพื่อเพิ่มศักยภาพในตนเองและ สามารถนำมาใช้พัฒนาในงานที่ปฏิบัติ

6. จัดระบบสื่อสารภายในองค์กร โดยจัดการประชุมชี้แจงเพื่อจัดทำแผ่นพับ หรือ ใบปลิวประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับนโยบายและทิศทางการบริหารงานบุคคลของสำนักงาน ก.ค.ศ. แจกให้กับข้าราชการทุกคนได้รับทราบความเคลื่อนไหวภายในขององค์กร เพื่อเป็นการสื่อสาร ภายในสำนักงาน ก.ค.ศ. ที่ดี

7. ควรจัดทำงานวิจัยในเชิงลึก ในเรื่องเกี่ยวกับการสร้างขวัญกำลังใจค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์ของข้าราชการที่พึงได้รับต่อการดำรงชีพในระดับต่าง ๆ

8. สำนักงาน ก.ค.ศ. ควรนำข้อค้นพบจากการวิจัย “ฉันทพร้อมเพื่อประสิทธิภาพ (I AM READY)” ไปเป็นแนวทางในการดำเนินการจัดทำ โครงการ/แผนงาน พัฒนาประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนัก ก.ค.ศ. ให้ตรงตามความต้องการของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. ต่อไป

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- ก.ค.ศ., สำนักงาน แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ของสำนักงาน ก.ค.ศ.
กรุงเทพฯ : สำนักงาน ก.ค.ศ., 2552.
- ก.พ., สำนักงาน พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551, กรุงเทพฯ : โกลบอล
อินเตอร์คอมมิวนิเคชั่น, 2551.
- ก.พ., สำนักงาน “เอช อาร์ (HR) ฝ่าวิกฤติเพิ่มโอกาส : การพัฒนาระบบบริหารทรัพยากร
บุคคลภาครัฐ จากยุคสมัยของเลขาธิการ ก.พ. สีมา สีมานันท์ 2546 – 2548”.
กรุงเทพฯ : สำนักงาน ก.พ., 2548
- กชกร เอ็นดูราษฎร์. “ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัท โกรเฮ้ สยาม
จำกัด”. ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป วิทยาลัย
บริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2547.
- กฤษณ์ เสรีกิจดี. “ปัจจัยเชิงจิตที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูระดับประถมศึกษาของโรงเรียนเอกชน
ในจังหวัดสุพรรณบุรี”. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, 2547.
- กิจสุวรรณ หงส์เจริญ. รองเลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา.
สัมภาษณ์. 22 มกราคม 2552.
- ชวนชื่น วุฒิสมนุรัตน์. “การสำรวจความเห็นของผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผล ต่อประสิทธิภาพ
การบริหารงานคลัง กรณีศึกษาเทศบาลในจังหวัดระยอง”. ปริญญารัฐประศาสนศาสตร
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป วิทยาลัยบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2547.
- ชาญวิทย์ มูลโคตร. “ประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน
การประถมศึกษา อำเภอวังหิน จังหวัดศรีสะเกษ”. ภาคนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2538.
- ชุมศักดิ์ ชุมนุม. ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ :
กรณีศึกษาเขตการศึกษา 10. 2541.
- ดิน ปรัชญาพฤทธิ. ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์. การส่งเสริมประสิทธิภาพในระบบราชการ. กรุงเทพฯ :
สำนักงาน ก.พ., 2540.
- ธงชัย สันติวงษ์. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2526.

- ธานินทร์ สุทธิคุณุชร. “ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน : ศึกษาเฉพาะกรณี
ฝ่ายการพนักงานบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)”. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
(รัฐศาสตร์) มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2543.
- นาคยา ชัยชื้อ. “ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักสืบสวนและปราบปราม
สังกัดกรมศุลกากร”. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขานโยบายสาธารณะ
และการบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยศรีปทุม, 2545.
- บุญเลิศ สิริภัทรวณิช. “การศึกษาค้นคว้าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยในการทำงาน และคุณภาพชีวิต
ในการทำงานของบุคลากรที่ทำงานกับคนพิการในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล”.
คณะศิลปศาสตร์ สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, 2541.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล (ฉบับปรับปรุง). กรุงเทพฯ :
ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ, 2544.
- ผดิมพันธุ์ โตจันทร์,ร.ด.อ.หญิง. “การประเมินประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ
ข้าราชการตำรวจ : ศึกษาเฉพาะกรณี กองกำกับการ 1 กองตำรวจสันติบาล 2”.
วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์) มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2544.
- พรวรรณ จันทร์สุข. “ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่
สำนักงานคลังจังหวัด กรมบัญชีกลาง”. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร. 2547.
- มณฑล รอยตระกูล. “แรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสรรพากรพื้นที่สาขา”.
วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา สถาบันราชภัฏ
นครปฐม, 2546.
- ขงยุทธ เกษสาคร. ภาวะผู้นำและการจูงใจ. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2541.
- ยศพล เวณโกเศศ. “รายงานการดำเนินการแก้ไขปัญหาด้านการบริหารงานบุคคลของ
ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กรณีเทียบสิทธิการเบิกจ่ายเกี่ยวกับกฎหมาย
ด้านการเงิน การคลัง และสวัสดิการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา”
กรุงเทพฯ, 2551.
- รัตนา ศรีหรัญ. ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านพัฒนาระบบบริหารงานบุคคล สำนักงานคณะกรรมการ
ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. สัมภาษณ์. 22 มกราคม 2552

- เรวัตร์ เกรือบุคตี, ร้อยตรี. “ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานสอบสวน
ฝ่ายปกครองในการเข้าร่วมสอบสวนคดีอาญา : ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดสุรินทร์”
วิทยานิพนธ์พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนาสังคม) สถาบันบัณฑิตพัฒน
บริหารศาสตร์, 2541.
- วรงค์ จันทรร. 4 ทศวรรษรัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2538.
วลัยลักษณ์ ผดุงเจริญ. “จงใจให้มุ่งงาน”, พัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร. 16, มกราคม 2540 หน้า 14.
ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. องค์การและการจัดการ (Organization and Management)
ฉบับมาตรฐาน. กรุงเทพฯ : ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์, 2539.
- สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2526.
สมยศ นาวิการ. การตัดสินใจของผู้บริหาร. กรุงเทพมหานคร : บรรณกิจ, 2529.
- สุรัชย์ จิตุมาศ, พันเอก. สุขุม เฉลยทรัพย์ และเอกศักดิ์ คงตระกูล. การอภิปรายเรื่อง “ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง
กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน” ในการประชุมเชิงปฏิบัติการศึกษาแนวทางการส่งเสริม
ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงาน ก.ค.ศ. ณ โรงแรมชลจันทร์
พัทยารีสอร์ท จังหวัดชลบุรี, 23 มกราคม 2552
- สุวณี ตีระตะ. “ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนใน
จังหวัดนครปฐม”. ภาควิชาการบริหารการศึกษา, สถาบันราชภัฏนครปฐม, 2545.
- วิวัฒน์ แหวนหล่อ. ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านพัฒนาระบบบริหารงานบุคคล สำนักงาน
คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. สัมภาษณ์. 23 มกราคม 2552
- อรยา โพธิ์ทอง. “ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพัฒนากรอำเภอในฐานะเลขานุการ
คณะกรรมการพัฒนากรอำเภอ (คพอ) : ศึกษาเฉพาะอำเภอในเขตศูนย์ช่วยเหลือวิชาการ
พัฒนาชุมชน เขตที่ 7”. วิทยานิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2537.
- อุทัย หิรัญโต. หลักการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2531.
- อุทัย เลหาวิเชียร. เอกภาพการบริหารงานบุคคลในราชการพลเรือน. กรุงเทพฯ : สหายบลิ๊อค
และการพิมพ์, 2533.
- Flippo, Edwin B. Principles of personnel administration. New York : Mc Graw - Hill., 1971.
- Flood, Patrick C. and others. “Partnership, high Performance Work Systems and Organizational
Effectiveness”. (Online). Available <http://doras.dcu.ie/2424/> Link Working Paper
Series. (Paper No. 02-08). The Learning, Innovation and Knowledge, Research Centre,
Dublin City University, 2008.

- Herzberg, Frederick. Bernard Mausner & Babara Snyderman. Motivation to work.
New York : John Wiley and son, 1993.
- Maslow, Abraham Harold. Motivation and personality. New York : Harper & Row., 1987.
- Guzzo, Richard A. and Dickson, Marcus W., "Teams in Organization Recent Research on
Performance and Effectiveness". (Online). Available :
<http://arjournals.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/2Fannurev.psych.47.1.307>
Psychology Department, University of Maryland, 1996.
- Helou, Sabine and Viitala, Timo. "How Culture and Motivation interacts? A Cross-Cultural
Study" (Online). Available : [http// www.essay. Se/essay/ a34cc110f3](http://www.essay.Se/essay/a34cc110f3), 2004.
- Simon, Herbert. A. Administration Behavior. New York : The Mc millan., 1976.
- Knippenberg , Van and Dann. "Work Motivation and Performance: A Social Identity
Perspective". Applied Psychology an International Review. July 2000. p. 357-371.
- Yuk Kuen Wong and others. "Experience, Gender Composition, Social Presence, Decision
Process Satisfaction and Group Performance". (Online). Available :
<http://portal.acm.org/citation.cfm?id=984720.984805>, 2004.

ภาคผนวก

ผนวก ก

กรอบการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เรื่อง แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการ
สำนักงาน ก.ค.ศ.

ตอนที่ 1 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการ

ท่านคิดว่าสิ่งต่อไปนี้เป็นปัจจัยมุ่งใจให้ข้าราชการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
หรือไม่อย่างไร

1. สภาพแวดล้อมในการทำงาน

(สภาพแวดล้อมการทำงาน หมายถึง สถานที่ทำงาน บรรยากาศในการทำงาน เครื่องอำนวยความสะดวก
วัสดุอุปกรณ์ รวมถึงพฤติกรรมการทำงานของบุคคล)

2. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

(ลักษณะงานที่ปฏิบัติ หมายถึง ประเภทของงานที่ได้รับมอบหมาย ได้แก่ งานที่ทำหาย งานที่ต้องใช้
ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ งานประจำ งานตามนโยบายที่มีความสำคัญเร่งด่วน)

3. ผลตอบแทนและรายได้

(ผลตอบแทนและรายได้ หมายถึง เงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการ สิทธิประโยชน์เกี่ยวกับอื่นที่ส่งเสริมให้ข้าราชการ สำนักงาน ก.ค.ศ. ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ)

4. โอกาสความก้าวหน้าในงาน

(โอกาสความก้าวหน้าในงาน หมายถึง การได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนให้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และการพัฒนาตนเอง)

5. ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน

(ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน หมายถึง การให้คำปรึกษาแนะนำ การสอนงาน การทำงานเป็นทีม การให้ความช่วยเหลือเกื้อกูล ความผูกพันระหว่างบุคคลและต่อองค์กร)

นอกจากนี้ ยังมีปัจจัยอื่น หรือไม่ อะไร และอย่างไร

ตอนที่ 2 การส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานข้าราชการ สำนักงาน ก.ค.ศ.

จากปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานในตอนที 1 ท่านคิดว่าสำนักงาน ก.ค.ศ. ควรจะมีนโยบาย แผนงาน/โครงการ อะไร และอย่างไรบ้าง ที่จะส่งเสริมให้ข้าราชการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ผนวก ข

แบบแสดงความคิดเห็น

สำหรับการสนทนากลุ่ม

เรื่อง แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของข้าราชการ
สำนักงาน ก.ค.ศ.

คำชี้แจง

ด้วยสำนักงาน ก.ค.ศ. อยู่ระหว่างดำเนินการ โครงการศึกษาแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงาน และแนวทางในการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. จึงขอความร่วมมือจากท่านในฐานะเป็นผู้ปฏิบัติงานในสำนักงาน ก.ค.ศ. โปรดแสดงความคิดเห็นและให้แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและการกำหนดแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงาน ก.ค.ศ. ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการกำหนดนโยบาย แผนงาน/โครงการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. ให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

สำนักงาน ก.ค.ศ. หวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความร่วมมือจากท่าน และขอขอบพระคุณในความกรุณาที่ท่านได้สละเวลาเข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการในครั้งนี้

ในการประชุมกลุ่ม โปรดดำเนินการดังนี้

1. เลือกประธานกลุ่มและเลขานุการกลุ่ม เพื่อทำหน้าที่ดำเนินการสนทนากลุ่ม และบันทึกความคิดเห็นของกลุ่ม
2. ตอบคำถามทุกข้อในแบบแสดงความคิดเห็น สำหรับการสนทนากลุ่ม โดยแสดงความคิดเห็นส่วนตัวของท่านอย่างเสรี และเตรียมส่งคืนให้เจ้าหน้าที่ประจำกลุ่ม เมื่อเสร็จสิ้นการสนทนากลุ่ม
3. ประธานกลุ่มดำเนินการสนทนากลุ่ม โดยให้สมาชิกในกลุ่มแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่และทั่วถึง จากนั้นสรุปเป็นความคิดเห็นของกลุ่ม และให้เลขานุการกลุ่มบันทึกสรุปความคิดเห็นนั้น ลงในแบบแสดงความคิดเห็นของกลุ่ม อีกชุดหนึ่ง
4. เมื่อเสร็จสิ้นการสนทนากลุ่ม กรุณาส่งแบบแสดงความคิดเห็นของท่าน และของกลุ่มส่งคืนให้เจ้าหน้าที่ประจำกลุ่ม
5. เตรียมการรายงานสรุปผลการสนทนากลุ่ม

กลุ่มที่.....

กรอบการสนทนากลุ่ม

เรื่อง แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการ
สำนักงาน ก.ค.ศ.

ตอนที่ 1 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการ

ท่านคิดว่าสิ่งต่อไปนี้เป็นปัจจัยช่วยให้ข้าราชการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
หรือไม่อย่างไร

1. สภาพแวดล้อมในการทำงาน

(สภาพแวดล้อมการทำงาน หมายถึง สถานที่ทำงาน บรรยากาศในการทำงาน เครื่องอำนวยความสะดวก
วัสดุอุปกรณ์ รวมถึงพฤติกรรมการทำงานของคน)

2. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

(ลักษณะงานที่ปฏิบัติ หมายถึง ประเภทของงานที่ได้รับมอบหมาย ได้แก่ งานที่ทำหาย งานที่ต้องใช้
ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ งานประจำ งานตามนโยบายที่มีความสำคัญเร่งด่วน)

3. ผลตอบแทนและรายได้

(ผลตอบแทนและรายได้ หมายถึง เงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการ สิทธิประโยชน์เกี่ยวกับอื่น)

4. โอกาสความก้าวหน้าในงาน

(โอกาสความก้าวหน้าในงาน หมายถึง การได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนให้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และการพัฒนาตนเอง)

5. ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน

(ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน หมายถึง การให้คำปรึกษาแนะนำ การสอนงาน การทำงานเป็นทีม การให้ความช่วยเหลือเกื้อกูล ความผูกพันระหว่างบุคคลและต่อองค์กร)

นอกจากนี้ ยังมีปัจจัยอื่น หรือไม่ อะไร และอย่างไร

ตอนที่ 2 การส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานข้าราชการ สำนักงาน ก.ค.ศ.

จากปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานในตอนต้นที่ 1 ท่านคิดว่าสำนักงาน ก.ค.ศ. ควรจะมีนโยบายแผนงาน/โครงการ อะไร และอย่างไรบ้าง ที่จะส่งเสริมให้ข้าราชการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

รายงานการศึกษา
แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
ของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ.

คณะที่ปรึกษา

นายประเสริฐ งามพันธ์	เลขาธิการ ก.ค.ศ.
นางศิริพร กิ่งเกื้อกุล	รองเลขาธิการ ก.ค.ศ.
นางอัจฉรา สระวาสี	ผู้อำนวยการภารกิจวิจัยนวัตกรรมการบริหารงานบุคคล

คณะผู้เก็บรวบรวมข้อมูลและเขียนรายงานการวิจัย

นายยศพล เวณุโกเศศ	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ
นางสาวแสงทอง พากย์สุชี	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ
นางสีปศรี สุทธิประเสริฐ	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ
นายฉัตรกุล รุ่งประพันธ์	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ
นายเจริญ ภูวิจิตร	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ
นางสาวศิริรัตน์ เสือโรจน์	นักวิชาการตรวจสอบภายใน
นางสาวนิชนิชา เหล่ารุจิจินดา	นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ

พิมพ์ต้นฉบับรายงานการวิจัย

นางปภัศสร สุวรรณมณี	เจ้าพนักงานธุรการชำนาญงาน
นางสาวสุนทรี สีนุเจริญ	เจ้าพนักงานธุรการชำนาญงาน
นางสาวสุนิสา ชุ่มตะคุ	เจ้าพนักงานธุรการชำนาญงาน

เอกสารอันดับที่ 1/2552

ภารกิจวิจัยนวัตกรรมการบริหารงานบุคคล