

รายงานผลการศึกษา  
แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน  
ของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ.



สำนักงาน ก.ค.ศ.

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยสูงในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงาน ก.ค.ศ. และแนวทางในการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการ ในสำนักงาน 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 ผลการวิจัย ที่สำคัญสรุปได้ดังนี้ ข้าราชการในสำนักงาน ก.ค.ศ. มีความเห็นว่าสภาพแวดล้อมในการทำงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ผลตอบแทนและรายได้ โอกาสความก้าวหน้าในงาน ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน นโยบายการบริหารของหน่วยงาน ระบบบริหารจัดการของหน่วยงาน และวิธีการปักธงและสาขาระบบค้นบัญชา เป็นปัจจัยในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงาน ก.ค.ศ. และได้ให้แนวทางการ ส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพใน การปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงาน ก.ค.ศ. ไว้ดังต่อไปนี้

- (1) สำนักงาน ก.ค.ศ. ควรจัดทำพื้นที่และงบประมาณ สำหรับจัดตั้งสำนักงาน ก.ค.ศ. แห่งใหม่
- (2) ควรจัดทำคู่มือในการปฏิบัติงาน
- (3) ควรจัดทำฐานข้อมูลส่วนบุคคลของข้าราชการใน สำนักงาน ก.ค.ศ.
- (4) ควรส่งเสริมให้มีบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมและศึกษาเพิ่มเติม
- (5) ควรมีแผนงาน/โครงการของสำนักงานที่แน่นอนชัดเจน เกี่ยวกับการฝึกอบรม ศูจาน และประกาศให้ทุกคนได้รับรู้ ทั่วถึงกันอย่างกว้างขวาง
- (6) ควรจัดเวทีให้ผู้บังคับบัญชา ผู้ได้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ได้ร่วมกัน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน
- (7) ผู้บริหารต้องมีบรรทัดฐานและยึดมั่นในกฎระเบียบ หลักเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ เพื่อเป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยไม่เบี่ยงแบ่งไปตามอิทธิพล ทางการเมือง โดยมีข้อเสนอแนะดังนี้

  - (1) จัดทำสถานที่หรือขอสนับสนุนพื้นที่และงบประมาณสำหรับ จัดตั้งสำนักงาน ก.ค.ศ. แห่งใหม่
  - (2) สร้างวัฒนธรรมองค์กรและสัมพันธภาพที่ดีระหว่างสมาชิก ในองค์กร จัดกิจกรรมที่สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
  - (3) ควรจัดทำฐานข้อมูลบุคคลการ เพื่อเป็นฐานข้อมูลในการจัดอัตรากำลังให้มีความเหมาะสมกับงาน

## คำนำ

ตามที่รัฐบาลได้มีนโยบายในการปฏิรูประบบราชการ เพื่อยกระดับขีดความสามารถของระบบราชการไทยให้ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก มีความสามารถในการปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำนักงาน ก.ค.ศ. กระทรวงศึกษาธิการ มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด จึงได้ดำเนินโครงการศึกษาวิจัยเรื่องแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. เพื่อเป็นแนวทางในการเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรและพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

สำนักงาน ก.ค.ศ.ขอขอบคุณรองศาสตราจารย์ ดร.สุวนัน เฉลยทรัพย์ และพันเอกสุรชัย จัตุมาศ ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่กรุณาให้แนวคิดและคำปรึกษาแนะนำในการดำเนินการวิจัย ผู้บริหารระดับสูง ผู้เชี่ยวชาญ ผู้อ่านวยการภารกิจ และเจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.ค.ศ. ผู้ให้ข้อมูลทุกท่านที่ได้สละเวลา ให้ข้อคิด ความเห็น ที่เป็นประโยชน์และมีคุณค่าชิ้ง ต่อการวิจัยในครั้งนี้ ตลอดจนเจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.ค.ศ. ทุกท่านที่ได้ให้ความร่วมมือและร่วมดำเนินงานโครงการวิจัยนี้ ให้สำเร็จได้ด้วยดี

สำนักงาน ก.ค.ศ.

กรกฎาคม 2552

## 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
โครงสร้างของกระทรวงศึกษาธิการ	41
โครงสร้างของสำนักงาน ก.ค.ศ.	42
โครงสร้างของ ก.ค.ศ.	45
กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง	50
งานสำคัญของสำนักงาน ก.ค.ศ.	56

## สารบัญ (ต่อ)

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

## สารบัญแผนภาพ

หน้า

### แผนภาพที่

1 ลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Abraham Harold Maslow)	26
2 ผลการศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจและความไม่พอใจ ในการทำงานของเออร์เซนอร์ก	30
3 กรอบแนวคิดในการวิจัยของผู้วิจัย	40
4 การแบ่งส่วนราชการของกระทรวงศึกษาธิการ	42
5 โครงสร้างและอัตรากำลังของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา	44
6 โครงสร้างของคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา	48
7 ความสัมพันธ์ระหว่างสำนักงาน ก.ศ. กับส่วนราชการ ในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ส่วนราชการอื่น และองค์คณะกรรมการพัฒนาบุคคลตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547	49

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ระบบราชการไทยถือได้ว่าเป็นกลไกหลักสำคัญในการบริหารราชการแผ่นดิน สามารถขับเคลื่อนประเทศไทยให้พัฒนาไปในทางที่ดี แต่ในปัจจุบัน พบว่าโครงสร้างของหน่วยงานราชการหลายแห่งยังมีบทบาทหน้าที่และการกิจกรรมที่ซ้ำซ้อนกัน หลายแห่งขาดเอกภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อการบริหารกิจการบ้านเมืองและการพัฒนาประเทศเป็นอย่างมาก อีกทั้งกลไกการครุภูงค์แห่งยังค่อนข้างล้าหลัง โดยเฉพาะในส่วนของโครงสร้าง และบทบาทหน้าที่ กฎหมาย กฎ ระเบียบต่างๆ ของระบบราชการ ยังไม่ทันต่อสถานการณ์ในปัจจุบัน ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และไม่สามารถตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ เหตุที่ควร ปัญหาดังกล่าวจึงเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานตามนโยบายต่างๆ ของรัฐบาล ที่ไม่สามารถ ตอบสนองความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ ได้ทันท่วงที่ นอกจากนี้ระบบราชการยังมีปัญหา ด้านอื่นๆ อีกมากmany เช่น ความไม่มีประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการ ระบบตรวจสอบ ขาดความเป็นอิสระ ปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันที่เพิ่มขึ้นและมีความซับซ้อนมากขึ้น อีกทั้งอิทธิพล ของกระแสโลกภายนอกซึ่งส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองเปลี่ยนแปลง ไปอย่างรวดเร็วนอกจากนี้ความจริงๆ กำหนดของเทคโนโลยีสารสนเทศในโลกปัจจุบัน เช่น คอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีชีววิทยา และนาโนเทคโนโลยี ตลอดจนแนวโน้ม การเปลี่ยนแปลงของเชื้อและโลหะในอนาคตที่เป็นปัจจัยสำคัญ ที่ทำให้รัฐบาลต้องปฏิรูประบบราชการอย่างจริงจัง เพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นระบบราชการยุคใหม่ ทั้งนี้การปรับองค์กรภาครัฐให้ไปสู่รูปแบบดังกล่าว้นั้นจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงวิธีคิด วิธีปฏิบัติ (Paradigm Shift) วิธีการให้บริการต่อประชาชน และความรับผิดชอบที่ข้าราชการพึงมีต่อประชาชน และต่อหน่วยงาน

ด้วยเหตุนี้ รัฐบาลจึงได้มีนโยบายการปฏิรูประบบราชการ เพื่อขับเคลื่อนชีวิตความสามัคคีของระบบราชการ ของระบบราชการไทยให้ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกและสามารถแก้ไขปัญหา ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5 พ.ศ. 2545 และพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 โดยการ จัดก่ออุปกรณ์โครงสร้างของระบบราชการให้มีความชัดเจน กะทัดรัด รวมทั้งงานที่มีภารกิจ หรือลักษณะงานที่เหมือนกันเข้าด้วยกัน และยุบเลิกการกิจและหน่วยงานที่ไม่จำเป็น ซึ่งจากการ

ปฏิรูประนบรราชการดังกล่าว ได้ส่งผลให้สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (สำนักงาน ก.ค.ศ.) สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งแต่เดิมเป็นหน่วยงานที่ขับเท่ากัน และมีฐานะเป็นนิติบุคคล ต่อมาถูกปรับสถานะลงเป็นเพียงหน่วยงานหนึ่งในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ทำให้มีสายการบังคับบัญชาและขั้นตอนการปฏิบัติงานมากขึ้น การบริหารจัดการไม่คล่องตัว ประกอบกับนั้นแต่พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับ 2) มีผลบังคับใช้ ได้กำหนดให้ สำนักงาน ก.ค.ศ. กระจายอำนาจเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาไปสู่ส่วนราชการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา โดยให้คำแนะนำในการเรื่องในหลายเรื่อง ซึ่งผลจากการกระจายอำนาจดังกล่าว ทำให้สำนักงาน ก.ค.ศ. มีภาระหน้าที่ความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นในการกำกับ ติดตาม ให้คำปรึกษา และตอบข้อหารือเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลให้เป็นไปด้วย กฎหมาย และเป็นมาตรฐานเดียวกันอีกด้วย นอกจากนี้ยังมีการปฏิรูปการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ โดยปรับเปลี่ยนจากเดิมที่ให้ส่วนราชการเสนอแผนงานโครงการให้รัฐบาลตัดสินใจ เป็นการขึ้นแบบนโยบายของคณะกรรมการรัฐมนตรีและยุทธศาสตร์ การบริหารราชการแผ่นดินของรัฐบาลเป็นหลัก และการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Result - Based Budgeting : RBB) มาใช้ ซึ่งคำนึงถึงความสำเร็จของงานตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ ระดับชาติ มีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ให้ฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งในระดับชาติ ระดับกระทรวง และระดับกรม หรือหน่วยปฏิบัติ

จากการบริหารงานของคณะกรรมการรัฐบาลที่ผ่านมา รัฐบาลได้ให้ความสำคัญต่อการจัดการ และส่งเสริมการศึกษา โดยพิจารณาได้จากการที่รัฐบาลได้กำหนดนโยบายด้านการศึกษาไว้ เป็นการเฉพาะ ตามคำแถลงนโยบายของคณะกรรมการรัฐมนตรีที่แสดงต่อรัฐสภา ซึ่งคณะกรรมการรัฐมนตรีสมัย นายสมชาย วงศ์สวัสดิ์ ได้แถลงนโยบายต่อรัฐสภา เมื่อวันอังคารที่ 7 ตุลาคม 2551 ไว้ 8 ข้อ ได้แก่ 1) นโยบายเร่งด่วนที่จะเริ่มดำเนินการในปีแรก 2) นโยบายความมั่นคงของรัฐ 3) นโยบายสังคมและคุณภาพชีวิต 4) นโยบายเศรษฐกิจ 5) นโยบายที่ดิน ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม 6) นโยบายวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การวิจัย และนวัตกรรม 7) นโยบายการต่างประเทศและเศรษฐกิจระหว่างประเทศ 8) นโยบายการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี จนมาถึงคณะกรรมการรัฐมนตรีปัจจุบัน ของนายอภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ ที่ได้แถลงนโยบายรัฐบาลของคณะกรรมการรัฐมนตรีต่อรัฐสภา เมื่อวันที่ 29 ธันวาคม 2551 ไว้ 8 ข้อเริ่นเดียวกัน ได้แก่ 1) นโยบายเร่งด่วนที่จะเริ่มดำเนินการในปีแรก 2) นโยบายความมั่นคงของรัฐ 3) นโยบายสังคมและคุณภาพชีวิต 4) นโยบายเศรษฐกิจ 5) นโยบายที่ดิน ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม 6) นโยบายวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การวิจัย และนวัตกรรม 7) นโยบายการต่างประเทศและเศรษฐกิจระหว่างประเทศ 8) นโยบายการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

จากคำแฉลงนโยบายดังกล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่า ทั้ง 2 รัฐบาล ได้กำหนดนโยบายการบริหารราชการแผ่นดินไว้ในทิศทางเดียวกัน ทั้งนี้เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง ซึ่งแผนการบริหารราชการแผ่นดินดังกล่าวนี้ จะใช้สำหรับการอ้างอิงหรือเป็นแม่บทในการต่ายอดกลุ่มธุรกิจลักษณะสู่ระดับกระทรวง ทบวง กรม ในรูปของการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี

กระทรวงศึกษาธิการ อือเป็นองค์กรหลักในการจัดการและส่งเสริมการศึกษาให้ประชาชนมีความรู้ มีคุณภาพ มีศักยภาพในการพัฒนาตนเอง พัฒนาเศรษฐกิจ พัฒนาสังคมฐานความรู้ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย ได้ดำเนินการบริหารราชการตามนโยบายของรัฐบาลภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 3 นโยบายสังคมและคุณภาพชีวิต ด้านนโยบายการศึกษา ทั้ง 8 ข้อ ประกอบด้วย 1) ปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบ 2) ส่งเสริมให้ภาคเอกชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษาทั้งระบบ 3) พัฒนาครุ อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา 4) จัดให้ทุกคนมีโอกาสได้รับการศึกษาฟรี 15 ปี 5) ยกระดับคุณภาพมาตรฐานการศึกษาระดับอาชีวศึกษาและอุดมศึกษา ไปสู่ความเป็นเลิศ 6) ปรับปรุงการบริหารจัดการกองทุนให้ถูกยืนเพื่อการศึกษา 7) ส่งเสริมให้เด็กเยาวชนและประชาชนใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศเชิงสร้างสรรค์อย่างชาญฉลาด 8) เร่งรัดการลงทุนด้านการศึกษาและการเรียนรู้อย่างมุ่งม�การในทุกระดับการศึกษา และนอกจากจะบริหารราชการภายใน นโยบายของรัฐบาลแล้ว กระทรวงศึกษาซึ่งคำนึงถึงความสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) ภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพคนและการคุ้มครองทางสังคม ซึ่งให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนให้มีคุณภาพและรู้เท่าทัน การเปลี่ยนแปลง โดยปฏิรูประบบสุขภาพ ให้ความสำคัญกับการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่เน้นการป้องกันปฏิรูปการศึกษาและกระบวนการเรียนรู้ ยกระดับทักษะฝีมือของคนไทยให้ได้มาตรฐานและสอดคล้องกับโครงสร้างการผลิตและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป สามารถคิดเป็น ทำเป็น รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง มีคุณธรรม มีระเบียบวินัย และความรับผิดชอบ รวมทั้งสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) ภายใต้การพัฒนาคุณภาพคน และสังคมไทยสู่สังคมแห่งภูมิปัญญา และการเรียนรู้ เป็นยุทธศาสตร์ที่เน้นการพัฒนาคน ทั้งในมิติของจริยธรรมและมิติของความรู้ มุ่งสู่ “สังคมที่มีความสุขขึ้น” โดยนำแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปฏิบัติ ทั้งการเร่งการปฏิรูปการศึกษา ขยายรูปแบบการเรียนการสอนที่มุ่งการ “เรียนให้รู้” การพัฒนาหลักสูตรเศรษฐกิจพอเพียง ควบคู่กับการพัฒนาด้านจิตใจ เพื่อให้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง สู่สังคมฐานความรู้ และเพิ่มขีดความสามารถของประเทศ

สำนักงาน ก.ค.ศ. ซึ่งเป็นหน่วยงานหนึ่งในการนำนโยบายไปปฏิบัติให้เกิดผลลัพธ์ด้วยภาระงานที่มาก แต่โครงสร้างของหน่วยงานกลับมีขนาดเล็กลง รวมทั้งอัตรากำลังที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากข้าราชการเกษียณอาชราชการ และการโอนเข้าไปยังส่วนราชการอื่นทำให้ปริมาณงานเพิ่มมากขึ้นเมื่อเทียบกับจำนวนบุคลากร ดังนั้นข้าราชการที่ปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบันจึงจำเป็นต้องทำงานมากขึ้นและต้องมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ด้วยเหตุผลดังกล่าวผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาปัจจัยที่ใช้ในการปฏิบัติงานที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการเมื่อจากสำนักงาน ก.ค.ศ. มีภารกิจงานเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา หากบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดแล้ว ก็จะเป็นผลต่อเนื่องให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และส่งผลดีต่อคุณภาพการศึกษาของนักเรียนซึ่งเป็นอนาคตของประเทศต่อไป ดังนั้น จึงจัดทำโครงการศึกษาแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. เสนอต่อผู้บังคับบัญชาเพื่อหาแนวทางที่จะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ใช้ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ.
2. เพื่อศึกษาแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ.

### ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ เป็นการศึกษาปัจจัยที่ใช้ในการปฏิบัติงานและแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อศึกษาปัจจัยชูงใจในการปฏิบัติงานและแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพ 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 คือ กลุ่มหัวหน้ากลุ่ม จำนวน 12 คน กลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 12 คน และกลุ่มเจ้าหน้าที่ธุรการและบันทึกข้อมูล จำนวน 12 คน รวม 36 คน

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ กระบวนการสัมภาษณ์และกระบวนการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เรื่อง แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. แบ่งเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ ข้าราชการ 5 ด้าน คือ 1) สภาพแวดล้อมในการทำงาน 2) ลักษณะงานที่ปฏิบัติ 3) ผลตอบแทน และรายได้ 4) โอกาสความก้าวหน้าในงาน 5) ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน

ตอนที่ 2 แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการ สำนักงาน ก.ค.ศ.

## วิธีการสร้างเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ กระบวนการสัมภาษณ์และกระบวนการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เรื่อง แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และปัจจัยงูใน การปฏิบัติงาน
2. ร่างกรอบการสัมภาษณ์ และกรอบการสนทนากลุ่ม เสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) จำนวนและภาษาที่ใช้ แล้วนำกรอบ การสัมภาษณ์ และกรอบการสนทนากลุ่ม มาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ
3. นำกรอบการสัมภาษณ์ และกรอบการสนทนากลุ่มที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับข้าราชการในสำนักงาน ก.ค.ศ. จำนวน 10 คน เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรค ที่อาจเกิดขึ้นตลอดจนดำเนินงานภาษาที่ใช้ หลังจากนั้นผู้วิจัยได้ปรับปรุงแก้ไข ได้กรอบการสัมภาษณ์ 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 และจากการประชุมสนทนากับผู้เข้าร่วมสัมมนาโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

### ตัวแปรที่ศึกษา

ปัจจัยสูงในการปฏิบัติงาน 5 ด้าน คือ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ผลตอบแทนและรายได้ โอกาสความก้าวหน้าในงาน และความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน

### ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ได้ทราบปัจจัยสูงในการปฏิบัติงานซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ.
2. ได้แนวทางในการกำหนดนโยบาย แผนงานและโครงการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ และแนวทางในการพัฒนาสำนักงาน ก.ค.ศ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นในอนาคต

### คำจำกัดความ

1. สำนักงาน ก.ค.ศ. หมายถึง สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ
2. ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่ข้าราชการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้น งานสำเร็จตามเป้าหมายภายใต้เงื่อนไขและเวลาที่กำหนดผลงานมีความถูกต้องครบถ้วน

3. ปัจจัยทางใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง สิ่งที่มีผลทำให้ข้าราชการมุ่งมั่น ทุ่มเท และตั้งใจปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ โดยพิจารณาจากผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานที่มีข้อค้นพบตรงกันเป็นส่วนใหญ่ว่าเป็นปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน จำนวน 5 ด้าน คือ

3.1 สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สถานที่ทำงาน บรรยากาศในที่ทำงาน เครื่องอำนวยความสะดวก วัสดุอุปกรณ์ รวมถึงพฤติกรรมการทำงานของบุคคล

3.2 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ หมายถึง ประเภทของงาน ได้แก่ งานที่ท้าทาย งานที่ต้องใช้ ความคิดสร้างสรรค์ งานประจำ งานตามนโยบายที่มีความสำคัญเร่งด่วน

3.3 ผลตอบแทนและรายได้ หมายถึง เงินเดือน สวัสดิการ สิทธิประโยชน์เกื้อกูลอื่น

3.4 โอกาสความก้าวหน้าในงาน หมายถึง การได้รับการส่งเสริมและสนับสนุน ให้เลื่อนขั้น เดื่อนตำแหน่งและการพัฒนาตนเอง

3.5 ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน หมายถึง การให้คำปรึกษาแนะนำ การสอนงาน การทำงานเป็นทีม การให้ความช่วยเหลือเกื้อกูล ความผูกพันระหว่างบุคคลและต่องค์กร

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ถือเป็นกิจกรรมอย่างหนึ่งที่มนุษย์เปลี่ยนแปลงปัจจัย นำเข้าอันได้แก่ทรัพยากรต่าง ๆ ให้เป็นปัจจัยส่งออก เช่น ศินค้าและบริการ ให้บังเกิดแก่มนุษย์ องค์กร สังคมและประเทศชาติ การวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ก็เพื่อจะบ่งชี้ ถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานเมื่อเทียบกับเกณฑ์ นั่นคือ การเปรียบเทียบกับ เป้าหมาย นโยบาย วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ หรือเทียบกับผลการปฏิบัติงานของตนเอง และผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ ดังนั้น ผลการปฏิบัติงานจึงถือเป็นเรื่องเดียวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน กล่าวก็อ มีผลการปฏิบัติงานไม่ดี ถือว่าประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานต่ำ (ธนาธิรัตน์ ศุทธิกุญชร 2543 : 8)

การบริหารงานในองค์กรจะมีประสิทธิภาพหรือไม่นั้น จำเป็นต้องให้ความสนใจในด้าน โครงสร้าง คน กระบวนการ และสิ่งแวดล้อม (อุทัย เลาหวิเชียร 2533 : 5) โดยเฉพาะในเรื่อง เกี่ยวกับตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากบุคคลเป็นสิ่งมีชีวิต ไม่ใช่เครื่องจักร “คน” เป็นมนุษย์ที่มี ความคิด มีความรู้สึก มีจิตใจ มีอารมณ์ และมีความต้องการในระดับที่แตกต่างกัน การที่จะให้คน หรือนมุษย์ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องประกอบไปด้วยปัจจัยหลายประการ

ดังนั้น หากองค์การใดต้องการที่จะให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ การเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับบุคลากร เพื่อให้มีความรู้สึกที่ดี ในการปฏิบัติงาน พร้อมที่จะอุทิศตนเพื่อความสำเร็จของงานและขององค์กรอย่างต่อเนื่อง จึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารในฐานะผู้นำขององค์กร เพราะเมื่อบุคลากรในองค์กรมีแรงจูงใจ ในการทำงานดี ย่อมจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพของงานดีขึ้น แต่หากบุคลากรในองค์กร ขาดแรงจูงใจในการทำงาน ย่อมจะทำให้ขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้

นอกจากนี้ การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องพิจารณาคำว่า “ประสิทธิผล” “ประสิทธิผล” หมายถึง ผลสำเร็จของการบริหารที่บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งอาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพก็ได้ เพราะประสิทธิผลเพียงแต่พิจารณาดึงผลงานที่ได้รับเท่านั้น ส่วนลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผล คือ การบรรลุเป้าหมาย แต่การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ คือ การใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เกิดผลรวดเร็ว โดยพิจารณาวล่าที่ใช้ในการปฏิบัติงานด้วย

### **ความหมายของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน**

สำหรับความหมายของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ได้มีนักวิชาการหลายท่าน ให้ความหมายไว้ดังนี้

เชอร์เบอร์ต อ. ไซมอน (Herbert A. Simon 1976 : 180-181) ได้ให้ความหมาย ของคำว่า ประสิทธิภาพในเชิงธุรกิจเกี่ยวกับการทำงานของเครื่องจักร โดยพิจารณาว่างานใดที่มี ประสิทธิภาพสูงสุดนั้น คือ ได้จากความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนาเข้ากับผลผลิต ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพเท่ากับผลผลิตบวกด้วยปัจจัยนำเข้า

คงชัย สนัตวิชัย (2526 : 198) ให้ความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง กิจกรรมทางด้านบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวิธีการ ซึ่งหน่วยงานพยาบาลที่จะกำหนด ให้ทราบแน่ชัดว่า พนักงานของตนสามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 30) ได้กล่าวถึงหลักการทำงานให้มีประสิทธิภาพ โดยข้างต้นจากหนังสือ “The Twelve Principles of Efficiency” ของแฮร์ริง เอมเมอร์สัน (Harring Emerson) ไว้ 12 ประการ ดังนี้

1. ทำความเข้าใจและกำหนดแนวความคิดในการทำงานให้กระฉับ
2. ใช้หลักสามัญสำนึกในการพิจารณาความน่าจะเป็นไปได้ของงาน
3. คำปรึกษานาเสนอต้องสมบูรณ์และถูกต้อง
4. รักษาเรียบง่ายในการทำงาน
5. ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม
6. การทำงานต้องเชื่อถือได้ มีความมั่นคง พลัน มีแผนรรถภาพและมีการลงทุนไว้ เป็นหลักฐาน
7. งานควรมีลักษณะแจ้งให้ทราบถึงการดำเนินงานอย่างทั่วถึง
8. งานสำเร็จทันเวลา
9. ผลงานได้มาตรฐาน

10. การดำเนินงานสามารถเป็นมาตรฐานได้

11. กำหนดมาตรฐานที่สามารถเป็นเครื่องมือในการฝึกสอนได้

12. ให้บำเหน็จรางวัลแก่งานที่ดี

สมยศ นาวีการ (2529 : 5) ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพใน การปฏิบัติงานในองค์กร 7 ประการ คือ

1. กลยุทธ์ (Strategy) กลยุทธ์เกี่ยวกับการกำหนดภารกิจ การพิจารณาจุดอ่อน จุด แข็งภายในองค์กร โอกาสและอุปสรรคภายนอก

2. โครงสร้าง (Structure) โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมจะช่วยในการปฏิบัติงาน

3. ระบบ (System) ระบบขององค์กรที่จะบรรลุเป้าหมาย

4. แบบ (Styles) แบบของการบริหารของผู้บริหารเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

5. บุคลากร (Staff) สามารถขององค์กร

6. ความสามารถ (Skill)

7. ค่านิยม (Shared Values) ค่านิยมร่วมของคนในองค์กร

อุทัย พิรัญโต (2531 : 123) กล่าวว่า ประสิทธิภาพในทางราชการหมายรวมถึง ผลการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจและประโยชน์แก่มวลมนุษย์ และขั้นต้องพิจารณาถึง คุณค่าทางสังคม โดยคำนึงถึงความรวดเร็วทันเวลาเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ปีเตอร์สัน และโพลวัมэн (Peterson and Polwman) (อ้างถึงใน อรญา โพธิ์ทอง 2537 : 38) ได้ให้แนวคิดใกล้เคียงกับ Harring Emerson โดยได้ดัดตอนบางข้อ และสรุปองค์ประกอบ ของประสิทธิภาพไว้ 4 ข้อ คือ

1. คุณภาพของงาน จะต้องมีคุณภาพสูง คือ ผู้ผลิตและผู้ใช้ได้ประโยชน์ทุกค่าย และ มีความพึงพอใจ

2. ปริมาณงาน งานที่เกิดขึ้นจะต้องเป็นไปตามความคาดหวังของหน่วยงาน

3. เวลา คือ เวลาที่ใช้ในการดำเนินงานจะต้องอยู่ในลักษณะที่ถูกต้องตามหลักการ หมายความกับงานและทันสมัย

4. ค่าใช้จ่าย ใน การดำเนินการทั้งหมดจะต้องหมายความกับงาน และวิธีการคือ จะต้องลงทุนน้อยและ ได้ผลกำไรมากที่สุด

วรเดช จันทร์คร (2538 : 1206-1207) ได้ให้ความหมายไว้ว่า หลักประสิทธิภาพ คือ การเบริญเทียบต้นทุน (Input) กับผลงานหรือผลผลิต (Out put) ถ้าจะทำงานให้มีประสิทธิภาพ จะต้องใช้ต้นทุนสร้างผลงานหรือผลผลิตให้ได้มากที่สุด ถ้าหากทำงานโดยผลผลิตน้อยก็เรียกว่า “ขาดประสิทธิภาพ” กล่าวอีกอย่างหนึ่งได้ว่า ประสิทธิภาพ คือ การใช้ทรัพยากรให้ได้ประโยชน์

มากที่สุด อย่างไรก็ตามการทำงานไม่สืบเปลี่ยงงบประมาณ หรือไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น อาจทำให้คุณภาพของงานลดลง เช่น เมื่อพิจารณาลดหน่วยของค่าใช้จ่ายให้ต่ำลง ทำให้ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น แต่คุณภาพของงานที่ได้อาจลดลง

พิพาวดี เมฆสารรัตน์ (2540 : 2, 6-7) กล่าวถึงประสิทธิภาพในระบบราชการว่า มีความหมายรวมถึงผลิตภาพและประสิทธิภาพ โดยประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่วัดได้ทางมิติตาม วัตถุประสงค์ที่ต้องการพิจารณา ดังนี้

1. ประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนผลิต ได้แก่ การใช้ทรัพยากรหั้นคน เนิน วัตถุ เทคโนโลยีที่มีอยู่อย่างประทับตื้น คุ้มค่าและเกิดความสูญเสียน้อยที่สุด

2. ประสิทธิภาพในมิติของการบริหาร ได้แก่ การทำงานที่ถูกต้อง ได้มาตรฐานรวดเร็วและใช้เทคนิคที่ sage คากกว่าเดิม

3. ประสิทธิภาพในมิติของผลผลิตและผลลัพธ์ ได้แก่ การทำงานที่มีคุณภาพ เกิดประโยชน์ต่อสังคม เกิดผลกำไรทันเวลา ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่ตักบ้านการทำงานและบริการ เป็นที่น่าพอใจของลูกค้าหรือผู้มารับบริการ

นอกจากนี้ยังได้เสนอแนวความคิดในการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารงานภาครัฐ โดยศึกษาจากการปรับปรุงระบบราชการของต่างประเทศที่ได้รับการยอมรับว่าประสบความสำเร็จ ดังนี้

1. กำหนดแนวทางและเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน คือ ผู้การทำงานที่มีประสิทธิผล ยึดถือผลสำเร็จ และผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลักในการดำเนินงาน โดยมุ่งที่ผลลัพธ์ โดยมีการประเมินผลและวัดผลสำเร็จของงานอย่างเป็นรูปธรรม สามารถตอบสนองและสร้าง ความพึงพอใจแก่ลูกค้าผู้รับบริการ รวมทั้งการปรับปรุงโครงสร้างและระบบงานเพื่อขับเคลื่อน ที่สำคัญ และหนดความจำเป็น โดยสร้างสรรค์กระบวนการทำงานใหม่ ลดขนาดกำลังคน เพื่อลดค่าใช้จ่ายขององค์กรด้านบุคลากร มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจจากระดับบนสู่ระดับ เจ้าหน้าที่

2. มีระบบการบริหารที่ขึ้นอยู่กับผลสำเร็จของงาน และผลลัพธ์ขององค์กรเป็นหลักในการ ดำเนินงาน รวมทั้งให้มาตรฐานสูงไว และให้รางวัลตอบแทนแก่องค์กรที่ประสบความสำเร็จ

ราษฎร์ สุทธิกุญชร (2543 : 9) ในระบบการทำงานของภาครัฐ ว่าด้วยการวัด ประสิทธิภาพในระบบราชการต้องคำนึงถึงความพึงพอใจของผู้รับบริการ ซึ่งอาจเป็นสมการ ได้ดังนี้

องค์กรภาคเอกชน :  $E = (O - I)$

องค์กรภาครัฐ :  $E = (O - I) + S$

$E$  = Efficiency ประสิทธิภาพในการทำงาน

$O$  = Output ผลผลิตหรือผลงานที่ได้รับออกมานา

$I$  = Input ปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรทางการบริหารทั่วไป

$S$  = Satisfaction ความพึงพอใจในผลงานที่ออกมานา

ส่วนคำว่า “ประสิทธิภาพ” ในภาคเอกชน หมายถึง การจัดการที่ได้รับผลกำไร หรือขาดทุน สำหรับในการบริหารงานราชการ ในทางปฏิบัติ การวัดประสิทธิภาพทำได้ยากมาก วิธีวัดประสิทธิภาพที่ใช้ในภาครัฐจึงหมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่ยังให้เกิดความพึงพอใจและประโยชน์ แก่ความมุ่งมั่น ดังนั้น ประสิทธิภาพในทางราชการจะต้องพิจารณาถึงคุณค่าของสังคม จึงไม่จำเป็น ต้องประหัดหรือมีกำไร เพราะงานบางอย่าง ถ้าทำอย่างประหัด อาจไม่มีประสิทธิภาพก็ได้

ดิน ปรัชญาพุทธ (2544 : 130) ได้ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพ คือ การสนับสนุน ให้มีวิธีการบริหารที่จะได้รับผลลัพธ์มากที่สุด โดยสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด นั่นคือ การลดค่าใช้จ่าย ด้านวัสดุ บุคลากรลง ในขณะที่พยายามเพิ่มความแม่นยำและความเร็ว

ปริyaพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544 : 98-99) กล่าวว่า องค์กรจะมีประสิทธิภาพได้โดยอาศัย สามารถภายในองค์กรและการจัดระบบการทำงาน รวมทั้งการจัดโครงสร้างการบริหารตลอดจน การมีผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพจะเกิดขึ้นได้ภายใต้สถานการณ์ ดังนี้

1. การติดต่อสื่อสารที่ดี ทั้งภายในองค์กรกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรและการ ติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลภายในองค์กร ทำให่องค์กรสามารถดำเนินอยู่ได้และมีประสิทธิภาพ เพราะความเข้าใจกัน ความสามารถในการสื่อความหมายให้ตรงกันเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กร

2. ความคล่องตัวของการทำงานในองค์กร ความคล่องตัวของการบริหารงานระหว่าง ฝ่ายต่าง ๆ สามารถติดต่อสื่อสาร โดยไม่มีขั้นตอนที่ลับลับซับซ้อน ความคล่องตัวของหนังงานในการ ปฏิบัติงานมีอิสระในการทำงานและการตัดสินใจในงานบางอย่าง

3. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นความสามารถขององค์กรที่จะกระตุ้นให้สามารถใน องค์กรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ จะช่วยให้ประสิทธิภาพขององค์กรดีขึ้น

4. ความผูกพันกับองค์กร หมายถึง ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ความ เข้าใจกัน การมีมนุษย์สัมพันธ์ต่อกัน ทำให้การปฏิบัติงานลุล่วงไปด้วยดีและเป็นไปตามเป้าหมาย เพราะสามารถร่วมกันทำงานและมีความสนิทสนมกลมเกลี่ยวกัน

นาถยา ชาญชื่อ (2545 : 24) ได้ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง การปฏิบัตินี้ที่ โดยมีการสั่งการให้ปฏิบัตินี้ที่ในระยะที่กำหนดทันเวลาและงานที่ได้รับมอบหมายต้องไม่นาน

เกินไป นอกจากที่กล่าวมา ควรมีความยุติธรรม มีจรรยาบรรณ พร้อมทั้งสร้างความมั่นคงในอาชีพ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรักหน่วยงานและเกิดความมุ่งมั่นที่จะทำงานจนเกิดประสิทธิภาพ

อัทส และคาน (Katz and Kahn 1978 : 121 อ้างถึงใน ชาญวิทย์ นุดโคตร 2546 : 6) ได้ทำการศึกษาในเรื่องปัจจัยที่มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยกล่าวว่า ประสิทธิภาพ คือ ส่วนประกอบที่สำคัญของประสิทธิผล ประสิทธิภาพขององค์กรวัดจากปัจจัย นำเข้าเปรียบเทียบกับผลผลิตที่ได้ นอกจานนี้ยังมีปัจจัยที่มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพขององค์กร คือ การฝึกอบรม ประสบการณ์ และความรู้สึกผูกพันต่อองค์การของสมาชิกในองค์กร

ชวนชื่น ุติสมบูรณ์ (2547 : 23) กล่าวว่า ประสิทธิภาพในการบริหารงาน หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ให้บรรลุตุณประสัต์ที่กำหนดไว้ สามารถตอบสนอง ความต้องการของประชาชนได้ พิจารณาถึงความพยายาม ความพร้อม ความสามารถ และความคล่องแคล่ว ใน การปฏิบัติงาน โดยพิจารณาเปรียบเทียบกับผลที่ได้ คือ การบรรลุตุณประสัต์ที่ตั้งไว้ และความพึงพอใจของผู้รับบริการ

เวเบอร์ (Weber) (อ้างถึงใน กษกร เอ็นดูรายภูร์ 2547 : 10) ได้กล่าวว่า การทำงานที่มี ประสิทธิภาพนั้น ผู้ปฏิบัติงานต้องมีทักษะ ดังนี้ การส่งเสริมค่านิยมพัฒนาบุคลากร การเปลี่ยนงานที่ เหมาะสมและ การฝึกงานเฉพาะด้าน จะช่วยให้เกิดการประทับตั้งทรัพยากรเวลาในการปฏิบัติงาน และขั้นตอนการบังคับบัญชา

สำหรับระบบราชการ มีการปฏิรูประบบราชการเพื่อให้สอดรับกับการเปลี่ยนแปลง ทางเศรษฐกิจ สังคม ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ และสอดคล้องกับการบริหารจัดการ ทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ โดยยึดหลักคุณธรรม หลักสมรรถนะ และหลักผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. หลักคุณธรรม คือ การทำงานที่มีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ และรับผิดชอบ ในสิ่งที่กระทำ

2. หลักสมรรถนะ คือ คุณลักษณะในการปฏิบัติงาน 2 ส่วน ได้แก่ สมรรถนะหลัก 5 ประการ ที่ข้าราชการทุกคนจำเป็นต้องมีคือ ได้แก่

### 2.1 สมรรถนะหลัก 5 ประการ ดังนี้

2.1.1 การทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือ ให้เกินมาตรฐาน รวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการในการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่มาก และท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

2.1.2 การให้บริการที่ดี หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามในการให้บริการ เพื่อสนับสนุนความต้องการของประชาชนผู้รับบริการและหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

2.1.3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ หมายถึง ความขวนขวย สนใจ ฝรั่ง เพื่อสั่งสมพัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติราชการ รวมทั้งรู้จัก พัฒนาปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีเข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลลัพธ์ดี

2.1.4 การเป็นผู้มีจริยธรรม จิตสำนึกรัก公私 และความต้องการที่นั่นคง หมายถึง การครองตนและประพฤติปฏิบัติอย่างดีตามหลักกฎหมาย คุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลัก แนวทางในวิชาชีพของตน โดยมุ่งประโภชน์ของประเทศไทยมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

2.1.5 การร่วมมือร่วมใจในการทำงานเป็นทีม หมายถึง ความตั้งใจที่จะทำงาน ร่วมกับผู้อื่น สร้างและดำรงรักษาสันนิพันธุภาพกับสมาชิกในทีม

2.2 สำหรับสมรรถนะเฉพาะกิจลุ่มงาน เป็นไปตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ในการปฏิบัติงานของตำแหน่งในกิจลุ่มงานนั้น ๆ

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

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

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

พั้นเอกสูรชัย จัตุมาศ รองเจ้ากรมสวัสดิการทหารบก ให้แนวคิดในการอภิปราย เรื่อง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ใน การปฏิบัติงานในการประชุมเชิงปฏิบัติการศึกษาแนวทาง การส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. เมื่อวันที่ 23 มกราคม 2552 ณ โรงแรมชลจันทร์พัทยารีสอร์ท จังหวัดชลบุรี ว่า ทหารจะมีแนวปฏิบัติ ที่เข้มงวดเป็นระบบ นับแต่เริ่มรับบุคคลเพื่อเข้ารับราชการทหาร จะถูกปลูกฝังในเรื่องของระเบียบ วินัย

การปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา ความซื่อสัตย์ ความจริงกักษี ความอดทนในการปฏิบัติหน้าที่ ทหารจะได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพราะเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินเพื่อเลื่อนตำแหน่ง และขั้นยศ กล่าวคือ การจะได้รับการเลื่อนยศจากนายร้อยจะต้องเป็นนาbeh พัน จะต้องได้รับ การศึกษาเพิ่มเติม อาจเป็นสถาบันในต่างประเทศ เช่น เยอรมัน อังกฤษ ออสเตรเลีย หรือรัสเซีย นายพันจะเลื่อนเป็นระดับนายพลถือเป็นระดับมั่นสมองของกองทัพ ก็จะต้องได้รับการสนับสนุน ให้ศึกษาต่อในเรื่องของการวางแผน การวางแผนกำลังรบ ในวิทยาลัยกองทัพบก วิทยาลัยป้องกัน ราชอาณาจักร หรือโรงเรียนนานาชาติการทหารบก

นอกจากการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากร ได้รับการศึกษา/ฝึกอบรม เพิ่มเติม ซึ่งจะเป็นส่วนหนึ่งในการเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงานแล้ว พันเอกสุรชัย จัตุมาศ กล่าวว่า ยังมีปัจจัยเสริมอีกหลายประการ เช่น

1. การสร้างวัฒนธรรมองค์กร ให้มีความรักความสามัคคีในหน่วยงาน
2. การปลูกฝังค่านิยมให้มีใจรักในงานที่ได้รับมอบหมาย
3. การกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ที่ชัดเจน
4. การได้รับการยอมรับซึ่งกันและกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
5. การได้รับการพิจารณาความดีความชอบอย่างยุติธรรม
6. ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ที่เท่ากัน เช่นเดียวกับนายทหารที่มีรายได้มาก ดังนั้น ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ที่ได้รับจะมีความพิเศษมากกว่าข้าราชการอื่น เช่น

6.1 งานที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ เช่น ปฏิบัติงานตามแนวชายแดนหรือพื้นที่ที่มีความเสี่ยงสูงทั้งในและนอกประเทศ ซึ่งมีค่าตอบแทนให้เป็นพิเศษ

6.2 การทำประกันภัยชีวิตให้กับทหารที่ปฏิบัติงานในพื้นที่เสี่ยง

6.3 หากข้าราชการทหารคนใดเสียชีวิตหรือได้รับความพิการจากการปฏิบัติหน้าที่ จะได้รับบำเหน็จตามหลักเกณฑ์เพื่อเป็นหลักประกันว่าตนเองและครอบครัว จะมีความมั่นคงในชีวิต

6.4 สวัสดิการอื่น ๆ เช่น โครงการออมทรัพย์ของข้าราชการ มินิบุ๊คอกเมี้ยต่า

ร้านค้าสวัสดิการ การส่งเสริมค้านการกีฬา ทุนการศึกษาของบุตรทุกระดับชั้น การให้รางวัลสำหรับ ข้าราชการหรือ หน่วยงานที่มีผลงานดีเด่น สวัสดิการบ้านพัก เป็นต้น

รองศาสตราจารย์ ดร.สุวน พูลย์ทรัพย์ ประธานที่ปรึกษาอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ สวนดุสิต ได้กล่าวในการอภิปราย เรื่อง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ในการประชุมเชิงปฏิบัติการศึกษาแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. เมื่อวันที่ 23 มกราคม 2552 ณ โรงแรมชลจันทร์ พัทยารีสอร์ท

จังหวัดชลบุรี ว่าในปัจจุบันประเทศไทยต่าง ๆ ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการมากขึ้น ซึ่งคุณลักษณะที่ดีจากการศึกษาเปรียบเทียบดัชนีวัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการที่ปฏิบัติงานตามหน่วยงานภาครัฐที่เพิ่มขึ้นในระดับนานาชาติ ซึ่งปรากฏการณ์ดังกล่าวทำให้หลายประเทศต้องให้ความสำคัญเกี่ยวกับ การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหน่วยงานที่ให้บริการด้านสาธารณสุข และด้านการศึกษา

ประสิทธิภาพ (Efficiency) เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับวิธีที่ดีที่สุดที่จะใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งหมายถึง ความสามารถในการทำงานโดยสิ้นเปลืองเวลาและเสียพลังงานในการทำงานน้อยที่สุด ผู้ที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานจึงเป็นผู้ที่ผลิตภัณฑ์ในการเรียนรู้ คือ รู้ว่าควรปฏิบัติงานอย่างไร จึงจะทำให้งานบรรลุผลสำเร็จในเวลาอันรวดเร็ว และใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด ดังนั้น การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการ นอกจากจะต้องมีการพัฒนาศักยภาพให้แก่บุคลากรแล้ว การวางแผนนโยบาย ที่ชัดเจน การสร้างระบบที่มั่นคงและการคิดค้นรูปแบบที่เหมาะสม และอื่นๆ รวมทั้งการปฏิบัติงานที่ถูกออกแบบมาเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ ที่ต้องการได้ในทันที ไม่ว่าจะเป็นในเชิงของการบริการ หรือการผลิตสินค้า ฯลฯ ที่สำคัญคือ ต้องมีความต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ จึงจะสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ ดังนี้ ได้ยกตัวอย่าง รายงานการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาข้าราชการอาวุโส (Senior Civil Servants) ของกลุ่มประเทศ OECD (Organization for Economic Co-operation and Development) เพื่อให้ผลการปฏิบัติงาน ได้มาตรฐาน และเพื่อปรับปรุงการทำงานของหน่วยงานและส่วนราชการต่าง ๆ ให้ทำงานได้ตามมาตรฐานของรัฐบาล ซึ่งสรุปได้ว่า ปัจจัยที่ต้องนำมาพิจารณาด้านนี้ในการเพิ่มประสิทธิภาพ ของข้าราชการอาวุโสให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มี 3 ประเด็นหลัก ได้แก่

1. การแต่งตั้งและเลื่อนขั้น (Appointment and Promotion Arrangements) หมายถึง การคัดเลือกบุคลากรที่ตรงกับสายงานดังต่อไปนี้ คือ การสร้างแรงจูงใจให้กับข้าราชการอาวุโสศึกษาการ เลื่อนขั้นและให้ผลตอบแทนในรูปเงิน รวมทั้งการให้ข้าราชการทำสัญญาจ้างงานแบบรายเดือน ตามกำหนดเวลา ซึ่งสรุปได้ว่า ปัจจัยที่ต้องนำมาพิจารณาด้านนี้ในการเพิ่มประสิทธิภาพ ของข้าราชการอาวุโสให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มี 3 ประเด็นหลัก ได้แก่

2. การรักษาข้าราชการดีมีความสามารถ (Retention of Competent Staff) เป็นการสร้างแรงจูงใจให้กับข้าราชการอาวุโสเป็นรายบุคคลให้ปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย โดยการให้เงินชดเชยที่พอเพียงและกำหนดเงื่อนไขให้การปฏิบัติงานดำเนินไปได้สะดวก การให้ คำแนะนำและสนับสนุน รวมทั้งให้เงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ ตลอดจนการสร้างระบบ การให้เงินเดือนข้าราชการในตำแหน่งใหม่ ๆ และการให้ผลประโยชน์อื่นที่นักงานนี้จากหน่วยงาน เช่น ความมั่นคงในหน้าที่การทำงาน หรือชื่อเสียงทางสังคม เป็นต้น

3. การมีแนวทางการบริหารจัดการ (Managerial Approaches) ที่เป็นประโยชน์ ตรงตามวัตถุประสงค์เฉพาะที่สอดคล้องกับเป้าหมายการปฏิบัติของรัฐบาล การนำเสนอระบบ การวัดผลการปฏิบัติงานเป็นตัวกำหนดการปฏิบัติงาน

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

1. ลักษณะขององค์กรที่เอื้อต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน (Individual Employee Performance) ที่ประกอบด้วย

1.1 ความสามารถเฉพาะตัว (Individual Ability) หมายถึง ความสามารถเฉพาะตัวที่เห็นอกว่าคนอื่น ๆ เป็นบุคคลที่มีความสามารถในการตีหรือรับ ดื่นด้วยตัวตลอดเวลา 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 การฝึกอบรมและการพัฒนา อุปกรณ์และเทคโนโลยี วิธีการหรือมาตรฐานในการประเมินผล ซึ่งหน่วยงานสมัยใหม่จะมีตัวชี้วัดในการประเมินผล เช่น ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน Key Performance Indicator (KPI) เป็นการประเมินทั้งภายนอกและภายใน รวมทั้งบรรยากาศในการทำงานของผู้ร่วมงาน และเจ้านาย

ที่กล่าวข้างต้นถือเป็นปัจจัยภายนอก ที่สามารถจะพัฒนาประสิทธิภาพได้ดีขึ้น แต่ยังไม่ใช่ความต้องการพัฒนาประสิทธิภาพบุคลากร จำเป็นต้องมีแนวความคิดเชิงบวก ซึ่งเปรียบเสมือน เป็นปัจจัยภายในของแต่ละบุคคลที่จะทำให้ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานมีแนวโน้ม ที่ดีขึ้นนั้น

2. ลักษณะเฉพาะตัวของบุคลากรในเรื่องนี้ รศ.ดร.สุขุม เนลยทรัพย์ ได้กล่าวถึงทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาตนของไว. 2 ทฤษฎี ดังนี้

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

2.1.1. Motivation เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความพอใจและมีแรงกระตุ้นในการทำงาน เช่น การประสบความสำเร็จ การเป็นที่ยอมรับของหน่วยงาน หรือความก้าวหน้าหรือประโยชน์ ที่จะได้รับจากการนั้น ๆ รวมทั้งความน่าสนใจในงาน ความท้าทาย เป็นต้น

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

2.2 ทฤษฎีของการคาดหมาย Expectancy Theory หมายถึง พื้นฐานการตัดสินใจ เกี่ยวกับพฤติกรรมจากการคาดหวังว่าจะได้นำหรืออน้อยเพียงใด ซึ่งเป็นสิ่งที่นำไปสู่การรุ่งโรจน์ หรือความต้องการสิ่งที่ต้องการ เป็นความเชื่อมโยงระหว่างประสิทธิภาพและรางวัล โดยเชื่อว่า หากทำงานมีประสิทธิภาพก็จะได้รับผลตอบแทนเป็นรางวัล แม้ว่าการคาดหวังเป็นสิ่งกระตุ้นให้เรา เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน แต่ในขณะเดียวกันหากมีความคาดหวังที่มากเกินไปก็อาจทำให้เกิด ความผิดหวัง และทำให้เกิดความรู้สึกไม่อยากทำงานก็เป็นได้ ดังนั้น เราควรมีความคาดหวัง ที่พอเหมาะ เพื่อให้เกิดแรงกระตุ้นในการทำงาน

3. ปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร แม้ว่าภาครัฐจะเป็นองค์กร ที่ไม่ประสบปัญหาเกี่ยวกับการถูกออกของบุคลากร แต่จากนโยบายที่ในอนาคตจะมีการจำกัด จำนวนข้าราชการ ดังนั้นภาครัฐจึงจำเป็นต้องแก้ปัญหาเหล่านี้ ที่จะทำให้บุคลากรดำรงอยู่ในองค์กรให้ได้ เนื่องจากบุคลากรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง หากไม่สามารถรักษาไว้ได้ช่อนทำให่องค์กรนั้น ไม่สามารถบรรลุถึงเป้าหมาย และอาจเกิดความเสียหายต่องค์กรได้ ซึ่งปัจจัยอื่นที่มีผลต่อการ เพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร กล่าวสรุปได้ดังนี้

3.1 องค์ประกอบขององค์กร ต้องแสดงให้เห็นถึง คุณค่าและวัฒนธรรมขององค์กร การบริหารจัดการภายในองค์กรที่ดี รวมทั้งความต่อเนื่องของงาน และความมั่นคงในการทำงาน ซึ่งก็ขึ้นอยู่กับองค์กร แต่สิ่งที่สำคัญที่สุด คือ การพัฒนาตัวเองให้มีความรู้อย่างสม่ำเสมอ

3.2 การกำหนดสายความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจน กรณีได้รับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง

3.3 ผลตอบแทนหรือเงินรางวัล สวัสดิการและเงินเพิ่มพิเศษอื่น ๆ เงินโบนัส รวมทั้งการยอมรับ ซึ่งจะนำไปสู่ความก้าวหน้าและตำแหน่งหน้าที่

3.4 การออกแบบหน้าที่และงานที่ชัดเจน กล่าวคือ มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ ที่ชัดเจน มีอิสระในการทำงาน มีความยืดหยุ่นในการทำงานบ้างในบางโอกาส การสร้างความสมดุล ระหว่างการทำงานและวิถีชีวิตประจำวัน

3.5 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา.

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

จังหวัดชลบุรี ว่าหลักการบริหารจัดการที่จะเป็นปัจจัยส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการໄວ่สำคัญ ๆ หลายประการ ได้แก่

1. ผู้บริหารในองค์กรต้องมีภาวะของผู้นำ ทำอย่างไรที่สร้างสรรค์ ความเชื่อมั่น การยอมรับให้เกิดขึ้นในตัวผู้นำ

2. ต้องมีการกำหนดนโยบายทิศทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้บุคลากรได้รับทราบและได้นำไปปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน

3. มีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในวิชาชีพที่ชัดเจน เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากรในองค์กร

4. การใช้คนให้ตรงกับความรู้ความสามารถให้มากที่สุด “Put the Right Man on the Right Job” เพื่อที่เราจะได้ใช้ศักยภาพที่เขามีอยู่ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเต็มที่ และมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามการบริหารคนและบริหารงานในปัจจุบันและอนาคตจะใช้เพียงแนวคิดดังกล่าวเพียงอย่างเดียวคงจะไม่ได้แล้ว แต่จะต้องนึกแนวคิดที่ว่า “Put the Right Job on the Right Man” ด้วย เพราะการที่เรามีคนเก่งอยู่ในองค์กรแล้วเราไม่ได้ใช้เขาอย่างเต็มที่หรือใช้งานเขาก็ต้องมีผลทาง อาจจะสูญเสียศักยภาพในการแข่งขันได้ แต่ถ้าเรามีคนเก่งอยู่แล้วและไม่หากำลังเข้าไปให้กับองค์กรอื่น เราอาจจะต้องหันมาพิจารณาแนวคิดที่ว่าทำงานให้เหมาะสมกับคนเก่ง หรือ (Put the Right Job on the Right Man) ให้มากขึ้น เช่น มีคนบางคนทำงานในตำแหน่งงานที่รับเข้ามาดี แต่เขาเป็นคนที่คิดอะไรแปลกอยู่รือบ คิดไม่เหมือนคนอื่น แต่งานที่ทำอยู่ไม่จำเป็นต้องคิดอะไรใหม่ องค์กรอาจจะพิจารณาหางานที่เหมาะสมกับความสามารถให้เข้าด้วยแนวทางต่าง ๆ เช่น ทำงานในตำแหน่งเดิมแต่เพิ่มงานด้านการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ให้เข้าด้วย หรือสร้างงาน (ตำแหน่ง) ใหม่ที่เกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์และเข้า衍เข้าไปทำงานนั้นแทน

5. การขัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร หรือการนำส่วนต่างของการขัดแย้งที่เกิดขึ้นไปสู่การพัฒนาของหน่วยงาน

6. การสร้างทัศนคติหรือการสร้างนิวัตกรรมทางการบริหารให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน เช่น การทำงานเป็นทีม การสร้างจิตสำนึกระหว่างการทำงานที่ได้รับมอบหมาย เป็นต้น เพื่อนุ่งไปสู่จุดหมายเดียวกันขององค์กร

7. ความไว้วางใจและความเชื่อมั่นในงานที่มอบหมายให้กับคนใดคนหนึ่ง เป็นผู้ดำเนินการ กล่าวคือ ต้องไว้วางใจกับบุคคลที่ได้มอบหมายให้ปฏิบัติงานอย่างโดยย่างหนึ่ง ให้อิสระ ให้คำแนะนำ และช่วยแก้ไขปัญหาอย่างเต็มที่

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

เช่น การหมุนเวียนงาน การมอบหมายงานที่ท้าทาย การขยายขอบเขตเนื้อหาของงาน การมอบอำนาจหน้าที่ให้เพิ่มขึ้น เป็นต้น รวมทั้งการจูงใจด้วยวัฒนธรรมองค์กร เช่น ใช้วัสดุทัศน์สร้างเป้าหมายในอนาคตขององค์กร ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการคิดและตัดสินใจ การให้ความสำคัญต่อความต้องการของบุคลากร เป็นต้น

9. มีการตรวจสอบติดตามและประเมินผลงาน โดยกำหนดเป็นตัวชี้วัด KPI ลงสู่ตัวบุคคล สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง การปฏิบัติงานให้ได้ผลผลิตตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ตั้งไว้ ภายในระยะเวลาที่กำหนดโดยใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด

### **แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน**

นับแต่อดีตมีนักคิดนักประชารู้จำนานวนมากพยายามชี้ให้เห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นของการสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งจะกระตุ้นให้คนแสดงความสามารถออกมามากมายเป็นธรรมชาติ คำนวณเร็วสีกัวชีวิตมีคุณค่ามากเพียงไร ก็จะทำให้ประสิทธิภาพการทำงานเพิ่มพูนมากยิ่งขึ้นเพียงนั้น ดังจะเห็นได้ว่า การที่คนมีความรักในงานอาชีพ สนใจงานและอยากรажานทำงานให้ดีมีประสิทธิภาพ กับการที่คนไม่รักงาน ไม่สนใจงาน และไม่อยากรажานทำงานให้ดีมีประสิทธิภาพย่อมจะมีสาเหตุ แตกต่างกันออกไป จึงเกิดค่าダメจีนว่า “จะทำอย่างไรที่ทำให้คนเหล่านั้นรักงานอาชีพ สนใจงาน และอยากรажานทำงานด้วยความเต็มใจ เต็มศักยภาพที่เขามีอยู่” การน้อมนำจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงานให้เกิดการประสานสามัคคีกันเพื่อก่อให้เกิดพลังร่วมของกลุ่มนั้นที่จะนำองค์การไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ (ยงยุทธ เกษมสาร 2541 : 59) ซึ่งวิธีที่ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนให้ความสนใจกันมาก คือ การสร้างแรงจูงใจให้เกิดในองค์การ

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้มีการกำหนดกฎหมายศาสตร์ การพัฒนาระบบราชการ ไทย หนึ่งในกฎหมายศาสตร์ดังกล่าวได้มีการกำหนดให้มีการสร้างระบบการบริหารงานบุคคลและค่าตอบแทน ซึ่งอยู่ในกรอบแนวคิดการสร้างแรงจูงใจเพื่อเสริมสร้างการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดี การจูงใจถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะไปกระตุ้น ผลักดัน ชักจูง ให้ข้าราชการทำพุทธิกรรมหรือ ไม่ทำพุทธิกรรมไปในแนวทางใดแนวทางหนึ่ง โดยอาศัยปัจจัย ที่ทำให้เกิดแรงจูงใจ เรียกว่า สิ่งจูงใจ (Motivator) เช่น พินทอง รางวัล สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ก็ถือเป็นต้น

## ความหมายของแรงจูงใจ

นักวิชาการ นักวิจัยและนักทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวกับเรื่องของแรงจูงใจค่างก็ศึกษาค่าตอบในกรอบความคิดนี้ ทั้งนี้ได้มีสูญให้ความหมายของแรงจูงใจไว้หลายประการ ดังนี้

เอ็ดวิน บี ฟลิปโป (Flippo 1996 : 70) ให้ความหมาย การจูงใจ หมายถึง การกระตุ้นหรือการเร่งร้า ให้เกิดอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของคน อันจะเป็นผลให้คนเกิดความรู้สึกภายในที่เป็นพลัง ที่จะดำเนินการได ๆ หรือแสดงพฤติกรรมให้มุ่งไปสู่เป้าหมายที่ต้องการทั้งนี้ การกระตุ้นหรือการเร่งร้าที่จะดำเนินการเพื่อสนองความต้องการหรือปรารถนาต่าง ๆ ให้เป็นที่พอใจนั้น จะมีทั้งที่ว่าด้วยวิธีการเชิงบวก (ปฏิฐาน) และเชิงลบ (นิเสธ)

วัลย์ลักษณ์ พดุงเริญ (2540 : 14) ให้ความหมาย การจูงใจ หมายถึง การกระตุ้นให้บุคคลแต่ละคนหรือหมู่คณะได้มีโอกาสมีกำลังใจทำงานให้แก่องค์การหรือหน่วยงานอย่างเต็มใจ และเต็มความรู้ความสามารถ สร้างแรงจูงใจซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับการทำให้คนขององค์การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเท่าที่จะเป็นได้

สเตทีช์ และ พอร์เตอร์ (Steers and Porter 1991 : 323 ข้างต้นใน บุญเดศ สิริภัทร์วนิช 2541 : 7) ได้กล่าวถึงพื้นฐานความคิดสำคัญที่เกี่ยวเนื่องกับแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งมี 3 ลักษณะ ดังนี้

1. อะไร คือ พลังที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมต่างๆ ในมนุษย์
2. อะไร คือ ทิศทาง หรือซ่องทาง ใน การกระทำของพฤติกรรมนั้น
3. พฤติกรรมนั้นๆ ได้รับการรักษาหรือคงอยู่ได้อย่างไร

องค์ประกอบของข้อคิดเห็นทั้ง 3 ข้อนี้เป็นปัจจัยสำคัญในการเข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์ในการทำงาน

ติน ปรัชญาพฤทธิ์ (2544 : 258) ให้ความหมาย การจูงใจ หมายถึง ระดับความพร้อมของผู้คนที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งระดับความพร้อมเกิดจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น ความสำเร็จ การที่ผลงานเป็นที่ยอมรับ ความรับผิดชอบ ความเจริญเติบโตส่วนบุคคล และลักษณะของงาน ภายหลังความต้องการพื้นฐาน เช่น เงินเดือน สภาพความมั่นคงในงาน และสภาพการทำงาน ได้รับการตอบสนองแล้ว

สรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งที่จะกระตุ้นให้บุคคลเกิดความรู้สึกว่าจะกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้เกิดผลสำเร็จอย่างเต็มใจและเต็มความสามารถที่มีอยู่

## ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจเพื่อให้นักการในองค์กรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน เดิมไว้ที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนี้

### 1. ระบบการจูงใจของระบบราชการ

สำนักงาน ก.พ. (2548 : 109) ได้ดำเนินการยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานของข้าราชการให้อยู่ในระดับสูง และเพิ่มโอกาสการพัฒนาระบบราชการที่มุ่งสร้างความร่วมมือสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงจากภายในระบบราชการ โดยมุ่งเน้นการจูงใจเพื่อคิงคุณคุณค่าคนเก่งเข้าสู่ระบบราชการ สร้างแรงจูงใจเพื่อรักษาคนดีคนเก่งที่มีอยู่ในระบบราชการให้ทุ่มเททำงานอย่าง เต็มศักยภาพ จูงใจผู้มีผลงานตัวให้พัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะสูงขึ้น รวมทั้งสร้างทางเลือกใหม่ในชีวิตเพื่อจูงใจกลุ่มเยาวชนที่อยู่ในระบบราชการให้ออกจากระบบราชการด้วยความสมัครใจ ดำเนินการดังนี้

1.1 ปรับปรุงระบบค่าตอบแทนให้เป็นธรรม เหนาะสนใจ และสอดคล้องกับอัตราการจ้างงานของกลุ่มอาชีพต่างๆ ในตลาดแรงงาน และสมรรถนะของบุคคล เพื่อให้สามารถจูงใจคนเก่งคนดีเข้าสู่ระบบราชการ ทั้งยังส่งผลต่อคุณภาพชีวิตที่ดีและความมีเกียรติศักดิ์ศรีของอาชีพราชการ

1.2 สร้างระบบการให้ค่าตอบแทนตามผลงานและสมรรถนะของบุคคลที่สามารถจำแนกให้เห็นความแตกต่างของการตอบแทนตามคุณภาพการทำงานในระดับต่างๆ อย่างชัดเจน เพื่อรักษาคนเก่งคนดีไว้ในระบบราชการ และจูงใจให้ผู้มีผลงานตัวพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น ทั้งนี้ ให้ขึดหลักผลงาน หลักสมรรถนะ และหลักคุณธรรม

1.3 สร้างระบบข้าราชการผู้มีผลลัพธ์สูง เพื่อรักษาผู้มีสมรรถนะสูงไว้ในระบบราชการ และคึงคุ้งผู้มีสมรรถนะสูงเข้าสู่ระบบราชการ ซึ่งเป็นการลดปัญหาการขาดแคลนกำลังคนที่มีสมรรถนะสูงในภาคธุรกิจ

1.4 กำหนดค่าตอบแทนหรือเงินเพิ่มพิเศษสำหรับกลุ่มงานหรือสาขาที่ขาดแคลน หรือกำลังคนในพื้นที่วิกฤติให้ครอบคลุมทั่วถึง เพื่อลดปัญหาการขาดแคลนกำลังคนดังกล่าว รวมทั้งจูงใจให้ปฏิบัติหน้าที่ราชการอย่างทุ่มเทและเต็มศักยภาพ

1.5 สร้างทางก้าวหน้าที่ชัดเจนให้บุคลากรอย่างเหมาะสมกับสมรรถนะที่เพิ่มขึ้น ตามความจำเป็นของงานและประโยชน์ของราชการ เพื่อสร้างขวัญกำลังใจและหัศนศรีที่ดี ต่อระบบราชการ ซึ่งส่งผลต่อการทำงานอย่างเต็มศักยภาพด้วยความเต็มใจ

1.6 ปรับปรุงระบบการเก็บข้อมูลให้เข้าทุนความพื้นที่ปฏิบัติงาน ความเรียบง่ายในงาน และลักษณะงาน โดยให้พิจารณาว่าดำเนินการหรือลักษณะงานประเภทใด หรือพื้นที่ใดควรให้เก็บข้อมูลต่างจากหลักเกณฑ์ในการนับปกติ

1.7 ให้มีโครงการถ่ายเทคโนโลยีจากกระบวนการราชการ มีสิ่งของให้ออกโดยสมควรใจโดยกำหนดกลุ่มเป้าหมาย เช่น กลุ่มผู้มีผลการปฏิบัติงานดี กลุ่มผู้ปฏิบัติงานในการกิจที่ควรถ่ายโอนให้ส่วนท้องถิ่นหรือภาคเอกชน กลุ่มคนรุ่นก่อน เป็นต้น

1.8 ให้สร้างระบบรองรับข้าราชการที่ออกจากกระบวนการราชการในรูปแบบต่างๆ เพื่อเตรียมคนภาคราชการไปทำงานในภาคเอกชนหรือรับตำแหน่งการเงิน รวมทั้งการสร้างการยอมรับบุคลากรจากภาคราชการว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า มีศักยภาพและเป็นผู้มีการเรียนรู้สั่งสมประสบการณ์นานาawanan ซึ่งจะเป็นประโยชน์และมีคุณค่าอย่างมากต่อภาคเอกชน

1.9 ให้ส่วนราชการกำหนดสัดส่วนการให้เงินรางวัลประจำปี ให้เก็บบุคคลที่ปฏิบัติงานในสังกัดหน่วยงานที่สามารถผลิตภัณฑ์ได้ เพื่อตอบแทนและเป็นแบบอย่างงูใจให้หน่วยงานอื่น ๆ ดำเนินการตั้งแต่ล่าง ซึ่งส่งผลต่อการใช้คนอย่างประยุทธ์คุ้มค่า

1.10 ให้ผู้บังคับบัญชาเอื้ออำนวยแก่ผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อสร้างแรงจูงใจให้หุ่นเห透ทำงานอย่างเต็มศักยภาพ ด้วยการให้ความไว้วางใจ การบอนรับ การยกย่อง การให้อ่านน้ำใจ การให้ความเป็นอิสระ การให้ได้รับโอกาส รวมทั้งการสร้างความผูกพันความหมายสนับสนุนบุคคล

1.11 ให้ส่วนราชการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสม และจัดให้มีชั้นรมย์ หรือกิจกรรมที่มีผลต่อการเสริมสร้างความสมดุลของคุณภาพชีวิตและการทำงานเพื่อสร้างความพึงพอใจในความเอื้ออาทรที่ได้รับ มีความผูกพัน และความรู้สึกที่ดีต่องค์กร ผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงาน ซึ่งส่งผลต่อการสร้างสรรค์พุทธิกรรมที่พึงประสงค์ในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

## 2. แนวทางการเสริมสร้างบุญะและการยูงใจในการทำงาน ของสมพงษ์ เกษมสิน (2526) มีดังนี้

2.1 สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน ทัศนคติเป็นความรู้สึกหรืออารมณ์ที่บุคคลมีต่อการทำงานในองค์การ กำลังขวัญที่ดีนั้นย่อมเกิดจากทัศนคติที่ดีต่อการทำงานของผู้ร่วมงาน และผู้ได้บังคับบัญชา ทัศนคติที่ดีในการทำงานจึงเป็นสิ่งสำคัญประการแรกที่จะต้องเสริมสร้างให้มีขึ้นแก่บุคคลทุกคนในองค์การ

2.2 กำหนดมาตรฐานและสร้างเครื่องมือ สำหรับวัดผลดำเนินเรื่องของการปฏิบัติงาน เช่น จัดให้มีระบบประเมินผลงาน (Job Evaluation) เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาให้บำเหน็จความชอบ เดือนขึ้น เดือนเงินเดือน สับเปลี่ยนโภกข้ายตามหน้าที่การงาน ซึ่งกำหนดมาตรฐาน

ที่เชื่อถือได้ จะสามารถป้องกันความลำเอียงและข้อครหา อันจะเป็นทางนำไปสู่การเสื่อม化ญใน การปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การได้

2.3 กำหนดเงินเดือนและค่าจ้างอย่างเป็นธรรม เนื่องมีความสัมพันธ์กับงานของคนโดยตรง ความสัมพันธ์ที่ไม่ได้สัดส่วนระหว่างแรงงานกับค่าจ้างจะทำให้เกิดความไม่พอใจในการทำงานและทำให้ขวัญในการทำงานลดลงอย่างลึกซึ้ง แต่อัตราค่าจ้างที่เป็นธรรมนั้น หาใช่เครื่องประดับว่าจะทำให้คนทำงานมีขวัญที่ดีเสมอไป เพราะบางมีเหตุอื่นๆ ที่ทำให้ขวัญลดลง ไปได้ยกหลายเหตุ ดังนั้นการบริหารบุคคลที่ดี มิใช่อยู่ที่เพียงแต่กำหนดอัตราเงินเดือน ค่าจ้างให้เป็นธรรมเท่านั้น

2.4 จัดสวัสดิการที่ดี ให้ประโยชน์เกือบถูกต่างๆ แก่ผู้ปฏิบัติงานนอกเหนือไปจากรายได้ที่เป็นเงินเดือน ค่าจ้างปกติ เช่น การจัดให้มีที่พักอาศัย สาธารณูปโภคที่ดี ช่วยเหลือค่าเล่าเรียนบุตร มีวันหยุดพิเศษ การให้สวัสดิการนี้จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย อนุญาติ องค์การต้องถือเป็นหน้าที่ในการปัดเป่าความทุกข์ร้อนของบุคคลในองค์การ เพื่อเป็นการสร้างขวัญและขณะเดียวกันทำให้เกิดความง่วงกักดีต่องค์การ

### 3. ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์

มาสโลว์ (Abraham Harold Maslow 1987 : 80-82) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการจูงใจ โดยให้ข้อเสนอแนะว่า ความต้องการของมนุษย์เป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการจูงใจ เขายังเชื่อว่า พฤติกรรมที่มนุษย์แสดงออกมานั้น เกิดจากความต้องการของมนุษย์ และมีความต้องการอยู่เบื้องหลัง และไม่มีสิ้นสุด ซึ่งความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นสิ่งจูงใจของมนุษย์อีกต่อไป ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้น ที่เป็นสิ่งจูงใจของมนุษย์ ซึ่งความต้องการของมนุษย์จะมีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากต่ำไปสูงตามลำดับขั้นของความสำคัญ เมื่อความต้องการในลำดับขั้นต่ำได้รับการตอบสนองด้วย มนุษย์ก็จะมีความต้องการในลำดับขั้นสูงขึ้นไปตามลำดับ มาสโลว์ได้จัดลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์เป็น 5 ระดับ คือ

ระดับที่ 1 ความต้องการทางร่างกาย เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานเพื่อการอยู่รอด ของมนุษย์ เช่น อาหาร น้ำดื่ม อากาศ เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย สาธารณูปโภค

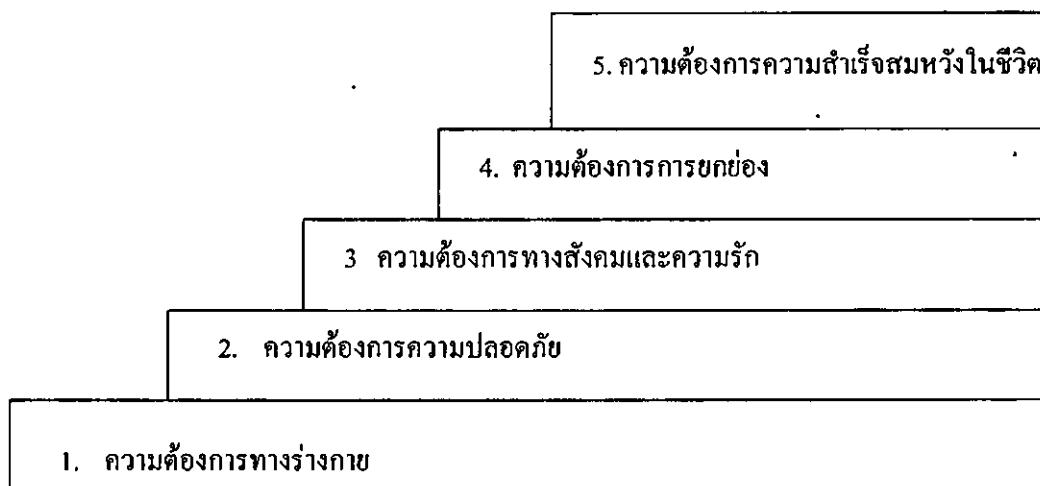
ระดับที่ 2 ความต้องการความปลอดภัย เมื่อความต้องการทางร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการขั้นต่อไป คือ ความต้องการความปลอดภัย ซึ่งรวมถึง ความต้องการความมั่นคงด้วย เช่น ความปลอดภัยจากภัยธรรมชาติ ความปลอดภัยจากโรคภัย ไข้เจ็บ ความมั่นคงในอาชีพ ความมั่นคงในทางเศรษฐกิจ

ระดับที่ 3 ความต้องการทางสังคมและความรัก เมื่อความต้องการของร่างกาย และความปลอดภัยได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการขั้นต่อไป คือ ความต้องการทางสังคม

และความรัก ความต้องการดังกล่าว ได้แก่ ความต้องการที่จะเข้าร่วมเป็นสมาชิกในองค์กร หรือสังคม ความต้องการให้สังคมยอมรับในความสำคัญของตน ความต้องการมิตรภาพ ความต้องการได้รับความรักจากบุคคลอื่น

ระดับที่ 4 ความต้องการการยกย่อง เมื่อความต้องการทางสังคมและความรักได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการขึ้นต่อไป คือ ความต้องการการยกย่อง หมายถึง ความต้องการให้มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความรู้ความสามารถ มีความสำเร็จรวมทั้งได้ตำแหน่งสูงขึ้น ซึ่งจะทำให้ได้รับการยกย่องนับถือ ได้รับคำสรรเสริญ มีเกียรติ มีชื่อเสียงในสังคม

ระดับที่ 5 ความต้องการความสำเร็จสมหวังในชีวิต ความต้องการนี้เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์หลังจากที่ได้รับการตอบสนองความต้องการในขั้นต่างๆ แล้ว เป็นความต้องการที่จะพยายามให้เกิดความสำเร็จในทุกด้านตามความรู้สึกนึกคิดของตนเอง ซึ่งสามารถแสดงได้ดังแผนภาพที่ 1



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

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีของมาสโลว์ ชี้ให้เห็นว่าความต้องการของมนุษย์ในลำดับขั้นที่หนึ่งเมื่อได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์จะเกิดความต้องการในลำดับขั้นต่อไป ดังนั้น การชูใจให้คนทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ผู้บริหารต้องเข้าใจความต้องการของคนในองค์กร แล้วพยายามตอบสนองความต้องการเหล่านั้น ทั้งนี้เพื่อให้บุคคลในองค์กรเกิดความพึงพอใจมากขึ้น อันจะเป็นการชูใจให้ผู้ปฏิบัติงานพึงพอใจในสิ่งตอบสนองความต้องการได้ ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเบื่อหน่าย ผลการปฏิบัติงานก็ตกต่ำไม่มีประสิทธิภาพ

#### 4. ทฤษฎีสองปัจจัยของເຊອ່ະແນວອົກ

ทฤษฎีการງูงໃຈຂອງເຊອ່ະແນວອົກ (Frederick Herzberg 1993 : 113 - 115) ເປັນທѹษฎີທີ່ໄດ້ຮັບການຂອມຮັບອ່ານຸພວມແພຣ່ຫລາຍຈາກນັກບໍລິຫານ ຄືອ ທѹษฎີອົງຄໍປະກອບຄູ່ Motivation – Maintenance Theory ມີລົງທຶນວ່າ ດັນນີ້ມີຄວາມຕ້ອງການ 2 ຮະດັບ ອື່ນ

ຮະດັບທີ່ 1 ຄວາມຕ້ອງກາຣະດັບຕໍ່າ ໄດ້ແກ່ ຄວາມປຣາດນາທີ່ຈະໄດ້ຮັບຄວາມສັບາຍໃຈ ໄນມີຄວາມເດືອດຮ້ອນ ເຊັ່ນ ມີອາຫານ ເສື່ອຝ້າ ແລະເຈີນໃຊ້ພອສນຄວາມ ເປັນດັນ

ຮະດັບທີ່ 2 ຄວາມຕ້ອງກາຣະດັບສູງ ໄດ້ແກ່ ຄວາມຕ້ອງກາຣອຍາດເດັ່ນ ເຊັ່ນ ຕ້ອງກາຣທີ່ຈະແສດງຄວາມສາມາດໃນກາຣທຳງານຍາກ ๆ ໃຫ້ເປັນຜລສໍາເຮົາ ເພື່ອຈະໄດ້ມີຮູ່ເສີ່ງ ແລະໄດ້ຮັບການຂອມຮັບນັບຖືອ໌

ເພື່ອເຄີຍອົກ ເຊອ່ະແນວອົກ ແລະຄະໄດ້ສຶກຍາເກີຍວັກນັບແຮງງູງໃຈທີ່ກ່ອໄຫ້ເກີດ ຄວາມພຶກພອໃຈໃນກາຣທຳງານ ໂດຍທຳກາຣວິຈິຫຼືກວາມພອໃຈໃນກາຣທຳງານຂອງນັກບໍ່ຜູ້ໃຈແລະວິວຽກຮ່າງວັນ 200 ດົນ ຈາກຫຼູກິຈແລະອຸທຟາຫກຮ່ຽນ 11 ແຫ່ງ ທີ່ເມືອງພິທສເມົຣົກ ມລຮູ້ເພັນຊີລເວັນຍີ ສຫຫວູອມຣິກາ ວິຊີດໍາເນີນກາຣໃຊ້ກາຣສັນກາຍົມເພື່ອຫາຄໍາຕອບຂອງຄົນນາແຕ່ລະຄນວ່າ “ອະໄໄປ້ນັ້ນຢູ່ໃຈທີ່ທ່ານໄດ້ກີດຄວາມຮູ້ສຶກພອໃຈໃນງານທີ່ໄໝພອໃຈໃນງານທີ່ທ່ານຢູ່”

ຜລກາຣສັນກາຍົມສຽບໄວ້ວ່າ ອົກປະກອບທີ່ທ່ານໄດ້ກີດຄວາມພຶກພອໃຈໃນກາຣທຳງານນັ້ນ ໄນໄວ່ໃຊ່ໜີຄະເທີວັກນັບອົກປະກອບທີ່ທ່ານໄດ້ກີດຄວາມໄໝພຶກພອໃຈໃນກາຣທຳງານ ຢ້ອກລ່າວອົກຍ່າງໜຶ່ງ ວ່າສິ່ງທີ່ທຽງກັນຫຸ້ມກັບຄວາມພຶກພອໃຈໃນກາຣທຳງານ ຄືອ ກາຣໄໝມີສິ່ງທີ່ນ່າພຶກພອໃຈໄໝທ່ານ ແສດວ່າ ອົກປະກອບທີ່ສອງອ່ານຸດັກລ່າວໜຶ່ງທັນໄໝມີຄວາມສັນພັນຮັກນັດເຊື່ອໜ່າງໄດ້

ຄວາມຄົດເຫັນຂອງຄົນທ່າງໆ ໄປຄືວ່າ ມີບຸກຄຸລໄດ້ຮັບຜລຕອນແຫນຫວີ່ອຄ່າແຮງທີ່ເປັນຮຽນໄດ້ຮັບປະໂຫຍດທີ່ນ່າພຶກພອໃຈ ມີຄວາມເຈົ້າງວ່າງໜັນ ເບົາກີຈະມີຄວາມພຶກພອໃຈ ແລະໃນທາງຄຽງຫຸ້ມ ຫາກເຫາໄນ້ໄດ້ສິ່ງເຫັນນັ້ນ ເບົາກີໄໝພຶກພອໃຈ ຈຶ່ງທ່ານໄດ້ເຫຼືອກັນວ່າ ຄວາມພຶກພອໃຈແລະໄໝພຶກພອໃຈໃນກາຣທຳງານ ແລະດັ່ງນີ້ໄດ້ຮັບເຈີນແດ່ອຕໍ່າ ເບົາກີຈະເກີດຄວາມຮູ້ສຶກໄໝພຶກພອໃຈໃນກາຣທຳງານ ແຕ່ຜລຈາກກາຣວິຈິຫຼືກຂອງເຊອ່ະແນວອົກ ສຽບໄວ້ວ່າມີປັ້ງຈີບສຳຄັງ 2 ປະກາດທີ່ສັນພັນຮັກຄວາມພຶກພອໃຈທີ່ໄໝພຶກພອໃຈໃນກາຣທຳງານ ຄືອ

4.1 ປັ້ງຈີບງູງໃຈ ເປັນປັ້ງຈີທີ່ເກີຍວັກນັນ ຈຶ່ງມີຜລທ່ານໄດ້ກີດຄວາມພຶກພອໃຈ ທີ່ຈະທຳງານເປັນຍ່າງນາກ ຈະເປັນສິ່ງກະຕູນໃຫ້ບຸກຄຸລຫວີ່ອຜູ້ປົງປັນຕິຈານໃນອົກປະກອບປົງປັນຕິຈານໄດ້ຍ່າງມີປະຕິທິກາພນາກເຊື້ອ ປັ້ງຈີບດັ່ງກ່າວປະກອບດ້ວຍ

4.1.1 ความสำเร็จในการทำงาน หมายถึง ความสำเร็จสมบูรณ์ของงาน ความสามารถในการแก้ปัญหา การมองเห็นผลงาน ความชัดเจนของงาน เป็นความสำเร็จที่วัดได้ จากการปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย ตามกำหนดเวลา ความสามารถในการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน และความพอใจในการปฏิบัติงานนั้น

4.1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การยอมรับหรือเห็นด้วยกับ ความสำเร็จ การได้รับการชมเชย ยกย่อง ชื่นชม เชื่อถือ ไว้วางใจในผลงานหรือการดำเนินงาน จากผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชาและบุคคลอื่น ๆ

4.1.3 ลักษณะของงานที่ทำ หมายถึง การลงมือกระทำการทำงานเป็นชิ้น เป็นอัน ซึ่งมีกำหนดเวลาหรือเป็นกิจกรรมหรือยีดหยุ่นได้ อาจมีการสร้างสรรค์งานไม่ว่าเป็นงานจ่าย หรืองานขาย เป็นงานที่ชวนให้ปฏิบัติไม่น่าเบื่อ เป็นงานที่ส่งเสริมต่อความคิดสร้างสรรค์ เป็นงานที่มีคุณค่า รวมทั้งปฏิบัติงานได้สมบูรณ์หรือทำงานให้เสร็จในเวลาอันสั้น

4.1.4 ความรับผิดชอบ หมายถึง การจัดลำดับของงานได้เอง งานที่ได้รับมอบหมายให้ทำนั้น ผู้บังคับบัญชาไม่จำเป็นต้องตรวจสอบคุณมากเกินไป ผู้ทำงานรับผิดชอบต่อการทำงานอย่างเต็มที่ จะทำให้เกิดความพึงพอใจย่างมาก

4.1.5 ความก้าวหน้า หมายถึง การได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน หรือค่าจ้างและเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม

4.1.6 การมีโอกาสจริงๆ トイหน้าที่การทำงาน หมายถึง โอกาสที่จะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญในการทำงาน มีโอกาสได้รับการแต่งตั้ง เลื่อนตำแหน่ง ทำให้สามารถทำงานให้จริงก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น

4.2 ปัจจัยสุขภาพอนามัย หรือปัจจัยคำชუน มีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก ของงาน เป็นปัจจัยที่ลดความไม่พอใจในงาน อันจะทำให้คนทำงานเป็นปกติได้เป็นเวลานาน ปัจจัยหล่านี้มีส่วนช่วยให้การทำงานสุขสนานากขึ้น ป้องกันมิให้คนผลกระทบจากการ ประกอบด้วย

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

4.2.2 ความสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชา หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจอันดีและความสัมพันธ์อันดีกับผู้ได้บังคับบัญชา

4.2.3 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา หมายถึง การติดต่อระหว่างบุคคลกับ ผู้บังคับบัญชาที่แสดงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน 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

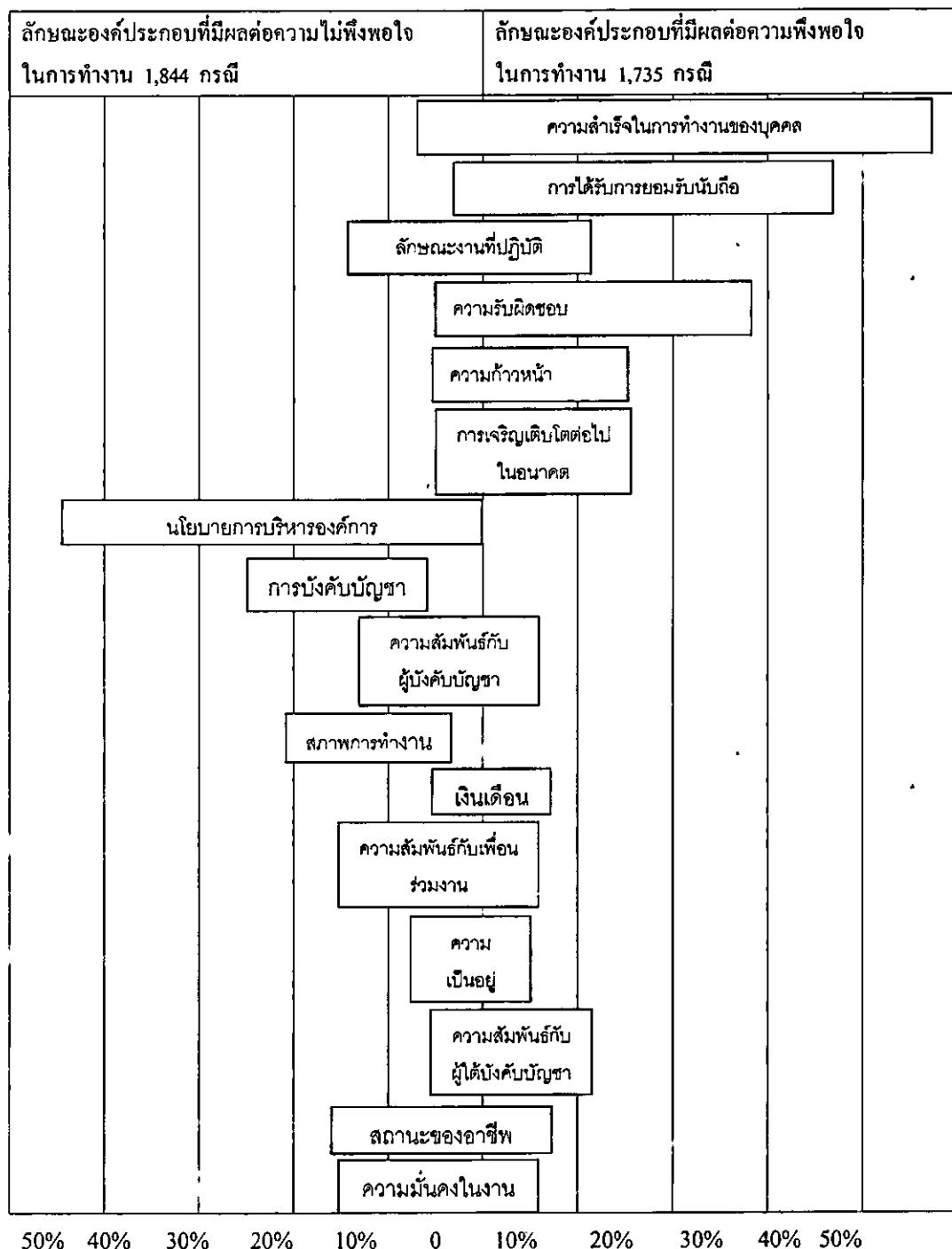
4.2.7 นโยบายและการบริหารงาน หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์การ การให้อำนาจแก่บุคคลในการเข้าดำเนินงานได้สำเร็จ รวมทั้งการติดต่อสื่อสารในองค์การ เช่น การที่บุคคลจะต้องทราบว่าเขารаЧาทำงานให้ใคร นั่นคือ นโยบายขององค์การจะต้องชัดเจน เพื่อให้บุคคลดำเนินงานได้ถูกต้อง

4.2.8 สภาพการทำงาน หมายถึง สถานการณ์ที่ทำให้บุคคลมีความรู้สึกดีหรือไม่ดี ในช่วงเวลาที่ทำงาน สภาพความเป็นอยู่ทางครอบครัวและส่วนตัว อันเนื่องมาจากการปฏิบัติงาน

4.2.9. ความเป็นอยู่ส่วนตัว หมายถึง สถานการณ์ที่ทำให้บุคคลมีความรู้สึกดีหรือไม่ดีในช่วงเวลาทำงาน สภาพความเป็นอยู่ทางครอบครัวและส่วนตัวอันเนื่องมาจากการปฏิบัติงาน

4.2.10 ความมั่นคงในงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในงาน ความยั่งยืนของอาชีพหรือความมั่นคงขององค์การ

ซึ่งจากการศึกษาถึงปัจจัยต่าง ๆ ของ Herzberg เนอร์กันน์ สามารถสรุปผลการศึกษาได้ตามแผนภาพที่ 2 ดังนี้



แผนภาพที่ 2 ผลการศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจ  
ในการทำงานของ歇อร์เชเมอร์ก

ที่มา : จอห์น เชอร์เมอร์ชอร์น ยูเนียร์และคณะ (John R. Schermerhorn Jr. & others 1982 : 45  
อ้างถึงใน กฤณ สาริกกิจ 2548 : 22)

ปัจจัยใจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้คนเกิดความพึงพอใจในงาน ถ้ามีสิ่งเหล่านี้จะทำให้คนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนปัจจัยค้าจุนทำหน้าที่เป็นตัวป้องกันมิให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานนั้น เมื่อใดที่บุคคลได้รับการตอบสนองปัจจัยชนิดนี้อย่างเพียงพอแล้วความไม่พึงพอใจจะหมดไป แต่ไม่ได้หมายความว่าความพึงพอใจจะเกิดขึ้นเมื่อปัจจัยใจได้รับการตอบสนอง

#### 5. ทฤษฎีของ Chester I. Barnard

เบอร์นาร์ด (Barnard 1986 : 142 - 143) กล่าวถึงสิ่งจูงใจที่หน่วยงานใช้เป็นสิ่งกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน คือ

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ ได้แก่ เงินหรือสิ่งของหรือสภาวะทางกายภาพ ที่ให้ค่าตอบแทนแก่ผู้ปฏิบัติงานในการทำงาน

2. สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสของบุคคล ซึ่งไม่เกี่ยวกับวัตถุ ได้แก่ โอกาสที่ผู้ปฏิบัติงานจะได้รับแต่ก็ต่างไปจากบุคคลอื่น เช่น ได้รับเกียรติ ชื่อเสียง ได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้นกว่าเดิม โดยผู้บริหารควรกำหนดหลักเกณฑ์ที่แน่นอน เกี่ยวกับโอกาสพิเศษดังกล่าว เพื่อให้ทุกคนในองค์กรได้รับทราบโดยทั่วถึง เพื่อก่อให้เกิดความพยานยามตั้งใจที่จะทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ

3. สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับสภาพทางกายภาพอันพึงประറณา ได้แก่ การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน ตลอดจนอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ ให้อยู่ในสภาพที่ทุกคนพอใจ

4. สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับผลประโยชน์ของอุดมคติ ซึ่งเป็นผลประโยชน์ที่มีอำนาจมาก ได้แก่ การที่หน่วยงานมีอิทธิพลต่อโอกาสให้บุคคลได้สนองอุดมคติหรืออุดมการณ์ของตน เช่น ความภาคภูมิใจที่ได้แสดงฝีมือ ความรู้สึกพอใจที่ได้ทำงานอย่างเต็มที่ ฯลฯ

5. สิ่งจูงใจที่เป็นความดึงดูดใจในสังคม ได้แก่ สภาพการคบหาสมาคมในหมู่ผู้ปฏิบัติงานในองค์กร

6. สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับสภาพการทำงาน ได้แก่ การปรับปรุงสภาพการทำงานและวิธีการทำงาน ให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของบุคคลในองค์กร รวมถึงให้ตรงกับทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อช่วยให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7. สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาส ที่จะมีส่วนร่วมในการทำงาน ได้แก่ การมีอิทธิพลต่อผู้ปฏิบัติงาน ได้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าตนเป็นบุคคลในองค์กร

8. สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับสภาพการอยู่ร่วมกันฉันท์มิตร ได้แก่ สภาพความสัมพันธ์ของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรที่มีความสัมพันธ์กันอย่างดี มีความเป็นมิตร รู้จักกันอย่างกว้างขวางสนิทสนมกลมเกลีหากัน ช่วยเหลือกัน ร่วมมือกันทำงาน

6. ทฤษฎีของ Haller B. Gilmer et al.

กิลเมอร์ (Gilmer 1967 : 380 – 384 ข้างถึงใน สร้อยศรีภูมิ (ดิวบานนท์) อรรถมา narcotics 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 การให้โอกาสในการหาความรู้เพิ่มเติมโดยการศึกษาต่อ ฝึกอบรม และคุยงาน

7. การติดต่อสื่อสาร ได้แก่ การติดต่อสัมพันธ์กันทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน

8. สภาพการทำงาน ได้แก่ แสง สี เสียง อากาศ เทมาะกับการทำงาน

9. ลักษณะทางสังคม ได้แก่ ความรู้สึกพอใจที่ผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

10. ตั้งตอบแทนหรือผลประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ เช่น เงินบำเหน็จบำนาญ สวัสดิการที่อยู่อาศัย ค่ารักษาพยาบาล

7. ทฤษฎีของการแห่งการเรียนรู้ของ 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) การเรียนรู้ของบุคคลเป็นจุดเริ่มต้นขององค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งบุคคลควรต้องได้รับการส่งเสริมให้มีการพัฒนาอยู่เสมอโดยในการพัฒนาควรเป็นไปอย่างต่อเนื่อง รูปแบบของการเรียนรู้จะเน้นการเรียนรู้ในที่ทำงาน (Work Place Learning) หรือการเรียนรู้งานในหน้าที่ (On the Job Learning)

2. รูปแบบความคิด (Mental Models) รูปแบบความคิดของบุคคลมีอิทธิพลต่อแนวทางการปฏิบัติของบุคคลนั้นๆ อีกทั้งเป็นสิ่งที่กำหนด พฤติกรรมการปฏิบัติงานว่าจะมีลักษณะเช่นไร ด้วยเหตุนี้ องค์การต้องพัฒนาบุคลากรให้มีการเรียนรู้และเข้าใจสิ่งที่บุคคลต้องการ (Self Vision) กับสิ่งที่องค์การต้องการ (Organizational Vision) ซึ่งองค์การควรเตรียมการสร้างบรรยายกาศของการแลกเปลี่ยนแนวความคิดระหว่างกันอันทำให้คนในองค์การมีแนวความคิดไปในแนวทางเดียวกัน และนำไปสู่ผลงานที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

3. วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ความสอดคล้องระหว่างวิสัยทัศน์ขององค์การ และวิสัยทัศน์ของบุคคล ส่งผลให้บุคคลปฏิบัติหน้าที่ด้วยความผูกพันมิใช่เพียงแค่การทำหน้าที่ เท่านั้น ดังนั้นจุดมุ่งหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้คือการผลักดันให้บุคคลในองค์การทุกคนมีข้อสัญญาผูกมัดทางใจ โดยอาศัยจุดประสงค์ร่วมกันบนพื้นฐานของการเป็นหุ้นส่วน (Partner) ซึ่งสิ่งดังกล่าวเกิดขึ้นได้เนื่องจากการแลกเปลี่ยนแนวความคิด ความรู้ ประสบการณ์ ซึ่งกันและกันนั่นเอง

4. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) ในองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่ควรให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งเก่งอยู่ひとりเดียวในองค์การ ควรก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ (Formal) และไม่เป็นทางการ (Informal) ก่อให้เกิดเป็นความรู้ ความคิดร่วมกัน ภายในองค์การ การดำเนินการอาจดังเป็นทีมเรียนรู้เพื่อพิจารณาความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ รวมทั้งสภาพความเป็นไปภายใต้ในองค์การ เพื่อนำมาแลกเปลี่ยนแนวความคิดและนำไปสู่ข้อกำหนดในการปรับปรุงองค์การให้มีประสิทธิภาพ

5. ความคิดเป็นระบบ (System Thinking) เป็นวินัยข้อที่สำคัญมาก มีลักษณะ คือ การพิจารณาองค์การต้องพิจารณาในรูปแบบองค์รวมขององค์การ ไม่ควรพิจารณาแต่เพียงปัจจัยบุคคลเท่านั้น มีกรอบแนวความคิด คือ คิดเป็นกลยุทธ์ เมื่อรูปแบบที่สามารถนำมายืนยันได้ คิดทันเหตุการณ์ การคิดควรทันต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่องค์การ และสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันเหตุการณ์ การมองเห็นโอกาส การคิดไม่เพียงแต่การคิดในปัจจุบัน เฉพาะหน้าเท่านั้น แต่ควรพิจารณาถึงสภาพการณ์ในอนาคต เพื่อสามารถกำหนดแนวทางการปฏิบัติเชิงรุกได้

Lyman W. Porter and Edward E. Lawler (1967 : 23 ถึง 2545 ใน น่าตดya ชั้นชื่อ 28) กล่าวว่า โอกาสที่สำคัญในการทำงาน หมายถึง การมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งหน้าที่การทำงานสูงขึ้น ตลอดจนได้รับการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนพิเศษ เลื่อนยศ รวมทั้งโอกาสที่จะได้รับการพัฒนาในด้านความรู้ เช่น การศึกษาต่อ ดูงาน และฝึกอบรม เป็นต้น

ดังนั้น การยุงใจเป็นส่วนหนึ่งของการเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน ตามปกติ บุคคลมีความสามารถในการทำสิ่งต่างๆ ได้หลากหลายหรือมีพฤติกรรมแตกต่างกัน แต่พฤติกรรมเหล่านี้ จะแสดงออกเพียงบางโอกาสเท่านั้น สิ่งที่จะผลักดันคือความสามารถของคนอุปกรณ์ได้ คือ แรงจูงใจ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า การยุงใจเป็นการกระตุ้นให้บุคคลแสดงความรู้ ความสามารถ และศักยภาพ อุปกรณ์เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### งานวิจัยในประเทศไทย

นิภา ทองไทย (2517 : ถังใน นาคยา ชั้นชื่อ 2545 : 29) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการพลเรือนสามัญในสำนักนายกรัฐมนตรี ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยต่อไปนี้มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการ คือ ความก้าวหน้า เงินเดือน การเลื่อนขั้น ผู้ร่วมงาน บรรยายกาศที่ดีในห้องทำงาน ความมั่นคงของทุกคนในหน่วยงาน ความเอาใจใส่ ของผู้บังคับบัญชา ความเข้าใจกันระหว่างลูกน้องและหัวหน้า ความสามารถของผู้ร่วมงาน ขวัญของข้าราชการ ความตั้งใจทำงาน ระบบบริหารงาน งานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ ความรับผิดชอบต่องาน ผู้บังคับบัญชาที่ดี ความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชา ความสามารถของข้าราชการ และความซื่อสัตย์ในหน้าที่

วีระชาติ แก้วไธย (2518 ถังถึงใน ศุภลี ตีรณะ 2545 : 32) ได้ศึกษาเรื่ององค์ประกอบ ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดเชียงราย พบว่า องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของครูในระดับสูง คือ ความสำเร็จของงาน ความรับผิดชอบ และความปลดภัยในการทำงาน ส่วนองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในระดับต่ำ คือ นโยบายและการบริหารงาน เงินเดือน ความเป็นอยู่ส่วนตัว และลักษณะงาน องค์ประกอบที่มีแนวโน้ม ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ การยอมรับนับถือ ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน องค์ประกอบที่มีแนวโน้มทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ นโยบายและการบริหารงาน เงินเดือน ลักษณะงาน และฐานะทางอาชีพในสายตาสังคม นอกจากนี้ เมื่อศึกษาด้วยแบบร้อยละพบว่า อาชญากรรมและภัยคุกคามของครูโดยส่วนรวมไม่ทำให้เกิดความรู้สึกที่แตกต่างกันต่อองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและการปฏิบัติงาน

เรวัตร เครื่องบุคดี (2541 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานสอบสวนฝ่ายปกครองในการเข้าร่วมสอบสวนคดีอาญา : ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดสุรินทร์ ผลการศึกษาพบว่า รายได้ ระดับการศึกษา โอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน การได้รับการยอมรับนับถือ เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานสอบสวนฝ่ายปกครอง

วิกสตรอม (Vickstrom) (อ้างถึงใน บุญเลิศ สิริภัทรวิช 2541 : 25) ได้ศึกษาระดับของสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการทำงาน โดยใช้กุ่มตัวอย่างที่เป็นครุภำพ 373 คน โดยการตอบแบบสอบถามพบว่าสิ่งที่ทำให้ครุภัยความพึงพอใจ 4 ลำดับแรก คือ ความรู้สึกที่ได้รับ ความสำเร็จในการทำงาน ลักษณะของงานที่ทำ ความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา และ ความรับผิดชอบ ส่วนสิ่งที่ทำให้ครุภัยความพึงพอใจในระดับต่ำ คือ นโยบายและการบริหาร สภาพการทำงาน ผลกระทบของงานต่อชีวิตส่วนตัว

ณัพพินทร์ โภจันทร์ (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การประเมินประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ : ศึกษาเฉพาะกรณีกองกำกับการ 1 กองตำรวจน้ำตีบala 2 พนบฯ สถานภาพส่วนบุคคล ได้แก่ ระดับชั้นบช เงินเดือน และอาชญากรรม ไม่ส่งผลให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน แต่อายุ และระดับการศึกษาที่แตกต่างกันจะส่งผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานแตกต่างกัน ความพึงพอใจเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านสวัสดิการและประโยชน์เกือบถ้วน และการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน แต่ความพึงพอใจเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจในด้านการปฏิบัติงาน ด้านสภาพสถานที่ทำงาน และความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

นาดา ชัยชื่อ (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักสืบสวนและปราบปราม สังกัดกรมศุลกากร พนบฯ ความก้าวหน้าในการทำงาน และปัจจัย ส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ระดับตำแหน่ง และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งปัจจุบัน ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ส่วนความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และความมั่นคงในการทำงานมีความสัมพันธ์ในเชิงลบกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

กษกร เอ็นดูรายณูร์ (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัท โกรเอ่ สยาม จำกัด พนบฯ พนักงานมีความพึงพอใจโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงาน ได้แก่ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านผู้บังคับบัญชา ด้านผลตอบแทนหรือรายได้

กฤษณ์ เสรีจกิจดี (2547 : นทคดยอ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยของสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูระดับประถมศึกษาของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า

1. ปัจจัยของสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูระดับประถมศึกษาของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดสุพรรณบุรีอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้านก็อยู่ในระดับมาก

2. ผลการปฏิบัติงานของครูระดับประถมศึกษาของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดสุพรรณบุรีอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านก็อยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

3. ปัจจัยของสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คือ สภาพการทำงาน การได้รับการยกย่อง ความสำเร็จในการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และค่าจ้างหรือเงินเดือน

มนหาด รอดตรรกะ (2546 : นทคดยอ) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของศรรพากรพื้นที่สาขา ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับการปฏิบัติงานของศรรพากรพื้นที่สาขาอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ระดับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ งานบริหารงานทั่วไป งานรับชาระ และคืนภาระ และงานสำรวจและเร่งรัดภาระอกรถ้า

2. ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเบ็ดเตล็ดพบว่า ศรรพากรพื้นที่สาขามีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากเกินทุกด้าน ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ นโยบายและการบริหาร การปลดลงบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สภาพการทำงานและความมั่นคงในการทำงาน ส่วนแรงจูงใจในด้านความก้าวหน้าและด้านเงินเดือนมีแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง

3. แรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในภาพรวม มี 5 ด้าน ได้แก่ ความมั่นคงในงาน ความสำเร็จของงาน นโยบายและการบริหาร ความก้าวหน้า และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

พรวรรณ จันทร์สุข (2547 : นทคดยอ) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานคลังจังหวัด กรมบัญชีกลาง พบว่า

1. ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานคลังจังหวัด ได้แก่ ปัจจัยด้านการปฏิบัติงาน และปัจจัยส่งเสริมด้านทรัพยากรมนุษย์ ส่วนปัจจัยบุคคลไม่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

2. ปัจจัยการปฏิบัติงานด้านความรู้เกี่ยวกับระบบบัญชีสำนักงานคลัง และความรู้เกี่ยวกับคอมพิวเตอร์และระบบเครือข่าย มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานคลังจังหวัดในระดับต่ำ และพบว่าเจ้าหน้าที่สำนักงานคลังส่วนใหญ่สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานได้ด้วยตนเอง สามารถให้คำแนะนำและชี้แจงวิธีปฏิบัติงานแก่เพื่อนร่วมงาน

มีความแม่นยำในกฎ ระเบียบและวิธีปฏิบัติงานเกี่ยวกับระบบงานและใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยในการทำงานได้

3. ปัจจัยส่งเสริมด้านทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรม ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานและการจัดสวัสดิการ มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานคลังจังหวัดในระดับสูง

4. ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานคลังจังหวัดในด้านความงรุกกดดันต่อองค์กรอยู่ในระดับสูง ด้านความก้าวหน้าและด้านการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับปานกลาง และพบว่า เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่พอใจที่มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งตามความรู้ความสามารถและได้รับโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ซึ่งรู้สึกเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ และร่วมมือกันทำงานอย่างเป็นทีม

### งานวิจัยต่างประเทศ

กูซโซ และดิกซัน (Guzzo and Dickson 1996 : Abstract) ได้ศึกษาเรื่องทีมงานในองค์กร กรณีการปฏิบัติงานและประสิทธิผล ซึ่งเป็นการศึกษางานวิจัยในเรื่องของกลุ่มและทีมงาน ที่ให้ความสำคัญเป็นพิเศษต่อปัจจัยที่พิจารณาจากงานวิจัยซึ่งมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของทีมงาน ต่อการทำงานในองค์กร การปฏิบัติงานในหลากหลายด้านมีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่สามารถพิจารณาได้ รวมทั้งองค์ประกอบของกลุ่ม การมีความร่วมกลุ่มร่วมมือกันและการชูงใจ แต่ถึงกระนั้นประเด็นที่เน้นอน (เข่น องค์ประกอบขององค์กร) ได้มีการวิจัยอย่างจริงจังมากกว่าปัจจัยอื่นๆ และมีการศึกษาอย่างละเอียดในเชิงลึก รวมทั้งถูกเรื่องของสาขาวิชาบิน กลุ่มผู้สนับสนุนคอมพิวเตอร์ และรูปแบบที่หลากหลายของทีมงานอิสระ หลักฐานของกระบวนการพื้นฐานในองค์กรและประสิทธิผล การปฏิบัติงานของกลุ่มที่มีการทบทวนการศึกษา รวมทั้งการศึกษาทบทวนข้อค้นพบจากการศึกษา การออกแบบองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการนำไปสู่การปฏิบัติของทีมงาน ข้อค้นพบจากการศึกษาเหล่านี้ ได้แสดงให้เห็นข้อสนับสนุนที่มีความเข้มแข็งสำหรับค่านิยมของทีมงานต่อประสิทธิผลขององค์กร การทบทวนได้ร่วมร่วมข้อสรุปการศึกษาการคัดเลือกคำนวณเปิดและการรวมทิศทางในการวิจัยของกลุ่ม

คินเพนเบริก และเดน (Knippenberg and Dann : 2000 : Abstract) ได้ศึกษาเรื่อง การชูงใจ การทำงานและการปฏิบัติงาน กรณีศึกษาลักษณะทางสังคม โดยการศึกษาวิเคราะห์จากนุมมมองแนวคิดทฤษฎีทางสังคมและทฤษฎีลักษณะทางสังคม โดยการศึกษาวิเคราะห์จากนุมมมอง ที่เป็นความสัมพันธ์ไปสู่การศึกษาองค์กรและการชูงใจ การวิเคราะห์ในเชิงทฤษฎีเป็นส่วนหนึ่ง การแสดงให้เห็นถึงการศึกษาในเชิงประจักษ์ในความสัมพันธ์ในลักษณะขององค์กรกับการชูงใจ และการปฏิบัติงานที่นำไปสู่การสรุปในลักษณะเชิงบวกของความสัมพันธ์ต่อการชูงใจ การทำงาน

การปฏิบัติตามภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบและบริบทต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติตามได้ขยายไปสู่ (1) ลักษณะทางสังคมอย่างต่อเนื่อง และ (2) ผลการปฏิบัติตามที่สูง และได้รับการยอมรับ รับรู้ว่าเป็นผลประโยชน์ของกลุ่มและหรือขององค์กร ย่อมเป็นการชูงใจในการทำงานและการปฏิบัติตามต่อไป

เอโล และ ไวทัล่า (Helou and Viitala 2004 : Abstract) ได้ศึกษาเรื่องปฎิสัมพันธ์ของการชูงใจ กับวัฒนธรรม กรณีศึกษาการพัฒนาของวัฒนธรรมโดยพบว่า การชูงใจพนักงาน เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับทุกองค์กรที่จะมุ่งไปสู่ความสำเร็จ แต่อย่างไรก็ตาม กระบวนการของการชูงใจ ไม่ได้มุ่งไปโดยตรงที่ไปสู่ความหลากหลายของความต้องการของปัจจัยบุคคล หน้าที่ความรับผิดชอบ ได้ถูกกำหนดขึ้นมา แม้ว่าจะมีความชุ่งชาด โดยความจริงซึ่งเป็นความต้องการส่วนบุคคลที่มีการเลือกศึกษาในไม่กี่ปีที่ผ่านมา สำหรับนักศึกษา ในหลายสถานการณ์ของค่าตอบแทนทางการเงิน ไม่ได้รับการพิจารณาในฐานะปัจจัยชูงใจหลักของพนักงาน ดังนั้น การคำนึงถึงการชูงใจ ที่หลากหลายจึงได้รับการพัฒนาและได้นำไปสู่การพิจารณา เช่น ประเด็นในข้อของสิ่งแวดล้อม ในการทำงาน และลักษณะของงาน การวิจัยนี้เป็นการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างสวีเดนและฟินแลนด์ การศึกษาได้กำหนดคุณภาพดูประสิทธิภาพที่แสดงให้เห็นถึงวัฒนธรรมแบบมีส่วนร่วม ที่มีผลต่อการใช้ การคำนึงถึงการชูงใจ ในอุดสาหกรรม ข้อมูลสารสนเทศ ซึ่งเป็นไปตามข้อค้นพบที่รวบรวม มาจาก 2 องค์กร คือ Saskaen Finland OY และ SYS Steam โดยพบว่า วัฒนธรรมได้มีอิทธิพล ต่อการเลือกการปฏิบัติในการชูงใจ ประเด็นวัฒนธรรมมีผลอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับวัฒนธรรม แบบมีส่วนร่วม ที่เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือการเรียนรู้ของบุคคล

ว่อง, ชี และวิลสัน (Wong, Shi and Wilson 2004 : Abstract) ได้ศึกษาเรื่อง ประสบการณ์ องค์ประกอบด้านเพศ สถานะทางสังคม ความพึงพอใจต่อกระบวนการตัดสินใจ และการปฏิบัติตามของกลุ่ม โดยมีเป้าหมายเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ที่สำคัญที่มีผลต่อสถานะทางสังคม ความพึงพอใจต่อกระบวนการตัดสินใจ ประสบการณ์ที่มีความสัมพันธ์ของสมาชิกของกลุ่ม และการปฏิบัติตามของกลุ่ม ผลกระทบขององค์ประกอบด้านเพศต่อสถานะทางสังคมและความพึงพอใจ ต่อกระบวนการตัดสินใจ โดยศึกษาจากนักศึกษามหาวิทยาลัยที่เป็นอาสาสมัครรวม 72 คน การศึกษาถูกออกแบบโดยการสุ่มประชากร ไปสู่การเป็นสมาชิกของกลุ่มจำนวน 24 คน และถูกกำหนดให้มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการตัดสินใจ โดยมีข้อค้นพบหลักดังนี้

1. มีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างการรับรู้ของกลุ่มทางสถานะทางสังคม และความพึงพอใจต่อกระบวนการตัดสินใจของขา

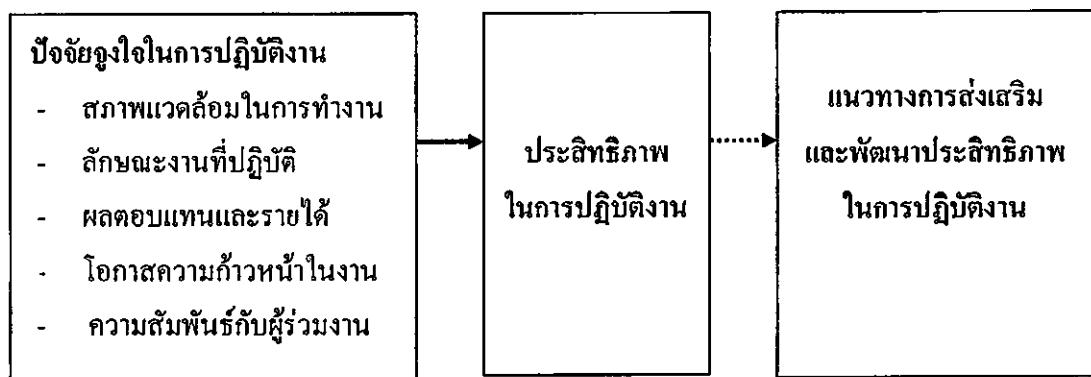
2. มีความสัมพันธ์ในทางบวกระหว่างความพึงพอใจต่อกระบวนการตัดสินใจ ของกลุ่มหรือผลการปฏิบัติตามของกลุ่ม

3. มีความสัมพันธ์ในทางบวกระหว่างการได้รับประสบการณ์ที่มีความสัมพันธ์ในสิ่งแวดล้อมขององค์กรที่เหมือนกับผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม

4. สถานะทางสังคมของกลุ่มที่มีความหลากหลายทางเพศมีมากกว่ากลุ่มที่เป็นเพศเดียวกันรวมทั้งประสบการณ์ที่มีความสัมพันธ์เป็นผู้ที่ควบคุมอำนาจความสำคัญในความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจต่อกระบวนการตัดสินใจและการปฏิบัติงานของกลุ่ม

เพ็ททริก ซี และคณะ (Patrick C. and Others 2008 : Abstract) ได้ศึกษาเรื่องผู้มีส่วนร่วมต่อระบบการปฏิบัติงานที่สูง และประสิทธิผลขององค์กร เป็นการรวบรวมข้อมูลจาก 132 หน่วยงานที่ดำเนินงานในไอซ์แลนด์ พบว่าผู้ศึกษาได้ศึกษาถึงผลกระทบของระบบการปฏิบัติงานที่มีผลการประเมินในระดับสูงและผู้มีส่วนร่วมในผลการปฏิบัติงานที่สูงของผู้มีส่วนร่วมต่อองค์กร ผลการศึกษาแสดงให้เห็นผลการปฏิบัติงานที่มีผลการประเมินในระดับสูงกับการปฏิบัติงานของผู้มีส่วนร่วมขององค์กรมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับผลผลิตของแรงงานวัตกรรมของสถานที่ทำงานและมีความสัมพันธ์ในทางลบกับการหมุนเวียนของอาสาสมัคร โดยเฉพาะอย่างยิ่งทั้งผลการปฏิบัติงานที่มีผลการประเมินในระดับสูงและผู้มีส่วนร่วมกับองค์กรมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับผลผลิตของแรงงานและการดูแลรักษาพนักงาน และมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างผู้ร่วมงานและนวัตกรรมของสถานที่ทำงาน ซึ่งเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานที่มีผลการประเมินในระดับสูง

จากทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสรุปได้ว่า แรงจูงใจมีความสัมพันธ์โดยตรงกับผลการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ซึ่งความสำเร็จขององค์กรจะเกิดจากปัจจัยหลายอย่างประกอบเข้าด้วยกันอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะต้องศึกษาแนวทางและวิธีการที่จะโน้มน้าวหรือจูงใจให้บุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เห็นด้วยศักยภาพของแต่ละบุคคล ในการวิจัยครั้นนี้ ผู้วิจัยมุ่งที่จะศึกษาปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงาน มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานหรือไม่ และแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพ การปฏิบัติงาน ซึ่งมีผู้ให้แนวคิดและศึกษาไว้หลายท่าน และได้สรุปมาจากการสอบถามความคิดที่ชัดเจนของนักทฤษฎีและนักวิชาการต่าง ได้แก่ เออร์ชเบอร์ก เรวัต เครื่องบุตรดี นาดา ชัยชื่อ พนิพันธ์ โอลันทร์ กษกร อรุณรัตน์ นฤาดา รอยตระกูล พรวรรษ จันทร์สุข และกฤญ์ เสริญกิจดี โดยศึกษาตัวแปร 5 ตัวแปร ได้แก่ 1) สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน 2) ลักษณะงานที่ปฏิบัติ 3) ผลตอบแทนและรายได้ 4) โอกาสความก้าวหน้าในงาน 5) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน โดยเพียงเป็นกรอบแนวความคิดในการวิจัย ดังแผนภาพที่ 3 ดังนี้



แผนภาพที่ 3 กรอบแนวคิดในการวิจัยของผู้วิจัย

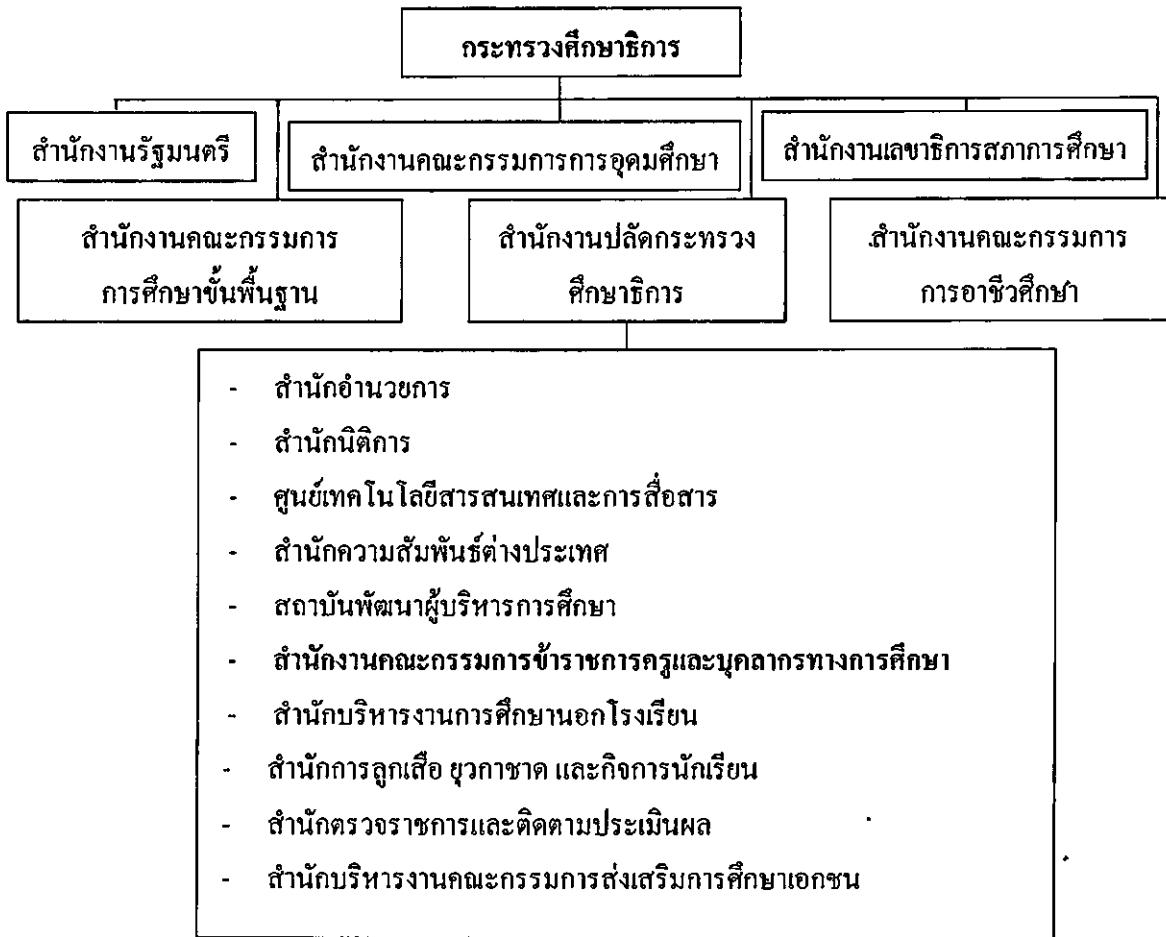
# บทที่ ๓

## โครงสร้างอำนาจหน้าที่ และการบริหารงานของสำนักงาน ก.ศ.ศ.

### โครงสร้างของกระทรวงศึกษาธิการ

ด้วยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการมีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 7 กรกฎาคม 2546 และกฎการแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ข้อ 3 (6) ได้หลอมรวมหน่วยงานทาง การศึกษา คือ ทบวงมหาวิทยาลัย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ และกระทรวงศึกษาธิการ เป็นหน่วยงานเดียวกัน เป็นกระทรวงศึกษาธิการตามโครงสร้างการบริหารราชการใหม่ โดยให้มีบทบาท และอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการส่งเสริมและกำกับดูแลการศึกษาทุกระดับและทุกประเภท กำหนดนโยบายแผน และมาตรฐานการศึกษา การสนับสนุนทรัพยากรเพื่อการศึกษา รวมทั้งส่งเสริม และประสานงานการศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และการกีฬาเพื่อการศึกษา การติดตามตรวจสอบ และประเมินผล โดยมีหัวหน้าส่วนราชการขึ้นตรงต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ดังนี้

- สำนักงานรัฐมนตรี
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
- สำนักงานเลขานุการสภาพการศึกษา
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา
- สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา



แผนภาพที่ 4 การแบ่งส่วนราชการของกระทรวงศึกษาธิการ

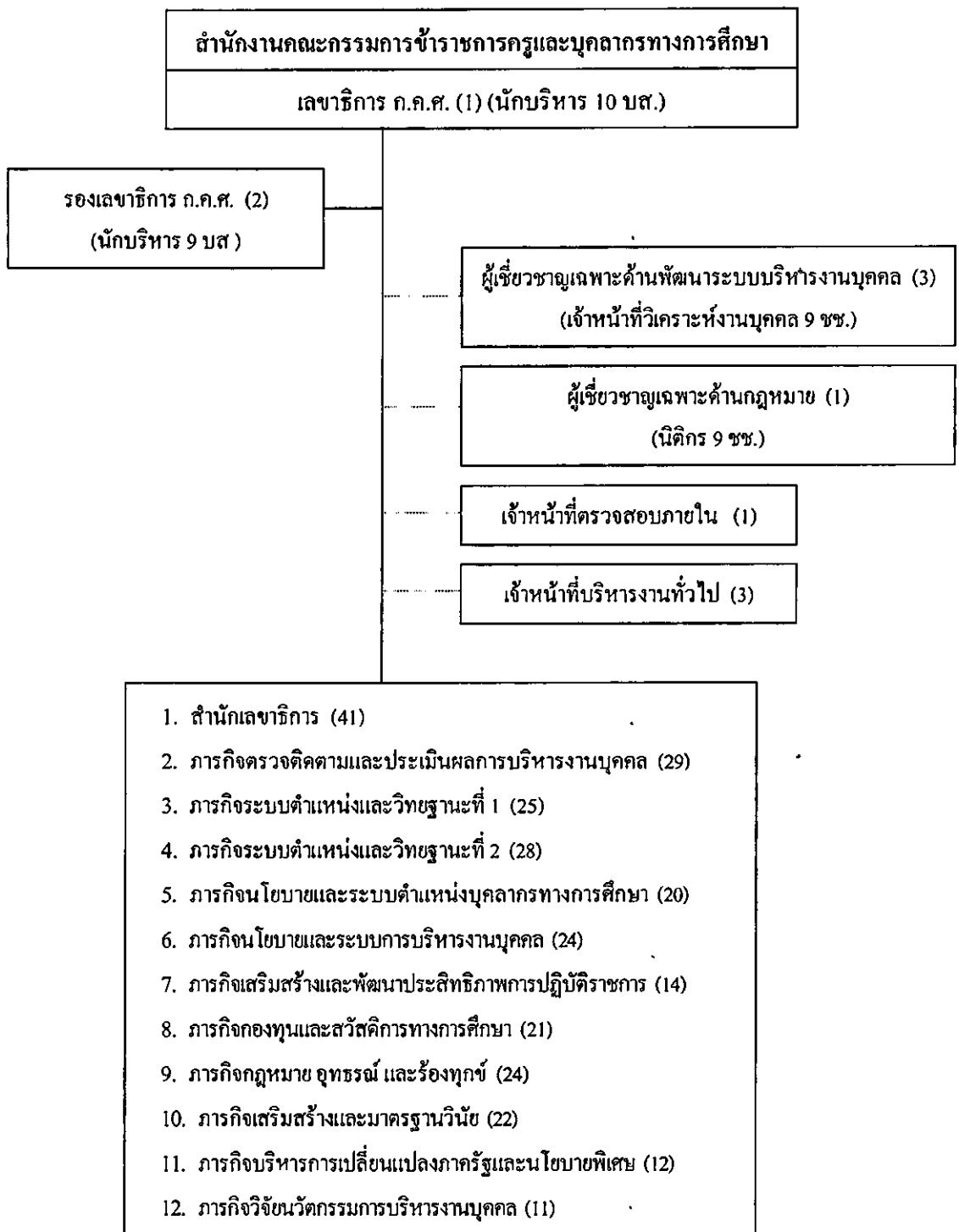
### โครงสร้างของสำนักงาน ก.ค.ศ.

สำนักงาน ก.ค.ศ. มีฐานะเป็นสำนักหนังสือในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งตามมาตรา 20 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2551) กำหนดให้มีสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เรียกโดยย่อว่า “สำนักงาน ก.ค.ศ.” มีเลขานุการคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เรียกโดยย่อว่า “เลขานุการ ก.ค.ศ.” มีฐานะเป็นอธิบดี เป็นผู้บังคับบัญชา ข้าราชการและบริหารราชการของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ดำเนินงานการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยการกระจายอำนาจ การบริหารงานบุคคลไปยังส่วนราชการที่บริหารจัดการศึกษา เนตเวิร์กที่การศึกษาและสถานศึกษา กำหนดกฎระเบียบ หลักเกณฑ์ และวิธีการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู

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

1. สำนักงานเลขานุการ
2. ภารกิจตรวจสอบติดตามและประเมินผลการบริหารงานบุคคล
3. ภารกิจระบบดำเนินการและวิทยฐานะที่ 1
4. ภารกิจระบบดำเนินการและวิทยฐานะที่ 2
5. ภารกิจนโยบายและระบบดำเนินการบุคลากรทางการศึกษา
6. ภารกิจนโยบายและระบบการบริหารงานบุคคล
7. ภารกิจเสริมสร้างและพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ
8. ภารกิจกองทุนและสวัสดิการทางการศึกษา
9. ภารกิจกฎหมาย อุทธรณ์ และร้องทุกข์
10. ภารกิจเสริมสร้างและมาตรฐานวินัย
11. ภารกิจบริหารการเปลี่ยนแปลงภาครัฐและนโยบายพิเศษ
12. ภารกิจวิจัยนวัตกรรมการบริหารงานบุคคล
13. หน่วยตรวจสอบภายใน

\*หมายเหตุ : เป็นการแบ่งหน่วยงานภายในเพื่อการบริหารงานให้เป็นไปตามหน้าที่และความรับผิดชอบ



แผนภาพที่ 5 โครงสร้างและอัตรากำลังของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

ชื่อพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 ตามมาตรา (20) “ให้กำหนดอัตราเงินเดือนของสำนักงาน ก.ค.ศ. ไว้ดังนี้

1. เป็นเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการดำเนินงานในหน้าที่ของ ก.ค.ศ.
2. วิเคราะห์และวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และการจัดระบบบริหารราชการในหน่วยงานการศึกษา
3. ศึกษา วิเคราะห์เกี่ยวกับมาตรฐาน หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารงานบุคคลของ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
4. พัฒนาระบบข้อมูล และจัดทำแผนกำลังคนสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
5. ศึกษา วิเคราะห์ เสนอแนะนโยบาย ประสานงานและดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนา ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
6. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และบริหารเงินทุน ตลอดจนสวัสดิการข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา
7. กำกับ ติดตาม และตรวจสอบการปฏิบัติการตามพระราชบัญญัตินี้ของหน่วยงาน การศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษา
8. จัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาเสนอ ก.ค.ศ.
9. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้ กฎหมายอื่น หรือตามที่ ก.ค.ศ. มอบหมาย

### โครงสร้างของ ก.ค.ศ.

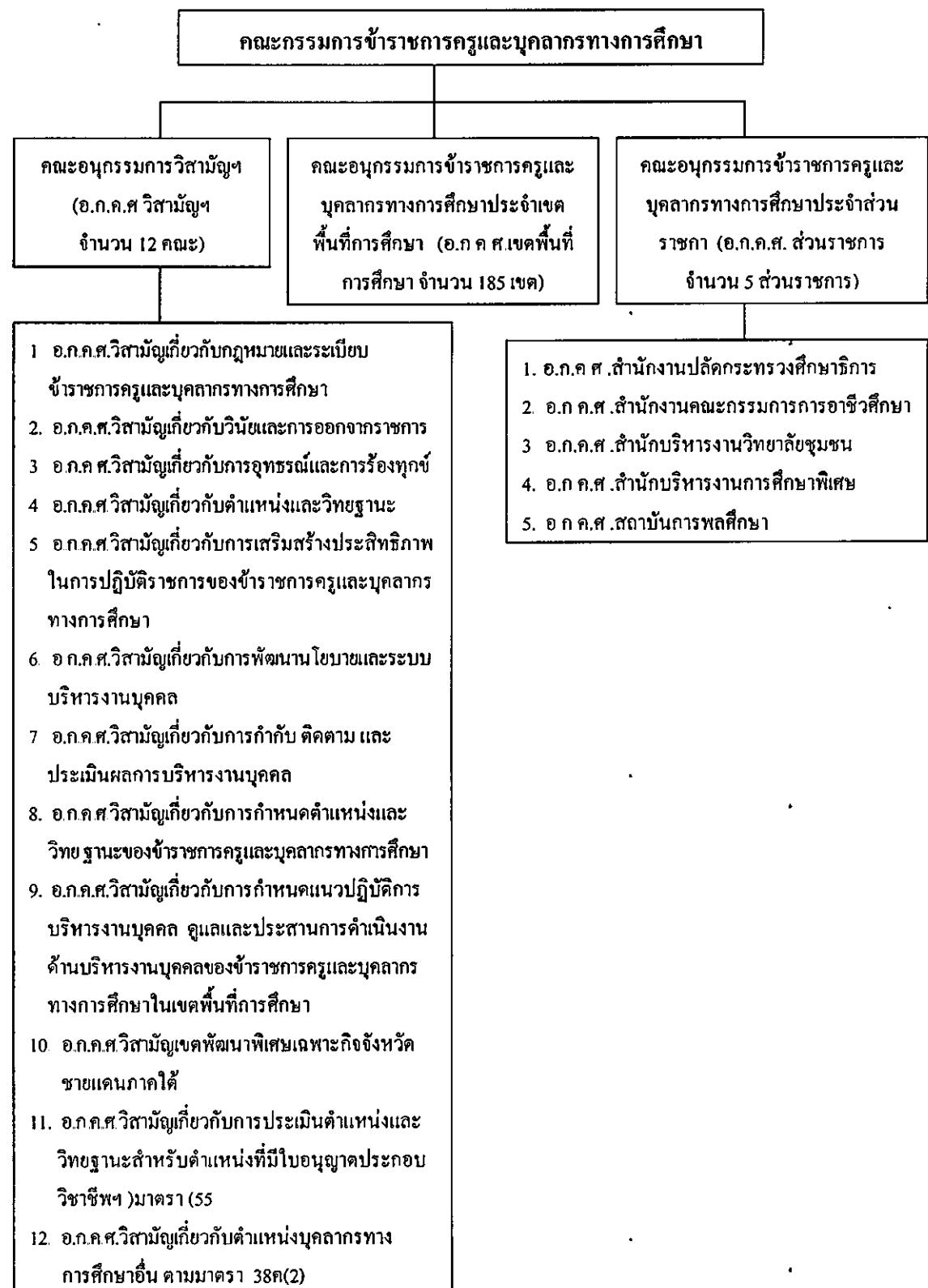
โดยการดำเนินงานบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา จะดำเนินการในรูปองค์คณะบุคคล ที่เรียกว่า “คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา” เรียกโดยย่อว่า ก.ค.ศ. (Teacher Civil Service and Educational Personnel Commission : TEPC) เป็นองค์กรกลางทำหน้าที่กำหนดคุณภาพบุคคล ออกแบบ ออกกฎหมาย หลักเกณฑ์และวิธีการเกี่ยวกับ การบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยมีสำนักงานคณะกรรมการ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 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. นับตั้งแต่พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา 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

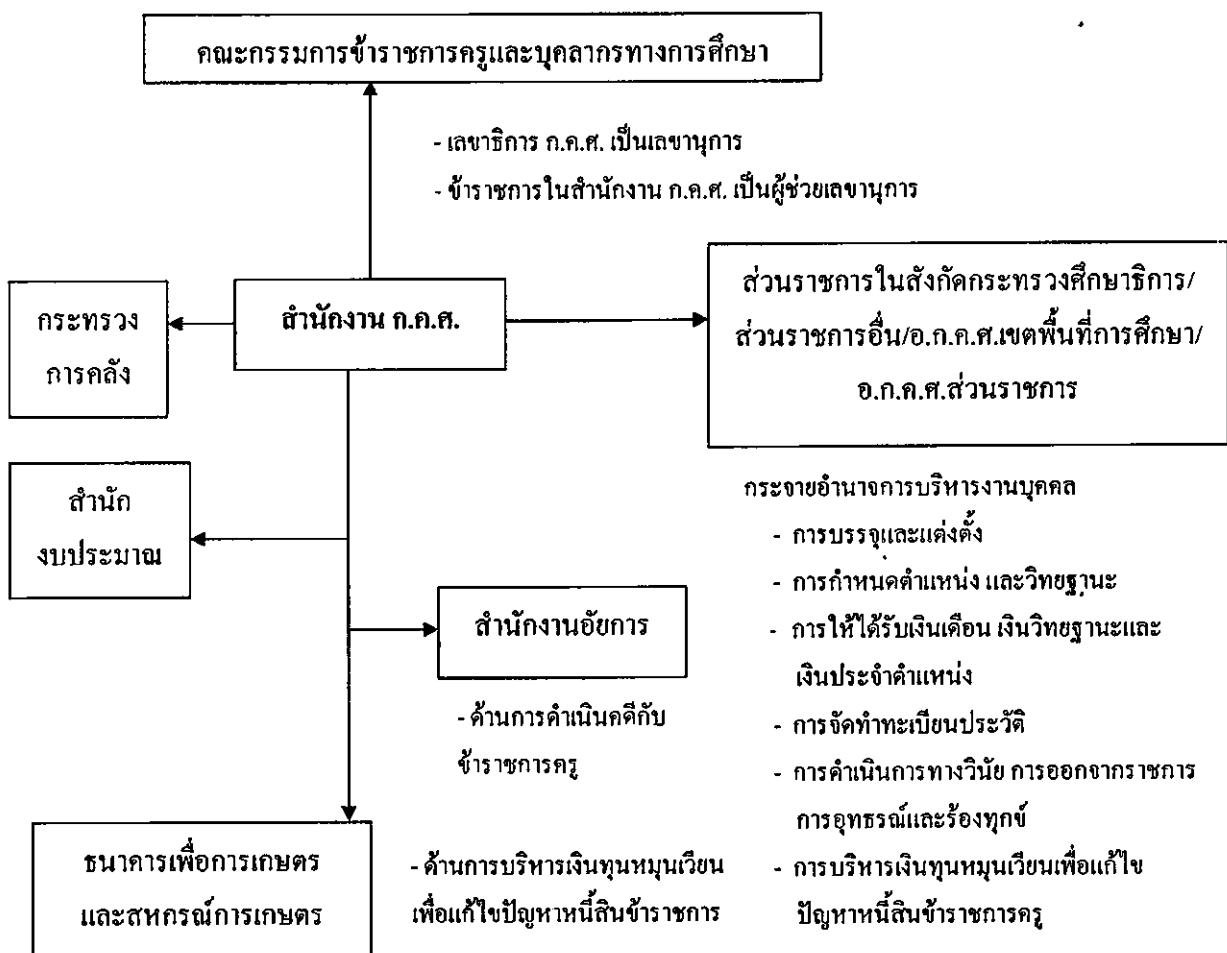
1. เสนอแนะและให้คำปรึกษาแก่คณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับนโยบายการผลิต และการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามพระราชบัญญัตินี้
2. กำหนดนโยบาย วางแผน และกำหนดเกณฑ์อัตรากำลังของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา รวมทั้งให้ความเห็นชอบจ้างนวนและอัตราตำแหน่งของหน่วยงานการศึกษา
3. เสนอแนะและให้คำปรึกษาแก่คณะรัฐมนตรีในกรณีที่ค่าครองชีพเปลี่ยนแปลงไปมาก หรือการจัดสวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูลสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ขั้นไม่เหมาะสม เพื่อให้คณะรัฐมนตรีพิจารณาในอันที่จะปรับปรุงเงินเดือน เงินวิทยฐานะ เงินประจำตำแหน่ง เงินเพิ่มค่าครองชีพ สวัสดิการ หรือประโยชน์เกื้อกูลสำหรับข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาให้เหมาะสม
4. ออกกฎหมาย กฎ ก.ค.ศ. ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขการบริหารงานบุคคล ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กฎ ก.ค.ศ. เมื่อได้รับอนุญาตจากคณะรัฐมนตรี และประกาศในราชกิจจานุเบกษาแล้วให้ใช้บังคับได้
5. พิจารณาวินิจฉัยด้วยความปัจจุบันที่เกิดขึ้นเนื่องจากการใช้บังคับพระราชบัญญัตินี้ เมื่อ ก.ค.ศ. มีมติเป็นประการโดยแล้วให้หน่วยงานการศึกษากฎบัญญัติตามนั้น
6. พัฒนาหลักเกณฑ์ วิธีการ และมาตรฐานการบริหารงานบุคคล รวมทั้งการพัฒนาระบบคุณธรรมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
7. กำหนดวิธีการและเงื่อนไขการจ้างเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเพื่อปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งครูและบุคลากรทางการศึกษา รวมทั้งกำหนดอัตราเงินเดือนหรือค่าตอบแทน
8. ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาการเสริมสร้างหัวใจกำลังใจ และการยกย่องเชิดชูเกียรติ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
9. ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์เกื้อกูลอื่นแก่ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา
10. พิจารณาตั้ง อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา และคณะกรรมการอื่นเพื่อปฏิบัติหน้าที่ตามที่ ก.ค.ศ. มอบหมาย

11. ส่งเสริม สนับสนุน ประสานงาน ให้คำปรึกษา แนะนำและชี้แจงค้านการบริหารงานบุคคลแก่น่วงงานการศึกษา
12. กำหนดมาตรฐาน พิจารณา และให้คำแนะนำเกี่ยวกับการดำเนินการทางวินัย การออกจากราชการ การอุทธรณ์และการร้องทุกข์ตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัตินี้
13. กำกับ ดูแล ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาเพื่อรักษาความเป็นธรรมและมาตรฐานด้านการบริหารงานบุคคล ตรวจสอบ และปฏิบัติการตามพระราชบัญญัตินี้ ในกรณีให้มีอำนาจเรียกเอกสารและหลักฐานจาก หน่วยงานการศึกษา ให้ผู้แทนของหน่วยงานการศึกษา ข้าราชการ หรือบุคคลใด มาชี้แจงข้อเท็จจริง และให้มีอำนาจขอระเบียบ ข้อบังคับ รวมทั้งให้ส่วนราชการหน่วยงานการศึกษา ข้าราชการ หรือบุคคลใดรายงานเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ไปยัง ก.ค.ศ.
14. ในกรณีที่ปรากฏว่าส่วนราชการ หรือหน่วยงานการศึกษา อ.ก.ค.ศ .เขตพื้นที่การศึกษา คณะกรรมการหรือผู้มีหน้าที่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัตินี้ ไม่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัตินี้ หรือปฏิบัติการโดยไม่ถูกต้องและไม่เหมาะสมหรือปฏิบัติการโดยขัดหรือแย้งกับกฎหมาย กฎ ก.ค.ศ. ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขตามที่ ก.ค.ศ .กำหนด ให้ ก.ค.ศ .มีอำนาจขับยั่ง การปฏิบัติงานดังกล่าว ไว้เป็นการชั่วคราว เมื่อ ก.ค.ศ .มีมติเป็นประการได้แล้วให้ส่วนราชการ หน่วยงานการศึกษา อ.ก.ค.ศ . เขตพื้นที่การศึกษา คณะกรรมการหรือผู้มีหน้าที่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัตินี้ปฏิบัติไปตามนั้น
15. พิจารณารับรองคุณวุฒิของผู้ได้รับปริญญา ประกาศนียบัตรวิชาชีพ หรือคุณวุฒิ อิ讶งอื่น เพื่อประโยชน์ในการบรรจุและแต่งตั้งเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และการกำหนดอัตราเงินเดือนหรือค่าตอบแทนที่ควรได้รับ
16. กำหนดอัตราค่าธรรมเนียมในเรื่องการปฏิบัติการต่างๆ ตามที่กำหนดในพระราชบัญญัตินี้
17. พิจารณาขั้นตอนที่จะเป็นประวัติและแก้ไขทะเบียนประวัติเกี่ยวกับวัน เดือน ปี เกิด และความคุณการเกียรติยศอาชญาของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
18. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้ หรือตามกฎหมายอื่น



แผนภาพที่ 6 โครงสร้างของคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

จากที่ได้กล่าวแล้วว่า สำนักงาน ก.ค.ศ. เป็นองค์กรกลางการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษามีหน้าที่กำหนดกฎระเบียบทั้งหมดและวิธีการเกี่ยวกับ การบริหารงานบุคคล ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษา ให้มีความรู้ คุณธรรม จริยธรรม ส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพครูและบุคลากร ทางการศึกษา ตลอดจนช่วยเหลือปัญหาหนี้สินและเสริมสร้างค่านิยมในการประยุกต์และนิวัติ ทางการเงินแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา จึงต้องทำงานประสานสอดรับกับหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและภาคใน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด



แผนภาพที่ 7 ความสัมพันธ์ระหว่างสำนักงาน ก.ค.ศ. กับส่วนราชการในสังกัด  
กระทรวงศึกษาธิการ ส่วนราชการอื่น และองค์คณะบุคคลตามพระราชบัญญัติ  
ระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547

## กฎหมายและระเบียนที่เกี่ยวข้อง

ในการดำเนินงานของสำนักงาน ก.ค.ศ. มีกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง หลากหลายฉบับที่สำคัญมี ดังนี้

### 1. พระราชบัญญัติบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 เป็นกฎหมาย ที่มีสาระสำคัญในการกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการต่าง ๆ ของกระทรวงศึกษาธิการ ให้ชัดเจน เพื่อมิให้การปฏิบัติงานซึ่งซ้อนทับกันระหว่างส่วนราชการของกระทรวง และจำเป็น ต้องจัดระบบบริหารราชการภายในระดับต่าง ๆ ของกระทรวงให้มีเอกภาพ สามารถดำเนินการให้ เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติกำหนด ประกอบกับสมความมีการกำหนดขอบเขตฯ อำนาจหน้าที่และการมอบอำนาจให้ปฏิบัติราชการแทนให้ชัดเจน เพื่อไม่ให้เป็นอุปสรรค ในการปฏิบัติราชการในการกำกับควบคุมดูแลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ซึ่งปฏิบัติในแต่ละ ระดับให้สอดคล้องกับเจตนาและภาระของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เพื่อให้การบริหาร และการจัดการศึกษาซึ่งมีลักษณะและวิธีปฏิบัติงาน ตลอดทั้งระบบการบริหารงานบุคคลมีลักษณะพิเศษ แตกต่างไปจากการปฏิบัติราชการในกระทรวงอื่นๆ ในระบบราชการปัจจุบันให้สามารถดำเนินการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ออาทิ มาตรา 59 วรรคสอง กำหนดว่า ให้โอนบรรดาอำนาจหน้าที่ เกี่ยวกับราชการของกรรมการศึกษานอกโรงเรียน กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ และบรรดาอำนาจหน้าที่ของเจ้าหน้าที่กรรมการศึกษานอกโรงเรียน กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ไปเป็นของสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ

### 2. พระราชบัญญัติระเบียนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2547

และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551

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

ตั้งเป็นองค์กรรองรับการกระจายอำนาจมีการกำหนดให้ดำเนินการด้านการศึกษา เป็นตัวแทนนั่น ที่มีวิทยฐานะเริ่มตั้งแต่ชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ เชี่ยวชาญ และก้าวหน้าได้จนถึง วิทยฐานะเชี่ยวชาญพิเศษ ประกอบด้วย 9 หมวด 140 มาตรา ซึ่งในมาตรา 20 กำหนดให้สำนักงาน ก.ค.ศ. ขึ้นทำหน้าที่เป็นหน่วยงานกลางการบริหารงานบุคคลให้กับข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษา และเป็นฝ่ายเลขานุการนำเสนอโดยนาย กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์และวิธีการทางด้าน การบริหารงานบุคคล ตามหลักธรรมาภิบาลให้คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) พิจารณาตัดสินใจและนำเสนอคณธรรมหรือพิจารณาเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการ บริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ของประเทศ

### 3. พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 เป็นกฎหมายที่มีสาระสำคัญ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการพลเรือนที่ได้ปรับเปลี่ยนบทบาท แนวทางและวิธีการ ปฏิบัติราชการเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนการกิจ ของประเทศ โดยให้การบริหารทรัพยากรบุคคลในภาคราชการสอดคล้องกับแนวทางการบริหาร ราชการแนวใหม่อย่างแท้จริง ประกอบด้วย 11 หมวด 139 มาตรา กฎหมายฉบับนี้กำหนดขึ้น โดยคำนึงถึงหลักการสำคัญ ได้แก่ หลักคุณธรรม โดยเน้นที่ความสามารถ ความต่อเนื่อง ความเป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้และให้โอกาสทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน หลักความรู้ความสามารถที่จำเป็น และเหมาะสมกับการปฏิบัติราชการ หลักผลงานที่มีการให้คุณให้ไทย โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ และหลักความสมดุลระหว่างคุณภาพชีวิตและการทำงาน นอกจากนี้ยังมุ่งที่จะเปลี่ยนแปลงมุมมองต่อระบบบริหารข้าราชการเน้นให้ข้าราชการเป็นผู้รับผิดชอบ รู้สึก และเป็นแรงผลักดันที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร มุ่งเน้นที่ผู้รับบริการ สร้างคุณค่า และผลผลิต ผลลัพธ์

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

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

การเลื่อนขั้นเงินเดือนให้ข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ในหลักเกณฑ์ตามวรรคหนึ่งให้อยู่ในคุลพินิจของผู้บังคับบัญชาที่จะพิจารณา

ในการปฏิที่ไม่เลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีให้ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดให้ผู้บังคับบัญชาแจ้งให้ผู้นั้นทราบพร้อมทั้งเหตุผลที่ไม่เลื่อนขั้นเงินเดือนให้

มาตรา 73 การเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการพลเรือนสามัญให้ดำรงการตามมาตรา 72 และให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 52 (1) (2) (3) (4) (5) หรือ (6) แล้วแต่กรณีเป็นผู้สั่งเลื่อน

การเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการพลเรือนสามัญในราชการบริหารส่วนภูมิภาคให้ผู้ว่าราชการจังหวัดแจ้งข้อเท็จจริงและความเห็นเกี่ยวกับการควรเลื่อนหรือไม่ควรเลื่อนไปยังอธิบดีผู้บังคับบัญชาเพื่อประกอบการพิจารณา

สำหรับการเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการพลเรือนสามัญตำแหน่งตั้งแต่ระดับ 7 ลงมาในราชการบริหารส่วนภูมิภาค ซึ่งมิใช่หัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด คณะกรรมการบริษัทมหาชน่�이ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดผู้บังคับบัญชาสั่งเลื่อนตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎหมายพ. ตามมาตรา 72 ได้

มาตรา 74 ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดถึงแก่ความตายเนื่องจากการปฏิบัติหน้าที่ราชการ คณะกรรมการบริษัทมหาชน่ิจะพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนให้ผู้นั้นเป็นกรณีพิเศษเพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานบ้านเมืองได้

มาตรา 75 ให้มีการพัฒนาผู้ได้รับบรรจุเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญตามมาตรา 46 วรรคหนึ่ง และมาตรา 50 ก่อนมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติเพื่อให้รู้ระเบียบแผนงานทางราชการ หลักและวิธีปฏิบัติราชการบทบาทและหน้าที่ของข้าราชการในระบบราชการเป็นไปโดยอันมีพระมหากรุณาธิคุณเป็นประมุข และแนวทางปฏิบัติตามเพื่อเป็นข้าราชการที่ดี ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด

มาตรา 76 ให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่พัฒนาผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เพื่อเพิ่มพูนความรู้ทักษะ ทักษะคิดที่ดี คุณธรรมและจริยธรรม อันจะทำให้ปฏิบัติหน้าที่ราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด

มาตรา 77 ให้มีการพัฒนาข้าราชการพลเรือนก่อนเลื่อนขั้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งบางตำแหน่ง เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะคิดที่ดี คุณธรรมและจริยธรรมอันจะทำให้ปฏิบัติหน้าที่ราชการในตำแหน่งนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด

**4. พระราชบัญญัติการค้าขยะลักษณะที่และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546**

พระราชบัญญัติการค้าขยะลักษณะที่และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เป็นกฎหมายที่มีสาระสำคัญสนองตอบต่อการพัฒนาประเทศและให้บริการสาธารณูปโภคที่ดีแก่ผู้รับบริการ ได้อบ่างมีประสิทธิภาพขึ้น ซึ่งการบริหารราชการและการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการนั้น ๆ ต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อการกิจของรัฐ มีประสิทธิภาพ เกิดความคุ้มค่า ในเชิงการกิจของรัฐ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกิน ความจำเป็น และประชาชนได้รับการอำนวย ความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ รวมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

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

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

มาตรา 46 ส่วนราชการอาจจัดให้มีการประเมินภาพรวมของผู้บังคับบัญชาแต่ละระดับ หรือหน่วยงานในส่วนราชการก็ได้ ทั้งนี้ การประเมินดังกล่าวต้องกระทำเป็นความลับและเป็นไปเพื่อประโยชน์แห่งความสามัคคีของข้าราชการ

มาตรา 47 ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการเพื่อประโยชน์ในการบริหารงานบุคคล ให้ส่วนราชการประเมิน โดยคำนึงถึงผลการปฏิบัติงานเฉพาะตัวของข้าราชการผู้นั้นในตำแหน่งที่ปฏิบัติ ประโยชน์และผลสัมฤทธิ์ที่หน่วยงานที่ข้าราชการผู้นั้นสังกัดได้รับจากการปฏิบัติงานของข้าราชการผู้นั้น

มาตรา 48 ในกรณีที่ส่วนราชการใดดำเนินการให้บริการที่มีคุณภาพและเป็นไปตาม เป้าหมายที่กำหนด รวมทั้งเป็นที่พึงพอใจแก่ประชาชน ให้ ก.พ.ร.เสนอคณะกรรมการพิจารณา เนื่องจากเป็นบัน衡์ความชอบแก่ส่วนราชการหรือให้ส่วนราชการใช้เงินงบประมาณเหลือจ่าย ของส่วนราชการนั้น เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของส่วนราชการหรือจัดสร้างเป็น รางวัลให้ข้าราชการในสังกัด ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ.ร.กำหนด โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการ

มาตรา 49 เมื่อส่วนราชการได้ดำเนินงานไปตามเป้าหมาย สามารถเพิ่มผลงาน และผลสัมฤทธิ์ โดยไม่เป็นการเพิ่มค่าใช้จ่ายและคุ้นค่าต่อการกิจของรัฐหรือสามารถดำเนินการตามแผนการลดค่าใช้จ่ายต่อหน่วยได้ตามหลักเกณฑ์ที่ ก.พ.ร.กำหนด ให้ ก.พ.ร. เสนอคณะกรรมการบริหารจัดการเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่ส่วนราชการนั้น หรือให้ส่วนราชการใช้เงินงบประมาณเหลือจ่ายของส่วนราชการนั้น เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของส่วนราชการ หรือจัดสร้างเงินลงทุนใหม่ให้ส่วนราชการในสังกัด ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ.ร. กำหนด โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการบริหารจัดการ

#### 5. พระราชบัญญัติค่าเช่าบ้านข้าราชการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2550

พระราชบัญญัติ ค่าเช่าบ้านข้าราชการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2550 “ได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 10 ธันวาคม 2550 โดยมีเหตุผลในการประกาศใช้พระราชบัญญัติ ฉบับนี้ ดังนี้ โดยที่พระราชบัญญัติค่าเช่าบ้านข้าราชการ พ.ศ. 2547 บังคับมีข้อบกเว้นที่ข้าราชการจะไม่ได้รับค่าเช่าบ้าน หากเป็นกรณีที่ได้รับค่าสังให้เดินทางไปรับราชการในท้องที่ที่เริ่มรับราชการครั้งแรกหรือท้องที่ที่กลับเข้ารับราชการใหม่ สมควรปรับปรุงสิทธิ การได้รับค่าเช่าบ้านให้สอดคล้องกับสภาพสังคมปัจจุบันมากยิ่งขึ้น รวมทั้งมีความจำเป็นที่ต้องกำหนดให้มี บัญชีอัตราค่าเช่าบ้านสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ได้เปลี่ยนแปลงระบบตำแหน่งใหม่ เพื่อให้มีสิทธิ ได้รับค่าเช่าบ้านในอัตราที่ถูกต้อง และเป็นธรรม จึงจำเป็นต้องตราพระราชบัญญัตินี้ โดยในมาตรา ๕ ระบุเพิ่มว่า “พระราชบัญญัติค่าเช่าบ้านข้าราชการ หมายเหตุ ๖ สำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเบิกจ่ายเงินตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ พ.ศ. 2550” โดยที่เป็นการสมควรปรับปรุงระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเบิกจ่ายเงินตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ พ.ศ. 2536 ให้มีความชัดเจน สอดคล้องกับการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ และเน้นความสัมภาระของบุคลากรทางการศึกษาในปัจจุบัน อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 21 (2) แห่งพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2502 กระทรวงการคลังด้วยความเห็นชอบของคณะกรรมการบริหารจัดการเพิ่ม “ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเบิกจ่ายเงินตอบแทน การปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ พ.ศ. 2550” โดยให้มีผลบังคับใช้กับข้าราชการพลเรือน ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ข้าราชการผู้ช่วยครุภัณฑ์ ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ข้าราชการครุภัณฑ์ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการผู้ช่วยครุภัณฑ์ ข้าราชการตำรวจตามกฎหมายว่าด้วยตำรวจแห่งชาติ และข้าราชการทหารตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการทหาร

#### 6. ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเบิกจ่ายเงินตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ พ.ศ. 2550

โดยที่เป็นการสมควรปรับปรุงระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเบิกจ่ายเงินตอบแทน การปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ พ.ศ. 2536 ให้มีความชัดเจน สอดคล้องกับการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ และเน้นความสัมภาระของบุคลากรทางการศึกษาในปัจจุบัน อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 21 (2) แห่งพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2502 กระทรวงการคลังด้วยความเห็นชอบของคณะกรรมการบริหารจัดการเพิ่ม “ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเบิกจ่ายเงินตอบแทน การปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ พ.ศ. 2550” โดยให้มีผลบังคับใช้กับข้าราชการพลเรือน ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ข้าราชการผู้ช่วยครุภัณฑ์ ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ข้าราชการครุภัณฑ์ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการผู้ช่วยครุภัณฑ์ ข้าราชการตำรวจตามกฎหมายว่าด้วยตำรวจแห่งชาติ และข้าราชการทหารตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการทหาร

“เงินตอบแทน” หมายความว่า เงินที่จ่ายให้แก่ข้าราชการที่ปฏิบัติงานตามหน้าที่ปกติ โดยลักษณะงานส่วนใหญ่ต้องปฏิบัติงานในที่ตั้งสำนักงานและได้ปฏิบัติงานนั้นนอกเวลาราชการ ในที่ตั้งสำนักงาน หรือโดยลักษณะงานส่วนใหญ่ต้องปฏิบัติงานนอกที่ตั้งสำนักงานและได้ปฏิบัติงานนั้นนอกเวลาราชการนอกราชการที่ตั้งสำนักงาน หรือโดยลักษณะงานปกติต้องปฏิบัติงานในลักษณะเป็นผลัด หรือกะและได้ปฏิบัติงานนั้นนอกผลัดหรือกะของตน

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

“วันทำการ” หมายความว่า วันจันทร์ถึงวันศุกร์ และให้หมายความรวมถึงวันทำการ ที่ส่วนราชการกำหนดเป็นอย่างอื่นด้วย

“วันหยุดราชการ” หมายความว่า วันเสาร์และวันอาทิตย์ หรือวันหยุดราชการ ประจำสัปดาห์ที่ส่วนราชการกำหนดไว้เป็นอย่างอื่น และให้หมายความรวมถึงวันหยุดราชการประจำปี หรือวันหยุดพิเศษอื่น ๆ ที่คณะกรรมการกำหนดให้เป็นวันหยุดราชการนอกราชการหนึ่งจากวันหยุดราชการประจำปี

“การปฏิบัติงานเป็นผลัดหรือกะ” หมายความว่า การปฏิบัติงานประจำตามหน้าที่ ของข้าราชการในส่วนราชการนั้น ๆ ซึ่งจัดให้มีการปฏิบัติงานผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันตลอด ที่สิบสี่ชั่วโมง ช่วงเวลาที่ปฏิบัติงานดังกล่าวถือเป็นเวลาราชการของข้าราชการผู้นั้น ทั้งนี้ การปฏิบัติงาน ในผลัดหรือกะหนึ่ง ๆ ต้องมีเวลาไม่น้อยกว่าแปดชั่วโมง โดยรวมเวลาหกพัก

#### 7. ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเบิกค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ พ.ศ. 2550

องค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งของการปฏิบัติงานของแต่ละส่วนราชการ ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและนโยบายของรัฐอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล กือการปฏิบัติงานด้านการคลัง ซึ่งประกอบด้วย งานการเงิน งานงบประมาณ งานบัญชี ซึ่งเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะสนับสนุนให้การกิจในหน้าที่ของส่วนราชการสำเร็จตามแผนการที่วางไว้ โดยการให้สวัสดิการสำหรับข้าราชการสามารถเบิกค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการได้ ตามระเบียบ กระทรวงการคลังว่าด้วยการเบิกค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ พ.ศ. 2550

กฎหมายและระเบียบที่ได้นำมากล่าวอ้างดังกล่าวข้างต้น เป็นข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และบังคับใช้กับสำนักงาน ก.ก.ศ. และบุคลากรของสำนักงาน ก.ก.ศ. ที่นำมาใช้เป็นหลักประกอบการ พิจารณาศึกษาและวิเคราะห์ เพื่อศึกษาถึงปัจจัยในการปฏิบัติงานอันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพ

ในการปฏิบัติงาน และศึกษาแนวทางในการกำหนดนโยบาย แผนงานและโครงการในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ.

### งานสำคัญของสำนักงาน ก.ค.ศ.

สำนักงาน ก.ค.ศ. ได้ดำเนินงานตามอำนาจหน้าที่ ที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติ ระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 โดยมีผลการดำเนินงานและมีงานที่ต้องเร่งดำเนินการดังนี้

#### งานที่ดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2551

1. การปรับหลักเกณฑ์และวิธีการให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีวิทยฐานะ และเดือนวิทยฐานะ (มาตรา 54) ก.ค.ศ. ห็นชอบให้ปรับหลักเกณฑ์และวิธีการให้ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษามีวิทยฐานะ และเดือนวิทยฐานะ 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 ประจำปีพยานเอกสารที่ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่และผลงานการปฏิบัติงานที่ส่งผล ต่อพัฒนาการของผู้เรียนและคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาชาติ

2. การจัดทำหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินตำแหน่งและวิทยฐานะสำหรับตำแหน่ง ที่มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพเป็นระดับ ฯ เพื่อค้ำประกันว่าซึ่งความรู้ ความสามารถ ความชำนาญการ หรือ ความเชี่ยวชาญในตำแหน่งและวิทยฐานะที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้ง ก.ค.ศ. ตั้ง อ.ก.ค.ศ. วิสามัญ เกี่ยวกับการประเมินตำแหน่งและวิทยฐานะสำหรับตำแหน่งที่มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ (มาตรา 55) จัดทำหลักเกณฑ์และวิธีการฯ โดยกำหนดให้มีการประเมินเป็นระยะและเป็นรายบุคคล เพื่อแสดง ให้ประจำปีว่าได้มีการดำรงไว้ซึ่งความรู้ ความสามารถ ความชำนาญการ หรือความเชี่ยวชาญในตำแหน่ง และวิทยฐานะตามที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้ง โดยมีความมุ่งหวังว่าหลักเกณฑ์การประเมินฯ จะส่งผลให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเกิดความตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่ ได้อย่างสมบูรณ์ มีคุณภาพ มาตรฐาน สร้างความสมานฉันท์และความเข้มแข็งทางวิชาการ ในวงวิชาชีพ โดยยึด ผลที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนเป็นสำคัญ

3. การประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สาขางานการสอน สายงานบริหารสถานศึกษา สายงานบริหารการศึกษา และสายงานนิเทศการศึกษา ได้ดำเนินการ

เกี่ยวกับการประเมินวิทยานะเข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อให้มีหรือเลื่อนวิทยานะประจำปีงบประมาณ พ.ศ 2551 รวม 2,453

4. การคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยเปิดรับสมัครเมื่อวันที่ 13 - 17 ธันวาคม 2550 มีผู้สมัครรวมทั้งสิ้น 1,100 คน ได้ดำเนินการสอบคัดเลือกฯ ในวันที่ 5 มกราคม 2551 ณ โรงแรมหอวัง กรุงเทพฯ ผู้มีสิทธิเข้าสอบ 1,064 คน มีผู้สอบผ่าน กว่า 400 คน เพื่อเข้ารับการประเมินภาคฯ ในวันที่ 4 กุมภาพันธ์ 2551 สำนักงาน ก.ค.ศ. โดยจำนวนนี้มีผู้ผ่านการคัดเลือก จำนวน 12 ราย เพื่อเข้ารับการบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา

5. จัดทำชุดเสริมสร้างความประทับใจและการมีวินัยทางการเงิน สำนักงาน ก.ค.ศ. ได้ดำเนินงานโครงการรณรงค์เพื่อการดำเนินชีวิตตามแนวพระราชดำริเศรษฐกิจพอเพียง โดยจัดทำชุดเสริมสร้างค่านิยม เรื่องความประทับใจและการมีวินัยทางการเงิน ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายรัฐบาลที่ส่งเสริมความรู้รักสามัคคี ตลอดทั้งขับเคลื่อนเศรษฐกิจตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ผู้งดเน้นการพัฒนาที่ยั่งยืน สังคมมีความเข้มแข็งและประชาชนมีความสุขด้วยการดำรงชีวิตตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ผู้งดสนับสนุนการออมในทุกระดับ โดยใช้ประโยชน์จากการออมที่เหมาะสมและส่งเสริม

6. การพัฒนาคุณภาพการบริหารการศึกษาตามระบบคุณธรรม สำนักงาน ก.ค.ศ. ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา และ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษาที่จะเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนานวัฒนธรรม จริยธรรม และขยายผลไปให้ถึงระดับสถานศึกษา จึงได้จัดฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษา จากทุกเขตพื้นที่การศึกษาและส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้แบบที่เป็นแกนนำในการพัฒนา วินัย คุณธรรม จริยธรรม ซึ่งขยายผลไปยังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นผู้มีจิตสำนึกรักในความเป็นครู มีคุณธรรม จริยธรรม และเป็นแบบอย่าง สามารถนำไปอ่อน懦สั่งสอนผู้เรียน ให้มีคุณธรรมน้ำความรู้ได้

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

8. การแก้ไขปัญหาหนี้สินข้าราชการครู ด้วยพระราชบัญญัติลงประมายราชบัณฑิตปีงบประมาณ พ.ศ. 2540 ได้กำหนดให้มีการตั้งบประมาณสำหรับเงินทุนหมุนเวียนเพื่อแก้ไขปัญหาหนี้สินข้าราชการครูให้มีประสิทธิภาพ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ โดยความเห็นชอบของกระทรวงการคลัง จึงกำหนดระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการบริหารเงินทุนเวียนเพื่อแก้ไขปัญหาหนี้สินข้าราชการครู พ.ศ. 2540 และจัดตั้งเงินทุนหมุนเวียนเพื่อแก้ไขปัญหาหนี้สินข้าราชการครู ขึ้นเมื่อปีงบประมาณ พ.ศ. 2540 ปัจจุบันมีวงเงินงบประมาณหมุนเวียนจำนวน 900 ล้านบาท สำหรับในปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 ได้รับจัดสรรเงินจำนวน 800 ล้านบาท เพื่อให้ข้าราชการครูภักดีเพื่อไปชำระหนี้รายละไม่เกิน 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 เพื่อให้มีความกล่องตัว มีความชัดเจน ความรวดเร็ว ไม่เกิดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงานราชการ และในขณะเดียวกันได้เสนอขอปรับปรุง พ.ร.บ.ระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และกฎหมายกระทรวงเปลี่ยนส่วนราชการ จากหน่วยงานภายในได้สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ให้มีฐานะเป็นกรมและเป็นนิติบุคคล

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

4. การจัดตั้งเขตพื้นที่การมัชymศึกษา โดยสถาการศึกษาได้วิเคราะห์สภาพปัญหาของการจัดการน้ำขยะศึกษา จัดทำขุทศาสตร์การแก้ปัญหาทั้งด้านโครงสร้าง กระบวนการบริหารและการจัดการ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และได้จัดทำข้อเสนอแนวทางการปัญหารаДงานบุคคลของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว โดยเชิญผู้แทนสำนักงานคณะกรรมการคุณภูมิคุ้มกัน สู่แทนสถาการศึกษาและนิติกรจากหน่วยงานต่างๆ เพื่อหาข้อสรุปทางกฎหมายว่าจะดำเนินการแยกเขตพื้นที่การมัชymศึกษาได้หรือไม่ มีผลกระทบอย่างไรและต้องแก้ไขกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ฉบับใดบ้าง และจะได้ดำเนินการโดยเร่งด่วนต่อไป

5. การกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินตำแหน่งและวิทยฐานะสำหรับตำแหน่งที่มีในอนุญาตประกอบวิชาชีพเป็นระยะ ๆ เพื่อดำรงไว้ซึ่งความรู้ ความสามารถ ความชำนาญการ หรือความเชี่ยวชาญในตำแหน่งและวิทยฐานะที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้ง

6. การเลือกตั้งผู้แทนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ใน ก.ค.ส. และ อ.ก.ค.ส. เขตพื้นที่การศึกษา และส่วนราชการ ที่จะหมุนควระในเดือนมิถุนายน 2552

7. การปรับสถานภาพของสำนักงาน ก.ค.ส. จากหน่วยงานภายในให้สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ให้มีฐานะเป็นกรรมและเป็นนิติบุคคล ขณะนี้กระทรวงศึกษาธิการได้จัดทำร่างเพื่อแก้ไข พ.ร.บ.ระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ 2546. ในมาตรา 10 ในประเด็นเกี่ยวกับการแบ่งส่วนราชการในส่วนกลางของกระทรวงศึกษาธิการ โดยให้สำนักงาน ก.ค.ส. มีฐานะเป็นนิติบุคคลขึ้นตรงต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

8. การปรับปรุง พ.ร.บ. เงินเดือน เงินวิทยฐานะและเงินประจำตำแหน่งข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 โดยที่มาตรา 39 จ. แห่ง พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 กำหนดว่าตำแหน่งที่เรียกชื่อยังอื่นตามที่ ก.ค.ส. กำหนดให้มีวิทยฐานะ แต่ พ.ร.บ. เงินเดือน เงินวิทยฐานะและเงินประจำตำแหน่งข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษามิได้กำหนดชบัญชีอัตราเงินวิทยฐานะ สำหรับตำแหน่งมาตรา 39 จ. ไว้จึงได้เสนอปรับปรุง พ.ร.บ. ฉบับดังกล่าว

จากอ่านมาจนนี้ที่ โครงสร้างการบริหารงานบุคคลและผลการดำเนินงานที่ผ่านมาปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 ดังกล่าวข้างต้น สำนักงาน ก.ค.ส. ให้ความสำคัญต่อการเสริมสร้างและพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพ มาตรฐาน มีความส่งงานในเกียรติภูมิ และสักด็ศรีแห่งวิชาชีพ พร้อมที่จะพัฒนาการศึกษาของชาติและสร้างสรรค์อนาคตของประเทศไทย ดังนั้น ข้าราชการในสำนักงาน ก.ค.ส. จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาศักยภาพของตนองและปฏิบัติงาน

ได้อ่าย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด สำนักงาน ก.ค.ศ. จึงได้จัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรทุกระดับ อ่าย่างเป็นระบบ เพื่อให้เป็นไปตามความเจตนาของผู้ทรงคุณวุฒิในพระบรมราชโองค์ ข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551

### งานเกี่ยวกับการส่งเสริมสมรรถนะและประสิทธิภาพบุคลากรสำนักงาน ก.ค.ศ.

ด้วยพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 มีเจตนาที่จะปรับเปลี่ยน บทบาทแนวทางและวิธีการปฏิบัติราชการให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถเป็นกลไกหลัก ในการขับเคลื่อนภารกิจของประเทศไทย ได้อ่าย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับพระราชบัญญัติระเบียบ บริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 และให้การบริหารทรัพยากรบุคคลในภาคราชการ สอดคล้องกับแนวทางการบริหารราชการแนวใหม่อ่าย่างแท้จริง ที่คำนึงถึงหลักการสำคัญ ได้แก่ หลักคุณธรรม โดยเน้นที่ความสามารถ ความเสมอภาค ความเป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ และให้โอกาสทุกคนอ่าย่างเท่าเทียมกัน หลักความรู้ความสามารถที่จำเป็นและเหมาะสมกับการ ปฏิบัติหน้าที่ราชการ หลักผลงาน มีการให้คุณให้ไทย โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานด้านการ บริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ และหลักความสมดุลระหว่างคุณภาพชีวิตและการทำงาน นอกจานนี้ ยังมุ่งที่จะเปลี่ยนแปลงมุมมองต่อระบบบริหารข้าราชการ ซึ่งจากเดิมจะเน้นที่การพัฒนาข้าราชการ ให้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ยึดกระบวนการการทำงานและประสิทธิภาพเฉพาะส่วน เป็นไปตามที่ ให้ข้าราชการเป็นผู้รู้รอบ รู้ลึก มุ่งเน้นการสร้างคุณค่า ผลผลิตผลลัพธ์และตัวชี้วัดในการปฏิบัติราชการ

สำนักงาน ก.ค.ศ. ได้เล็งเห็นความสำคัญด้านการนี้ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบ ข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ใน การบริหารทรัพยากรบุคคลในภาคราชการ ให้มีประสิทธิภาพ และสมรรถนะตามที่องค์กรกำหนด จึงได้จัดทำโครงการส่งเสริมสมรรถนะและประสิทธิภาพบุคลากร สำนักงาน ก.ค.ศ. เพื่อพัฒนาบุคลากร ให้เป็นระบบอย่างต่อเนื่อง โดยบรรจุงานโครงการตั้งกล่าวไว้ ในแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี (พ.ศ. 2551 – 2554) และแผนปฏิบัติราชการประจำปี ของสำนักงาน ก.ค.ศ. โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ เน้นการเสริมสร้างความรู้ พัฒนาการทำงาน ทักษะ สมรรถนะและส่งเสริมการมีคุณธรรมในการปฏิบัติงาน รวมทั้งเป็นการพัฒนาระบบบริหาร ทรัพยากรบุคคลภายในสำนักงาน ก.ค.ศ. ให้มีมาตรฐานตามระบบคุณธรรม อันจะส่งผลต่อขั้นตอน กำลังใจและความก้าวหน้าของบุคลากร ให้สามารถปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล นอกจานนี้สำนักงาน ก.ค.ศ. ยังได้ดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. (พ.ศ. 2552-2555) เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. ให้มีทิศทาง การพัฒนาที่ชัดเจนและเป็นระบบมากยิ่งขึ้น อันจะส่งผลให้การพัฒนาระบบราชการมีประสิทธิภาพ

และเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น โดยมีงานโครงการสำคัญที่เกี่ยวกับการส่งเสริมสมรรถนะและประสิทธิภาพบุคลากรสำนักงาน ก.ค.ศ. ที่ได้ดำเนินการไปแล้ว ดังนี้

1. การนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานให้มากขึ้น ในทุกภาคส่วนของสำนักงาน ก.ค.ศ.
  2. การจัดกิจกรรมการศึกษาดูงานเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษากับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ
  3. การดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามหลักสูตรที่กำหนดในแผนพัฒนารายบุคคล อาทิ ความเชี่ยวชาญในงานที่ปฏิบัติ ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ทางด้านภาษาต่างประเทศ คุณธรรมจริยธรรม และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
  4. การบริหารจัดการความรู้ในองค์การ อาทิ การจัดทำเว็บไซต์ การจัดประชุมโต๊ะกลม การจัดประชุมสภากาแฟ และมุมความรู้หรือศูนย์การเรียนรู้
  5. ดำเนินการจัดกิจกรรมยกย่องเชิดชูเกียรติผู้มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น
  6. ดำเนินการจัดกิจกรรมยกย่องเชิดชูเกียรติผู้กระทำการดี มีคุณธรรม จริยธรรม
  7. ดำเนินการจัดกิจกรรมการส่งเสริมการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ อาทิ PMQA การควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และกิจกรรม 5S เป็นต้น
  8. การจัดทำคำรับรองผลการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ
  9. การดำเนินการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์บุคลากรของสำนักงาน ก.ค.ศ.
- ตามวัฒนธรรม ค่านิยม และมาตรฐานคุณธรรม จริยธรรม ที่สำนักงาน ก.ค.ศ. กำหนด
10. การดำเนินกิจกรรมส่งเสริมสวัสดิการและคุณภาพชีวิตของบุคลากรสำนักงาน ก.ค.ศ.
  11. การจัดทำแผนพัฒนาองค์กรในด้านการปรับปรุงอาคาร สถานที่ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน รวมถึงการจัดซื้อและจัดหาวัสดุอุปกรณ์ ครุภัณฑ์ และyanพาหนะรถยนต์ ให้อิ่อและส่งเสริมต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของสำนักงาน ก.ค.ศ.
  12. การจัดกิจกรรมพัฒนาทีมงานเพื่อพัฒนาระบบงานของสำนักงาน ก.ค.ศ.
  13. จัดกิจกรรมดำเนินการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของสำนักงาน ก.ค.ศ.
  14. จัดกิจกรรมประชุมผู้บริหารสำนักงาน ก.ค.ศ. เป็นรายเดือนเพื่อปรึกษาเพื่อการปฏิบัติและการพัฒนางาน

## บทที่ 4

### การวิเคราะห์ข้อมูล

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

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

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

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

รายละเอียดของการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนต่าง ๆ จะเสนอตามลำดับดังนี้

**ตอนที่ 1 ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูง / ผู้เชี่ยวชาญในสำนักงาน ก.ค.ศ.  
จำนวน 3 คน เกี่ยวกับปัจจัยใดในการปฏิบัติงานของข้าราชการ  
สำนักงาน ก.ค.ศ. และแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพ  
ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ.**

ผู้บริหารระดับสูง / ผู้เชี่ยวชาญ ในสำนักงาน ก.ค.ศ. ทั้ง 3 คน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ  
ปัจจัยใดในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. และแนวทางการส่งเสริมและพัฒนา  
ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. สรุปได้ดังนี้

**1. สภาพแวดล้อมในการทำงาน**

1.1 สถานที่ทำงาน บรรยากาศ และเครื่องอำนวยความสะดวก : เป็นปัจจัยใด  
เนื่องจากในแต่ละวันเราใช้เวลาปฏิบัติงานอยู่ที่ทำงานอย่างน้อย 8 ชั่วโมง สถานที่ทำงาน  
บรรยากาศในที่ทำงาน จึงมีอิทธิพลส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานโดยตรง สถานที่ทำงาน  
จึงต้องมีสภาพเหมาะสม สวายงาน มีแสงสว่าง ปราศจากเสียงและกลิ่นรบกวน รวมทั้งมีวัสดุ  
ครุภัณฑ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ และหากมีช่องทางการสื่อสาร  
ในสำนักงานมากพอที่จะช่วยให้ทราบข่าวความเคลื่อนไหวที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน  
ก็จะทำให้ข้าราชการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**สภาพปัจจัยบัน្តองสำนักงาน ก.ค.ศ.**

1. ในด้านของบรรยากาศ มีการปรับปรุงดีขึ้น ทั้งในเรื่องแสงสว่าง กลิ่นรบกวน  
และความสะดวกต่อการปฏิบัติงาน เช่น ห้องประชุมค้างๆ มีการปรับปรุงให้เหมาะสมแก่การใช้งาน  
แต่พื้นที่การปฏิบัติงานยังน้อยเกินไป

2. ในด้านความปลอดภัย สำนักงานให้ความสำคัญเป็นเรื่องหลัก เช่น การติดตั้ง <sup>\*</sup>  
กล้องวงจรปิด การติดตั้งเครื่องตรวจการเข้าออก เนื่องจากงานของสำนักงาน เกี่ยวข้องกับการให้คุณ  
และโทษแก่คน ทำให้มีความเสี่ยงที่จะถูกทำร้ายจากคนภายนอกได้ ดังนั้น จึงต้องมีมาตรการ  
ไม่ให้บุคคลภายนอกเข้าถึงตัวเจ้าหน้าที่ได้โดยง่าย

3. ในด้านเครื่องอำนวยความสะดวกความสะดวกและอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานมีเพียงพอ  
สามารถรองรับการปฏิบัติงานของข้าราชการ และมีความทันสมัย เนื่องจากมีการสรรหาครุภัณฑ์ใหม่  
ที่มีประสิทธิภาพสูงมากทดแทนครุภัณฑ์ที่เสื่อมสภาพ

4. ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงเกี่ยวกับการคุ้มครองสถานที่ทำงาน และวัสดุอุปกรณ์  
ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ยังทำหน้าที่ไม่สมบูรณ์และทั่วถึง

### แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

1. ผู้บริหารทุกระดับควรเดินไปพบหรือทักทายข้าราชการในช่วงเช้า หรือเย็น อย่างสม่ำเสมอและทั่วถึง เพื่อสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี

2. จัดทำระบบเลี้ยงตามสายในระยะเวลาที่เหมาะสม เพื่อสร้างบรรยากาศในการทำงาน

3. ควรจัดหาสถานที่ภายในกระทรวงศึกษาธิการเพิ่มเติม เพื่อให้สามารถรองรับบุคลากรและมีสถานที่ในการจัดเก็บเอกสารอย่างเพียงพอ

4. จัดทำเครื่องคอมพิวเตอร์ให้ครบตามความจำเป็นและเหมาะสม

5. ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบด้านอาคารสถานที่และวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานควรคงตรวจสอบอยู่เสมอว่าในแต่ละภารกิจ แต่ละกลุ่ม และในแต่ละห้อง ควรจะมีอะไรบ้าง ว่าความครบถ้วนสมบูรณ์ตามความจำเป็นหรือไม่ ต้องอยู่ระหว่างคุณภาพให้ดีและเหมาะสมอยู่เสมอ เช่น อุปกรณ์ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ควรมีความพร้อม ไม่ควรจะต้องรอให้ร้องขอถึงจะได้ แต่ ผู้อำนวยการ ไม่ต้องรอให้ผู้รับบริการร้องเรียน ถ้าปฏิบัติตามหน้าที่ก็จะทำให้เกิดความรู้สึกที่ดี ต่อผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง

1.2 พฤติกรรมการทำงานของบุคคล : เป็นปัจจัยสำคัญในการทำงาน ภายใต้ภาระงานมีส่วนให้แต่ละบุคคลเขียนหรือเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานได้ เมื่อมีตัวแบบให้เห็นและนำมาติดตาม ก็จะเกิดเป็นธรรมเนียมปฏิบัติ คนอื่นๆ ก็จะเริ่มปฏิบัติตามคนส่วนใหญ่ขององค์กร คนที่ไม่ปฏิบัติตาม ต่อไปก็จะอยู่ร่วมกับคนอื่นไม่ได้ ต้องลาออกจากไป

#### สภาพปัจจุบันของสำนักงาน ก.ค.ศ.

1. มีข้าราชการบางคนไม่ค่อยคร่ำคร้นในเรื่องเวลาปฏิบัติราชการ เนื่องจากการลงลายมือชื่อมาทำงานแต่เช้า แต่เริ่มทำงาน 9.00 น. หรือกลับบ้านก่อนเวลาเลิกงาน และไม่ค่อยมีความกระตือรือร้นเรื่อยๆ เนื่อยๆ ในการทำงาน

2. การทำงานบางแห่งต่างคนต่างทำงาน การให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลในเรื่องงานยังมีน้อย

### แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

1. สำนักงาน ก.ค.ศ. ควรนำกฎระเบียบการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการมาใช้อย่างเคร่งครัดและเสนอภาคกันทุกภารกิจ

2. ควรมีคู่มือการปฏิบัติงานในแต่ละเรื่อง และจัดให้มีการอบรมซึ่งรายละเอียดเนื้อหา

3. ควรจัดให้มีการอบรมเพื่อสอนและพัฒนาทักษะการนำเสนอต่อที่ประชุมให้กับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติทุกคน รวมทั้งในการจัดทำวาระการประชุมขอให้รวมเรื่องลักษณะเดียวกันอยู่ในวาระการประชุมเดียวกัน

4. ควรใช้ระบบสารสนเทศเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานให้มากขึ้น
5. ผู้บริหารควรดูแลให้คำแนะนำข้าราชการบรรจุใหม่ให้มีพฤติกรรมที่เหมาะสม และชี้ให้เห็นพฤติกรรมที่ดีและไม่ดี เพื่อให้ปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้อง
6. ให้นำพฤติกรรมของบุคคลไปเป็นข้อมูลในการพิจารณา ความคืบความชอบ เพื่อเลื่อนตำแหน่งด้วย

**2. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ :** เป็นปัจจัยฐาน เนื่องจากข้าราชการเข้าสู่ตำแหน่งตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง การที่ผู้บังคับบัญชาอบรมหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ตรงกับความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่ (Put the Right Man on the Right Job) ความตันด์ รวมทั้งความชอบการปฏิบัติงานประจำ งานท้าทาย หรืองานที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์ จะทำให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

#### สภาพปัจจัยของสำนักงาน ก.ศ.ศ.

1. ลักษณะงานที่ปฏิบัติเป็นไปตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครุและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551
2. การแบ่งงานเป็นไปตามภารกิจที่กำหนดไว้ในประกาศสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ แต่การแบ่งงานแต่ละภารกิจยังไม่ชัดเจน ทำให้ไม่มีเจ้าภาพ ในการทำงานบางเรื่อง
3. การแบ่งอัตรากำลังในแต่ละภารกิจยังไม่สอดคล้องกับปริมาณงาน เห็นได้จากบุคลากรบางภารกิจไม่มีงานทำ แต่บางภารกิจมีปริมาณงานมากเกินอัตรากำลัง
4. การทำงานเป็นเชิงรับ ส่วนมากเป็นงานประจำ ลักษณะงานยังเป็นการรวมอำนาจ ทำให้บุคลากรไม่ได้คิดสร้างสรรค์งานที่ท้าทายหรือทำงานเชิงรุก
5. ผู้บังคับบัญชาอบรมงานให้ไม่ตรงกับความสามารถ ความตันด์ เนื่องจากขาดข้อมูล ทำให้เจ้าหน้าที่ไม่อยากทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย หัวหน้าบุคลากรทำให้ลูกน้องไร้คุณค่า แต่มีการหมุนเวียนงาน ทำให้เจ้าหน้าที่ได้ตรวจสอบงานค้างค้างๆ และมีการปรับเปลี่ยนงาน ซึ่งทำให้เกิดการพัฒนาตนเอง

#### แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

1. ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีลักษณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเข้าพนและปรึกษาหารือ ในเรื่องงานที่ได้รับมอบหมายได้ทุกเวลาเมื่อมีปัญหา และผู้บังคับบัญชาสามารถอบรมหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ตรงตามความตันด์ และสามารถที่จะสอนงานได้อย่างชัดเจน
2. การจัดให้ทุกคนนำความรู้ที่เคยได้รับรู้มาพูดคุยให้คนอื่นฟัง ซึ่งเป็นการกระตุ้นความจำของตนเอง (Refresher Course) และจะต้องพูดในเชิงการนำมายใช้ประยุกต์ (Apply) ใช้เกี่ยวกับงานด้วย “ไม่ใช้พูดในเชิงทฤษฎี” (Theory Approach)

3. ควรตั้งทีมวิชาการเฉพาะของสำนักงาน เพื่อพิจารณากฎระเบียบต่าง ๆ โดยตั้งเฉพาะคนในสำนักงาน ก.ค.ศ. ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความรู้ลึกในเรื่องนั้นๆ เป็นอย่างดีมาร่วมกันพิจารณาซึ่งจะสามารถแก้ปัญหาให้สำนักงานได้

4. ฝ่ายบริหารต้องหาแนวทางให้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไป และหาข้อมูลในเรื่องความสามารถและความต้องการของข้าราชการให้ได้อย่างเพียงพอ ข้าราชการต้องรู้จักตั้งรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการหมุนเวียนงานให้ได้ และพยายามศึกษาเรียนรู้งานใหม่ๆ เพื่อไม่ให้เกิดความเบื่อหน่ายในงานและถูกมองว่าเป็นความลื้อชาที่จะปฏิบัติงานในที่สุด

5. ตั้งคณะกรรมการประสานงานค้างให้แล้วเสร็จภายใน 1-3 เดือน โดยรองเลขานุการ ก.ค.ศ. เป็นประธาน และนำคนที่มีความรู้แต่ละภารกิจมาเป็นคณะกรรมการทำงาน อาจทำงานในตอนนี้ยังคงทุกวัน

6. งานที่เข้มงวดหลังเป็นโครงสร้างภายในแล้วให้มีความรับผิดชอบของแต่ละภารกิจ
7. จัดประชุมเพื่อพิจารณาปรับปรุงเนื้อหาในหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละภารกิจ
8. เพิ่มการทำงานเชิงรุกให้มากขึ้น

**3. ผลตอบแทนและรายได้ :** เป็นปัจจัยฐาน แม่ของภาคถือได้ว่าเงินเป็นปัจจัยสำคัญในการดำรงชีวิตเมื่อข้าราชการมีผลตอบแทนและรายได้เพียงพอต่อการดำรงชีวิต ก็จะมีความตั้งใจในการทำงาน ไม่ต้องกังวลเรื่องส่วนตัว แต่ในทางกลับกันหากคนใดมีปัญหานี้เรื่องการเงิน จิตใจเกิดความกังวล ก็จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้วย อย่างไรก็ตามในปัจจุบันระบบราชการถือว่าค่อนข้างคิดว่ามีการเดือนขึ้นเงินเดือน 2 ครั้งต่อปี เพื่อให้สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบัน โดยเฉพาะ ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551 จะประเมินผลจากการปฏิบัติงาน กำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลและสมรรถนะ ส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่อย่างไรก็ต้องให้ข้าราชการพลเรือน ก็ยังได้รับอัตราเงินเดือนและเงินรางวัลน้อยกว่าเมื่อเทียบกับข้าราชการตุลาการ และข้าราชการส่วนท้องถิ่น จึงต้องหาแนวทางในการจูงใจให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแทน เช่น การให้ได้รับค่าตอบแทนในการทำงาน หรือเงินรางวัลอื่น เป็นต้น

#### สภาพปัจจุบันของสำนักงาน ก.ค.ศ.

1. กรณีที่ข้าราชการมีงานเร่งด่วนหรือปฏิบัติงานไม่ทัน สำนักงานมีนโยบายให้มีการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการตามความจำเป็น
2. กรณีเงินสวัสดิการของสำนักงาน เนื่องจากสำนักงานมีรายได้จากการขายหนังสือเพียงอย่างเดียว ทำให้มีรายได้ไม่มากนัก การใช้จ่ายจึงต้องมีความระมัดระวังมาก ทำให้ไม่สามารถนำไปใช้เป็นสิ่งจูงใจให้กับเจ้าหน้าที่เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพได้มากเท่าที่ควร

3. ในเรื่องของการพิจารณาความตีความชอบ สำนักงาน ก.ค.ศ. ได้ดำเนินดึงระบบคุณธรรมเพื่อให้เกิดความยุติธรรมกับทุกคน

#### แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

1. ควรหาแนวทางที่จะเพิ่มรายได้ให้กับเงินสวัสดิการให้มากขึ้น รวมทั้งควบคุนการใช้จ่ายให้มีความเหมาะสม

2. ควรกำหนดให้ข้าราชการพลเรือนระดับชำนาญการได้รับเงินประจำตำแหน่ง เทียบเท่าครูชำนาญการ และเห็นควรยกเลิกการให้เงินประจำตำแหน่งเพิ่ม 1 เท่า ในภาพรวม

3. กำหนดลักษณะของงานที่จะตรงกับหลักเกณฑ์การทำงานล่วงเวลา เช่น กำหนดระยะเวลาปฏิบัติงาน การกำกับดูแล เกณฑ์ผลงาน/เป้าหมาย การรายงานผลการดำเนินงาน และทำงานล่วงเวลาเฉพาะตัวบุคคลตามที่มีเหตุผลจำเป็นและเบิกค่าล่วงเวลาตามที่ปฏิบัติงานจริง

4. ควรจัดสวัสดิการต่าง ๆ ให้กับเจ้าหน้าที่ทุกคนตามความเหมาะสมที่จะได้รับ และเป็นไปตามกฎหมายเบื้องต้นของทางราชการ

#### 4. โอกาสและความก้าวหน้าในงาน

4.1 ความมั่นคงของงาน : เป็นปัจจัยฐานะ เนื่องจากโดยธรรมชาติของมนุษย์ ต้องการความมั่นคง เพราะจะนำไปสู่ความสุข และเมื่อเข้ามาสู่ระบบราชการแล้ว การออกจากราชการ เป็นเรื่องยาก มีขั้นตอนที่ยุ่งยากซับซ้อน ภาวะเศรษฐกิจและสังคมมีผลกระทบต่อข้าราชการน้อยมาก หากรู้จักใช้อย่างพอเพียง แต่เมื่อเปรียบเทียบข้าราชการที่ทำงานในองค์กรที่มีความมั่นคงมาก กับข้าราชการที่ทำงานในองค์กรที่มีความมั่นคงน้อยกว่า ประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการ ที่อยู่ในองค์กรที่มีความมั่นคงมากก็ย่อมจะดีหรือสูงกว่า เพราะไม่ต้องกังวลใจว่าหน่วยงานจะเป็นอย่างไรในอนาคต ซึ่งย่อมหมายถึงอนาคตของตัวข้าราชการ เช่นกัน

#### สภาพปัจจุบันของสำนักงาน ก.ค.ศ.

ในด้านความมั่นคงขององค์กรถือว่ามีความมั่นคงสูง เนื่องจากการขับเคลื่อน ตำแหน่งทางราชการหรือการขับเคลื่อนองค์กรเป็นไปได้อย่าง การให้ออกจากงาน โดยไม่มีความผิดทางวินัยไม่เคยเกิดขึ้น นอกจากนี้ เนื่องจากเป็นองค์กรหลักที่ดูแลงานด้านบริหารงานบุคคล ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งมีความสำคัญมาก โอกาสที่จะถูกยุบเลิกหรือ

ปรับเปลี่ยนจึงเป็นไปได้ยาก ดังนั้น ข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. จึงถือได้ว่ามีความมั่นคงในการทำงาน เช่นเดียวกัน รวมทั้ง สำนักงาน ก.ค.ศ. ได้มีการส่งเสริมให้ข้าราชการมีคุณภาพชีวิตที่ดี แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

1. ความมีการปรับโครงสร้างของสำนักงานให้เป็นองค์กรที่มีความอิสระในการบริหารงานมากยิ่งขึ้น มีลักษณะเป็นกรรมและนิติบุคคล

2. ควรปลูกจิตสำนึกในเรื่องความพอเพียงและความเป็นไทย

4.2 ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน : เป็นปัจจัยฐานะ เนื่องจากความก้าวหน้าในการทำงานมีความเกี่ยวข้องกับชีวิตเปลี่ยน 2 ด้าน ก็คือ ด้านร่างกายและด้านจิตใจ ด้านร่างกายนั้น ก้าวคืบ เมื่อมีความก้าวหน้า ได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น มีรายได้มากขึ้น ก็ย่อมส่งผลต่อการดำรงชีวิตให้มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ส่วนทางด้านจิตใจนั้น เมื่อมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ก็ย่อมทำให้เกิดความสุข ความภาคภูมิใจ อย่างที่จะทำงานให้ดีขึ้นต่อไป

สภาพปัจจุบันของสำนักงาน ก.ค.ศ.

ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. เป็นไปตามระบบการส่งเสริมให้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงานทำได้เฉพาะตามโครงสร้างและภาระให้ระเบียบที่มีอยู่ สาเหตุเนื่องจากโครงสร้างของสำนักงาน ก.ค.ศ. ยังไม่มีการปรับใหม่ ทำให้เจ้าหน้าที่ขาดช่วง กำลังใจและเกิดความท้อใจ เจ้าหน้าที่ระดับล่างยังไม่ได้รับการคุ้มครองเท่าที่ควร แต่อย่างไรก็ต้องช่วง 2 ปีที่ผ่านมา ข้าราชการได้รับการสนับสนุนให้มีความก้าวหน้ามากขึ้น จากการปรับตำแหน่งสูงขึ้นจำนวนมาก เมื่อมีตำแหน่งกว้าง ข้าราชการได้รับการเลื่อนขึ้น เลื่อนตำแหน่งไปตามลำดับ ไม่มีการปล่อยว่าง การคัดเลือกคนเข้าสู่ตำแหน่งก็ยอมรับได้ในระดับหนึ่ง ทำให้เกิดช่วง และกำลังใจในการทำงานเพิ่มมากขึ้น ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการเพิ่มมากขึ้น ตามไปด้วย

### แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

1. ควรกำหนดแนวทางหรือหลักเกณฑ์คัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งให้เป็นสากล มีเกณฑ์คุณสมบัติขึ้นตໍาของสำนักงาน ก.ค.ศ. ที่ไม่ขัดแย้งกับสำนักงาน ก.พ. และประกาศเป็นนโยบายให้ชัดเจน
2. มีคณะกรรมการสรรหาบุคคลการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ประกอบด้วยเลขานุการ ก.ค.ศ. รองเลขานุการ ก.ค.ศ. และกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นเลขานุการ
3. ควรเปิดโอกาสให้ข้าราชการได้แสดงผลงานของตน แสดงศักยภาพที่มีอยู่ เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการพิจารณาการเลื่อนตำแหน่ง ให้เกิดความมุ่งมั่นมากที่สุด
4. ควรคุ้มครองและส่งเสริมข้าราชการที่บรรจุเข้ามาใหม่ หัวหน้างานตรวจสอบงานให้กับข้าราชการที่บรรจุเข้ามาใหม่ และไม่ควรอดติ (Bias) กับลูกน้อง ซึ่งการผูกใจเจ้าหน้าที่ใหม่ ให้รักและผูกพันสำนักงานนั้นมีความสำคัญมาก
5. มีแผนงาน/โครงการของสำนักงานที่แน่นอนชัดเจน และประกาศให้ได้รับรู้ ทั่วทั้งสำนักงาน ถ้าผู้ใดสนใจไปนำเสนอพิจารณาดู แล้วไปยื่นใบสมัคร และควรจะดูแลให้ทั่วถึงทุกคน
6. ความมีการอบรมและสอนงาน อาจจะเป็นคนภายในหรือภายนอกสำนักงาน ที่มีความรู้จริงมาให้ความรู้กับเจ้าหน้าที่ในสำนักงาน

### 5. ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน

- 5.1 ระดับเพื่อนร่วมงาน : เป็นปัจจัยฐานะ เนื่องจากการปฏิบัติงานโดยรวม มีความร่วมมือร่วมใจกัน มีการประสานสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานกับบุคคลในหน่วยงาน จึงทำให้งานสำเร็จอย่างรวดเร็ว รวมทั้งการมีเพื่อนร่วมงานที่ดี การทำงานเป็นไปด้วยความราบรื่น ที่สำคัญอ่อนต่างๆ ของคัวเรา บางครั้งต้องให้คนอื่นช่วยเหลือและบอกเราจะได้พัฒนาตนเองต่อไปได้อย่างดีกว่าเป็นการก้าวกระโดด

#### สภาพปัจจุบันของสำนักงาน ก.ค.ศ.

1. ในภาพรวมทุกคนเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดีต่อกัน โดยเฉพาะเรื่องการพัฒนาองค์กร ทุกคนมุ่งมั่นที่จะทำงานเป็นทีม
2. บุคคลสำนักงาน ก.ค.ศ. มีความรับผิดชอบและมีมนุษย์สัมพันธ์

3. ข้าราชการในสำนักงาน ก.ค.ศ. จะอยู่กันเป็นกลุ่ม ๆ หากความจริงใจต่อ กัน แต่การปฏิบัติงานก็ยังให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันอยู่บ้าง

#### แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

กรมกิจกรรมหรือหน่วยงานให้ผู้ร่วมงานมีความจริงใจต่อ กัน เป็นเพื่อนที่พร้อม ที่จะทำอะไรให้ด้วยความเต็มใจ ไม่ทำให้เขาลำบากใจ ซึ่งความผูกพันระหว่างเพื่อนร่วมงานจะทำ ให้เกิดความผูกพันกับองค์กรด้วย

5.2 ระดับผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา : เป็นปัจจัยฐานะ เนื่องจากการ จะให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาต่างต้องให้ความเชื่อถือ ความไว้วางใจ ให้กำลังใจซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดความสร้างสรรค์ร่วมกัน ต่างคนต่างต้องรู้บทบาท ของตนเองและแสดงบทบาทไปตามนั้น ทั่วผู้บังคับบัญชาจะต้องมีนโยบายที่ชัดเจน เพื่อให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบเป็นอย่างมากในการทำงาน ผู้บังคับบัญชาที่ดีนั้น ต้องมีภาวะผู้นำ มีความสามารถ มีความรับผิดชอบ มีคุณธรรม มีทัคคุณคติที่ต้องผู้ใต้บังคับบัญชา และต้องยอมรับข้อกพร่องของตนเอง เพื่อให้เกิดความเชื่อถือซึ่งกันและกัน

#### สภาพปัจจัยบัน្តองสำนักงาน ก.ค.ศ.

1. บรรยายการบังคับบัญชาดีมาก ผู้บริหารทุกระดับให้ความเป็นกันเอง และเป็นธรรม มีลักษณะของผู้บริหารที่ดี

2. ในระดับผู้บริหารมองว่ามีการไว้วางใจในการทำงานอย่างดีมาก เพราะทุกคน ต่างมีความรับผิดชอบและรู้หน้าที่ของตนเองมีการรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานให้โอกาส ผู้ใต้บังคับบัญชาชี้แจงและให้ข้อมูลในทุกเรื่อง

3. ในระดับเจ้าหน้าที่ที่มีความขัดแย้งบ้าง โดยส่วนใหญ่เกิดจากการใช้คำพูด ซึ่งเน้นอนว่าบ่อมส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานบ้าง

#### แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

1. ต้องพัฒนาในทุกระดับ ไม่เฉพาะความรู้ในทางวิชาการ แต่ต้องพัฒนาในด้าน จิตวิทยาด้วย โดยเฉพาะในระดับหัวหน้าและผู้อำนวยการ เพื่อให้เข้าใจในความแตกต่างของปัจจัย บุคคลและสังคม จะใช้วิธีการประสานงานกับคนทุกคนเหมือนกันไม่ได้ รวมทั้งการควบคุมอารมณ์ และการใช้ภาษาในการสื่อสารต้องมีความหมายสมดุล

2. ต้องเน้นให้เกิดการสื่อสารภายในที่ดี ในระหว่างระดับชั้น เพื่อไม่ให้เกิด ความเข้าใจผิด การถ่ายเทข้อมูลข่าวสารต้องชัดเจน

3. ผู้บังคับบัญชาควรคุ้มและเอาใส่ในทุกๆ สุขของลูกน้อง แต่ต้องไม่เข้าไปยุ่งใน เรื่องส่วนตัวของลูกน้อง

4. ควรรักษาภลุ่มสีที่เปลี่ยนไปในการพัฒนาทีมงาน และควรจัดกิจกรรมร่วมกันเป็นประจำและต่อเนื่อง
  5. ควรประชาสัมพันธ์กิจกรรมศูนย์เรียนรู้และหากิจกรรมใหม่ ๆ มาเพิ่มเติม
  6. กระตุ้นจิตสำนึกรับการบูรณาการขององค์กร
  7. ผู้บังคับบัญชาควรเดินไปพบปะทักษายผู้ใต้บังคับบัญชา
  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 มีความคิดเห็น  
เกี่ยวกับปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. และแนวทางการส่งเสริม  
และพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. มีดังนี้

**กลุ่มที่ 1 กลุ่มผู้อำนวยการภารกิจ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงาน  
ของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. และแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน  
ของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. ดังนี้**

**1. สภาพแวดล้อมในการทำงาน**

1.1 สถานที่ทำงาน บรรยากาศ และเครื่องอำนวยความสะดวก : เป็นปัจจัยจูงใจ  
เนื่องจากสถานที่ทำงาน และบรรยากาศในการทำงาน เป็นแรงจูงใจอย่างมากที่จะทำให้ข้าราชการ  
ปฏิบัติงานอย่างมีความสุข และถ้ามีเครื่องอำนวยความสะดวกพร้อมก็จะช่วยส่งเสริมให้ปฏิบัติงาน  
ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นนั้น ดังนั้นสถานที่ทำงาน บรรยากาศและครุภัณฑ์ที่จำเป็นต่อการ  
ปฏิบัติงานถ้วนหน้ามีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร

**สภาพปัจจัยบัน្តองสำนักงาน ก.ค.ศ.**

ผู้บริหารเห็นว่าสำนักงาน ก.ค.ศ. มีความสะอาดเรียบร้อยดี เมื่อทางานโดยราย  
穰มีระดับ 5 ส. ที่สำนักงานให้ความสำคัญอย่างมาก แต่พื้นที่ในการปฏิบัติงาน  
ของสำนักงาน ก.ค.ศ. โดยรวมแล้วค่อนข้างคับแคบ เพราะต้องแบ่งพื้นที่เพื่อเก็บผลงานทางวิชาการ  
บางส่วน สำหรับห้องประชุมมีเพียง 3 ห้อง ซึ่งถือว่าน้อยเกินไปสำหรับองค์กร  
ของ อ.ก.ค.ศ. วิสามัญฯ อ.ก.ค.ศ. วิสามัญและพากิจฯ การประชุมผู้บริหารของสำนักงาน ก.ค.ศ.  
ที่มีการประชุมเป็นประจำทุกเดือน และอื่นๆ ส่วนเครื่องอำนวยความสะดวกความสะดวก เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์  
มีไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน เพราะเจ้าหน้าที่จำเป็นต้องใช้ในการศึกษาเรียนรู้  
และมีความล่าช้าในการคุ้มครองข้อมูลเมื่อเครื่องเกิดปัญหา ส่วนเครื่องสำเนาดิจิตอล  
และเครื่องถ่ายเอกสาร มีไม่เพียงพอต่อการใช้งาน

### แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

1. ควรขอสนับสนุนพื้นที่และงบประมาณสำหรับจัดตั้ง สำนักงาน ก.ค.ศ. แห่งใหม่ ให้มีความเหมาะสมกับการกิจและอัตรากำลังของสำนักงาน ก.ค.ศ.
  2. ควรจัดหาวัสดุครุภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูงให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน และสร้างจิตสำนึกในการช่วยกันบำรุงดูแลรักษา เพื่อให้การใช้งานเกิดความคุ้มค่าและได้ประโยชน์สูงสุด
- 1.2 พฤติกรรมการทำงานของบุคคล :** เป็นปัจจัยฐานใจ เนื่องจากพฤติกรรมการทำงานของแต่ละบุคคลจะส่งผลต่อการทำงานเป็นอย่างมาก ถ้าในสถานที่ทำงานมีคนเห็นแก่ตัวมาก ก็จะทำให้งานไม่ประสบผลสำเร็จได้ แต่ถ้าทุกคนให้ความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกันก็จะทำให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพ และมีผลลัพธ์เชิงงานสูง

### สภาพปัจจุบันของสำนักงาน ก.ค.ศ.

ความสัมพันธ์ส่วนตัวไม่มีปัญหา แต่การทำงานจะเป็นลักษณะของตัวคนต่างหาก ขาดระบบพี่เลี้ยง การได้รับมอบหมายงานที่ไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ จึงเป็นผลให้ทำงานได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ และบางงานไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกันขาดการสื่อสารที่ดี ก่อให้เกิดปัญหา งานที่มีต้องทำค่อนข้างงานอื่นที่เสร็จแล้ว แต่ขาดการประสานที่ดีจึงทำให้งานขาดความต่อเนื่อง ทำให้ต้องเริ่มงานกันใหม่ จึงเกิดความล่าช้า และสิ้นเปลืองงบประมาณโดยใช้เหตุ

### แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

1. จัดทำคู่มือในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากร ได้เข้าถือและปฏิบัติไป ในทิศทางเดียวกัน และขณะเดียวกันต้องส่งเสริมระบบพี่เลี้ยง (Coaching System) ส่งเสริมการทำงานแบบมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมในลักษณะของ Cross Function
2. ผู้บังคับบัญชาต้องมีภาวะความเป็นผู้นำ มีวิสัยทัศน์ สามารถให้คำปรึกษา แนะนำ และแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่างๆ ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ในงานที่มีมอบหมายได้เป็นอย่างดี
3. งานที่มีลักษณะเหมือนกัน หรือมีความสอดคล้องกัน ควรพิจารณาวางแผน ดำเนินการไปพร้อมๆกัน เพื่อให้งานเกิดความต่อเนื่อง สอดคล้องกันและเป็นลักษณะใช้ทรัพยากร่วมกัน ได้อีกทางหนึ่ง

2. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ : เป็นปัจจัยฐานใจ เนื่องจากการได้รับมอบหมายงานที่คนดังจะทำให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### สภาพปัจจุบันของสำนักงาน ก.ค.ศ.

จะเห็นได้ว่าบุคลากรจะปฏิบัติงานในลักษณะเดิมๆ ซ้ำกัน ทุกวันเป็นเวลานานหลายปี โดยไม่ได้รับมอบหมายงานที่มีความท้าทายหรืองานใหม่ๆ ทำให้เกิดความรู้สึกเบื่อในงานที่ปฏิบัติ ประกอบกับการได้รับมอบหมายงานที่ไม่มีความสนับสนุน ไม่ตรงกับความสามารถ งานที่คิดว่าไม่ชอบ

หรือได้รับมอบหมายงานมากเกินไป แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นก็ขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคล บางคนอาจชอบงานที่ทำทายงานที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์ หรือต้องการเรียนรู้งานใหม่ๆ ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้สามารถส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในทางที่ลอดลงหรือเพิ่มขึ้นได้

#### แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

1. จัดทำฐานข้อมูลส่วนบุคคล เพื่อเป็นข้อมูลในการจัดอัตรากำลังให้มีความเหมาะสม ในเรื่องของงานและคน เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด
2. สร้างวัฒนธรรมการยอมรับการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กร
3. กำหนดให้ในฝ่ายเดียวกันต้องทำงานร่วมกันเป็นคู่ (Buddy Worker) สามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ เมื่อคนใดคนหนึ่งติดภารกิจไม่สามารถปฏิบัติงานได้
4. กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานของแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน และชี้แจงให้ทุกคนรับทราบและถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด
5. ส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม ศึกษาเพิ่มเติม เพื่อเพิ่มศักยภาพ ในตนเองและสามารถนำมายกระดับความสามารถในการปฏิบัติงานที่ปฏิบัติ

3. ผลตอบแทนและรายได้ : เป็นปัจจัยจูงใจ เนื่องจากผลตอบแทนและรายได้ เป็นสิ่งที่จำเป็นในการดำรงชีวิตอยู่ทั้งตนเองและครอบครัว ถ้ามีรายได้เพียงพอไม่เดือดร้อน ก็จะเป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ

#### สภาพปัจจุบันของสำนักงาน ก.ค.ศ.

ผลตอบแทนและรายได้ เช่น เงินเดือน เงินรางวัล สิทธิประโยชน์เกื้อภูมิอื่น ในส่วนของข้าราชการกับภาคเอกชนไม่สามารถเปรียบเทียบกันได้ แต่ระหว่างข้าราชการตัวยกัน จะเห็นความแตกต่างในเรื่องระบบบัญชีเงินเดือน โดยเฉพาะเมื่อเทียบกับข้าราชการตุลาการ ที่นี่ได้ว่าบัญชีเงินเดือนของข้าราชการพลเรือนเงินเดือนน้อยกว่าเกือบ 2 เท่า สำหรับเงินรางวัล มีระบบเงินรางวัลเป็นสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน แต่มีความไม่เท่าเทียมกันในการจัดสรรเงินรางวัล ให้แก่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งมีแตกต่างกันอย่างมาก โดยเฉพาะเมื่อเปรียบเทียบกับบางหน่วยงาน จะได้รับเงินรางวัลเป็นเดือน จะเห็นได้ว่าองค์กรได้ให้ความสำคัญในเรื่องของผลตอบแทน รายได้และสิทธิประโยชน์เกื้อภูมิอื่น บุคลากรในองค์กรนี้จะทุ่มเทและมีใจจริงรักภักดีต่องค์กรนี้

#### แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

1. เงินเดือน ควรปรับฐานเงินเดือนให้ใกล้เคียงกับภาคเอกชน และลดช่องว่าง ระดับเงินเดือนระหว่างข้าราชการแต่ละประเภท

2. เงินรางวัล ควรทบทวนระบบการจัดสรรเงินรางวัล ไม่ควรมีช่องว่างมาก ระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานกันมาก และเพิ่มเงินรางวัลให้ทัดเทียมกับหน่วยงานอื่นซึ่งได้เงินรางวัลเป็นเดือน

3. ค่าเช่าบ้าน ควรปรับให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน และสวัสดิการค่าเช่ามีเห็นน้ำหน้า สำหรับผู้ไม่มีสิทธิเบิกค่าเช่าบ้าน ส่วนค่ารักษาพยาบาลควรปรับปรุงให้เบิกค่ารักษาพยาบาลในคลินิกนอกเวลา และโรงพยาบาลเอกชนได้ตามความเหมาะสม

4. รองรับส่งเสริม เกี่ยวกับการดำรงชีวิตแบบเศรษฐกิจพอเพียง

#### 4. โอกาสความก้าวหน้าในงาน

4.1 ความมั่นคงของงาน : เป็นปัจจัยฐาน เนื่องจาก บุคคลที่เข้ามาในระบบราชการ เพราะอาศัยรับราชการมีความมั่นคงในการทำงาน ระบบบริหารงานบุคคลมีหลักความมั่นคงรวมอยู่ด้วย ระบบราชการสามารถอยู่ได้จนถึงเกี้ยงอาชญากรรม หากห่อนความสามารถ หรือทำผิดวินัยร้ายแรง ก็มีคณะกรรมการสอบสวนเพื่อพิจารณาในชั้นแรกก่อน

##### สภาพปัจจุบันของสำนักงาน ก.ค.ศ.

จากความรู้สึกว่าอาชีพราชการเป็นอาชีพที่มั่นคงนั้น ก็อาจเป็นปัจจัยหนึ่ง ที่ทำให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานลดลงได้ แต่ยังไรมีรากฐานให้ระบบการประเมินผล การปฏิบัติงาน และคำรับรองการปฏิบัติงาน มาเป็นเครื่องมือในการจัดการให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน สำหรับสำนักงาน ก.ค.ศ. นั้น โดยระบบมีความมั่นคงในอาชีพ แต่ไม่มั่นคง ในสถานภาพของหน่วยงาน เดิมหน่วยงานมีฐานะเป็นนิติบุคคลเทียบเท่ากรม แต่ถูกลดสถานะ เป็นหน่วยงานภายใต้สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ภายหลังจากการปฏิรูประบบราชการ ทำให้ข้าราชการภายใต้สำนักงาน ก.ค.ศ. ขาดวัฒนธรรมในการปฏิบัติงาน จึงส่งผลให้มีข้าราชการในสังกัดของโอน/้ายไปหน่วยงานอื่นที่มีความมั่นคงทางสถานภาพกว่า

##### แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ผู้บริหารต้องเร่งดำเนินการขับเคลื่อนการปรับปรุงสถานภาพของสำนักงาน ก.ค.ศ. ให้เป็นนิติบุคคล มีฐานะเทียบเท่ากรม

4.2 ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน : เป็นปัจจัยฐาน เนื่องจากความก้าวหน้า ในหน้าที่การงานเป็นไปตามที่มาตรฐานตำแหน่งกำหนด ถ้าทุกคนได้รับการเดือนชั้นเดือนตำแหน่ง เป็นไปตามระบบ ก็จะเป็นแรงจูงในการปฏิบัติงานอย่างมาก

##### สภาพปัจจุบันของสำนักงาน ก.ค.ศ.

ระบบเดือนชั้นเดือนตำแหน่งปัจจุบันยังไม่มีความเหมาะสม ยังไม่มีการกำหนด ความก้าวหน้าในสายอาชีพของข้าราชการที่ชัดเจน (Career Path) ลักษณะนี้มีความสามารถ แต่ก็ไม่มี

ตำแหน่งรองรับ ส่วนระบบ Fast Track เป็นระบบที่คัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถด้านภาษาต่างประเทศ ไม่ใช่คัดเลือกจากการประเมินผลงานหรือความรู้ความเชี่ยวชาญในงานที่ปฏิบัติ สำหรับสำนักงาน ก.ค.ศ. ผู้บริหารของหน่วยงานระดับผู้อำนวยการภารกิจ/สำนักงาน ไม่มีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น เช่น รองอธิบดีหรือปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เนื่องจากโครงสร้างปัจจุบัน ทำให้ไม่มีคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์ ที่สำคัญหน่วยงานยังไม่มีการกำหนดความก้าวหน้าในสายงานของข้าราชการ (Career Path) ที่เป็นรูปธรรม และยังไม่มีแผนที่เส้นทางความก้าวหน้าของแต่ละตำแหน่ง (Road Map) แม้จะมีบุคลากรที่ดำรงตำแหน่งในระดับ 8 จำนวนมาก ที่สมควรจะได้เลื่อนระดับ แต่มีข้อจำกัด คือ ไม่มีตำแหน่งรองรับในระดับที่สูงขึ้น ขาดงบประมาณและต้องขออนุมัติจากสำนักงาน ก.พ.

#### **แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน**

1. สำนักงาน ก.พ. ซึ่งเป็นหน่วยงานที่คุ้มครองความก้าวหน้าในสำนักงาน ก.ค.ศ. ต้องเป็นหน่วยงานหลักในการวางแผนยัตรากำลังคน (Manpower Planing) โดยวางแผนความต้องการ กำลังคน วางแผนการจัดหานคน การวางแผนการพัฒนาและใช้กำลังคนและการวางแผนวิจัยกำลังคน
2. ต้องปรับปรุงมาตรฐานตำแหน่ง การขยายตำแหน่งกระบวนการกระจายอำนาจ ให้แต่ละส่วนราชการ เพื่อให้สอดคล้องกับระบบงบประมาณ
3. ในบางสายงานต้องแก้ไขการกำหนดความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการ ให้สามารถเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งได้
4. มีระบบพี้เดี้ยงในการสอนงาน กำหนด Roadmap ของตำแหน่งและของแต่ละบุคคล รวมทั้งการจัดทำแผนการสร้างทายาท (Substation Plan หรือ Succession Plan)

#### **5. ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน**

5.1 ระดับเพื่อนร่วมงาน : เป็นปัจจัยฐานะ เนื่องจากถ้าเพื่อนร่วมงานมีปฏิสัมพันธ์ ที่ดีต่อกัน ช่วยเหลือเกื้อกูล แลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการสอนงานซึ่งกันและกัน ให้ความเคารพ ต่อผู้อ่อนน้อมถ่อมตน ซึ่งจะส่งเสริมสร้างความรู้สึกที่ดีต่อกัน ก็จะส่งผลต่อบรรยากาศในการทำงานที่ดี และการปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพในทิศทางที่สูงขึ้นได้

#### **สภาพปัจจุบันของสำนักงาน ก.ค.ศ.**

เพื่อนร่วมงานที่อยู่ในระดับเดียวกันและคนละระดับ มีความต้องการ แนวคิด ที่ต่างกันหาก ขาดการสื่อสารที่ชัดเจน ขาดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน รวมทั้งการได้รับ มอบหมายงานที่มีความสำคัญต่างกันจากผู้บังคับบัญชา จึงทำให้คิดว่าตนเองไม่ได้รับความสำคัญ หรือไม่มีความสามารถ และเกิดข้อเปรียบเทียบระหว่างผู้ร่วมงาน ซึ่งส่งผลต่อการทุ่มเทในงาน บุคลากรเกิดความท้อแท้

### **แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน**

1. สร้างวัฒนธรรมองค์กร ในการมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม การทักษะ
2. จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงาน และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งจากบุคลากรและในระดับเดียวกัน

5.2 ระดับผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา : เป็นปัจจัยฐาน ใจ เนื่องจาก ผู้บังคับบัญชาที่มีความเป็นธรรม มีภาวะความเป็นผู้นำ มีวิสัยทัศน์ มีแนวคิดที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย ที่กำหนดได้ สามารถให้คำปรึกษา สอนงาน แนะนำและแก้ไขปัญหาอุปสรรค ที่เกิดระหว่าง การปฏิบัติงานได้ มีการวางแผนที่เหมาะสม สร้างความเป็นกันเองในบางโอกาส และยอมรับความคิดเห็น ของผู้อื่นที่เห็นว่าจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชา จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ทำงานอย่างมีความสุข และมีประสิทธิภาพ

#### **สภาพปัจจัยบัน្តองสำนักงาน ก.ค.ศ.**

ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา มีกิจกรรมที่ทำร่วมกันมากขึ้น และผู้บังคับบัญชาไม่การรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น

### **แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน**

1. จัดเวทีให้ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ได้ร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ร่วมท่านแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น
2. เสริมสร้างการทำงานเป็นทีม ผู้บังคับบัญชาต้องรู้ศักยภาพการปฏิบัติงาน ของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อมอบหมายงาน ได้ถูกต้อง ส่วนคนใดที่ขาดความรู้ความเข้าใจในงาน กีส่งศักยภาพอบรมเพิ่มเติม ในด้านนั้นๆ

**กลุ่มที่ 2 กลุ่มหัวหน้ากลุ่ม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยฐาน ใจ ในการปฏิบัติงานของ ข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. และแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. ดังนี้**

#### **1. สภาพแวดล้อมในการทำงาน**

1.1 สภาพที่ทำงาน บรรยากาศ และเครื่องอำนวยความสะดวก : เป็นปัจจัยฐาน ใจ เนื่องจาก เมื่อคนเราได้อยู่อาศัย หรือใช้เวลาในที่ที่มีบรรยากาศที่ดี มีเครื่องอำนวยความสะดวกครบครัน ก็ย่อมทำให้มีความสุข สมองปลอดโปร่ง จิตใจเบิกบาน หากเป็นสถานที่ทำงาน ก็ย่อมมีผลทำให้ พลางงานออกมากกว่าคนที่ต้องทำงานในสภาพบรรยายกาศที่แย่ ไม่มีเครื่องอำนวยความสะดวก

#### **สภาพปัจจัยบัน្តองสำนักงาน ก.ค.ศ.**

1. คนภายในสถานการณ์เข้าถึงตัวข้าราชการได้โดยง่าย ไม่มีความปลดปล่อยทำที่ควร ทำให้เกิดความกดดันในการทำงาน และเสี่ยงต่อการถูกทำร้ายร่างกาย

2. เอกสารมีจำนวนมาก ซึ่งส่วนใหญ่เป็นเอกสารสำคัญที่ไม่สามารถทิ้งได้ แต่เนื่องจากไม่มีพื้นที่เก็บเอกสาร ทำให้ต้องมาเก็บหรือวางตามทางเดิน จึงดูไม่เป็นระเบียบ กีดขวางทางเดินไม่สวยงาม และเป็นแหล่งเพาะเชื้อโรคและฝุ่นละออง มีผลต่อระบบทางเดินหายใจ ของบุคลากรที่ต้องทำงานในบริเวณนั้นๆ

3. สถานที่ทำงานคับแคบ ไม่สมดุลกับจำนวนข้าราชการที่มี ทำให้ต้องนั่งทำงานกันอย่างเบียดเสียด ไม่มีสมาธิในการทำงาน

4. เครื่องคอมพิวเตอร์ไม่เพียงพอต่อจำนวนข้าราชการและจำนวนภาระงาน ที่ต้องรับผิดชอบ ทำให้งานล่าช้า เนื่องจากต้องรอให้เครื่องคอมพิวเตอร์ที่มีอยู่ว่าง จึงจะใช้งานได้  
**แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน**

1. ควรมีระบบคัดกรองคนภายนอก เช่น ประตูอัตโนมัติที่ต้องใช้รหัสผ่าน และมีระบบเปิดปิดเองอัตโนมัติ เพื่อป้องกันไม่ให้ข้าราชการเปิดประตูทิ้งไว้

2. ใช้ระบบการจัดเก็บเอกสารไว้ในคอมพิวเตอร์ เพื่อลดจำนวนเอกสาร ที่เป็นกระดาษลง หรือหาสถานที่เก็บเอกสารให้เรียบร้อย ง่ายต่อการค้นหา และเป็นระเบียบ สวยงาม

3. หาสถานที่ทำงานใหม่ หรืออาคารที่มีขนาดพื้นที่ที่สามารถรองรับข้าราชการ ได้อย่างเพียงพอ ตกแต่งให้สวยงาม เพื่อสร้างภาพลักษณ์ให้สำนักงาน

4. จัดให้มีคอมพิวเตอร์ 1 คน ต่อ 1 เครื่อง เนื่องจากต้องใช้คอมพิวเตอร์ ในการปฏิบัติงาน

**1.2 พฤติกรรมการทำงานของบุคคล :** เป็นปัจจัยสูงสุด เนื่องจากโดยทั่วไปแล้ว คนเรามักจะถูกสภาพแวดล้อมรอบตัวปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปโดยไม่รู้ตัว บางครั้งการปรับเปลี่ยน อาจจะเป็นไปโดยไม่ได้เต็มใจ แต่เพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกับกลุ่มคนที่มีพฤติกรรมนั้นๆ ได้ซึ่งหาก เป็นกลุ่มคนที่มีพฤติกรรมที่ไม่ดี และเป็นพฤติกรรมที่ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน ก็ย่อมทำให้ เราต้องเปลี่ยนพฤติกรรมให้เป็นไปตามนั้นด้วย

### สภาพปัจจัยบัน្តองสำนักงาน ก.ก.ศ.

มีข้าราชการบางคนที่มีพฤติกรรมขี้ง ไม่เหมาะสมเท่าที่ควร ซึ่งเป็นตัวอย่าง ที่ไม่ดีกับข้าราชการรุ่นใหม่ที่เพิ่งเข้ามาทำงาน แต่หัวหน้างานไม่สามารถต่อว่าได้ ผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่เกรงกลัว เพราะมักจะข้างว่าใครๆ ก็ทำกัน แต่ในบางกรณีก็ไม่มีปัญหานี้จากหัวหน้างาน มีความเด็ดขาด เป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

### แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

1. ควรนำกฎเกณฑ์ในการทำงานที่ดีและมีประสิทธิภาพของบางภารกิจมาใช้ ในการปฏิบัติงานของภารกิจอื่นด้วย

2. ต้องพยายามสร้างเครือข่ายการทำงานระหว่างกลุ่มภารกิจ เพื่อให้เกิดแนวทางการทำงานที่สอดคล้องกัน เกิดความร่วมมือระหว่างกัน

3. สร้างตัวแบบที่ดี เพื่อให้เกิดพฤติกรรมเลียนแบบ มีการให้รางวัลแก่ผู้ที่มีพฤติกรรมการทำงานที่ดี และมีบุคลากรไทยแก่ผู้ที่มีพฤติกรรมการทำงานที่ไม่ดี

4. ผู้บังคับบัญชาต้องมีความเด็ดขาด ตั้งแต่ระดับหัวหน้าจนถึงผู้บริหาร ระดับสูงมีการออกเป็นนโยบายที่ชัดเจน เพื่อสร้างความเกรงกลัว

**2. สักษะงานที่ปฏิบัติ :** เป็นปัจจัยฐานใจ เนื่องจากตามหลักแล้ว คนที่ได้รับการมอบหมายให้ทำงานที่ตนเองถนัด ย่อมที่จะมีผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่าคนที่ได้รับมอบหมายให้ทำงานที่ไม่ถนัดหรือไม่มีความรู้ในเรื่องนั้นๆ

#### สภาพปัจจัยบัน្តองสำนักงาน ก.ค.

1. การอนุมานวิธีงานที่ผ่านมาไม่เป็นไปตามหลัก Put the Right Man on the Right Job เนื่องจากมีข้าราชการบางส่วนต้องอนุมานวิธีไปทำงานที่ตนเองไม่ถนัด ทำให้ไม่มีความสุขในการทำงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อผลงานเป็นอย่างมาก การทำงานเป็นไปด้วยความล่าช้าและผิดพลาด

2. เมื่อมีการอนุมานวิธีงาน แต่ไม่มีการค่าทอผลงานอย่างเป็นระบบ ทำให้เกิดช่องว่างขึ้น ว่างงานบางชิ้นหายไป หรือผู้รับมอบหมายทราบว่ามีอยู่ เป็นผลเสียต่อชื่อเสียงของสำนักงาน

#### แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ควรให้มีการอนุมานวิธีงานคร่าวๆ จำนวนไม่มากนัก มีหลักการที่ชัดเจน และมีการแจ้งให้ทราบล่วงหน้า เพื่อให้เวลาฝึกฝนและเตรียมตัว นอกจากนี้ต้องมีระบบการค่าทอผลงานที่ดี เป็นระบบ และการอนุมานวิธีงานแต่ละครั้งควรมีขั้นทุกๆ 4-5 ปี

3. ผลตอบแทนและรายได้ : เป็นปัจจัยฐานใจ เนื่องจากเงินเป็นปัจจัยที่สำคัญ ต่อการดำรงชีวิต โดยทั่วไป คนเรามักเลือกทำงานที่มีผลตอบแทนสูงมากกว่างานที่มีผลตอบแทนต่ำ และเงินยังเป็นปัจจัยที่ฐานใจให้รู้สึกอยากทำงานให้ดีมากขึ้นด้วย

#### สภาพปัจจัยบัน្តองสำนักงาน ก.ค.ศ.

1. ปัญหาภาระงานมาก ทำให้ไม่สามารถทำงานให้เสร็จตามเวลาได้ มีงานเหลือค้างมาก เป็นสาเหตุให้ต้องมีการขออนุมัติทำงานนอกเวลาราชการมากตามไปด้วย อย่างไรก็ตาม บางครั้งปริมาณผลงานที่ได้จากการทำงานนอกเวลาราชการ ไม่เหมาะสมกับจำนวนเงินที่รัฐต้องจ่าย เกิดความไม่คุ้มค่า

2. ส่วนแบ่งของเงินรางวัลในแต่ละปีมีการจัดสรรให้แก่ผู้บริหารมากเกินไป

3. เกณฑ์การเขียนเงินเดือนขั้นพิเศษ ไม่มีความเป็นธรรม ไม่มีความชัดเจน ผู้บริหารไม่ชี้แจง ทำให้ข้าราชการไม่เข้าใจ ไม่พอใจ และเสียความรู้สึก

### แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

1. ควรจัดให้มีเงินค่าตอบแทนพิเศษสำหรับกลุ่ม คณะบุคคล หรือทีมงานที่รับงานที่ไม่สามารถทำให้ทันตามกำหนดได้ไปทำการเหมาจ่าย โดยกำหนดระยะเวลาส่งงาน และกำหนดให้ใช้เวลาอกราชการในการทำงานดังกล่าว

2. ฝ่ายสวัสดิการควรจัดให้มีการถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านการบริหารงานบุคคล ไม่เฉพาะแต่การฝึกอบรม หรือการฟังบรรยาย เช่น การจัดหาวารสารด้านการบริหารงานบุคคลไว้ในศูนย์การเรียนรู้ให้ข้าราชการได้ศึกษาด้วยตนเอง

3. จัดเงินทุนหรือเงินรางวัลสำหรับงานวิจัย งานบทความวิชาการ ให้มีการมอบรางวัล เศคุณเกียรติ แก่ผู้ที่ทำประโยชน์ในด้านวิชาการ ให้แก่สำนักงาน

4. ให้สิทธิในการเบิกค่าเช่าบ้าน เงินช่วยเหลือบุตร และค่าธรรมเนียมห้องสมุด ต่างๆ กับข้าราชการที่มีความจำเป็น

5. กำหนดเกณฑ์การขึ้นเงินเดือนขั้นพิเศษให้มีความชัดเจน ผู้บริหารต้องสามารถชี้แจงผลการพิจารณาได้ ให้มีความยุติธรรมมากที่สุด

6. การแจกหนังสือในส่วนของสวัสดิการ ควรแจกให้เฉพาะเจ้าหน้าที่ระดับ วิเคราะห์ที่สามารถนำไปใช้งานได้จริง

### 4. โอกาสความก้าวหน้าในงาน

4.1 ความมั่นคงของงาน : ไม่เป็นปัจจัยฐานะ เนื่องจากความมั่นคงในการเข้ารับราชการเป็นปัจจัยที่ฐานะให้คนเข้ารับราชการแต่เป็นปัจจัยที่แปรผันกับประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการ เนื่องจากข้าราชการจะคิดว่าถึงทำงานไม่ดี ก็ไม่มีวันถูกไล่ออกง่ายๆ จึงทำงานลักษณะเข้าชามเย็นชาม เช่นเดียวกับความมั่นคงของหน่วยงาน เป็นปัจจัยที่แปรผันกับประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการ เนื่องจากสำนักงานมีความมั่นคงมาก โอกาสที่จะถูกยุบเลิกเป็นไปได้ยาก การทำงานก็เป็นไปแบบเรื่อยๆ ไม่ต้องขยันหรือมุ่งมั่น ทำไปวันๆ หรือหากถูกยุบเลิกจริงอย่างไรก็ต้องมีการเขียนยา หากที่ทำงานใหม่ให้ซึ่งคงเป็นเรื่องที่กระทบขวัญกำลังใจมากกว่า

#### สภาพปัจจุบันของสำนักงาน ก.ด.ศ.

ข้าราชการทำงานโดยมีจิตสำนึกน้อย และบังขาดความกระตือรือร้น เนื่องจากมองว่างานราชการเป็นงานที่ไม่มีความเร่งด่วน ไม่มีผลประโยชน์ต่อตนเอง และไม่ว่าจะทำหรือไม่ก็ไม่มีผลต่ออาชีพมากนัก

### แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

1. ให้มีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ เพื่อให้เป็นการประกันคุณภาพของผลการปฏิบัติงาน

2. กำหนดให้มีระบบการจูงใจที่ดีสำหรับผู้ที่ทำงานมีประสิทธิภาพ และบ่งโภยสำหรับผู้ที่ทำงานไม่มีประสิทธิภาพ พิจารณาตามผลงาน

**4.2 ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน :** เป็นปัจจัยจูงใจ เนื่องจากในการรับราชการ ข้าราชการทุกคนต่างก็คาดหวังว่าจะได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นเมื่อถึงเวลาที่เหมาะสม รวมทั้งเป็นพื้นที่รับทราบโดยทั่วไปว่าเกณฑ์การพิจารณาการเลื่อนขั้น จะพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานด้วย

#### สภาพปัจจุบันของสำนักงาน ก.ค.ศ.

1. ปัญหาด้านโครงสร้างของสำนักงาน ทำให้การเลื่อนตำแหน่งไม่สามารถทำได้อย่างที่ต้องการ ข้าราชการไม่ได้รับการส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าอย่างที่ควรเป็น

2. ปัญหาด้านหลักเกณฑ์การเลื่อนขั้น การกำหนดตัวบุคคลไม่มีความชัดเจน มีการเล่นพรrokเล่นพาก และไม่เป็นธรรม

3. ปัญหาการแพร่ระบาดของเชื้อโรคเมือง ทำให้โอกาสที่คนภายในสำนักงานจะได้ปรับเลื่อนขั้น ไม่สามารถทำได้โดยอิสระ

4. การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารบ่อย ทำให้นโยบายไม่ได้รับการผลักดัน ซึ่งกระทบต่อผลการปฏิบัติงานตามไปด้วย

5. ปัญหาจากการปฏิรูปการศึกษา ทำให้โครงสร้างสำนักงานเปลี่ยนแปลงไป ในปี พ.ศ. 2546

#### แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

1. ต้องมีการกำหนดเกณฑ์ในการเลื่อนขั้นให้ชัดเจน ไม่ให้มีการเล่นพรrokเล่นพากผู้บริหารต้องสามารถชี้แจงได้ว่าผลการพิจารณานั้นมีหลักเกณฑ์อย่างไร

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

3. ผลักดันให้มีการแก้ไขกฎหมาย เช่น พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ เพื่อให้มีการปรับโครงสร้างให้สำนักงานมีลักษณะเป็นกรรม

#### 5. ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน

**5.1 ระดับเพื่อนร่วมงาน :** เป็นปัจจัยจูงใจ เนื่องจากมนุษย์เป็นสัตว์สังคม ต้องอยู่ร่วมกัน การทำงานก็เช่นเดียวกัน ในสำนักงานซึ่งถือเป็นสังคมหนึ่ง ประกอบไปด้วย ข้าราชการจำนวนหลายร้อยคน ทำงานร่วมกัน มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ซึ่งหากความสัมพันธ์ เป็นไปได้ด้วยดี การทำงานก็จะราบรื่น ผลการปฏิบัติงานก็จะออกมากดี แต่หากความสัมพันธ์เป็นไป อย่างไม่ดี มีการทะเลาะเบาะแส้งกัน ต่างคนต่างถือหิฐ ไม่อยากทำงานร่วมกัน ผลการปฏิบัติงาน ก็ย่อมที่จะออกมาไม่ดีตามไปด้วย

### สภาพปัจจุบันของสำนักงาน ก.ค.ศ.

ความสัมพันธ์มีทั้งดีและไม่ดี ซึ่งเป็นปกติ เมื่อมีคนจำนวนมากอยู่ร่วมกัน แต่ไม่ถึงขั้นที่มีการทะเลาะเบาะแย้งรุนแรงงานผิดวินัย เนื่องจากทุกคนทราบถึงหน้าที่ของตนเอง สามารถรับจัดใจและอารมณ์ของตนเองได้ และเมื่อสำนักงานต้องการความช่วยเหลือ ทุกคนก็จะร่วมมือกันได้เป็นอย่างดี

#### แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

1. จัดสรรงประมวลให้แต่ละภารกิจจัดโครงการพัฒนาทีมงาน เพื่อสร้างเสริม ความสัมพันธ์ที่ดีภายในกลุ่มภารกิจ ปีละ 1-2 ครั้ง

2. หัวหน้างานต้องสามารถประสาน หรือเป็นสื่อในการสร้างบรรยากาศที่ดี ในการทำงานระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเอง สร้างความร่วมแรงร่วมใจ สร้างทีมงานที่ดี และเมื่อเกิดปัญหาด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา หัวหน้างานต้องจัดให้ทั้งสองฝ่ายได้พูดคุยเพื่อหาข้อดีที่ดีที่สุด อย่าปล่อยผ่าน เพราะจะส่งผลในระยะยาว ซึ่งจะทำให้มีผลกระทบต่อ ประสิทธิภาพการทำงานค่อนขาน

5.2 ระดับผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา : เป็นปัจจัยจุ่งใจ เนื่องจาก โดยทั่วไปผู้บังคับบัญชามีอยู่ 2 ประเภท คือ รู้งานและไม่รู้งาน คนที่รู้งานจะสอนงานได้ดี สามารถแก้ปัญหาได้ งานจะไม่ค่อยมีปัญหา ส่วนพวกที่ไม่รู้งาน จะสอนงานไม่ได้ แนะนำไม่ได้ แก้ปัญหาไม่ได้ ทำให้งานไม่มีประสิทธิภาพ

### สภาพปัจจุบันของสำนักงาน ก.ค.ศ.

1. ผู้บังคับบัญชาบางคนห่วงวิชา บางคนมีงานที่รับผิดชอบมากจนไม่มีเวลาให้ ดำเนินการแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

2. ปัญหาการซิงค์ซิงเด่นในทุกระดับ

3. ผู้ใต้บังคับบัญชาบางคนมีปัญหา อวัลรู้ หรือแม้ไม่รู้ก็จะไม่สามารถหัวหน้างาน เพราะกลัวเสียหน้า จึงเก็บงานไว้ไม่ทำ จนกระทั่งเวลาล่วงเลย ซึ่งบางครั้งเกินกำหนดเวลาและส่งผล เสียต่อสำนักงานเป็นอย่างมาก

#### แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

1. จัดการฝึกอบรมเกี่ยวกับการสอนงาน รวมทั้งหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับงาน

2. จัดกลุ่มงานที่สามารถทำร่วมกันได้หลายภารกิจ เพื่อให้เกิดการประสานงานที่ดี ทุกคนช่วยกันเสริม เพื่อให้ผลงานมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

**3. สร้างโอกาสในการແດກປັບປຸງເຮົາຮ່ວງຮະດັບ ໃຫ້ມີຄວາມອີສະະໃນການແລກປັບປຸງຄວາມຄົດ**

**4. ຈັດກິຈกรรมພັດທະນາທຶນຈາກທຸກປີ**

**5.3 ຄວາມຮູ້ສຶກຜູກພັນຕ່ອງກໍ່ :** ເປັນປັບປຸງໃຈ ເນື່ອງຈາກເມື່ອຄົນເຮົາຕ້ອງທຳງານອູ້ໝ ສຕານທີ່ທີ່ນີ້ຈະເປັນເວລານາ ແນ່ນອນວ່າຈະຕ້ອງຮູ້ສຶກນີ້ຄວາມຜູກພັນກັບທີ່ນີ້ ໂດຍເພາະຫາກເປັນທີ່ຈະອູ້ໝເລີ່ມມີຄວາມສຸຂ ເຮົາຮູ້ສຶກວ່າເປັນເຈົ້າຂອງ ຕ້ອງປົກປຶ້ອງ ໄນໄຟໄ້ໃກ່ມາທຳຮ້າຍ ດັ່ງນີ້ ເພື່ອໄຟໄ້ໃກ່ມາທຳຮ້າຍ ອີ່ວ່າກ່າວຄ່າວຳສຳນັກງານໄດ້ ຖຸກຄົນກີ່ຈະຕ້ອງພະຍາຍານທຳງານໄນ້ໄຟໄ້ມີຂີ້ພົດພັດ ທຳງານໄຟໄ້ມີປະສິທິກາພ ສ້າງຊ່ອເສີຍທີ່ດີໃຫ້ກັບສຳນັກງານ ລ່ວມແຮງຮ່ວມໃຈກັນປົກປຶ້ອງແລກພັດທະນາສຳນັກງານເຮົາໃຫ້ດີແລກປັບປຸງທີ່ຂອນຮັບຂອງຄົນກາຍນອກ

**ສພາພປັບປຸງບັນຂອງສຳນັກງານ ກ.ກ.ສ.**

ຂ້າරັບການໃນສຳນັກງານມີຄວາມຜູກພັນຕ່ອງກໍ່ກ່ຽວຂ້ອງຂ້າງນາກ ສ່ວນໃຫ້ຮູ້ສຶກວ່າມີສ່ວນຮ່ວມໃນການຄູແລກສຳນັກງານ ເປັນສ່ວນທີ່ຂອງສຳນັກງານ ແລະເພື່ອມີເຫດຜົນທີ່ຕ້ອງອາຫັນຄວາມສາມັກຄືຂອງຂ້າຮັບການໃນສຳນັກງານ ກົມກະໄດ້ຮັບຄວາມຮ່ວມນີ້ອ່ານອ່າງດີ

**ແນວທາງກາຮັດສ່ວນແລກພັດທະນາປະສິທິກາພໃນການປົງປັງຕິດິນ**

1. ຜູ້ບໍລິຫານທີ່ຕ້ອງຮັບກັນ ແລະເປັນຕົວຢ່າງທີ່ດີໃຫ້ເກີດຜູ້ໃຫ້ນັບບັນບຸງໆ
2. ຈັດກິຈกรรมສ່ວນແສ່ງຄວາມສັນພັນທີ່ເປັນປະຈຳ ເຊັ່ນ ກິຈกรรมພັດທະນາທຶນຈາກຂອງສຳນັກງານ

**6. ປັບປຸງອື່ນໆ**

**6.1 ນໍາໂຍບາຍກາຮັດບໍລິຫານຂອງທຸກປີ :** ເປັນປັບປຸງໃຈ ເນື່ອງຈາກຂ້າຮັບການຈະສາມາດປົງປັງຕິດິນໃຫ້ມີປະສິທິກາພໄດ້ນາງໃໝ່ ມາກໄດ້ຮັບຮູ້ແລະເຂົ້າໃຈນ ໂຍນາຍ ວິສັບທັກນ ພັນຍາ ແລະເປົ້າປະສົງຕ່ອງສຳນັກງານ ເພຣະຈະທຳໃຫ້ກາຮັດທຳງານເປັນໄປໃນທິສິກາງເດືອກກັນ

**ສພາພປັບປຸງບັນຂອງສຳນັກງານ ກ.ກ.ສ.**

1. ສຳນັກງານໄມ້ມີກາຮັດສ່ວນຄວາມເຂົ້າໃຈໃຫ້ຄົນໃນອົງກໍ ໄດ້ຮັບທຽບ ໂດຍເພາະເຮືອສຳຄັນທີ່ທຸກຄົນຕ້ອງທຽບ

2. ຜູ້ບໍລິຫານມັກອົບນາຍໃນເຊີງປົງປັງຕິດິນ ແຕ່ໄມ້ອົບນາຍຊື່ແຈງສາເຫດແລະຫລັກການຂອງໂຍນາຍ ທຳໃຫ້ຂ້າຮັບການຂາດຄວາມເຂົ້າໃຈນຳໄປປົງປັງຕິດິນຢ່າງພົດພັດ

3. ມີກາຮັດສ່ວນຜູ້ບໍລິຫານນຳ ທຳໃຫ້ໂຍນາຍເປົ້າຢ່າງພົດພັດ ແນວທາງກາຮັດສ່ວນ ແລະກາຮັດທຳງານໂຍນາຍຈຶ່ງທຳໄໝໄໝກັນ

### แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

1. สำนักงานควรสร้างความเข้าใจให้กับในองค์กร ได้รับทราบ โดยเฉพาะเรื่อง สำคัญที่ทุกคนต้องทราบ

2. สำนักงานควรจัดทำแผ่นพับหรือใบปลิว เพื่อให้ข้าราชการ ได้รับทราบ ความเคลื่อนไหวขององค์กร

6.2 ระบบบริหารจัดการของหน่วยงาน : เป็นปัจจัยฐานะ เนื่องจากการมีระบบ อำนวยความสะดวกสำหรับการทำงาน ย่อมทำให้ข้าราชการสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มากขึ้น นอกจากนี้ สำหรับระบบการวางแผน การติดตามประเมินผลต่างๆ ต้องให้ความสำคัญ เป็นอย่างมาก เพราะจะเป็นตัวชี้วัดที่จะแสดงให้เห็นถึงความคุ้มค่าในการดำเนินงานแต่ละโครงการ

#### สภาพปัจจัยบัน្តองสำนักงาน ก.ค.ศ.

1. ระบบการจัดเก็บเอกสารอัตโนมัติใช้ไม่เต็มประสิทธิภาพ  
2. การติดตามประเมินผลไม่ดี คิดแต่เรื่องค่าเนินการ แต่ไม่มีการรายงาน อย่างต่อเนื่องต่อผู้บริหาร

3. การวางแผนเป็นการวางแผนแบบเฉพาะกิจ ไม่มีแผนงานระยะยาว  
4. การคิดโครงการที่มีความซ้ำซาก  
5. การกิจไม่ให้ความสำคัญกับการจัดทำแผน คณะทำงานมีหน้าที่ในการ ประสานงานเท่านั้น

### แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

1. จัดทำระบบฐานข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ  
2. การร่างเกณฑ์ต่างๆ ต้องไม่ให้มีความยืดหยุ่นมาก ซึ่งทำให้มีช่องทาง ที่การเมืองจะเข้ามาแทรกแซงในการทำงาน

3. การคัดเลือกคณะทำงานจัดทำแผน ต้องเลือกคนที่มีความเหมาะสม มีใจรัก ในงานและมีความสามารถ

4. ผู้อำนวยการภารกิจต้องให้ความสำคัญกับการจัดทำแผน  
5. ฝ่ายแผนต้องสร้างระบบการติดตามประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ  
6. จัดทำวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ก่อนที่จะประชุมจัดทำแผน เมื่อได้วิสัยทัศน์แล้วจึงให้ภารกิจนำไปปฏิบัติโครงการรองรับต่อไป

6.3 วิธีการปกคล้องและสายการบังคับบัญชา : เป็นปัจจัยฐานะ เนื่องจากการจะทำ ให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานและสร้างแรงจูงใจในการทำงานนี้ ในเรื่องของการอนหมายงาน ผู้มอบหมายจะต้องพิจารณาให้ดี ว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ ทั้งในด้านความสนใจของผู้รับมอบ และที่สำคัญ

คือ การมอบหมายอำนาจไปพร้อมกับงาน เพื่อให้ผู้รับมอบมีอำนาจในการตัดสินใจ ได้เต็มที่ รักษาถึงความรับผิดชอบต่องานที่ตนเองได้รับมอบหมาย

#### สภาพปัจจุบันของสำนักงาน ก.ค.ศ.

1. หัวหน้าแต่ละคนมีระดับของการยอมรับงานที่แตกต่างกัน บางคนให้ความสำคัญกับรูปแบบการเขียน บางคนให้ความสำคัญกับเนื้อหา หรือประเด็น ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาต้องปรับตัวและพยายามทำความเข้าใจกับแนวทางของผู้บังคับบัญชาของตนเอง

2. ผู้ใต้บังคับบัญชาบางคนต้องการทำงาน แต่ผู้บังคับบัญชาไม่ไว้วางใจ และไม่อนุญาตงานให้ทำ

3. ปัญหาการเกี่ยงงาน คือ เมื่อมอบหมายงานให้ทำแต่่ายเบี่ยง โดยยังเหตุผลต่างๆ แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

1. หัวหน้างานไม่ควรขัดติดกับความคิดของตนเองให้มากเกินไป ต้องรู้จักการยืดหยุ่น

2. สร้างมาตรฐานการมอบหมายงานให้ชัดเจน

3. ควรฝึกอบรมหัวหน้างานให้มีความรู้ ความสามารถพอกที่จะสามารถสอนงานได้

4. สร้างวิธีการสื่อสารกับหัวหน้างาน กรณีที่ต้องการทำงาน โดยอาจใช้วิธีการพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานเพื่อให้สื่อไปถึงหัวหน้างาน หรือพยายามหาโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมและแสดงตัวให้โดดเด่นมากขึ้น

**กลุ่มที่ 3 กลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยชูงี้ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. และแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. ดังนี้**

#### 1. สภาพแวดล้อมในการทำงาน

1.1 สถานที่ทำงาน บรรยายกาศ และเครื่องอำนวยความสะดวก : เป็นปัจจัยชูงี้เนื่องจากการมีสถานที่ตั้งหน่วยงานของราชการตั้งอยู่ในทำเลที่ดี เป็นที่เชิดชูเกียรติในสังคม ทำให้เกิดความภาคภูมิใจ ทำให้ข้าราชการมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีห้องทำงาน มีเครื่องปรับอากาศ มีการรักษาความสะอาด มีระเบียบ ปลอดกั้ย แสงสว่างเพียงพอ ไม่มีเสียงหรือกลิ่นรบกวน มีระบบดูแลความสะอาดของสำนักงาน มีระบบสาธารณูปโภค มีระบบบริการความปลอดภัย บริเวณรอบสำนักงานมีการจัดภูมิทัศน์สำนักงานให้สวยงาม มีระบบระบายน้ำที่ดี มีระบบการรักษาความสะอาด 5 ต และการมีเครื่องใช้สำนักงาน วัสดุครุภัณฑ์ และเครื่องมือทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย ทำให้ทำงานได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

### สภาพปัจจุบันของสำนักงาน ก.ค.ศ.

1. ด้านบรรณาการ สถานที่ ความพร้อมต่างๆ สำนักงาน ก.ค.ศ. มีสถานที่ คับแคนไม่เพียงพอในการปฏิบัติงานและจัดเก็บเอกสารที่อยู่ในระหว่างดำเนินการประจำและที่ดำเนินการแล้วเสร็จ ทำให้ต้องเสียเวลาเดินทางไปยังสถานที่ที่จัดเก็บเอกสาร ทำให้ต้องเสียเวลาไม่สะดวกต่อการค้นหาเอกสาร มีเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดปัญหาต่อสุขภาพกายและสุขภาพจิตใจเป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงาน

2. เครื่องอำนวยความสะดวกความสะดวก และอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน สำนักงาน ก.ค.ศ. มีเครื่องใช้สำนักงานบางอย่างยังไม่เพียงพอ เช่น ตู้เก็บเอกสาร คอมพิวเตอร์ เครื่องปรินต์ที่สีโทรศัพท์ โทรศัพท์ เครื่องบันทึกเสียง ทำให้เป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงาน

### แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

1. ด้านบรรณาการ สถานที่ ความพร้อมต่างๆ ควรจัดหาอาคารสถานที่ หรือที่ตั้งสำนักงานใหม่ให้เหมาะสมกับจำนวนเจ้าหน้าที่ และลักษณะงานที่ปฏิบัติ

2. เครื่องอำนวยความสะดวกความสะดวก และอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน ควรจัดหาวัสดุครุภัณฑ์ และเครื่องมือทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย ให้เหมาะสมกับลักษณะงานที่ปฏิบัติ

1.2 พฤติกรรมการทำงานของบุคคล : เป็นปัจจัยจูงใจ เมื่อจากพฤติกรรมการปฏิบัติงานแต่ละบุคคลจะมีแบบแผนของตนเอง แต่ในทางปฏิบัติพฤติกรรมของบุคคลจะเปลี่ยนแปลงไปตามพฤติกรรมกลุ่ม ซึ่งถ้ากลุ่มนี้พฤติกรรมที่มุ่งมั่น ตั้งใจทำงาน บุคคลนั้นๆ ก็จะปรับเปลี่ยนตามไปด้วย เพื่อให้ถูกตุ่นยอมรับ

### สภาพปัจจุบันของสำนักงาน ก.ค.ศ.

พฤติกรรมการทำงานของบุคคล จะเป็นไปตามพฤติกรรมในแต่ละภารกิจ ที่มีธรรมเนียมที่ต้องปฏิบัติตามต่างกัน ตามแนวโน้มของผู้บังคับบัญชา

### แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

พฤติกรรมการทำงานของบุคคล ต้องกำหนดกรอบกติกา ระบุข้อบังคับแบบแผน การปฏิบัติคนให้สอดคล้องกับกลุ่มงานที่สังกัดอยู่ เพื่อให้มีแนวปฏิบัติที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

2. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ : เป็นปัจจัยจูงใจ เมื่อจากลักษณะงานมีหลายประเภท อาจเป็นงานที่ต้องทำในลักษณะเดียว เป็นประจำ (repetitive) เป็นงานที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ งานที่ต้องอาศัยประสบการณ์ ความถนัด และความสามารถพิเศษเฉพาะตัว ซึ่งการมองหมายงานให้หูฟังดีจะต้องคำนึงถึงความรู้ความสามารถ ความสนใจของบุคคลเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูงสุด

### สภาพปัจจุบันของสำนักงาน ก.ค.ศ.

เจ้าหน้าที่ได้รับมอบหมายงานไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ ความสนใจ ขาดการยอมรับซึ่งกันและกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

### แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ลักษณะงานที่ปฏิบัติต้องมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติให้โอกาสและส่งเสริมให้ได้ปฏิบัติงานท้าทาย งานแปลกใหม่ ตามความสามารถพิเศษเฉพาะบุคคล

**3. ผลตอบแทนและรายได้ :** เป็นปัจจัยฐานใจ เนื่องจากได้รับเงินเป็นประจำทุกเดือนและมีการเติบโตขึ้นทุกปี รวมถึงเงินรางวัล เงินค่าตอบแทน เงินประจำตำแหน่ง ค่ารักษาพยาบาล ค่าเช่าบ้าน ค่าล่วงเวลา ตลอดจนค่าเบี้ยเลี้ยงและสวัสดิการอื่น ๆ มีรายได้ที่มั่นคงตลอดชีพ

### สภาพปัจจุบันของสำนักงาน ก.ค.ศ.

สวัสดิการที่ได้รับไม่เท่าเทียมกัน เช่น สิทธิในการได้รับค่าเช่าบ้านยังไม่เป็นธรรม สำหรับข้าราชการทุกคน ข้าราชการชั้นผู้น้อยมีสวัสดิการและค่าตอบแทนไม่เพียงพอและไม่เหมาะสม ต่อการดำรงชีพกับภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน

### แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

รัฐบาลควรปรับเปลี่ยนสิทธิประโยชน์ในการได้รับเงินค่าเช่าบ้านให้กับทุกคน เพราะที่พักอาศัยเป็นปัจจัยสีที่จำเป็นอย่างยิ่งในการดำรงชีวิตของมนุษย์ ควรกำหนดสวัสดิการ เช่น โครงการเงินออมของสมาชิกในสำนักงาน ก.ค.ศ. โครงการกู้ฉุกเฉินดอกเบี้ยต่ำ จัดสรับส่งเงินเดือน โครงการประกันภัยหมุ่สำหรับข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. โครงการเสริมสร้างค่านิยมเศรษฐกิจพอเพียง และควรกำหนดให้ส่วนชุดเครื่องแบบแต่งกายของข้าราชการให้เป็นรูปแบบเดียวกัน เพื่อลดค่าใช้จ่าย โดยกำหนดให้ส่วนชุดเครื่องแบบเป็นบางวันในรอบสัปดาห์ เพื่อลดค่าครองชีพ ในสภาวะปัจจุบัน

## 4. โอกาสความก้าวหน้าในงาน

**4.1 ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน :** เป็นปัจจัยฐานใจ เนื่องจากการเป็นข้าราชการ เป็นการปฏิบัติงานภายใต้การกำกับของรัฐมีความเสี่ยงน้อย มีความมั่นคง มีความปลอดภัยในชีวิต และสุขภาพจากการปฏิบัติงาน มีความเชื่อมั่นว่าการออกจากงานเกิดขึ้นได้ยาก มีระบบการบริหารบุคคลที่ชัดเจน มีกฎระเบียบในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ยึดหลักกฎหมาย ได้รับการยอมรับจากสังคม มีเกียรติและศักดิ์ศรี มีเกียรติและศักดิ์ศรี มีความเชื่อมั่นในระบบการรักษาความปลอดภัย มีความศรัทธา กรณีกระทำการผิดมีคณะกรรมการพิจารณา มีกระบวนการ ขั้นตอน ในการพิจารณา ที่ชัดเจน ถูกต้อง เป็นธรรม มีความเชื่อมั่นในระบบราชการ มีการส่งเสริมข้าราชการให้ได้รับการพัฒนา

เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ระบบราชการมีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพสูงขึ้นเป็นลำดับ มีขั้นตอนซัดเจน มีโอกาสได้รับการส่งเสริม สนับสนุน ให้ได้รับการเลื่อนระดับหรือตำแหน่งที่สูงขึ้น เปิดโอกาสให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถพิเศษ สามารถมีความก้าวหน้าแบบก้าวกระโดด มีระบบ การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีการยกข่ายสับเปลี่ยนงาน เพื่อสร้างสมประสบการณ์ใหม่ ในการทำงาน มีระบบการโอน ย้ายให้ตรงกับตำแหน่งได้ ข้าราชการที่พัฒนาตนเองแล้วได้รับ การส่งเสริมจากหน่วยงานให้มีความก้าวหน้า มีการส่งเสริม พัฒนา อบรม เพิ่มความรู้ ความสามารถ เพื่อเพิ่มสรรรรถ

#### สภาพปัจจัยบัน្តองสำนักงาน ก.ค.ศ.

1. ความมั่นคงของงาน สำนักงาน ก.ค.ศ. เป็นหน่วยงานที่มีความมั่นคง ไม่ถูกขับเดิก ทำงานภายใต้การกำกับของรัฐ สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการแต่ในปัจจุบันถูกกลดสถานะ จากระดับกรมเป็นสำนัก ทำให้การบริหารงานขาดความคล่องตัวทั้งที่เป็นองค์กรกลางในการ บริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งมีข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาประมาณเจ็ดแสนคน

2. ความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน สำนักงาน ก.ค.ศ. ขาดแผนการส่งเสริม และพัฒนาการรองรับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ โครงสร้างของสำนักงาน ก.ค.ศ. ไม่เอื้อต่อ ความก้าวหน้าของข้าราชการ การส่งเสริมความก้าวหน้าของข้าราชการไม่เป็นไปตามหลักคุณธรรม ไม่ชัดเจน ไม่แน่นอน การนำหลักเกณฑ์ไปใช้ไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ไม่โปร่งใส ได้รับโอกาส ในการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาไม่เท่าเทียมกัน ขาดความเสมอภาคในการได้รับมอบหมายงาน จากผู้บังคับบัญชา

#### แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

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

2. ความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน .สำนักงาน ก.ค.ศ. มีนโยบายและแผน กำหนดหลักสูตรเส้นทางความก้าวหน้าในการเข้าสู่ตำแหน่งในแต่ละระดับ เช่น โครงการ จัดทำหลักสูตรตามสมรรถนะ โครงการแผนพัฒนารายบุคคล ผู้บริหารต้องมีความมุ่งมั่นในการ ขับเคลื่อนผลักดันในการปรับโครงสร้างของสำนักงาน ก.ค.ศ. ให้เหมาะสมกับอำนาจหน้าที่ของ สำนักงาน ก.ค.ศ. มีระบบการคัดเลือกคนเข้าสู่ตำแหน่งเป็นมาตรฐานเดียวกัน ชัดเจน โปร่งใส ตรวจสอบได้ ผู้บังคับบัญชาต้องให้โอกาสในการพัฒนา เช่น การมอบหมายงาน ฝึกอบรม

ตามความเหมาะสมและทั่วถึง มองหมายงานให้ผู้อุปถัมภ์ได้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถอย่างทั่วถึง และเท่านั้นที่ยึดกัน

### 5. ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน

**5.1 ระดับเพื่อนร่วมงาน :** เป็นปัจจัยฐานิ เนื่องจากเนื่องจากการทำงานในระบบราชการเป็นการประสานงานกับบุคคลทุกภาคส่วนทั้งในหน่วยงานเดียวกันและนอกหน่วยงาน การมีมนุษย์สัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การมีทักษะในเชิงบวก เสียงดี ทุ่มเท รับผิดชอบ มีระเบียบวินัย บุคลิกภาพที่ดี สุขภาพแข็งแรง สุขภาพจิตที่ดี ใจใจดี มีความรู้ความสามารถ มีจิตมุ่งบริการ ต่อเพื่อนร่วมงานและผู้มาใช้บริการ ยอมรับความคิดเห็นของส่วนรวม ยึดหยุ่น ความยอมรับนับถือ ความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน มีคุณธรรม จริยธรรม มีสังคมหัวตุภุ 4

สภาพปัจจุบันของสำนักงาน ก.ศ.ศ.

เพื่อนร่วมงาน ขาดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ขาดการทำงานร่วมกัน เป็นทีมที่แข็งแกร่ง ขาดความศรัทธา การไม่ยอมรับนับถือ

แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

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

**5.2 ระดับผู้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชา :** เป็นปัจจัยฐานิ การทำงาน จะประสบความสำเร็จ หากผู้บังคับบัญชามีการสอนงานให้คำแนะนำ แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน และให้ความเป็นกันเองทั้งในเวลาและนอกเวลาราชการ มีภาวะผู้นำ มีความรู้ความสามารถ มีพรหมวิหาร 4 มีทักษะเชิงบวก มีทักษะธรรมชาติ ยึดหลักธรรมาภิบาล มีการบริหารงานที่ดี ได้รับการยอมรับนับถือ ได้รับการยกย่อง ผู้ได้บังคับบัญชาให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน การให้ความไว้วางใจ การเชื่อฟัง ปฏิบัติตามคำสั่งมีความรับผิดชอบ มีระเบียบวินัย เสียงดี มีความซื่อสัตย์ มีการพัฒนาตนเอง มีความกระตือรือร้น มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีสัมนาคราระ มีความสามัคคี มีการยอมรับ มีคุณธรรม จริยธรรม มีความศรัทธาและเชื่อมั่นต่อผู้บังคับบัญชา จะทำให้องค์กรมีชื่อเสียงเกิดความรัก ความผูกพันในองค์กร

สภาพปัจจุบันของสำนักงาน ก.ศ.ศ.

1. ผู้บังคับบัญชาขาดความเชี่ยวชาญในงานบางด้าน ขาดภาวะผู้นำ เช่น ขาดวุฒิภาวะทางอาชีวศึกษา ขาดความสามารถ มีอัจฉริยะสูง มุ่งงานมากกว่าคน ขาดมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีกับผู้อุปถัมภ์ได้บังคับบัญชา การสื่อสารไม่ชัดเจน ขาดการซื่อสัตย์ ขาดภาวะผู้นำในเชิงประชาธิบัติ

2. ผู้ได้บังคับบัญชา ขาดความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย ขาดการพัฒนาตนเอง ขาดการศึกษาหาความรู้ใหม่มาพัฒนางานของตนเองให้ทันสมัย ไม่เชื่อฟัง ผู้บังคับบัญชา มีความขัดแย้ง

#### แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

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

2. ผู้ได้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาต้องมีการติดตามงานอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนและส่งเสริมให้มีการฝึกอบรม พัฒนางานในหน้าที่ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ปรึกษาหารือ จัดประชุมสัมมนาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชา เป็นประจำ ให้มีการถ่ายทอดความรู้จากผู้มีประสบการณ์สู่คนรุ่นใหม่เพื่อสร้างบุคลากรรุ่นต่อ ๆ ไป ให้มีความรู้ความสามารถ มีสมรรถนะ มีความแม่นยำในการคัดสรรบุคคล นักวิชาการ ไปแล้ว สำนักงานซึ่งสามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพดีและได้รับความครบทราบจากผู้รับบริการ และเปิดโอกาส ให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นในด้านต่าง ๆ ด้วย

5.3 ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร : เป็นปัจจัยอุปฐา เนื่องจากการที่บุคคลทำงาน แล้วมีความสุข ก็จะทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร

#### สภาพปัจจุบันของสำนักงาน ก.ค.ศ.

สำนักงาน ก.ค.ศ. มีภาระงานมากมีกำลังคนน้อย ทำงานตามนโยบายเร่งด่วน เจ้าหน้าที่มุ่งทำงานให้สำเร็จ รวดเร็ว ไม่ได้คำนึงถึงจิตใจของผู้ร่วมงาน มีงานที่ต้องแก้ปัญหา เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มุ่งเร่งงานให้สำเร็จ ซึ่งทำให้เกิดผลกระทบต่อความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน นอกจากนี้ยังขาดขวัญและกำลังใจ ในการทำงาน ขาดผู้ดูแลสนับสนุน โอกาสในการก้าวหน้าทางราชการ

#### แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

1. ควรมีการให้โอกาสปรับขยายไปกลุ่มงานที่เหมาะสมได้ และให้โอกาส บุคลากรทำงานได้ตรงกับความสามารถสูงสุด

2. ควรมีเวทีการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ มีสภาพ เพื่อเสนอแนะปัญหา ต่อผู้บริหาร มีกิจกรรมช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นประจำ

3. ควรสร้างจิตสำนึกรัก สร้างความเข้าใจร่วมกัน สร้างมนุษย์สัมพันธ์ในองค์กร เช่น จัดกิจกรรมเสริมสร้างการมีมนุษย์สัมพันธ์ในองค์กรเป็นประจำ มีสภาพข้าราชการ (ไม่เป็นทางการ)

ในหน่วยงานเพื่อรับฟังความคิดเห็น พัฒนา เสนอแนวคิด เป็นเวทีแสดงความคิดเห็น เสนอปัญหา วิธีแก้ไข และระดมความคิดเห็น เท่าน กรณีการอนุมัติบุคลากรดีเด่น การเสนอปัญหาต่างๆ ของหน่วยงานให้สภาระดูความคิดเห็นทางแก้ไขและนำเสนอต่อผู้บริหารของสำนักงาน ก.ค.ศ. เพื่อพิจารณาต่อไป การจัดกิจกรรมกีฬาสี กิจกรรมพัฒนาทีมงาน(โอดี) กำหนดรูปแบบการสั่งการที่ชัดเจน ต้องมอบหมายงานให้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร

## 6. ปัจจัยอื่นๆ

**6.1 นโยบายการบริหารของหน่วยงาน :** เป็นปัจจัยฐานะ เนื่องจากผู้บริหาร กำหนดนโยบายการบริหารงานของหน่วยงานเพื่อให้ระดับปฏิบัตินำไปกำหนดคิวสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เพื่อทำจัดแผนการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ และมีการสื่อสารภายในองค์กร ได้รับทราบและนำไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์

สภาพปัจจุบันของสำนักงาน ก.ค.ศ.

ผู้บริหารระดับสูงเป็นกำหนด ไม่ได้มีการสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติรับทราบโดยทันที ทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุเป้าประสงค์

**แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน**

ควรมีการนำนโยบายมากำหนดเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน โดยการจัดกิจกรรม สนับสนุนนโยบายในรูปแบบต่างๆ

**6.2 ระบบบริหารจัดการของหน่วยงาน :** เป็นปัจจัยฐานะ เนื่องจากมีการกำหนด นโยบายการบริหารงานอย่างชัดเจน นำนโยบายมากำหนดคิวสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ทำจัดแผนการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ โครงการ กิจกรรม มีการติดตาม การประเมินผล นำสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน

สภาพปัจจุบันของสำนักงาน ก.ค.ศ.

ระบบบริหารจัดการเป็นการดำเนินการตามต้องขององค์คุณภาพ โดยมีรัฐมนตรี เป็นประธานคณะกรรมการ ซึ่งการดำรงตำแหน่งมีการเปลี่ยนแปลงไปตามวาระทางการเมือง มีผลทำให้นโยบายต้องเปลี่ยนแปลงไปด้วย ซึ่งมีผลทำให้การบริหารจัดการต้องปรับเปลี่ยน ตามผู้มาดำรงตำแหน่งทางการเมือง

**แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน**

ผู้บริหารต้องมีบรรทัดฐาน และยึดมั่นในกฎ ระเบียบหลักเกณฑ์ ที่ได้กำหนดไว้ เพื่อเป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยไม่เปลี่ยนแปลงไปตามอิทธิพลทางการเมืองที่เข้ามายังรากเหง้า เพื่อหวังผลประโยชน์ทางการเมือง

**6.3 วิธีการปักครองและสายการบังคับบัญชา :** เป็นปัจจัยฐานที่เนื่องจากกระบวนการมีสายการบังคับบัญชา มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ในแต่ละตำแหน่งที่ชัดเจน มีการมอบอำนาจ การสั่งการ การปักครองและการบังคับบัญชาเป็นไปตามสายการบังคับบัญชา มีการปักครองแบบประชาริปปไตย

#### สภาพปัจจุบันของสำนักงาน ก.ค.ศ.

มีการสั่งการข้ามสายบังคับบัญชา เช่น ผู้บังคับบัญชาสั่งงานข้ามหัวหน้างานไปยังผู้ปฏิบัติงานโดยตรง มีการปักครองหน่วยงานแบบเก่า คือการสั่งการจากบนลงล่าง ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นจากระดับล่าง การมอบหมายไม่เป็นลายลักษณ์อักษร

#### แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ผู้บังคับบัญชาควรดำเนินการสั่งงานให้เป็นไปตามระบบราชการ มีความชัดเจน และรับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา

**กลุ่มที่ 4 กลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานบรรจุใหม่** มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยฐานที่ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. และแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. ดังนี้

#### 1. สภาพแวดล้อมในการทำงาน

**1.1 สถานที่ทำงาน บรรยากาศ และเครื่องอำนวยความสะดวก :** เป็นปัจจัยฐานที่เนื่องจากการมีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานทั้งด้านของบรรยากาศ สถานที่ ความพร้อมต่าง ๆ รวมถึงเครื่องอำนวยความสะดวกความสะดวกและอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน จะเป็นสิ่งที่ส่งเสริมให้ได้งานออกมากย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังทำให้ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานมีสุขภาพกาย สุขภาพจิตที่ดี และมีสมรรถภาพในการทำงาน

#### สภาพปัจจุบันของสำนักงาน ก.ค.ศ.

ข้อขาดการสร้างบรรยากาศในการทำงาน ในเรื่องของความสะอาดบริเวณ โต๊ะทำงานและพื้นที่รอบข้าง ความเป็นระเบียบของการจัดวางอุปกรณ์เครื่องใช้ในสำนักงาน รวมถึงการจัดเก็บเอกสารข้อมูลที่ยังคู่ไม่เรียบร้อย และในส่วนของเครื่องอำนวยความสะดวกความสะดวก อุปกรณ์ในการปฏิบัติงานยังมีไม่เพียงพอ กับความต้องการในการใช้งาน และที่มีอยู่ยังมีประสิทธิภาพในการทำงานค่อนข้างต่ำ

#### แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

1. การรณรงค์และสร้างจิตสำนึกรักในการสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน
2. ปฏิบัติตามมาตรฐานการดำเนินการ 5 ศ เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงาน

**3. มีความพร้อมในเรื่องของเครื่องขันวยความสะดวก และอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน**

**1.2 พฤติกรรมการทำงานของบุคคล :** เป็นปัจจัยจูงใจ เนื่องจากพฤติกรรมการทำงานของบุคคลมีความหลากหลาย บางคนเห็นแก่ตัว ห่วงความรู้ ห่วงงาน ไม่มีน้ำใจช่วยงาน ส่วนรวม จึงทำให้บรรยายกาศในการทำงานไม่ดี ทำให้ไม่ยกระดับการทำงาน

**สภาพปัจจุบันของสำนักงาน ก.ค.ศ.**

ข้าราชการต่างคนต่างทำงาน ไม่ค่อยมีรือมหาหารือกัน

แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ผู้บังคับบัญชาต้องพยายามดูแล และเน้นมา เอาใจใส่ และควรให้ความเป็นกันเอง  
มากยิ่งขึ้น

**2. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ :** เป็นปัจจัยจูงใจ เนื่องจาก ลักษณะหรือประเภทของงานที่ได้รับมอบหมาย ถ้าตรงกับความรู้ความสามารถ ความสนใจ ความชำนาญ ย่อมทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรักในงานที่ทำ เกิดความมุ่งมั่น ทุ่มเท ทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ งานก็จะออกมาย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

**สภาพปัจจุบันของสำนักงาน ก.ค.ศ.**

ยังมีบุคลากรบางส่วนที่คิดว่าตนได้รับมอบหมายงานที่ไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ และไม่สามารถเลือกงานที่ตนชอบนัด หรืองานที่ต้องการจะเรียนรู้ใหม่

แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

**1. มีการมอบหมายงานให้ตรงตามลักษณะงานในการกิจหน้าที่ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้งาน สำหรับข้าราชการบรรจุใหม่**

2. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ได้ทำงานที่ถนัด

3. ในกรณีที่ต้องการเรียนรู้งานใหม่ ๆ หรืองานที่ทำทายความสามารถ ก็ต้องสนับสนุนให้ได้ลองทำดู เพื่อเป็นการพัฒนาความรู้ความสามารถ

**3. ผลตอบแทนและรายได้ :** เป็นปัจจัยจูงใจ เนื่องจากเมื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ข้าราชการผู้ปฏิบัติงาน ได้ทำงานด้วยความมุ่งมั่น ตั้งใจ ทุ่มเท เสียสละ รับผิดชอบต่อหน้าที่ นำไปสู่ผลงานที่มีประสิทธิภาพ อีกทั้งต้องมีความเหมาะสมกับสภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบัน ที่ต้องมีการจับจ่ายใช้สอยเพื่อให้สามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุขตามแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง

**สภาพปัจจุบันของสำนักงาน ก.ค.ศ.**

เป็นไปตามระเบียบการจ่ายค่าตอบแทนของระเบียบปฏิบัติของข้าราชการพลเรือน

### แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

1. การให้ผลตอบแทนความมีความเป็นธรรม โดยประเมินจากความมุ่งมั่น ตั้งใจทุ่มเท เสียสละ มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ และมีผลงานที่มีประสิทธิภาพ

2. เพิ่มสวัสดิการให้ครอบคลุมไปถึงคนในครอบครัวของข้าราชการมากกว่านี้

3. ผลตอบแทนที่ไม่ใช่รูปของตัวเงิน ซึ่งได้แก่ การฝึกอบรม การดูงาน โครงการพัฒนาค้านค่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

4. โอกาสความก้าวหน้าในงาน : เป็นปัจจัยจูงใจ เมื่อจากเป็นการแสดงให้เห็นถึงพัฒนาการที่เกิดจากการทำงานด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจ ทุ่มเทแรงกายแรงใจ เพื่อให้งานในความรับผิดชอบเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ส่งผลให้มีโอกาสเจริญก้าวหน้าขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ทำให้มีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

สภาพปัจจุบันของสำนักงาน ก.ค.ศ.

สำนักงาน ก.ค.ศ. ยังประสบกับปัญหาการแย่งชิงในการทำงาน ทำให้เกิดความเห็นแก่គ่า ความสามัคคีในองค์กรมีน้อย มีกระแสความไม่พอใจในการพิจารณาเลื่อนขึ้นเงินเดือน การถ่ายโอนสู่ภารกิจใหม่ และการปรับสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น

### แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

1. เปิดโอกาสให้กับผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความคิดเห็น ใช้ความรู้ความสามารถของตนเองได้อย่างเต็มที่

2. ให้ผู้ปฏิบัติงานได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม เพื่อเพิ่มพูนศักยภาพ และทักษะกระบวนการทำงานให้หลากหลายมากขึ้น โดยการฝึกอบรม ดูงาน เป็นต้น

3. ผู้บังคับบัญชานำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบังคับบัญชา

4. ผู้บังคับบัญชาพิจารณาการเลื่อนขึ้นตำแหน่งตามวาระที่ควรจะเป็น

5. สร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยการให้ได้รับรางวัลตอบแทนจากความดั้งใจทำงาน

5. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน : เป็นปัจจัยจูงใจ เมื่อจากองค์กรจะยืนหยัดอยู่ได้ต้องอาศัยความเป็นหนึ่งใจเดียวกันของบุคลากรทุกคนที่จะต้องช่วยกันสร้างสรรค์งานให้อกณาอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อให้บรรลุตามนโยบายและเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้ได้บังคับบัญชา จึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง

สภาพปัจจุบันของสำนักงาน ก.ค.ศ.

ความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กรยังเป็นในลักษณะอยู่กันเป็นกลุ่ม ๆ

### แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

1. จัดกิจกรรมเพื่อให้เกิดความรู้สึกผูกพัน เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ เช่น OD การแข่งขันกีฬา เป็นต้น

2. ปลูกฝังการมีวัฒนธรรมการปฏิบัติตนที่ดี เพื่อป้องกันการเกิดความขัดแย้ง หรือคบข้องใจในการปฏิบัติงาน

3. ให้นโยบายที่มีวิธีการปฏิบัติงานไปในแนวทางเดียวกัน มีการช่วยเหลือกัน ในด้านต่าง ๆ เช่น ข้อมูล เอกสาร เทคโนโลยีต่าง ๆ เป็นต้น

### 6. ปัจจัยอื่น ๆ

6.1 นโยบายการบริหารของหน่วยงาน : เป็นปัจจัยฐานะ เนื่องจากการประกาศนโยบายการบริหารอย่างชัดเจน มีการสื่อสารภายในองค์กรเกี่ยวกับนโยบายที่ดีและบุคลากรทุกคน ได้รับทราบ แล้วสามารถนำไปปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

1. ผู้อำนวยการแต่ละภารกิจมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายการบริหาร

2. มีการสื่อสารในองค์กรที่ตรงกัน จะนำไปสู่การทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน

3. นโยบายที่ออกแบบจะต้องส่งเสริมความเจริญเติบโตขององค์กร และตัวบุคลากร

6.2 ระบบบริหารจัดการของหน่วยงาน : เป็นปัจจัยฐานะ เนื่องจาก การกำหนดกระบวนการในการบริหารจัดการหน่วยงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานคนอื่น ๆ ในองค์กรสามารถปฏิบัติงาน ได้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด ทั้งในเรื่องการวางแผน การปฏิบัติตามแผน การติดตาม การประเมินผล การนำสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน ฯลฯ

#### แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

1. มีการวางแผนการปฏิบัติงานที่ดี จะทำให้มีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

2. มีการปฏิบัติตามแผน การนำแผนที่วางไว้มาปฏิบัติโดยใช้วิธีการและกลยุทธ์ที่เหมาะสม

3. มีการติดตามและประเมินผล เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินงานว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่

4. นำระบบสารสนเทศใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน

**6.3 วิธีการปักครองและสายการบังคับบัญชา :** เป็นปัจจัยจูงใจ เนื่องจาก การมองอ่านใจ มองงาน และมีรูปแบบการสั่งการที่ชัดเจน จะช่วยสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงาน ทำให้นักศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่แสดงออกมากในบทบาทหน้าที่ของตน ได้อย่างเต็มที่ ส่งผลดีต่อประสิทธิภาพ ในการทำงาน

#### แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

1. มีการอบรมหมายงานที่เหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงาน มีความชัดเจนและเป็นธรรม
2. มีการบังคับบัญชา มองอ่านใจ ให้เป็นไปตามสายงานอย่างชัดเจน เพื่อให้การปฏิบัติงานดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว

3. ผู้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชาต้องมีการสื่อสารกันที่ดี เพื่อให้เกิด ความเข้าใจที่ตรงกัน และนำไปสู่ความสำเร็จของงาน

**กลุ่มที่ 5 กลุ่มเจ้าหน้าที่ธุรการและบันทึกข้อมูล** มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจ ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. และแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. ดังนี้

#### 1. สภาพแวดล้อมในการทำงาน

**1.1 สถานที่ทำงาน บรรยายกาศ และเครื่องอำนวยความสะดวก :** เป็นปัจจัยจูงใจ เนื่องจากการมีสถานที่ทำงานกว้างขวางเป็นหนึ่งเดียวจะทำให้ทำงานได้อย่างสะดวก สามารถ จัดบรรยายกาศให้สะอาด เรียบร้อยเป็นระเบียบ ได้ การมีระบบปรับอากาศความปลอดภัย การมีเครื่องใช้ สำนักงานที่ทันสมัย และเพียงพอต่อการปฏิบัติงานเป็นการส่งเสริมการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

#### สภาพปัจจัยบัน្តองสำนักงาน ก.ค.ศ.

1. บรรยายกาศ สถานที่ ความพร้อม มีสถานที่คับแคบ ไม่มีพื้นที่จัดเก็บเอกสาร ต้องวางเอกสารตามทางเดิน คูแล้วไม่เป็นระเบียบ เอกสารอาจเกิดการสูญหายได้ และมีผู้คนละของ และกลิ่นเอกสารส่งผลต่อสุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน

2. เครื่องอ่านน้ำยาระบบคอมพิวเตอร์ เครื่องพิมพ์ และเครื่องถ่ายเอกสาร จัดสรรให้ไม่เท่าเทียมกันและไม่มีเครื่องทดแทน

#### แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

1. บรรยายกาศ สถานที่ ความพร้อม สำนักงาน ก.ค.ศ. ควรประสานขอความอนุเคราะห์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการจัดหาสถานที่ในบริเวณกระทรวงศึกษาธิการให้สำนักงาน ก.ค.ศ. อีก

2. เครื่องอำนวยความสะดวกและอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน ควรมีผู้รับผิดชอบในการบำรุง รักษา ซ่อมแซม โดยตรง เพื่อให้สามารถแก้ไขเครื่องใช้สำนักงานให้ทันท่วงที่พร้อมใช้งานได้

1.2 พฤติกรรมการทำงานของบุคคล : เป็นปัจจัยจึงใจ เมื่อจากพฤติกรรมการปฏิบัติงานของแต่ละคน จะขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของตนเอง แต่ในทางปฏิบัติการจะมุ่งปฏิบัติงานหรือไม่ขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ

#### สภาพปัจจุบันของสำนักงาน ก.ศ.ศ.

พฤติกรรมการการทำงานของบุคคล จะเป็นไปตามพฤติกรรมของ แต่ละภารกิจ ที่ขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชา ถ้าหากผู้บังคับบัญชาเข้มงวด ตรงเวลา จะทำให้ทุกคนมุ่งมั่น ตั้งใจทำงาน แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

พฤติกรรมการการทำงานของบุคคล ต้องมีการประเมินเพื่อให้บุคคลปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงาน เป็นไปในทางที่ดีขึ้น

2. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ : เป็นปัจจัยจึงใจ เมื่อจากงานธุรการเป็นงานที่ต้องปฏิบัติตามระเบียบงานสารบรรณและระเบียบงานพัสดุ ซึ่งมีข้อกำหนดที่ชัดเจนและการปฏิบัติงานเป็นไปในลักษณะเดิมๆ ทำให้มีประสบการณ์และความชำนาญในการปฏิบัติงาน สามารถทำงานได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว

#### สภาพปัจจุบันของสำนักงาน ก.ศ.ศ.

มีการวางแผนงานสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ เมื่อเกิดปัญหาในทางปฏิบัติ ไม่มีหน่วยงานกลางเป็นผู้ประสานงานในการแก้ไขปัญหาและไม่สามารถใช้โปรแกรมสำเร็จรูปมาประยุกต์ใช้กับงานที่ปฏิบัติได้ เมื่อจากผู้ปฏิบัติงานไม่มีความชำนาญในด้านการใช้เทคโนโลยี เมื่อเกิดข้อขัดข้องไม่สามารถแก้ไขได้ทันท่วงที่ต้องเสียเวลาให้เจ้าหน้าที่ที่มีความชำนาญมาช่วยแก้ไข

#### แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ต้องฝึกอบรมให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีทุกคนอย่างต่อเนื่อง และควรมีหน่วยงานกลางที่รับผิดชอบระบบคอมพิวเตอร์ประจำสำนักงานที่สามารถเรียกใช้และแก้ไขปัญหาได้ทันท่วงที่

3. ผลตอบแทนและรายได้ : เป็นปัจจัยจึงใจ เมื่อจากได้รับเงินเดือนเป็นประจำทุกเดือน มีรายได้ที่นั่นคงตลอดชีพ มีสวัสดิการในการรักษาพยาบาล มีค่าล่วงเวลา ค่าเบี้ยเลี้ยง และสิทธิประโยชน์เกือกุลอื่นๆ ทำให้ข้าราชการมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

### สภาพปัจจุบันของสำนักงาน ก.ค.ศ.

เจ้าหน้าที่ธุรการและบันทึกข้อมูลเป็นข้าราชการชั้นผู้ช่วยมีเงินเดือนและค่าตอบแทนน้อย ทำให้มีรายได้ไม่เพียงพอต่อการครองชีพ ต้องหารายได้พิเศษส่วนประกอบ ต่อจิตใจและการปฏิบัติงาน ตลอดจนขาดความวุฒิกำลังใจในการปฏิบัติงาน

### แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ต้องมีการส่งเสริมสนับสนุนให้มีการทำงานล่วงเวลาทั้งในการกิจและนอกกิจ และควรนำเงินสวัสดิการมาให้ข้าราชการกู้ยืมเงินในอัตราดอกเบี้ยต่ำ

**4. โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน :** เป็นปัจจัยฐาน เมื่อจากระบบราชการเป็นการปฏิบัติงานภายใต้การกำกับของรัฐมีความมั่นคงไม่ต้องกังวลว่าจะถูกให้ออกจากราชการ เนื่องจากกิจเอกชนที่ประสบปัญหาภาวะเศรษฐกิจตกต่ำต้องถูกปลดออกจากงาน และในระบบราชการได้รับโอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่ง และสามารถเลื่อนระดับในตำแหน่งที่สูงขึ้น ได้หากได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา

### สภาพปัจจุบันของสำนักงาน ก.ค.ศ.

สำนักงาน ก.ค.ศ. มีข้อจำกัดในการเลื่อนระดับและปรับตำแหน่งให้สูงขึ้น และการพิจารณาคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่งในแต่ละครั้งไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน สำหรับกรณี การเปลี่ยนสายงานต้องสอบแข่งขันตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด ซึ่งข้าราชการที่รับราชการมานานมักจะสอบไม่ผ่านเกณฑ์ที่ ก.พ. กำหนด

### แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

วิธีการพิจารณาเลื่อนระดับปรับตำแหน่งต้องโปร่งใส ชัดเจน มีความเป็นธรรม และเป็นมาตรฐานเดียวกัน และต้องจัดอบรมให้ความรู้ในการทำข้อสอบเกี่ยวกับความรู้ ความสามารถทั่วไปและความรู้เฉพาะตำแหน่ง

**5. ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน :** เป็นปัจจัยฐาน เมื่อจากการเข้าใจซึ่งกันและกัน การเห็นอกเห็นใจกัน การประสานงาน การอื้อหาร การชี้ด้วยนิ้ว การพูดจาที่ดี จะทำให้การประสานงาน การปฏิบัติงานเกิดความคล่องตัว มีความเป็นหนึ่งใจเดียวกัน และเกิดความสามัคคี มีการถ่ายทอดความรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ทำให้งานบรรลุเป้าหมาย สำหรับผู้บังคับบัญชาต้องมีความรู้ ความสามารถ และสามารถให้คำปรึกษา แก้ไขปัญหาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา มีความยืดหยุ่น ให้การยอมรับนับถือ มีมอบอำนาจและเปิดโอกาสให้ทำงานได้อย่างอิสระตามความรู้ความสามารถ มีความเป็นกันเอง ให้ความไว้วางใจยอมรับความคิดเห็น และให้ความเป็นธรรมทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความศรัทธา เชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน ให้ความร่วมมืออย่างเต็มความสามารถ การมีมนุษยสัมพันธ์

ที่ดีต่อกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้เกิดความรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์กร

#### สภาพปัจจุบันของสำนักงาน ก.ค.ศ.

1. เพื่อนร่วมงาน ขาดการร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ขาดความไว้วางใจต่อกัน
2. ผู้บังคับบัญชา ไม่มีภาวะผู้นำ ไม่กล้าตัดสินใจ เข้มงวดในการกำกับและติดตามงานอย่างใกล้ชิด
3. ผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ยอมรับนับถือผู้บังคับบัญชาที่มีอายุโสดน้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา มีรูปแบบบริการทำงานที่แตกต่างกัน
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 ควรมีการประชุมบริหารร่องรอยและทำความเข้าใจร่วมกันในการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาต้องแสดงความรู้ ความสามารถให้เป็นที่ประจักษ์
4. ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ผู้บริหารต้องแสดงความเสียสละ เป็นผู้ให้มากกว่าผู้รับ และต้องจัดกิจกรรมส่งเสริมความรักความสามัคคีของบุคคลในองค์กรเป็นประจำ

#### 6. ปัจจัยอื่นๆ

- 6.1 นโยบายการบริหารของหน่วยงาน : เป็นปัจจัยฐานะ เมื่อจากการกำหนดนโยบายที่ชัดเจน สามารถนำไปสู่การปฏิบัติงานได้อย่างเป็นรูปธรรม และสามารถสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจตรงกัน ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ และนำไปสู่ภาพลักษณ์ที่ดีทั้งผู้ปฏิบัติงานและหน่วยงาน

#### สภาพปัจจุบันของสำนักงาน ก.ค.ศ.

การกำหนดนโยบายของสำนักงานไม่ได้สำรวจความคิดเห็น ทำให้ไม่เป็นที่ยอมรับของข้าราชการอีกทั้งนโยบายต่างๆ ไม่ได้นำมาเผยแพร่อย่างต่อเนื่อง และใช้อย่างจริงจัง

### **แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน**

ต้องมีการเผยแพร่นโยบายอย่างต่อเนื่อง จัดประชุมเพื่อให้เจ้าหน้าที่ทุกคนได้รับทราบทุกรายที่มีนิโนนโยบายใหม่ และรับฟังความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ทุกระดับชั้น

**6.2 ระบบการบริหารจัดการของหน่วยงาน :** เป็นปัจจัยสำคัญ เนื่องจากงานธุรการเป็นงานที่ต้องปฏิบัติตามระเบียบงานสารบรรณ มีการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น ระบบงานสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ หรืออินเทอร์เน็ตของสำนักงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสะดวก รวดเร็ว นอกจากนี้ยังเป็นการประหยัดงบประมาณและพื้นที่ในการจัดเก็บเอกสาร

### **สภาพปัจจุบันของสำนักงาน ก.ศ.ศ.**

ผู้ปฏิบัติงานยังไม่มีความรู้ความเข้าใจในการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้กับระบบงานสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์

### **แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน**

จัดอบรมให้มีความรู้ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการระบบงานสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์

**6.3 วิธีการปกคล้องและการบังคับบัญชา :** เป็นปัจจัยสำคัญ เนื่องจากระบบราชการมีสายการบังคับบัญชา และมีการมอบหมายงาน มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน ไว้ตามมาตรฐานตำแหน่ง สามารถทำให้การปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### **สภาพปัจจุบันของสำนักงาน ก.ศ.ศ.**

เนื่องจากมีการแต่งตั้งผู้บังคับบัญชาจากผู้ที่มีอาชญากรรมข้อหาทำให้เกิดความไม่สงบการบังคับบัญชา ทำให้ไม่สามารถสั่งการตามอำนาจหน้าที่ได้

### **แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน**

ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการต้องเป็นผู้สั่งการโดยตรง โดยทำเป็นลายลักษณ์อักษร และสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชา

**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 ความสัมพันธ์ กับผู้ร่วมงาน เป็นปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. และมีความคิดเห็น เพิ่มเติมว่า นโยบายการบริหารของหน่วยงาน ระบบบริหารจัดการของหน่วยงาน และวิธีการปกครอง และสายการบังคับบัญชา ที่เป็นปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. ด้วย โดยให้แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. ดังนี้

**1. สภาพแวดล้อมในการทำงาน**

**1.1 สถานที่ทำงาน บรรยากาศ และเครื่องอำนวยความสะดวก ที่มีแนวทางการส่งเสริม และพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. ดังนี้**

1.1.1 ผู้บริหารทุกระดับควรเดินไปพบหรือทักทายข้าราชการในช่วงเช้าหรือเย็น 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 ให้ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบด้านอาคารสถานที่และวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน คงตรวจสอบอยู่เสมอว่าในแต่ละภารกิจ แต่ละกลุ่ม และในแต่ละห้อง ควรจะมี อะไรบ้าง มีความครบถ้วนสมบูรณ์ตามความจำเป็นหรือไม่ เช่น อุปกรณ์ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ควรมีความพร้อม แอร์ ผ้าม่าน

1.1.6 ควรมีระบบคัดกรองคนภายนอก เช่นประตูอัตโนมัติที่ต้องใช้รหัสผ่าน และมีระบบเบ็ดปิดเองอัตโนมัติ เพื่อป้องกันไม่ให้ข้าราชการเปิดประตูทิ้งไว้

1.1.7 ควรใช้ระบบการจัดเก็บเอกสารไว้ในคอมพิวเตอร์ เพื่อลดจำนวนเอกสารที่เป็นกระดาษลง หรือห้องสถานที่เก็บเอกสารให้เรียบร้อย ง่ายต่อการค้นหา และเป็นระเบียบ ดูสวยงาม

1.1.8 ควรจัดสถานที่ที่มีอยู่ให้เหมาะสมและสวยงาม เพื่อสร้างภาพลักษณ์ให้สำนักงาน

1.1.9 ควรจัดยังก์และสร้างจิตสำนึกรักษาความสะอาดในการสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน

1.1.10 ปฏิบัติตามมาตรฐานการดำเนินการ 5 ส เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงาน

1.1.11 ควรมีผู้รับผิดชอบในการบำรุงรักษา ซ่อมแซม โดยตรง เพื่อให้สามารถแก้ไขเครื่องใช้สำนักงานให้ทันท่วงที พร้อมใช้งานได้

1.1.12 จัดหาวัสดุครุภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูง ให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงานและสร้างจิตสำนึกรักษาความสะอาดในการช่วยกันบำรุงรักษา เพื่อให้การใช้งานเกิดความคุ้มค่าและได้ประโยชน์สูงสุด

1.2 พฤติกรรมการทำงานของบุคคล มีแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ศ. ดังนี้

1.2.1 ลดขั้นตอนการทำงานในทุกกระบวนการ

1.2.2 รวมเรื่องลักษณะเดียวกันให้อยู่ในวาระการประชุมเดียวกัน และมีแบบรายงานการนำเสนอเป็นมาตรฐานเดียวกัน รวมทั้งพัฒนาทักษะการนำเสนอต่อที่ประชุม

1.2.3 ให้ใช้ระบบสารสนเทศเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานให้มากที่สุด

1.2.4 ผู้บริหารควรคุ้มครองให้คำแนะนำข้าราชการบรรจุใหม่ให้มีพฤติกรรมที่เหมาะสมและซื่อให้เห็นพฤติกรรมที่ดีและไม่ดี เพื่อให้ปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้อง

1.2.5 ภารกิจใดมีกฎหมายที่ในการทำงาน เช่น ໄวงแล้วได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ ก็ให้ยึดถือการปฏิบัติเช่นนั้นต่อไป

1.2.6 ต้องพยายามสร้างเครือข่ายการทำงานระหว่างกลุ่มภารกิจ เพื่อให้เกิดแนวทางการทำงานที่สอดคล้องกัน เกิดความร่วมมือระหว่างกัน

1.2.7 สร้างตัวแบบที่ดี เพื่อให้เกิดพฤติกรรมเลียนแบบ มีการให้รางวัลแก่ผู้ที่มีพฤติกรรมการทำงานที่ดี และมีบทลงโทษแก่ผู้ที่มีพฤติกรรมการทำงานที่ไม่ดี

1.2.8 ผู้บังคับบัญชาต้องมีความเด็ดขาด ตั้งแต่ระดับหัวหน้าจนถึงผู้บริหารระดับสูง มีการออกเป็นนโยบายที่ชัดเจน เพื่อสร้างความเกรงกลัว

1.2.9 จัดทำคู่มือในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรได้ยึดถือและปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน และขณะเดียวกันต้องส่งเสริมระบบพี่เลี้ยง ส่งเสริมการทำงานแบบมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมในลักษณะของ Cross function

1.2.10 ผู้บังคับบัญชาต้องมีภาวะความเป็นผู้นำ มีวิสัยทัศน์ สามารถให้คำปรึกษา แนะนำและแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่างๆ ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ในงานที่มีขอบหมายได้เป็นอย่างดี

1.2.11 งานที่มีลักษณะเหมือนกัน หรือมีความสอดคล้องกัน ควรพิจารณาวางแผน ดำเนินการไปพร้อมๆ กัน เพื่อให้งานเกิดความต่อเนื่อง สอดคล้องกันและเป็นผลการใช้ทรัพยากร่วมๆ ได้อย่างหนึ่ง

## **2. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ มีแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. ดังนี้**

2.1 ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีลักษณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเข้าพบและปรึกษาหารือ ในเรื่องงานที่ได้รับมอบหมายได้ทุกเวลาเมื่อมีปัญหา และผู้บังคับบัญชาสามารถมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ตรงตามความต้องการ และสามารถที่จะสอนงานได้อย่างชัดเจน

2.2 ควรจัดให้มีการແడကเปลี่ยนเรียนรู้ทุกคนนำความรู้ที่เคยได้รับ มาพูดคุยกับคนอื่นฟัง ซึ่งเป็นการกระตุ้นความจำของตนเอง (Refresher Course) และจะต้องพูดในเชิงทฤษฎี (Theory Approach) นำมาใช้ประยุกต์ (Applied) ใช้เกี่ยวกับงานด้วย ไม่ใช่พูดในเชิงทฤษฎี (Theory Approach)

2.3 ควรตั้งที่นิเวศการเป็นการเฉพาะของสำนักงาน เพื่อร่วมกันพิจารณากฎระเบียบ หรือข้อกฎหมายในเบื้องต้น เพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาของสำนักงาน

2.4 ฝ่ายบริหารต้องหาแนวทางให้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไป และหาข้อมูลในเรื่องความสามารถและความต้องการของข้าราชการให้ได้อย่างเพียงพอ

2.5 ข้าราชการต้องรู้จักตั้งรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการหมุนเวียนงาน และพยากรณ์ศึกษาเรียนรู้งานใหม่ๆ เพื่อไม่ให้เกิดความเบื่อหน่ายในงานและกลายเป็นความเมื่อยชา ที่จะปฏิบัติงานในที่สุด

2.6 ตั้งคณะกรรมการประจำงานค้างให้แล้วเสร็จภายใน 1-3 เดือน โดยรองเลขานุการ ก.ค.ศ. เป็นประธาน และนำคนที่มีความรู้แต่ละภารกิจมาเป็นคณะกรรมการ อาจทำงานในตอนบ่าย ของทุกวัน

2.7 งานที่เข้ามาภายหลังแบ่งโครงสร้างภายในแล้วให้เป็นความรับผิดชอบของแต่ละภารกิจ

2.8 จัดประชุมเพื่อพิจารณาปรับปรุงเนื้อหาในหน้าที่ความรับผิดชอบแต่ละภารกิจ

2.9 ควรเพิ่มการทำงานเชิงรุกให้มากขึ้น

2.10 ควรให้มีการหมุนเวียนงานคราวละจำนวนไม่นานนัก มีหลักการที่ชัดเจน และมีการแจ้งให้ทราบล่วงหน้า เพื่อให้เวลาฝึกฝนและเตรียมตัว นอกจากนี้ต้องมีระบบการถ่ายทอดงานที่ดี เป็นระบบและการหมุนเวียนงานแต่ละครั้งควรมีขั้นทุกๆ 4-5 ปี

2.11 จัดทำฐานข้อมูลส่วนบุคคล เพื่อเป็นข้อมูลในการจัดอัตรากำลังให้มีความเหมาะสม ในเรื่องของงานและคน เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2.12 สร้างวัฒนธรรมการยอมรับการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กร

2.13 กำหนดให้ในฝ่ายเดียวกันต้องทำงานร่วมกันเป็นคู่ (Buddy worker) สามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ เมื่อคนใดคนหนึ่งติดภารกิจไม่สามารถปฏิบัติงานได้

2.14 กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานของแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน และซึ่งจะให้ทุกคนรับทราบและถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด

2.15 ส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม ศึกษาเพิ่มเติม เพื่อเพิ่มศักยภาพ ในตนเองและสามารถนำมาใช้พัฒนาในงานที่ปฏิบัติ

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 ให้กับเจ้าหน้าที่ทุกคนตามความเหมาะสม ที่จะได้รับและเป็นไปตามกฎ ระเบียบของทางราชการ

3.5 ควรจัดให้เงินค่าตอบแทนพิเศษสำหรับกลุ่ม คณะบุคคล หรือทีมงานที่รับงานที่ไม่สามารถทำให้ทันตามกำหนดได้ไปทำ เป็นการเหมาจ่าย โดยกำหนดระยะเวลาส่งงาน และกำหนดให้ใช้เวลาอกราชการในการทำงานลังกล่าว

3.6 ควรจัดให้มีการถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านการบริหารงานบุคคล ไม่เฉพาะแต่การฝึกอบรม หรือการพัฒนารายการ เช่น การจัดหาวารสารด้านการบริหารงานบุคคล ไว้ในศูนย์การเรียนรู้ ให้ข้าราชการได้ศึกษาด้วยตนเอง

3.7 ควรจัดเงินทุนหรือเงินรางวัลสำหรับผู้ทำงานวิจัย งานนบทความวิชาการ โดยมีการมอบรางวัลเชิดชูเกียรติแก่ผู้ที่ทำประโยชน์ในด้านวิชาการให้แก่สำนักงาน

3.8 ควรมีเงินช่วยเหลือบุตร และค่าธรรมเนียมห้องสมุดต่างๆ กับข้าราชการที่มีความจำเป็น

3.9 กำหนดเกณฑ์การเขียนเดือนขึ้นพิเศษให้มีความชัดเจน ผู้บริหารต้องสามารถชี้แจงผลการพิจารณาได้ ให้มีความยุติธรรมมากที่สุด

3.10 การแจกหนังสือในส่วนของสวัสดิการ ควรแจกให้เฉพาะเจ้าหน้าที่ระดับ มิตรະห์ที่สามารถนำไปใช้งานได้จริง

3.11 การขอเครื่องราชอิสริยาภรณ์ ควรมีแนวทางการขอที่ชัดเจน

3.12 เงินเดือน ควรปรับฐานเงินเดือนให้ใกล้เคียงกับภาคเอกชน และลดช่องว่าง ระดับเงินเดือนระหว่างข้าราชการแต่ละประเภท

3.13 เงินรางวัล ควรทบทวนระบบการจัดสรรเงินรางวัล ไม่ควรมีช่องว่างมากระหว่าง ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานกันมาก และเพิ่มเงินรางวัลให้ทัดเทียมกับหน่วยงานอื่นซึ่งได้เงินรางวัลเป็นเดือน

3.14 ค่ารักษาพยาบาลควรปรับปรุงให้เบิกค่ารักษาพยาบาลในคลินิกนอกเวลา และ โรงพยาบาลเอกชน ได้ตามความเหมาะสม

3.15 รณรงค์ส่งเสริม เกี่ยวกับการดำรงชีวิตแบบเศรษฐกิจพอเพียง

3.16 รฐานาลควรปรับเปลี่ยนสิทธิประโยชน์ในการได้รับเงินค่าเช่าบ้านให้กับทุกคน เพราะที่พักอาศัยเป็นปัจจัยสีที่จำเป็นอย่างยิ่งในการดำรงชีวิตของมนุษย์ ควรกำหนดสวัสดิการ เช่น โครงการเงินออมของสมาชิกในสำนักงาน ก.ค.ศ. โครงการถูกเงินฉุกเฉินดอกเบี้ยค่า จัดรถ รับส่งเจ้าหน้าที่ โครงการประกันภัยหมู่สำหรับข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. โครงการเสริมสร้าง ค่านิยมเศรษฐกิจพอเพียง และควรกำหนดให้ส่วนชุดเครื่องแบบแต่งกายของข้าราชการให้เป็น รูปแบบเดียวกัน เพื่อลดค่าใช้จ่ายโดยกำหนดให้ส่วนชุดเครื่องแบบเป็นบางวันในรอบสัปดาห์

3.17 ต้องมีการส่งเสริมสนับสนุนให้มีการทำงานล่วงเวลาทั้งในภารกิจและนอกภารกิจ เมื่องจากปัจจุบันเรื่องที่เข้ามามีจำนวนมาก เป็นเรื่องเร่งด่วนและไม่สามารถทำให้เสร็จในเวลาได้ ทุ่มเท เสียสละ มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ และมีผลงานที่มีประสิทธิภาพ

3.18 การให้ผลตอบแทนความเป็นธรรม โดยประเมินจากความมุ่งมั่น ตั้งใจ

3.19 จัดผลตอบแทนที่ไม่ใช่รูปของตัวเงิน ซึ่งได้แก่ การฝึกอบรม การดูงาน โครงการพัฒนาค้านต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

#### 4. โอกาสความก้าวหน้าในงาน

4.1 ความมั่นคงของงาน มีแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. ดังนี้

4.1.1 กำหนดให้มีระบบการจูงใจที่ดีสำหรับผู้ที่ทำงานมีประสิทธิภาพและบุคลากรที่ทำงานไม่มีประสิทธิภาพ พิจารณาตามผลงาน

4.1.2 ควรมีการปรับโครงสร้างของสำนักงานให้เป็นองค์กรที่มีความอิสระในการบริหารงานมากยิ่งขึ้น มีลักษณะเป็นกรรมและนิตบุคคล

4.1.3 ควรปลูกจิตสำนึกร่วมเรื่องความรักผูกพันและการภูมิใจในองค์กร ความรับผิดชอบต่อหน้าที่และความขับหมุนเพียร

4.2 ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. ดังนี้

4.2.1 ควรกำหนดแนวทางหรือหลักเกณฑ์คัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งให้เป็นสากล มีเกณฑ์คุณสมบัติขั้นต่ำของสำนักงาน ก.ค.ศ. ที่ไม่ขัดแย้งกับสำนักงาน ก.พ. แล้วประกาศเป็นนโยบายให้ชัดเจน

4.2.2 มีคณะกรรมการสรรหาบุคคลการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ประกอบด้วย เลขาธิการ ก.ค.ศ. รองเลขาธิการ ก.ค.ศ. และกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นเลขานุการ

4.2.3 สำนักงานควรเปิดโอกาสให้ข้าราชการได้แสดงผลงานของตนแสดงศักยภาพที่มีอยู่ เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการพิจารณาการเลื่อนตำแหน่ง ให้เกิดความยุติธรรมมากที่สุด

4.2.4 ควรดูแลและส่งเสริมข้าราชการที่บรรจุเข้ามาใหม่ มีการสอนงานให้กับข้าราชการที่บรรจุเข้ามาใหม่ และไม่ควรมีอคติ (Bias) กับลูกน้อง ซึ่งการผูกใจเข้าหน้าที่ใหม่ให้รักและผูกพันสำนักงานนั้นมีความสำคัญมาก

4.2.5 มีแผนงาน/โครงการพัฒนาบุคคลการที่ชัดเจน และประกาศให้ทุกคนได้รับรู้ ทั้งกันอย่างกว้างขวาง ถ้าผู้ใดสนใจเข้ารับการพัฒนาในหลักสูตรก็ไปนำมาพิจารณา แล้วไปยื่นใบสมัครได้

4.2.6 ควรมีการอบรมให้ความรู้และสอนงานกับเจ้าหน้าที่ในสำนักงาน อาจจะเป็นคนภายในหรือภายนอกสำนักงานที่มีความรู้จริงมาให้ความรู้ได้

4.2.7 ต้องมีการกำหนดเกณฑ์ในการเลื่อนขั้นให้ชัดเจน ไม่ให้มีการเล่นพรรคแต่น้ำใจ สามารถชี้แจงได้

4.2.8 สร้างทายาท หรือผู้สืบทอดความรู้ ความเชี่ยวชาญให้มีจำนวนมากขึ้น ให้มีผู้เชี่ยวชาญ 1 คนต่อ 1 ภารกิจ เป็นอย่างน้อย

4.2.9 ผลักดันให้มีการแก้ไขกฎหมาย เช่นพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อให้มีการปรับโครงสร้างให้สำนักงานมีลักษณะเป็นนิติบุคคลมีฐานะเป็นกรรม

4.2.10 วิธีการพิจารณาเลื่อนระดับปรับตำแหน่งต้องโปร่งใส ชัดเจน มีความเป็นธรรม และเป็นมาตรฐานเดียวกัน และต้องจัดอบรมให้ความรู้ในการทำข้อสอบเกียวกับ ความรู้ความสามารถทั่วไปและความรู้เฉพาะตำแหน่ง

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

4.2.12 ต้องปรับปรุงมาตรฐานตำแหน่ง การขยายตำแหน่งควรกระจายอำนาจ ให้แต่ละส่วนราชการ เพื่อให้สอดคล้องกับระบบงบประมาณ

4.2.13 ในบางสายงานต้องแก้ไขการกำหนดความก้าวหน้าในอาชีพของ ข้าราชการ ให้สามารถเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งได้

4.2.14 มีระบบพี้เดี้ยงในการสอนงาน กำหนด Roadmap ของตำแหน่งและ ของแต่ละบุคคล รวมทั้งการจัดทำแผนการสร้างทายาท (Substation Plan)

4.2.15 เปิดโอกาสให้กับผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความคิดเห็น ใช้ความรู้ ความสามารถของตนเองได้อย่างเต็มที่

4.2.16 ให้ผู้ปฏิบัติงานได้ศึกษาทำความรู้เพิ่มเติม เพื่อเพิ่มพูนศักยภาพและ ทักษะกระบวนการทำงาน ให้หลากหลายมากขึ้น โดยการฝึกอบรม คุณงาน เป็นต้น

4.2.17 ผู้บังคับบัญชานำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบังคับบัญชา

4.2.18 สร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยการให้ได้รับรางวัลตอบแทน จากความตั้งใจทำงาน

4.2.19 สำนักงาน ก.ค.ศ. ควรทำแผนกำหนดหลักสูตรเส้นทางความก้าวหน้าใน การเข้าสู่ตำแหน่งในแต่ละระดับ เช่น โครงการจัดทำหลักสูตรตามสมรรถนะ โครงการ แผนพัฒนารายบุคคล

## 5. ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน

5.1 ระดับเพื่อนร่วมงาน มีแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. ดังนี้

5.1.1 ต้องพัฒนาในทุกระดับ ไม่เฉพาะความรู้ในทางวิชาการ แต่ต้องพัฒนา ในด้านจิตวิทยาด้วย โดยเฉพาะในระดับหัวหน้าและผู้อำนวยการ เพื่อให้เข้าใจในความแตกต่าง ของปัจจัยบุคคลและสังคม รวมทั้งการควบคุมอารมณ์และการใช้ภาษาในการสื่อสารต้องมี ความเหมาะสมด้วย

5.1.2 ต้องเน้นให้เกิดการสื่อสารภายในที่ดี ในระหว่างระดับชั้น เพื่อไม่ให้เกิด ความเข้าใจผิด การถ่ายเทข้อมูลข่าวสารต้องรวดเร็ว

5.1.3 จัดสรรงบประมาณให้แต่ละภารกิจจัดโครงการพัฒนาทีมงานเพื่อสร้าง เศริมความสัมพันธ์ที่ดีภายในกลุ่มภารกิจ ปีละ 1-2 ครั้ง

5.1.4 หัวหน้างานต้องสามารถประสาน หรือเป็นสื่อในการสร้างบรรยากาศที่ดี ในการทำงานระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเอง สร้างความร่วมแรงร่วมใจ สร้างทีมงานที่ดี และเมื่อเกิดปัญหาด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา หัวหน้างานต้องขัดให้ทึ้งสองฝ่าย ได้ฟูดคุยกันเพื่อหาข้อบุกเบิกที่ดีที่สุด อย่างล่อຍผ่าน เพราะจะส่งผลในระยะยาว ซึ่งจะทำให้มีผลกระทบ ต่อประสิทธิภาพการทำงานด้วย

5.1.5 เพื่อนร่วมงาน ภารกิจกรรมเสริมสร้างความรักสามัคคีทุกรายะ 3 เดือน 1 ปี มีระบบพี้เดี้ยงในการทำงาน

5.1.6 สำนักงาน ก.ค.ศ. ต้องจัดกิจกรรมเสริมสร้างสามัคคี (ละลายพฤติกรรม) เป็นประจำ เสริมสร้างระบบการทำงานเป็นทีมที่แข็งแกร่ง ให้มีเวทีจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยน เรียนรู้เป็นประจำและต่อเนื่อง มีการจัดการองค์ความรู้ (KM) มีระบบพี้เดี้ยงสอนงาน มีการประเมิน (360 องศา)

**5.2 ระดับผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา มีแนวทางการส่งเสริมและพัฒนา ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. ดังนี้**

5.2.1 ควรรักษาภารกิจที่แบ่งไว้ในการพัฒนาทีมงาน และควรจัดกิจกรรมร่วมกัน เป็นประจำและต่อเนื่อง

5.2.2 ควรประชาสัมพันธ์กิจกรรมศูนย์เรียนรู้และหาภิกรรมใหม่ ๆ มาเพิ่มเติม

5.2.3 กระตุ้นจิตสำนึกการรักและผูกพัน รวมทั้งความภาคภูมิใจในองค์กร

5.2.4 ผู้บังคับบัญชาควรเดินพบปะทักษะผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นระยะ ๆ

5.2.5 ผู้บริหารควรมีบทบาทตามสถานภาพและสถานการณ์ที่เป็นอยู่

5.2.6 ผู้บริหารควรสังเกตพฤติกรรมการทำงานของเจ้าหน้าที่ เช่น การไม่ตรงเวลา และหาแนวทางในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และนำพุติกรรมมาเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณา ค่าตอบแทนหรือผลประโยชน์อื่น

5.2.7 จัดฝึกอบรมเกี่ยวกับการสอนงาน รวมทั้งหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับงาน

5.2.8 จัดกลุ่มงานที่สามารถทำร่วมกันได้หลากหลายกิจ เพื่อให้เกิดการประสานงานที่ดี ทุกคนช่วยกันเสริม เพื่อให้ผลงานมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

5.2.9 ผู้บังคับบัญชา ควรส่งผู้บังคับบัญชาไปอบรมในหลักสูตรที่เกี่ยวกับการสร้างภาวะผู้นำหรือหลักการการตัดสินใจในภาวะต่างๆ ให้กับผู้บังคับบัญชา และควรจัดกิจกรรมที่สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

5.2.10 ผู้ใต้บังคับบัญชา ควรมีการประชุมปรึกษาหารือและทำความเข้าใจ ร่วมกันในการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาต้องแสดงความรู้ ความสามารถให้เป็นที่ประจักษ์

5.2.11 จัดเวทีให้ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ให้ร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ร่วมหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

5.2.12 สร้างวัฒนธรรมองค์กร ในการมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม การทักทาย

5.2.13 จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงาน และ เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งจากบุคลากรและในระดับเดียวกัน

5.2.14 เสริมสร้างการทำงานเป็นทีม ผู้บังคับบัญชาต้องรู้ศักยภาพการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อมอบหมายงาน ได้ถูกต้อง ส่วนคนใดที่ขาดความรู้ความเข้าใจในงานก็ส่งศึกษา

5.2.15 จัดกิจกรรมเพื่อให้เกิดความรู้สึกผูกพัน เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ เช่น กิจกรรมพัฒนาทีมงาน การแข่งขันกีฬา เป็นต้น

5.2.16 ปลูกฝังการมีวัฒนธรรมการปฏิบัติที่ดี เพื่อป้องกันการเกิดความขัดแย้งหรือคับข้องใจในการปฏิบัติงาน

5.2.17 ให้นโยบายที่มีวิธีการปฏิบัติงานไปในแนวทางเดียวกัน มีการช่วยเหลือ กันในด้านต่างๆ เช่น ข้อมูล เอกสาร เทคโนโลยีต่างๆ เป็นต้น

5.3 ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร มีแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. ดังนี้

5.3.1 ผู้บริหารต้องเป็นนำหนึ่งใจเดียวกัน และเป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

5.3.2 ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ผู้บริหารต้องแสดงความเสียสละ เป็นผู้ให้มากกว่าผู้รับ

5.3.3 ควรมีเวทีการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ มีสภาพ เพื่อเสนอแนะปัญหาต่อ ผู้บริหาร มีกิจกรรมช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นประจำ

## 6. ปัจจัยอื่นๆ

- 6.1 นโยบายการบริหารของหน่วยงาน มีแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ศ.ก. ดังนี้
- 6.1.1 ให้มีการแต่งตั้งนโยบาย เมื่อมีการเปลี่ยนผู้บริหาร
  - 6.1.2 นำจะมีการจัดทำแผนพัฒนาหรือใบปลิว เพื่อให้ข้าราชการได้รับทราบความเคลื่อนไหวขององค์กร
  - 6.1.3 ผู้อำนวยการแต่ละภารกิจมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายการบริหาร
  - 6.1.4 มีการสื่อสารในองค์กรที่ตรงกัน จะนำไปสู่การทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน
  - 6.1.5 นโยบายที่ออกน่าจะต้องส่งเสริมความเจริญเติบโตขององค์กรและต่อบุคลากร
  - 6.1.6 แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการ รวมมีการนำนโยบายมากำหนดเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน
  - 6.1.7 ต้องมีการเผยแพร่นโยบายอย่างต่อเนื่อง จัดประชุมเพื่อให้เจ้าหน้าที่ทุกคนได้รับทราบทุกครั้งที่มีนโยบายใหม่ และรับฟังความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ทุกระดับชั้น
- 6.2 ระบบบริหารจัดการของหน่วยงาน
- 6.2.1 จัดทำระบบฐานข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ
  - 6.2.2 การร่างกฎหมายต่างๆ ต้องไม่ให้มีความยืดหยุ่นมาก ซึ่งทำให้มีลุ้นทางที่การเมืองจะเข้ามายแทรกแซงในการทำงาน
  - 6.2.3 การคัดเลือกคณะกรรมการจัดทำแผน ต้องเลือกคนที่มีความเหมาะสม มีใจรักและมีความสามารถ
  - 6.2.4 ผู้อำนวยการภารกิจต้องให้ความสำคัญกับการจัดทำแผน
  - 6.2.5 ฝ่ายแผนต้องสร้างระบบการติดตามประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ
  - 6.2.6 จัดทำวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ก่อนที่จะประชุมจัดทำแผน เมื่อได้วิสัยทัศน์แล้วจึงให้ภารกิจนำไปคิด โครงการรองรับต่อไป
  - 6.2.7 จัดอบรมให้มีความรู้ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการระบบงานสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์
  - 6.2.8 ผู้บริหารต้องมีบรรทัดฐาน และยึดมั่นในกฎระเบียบหลักเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้เพื่อเป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยไม่เปลี่ยนแปลงไปตามอิทธิพลทางการเมืองที่เข้ามายแทรกแซงเพื่อหวังผลประโยชน์ทางการเมือง

6.2.9 มีการวางแผนการปฏิบัติงานที่ดี จะทำให้มีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

6.2.10 มีการปฏิบัติตามแผน การนำแผนที่วางไว้มาปฏิบัติโดยใช้วิธีการและกลยุทธ์ที่เหมาะสม

6.2.11 มีการติดตามและประเมินผล เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินงานว่า เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่

6.2.12 นำระบบสารสนเทศใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน

6.3 วิธีการปักครองและสายการบังคับบัญชา มีแนวทางการส่งเสริมและพัฒนา ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. ดังนี้

6.3.1 ความมีการจัดประชุมเพื่อรับฟังความคิดเห็นจากเจ้าหน้าที่ระดับล่าง เพื่อร่วมกันคิดร่วมกันทำงาน

6.3.2 ความมีการจัดสัมมนาผู้อำนวยการภารกิจและหัวหน้ากลุ่ม/ฝ่าย เพื่อเชื่อมและให้ความรู้เกี่ยวกับสายการบังคับบัญชา 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 หรือพิจารณาหาโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมและแสดง ตัวให้โอดเด่นมากขึ้น

6.3.7 ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการต้องเป็นผู้สั่งการ โดยตรง โดยทำเป็น ลายลักษณ์อักษร และสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชา

## บทที่ 5

### สรุป และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงาน ก.ค.ศ. และแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ ข้าราชการ สำนักงาน ก.ค.ศ. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็น ผู้บริหารระดับสูง / ผู้เชี่ยวชาญ ในสำนักงาน ก.ค.ศ. จำนวน 3 คน และข้าราชการผู้ปฏิบัติงานที่เข้าร่วมสนทนากลุ่ม จำนวน 5 กลุ่ม รวม 60 คน ได้แก่ กลุ่มผู้อำนวยการ จำนวน 12 คน กลุ่มหัวหน้ากลุ่ม จำนวน 12 คน กลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 12 คน กลุ่มข้าราชการบรรจุใหม่ จำนวน 12 คน และกลุ่มนักการ และบันทึกข้อมูล จำนวน 12 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ กระบวนการสัมภาษณ์ ผู้บริหาร / ผู้เชี่ยวชาญ และกรอบการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เรื่อง แนวทางการ ส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงาน ก.ค.ศ. ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงาน ก.ค.ศ. จำนวน 5 ค้าน คือ 1) สภาพแวดล้อมในการทำงาน 2) ลักษณะงานที่ปฏิบัติ 3) ผลตอบแทนและรายได้ 4) โอกาสความก้าวหน้าในงาน 5) ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และตอนที่ 2 แนวทางการส่งเสริม และพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงาน ก.ค.ศ.

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ระดับสูง / ผู้เชี่ยวชาญในสำนักงาน ก.ค.ศ. ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 3 คน และจัดประชุม เริงปฏิบัติการศึกษาแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงาน 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 นำข้อมูลที่ได้มามิเคราะห์โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

## สรุป

ผลการศึกษาวิจัยพบว่า ข้าราชการในสำนักงาน ก.ค.ศ. มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสูงในการปฏิบัติงานและแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. สรุปได้ดังนี้

### 1. ปัจจัยสูงในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ.

ข้าราชการในสำนักงาน ก.ค.ศ. มีความเห็นว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานลักษณะงานที่ปฏิบัติ ผลตอบแทนและรายได้ โอกาสและความก้าวหน้าในงาน และความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน เป็นปัจจัยสูงในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. นอกจากนี้ยังเห็นว่า นโยบายการบริหารของหน่วยงาน ระบบบริหารจัดการของหน่วยงาน และวิธีการปักธง และสายการบังคับบัญชา ก็เป็นปัจจัยสูงในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของบุคคลดังต่อไปนี้

1.1 สภาพแวดล้อมในการทำงาน ที่ประกอบด้วยสถานที่ทำงาน บรรยากาศ เครื่องอำนวยความสะดวก ความสะดวก และพฤติกรรมในการทำงานของแต่ละบุคคล เป็นปัจจัยสูงให้สำคัญอย่างหนึ่งที่จะทำให้ข้าราชการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้ามีสถานที่ทำงานที่กว้างขวาง เป็นหนึ่งเดียวกันก็จะทำให้ทำงานได้อย่างสะดวก สามารถจัดบรรยายการให้มีความสะอาด เรียบร้อย เป็นระเบียบ มีระบบรักษาความปลอดภัย มีเครื่องใช้สำนักงานที่ทันสมัยและเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน รวมทั้งพฤติกรรมในการทำงานของแต่ละบุคคลที่ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันก็จะเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยส่งเสริมให้ข้าราชการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ กฤญณ์ เสริจกิจดี (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยสูงให้ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูระดับประถมศึกษาของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า สภาพการทำงาน การได้รับการยกย่อง ความสำเร็จในการทำงาน เป็นปัจจัยสูงให้ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูระดับประถมศึกษา ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดสุพรรณบุรี และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของชุมศักดิ์ ชุมนุน (2541 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของสำนักงานศึกษาธิการข้าราชการ : กรณีศึกษา เขตการศึกษา 10 พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานได้แก่ จำนวนบุคลากร เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องโทรศัพท์ เครื่องปรับอากาศ และงบประมาณ กชกร เอ็นดูราณณูร (2547 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัท โกรเอ่ สยาม จำกัด พบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานได้แก่ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และ นิภา ทองไทย (2517 อ้างในน้ำทยา ชัยชื่อ 2545 : 29) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการพลเรือนสามัญ

ในสำนักนายกรัฐมนตรี พนว่า ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการ คือ บรรยายการที่ดีในห้องทำงาน

1.2 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ เป็นปัจจัยจุงใจที่จะทำให้ข้าราชการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ถ้าข้าราชการได้รับมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ ความถนัด ความชำนาญ ย่อมทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรักในงานที่ทำ เกิดความมุ่งมั่น ทุ่มเท ทำงานอย่างเต็มความความสามารถ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ กชกร เอ็นดูรายภูร (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพ การทำงานของพนักงานบริษัท โกรเอ สยาม จำกัด พนว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงาน ได้แก่ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ และ นิภา ทองไทย (2517 อ้างในน้ำดယา ชั้นชื่อ 2545 : 29) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการพลเรือนสามัญในสำนักนายกรัฐมนตรี พนว่า ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการ คือ งานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ

1.3 ผลตอบแทนและรายได้ เป็นปัจจัยจุงใจที่จะทำให้ข้าราชการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าข้าราชการได้รับผลตอบแทนและรายได้ที่มีความเหมาะสมกับสภาพะเศรษฐกิจในปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ เรวัตร เครื่อบุศดี (2541 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานสอบสวนฝ่ายปกครองในการเข้าร่วมสอบสวนคดีอาญา : ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดสุรินทร์ พนว่า รายได้ เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานสอบสวนฝ่ายปกครอง และขั้งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ กชกร เอ็นดูรายภูร (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัท โกรเอ สยาม จำกัด พนว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงาน ได้แก่ ด้านผลตอบแทนหรือรายได้ กฤณณ์ เสรีกิจศิริ (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยจุงใจ ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูระดับประถมศึกษาของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดสุพรรณบุรี พนว่า ค่าใช้จ่ายหรือเงินเดือน เป็นปัจจัยจุงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูระดับประถมศึกษาของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดสุพรรณบุรี และ นิภา ทองไทย (2517 อ้างในน้ำดယา ชั้นชื่อ 2545 : 29) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการพลเรือนสามัญในสำนักนายกรัฐมนตรี พนว่า ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการ คือ เงินเดือน

1.4 โอกาสความก้าวหน้าในงาน เป็นปัจจัยจุงใจที่จะทำให้ข้าราชการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อข้าราชการตั้งใจทำงานด้วยความมุ่งมั่น ทุ่มเท แรงกายแรงใจ เพื่อให้งานในความรับผิดชอบเกิดประสิทธิภาพสูงสุดแล้ว เมื่อถึงเวลาที่เหมาะสมได้รับการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของเรวัตร เครื่อบุศดี (2541 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานสอบสวนฝ่ายปกครองในการเข้าร่วมสอบสวนคดีอาญา

: ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดสุรินทร์ พบว่า โอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานสอนส่วนฝ่ายปกครอง และ นิภา ทองไทย (2517 อ้างในน้ำดย ชั้นชื่อ 2545 : 29) “ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการพลเรือนสามัญ ในสำนักนายกรัฐมนตรี พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการ คือ ความนั่นคงของทุกคนในหน่วยงาน และการเลื่อนชั้น”

1.5 ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน เป็นปัจจัยจุงใจที่จะทำให้ข้าราชการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าเพื่อนร่วมงานมีน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ช่วยเหลือซึ้งกันและกัน ร่วมกันสร้างสรรค์งานให้ออกมาอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และบรรลุตามนโยบายและเป้าหมายขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ นิภา ทองไทย (2517, อ้างในน้ำดย ชั้นชื่อ, 2545, 29) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการพลเรือนสามัญในสำนักนายกรัฐมนตรี พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการ คือ ผู้ร่วมงาน ความเอาใจใส่ของผู้บังคับบัญชา ความเข้าใจกันระหว่างลูกน้องและหัวหน้า ความสามัคคีของผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาที่ดี และ พฤติพันธุ์ โตรัตนทร์, (2544 : บทคดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การประเมินประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ : ศึกษาเฉพาะกรณีกองกำกับการ 1 กองตำรวจนับดิบล 2 พบว่า ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

1.6 นโยบายการบริหารของหน่วยงาน เป็นปัจจัยจุงใจที่จะทำให้ข้าราชการครุปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าหน่วยงานมีนโยบายที่ชัดเจน มีการสื่อสารภายในองค์กร เกี่ยวกับนโยบายที่ดี และบุคลากรทุกคนได้รับทราบแล้วสามารถนำไปปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของณพชาต รอยตระกูล (2547 : บทคดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสรรพากรพื้นที่สาขา พบว่า แรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานใน ได้แก่ นโยบายและการบริหาร และ kaz กรณีดูราษฎร์ (2547 : บทคดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพ การทำงานของพนักงานบริษัท โกรเช่ สยาม จำกัด พบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงาน ได้แก่ ค่านอนนโยบายและการบริหาร

1.7 ระบบบริหารจัดการของหน่วยงาน เป็นปัจจัยจุงใจที่จะทำให้ข้าราชการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้ามีการกำหนดกระบวนการในการการบริหารจัดการในหน่วยงาน ให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด ทั้งในเรื่องการวางแผน การปฏิบัติตามแผนการติดตาม การประเมินผล การนำสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของนิภา ทองไทย (2517 อ้างในน้ำดย ชั้นชื่อ 2545 : 29) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการพลเรือนสามัญในสำนักนายกรัฐมนตรี พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการ คือ ระบบบริหารงาน

1.8 วิธีการปักครองและสายการบังคับบัญชา เป็นปัจจัยสูงใจที่จะทำให้ข้าราชการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้ามีการมอบอำนาจ มอบงาน และมีรูปแบบการสั่งการที่ชัดเจน จะช่วยสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่แสดงออกมากในบทบาทหน้าที่ของตน ได้อย่างเต็มที่ ส่งผลดีต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของนิภา ทองไทย (2517 อ้างในนิตยา ชั้ยชื่อ 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 ผู้บริหารทุกระดับควรเดินไปพบหรือทักทายข้าราชการ ในช่วงเช้าหรือเย็น อย่างสม่ำเสมอและทั่วถึง เพื่อสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี

1.3 จัดทำระบบเสียงตามสายในระยะเวลาที่เหมาะสม เพื่อสร้างบรรยากาศในการทำงาน

14 ควรใช้ระบบการจัดเก็บเอกสารไว้ในคอมพิวเตอร์ เพื่อลดจำนวนเอกสารที่เป็นกระดาษ หรือหาสถานที่เก็บเอกสารให้เรียบร้อย ง่ายต่อการค้นหาและเป็นระเบียบ ดูสวยงาม และปฏิบัติตามมาตรฐานการดำเนินการ ๕ ส เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงาน

1.5 จัดหาวัสดุครุภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูง ให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน และสร้างจิตสำนึกในการช่วยกันบำรุงดูแลรักษา เพื่อให้การใช้งานเกิดความคุ้มค่าและได้ประโยชน์สูงสุด

1.6 ควรลดขั้นตอนการทำงานในทุกกระบวนการรวมเรื่องลักษณะเดียวกันให้อยู่ในภาระการประชุมเดียวกัน และมีแบบรายงานการนำเสนอเป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยนำระบบสารสนเทศเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงาน รวมทั้งพัฒนาทักษะการนำเสนอต่อที่ประชุมให้กับเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบทุกคน และจัดทำคู่มือในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรได้ใช้คู่มือและปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน และขณะเดียวกันต้องส่งเสริมระบบพัฒนา สร้างเสริมการทำงานแบบมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมในลักษณะของ Cross function

1.7 ผู้บริหารควรดูแลให้คำแนะนำข้าราชการบรรจุใหม่ให้มีพฤติกรรมที่เหมาะสมและชี้ให้เห็นพฤติกรรมที่ดีและไม่ดี เพื่อให้ปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้อง สร้างตัวแบบที่ดีเพื่อให้เกิดพฤติกรรมเลียนแบบ มีการให้รางวัลแก่ผู้ที่มีพฤติกรรมการทำงานที่ดี และมีบุคลากรไทยแก่ผู้ที่มีพฤติกรรมการทำงานที่ไม่ดี

## 2. ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ

2.1 ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีลักษณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเข้าพบและปรึกษาหารือในเรื่องงานที่ได้รับมอบหมายได้ทุกเวลาไม่มีปัญหา สามารถที่จะสอนงานได้อย่างชัดเจน และมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ตรงตามความรู้และความสามารถ

2.2 ควรจัดให้ข้าราชการได้น่าความรู้ที่เคยได้รับรู้มา แล้วนำมายุดคุยให้คนอื่นฟังซึ่งจะเป็นการกระตุ้นความจำของตนเอง (Refresher Course) แต่จะต้องพูดคุยกันในเชิงการนำมายุกต์ (Applied) ใช้เกี่ยวกับงานไม่ใช่พูดในเชิงทฤษฎี (Theory Approach)

2.3 ควรจัดทำฐานข้อมูลส่วนบุคคล เพื่อเป็นฐานข้อมูลในการจัดอัตรากำลัง ให้มีความเหมาะสมกับงาน และจะทำให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2.4 ควรกำหนดให้ในฝ่ายเดียวกันต้องทำงานร่วมกันเป็นคู่ (Buddy worker) สามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ เมื่อคนใดคนหนึ่งติดภารกิจไม่สามารถปฏิบัติงานได้

2.5 กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานของแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน และชี้แจงให้ทุกคนรับทราบและถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด

2.6 ส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมศักยภาพเพิ่มเติม เพื่อเพิ่มศักยภาพในตนเองและสามารถนำมาใช้พัฒนาในงานที่ปฏิบัติ

## 3. ด้านผลตอบแทนและรายได้

3.1 สำนักงานควรจัดสวัสดิการต่างๆ ให้กับเจ้าหน้าที่ทุกคนตามความเหมาะสมที่จะได้รับและเป็นไปตามกฎ ระเบียบท่องทางราชการ

3.2 ควรกำหนดเงินที่การเข้าเงินเดือนขึ้นพิเศษให้มีความชัดเจน และผู้บริหารสามารถชี้แจงผลการพิจารณาได้

3.3 ควรปรับค่าเช่าบ้านให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน และให้มีสวัสดิการค่าเชื้อม เช่นบ้านสำหรับผู้ไม่มีสิทธิเบิกค่าเช่าบ้าน ส่วนค่ารักษาพยาบาลควรปรับปรุงให้เบิกค่ารักษาพยาบาลในคลินิกนอกเวลา และโรงพยาบาลเอกชนได้ตามความเหมาะสม

3.4 สำนักงานควรรองรับค่าใช้จ่ายในการจัดทำเอกสารเพียง เช่น จัดให้มีโครงการเสริมสร้างค่านิยมเศรษฐกิจพอเพียง เช่น การกำหนดให้ส่วนชุดเครื่องแบบ

เป็นบางวันในรอบสัปดาห์เพื่อลดค่าครองชีพในสภาวะปัจจุบัน และควรปฏิจิตสำนึกร่วมกับความพอเพียงและความเป็นไทย

#### 4. ต้านโอกาสความก้าวหน้าในงาน

4.1 ควรกำหนดให้มีระบบการจูงใจที่ดีสำหรับผู้ที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีบทลงโทษสำหรับผู้ที่ทำงานไม่มีประสิทธิภาพ

4.2 ควรมีการปรับโครงสร้างของสำนักงานให้เป็นองค์กรที่มีความอิสระในการบริหารงานมากยิ่งขึ้น มีลักษณะเป็นกรรมและนิติบุคคล

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

4.4 ควรมีการกำหนดเกณฑ์ในการเลื่อนขั้นให้ชัดเจน ไม่ให้มีการเล่นพรรคเล่นพวก ผู้บริหารต้องสามารถชี้แจงได้ว่าผลการพิจารณาขึ้นมีหลักเกณฑ์

4.5 ควรมีแผนงาน/โครงการของสำนักงานที่แน่นอนชัดเจน เกี่ยวกับการฝึกอบรม ดูงาน และประกาศให้ทุกได้รับรู้ทั่วทั้งสำนักงาน ถ้าผู้ใดสนใจไปนำมาพิจารณา ดูแล้วไปยื่นใบสมัคร

4.6 ควรมีการอบรมและสอนงาน อาจจะเป็นคนภายในหรือภายนอก สำนักงานที่มีความรู้จริงมาให้ความรู้กับเจ้าหน้าที่ในสำนักงาน และควรสร้างทายาท หรือผู้สืบทอด ความรู้ ความเชี่ยวชาญให้มีจำนวนมากขึ้น ให้มีผู้เชี่ยวชาญ 1 คนต่อ 1 ภารกิจเป็นอย่างน้อย

4.7 ผู้บริหารต้องมีความมุ่งมั่นในการขับเคลื่อนผังคันในการปรับโครงสร้าง ของสำนักงาน ก.ค.ศ. ให้เหมาะสมกับอำนาจหน้าที่ของสำนักงาน ก.ค.ศ.

4.8 ผู้บังคับบัญชาต้องให้โอกาสในการพัฒนา เช่น การมอบหมายงาน ฝึกอบรม ตามความเหมาะสมและทั่วถึง และมอบหมายงานให้ผู้อื่นได้บังคับบัญชาได้แสดง ความสามารถอย่างทั่วถึงและเท่าเทียมกัน

#### 5. ต้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน

5.1 ควรจัดสรรงบประมาณให้แต่ละภารกิจจัดเพื่อโครงการพัฒนาทีมงาน สร้างเสริมความสัมพันธ์ที่ดีภายในกลุ่มภารกิจ ปีละ 1-2 ครั้ง และต้องจัดกิจกรรมเสริมสร้าง ความสามัคคี (ละลายพฤติกรรม) เป็นประจำ

5.2 ผู้บริหารควรสังเกตพฤติกรรมการทำงานไม่ตรงเวลา และหาแนวทางในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และนำพฤติกรรมมาเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาค่าตอบแทนหรือ ผลประโยชน์อื่น

5.3 ผู้บริหารควรมีบทบาทตามสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่ควรจะเป็นจัดกลุ่มงานที่สามารถทำร่วมกันได้หลายภารกิจ เพื่อให้เกิดการประสานงานที่ดีทุกคนช่วยกันเสริมเพื่อให้ผลงานมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

5.4 ควรจัดกิจกรรมที่สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา

5.5 ควรจัดเวทีให้ผู้บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ได้ร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ร่วมหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น สร้างวัฒนธรรมองค์กร ในการมีส่วนร่วมการทำงานเป็นทีม มีการทักทายกัน

5.6 จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงาน และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งจากบันลงถ่างและในระดับเดียวกัน

5.7 ควรจัดกิจกรรมเพื่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันเกิดความสามัคคีในหมู่คณะ เช่น กิจกรรมพัฒนาทีมงาน การแบ่งขั้นกีฬา เป็นต้น

5.8 ผู้บริหารควรให้ความใส่ใจข้าราชการและให้โอกาสในเรื่องการยกย่องเชิดชู โดยการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่เป็นการยกย่องเชิดชู

## 6. ด้านนโยบายการบริหารของหน่วยงาน

6.1 ควรจัดทำแผ่นพับหรือใบปลิวเพื่อให้ข้าราชการได้รับทราบความเคลื่อนไหวขององค์กร

6.2 ผู้อำนวยการแต่ละภารกิจควรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายการบริหาร และนโยบายที่ออกมายังต้องส่งเสริมความเจริญเติบโตขององค์กรและบุคลากร

6.3 แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการควรมีการนำนโยบายมากำหนดเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน

6.4 ควรมีการเผยแพร่รับนโยบายอย่างต่อเนื่อง จัดประชุมเพื่อให้เจ้าหน้าที่ทุกคนได้รับทราบทุกครั้งที่มีนโยบายใหม่ และรับฟังความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ทุกระดับชั้น

## 7. ด้านระบบบริหารจัดการของหน่วยงาน

7.1 ควรจัดทำระบบฐานข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ โดยนำระบบสารสนเทศใหม่ ๆ เข้ามายังการปฏิบัติงาน

7.2 ควรคัดเลือกคณะทำงานจัดทำแผน ที่มีความเหมาะสม มีใจรัก และมีความสามารถ โดยให้มีการจัดทำวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ก่อนที่จะประชุมจัดทำแผน เมื่อได้วิสัยทัศน์แล้วจึงมอบให้ภารกิจนำไปคิด โครงการรองรับต่อไป และจะต้องมีการสร้างระบบการติดตามประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ

### 7.3 ควรจัดอบรมให้เจ้าหน้าที่มีความรู้ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการระบบงานสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์

7.4 ผู้บริหารต้องมีบรรทัดฐาน และขึ้นต้นในกฎระเบียบหลักเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้เพื่อเป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยไม่เปลี่ยนแปลงไปตามอิทธิพลทางการเมืองที่เข้ามาแทรกแซงเพื่อหวังผลประโยชน์ทางการเมือง มีการวางแผนการปฏิบัติงานที่ดี ซึ่งจะทำให้มีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า มีการปฏิบัติตามแผน การนำแผนที่วางไว้มาปฏิบัติโดยใช้วิธีการและกลยุทธ์ที่เหมาะสม และมีการติดตามและประเมินผล เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินงานว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่

## 8. ด้านวิธีการประกอบและสายการบังคับบัญชา

8.1 ควรมีการจัดประชุมเพื่อรับฟังความคิดเห็นจากเจ้าหน้าที่ระดับล่างเพื่อร่วมกันคิดร่วมกันทำงาน

8.2 ควรมีการจัดสัมมนาผู้อำนวยการภารกิจและหัวหน้ากลุ่ม/ฝ่าย เพื่อชี้แจงและให้ความรู้เกี่ยวกับสายการบังคับบัญชา หรือภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ

8.3 หัวหน้างานไม่ควรขัดติดกับความคิดของตนเองให้มากเกินไป ต้องรู้จักการยึดหยุ่น

8.4 ควรฝึกอบรมหัวหน้างานให้มีความรู้ ความสามารถพอที่จะสามารถสอนงานได้

8.5 ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการต้องเป็นผู้ส่งการโดยตรง โดยทำเป็นลายลักษณ์อักษร และสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

## องค์ความรู้หรือตัวแบบที่ได้จากผลการวิจัย

จากการศึกษาปัจจุบันในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. ซึ่งประกอบด้วย ๕ ปัจจัย ที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ และได้ข้อค้นพบของงานวิจัยที่เป็นแนวทางในการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยยึด ๕ ปัจจัย ซึ่งข้อค้นพบดังกล่าว หากนำมาประมวลเพื่อเป็นองค์ความรู้ หรือตัวแบบ (Model) ที่สามารถนำไปถ่ายทอดหรือใช้เป็นเครื่องมือในการบริหาร รวมทั้งตัดสินใจเพื่อยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานของสำนักงาน ก.ค.ศ. ให้อยู่ในระดับสูง เป็นผู้ทำงานมีอาชีพ สามารถทำได้โดยประมวลและวิเคราะห์ข้อค้นพบจากการวิจัยโดยใช้หลัก ๘ ประการของ ก.พ.ร. คือ ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี (Integrity) ทำงานเชิงรุก (Activeness) มีคุณธรรม (Morality) ปรับตัวได้ทันโลก

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

**ตัวแบบ “ฉันพร้อมเพื่อประสิทธิภาพ”**

(I AM READY Model)

องค์ประกอบ	กิจกรรมที่ทำร่วมกัน	หมายเหตุ
ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี (Integrity = I)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สภาพแวดล้อมในการทำงาน สถานที่ บรรยากาศ</li> <li>- ความมั่นคงของงาน</li> <li>- ความมีวินัยของพนักงานในองค์กร</li> <li>- ทำงานด้วยกันอย่างมีความสุข</li> <li>- ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรม</li> <li>- ศึกษาเพิ่มเติม เพื่อเพิ่มศักยภาพ</li> <li>ในการทำงาน</li> <li>- ปรับปรุง ก.ค.ส.ให้เป็นนิติบุคคล มีฐานะ เที่ยงเท่ากัน และปลดจากอิทธิพลทางการเมือง</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การกำหนดตัวชี้วัด สำหรับกิจกรรม ที่ทำไว้ร่วมกัน</li> <li>2. ในการร่วมทำ กิจกรรมและ กำหนดตัวชี้วัด ในแต่ละส่วน ควรคำนึงถึง 2.1 สถานที่ (Space)</li> <li>2.2 เวลา (Time)</li> <li>2.3 ปรากฏการณ์ (Event)</li> </ol>
ทำงานเชิงรุก (Activeness = A)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผลตอบแทน/รายได้</li> <li>- สวัสดิการ/โบนัส/เครื่องราชฯ</li> <li>- โอกาสก้าวหน้า</li> <li>- การเดือนขึ้น เดือนตำแหน่ง</li> <li>- ไม่คิดยึดกับความสำเร็จเดียวๆ</li> <li>- มี career path ที่ทราบทั่วโลก</li> <li>- จัดทำฐานข้อมูลส่วนบุคคลเพื่อใช้บริการ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด</li> <li>- การจัดทำแผนสร้างทายาท (Substation plan)</li> <li>- จัดเงินทุนหรือเงินรางวัลสำหรับผลงาน รวมทั้งเชิดชูเกียรติ</li> </ul>	2.4 บุคคลที่เกี่ยวข้อง (People)
มีคุณธรรม (Morality = M)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีตัวแบบที่คือในพฤติกรรมการทำงาน</li> <li>- ลดช่องว่างระหว่างคนทำงานรุ่นเก่า และรุ่นใหม่</li> </ul>	

องค์ประกอบ	กิจกรรมที่ทำร่วมกัน	หมายเหตุ
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- รวบรวมงานที่ทำแล้วนำไปแล้วเป็นรายงานประจำสัปดาห์ เสนอผู้บังคับบัญชา</li> <li>- ผู้บังคับบัญชาอาจใส่ แต่ไม่ไปยุ่งเรื่องส่วนตัวของลูกน้อง</li> <li>- สร้างวัฒนธรรมการยอมรับขึ้นในองค์กร</li> <li>- รณรงค์และสร้างจิตสำนึกในการสร้างบรรยายกาศที่ดีในการปฏิบัติงาน</li> <li>- มีสังkvัตฤ 4 ในการทำงาน</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การกำหนดตัวชี้วัดสำหรับกิจกรรมที่ทำไว้ร่วมกัน</li> <li>2. ในการร่วมทำกิจกรรมและกำหนดตัวชี้วัดในแต่ละส่วนการดำเนินถึง <ul style="list-style-type: none"> <li>2.1 สถานที่ (Space)</li> <li>2.2 เวลา (Time)</li> <li>2.3 ปรากฏการณ์ (Event)</li> <li>2.4 บุคคลที่เกี่ยวข้อง (People)</li> </ul> </li> </ol>
ปรับตัวทันโลก (Relevancy = R)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงการปรับตัว</li> <li>- การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบายต่างๆ ต้องเหมาะสมกับความพร้อมของสำนักงาน</li> <li>- การไปศึกษาและดูงานนอกสถานที่</li> <li>- สนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน การตรวจสุขภาพประจำปี</li> <li>- ส่งเสริมกิจกรรมศูนย์การเรียนรู้ และหากิจกรรมใหม่มาเพิ่มเติมตลอดเวลา</li> <li>- รณรงค์ส่งเสริมเกี่ยวกับการดำรงชีวิตแบบเศรษฐกิจพอเพียง</li> </ul>	
ทำงานมีประสิทธิภาพ (Efficiency = E)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สิ่งอำนวยความสะดวก : คอมพิวเตอร์ สถานที่จัดเก็บเอกสาร</li> <li>- ทุกคนได้ทำงานตามที่ถนัด</li> <li>- ระบบการติดตามและประเมินผล</li> <li>- โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม</li> <li>- การอนุมัติและการสอนงานโดยผู้รู้จริง</li> </ul>	

องค์ประกอบ	กิจกรรมที่ทำร่วมกัน	หมายเหตุ
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มนูษยสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานทั่วทั้งสำนักงาน</li> <li>- ลดความซ้ำซ้อนของงานต่างๆ</li> <li>- สร้างเครือข่ายการทำงานระหว่างกลุ่มการกิจเพื่อให้ร่วมมือกันทั้งสำนักงาน</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การกำหนดตัวชี้วัดสำหรับกิจกรรมที่ทำไว้ร่วมกัน</li> <li>2. 在การร่วมทำกิจกรรมและกำหนดตัวชี้วัดในแต่ละส่วน ควรคำนึงถึง <ul style="list-style-type: none"> <li>2.1 สถานที่ (Space)</li> <li>2.2 เวลา (Time)</li> <li>2.3 ปรากฏการณ์ (Event)</li> <li>2.4 บุคคลที่เกี่ยวข้อง (People)</li> </ul> </li> </ol>
รับผิดชอบผลงานต่อสังคม (Accountability = A)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การขัดการความขัดแย้ง</li> <li>- ความรับผิดชอบต่อหน้าที่</li> <li>- ยอมรับข้อเดียวกันอื่นมองและแก้ไข</li> <li>- ไฟหานความรู้เพิ่มเติมเพื่อนำมาพัฒนางาน</li> <li>- งานไม่ค้างค้าง</li> <li>- การสื่อสารภายในสำนักงานที่ทั่วถึงและเข้าถึงได้</li> <li>- การสรุปผลงานหรือปัญหาและอุปสรรค</li> </ul>	
มีประชาธิปไตย (Democracy = D)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารชัดเจน</li> <li>- เข้าใจในความแตกต่างของปัจเจกบุคคลและสังคม</li> <li>- การให้ทุกคนมีส่วนร่วม</li> <li>- มอบหมายงานและกระจายอำนาจ</li> <li>- จัดให้มีการประชุมรับฟังความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่</li> <li>- นำหลักธรรมาภินามาใช้ในการบริหารจัดการ</li> </ul>	
เน้นผลงาน (Yield = Y)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความรู้สึกผูกพันกับองค์กร</li> <li>- การพัฒนาทีมงาน</li> <li>- มีความครบถ้วนสมบูรณ์ และใช้ได้ตลอดเวลา</li> </ul>	

องค์ประกอบ	กิจกรรมที่ทำร่วมกัน	หมายเหตุ
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความรู้จะงบที่นำໄไปปฏิบัติงานในหน้าที่ได้</li> <li>- มีมาตรฐานในการทำงาน</li> <li>- ปริมาณงานและปริมาณคนเหมาะสม</li> <li>- การทำงานเชิงรุก</li> <li>- จัดกิจกรรมยกย่องผู้ที่มีผลงานเป็นเลิศ</li> <li>- จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน</li> </ul>	<p>1. การกำหนดตัวชี้วัด สำหรับกิจกรรม ที่ทำไว้ร่วมกัน</p> <p>2. ในการร่วมทำ กิจกรรมและ กำหนดตัวชี้วัด ในแต่ละส่วน ควรดำเนินเจิง</p> <p>2.1 สถานที่ (Space)</p> <p>2.2 เวลา (Time)</p> <p>2.3 ประภูมิการณ์ (Event)</p> <p>2.4 บุคคลที่เกี่ยวข้อง (People)</p>

## ข้อเสนอแนะ

สำนักงาน ก.ค.ศ. ควรส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของข้าราชการ  
โดยดำเนินการ ดังนี้

1. ผลักดันเรื่องการปรับโครงสร้างของสำนักงาน ให้เป็นองค์กรที่มีความอิสระ  
ในการบริหารงานมากยิ่งขึ้น มีลักษณะเป็นกรรมและนิติบุคคล กำหนดแนวทางหรือหลักเกณฑ์  
การคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งให้เป็นสากล เป็นมาตรฐานเดียวกัน ชัดเจน โปร่งใส ตรวจสอบได้  
โดยมีเกณฑ์คุณสมบัติขึ้นตໍาของสำนักงาน ก.ค.ศ. ที่ไม่ขัดแย้งกับสำนักงาน ก.พ. แล้วประการ  
เป็นนโยบายให้ชัดเจน และผู้บังคับบัญชาต้องให้โอกาสในการพัฒนา เช่น การมอบหมายงาน  
ฝึกอบรม ตามความเหมาะสมและทั่วถึง และมอบหมายงานให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถ  
อย่างทั่วถึงและเท่าเทียมกัน

2. จัดหาสถานที่หรือขอสนับสนุนพื้นที่และงบประมาณสำหรับจัดตั้ง สำนักงาน ก.ค.ศ.  
แห่งใหม่ ให้มีความเหมาะสมสมกับการกิจและอัตรากำลังของสำนักงาน ก.ค.ศ. จัดหาวัสดุครุภัณฑ์  
ที่มีคุณภาพสูง ให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ผู้บริหารทุกระดับควรเดินไปพบหรือทักทายข้าราชการ

เพื่อสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี และสนับสนุนให้ใช้ระบบการจัดเก็บเอกสารไว้ในคอมพิวเตอร์ เพื่อลดจำนวนเอกสารที่จัดเก็บในกระดาษ หรือหาสถานที่เก็บเอกสารให้เรียบร้อยมีความสะดวกในการค้นหา และมองคูเป็นระเบียบ สวยงาม รวมทั้งจัดทำคู่มือในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรได้รู้ถึงและปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน และส่งเสริมให้ข้าราชการการทำงานแบบมีส่วนร่วม และให้มีระบบพี่เลี้ยง เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานของเจ้าหน้าที่

3. คูແລ່ເຮືອງຄ່າຕອບແທນ ສວສົດກາຣ ແລະສີທີປຣໂຍໝໍນຕ່າງໆ ເພີ່ມເຕີມຈາກທີ່  
ຂ້າຮາກເພີ່ມໄດ້ຮັບຕາມຮະບົບຂອງທ່າງຮາກເການ ດີຍອາໃຫ້ເຜິ່ນສວສົດກາຣຂອງສໍານັກງານ ກ.ກ.ສ.  
ຕາມຄວາມເໜາະສົນ ຂະແໜເຕີຍກັນກີ່ຄວາມສ່າງເສຣີມເກີ່ວກັບກາຣດຳຮັງຊີວິຕແບບເຄຣຍູກົງພອເພີ່ຍ  
ເຫັນ ຈັດໃໝ່ໂກຮກເການເສຣີມສ້າງຄ່ານີ້ຢືນເຄຣຍູກົງພອເພີ່ຍ ເຫັນ ກາຣດຳຮັງຊີວິຕໃຫ້ສ່ວນຫຼຸດເກົ່າງແນບ  
ເປັນບາງວັນໃນຮອບສັປຄາທີ່ເພື່ອລັດຄ່າຄຽກຮີ່ພິໃນສກວະປັງຈຸບັນ ແລະຄວາມປຸລົກຈົດສໍານັກໃນເຮືອງ  
ຄວາມພອເພີ່ຍແລະຄວາມເປັນໄທຍ

4. ສ້າງວັດນ໌ຮຽນອົງຄໍກຣແລະສັນພັນກາພທີ່ດີຮ່ວ່າງສາມີກໃນອົງຄໍກຣ ຈັດກິຈກຣນ  
ທີ່ສ້າງຄວາມສັນພັນຮັບຄືຮ່ວ່າງຜູ້ນັກບັນຍຸ່າ ຜູ້ໄດ້ບັນດັບບັນຍຸ່າ ແລະເພື່ອນຮ່ວມງານ ເຫັນຈັດເວີ່  
ໃຫ້ຜູ້ນັກບັນຍຸ່າ ຜູ້ໄດ້ບັນດັບບັນຍຸ່າ ແລະເພື່ອນຮ່ວມງານ ໄດ້ຮ່ວມແລກປຶ່ນຄວາມຄົດເຫັນ ໃຫ້ຂ້ອເສນອແນະ  
ເກີ່ວກັບກາຣປຸລົກຕິດິຈຸນ ຮ່ວມຫາແນວທາງແກ້ໄຂປຸລົກທີ່ເກີດເຂົ້າ ສ້າງວັດນ໌ຮຽນອົງຄໍກຣ ໃນກາຣມີສ່ວນຮ່ວມ  
ກາຣທຳມະນຸຍາເປັນທຶນ ມີກາຣທັກທາຍກັນ ແລະຜູ້ບໍລິຫານຄວາມໃສ່ໃຈຂ້າຮາກເການແລະໃຫ້ໂຄກສໃນເຮືອງ  
ກາຍກ່ອງໝາຍແຍ ໂດຍກາຣຈັດກິຈກຣນຕ່າງໆ ທີ່ເປັນກາຍກ່ອງໝາຍແຍ

5. ກວາຈັດທຳຮູານຂອ້ມລຸນບຸກຄາກ ເພື່ອເປັນຮູານຂອ້ມລຸນໃນກາຣຈັດອັດຕາກຳລັງໃໝ່ມີ  
ຄວາມເໜາະສົນກັບງານ ດຳຮັນດີໃຫ້ໃນຝ່າຍເຕີຍກັນດີ່ງການຮ່ວມກັນເປັນຄູ່ (Buddy worker) ສາມາຮັ  
ປຸລົກຕິດິຈຸນແທນກັນໄດ້ ເມື່ອຄົນໄດ້ຄົນໜຶ່ງຕິດກາຣກົງໄມ່ສາມາຮັປຸລົກຕິດິຈຸນໄດ້ ໂດຍດຳຮັນຄມາຕຽບຮູານໃນກາຣ  
ປຸລົກຕິດິຈຸນຂອງແຕ່ລະຕໍາແໜ່ງໃຫ້ສັດເຈັນ ພຣ້ອມກັບຊື້ແຈງໃຫ້ທຸກຄົນຮັບທາບ ແລະຄື້ອປຸລົກຕິດິຍ່າງ  
ເຄົ່າງຄົດ ແລະສ່າງເສຣີມໃຫ້ບຸກຄາກເຫັນກາຣຝຶກອນຮົມສຶກຍາເພີ່ມເຕີມ ເພື່ອເພີ່ມສຶກຍາພາບໃນຕົນເອງແລະ  
ສາມາຮັນນຳມາໃຫ້ພັດນາໃນງານທີ່ປຸລົກຕິ

6. ຈັດກິຈກຣສື່ສ່າງກາຍໃນອົງຄໍກຣ ໂດຍຈັດກາປະໜຸນຮື່ແຈງເພື່ອຈັດທຳແຜ່ນພັບ ຢ່ອ  
ໃນປົວປະໜຸນສັນພັນຮັບຄືກັນໂຍບາຍແລະທີສາກກາຣບໍລິຫານບຸກຄລຂອງສໍານັກງານ ກ.ກ.ສ.  
ແຈກໃຫ້ກັບຂ້າຮາກທຸກຄົນໄດ້ຮັບທາບຄວາມເຄື່ອນໄຫວກາຍໃນຂອງອົງຄໍກຣ ເພື່ອເປັນກາຣສື່ສ່າງ  
ກາຍໃນສໍານັກງານ ກ.ກ.ສ. ທີ່ດີ

7. ກວາຈັດທຳການວິຈັຍໃນເຊີງລຶກ ໃນເຮືອງເກີ່ວກັບກາຣສ້າງຂວັງກຳລັງໃຈຄ່າຕອບແທນ  
ແລະສີທີປຣໂຍໝໍນຂອງຂ້າຮາກທີ່ພົງໄດ້ຮັບຕ່ອງກາຣດຳຮັງຊີວິຕໃນຮະດັບຕ່າງໆ

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

## បររលាយក្រម

## บรรณาธิการ

ก.ศ., สำนักงาน แผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ของสำนักงาน ก.ศ.  
กรุงเทพฯ : สำนักงาน ก.ศ., 2552.

ก.พ., สำนักงาน พระราชบัญชีตระเบียงชั้นราชนครพลเรือน พ.ศ. 2551, กรุงเทพฯ : โกลบอล  
อินเตอร์คอมมิวนิเคชั่น, 2551.

ก.พ., สำนักงาน “เอช อาร์ (HR) ฝ่ายวิศวกรรมศาสตร์ : การพัฒนาระบบบริหารทรัพยากร  
บุคคลภาครัฐ จากยุคสมัยของเลขานุการ ก.พ. สี่มา สี่มานันท์ 2546 – 2548”.  
กรุงเทพฯ : สำนักงาน ก.พ., 2548

กษกร เอ็นคูรายภูร. “ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัท ไกรเอ่ สาขา  
จำกัด”. ปริญญาวิทยาลัยนานาชาติ สาขาวิชาการบริหารทั่วไป วิทยาลัย  
บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2547.

กฤษณ์ เสรีจิกิจ. “ปัจจัยทางสังคมที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของครูระดับประถมศึกษาของโรงเรียนเอกชน  
ในจังหวัดสุพรรณบุรี”. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, 2547.

กิจสุวัฒน์ วงศ์เจริญ. รองเลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา.  
สัมภาษณ์. 22 มกราคม 2552.

ชวนชื่น วุฒิสมบูรณ์. “การสำรวจความเห็นของผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผล ต่อประสิทธิภาพ  
การบริหารงานคลัง กรณีศึกษาเทศบาลในจังหวัดยะลา”. ปริญญาวิทยาลัยนานาชาติ สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2547.

ชาญวิทย์ มูลโคง. “ประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน  
การประถมศึกษา อำเภอวังหิน จังหวัดศรีสะเกษ”. ภาคีนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต  
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2538.

ชุมศักดิ์ ชุมนุน. ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ :  
กรณีศึกษาเขตการศึกษา 10. 2541.

ติน ปรัชญายฤทธิ์. ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.

ทิพาวดี เมฆสวัสดิ์. การส่งเสริมประสิทธิภาพในระบบราชการ. กรุงเทพฯ :  
สำนักงาน ก.พ., 2540.

ธงชัย สันติวงศ์. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2526.

- ธนานิทร์ สุทธิคุณชร. “ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน : ศึกษาเฉพาะกรณีผู้บริหารพนักงานบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)”. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์) มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2543.
- นาตายา ชัยชื่อ. “ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักสืบสวนและปราบปรามสังกัดกรมศุลกากร”. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายสาธารณะและการบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยศรีปทุม, 2545.
- บุญเลิศ ศิริกัลวรรณิช. “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยในการทำงาน และคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรที่ทำงานกับคนพิการในเขตกรุงเทพฯ ฯ นครและปริมณฑล”. คณะศิลปศาสตร์ สาขาวิชาศิลปะ มหาวิทยาลัยรามคำแหง 2541.
- ปรีชาพร วงศ์อนุตร ใจวิทยาการบริหารงานบุคคล (ฉบับปรับปรุง). กรุงเทพฯ : ศูนย์ศึกษาและประเมินผลกรุงเทพ, 2544.
- พณิพันธ์ ໂຕจันทร์, ร.ต.อ. หภูมิ. “การประเมินประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ : ศึกษาเฉพาะกรณี กองกำกับการ 1 กองตำรวจนั้นดีบาล 2”. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์) มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2544.
- พรวรรณา จันทร์สุข. “ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานคลังจังหวัด กรมบัญชีกลาง”. วิทยานิพนธ์นิหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร. 2547.
- นฤมาล รอตระกูล. “แรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสรรพากรพื้นที่สาขา”. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชากฎหมายเพื่อการพัฒนา สถาบันราชภัฏนครปฐม, 2546.
- ยงยุทธ เกษยสาร. ภาวะผู้นำและการจูงใจ. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2541.
- ขคพล เวณุ โภเศศ. “รายงานการดำเนินการแก้ไขปัญหาทางด้านการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กรณีเทียบสิทธิการเบิกจ่ายเกี่ยวกับกฎหมายด้านการเงิน การคลัง และสวัสดิการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา” กรุงเทพฯ, 2551.
- รัตนา ศรีเหรัญ. ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านพัฒนาระบบบริหารงานบุคคล สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. สัมภาษณ์. 22 มกราคม 2552

- เรวัตร เกเรื่องบุคคล, ร้อยตรี. “ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานสอบสวน ผ่านปัจจุบันในการเข้าร่วมสอบสวนคดีอาชญา : ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดสุรินทร์” วิทยานิพนธ์พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนาสังคม) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2541.
- วรเดช จันทร์ศร. 4 ทศวรรษรัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2538.
- วัลลลักษณ์ พดุงเจริญ. “ยุ่งใจให้มุ่งงาน”, พัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร. 16, มกราคม 2540 หน้า 14.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. องค์การและการจัดการ (Organization and Management) ฉบับบัตรฐาน. กรุงเทพฯ : ชีระฟิล์มและไทเทกซ์, 2539.
- สมพงษ์ เกณฑ์สิน. การบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2526.
- สมบศ นาวีการ. การตัดสินใจของผู้บริหาร. กรุงเทพมหานคร : บรรณกิจ, 2529.
- สุรชัย จัตุมาศ, พันเอก. ศุภุม เนติบทรัพย์ และเอกศักดิ์ คงกระถาง. การอุบัติปะนี้ “ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน” ใน การประชุมเชิงปฏิบัติการศึกษาแนวทางการส่งเสริม ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงาน ก.ค.ศ. ณ โรงแรมชลจันทร์ พัทยารีสอร์ท จังหวัดชลบุรี, 23 มกราคม 2552
- สุวนันต์ ศิริยะ. “หัวข้อและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนอาชีวศึกษาสอนใน จังหวัดนครปฐม”. ภาควิชาการบริหารการศึกษา, สถาบันราชภัฏนครปฐม, 2545.
- วิวัฒน์ แวงหนอง. ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านพัฒนาระบบบริหารงานบุคคล สำนักงานคณะกรรมการ คณบดีวิชาการ แห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2552
- อรยา โพธิ์ทอง. “ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพัฒนาการอาชีวศึกษาในฐานะเลขานุการ คณะกรรมการพัฒนาการอาชีวศึกษา (คพอ) : ศึกษาเฉพาะอัมนาโกในเขตศูนย์ช่วงเหลือวิชาการ พัฒนาชุมชน เขตที่ 7”. วิทยานิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2537.
- อุทัย หริัญญา. หลักการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : โอดีตนสโตร์, 2531.
- อุทัย เดชาวิเชียร. เอกสารการบริหารงานบุคคลในราชการพลเรือน. กรุงเทพฯ : สายบันลือก 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>, 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.

**ภาคพนวก**

ผนวก ก

กรอบการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ  
เรื่อง แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการ  
สำนักงาน ก.ค.ศ.

ตอนที่ 1 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการ

ท่านคิดว่าสิ่งต่อไปนี้เป็นปัจจัยใดให้ข้าราชการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ  
หรือไม่อย่างไร

1. สภาพแวดล้อมในการทำงาน

(สภาพแวดล้อมการทำงาน หมายถึง สถานที่ทำงาน บรรยายกาศในการทำงาน เครื่องอำนวยความสะดวก  
วัสดุอุปกรณ์ รวมถึงพฤติกรรมการทำงานของบุคคล)

2. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

(ลักษณะงานที่ปฏิบัติ หมายถึง ประเภทของงานที่ได้รับมอบหมาย ได้แก่ งานที่ท้าทาย งานที่ต้องใช้  
ความคิดสร้างสรรค์ งานประจำ งานตามนโยบายที่มีความสำคัญเร่งด่วน)

3. ผลตอบแทนและรายได้

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

4. โอกาสความก้าวหน้าในงาน

(โอกาสความก้าวหน้าในงาน หมายถึง การได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนให้เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง และการพัฒนาตนเอง)

### 5. ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน

(ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน หมายถึง การให้คำปรึกษาแนะนำ การสอนงาน การทำงานเป็นทีม การให้ความช่วยเหลือเกื้อกูล ความผูกพันระหว่างบุคคลและต่อองค์กร)

นอกจากนี้ ยังมีปัจจัยอื่น หรือไม่ อะไร และอย่างไร

## ตอนที่ 2 การส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานข้าราชการ สำนักงาน ก.ค.ศ.

จากปัจจัยสูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานในตอนที่ 1 ท่านคิดว่าสำนักงาน ก.ค.ศ. ควรจะมีนโยบาย แผนงาน/โครงการ อะไร และอย่างไร ที่จะส่งเสริมให้ข้าราชการพัฒนา ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

แบบแสดงความคิดเห็น  
สำหรับการสนทนากลุ่ม

เรื่อง แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของข้าราชการ  
สำนักงาน ก.ค.ศ.

---

คำชี้แจง

ด้วยสำนักงาน ก.ค.ศ. อยู่ระหว่างดำเนินการโครงการศึกษาแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยจุうใจในการปฏิบัติงาน และแนวทางในการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. จึงขอความร่วมมือจากท่านในฐานะเป็นผู้ปฏิบัติงานในสำนักงาน ก.ค.ศ. โปรดแสดงความคิดเห็นและให้แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและการกำหนดแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงาน ก.ค.ศ. ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการกำหนดนโยบาย แผนงาน/โครงการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. ให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

สำนักงาน ก.ค.ศ. หวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความร่วมมือจากท่านและขอขอบพระคุณในความกรุณาที่ท่านได้สละเวลาเข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการในครั้งนี้

### 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

ท่านคิดว่าสิ่งต่อไปนี้เป็นปัจจัยใดให้ข้าราชการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ  
หรือไม่อย่างไร

#### 1. สภาพแวดล้อมในการทำงาน

(สภาพแวดล้อมการทำงาน หมายถึง สถานที่ทำงาน บรรยายกาศในการทำงาน เครื่องอำนวยความสะดวก วัสดุอุปกรณ์ รวมถึงพฤติกรรมการทำงานของบุคคล)

#### 2. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

(ลักษณะงานที่ปฏิบัติ หมายถึง ประเภทของงานที่ได้รับมอบหมาย ได้แก่ งานที่ท้าทาย งานที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ งานประจำ งานตามนโยบายที่มีความสำคัญเร่งด่วน)

3. ผลตอบแทนและรายได้

(ผลตอบแทนและรายได้ หมายถึง เงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการ สิทธิประโยชน์เกือกุลอื่น)

4. โอกาสความก้าวหน้าในงาน

(โอกาสความก้าวหน้าในงาน หมายถึง การได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนให้เลื่อนขั้น  
เลื่อนตำแหน่ง และการพัฒนาตนเอง)

5. ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน

(ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน หมายถึง การให้คำปรึกษาแนะนำ การสอนงาน การทำงานเป็นทีม การให้ความช่วยเหลือกัน ความผูกพันระหว่างบุคคลและต่องค์กร)

นอกจากนี้ ขังมีปัจจัยอื่น หรือไม่ อะไร และอย่างไร

## ตอนที่ 2 การส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานข้าราชการ สำนักงาน ก.ค.ศ.

จากปัจจัยใดที่มีผลต่อการปฏิบัติงานในตอนที่ 1 ท่านคิดว่าสำนักงาน ก.ค.ศ. ควรจะมีนโยบาย แผนงาน/โครงการ อะไร และอย่างไรบ้าง ที่จะส่งเสริมให้ข้าราชการพัฒนา ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

**รายงานผลการศึกษา**  
**แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน**  
**ของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ.**

**คณะที่ปรึกษา**

นายประเสริฐ งามพันธุ์	เลขานุการ ก.ค.ศ.
นางศิริพร กิจเกื้อกูล	รองเลขานุการ ก.ค.ศ.
นางอัจฉรา สรวงวاسي	ผู้อำนวยการการกิจวิจัยนวัตกรรมการบริหารงานบุคคล

**คณะผู้เก็บรวบรวมข้อมูลและเขียนรายงานการวิจัย**

นายยศพล เวณุ โภเศษ	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ
นางสาวแสงทอง พากษ์สุวี	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ
นางสื่นศรี สุทธิประเสริฐ	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ
นายฉัตรกุล รุ่นประพันธ์	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ
นายเจริญ ภูวิจิตร	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ
นางสาวศิริรัตน์ เสือโกรน	นักวิชาการเงินและบัญชีชำนาญการ
นางสาวนิชนิภา เหล่ารุจิรินดา	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ

**พิมพ์ต้นฉบับรายงานการวิจัย**

นางปักสสร สุวรรณณณี	เจ้าหนังงานธุรการชำนาญงาน
นางสาวสุนทรี สินธุเจริญ	เจ้าหนังงานธุรการชำนาญงาน
นางสาวสุนิสา ชุมตะคุ	เจ้าหนังงานธุรการชำนาญงาน

เอกสารอันดับที่ 1/2552

การกิจวิจัยนวัตกรรมการบริหารงานบุคคล