รายงานการศึกษาเอกสารวิชาการส่วนบุคคล

เรื่อง

การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารราชการจังหวัด ด้วยกลไกการพิจารณาบำเหน็จความชอบ

โดย

นางสาวนุชนาถ ประทีปธีรานันต์

ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่

สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาอบรมหลักสูตรนักปกครองระดับสูง (นปส.) รุ่นที่ ๖๘

สถาบันดำรงราชานุภาพ กระทรวงมหาดไทย

พุทธศักราช ๒๕๖๐

หัวข้อการศึกษา การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารราชการจังหวัดด้วยกลไกการพิจารณาบำเหน็จความชอบ
ผู้ศึกษา นางสาวนุชนาถ ประทีปธีรานันต์
การศึกษาอบรม หลักสูตรนักปกครองระดับสูง(นปส.) รุ่นที่ ๖๘
ปีการศึกษา ๒๕๖๐

บทคัดย่อ

รายงานการศึกษาฉบับนี้ผู้ศึกษามีวัตถุประสงค์เพื่อ (๑) ศึกษารูปแบบและวิธีการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนของข้าราชการส่วนภูมิภาคและข้าราชการส่วนกลางซึ่งปฏิบัติงานในจังหวัด รวมทั้งปัญหาหรือผลกระทบต่อกา รบริหารราชการจังหวัดในอำนาจของผู้ว่าราชการจังหวัด และ (๒)จัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารราชการจังหวัดของผู้ว่าราชการจังหวัดด้วยกลไกการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนและการให้บำเหน็จความชอบอื่นๆ เพื่อจูงใจข้าราชการส่วนภูมิภาคและข้าราชการส่วนกลางซึ่งปฏิบัติงานในจังหวัด โดยใช้วิธีการวิจัยเอกสาร และวิจัยเชิงสำรวจ ความคิดเห็นของผู้ว่าราชการจังหวัด จำนวน ๑๒ คน และหัวหน้าส่วนราชการ ทั้งส่วนภูมิภาคและส่วนกลางซึ่งสำนักงานตั้งอยู่ในจังหวัด จำนวน ๒๔ คน

ผลการศึกษาพบว่า (๑) ผู้ว่าราชการจั งหวัดมีอำนาจในการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนให้กับข้าราชการตำแหน่งประเภทวิชาการ เฉพาะชำนาญการพิเศษ ลงมา และประเภททั่วไป ตั้งแต่ระดับระดับอาวุโส ลงมาเท่านั้น ส่วนหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด หัวหน้าส่วนราชการ /หัวหน้าหน่วยงานและข้าราชการ สังกัดส่วนกลางซึ่งสำนักงา นตั้งอยู่ในจังหวัด เป็นของหัวหน้าส่วนราชการต้นสังกัด (๒) การพิจารณาบำเหน็จความชอบ โดยการเลื่อนเงินเดือน มีผลกระทบต่อการบริหารราชการจังหวัดในอำนาจของผู้ว่าราชการจังหวัด และสามารถนำมากำหนดเป็นปัจจัย ในการสร้างแรงจูงใจของข้าราชการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารราชการจังหวัดได้ (๓) นอกจากปัจจัย ตามข้อ (๒) แล้ว มีปัจจัยที่สามารถนำมาใช้ในการสร้างแรงจูงใจได้ ประกอบด้วย ความก้าวหน้าในวิชาชีพเงินวิชาชีพ/เงินเพิ่มพิเศษเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ /ค่าล่วงเวลา การยกย่อง/ชมเชย/การได้รับการยอมรับ ความมั่นคงในอาชีพและการให้รางวัล

สารบัญ

บทคัดย่อ		ก
กิตติกรรมประกาศ		ข
สารบัญ		ค
บทที่ ๑	**บทนำ**	
	๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
	๑.๒ คำถามในการศึกษา	๓
	๑.๓ วัตถุประสงค์ของการศึกษา	๓
	๑.๔ กรอบแนวคิดการศึกษา	๓
	๑.๕ ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษา	๔
	๑.๖ ขอบเขตการศึกษา	๔
	๑.๗ นิยามเฉพาะ	๕
บทที่ ๒	**เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง**	
	๒.๑ แนวคิด หลักการ และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจและแรงจูงใจในการทำงาน	๗
	๒.๒ แนวคิด หลักการ และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารค่าตอบแทน	๒๐
	๒.๓ แนวคิด หลักการ และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ	๒๒
	๒.๔ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๒๙
บทที่ ๓	**วิธีดำเนินการศึกษา**	
	๓.๑ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	๓๓
	๓.๒ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	๓๓
	๓.๓ การเก็บรวบรวมข้อมูล	๓๔
	๓.๔ การประมวลผลข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล	๓๕

สารบัญ

บทที่ ๔ ผลการศึกษา

๔.๑ รูปแบบและวิธีการในการพิจารณาความชอบของข้าราชการส่วนภูมิภาคและข้าราชการส่วนกลางซึ่งปฏิบัติงานในจังหวัด ๓๗

๔.๒ การประมวลความคิดเห็นเกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารราชการจังหวัดด้วยกลไกการพิจารณาบำเหน็จความชอบ ๔๘

๔.๓ ประสิทธิภาพในการบริหารราชการจังหวัด ๖๖

บทที่ ๕ สรุปผลการศึกษา อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

๕.๑ สรุปผลการศึกษา ๖๙

๕.๒ อภิปรายผลการศึกษา ๗๓

๕.๓ ข้อเสนอแนะ ๘๐

บรรณานุกรม ๘๓

ภาคผนวก ๘๘

ประวัติผู้จัดทำเอกสารการศึกษาส่วนบุคคล ๑๐๔

บทที่ ๑
บทนำ

๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในการบริหารราชการแผ่นดินนั้นได้กำหนดให จังหวัดมีอำนาจ (๑) นำภารกิจของรัฐและนโยบายของรัฐบาลไปปฏิบัติให เกิดผลสัมฤทธิ์ (๒) ดูแลใหมีการปฏิบัติและบังคับการให เปนไปตามกฎหมาย เพื่อให เกิดความสงบเรี ยบร อยและเป นธรรมในสังคม (๓) จัดให มีการคุ มครอง ป องกัน สงเสริม และชวยเหลือประชาชนและชุมชนที่ดอยโอกาส เพื่อใหไดรับความเป นธรรมทั้งดานเศรษฐกิจและสังคมในการดำรงชีวิตอยางพอเพียง (๔) จัดใหมีการบริการภาครัฐเพื่อให ประชาชนสามารถเข าถึงไดอยางเสมอหน า รวดเร็วและมีคุณภาพ (๕) จัดให มีการส งเสริม อุดหนุน และสนับสนุนองค กรปกครองสวนทองถิ่น เพื่อใหสามารถดำเนินการตามอำนาจและหน าที่ขององค กรปกครองส วนทองถิ่นและให มีขีดความสามารถพร อมที่จะดำเนินการตามภารกิจที่ได รับการถ ายโอนจากกระทรวง ทบวง กรม (๖) ปฏิบัติหน าที่อื่นตามที่คณะรัฐมนตรีกระทรวง ทบวง กรม หรือหน วยงานอื่นของรัฐมอบหมาย หรือที่มีกฎหมายกำหนด[๑] โดยผู้ว่าราชการจังหวัดคนหนึ่ง เป็นผู้รับนโยบายและคำสั่งจากนายกรัฐมนตรีในฐานะหัวหน้ารัฐบาล คณะรัฐมนตรี กระทรวง ทบวง กรม มาปฏิบัติการให้เหมาะสมกับท้องที่และประชาชน และเป็นหัวหน้าบังคับบัญชาบรรดาข้าราชการฝ่ายบริหาร ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ในราชการส่วนภูมิภาคในเขตจังหวัด และรับผิดชอบในราชการจังหวัดและอำเภอ[๒] รวมทั้งบริหารราชการตามกฎหมาย ระเบียบแบบแผนของทางราชการ และตามแผนพัฒนาจัง หวัด กำกับดูแลการปฏิบัติราชการอันมิใช ราชการส วนภูมิภาคของข าราชการซึ่งประจำอยู ในจังหวัดนั้น กำกับดูแลการบริหารราชการส วนท องถิ่น กำกับการปฏิบัติหน าที่ของพนักงานองค การของรัฐบาลหรือรัฐวิสาหกิจ และบรรจุ แต งตั้งให บำเหน็จ และลงโทษข าราชการส วนภูมิภาคในจังหวัดตามกฎหมายและตามที่ปลัดกระทรวง ปลัดทบวง หรืออธิบดีมอบหมาย[๓]

รัฐบาลได้ให้ความสำคัญในการแก้ไขปัญหาในระดับพื้นที่ โดยจังหวัดเป็นแกนหลักในการขับเคลื่อนงาน ในฐานะตัวแทนรัฐบาล ในพื้นที่ มีหน้าที่ในการบูรณาการทำงานและทรัพยากรจากทุกส่วนราชการ/หน่วยงานในจังหวัดทั้งในราชการส่วนภูมิภาค ราชการส่วนกลางซึ่งปฏิบัติงานใน

---

[๑] "มาตรา ๕๒/๑ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ .ศ.๒๕๓๔ แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ ๗) พ.ศ.๒๕๕๐," ราชกิจจานุเบกษา เล่ม ๑๒๔ ตอนที่ ๕๕ ก (๑๕ กันยายน ๒๕๕๐), หน้า ๔.

[๒] "มาตรา๕๔ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน.ศ.พ.๒๕๓๔," ราชกิจจานุเบกษา เล่ม๑๐๘ ตอนที่ ๑๕๖ ฉบับพิเศษ (๔ กันยายน ๒๕๓๔), หน้า ๓๑-๓๒.

[๓] "มาตรา๕๗ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน.ศ.พ.๒๕๓๔," ราชกิจจานุเบกษา เล่ม ๑๐๘ ตอนที่ ๑๕๖ ฉบับพิเศษ (๔ กันยายน ๒๕๓๔), หน้า ๓๓-๓๔.

จังหวัด องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคเอกชนและภาคประชาชนเข้ามาร่วมกันในการดำเนินการเพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาพื้นที่ของตน ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการบริหารราชการที่ดี ซึ่งมุ่งเน้นให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ และประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ

ผู้ว่าราชการจังหวัดในฐาน ะผู้บริหารจังหวัด ผู้บังคับบัญชาข้าราชการ และกำกับดูแลการปฏิบัติหน้าที่ราชการของ ข้าราชการส่วนภูมิภาคและข้าราชการส่วน กลางซึ่งปฏิบัติงานในจังหวัดจำเป็นต้อง สร้าง แรง จูงใจข้าราชการของทุกส่วนราชการ ซึ่งเป็นแกนหลักในการขับเคลื่อนงานให้ทุ่มเทความรู้ ความสามารถและเสียสละ เป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนงาน ซึ่งการให้บำเหน็จความชอบโดยการเลื่อนเงินเดือนก็เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ถูกนำมาใช้ในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานและสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ตั้งใจปฏิบัติราชการจนบังเกิดผลสำ เร็จที่ดี แต่ในข้อเท็จจริงผู้ว่าราชการจังหวัดมีอำนาจในการพิจารณาบำเหน็จความชอบในการเลื่อนเงินเดือนเฉพาะข้าราชการประเภทวิชาการระดับชำนาญการพิเศษลงมา และประเภททั่วไประดับอาวุโส ลงมา ในสังกัดราชการส่วนภูมิภาคเท่านั้น ไม่มีอำนาจในการประเมินผลการปฏิบัติราชการแล ะบริหารวงเงินในการเลื่อนเงินเดือนหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดและข้าราชการส่วนกลางซึ่งปฏิบัติงานในจังหวัดแต่อย่างใด จึงทำให้การ ขับเคลื่อนงานในการแปลงยุทธศาสตร์ชาติ นโยบายรัฐบาล แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เพื่อแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชน และ การพัฒนาจังหวัด ตามนัยพระราชกฤษฎีกาว่าด้ วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ .ศ.๒๕๔๖ ไม่เต็มประสิทธิภาพ เนื่องจากหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด ข้าราชการส่วนกลางที่ปฏิบัติงานในจังหวัดซึ่งเป็นตัวจักรสำคัญใ นการขับเคลื่อนงานให้ความสำคัญและทุ่มเทค วามพยายามทำงานไปที่ การขับเคลื่อนงานตามภารกิจของ กรม กระทรวง ตามคำสั่งอธิบดี และปลัดกระทรงเจ้าสังกัดมากกว่าการขับเคลื่อนงานเพื่อแก้ไขปัญหาในพื้นที่ตามที่ ผู้ว่าราชการ จังหวัดมอบหมาย เพราะผู้ว่าราชการจังหวัดไม่มีอำนาจหน้าที่ในการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน เป็นเพียงผู้ให้ความเห็นประกอบการพิจารณาของอธิบดีเท่านั้นเอง ทำให้หัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด ข้าราชการส่วนกลางที่ปฏิบัติงาน ในจังหวัดขาดความกระตือรือร้น ขยัน ขันแข็ง เสียสละ ไม่ทุ่มเทความรู้ ความสามารถและพลังต่างๆ ที่มีอยู่ในตนเองเพื่อทำง านให้กับจังหวัดและพื้นที่ตามที่ผู้ว่าราชการจังหวัดมอบหมาย หรือให้ความสำคัญในงานของจังหวัดมากกว่างานที่กรมต้นสังกัดสั่งการ

๑.๒ คำถามในการศึกษา

ในการศึกษาการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารราชการจังหวัดด้วยก ลไกการพิจารณาบำเหน็จความชอบ ผู้ศึกษามีคำถามในการศึกษา จำนวน ๓ คำถาม ประกอบด้วย

๑.๒.๑ รูปแบบและวิธีการในการพิจารณาบำเหน็จความชอบของข้าราชการส่วนภูมิภาคและข้าราชการส่วนกลาง ซึ่งปฏิบัติงานในจังหวัดเป็นอย่างไร และมีปัญหาหรือผลกระทบต่อการบริหารราชการจังหวัดในอำนาจของ ผู้ว่าราชการจังหวัดอย่างไร

๑.๒.๒ หากการพิจารณาบำเหน็จความชอบของข้าราชการส่วนภูมิภาคและข้าราชการส่วนกลาง ซึ่งปฏิบัติงานในจังหวัด เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารราชการจังหวัดแล้ว เราสามารถนำมากำหนดเป็นกลไ กในการสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นความสามารถของข้าราชการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารราชการจังหวัดได้หรือไม่

๑.๒.๓ นอกจากการพิจารณาบำเหน็จความชอบโดยการเลื่อนเงินเดือนของข้าราชการส่วนภูมิภาคและข้าราชการส่วนกลาง ซึ่งปฏิบัติงานในจังหวัด แล้ว มีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผ ลกระทบต่อการบริหารราชการจังหวัดและหากจะเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารราชการจังหวัดจะสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นความสามารถข้าราชการอย่างไร

๑.๓ วัตถุประสงค์ในการศึกษา

๑.๓.๑ เพื่อศึกษารูปแบบ วิธีการในการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนของข้าราชการส่วนภูมิภาคและข้าราชการส่วนกลาง ซึ่งปฏิบัติงานในจังหวัด รวมทั้งปัญหาหรือผลกระทบต่อการบริหารราชการจังหวัดในอำนาจของผู้ว่าราชการจังหวัด

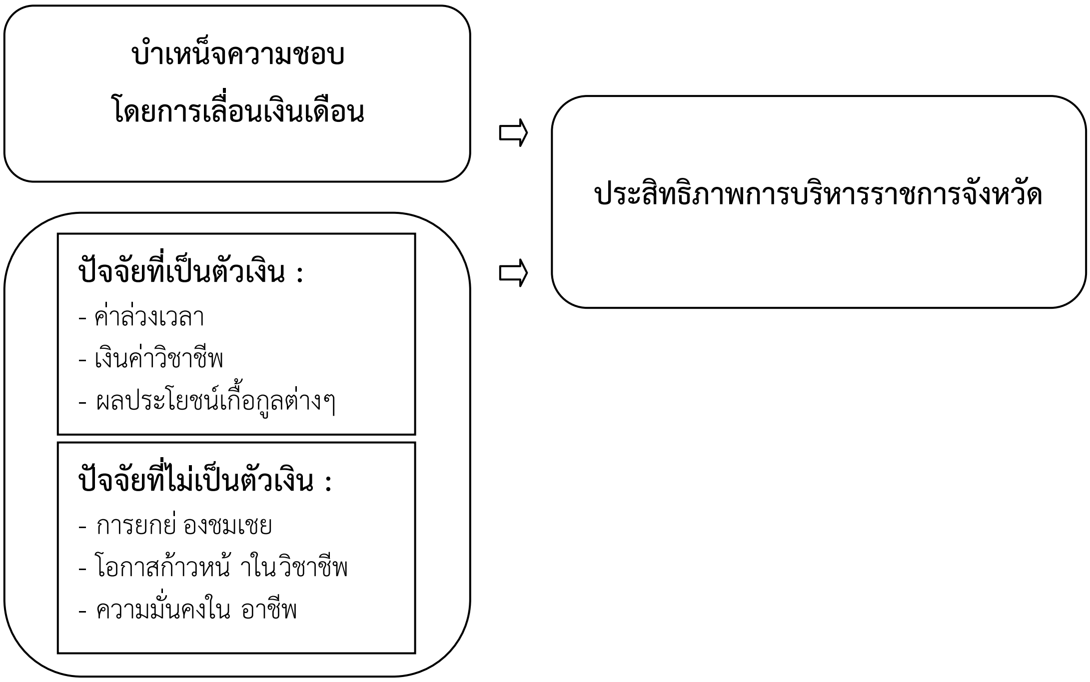
๑.๓.๒ เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารราชการจังหวัดของผู้ว่าราชการจังหวัดด้วยก ลไกการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนและการให้บำเหน็จความชอบอื่นๆ เพื่อจูงใจข้าราชการส่วนภูมิภาคและข้าราชการส่วนกลางซึ่งปฏิบัติงานในจังหวัด

๑.๔ กรอบแนวคิดในการศึกษา

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษามีกรอบแนวคิดในการศึกษาประกอบด้วย

๑.๔.๑ บำเหน็จความชอบ เป็นแรงจูงใจที่ทำ ให้ข้าราชการส่วนภูมิภาคและข้าราชการส่วนกลางซึ่งปฏิบัติงานในจังหวัด ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความกระตือรือร้น ขยัน ทุ่มเทความรู้ความสามารถและพลังต่างๆ ที่มีอยู่ในตนเอง เพื่อทำให้งานในหน้าที่และความรับผิดชอบบรรลุผลสำเร็จและมีการพัฒนางานให้ดีขึ้นไปเรื่อยๆ ซึ่งเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารราชการจังหวัด

๑.๔.๒ นอกจากบำเหน็จความชอบแล้ว ปัจจัยที่เป็นตัวเงินและปัจจัยที่ไม่ใช่ตัวเงินอื่นๆ มีผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ของข้าราชการส่วนภูมิภาคและข้าราชการส่วนกลางซึ่งปฏิบัติงานในจังหวัด ซึ่งทำให้ประสิทธิภาพการบริหารราชการจังหวัดสูงขึ้น



ภาพที่ ๑ กรอบแนวคิดในการศึกษา

๑.๕ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาคาดว่าจะมีประโยชน์ที่ได้รับประกอบด้วย

๑.๕.๑ สะท้อนให้เห็นถึง รูปแบบและวิธีการในการ พิจารณาความชอบของข้าราชการส่วนภูมิภาคและข้าราชการส่วนกลาง ซึ่งปฏิบัติงานในจังหวัด รวมทั้งปัญหาหรือผลกระทบต่อการบริหารราชการจังหวัดในอำนาจของผู้ว่าราชการจังหวัด

๑.๕.๒ เพื่อนำไปปรับปรุง รูปแบบและวิธีการการสร้างแรงจูงใจ รวม ทั้งขวัญและกำลังใจที่เหมาะสมให้กับข้าราชการทั้งส่วนภูมิภาคและส่วนกลาง ซึ่งปฏิบัติงานในจังหวัดเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารราชการจังหวัด

๑.๖ ขอบเขตการศึกษา

การศึกษาการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารราชการจังหวัดด้วยกลไกการพิจารณาบำเหน็จความชอบครั้งนี้ ผู้ศึกษา มุ่งศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจข้าราชการพลเรือนสามัญ ในราชการ

บริหารส่วนภูมิภาค และราชการบริหารส่วนกลาง ซึ่งปฏิบัติงานในจังหวัดในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารราชการจังหวัด โดยในการศึกษาจะใช้แบบสัมภาษณ์ในการเก็บข้อมูลจากผู้ว่าราชการจังหวัด หัวหน้าส่วนราชการทั้งในราชการบริหารส่วนภูมิภาค และราชการบริหารส่วนกลางซึ่งปฏิบัติงานในจังหวัด

๑.๗ นิยามเฉพาะ

ข้าราชการ คือ ข้าราชการพลเรือนสามัญ ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.๒๕๕๑

แรงจูงใจ คือ ความรู้สึก นึกคิดของ บุคคลที่ถูกกระตุ้นทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกเพื่อให้แสดงออกซึ่งพฤติกรรมทั้งที่ตั้งใจและไม่ได้ตั้งใจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ในใจ

แรงจูงใจ ในการทำงาน คือ ความรู้สึกนึกคิดของบุคคลที่จูงใจบุคคลในการปฏิบัติงานอย่างกระตือรือร้น ขยันขันแข็ง ทุ่มเทความรู้ ความสามารถและพลังต่างๆ ที่มีอยู่ในตนเอง เพื่อทำให้งานในหน้าที่และความรับผิดชอบบรรลุผลสำเร็จและมีการพัฒนางานให้ดีขึ้นไปเรื่อยๆ ด้วยความสนุกเป็นสุขและรู้สึกมั่นคงจากการปฏิบัติงาน

ประสิทธิภาพในการบริหารราชการจังหวัด หมาย ถึง ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ราชการจนบรรลุเป้าหมายในการบริหารราชการที่ดีตามนัยมาตรา ๖ แห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ .ศ.๒๕๔๖ ซึ่งมุ่งให้เกิด (๑) ประโยชน์สุขของประชาชน (๒) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ (๓) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ (๔) ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินความจำเป็น (๕) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์ (๖) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ และ (๗) มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

บำเหน็จความชอบ คือ การเลื่อนเงินเดือนข้าราชการพลเรือนสามัญ

ผู้มีอำนาจเลื่อนเงินเดื อน คือ ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามนัยมาตรา ๕๗ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ .ศ.๒๕๕๑ สำหรับกรณีการเลื่อนเงินเดือน (๑) ข้าราชการในสังกัดราชการบริหารส่วนภูมิภาค ผู้มีอำนาจเลื่อนเงินเดือน คือ (๑.๑) อธิบดี สำหรับประเภทอำนวยการ ระดับต้น (๑.๒) รองปลัดกระทรวง หัวหน้ากลุ่มภารกิจสำหรับประเภทอำนวยการ ระดับสูง และประเภ ทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ (๑.๓) ผู้ว่าราชการจังหวัด สำหรับตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ ชำนาญการ และชำนาญการพิเศษ สำหรับประเภททั่วไประดับปฏิบัติงาน ชำนาญงาน และอาวุโส (๒) ข้าราชการในสังกัดราชการบริหารส่วนกลาง ซึ่ง

ปฏิบัติงานในจังหวัดผู้มีอำนาจเลื่อนเงินเดือน ประกอบด้วย (๒.๑) อธิบดี สำหรับประเภทอำนวยการ ระดับต้น สำหรับตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ ชำนาญการ และชำนาญการพิเศษ สำหรับประเภททั่วไประดับปฏิบัติงาน ชำนาญงาน และอาวุโส และ (๑.๒) รองปลัดกระทรวง หัวหน้ากลุ่มภารกิจสำหรับประเภทอำนวยการ ระดับสูง และประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ

บทที่ ๒
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารราชการจังหวัดด้วยกลไกการพิจารณาบำเหน็จความชอบ ผู้ศึกษาได้นำแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาเป็นกรอบแนวทางในการศึกษาประกอบด้วย

๑. แนวคิด หลักการ และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจและแรงจูงใจในการทำงาน

๒. แนวคิด หลักการ และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารค่าตอบแทน

๓. แนวคิด หลักการ และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ

๔. กฎหมาย ระเบียบและหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการและการเลื่อนเงินเดือนข้าราชการพลเรือนไทย

๕. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๑ แนวคิด หลักการ และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจและแรงจูงใจในการทำงาน

๒.๑.๑ นิยามแรงจูงใจ

แรงจูงใจเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการพฤติกรรมมนุษย์ เพราะเป็นตัวการที่ทำให้เกิดพลังในเชิงพฤติกรรมของมนุษย์ ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้นิยามของแรงจูงใจไว้ เช่น

แซนฟอร์ดและสแมน[๔] ได้กล่าวถึงแรงจูงใจว่า เป็นความรู้สึกซึ่งไม่อาจหยุดนิ่งได้ เป็น พลังใดก็ตามที่ทำให้มนุษย์อยู่ภายใต้การชักจูงของบางสิ่งและทำให้มนุษย์กระทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง ลงไปเพื่อลบล้างสภาพการขาดเพื่อทดแทนพลังบางอย่าง

สเตียร์และพอร์เตอร์[๕] ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ ๓ ประการ คือ แรงจูงใจหมายถึง สิ่งที่เป็นพลังงานกระตุ้นให้แต่ละบุคคลกระทำพฤติกรรม เป็นสิ่งที่ชี้ทิศทางหรือแนวทางให้บุคคลกระทำพฤติกรรมเพื่อบรรลุตามเป้าหมายและเป็นสิ่งที่สนับสนุนรักษาพฤติกรรมนั้นๆ ให้คงอยู่

บีช[๖] ได้นิยามแรงจูงใจว่าหมายถึง ความเต็มใจที่จะใช้พลังเพื่อให้ประสบความสำเร็จในเป้าหมาย(goal) หรือรางวัล (reward) การจูงใจเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการกระทำของมนุษย์และเป็นสิ่งยั่วยุให้คนไปถึงซึ่งวัตถุประสงค์ที่มีสัญญา เกี่ยวกับรางวัลที่ได้รับ

---

[๔] Sanford, F.H. & Sman, L.W.. (๑๙๗๐). *Psychology*. (๓rd ed). Belmont: Books Cole. p.๑๘๙.

[๕] Steer, R. W. & Porter, L.W.. (๑๙๗๙). *Motivation and work behavior*. (๓rd ed). New York: McGraw-Hill. p.๕

[๖] Beach. (๑๙๗๖) อ้างถึงใน พิเชษฐ สิชณรังสี. (๒๕๒๙). *แรงจูงใจในการเข้าไปมีส่วนร่วมทางการเมืองของผู้นำชุมชนไทย ศึกษากรณีผู้นำชุมชนเขตอำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารจัดการศึกษา , บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. หน้า ๑๔.

แอนนิต้า อี วูลฟอ ล์ค[๗] ได้ให้ความหมายของการจูงใจว่า การจูงใจเป็นภาวะภายในของบุคคลที่ถูกกระตุ้นให้กระทำพฤติกรรมอย่างมีทิศทางและต่อเนื่อง

ไมเคิล ดอมแจน [๘] อธิบายว่าการจูงใจเป็นภาวะในการเพิ่มพฤติกรรมการกระทำหรือกิจกรรมของบุคคล โดยบุคคลจงใจกระทำพฤติกรรมนั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

ธงชัย สันติวงษ์[๙] กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นสิ่งที่มีอยู่ภายในที่มีแรงผลักดันและทิศทางที่ใช้กำกับพฤติกรรมของมนุษย์เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการ

จากนิยามของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า "แรงจูงใจ" หมายถึงความรู้สึก นึกคิดของบุคคลที่ ถูกกระตุ้นทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกเพื่อให้แสดงออกซึ่งพฤติกรรมทั้งที่ตั้งใจและไม่ได้ตั้งใจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ในใจ

๒.๑.๒ แรงจูงใจในการทำงาน

แรงจูงใจในการทำงาน เป็นเรื่องที่มีผู้ศึกษากันอย่างกว้างขวางเพราะมีความเห็นว่าแรงจูงใจในการทำงานของบุคคลในองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กรได้ หากบุคลากร ในองค์กรมีความพึงพอใจในการทำงานต่ำก็จะเป็นมูลเหตุหนึ่งที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานต่ำ คุณภาพงานลดลง มีการขาดงาน ลาออกจากงาน หรืออาจจะก่อให้เกิดปัญหาท างวินัย แต่ในทางตรงกันข้าม หากบุคคลมีความพึงพอใจในการทำงานสูงก็จะมีผลเชิงบวกต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งฮอพพ๊อิค เป็นนักวิชาการท่านแรกที่ศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน โดยสรุปเขาได้ให้ความหมาย แรงจูงใจในการทำงานว่าเป็นสิ่งที่ผสมผสานของความรู้สึกทางด้านจิตใจ ส ภาพร่างกายและสภาพแวดล้อมจนเป็นมูลเหตุให้บุคคลรู้สึกว่าเขาพึงพอใจต่องาน ซึ่งหลังจากนั้นได้มีนักวิชาการที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานหลายท่าน และได้มีผู้ให้นิยามไว้ เช่น

กูด[๑๑] ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจในการทำงานว่า หมายถึง คุณภาพ สภาพหรือระดับแรงจูงใจซึ่งเป็นผลจากความสนใจและทัศนคติของบุคคลที่มีต่องาน

ลูทัน [๑๒] ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจในการทำงานว่า หมายถึง ผลรวมขององค์ประกอบต่างๆ ซึ่งเป็นการตอบสนองความต้องการและเป็นศักยภาพที่เจริญขึ้น เป็นทัศ นคติแฝงอยู่ในทำนองเดียวกัน

---

๗ Woolfolk A.E.. (๑๙๙๓). *Education Psychology*. ๕th Ed. Boston: Allyn & Bacon.

๘ Domjan, M.. (๑๙๙๖). *The Principles of Learning and Behavior*. Belmont, CA: Thomson /Wadsworth.

๙ ธงชัย สันติวงษ์. (๒๕๓๐). *การบริหารงานบุคคล*. (พิมพ์ครั้งที่ ๖). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช. หน้า ๒๓.

๑๐ Hoppock, R.. (๑๙๓๕). Job satisfaction. New York: Harper & Row.

๑๑ Good, C.V.. (๑๙๗๓). *Dictionary of Education*. New York: McGraw-Hill. p.๓๒๐.

๑๒ Luthan, F.. (๑๙๗๗). *Organizational behavior. (๒nd ed). Tokyo: McGraw-Hill. p.๔๒๐.*

เชอร์เมอร์ฮอน [๑๓] ได้ให้ความหมา ยของแรงจูงใจในการทำงานว่า หมายถึงความรู้สึกที่ดีของแต่ละคนเกี่ยวกับงาน

ฮอยและมิสเกล[๑๔] ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจในการทำงานว่า เป็นความรู้สึกที่ดีต่องาน ซึ่งมักเกี่ยวข้องกับคุณค่าและความต้องการของแต่ละบุคคล

มิทเชลล์[๑๕] กล่าวว่า แรงจูงใจในการทำงานเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานที่สำคัญ เพราะแรงจูงใจเป็นตัวการสำคัญที่ก่อให้เกิดการเพิ่มขวัญซึ่งนำไปสู่การเพิ่มผลผลิต

ล๊อค [๑๖] กล่าวว่า แรงจูงใจในการทำงานเป็นอารมณ์ด้านบวกที่เกิดจากการตอบสนองของผลการทำงาน การประเมินว่างานนั้นสำเร็จหรือมีคุณค่า ส่วนคว ามไม่พึงพอใจในการทำงาน จะมีผลจากการประเมินว่าถูกปฏิเสธความรู้สึกอึดอัด หรือความรู้สึกเป็นลบกับคุณค่าของงาน

กิลเมอร์[๑๗] กล่าวว่า แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง ผลของทั ศนคติต่างๆ ของบุคคลที่มีต่อองค์ประกอบของงาน

กิติมา ปรีดีดิลก [๑๘] ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจในการ ทำงานว่า หมายถึงความรู้สึกชอบหรือพอใจที่มีต่อองค์ประกอบและสิ่งจูงใจในด้านต่างๆ ของงานและผู้ปฏิบัติงานนั้นได้รับการตอบสนองความต้องการของเขาได้

ภรณี กีร์ติบุตร[๑๙] กล่าวว่า แรงจูงใจในการทำงานเป็นเครื่องหมายแสดงให้เห็นถึงการบริหารงานที่ดีและการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

ชาญเดช วีรกุล[๒๐] ได้ให้นิยามแรงจูงใจว่าหมายถึง สิ่งเร้าจากภายใน สิ่งจูงใจ หรือสิ่งโน้มน้าวใจให้บุคคลเกิดพฤติกรรม เกิดความคิดความเชื่อมั่นและความมานะพยายามที่จะกระทำและคงไว้ซึ่งการกระทำนั้นๆ เพื่อจะบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสง ค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่งตามที่ตัวบุคคลหรือองค์การได้ตั้งไว้

---

[๑๓] Shermerhorn, J.R., Hunt,J.G. & Osborn, R.N. (๑๙๘๒). *Managing organization behavior. New York: John Wiley and Sons. p.๔๑.*

[๑๔] Hoy, W.K. & Miskel, C.G.. (๑๙๘๒). *Educational Administration*. (๒nd ed). New York: Random House. p.๓๘๔.

[๑๕] Mitchell, T.R.. (๑๙๘๒) *People in organization : An introduction to organizational behavior. (๒nd ed). Tokyo: McGraw-Hill. p.๓๙๓.*

[๑๖] Locke,E.A.. (๑๙๙๒). *A university course in English grammar*. New York: Prentice Hall. P.๑๐๓.

[๑๗] Gilmer,V.B.H.. (๑๙๙๖). *Industrial psychology*. (๒nd ed.) New York: McGraw-Hill. p.๒๕๕.

[๑๘] กิติมา ปรีดีดิลก. (๒๕๒๙). *ทฤษฎีการบริหารองค์การ*. กรุงเทพฯ: ธนการพิมพ์. หน้า ๓๒๑.

[๑๙] ภรณี กิร์ติบุตร. (๒๕๒๙). *การประเมินประสิทธิผลขององค์การ*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์. หน้า ๑๘๙.

[๒๐] ชาญเดช วีรกุล . (๒๕๕๒). *ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับขวัญในการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินภูมิภาคที่ ๕ (จังหวัดอุบลราชธานี)*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต , สาขาการจัดการทั่วไป , บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลยราชภัฏอุบลราชธานี. หน้า ๓.

สุชาดา สุขบำรุงศิลป์[๒๑] ได้กล่าวถึงแรงจูงใจในการทำงานว่า คือสิ่งที่อยู่ภายในตัวบุคคลเป็นแรงขับ เป็นพลังของแต่ละคนที่ทำให้กระทำอย่างใดอย่างหนึ่งจนสำเร็จโดยมีกระบวนการเกิดจากการที่มนุษย์ ทุกคนมีความคาดหวังความต้องการ (needs) และเป้าหมายในชีวิต ทำให้เกิดแรงขับ (drive) เพื่อนำไปสู่เป้าหมาย (goals) เพราะฉะนั้นแรงจูงใจจึงมีอิทธิพลในการกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาทิศทางใดทิศทางหนึ่งและรักษาพฤติกรรมนั้นไว้เพื่อให้ตนเองนั้นได้สิ่งที่คาดหวัง หรือต้องการ

จากความหมายดังกล่าวมาข้างต้นอาจสรุปได้ว่า ความรู้สึกนึกคิดของบุคคลที่จูงใจบุคคล ในการปฏิบัติงานอย่างกระตือรือร้น ขยัน ทุ่มเทความรู้ ความสามารถและพลังต่าง ๆ ที่มีอยู่ในตนเอง เพื่อทำให้งานในหน้าที่และความรับผิดชอบบรรลุผลสำเร็จและมีการพัฒนางานให้ดีขึ้นไปเรื่อย ๆ ด้วยความสนุกเป็นสุขและรู้สึกมั่นคงจากการปฏิบัติงาน

๒.๑.๓ ความสำคัญของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

แรงจูงใจมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคคลเป็นอย่างยิ่งเพราะการทำงานใดก็ตามถ้าจะให้ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลจะต้องประกอบ ด้วยส่วนสำคัญ ๒ ประการ คือ (๑) ความสามารถหรือทักษะในการทำงานของบุคคลและ (๒) การจูงใจเพื่อโน้มน้าวบุคคลให้ใช้ความสามารถหรือทักษะในการทำงาน[๒๒] แรงจูงใจเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน พฤติกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์เกิดจากแรงจูงใจที่ทำให้เกิดความต้องการและการแสดงการกระทำออกมาตามปกติคนเรามีความสามารถทำสิ่งต่างๆ ด้วยหลายอย่าง หรือมีพฤติกรรมแตกต่างกันแต่พฤติกรรมเหล่านี้จะ แสดงออกมาเพียงบางโอกาสเท่านั้น สิ่งที่จะผลักดันเอาความสามารถของคนออกมาได้คือ แรงจูงใจนั่นเอง แรงจูงใจจึงเป็นความเต็มใจที่จะใช้พลังความสามารถเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย[๒๓] นอกจากนี้ เมอร์เรย์[๒๔] กล่าวว่า ความต้องการการสำเร็จเป็นความต้องการทางจิตของมนุษย์ที่จะเอาชนะอุปสรรค มุ่งกระทำสิ่งที่ยากได้สำเร็จเป็นความปรารถนาหรือแนวโน้มที่จะกระทำสิ่งใดๆ ให้สำเร็จโดยเร็วที่สุดดังนี้

McClelland[๒๕] ได้ทำวิจัยเกี่ยวกับสิ่งจูงใจของมนุษย์ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จในระดับบุคคลและระดับสังคมพบว่า สิ่งจูงใจที่สำคัญที่สุดของมนุษย์คือ ความต้องการ

---

[๒๑] สุชาดา สุขบำรุงศิลป์. (๒๕๕๓). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนวิศวกรรมแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี.* งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา. หน้า ๑๗.

[๒๒] Vroom, V.H.. (๑๙๗๐). *Work and Motivation.* New York: John Willey & Son. p.๑๐.

[๒๓] อรุณ รักธรรม. (๒๕๒๒). *หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร.* (พิมพ์ครั้งที่ ๒). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช. หน้า ๒๖๘.

[๒๔] Murray, EJ.. (๑๙๖๑) *Every Employee a Management*. New York: McGraw-Hill. p.๙๑.

[๒๕] McClelland, D.E.. (๑๙๖๑). *The Achieving Society*. New York: D. Van Nostrand. p.๑๔.

สัมฤทธิ์ผล ซึ่งเป็นความปร ารถนาที่จะกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และเมื่อสามารถทำได้สำเร็จแล้วก็ จะเกิดความสบายใจ และจะเป็นแรงจูง ใจต่อไปอีก [๒๖] บุคคล ที่มีแรงจูงใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จจะมีความทะเยอทะยาน มีการมุ่งแข่งขันและจะมีความพยายามที่จะปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น[๒๗]

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ[๒๘] กล่าวว่า ส่วนประกอบของการทำงาน (components of performance) นั้นขึ้นอยู่กับปัจจัย ๓ ประการ คือ ความสามารถ (ability) สิ่งแวดล้อม (environment) และการจูงใจ (motivation) ถ้าพนักงานมีความสามารถ และได้รับการสนับสนุนจากสิ่ งแวดล้อมองค์การและมีแรงจูงใจที่เพียงพอ เขาจะทำงานบรรลุเป้าหมายที่ดีได้ ถ้าอย่างหนึ่งของปัจจัยขาดไป การทำงานก็จะมีปัญหา อย่างไรก็ตามถ้าบุคคลขาดความรู้ความสามารถแล้วผู้บริหารสามารถพัฒนาความสามารถของพวกเขาได้ด้วยการฝึกอบรมและการสอนงาน และถ้ าขาดสภาพแวดล้อมที่ดี ผู้บริหารก็สามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ แต่ถ้าบุคคลมีปัญหาเรื่องแรงจูงใจจะเป็นความยุ่งยากในการแก้ไขปัญหาของผู้บริหารมากขึ้น เพราะพฤติกรรมบุคคลเป็นปรากฏการณ์ที่ซับซ้อน และผู้บริหารอาจไม่สามารถวิเคราะห์ได้ว่าเหตุใดบุคคลไม่ถูกจูงใจ และจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้อย่างไร เหล่านี้จึงเป็นสิ่งท้าทายที่ผู้บริหารต้องเห็นความสำคัญของแรงจูงใจที่จะกระทบต่อผลการปฏิบัติงาน ความสำคัญของการจูงใจต่อการบริหารมีหลายประการดังนี้[๒๙]

(๑) ช่วยเสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่แต่ละบุคคลในองค์การ

(๒) ช่วยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงานแก่ผู้ทำงาน

(๓) ช่วยเสริมสร้างให้บุคคลกรในองค์การมีความจงรักภักดีต่อองค์การ

(๔) ช่วยเสริมสร้างความสามัคคี ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของบุคคลและกลุ่มในองค์การ

(๕) ช่วยให้การควบคุมดูแลการปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยความราบรื่น

(๖) ช่วยให้เกิดความเชื่อถือ ศรัทธาในองค์การที่ทำงานอยู่ บุคลากรมีความรู้สึกว่ามั่นคงปลอดภัย

(๗) ช่วยเสริมสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่ผู้ที่ทำงาน ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

(๘) ช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น

---

[๒๖] ทรงศักดิ์ ศรีกาฬสินธุ์. (๒๕๒๓). ความพึงพอใจในการทำงาน. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. หน้า ๒.

[๒๗] Lindgren, H.. (๑๙๗๖). *Education Psychology in Classroom*. New York: John Willey & Son. pp. ๓๑-๓๔.

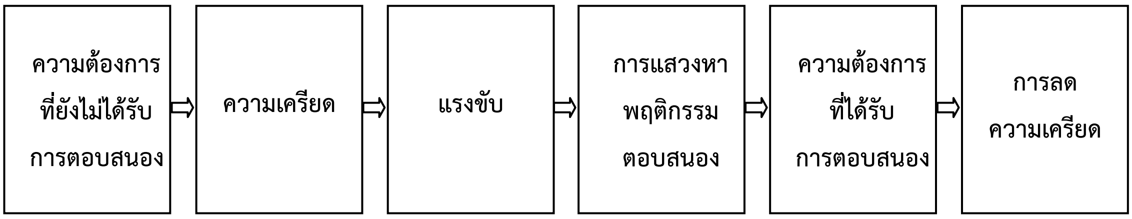
[๒๘] ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (๒๕๓๘). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: วิสิทธิ์พัฒนา. หน้า ๓๓๖.

[๒๙] สุพัตรา สุภาพ. (๒๕๔๑). *เทคนิคการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: ธรรมนิติ. หน้า ๑๒๕-๑๒๖.

สรุปได้ว่า แรงจูงใจมีความสำคัญอย่างมากต่อมนุษย์ เป็น แรงผลักดันให้มนุษย์มีความกระตือรือร้น เกิดความพยายามที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จลุล่วงหรือแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้

๒.๑.๔ กระบวนการเกิดแรงจูงใจ

กระบวนการเกิดแรงจูงใจ (motivation process) จะเริ่มต้นจากความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองจนทำให้เกิดความตึงเครียด แล้วจะเร้าให้เกิดแรงขับในตัวบุคคล แรงขับเหล่านี้จะแสวงหาพฤติกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการ และหากความต้องการไ ด้รับการตอบสนองก็จะสามารถลดความเครียดได้น้อยลง[๓๐]



ภาพที่ ๒ กระบวนการจูงใจ (พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์. (๒๕๔๕))

ฮอดกิต[๓๑] ได้กล่าวถึงวัฏจักรของกระบวนการของการเกิดแรงจูงใจ ประกอบด้วย ๔ ขั้นตอนที่เกี่ยวเนื่องกันมีดังนี้

(๑) ขั้นความต้องการ (need stage) ความต้องการเป็นภาวะขาดสมดุลที่ทำให้การดำเนินชีวิตไม่ราบรื่น หรืออาจเป็นสิ่งสำคัญต่อความสุขทางจิต เช่น อาหาร ความรัก ฯลฯ บางครั้งความต้องการอาจเกิดขึ้นจากภาวะที่มาคุกคามสุขภาพของบุคคล เช่น ความเจ็บป่วย จะทำให้บุคคลเกิดความต้องการแสดงพฤติกรรมที่ป้องกันไม่ให้เกิดความเจ็บปวดนั้นๆ

(๒) ขั้นแรงขับ (drive stage) ความต้องการในขั้นแรกนั้นจะกระตุ้นให้เกิดแรงขับ คือ เมื่อเกิดความต้องการแล้วจะเกิดภาวะที่บุคคลเกิดความกระวนกระวาย อยู่เฉยๆ ไม่ได้ ซึ่งเรียกว่า *"ภาวะเกิดแรงขับ "* และระดับความกระวนกระวายจะมีมากหรือน้ อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับระดับของความต้องการด้วย

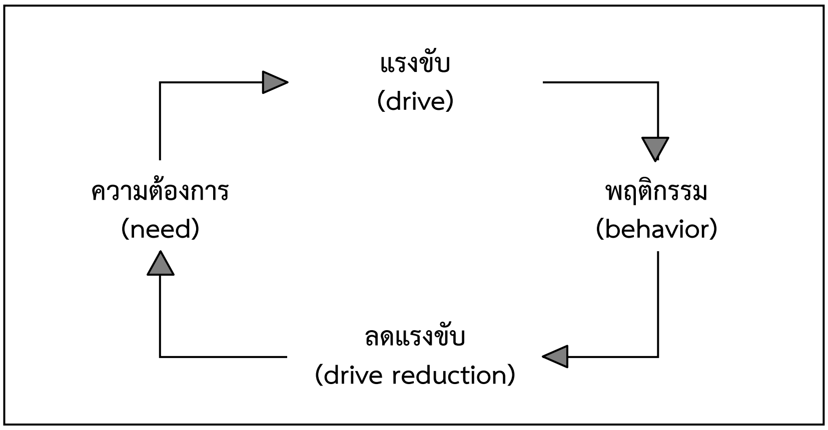
---

[๓๐] พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์. (๒๕๔๕). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์. หน้า ๗๔.

[๓๑] Hodgett, R.M. (๑๙๙๙) อ้างถึงใน รัชดาภรณ์ เด่นพงศ์พันธ์. (๒๕๓๙), *ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กร*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. หน้า ๔๔.

(๓) ขั้นพฤติกรรม (behavior stage) เมื่อเกิดความกระวนกระวายแล้วจะผลักดันให้บุคคลสร้างพฤติกรรมออกมา แรงขับจะเป็นพลังให้แสดงพฤติกรรมรุนแรงได้มากน้อยต่างกันตามระดับความต้องการที่เกิดขึ้น

(๔) ขั้นลดแรงขับ (drive reduction stage) เป็นขั้นสุดท้าย คือ แรงขับลดลงภายหลังเกิดพฤติกรรมที่ตอบสนองความต้องการแล้ว



ภาพที่ ๓ วัฏจักรของกระบวนการของการเกิดแรงจูงใจ (Hodgett, R.M. (๑๙๙๙))

ในเวลาใดเวลาหนึ่ง ความต้องการของมนุษย์แต่ ละบุคคลมีหลายร้อยอย่าง และความต้องการทุก ๆ อย่างจะแข่งขันกันทำให้เกิดพฤติกรรมของบุคคลนั้นๆ ความต้องการที่มี "แรงมากที่สุด" ในเวลานั้นจะทำให้เกิดพฤติกรรม และเมื่อความต้องการเริ่มได้รับการตอบสนองให้พึงพอใจแล้วแรงจะลดลงและจะไม่เป็นแรงจูงใจให้บุคคลแสวงหาเป้าหมายเพื่อให้เกิดความพอใจอีกต่อไป

เสตียรส์และพอร์เตอร์ [๓๒] ได้แสดงรูปแบบ ของการจูงใจว่าประกอบไปด้วยส่วนประกอบ ๔ ส่วน คือ

(๑) ความต้องการหรือความคาดหวัง

(๒) พฤติกรรม

(๓) เป้าหมาย

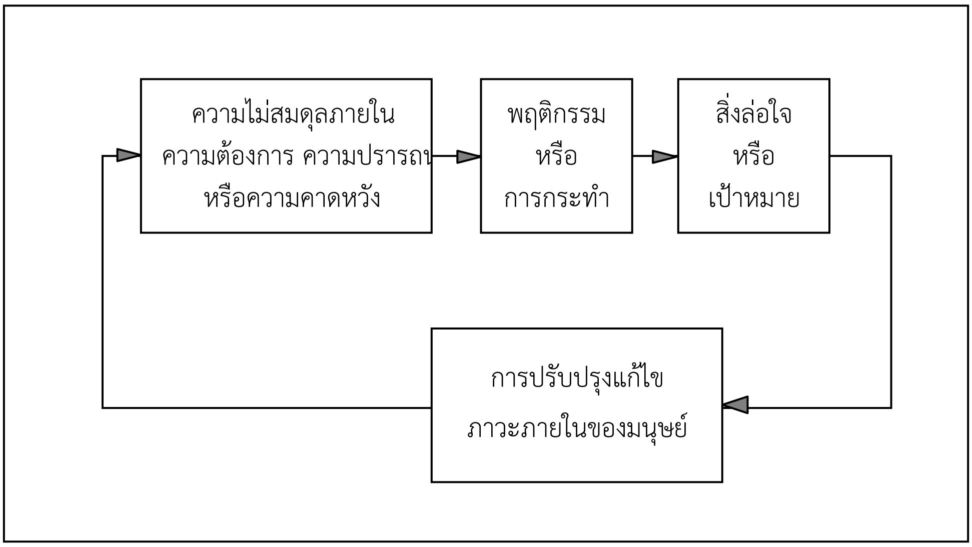
(๔) การป้อนกลับ

เมื่อมนุษย์เกิดภาวะไม่สมดุลขึ้นภายใน หรือมีความต้องการ หรือมีความคาดหวังในสิ่งใดสิ่งหนึ่งก็จะมีพฤติกรรมออกมา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตนต้องการ แล้วก็จะหันไปกระทำพฤติกรรมอื่นๆ แทน หากสิ่งจูงใจที่ได้นั้นไม่เพียงพอต่อความต้องการมนุษย์ก็จะกระทำ

---

[๓๒] Steers, R.M. & Porter, L.W. (๑๙๗๙). *Motivation and Work Behavior*. (๒nd ed.). New York: McGraw-Hill. pp. ๖-๗.

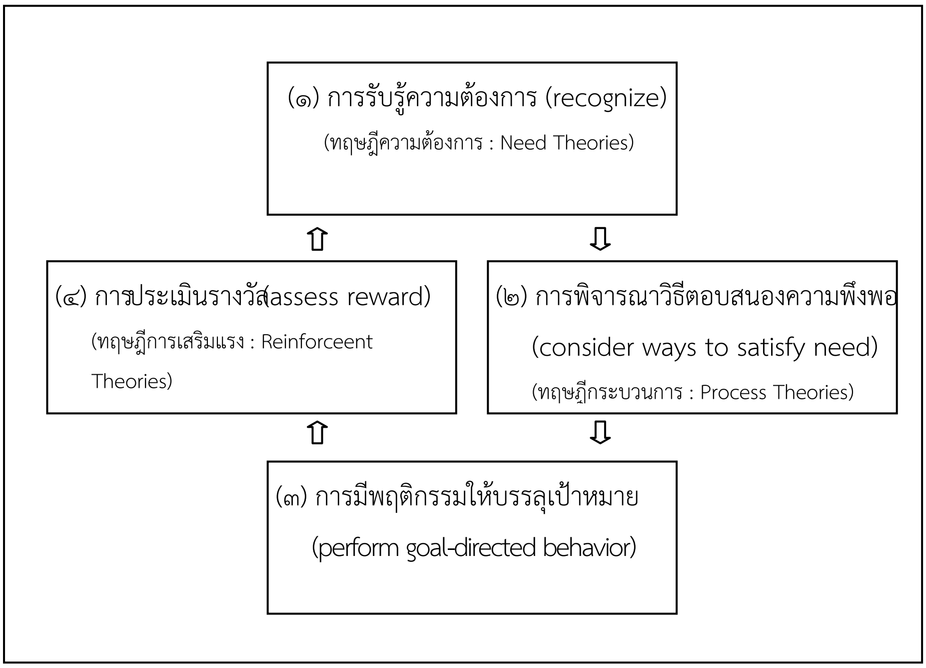
พฤติกรรมนั้นๆ ใหม่จนกว่าจะเพียงพอใจ โดยแสดงรูปแบบของการจูงใจดังกล่าวไว้ดัง นี้ จึงอาจกล่าวได้ว่าการจูงใจมนุษย์นั้นต้องประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องและประสานสัมพันธ์กัน เป็นกระบวนการคือเมื่อมนุษย์มีความต้องการ ก็จะเกิดแรงกระตุ้นหรือแรงขับขึ้นในร่างการและจะแสดงพฤติกรรมออกมาเพื่อให้บรรลุเป้าหม าย หรือเพื่อให้เกิดสิ่งล่อใจหรือสิ่งจูงใจตามที่ต้องการ สิ่งล่อใจหรือสิ่งจูงใจนับเป็นปัจจัยสำคัญที่เป็นแรงผลักดันให้มนุษย์กระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้



ภาพที่ ๔ รูปแบบของการจูงใจ (Steers, R.M. & Porter, L.W. (๑๙๗๙))

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ [๓๓] อธิบายว่า กระบวนการในการจูงใจจะเริ่มจากบุคคลที่มีความต้องการเกิดขึ้น และการรับรู้ของบุคคลไม่สมหวัง พนักงานจะรู้สึกถึงความต้องการงานที่ท้าทาย ค่าตอบแทนที่สูงขึ้น การยอมรับจากกลุ่มงาน ความต้องการเหล่านี้ นำไปสู่กระบวนการการตัดสินใจของพนักงาน สามารถสนองตอบความพึงพอใจและตามด้วยการกระทำ อาจกระตุ้ น โดยการให้รางวัล

[๓๓] ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (๒๕๔๒). *องค์การและการจัดการฉบับสมบูรณ์*. กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มไซทซ์. หน้า ๔๐๗.



ภาพที่ ๕ พื้นฐานของการจูงใจ (basic model of motivation (Bovee (๑๙๙๓) อ้างถึงในศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ)

๒.๑.๕ ประเภทสิ่งจูงใจ

ชรูเดน และเชอร์แมน[๓๔] ได้จำแนกสิ่งจูงใจออกเป็น ๒ ประเภท คือ

(๑) สิ่งจูงใจทางบวก ประกอบด้วย เงินทอง ความมั่นคงปลอดภัย การชมเชย การยอมรับนับถือ การแข่งขัน การได้รับรู้ผลงาน การมีส่วนร่วม สิ่งจูงใจทางบวกนี้เป็นปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อความพึงพอใจในการทำงานของบุคคล

(๒) สิ่งจูงใจทางลบ ได้แก่ การบังคับ การขู่เข็นและการลงโทษ ซึ่งสิ่งจูงใจทางลบนี้จะก่อให้เกิดความคับข้องใจในการปฏิบัติหน้าที่การทำงาน

บาร์นาร์ด [๓๕] ได้กล่าวถึง สิ่งจูงใจอันจะส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจึงประกอบด้วยองค์ประกอบหลายประการคือ

(๑) การให้สิ่งจูงใจแก่ผู้ปฏิบัติงานด้วยสิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ ได้แก่ เงินและสิ่งของรวมไปถึง ความมั่นคงปลอดภัยและความสะดวกสบาย บุคคลทุกคนในองค์การต้องการมาตรฐาน

---

[๓๔] Chruden, H.J. & Sherman, A.W.. (๑๙๖๘). *Personnel Management (๓rd ed.)* Cincinati South Western, pp. ๓๐๖-๓๐๙.

[๓๕] Barnard, C.I. (๑๙๗๔) *The functions of the Executive* (๓๐th Anniversary ed) Cambridge; MA: Harvard University. pp. ๑๔๒-๑๔๘.

การครองชีพที่ดี มีความมั่นคงปลอดภัย มีความสะดวกสบายพอ สมควร ต้องการปัจจัยสี่ ไม่ต้องวิตกกังวลในเรื่องการเงิน การมีสภาพเป็นพนักงานถาวร การให้ค่ารักษาพยาบาลเมื่อเจ็บป่วยและการมีการประกันสุขภาพ สิ่งเหล่านี้ย่อมทำให้คนงานไม่ต้องดิ้นรน ทำงานด้วยความสุขและมีความพอใจในงาน

(๒) โอกาสของบุ คคลที่ไม่เกี่ยวข้องกับวัตถุ ได้แก่ โอกาสที่บุคคลจะได้รับแตกต่างไปจากบุคคลอื่น เช่น การได้รับเกียรติ การได้รับอำนาจพิเศษส่วนตัว โอกาสที่จะได้รับตำแหน่งที่มีอำนาจมากกว่าเดิม เป็นต้น

(๓) สภาพแวดล้อมที่พึงปรารถนา ได้แก่ สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับสถานที่ทำงา น เครื่องมือเครื่องใช้ในสำนักงาน และวัตถุสิ่งของต่างๆที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรโดยให้อยู่ในสภาพที่เป็นที่พอใจของทุกคน สภาพแวดล้อมของการทำงานที่ดี กินความรวมไปถึงคุณภาพของสถานที่ที่ทำงาน และสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การที่ดี เช่น มีการจัดบริเวณร่มรื่น เครื่องใช้สำนักงานต่างๆ ทันสมัย เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ช่วยให้บรรยากาศในการทำงานเป็นที่น่าพอใจ ซึ่งเป็นผลให้ผู้ทำงานเกิดการผ่อนคลาย มีพลังใจและมีความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น

(๔) ความดึงดูดใจทางสังคม ได้แก่ การคบหาสมาคมกันเองในหมู่บุคลากรทุกหน่วยงาน และการที่บุคลากรในองค์การมีความนับถือตนเอง อันจะทำให้เกิดความพอใจในงานอย่างเต็มที่ รวมทั้งมีความรู้สึกเท่าเทียมกับผู้อื่น เขาจะไม่รู้สึกเคารพตนเองถ้าเขาถูกติว่ามีปมด้อย การทำงานที่มีวินัยในตนเองและมีการนำตนเอง ขวัญในการ ทำงานจะสูง กฎเกณฑ์ข้อบังคับต่าง ๆ ก็มีน้อยลงได้ ทั้งนี้เนื่องจากงานอาชีพใด ๆ ก็ตาม ทุกคนต่างต้องการความพึงพอใจในงาน โดยปฏิบัติงานในสภาพการทำงานที่ดี ในรูปแบบของสถานการณ์ที่สร้างสรรค์ มีการติดต่อเป็นส่วนตัวซึ่งกระตุ้นความ- พึงพอใจในงานมากขึ้นโดยใช้ระ บบข้อคิดเห็น โดยเฉพาะการให้ทุกๆคนได้มีโอกาสเปิดเผยปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างอิสระในการประชุมร่วมกันหรือโดยการสังเกตพฤติกรรมการทำงานของเขา เช่น เขาลาหยุดหรือขาดงานบ่อยครั้งหรือไม่ หรือมีประสิทธิภาพในการทำงานตกต่ำลงหรือไม่ เป็นต้น

(๕) การปรับสภาพการทำงาน เป็นการปรับสภาพการทำงานให้ตรงกับวิธีการที่บุคลากรเคยทำเป็นนิสัยและตรงกับเจตคติของบุคลากร

(๖) การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงานได้อย่างกว้างขวาง จะช่วยให้บุคลากรรู้สึกว่าตนเป็นคนสำคัญของหน่วยงานโดยเฉพาะหน่วยงานที่มีขนาดใหญ่ ความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญนี้ ในทางพฤติกรรมองค์การ จัดว่าเป็นสิ่งที่ทุกคนย่อมปรารถนาได้รับการยอมรับหรือตระหนักคุณค่าว่ามีความสำคัญ ต้องการยอมรับว่างานของเขาได้ผลดี ต้องการคำชมเชย สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งกระตุ้นให้เขาเกิดความพอใจในงาน การให้ความรู้สึกว่ามีความสำคัญนั้นอาจกระทำได้

หลายอย่าง เช่น รับฟังความคิดเห็นหรือขอคำปรึกษาหารือ การให้เกียรติยกย่องผลงานดีเด่น เป็นต้น นอกจากนี้ สิ่งที่ส่งผลต่อการมีความพึงพอใจในงานของบุคลากรยังได้แก่ ความรู้สึกเป็นเจ้าของ กล่าวคือ หากบุคลากรมีความรู้สึกว่าต นเองเป็นส่วนหนึ่งของกิจการเขาจะผลิตสิ่งของอย่างดีมีความระมัดระวังเหมือนกับสิ่งนั้นเป็นของของตัวเอง องค์การควรสร้างให้ทุกคนมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มด้วยหลายวิธี เช่น การให้โอกาสมีส่วนร่วมในกิจกรรม การให้พบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็น มีการวางแผนร่วมกัน เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะเสริมสร้างความรับผิดชอบงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ ตลอดจนความเป็นกันเองในกลุ่มมากขึ้น

อย่างไรก็ดี การที่บุคลากรจะเกิดความพึงพอใจในงานได้ ยังต้องอาศัยองค์ประกอบเชิงทัศนคติอีกประการหนึ่งได้แก่ ความรู้สึกมีสัมฤทธิ์ผล ซึ่งหมายถึงการที่บุคลากรต้องการให้งานของตนสัมฤทธิ์ผลต้องการรู้ว่าเขามีความสามารถและได้ช่วยเหลือองค์การอย่างแท้จริง ทำให้งานส่วนรวมเจริญก้าวหน้า ความรู้สึกเช่นนี้จะทำให้เขาเกิดความพอใจในงาน ความรู้ สึกดังกล่าวได้แก่ ความรู้สึกเชื่อมั่นในความสามารถของตนที่ทำงานประสบผลสำเร็จ ความรู้สึกว่าเขากำลังช่วยเหลือชุมชนหรือสังคมด้วยงานที่ทำ และความรู้สึกว่าเขาเจริญรุ่งเรือง จากความรู้สึกประสบความสำเร็จนี้ พนักงานควรจะได้รับการส่งเสริมเลื่อนฐานะในตำแหน่งหน้าที่การงานด้วยระบบการพิจารณาผลงาน

(๗) สภาพการอยู่ร่วมกันของบุคลากร ถ้าหน่วยงานใดที่บุคลากรสนิทสนมกลมเกลียวกัน หน่วยงานนั้นจะให้ผลในด้านประสิทธิภาพของบุคลากร เพราะทุกคนจะให้ความร่วมมืออย่างดีในการทำงาน

จะเห็นได้ว่าวิธีการจูงใจของบาร์นาร์ด นอกจากจะตอบสนองความต้องการพื้นฐานเพื่อการยังชีพ โดยให้สิ่งจูงใจเป็นเงินทอง สิ่งของ และการจัดสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี เป็นการตอบสนองความต้องการทางกายแล้วยังให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจในการปฏิบัติงานด้วยการส่งเสริมความเท่าเทียมกัน ให้มีโอกาสร่วมแสดงความสามารถ แส ดงความคิดเห็นในงานและสร้างความสัมพันธ์อันดีในหน่วยงาน อันเป็นการตอบสนองความต้องการทางด้านจิตใจของบุคคลในหน่วยงานด้วย

สมพงษ์ เกษมสิน[๓๖] ได้แบ่งสิ่งจูงใจออกเป็น ๒ ประเภทเช่นกัน ได้แก่

(๑) สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน เป็นสิ่งจูงใจที่เห็นได้ง่ ายและมีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของพนักงานเจ้ าหน้าที่ สิ่งจูงใจประเภทนี้มี ๒ ชนิด คือ (๑.๑) สิ่งจูงใจทางตรง ได้แก่ เงินเดือนหรือค่าจ้าง และ (๑.๒) สิ่งจูงใจทางอ้อม ได้แก่ บำเหน็จหรือผลประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ

---

[๓๖] สมพงษ์ เกษมสิน. (๒๕๓๔). *การบริหารงานบุคคลแผนใหม่*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช. หน้า ๗๕-๗๖)

(๒) สิ่งจูงใจที่มิใช่เงินทองหรือสิ่งจูงใจ ที่จับต้องไม่ได้ ได้แก่ความพึงพอใจในงาน สวัสดิการ หรือผลตอบแทนอื่นๆ ที่มิได้อยู่ในรูปแบบของเงินทอง หรือมีลักษณะเป็นนามธรรม

นอกจากสิ่งจูงใจดังกล่าวแล้วผู้บริหารยังสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานได้แก่บุคลากรในหน่วยงานได้ด้วยในการบริหารงานด้วยความเที่ยงธรรม ส่งเสริมให้มีสภาพการทำงานที่ดี ให้โอกาสทุกคนได้แสดงความคิดเห็นอย่างเสรี ให้ความมั่นคงในชีวิตและความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน การยกย่องชมเชยผู้ที่ปฏิบัติงานดีเด่น เอาใจใส่ดูแลให้ความสนิทสนมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและจะต้องทำตัวให้เป็นตัวอย่างที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย[๓๗]

สรุปได้ว่าประเภทสิ่งจูงใจ มีทั้งทางบวกและทางลบ สิ่งจูงใจทางบวกเมื่อได้รับแล้วเกิดความพึงพอใจ ส่วนสิ่งจูงใจทางลบเมื่อได้รับก็จะเกิดความไม่พอใจ ไม่เต็มใจในการได้รับ

๒.๑.๖ องค์ประกอบของแรงจูงใจ

ปิกอร์ส เมเยอร์ส [๓๘] ได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับสิ่งที่ จะเป็นแรงจูงใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จไว้ว่า ต้องประกอบด้วยองค์ประกอบต่อไปนี้

(๑) ต้องได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมและอย่างเพียงพอ

(๒) ลักษณะของงานที่ทำต้องมีความปลอดภัยไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ

(๓) มีโอกาสได้ใช้ความสามารถพัฒนาความสามารถของตนได้อย่างเต็มที่

(๔) มีโอกาสได้ก้าวหน้าในตำแหน่งงานและเป็นงานที่มั่นคง

(๕) มีความสามัคคีกลมเกลียวและมีการประสานงานกันเป็นอย่างดี

(๖) ยึดหลักประชาธิปไตยในการทำงาน

(๗) มีการแบ่งเวลาทำงานและเวลาที่ใช้ชีวิตส่วนตัวอย่างสมดุล

(๘) มีความเข้าใจชีวิตการทำงานกับความสัมพันธ์กันในสังคมอย่างดี

๒.๑.๗ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

แลนดี้และทรัมโบ[๓๙] ได้แบ่งทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานออกเป็น ๔ กลุ่มหลัก คือ

(๑) กลุ่มทฤษฎีความต้องการ (Need Theory) ซึ่งประกอบไปด้วย

(๑.๑) ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์[๔๐] ซึ่งได้แบ่งความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์จากลำดับขั้นต่ำไปขั้นที่สูง (Hierachy of Need) Maslow โดยแบ่งเป็นลำดับ ๕ ขั้น คือ

---

[๓๗] Negro, F.B. (๑๙๖๙) *Public Administration*. New York: McGraw-Hill. p. ๒๐๑.

[๓๘] Pigors, P. & Myers, C.A.. (๑๙๘๑) *Personnel Administration* (๙th ed). Tokyo: McGraw-Hill. p. ๒๐๑)

[๓๙] Landy, Frank J. & Trumbo, Don A.. (๑๙๘๐). Psychology of work Behavior New York: Dorsey press.

(๑.๑.๑) ความต้องการทางร่างกาย (๑.๑.๒) ความต้องการด้านความปลอดภัยและมั่นคง (๑.๑.๓) ความต้องการทางสังคม (๑.๑.๔) ความต้องการนับถือในตนเอง และ (๑.๑.๕) ความต้องการที่จะได้เป็นตัวของตัวเองอย่างแท้จริง

(๑.๒) ทฤษฎีของ เฮอร์สเบิร์ก [๔๑] ซึ่งเสนอว่า ความพึงพอใจและไม่พอใจในการทำงาน จะเกิดขึ้นได้ตามแหล่งที่มา (๑.๒.๑) ความต้องการทางด้านอนามัย เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความไม่พอใจในการ ทำงาน ได้แก่ นโยบายขององค์กร ความมั่นคงในอาชีพ สภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นต้น และ(๑.๒.๒) ความต้องการทางด้านแรงจูงใจ เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน การทำงานมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ลักษณะงาน ความรับผิดชอบในงาน โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง การได้รับการยอมรับ เป็นต้น

(๒) กลุ่มทฤษฎีความคาดหวัง ตามแนวคิดของ วรูม[๔๒] ซึ่งแบ่งความคาดหวังออกเป็น ๓ ประเภท คือ (๒.๑) ความขยันที่มากขึ้น จะเป็นผลให้มีประสิทธิภาพการทำงานเพิ่มมากขึ้น (๒.๒) ประสิทธิภาพการทำงานที่ดีย่อมได้รับการย อมรับและได้รับรางวัลตอบแทน และ (๒.๓) รางวัลที่ได้รับเป็นผลมาจากการทำงาน

(๓) กลุ่มทฤษฎีการให้รางวัล ตามผลการศึกษาวิจัยของ Aylon & Azrin[๔๓] พบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงาน กับการให้รางวัลตอบแทน เมื่อมีรางวัลให้หลังจากผลการปฏิบัติงาน องค์กรมักจะได้ผลงานที่ดีมีประสิทธิภาพ แต่เมื่อไหร่การให้รางวัลนั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานผลการปฏิบัติงานนั้นก็จะค่อยๆ ตกต่ำไป สอดคล้องกับ Deci[๔๔] ที่ได้เสนอว่า การให้รางวัลทุกครั้งที่คนทำงานอาจจะเป็นผลเสียต่อแรงจูงใจได้ หรืออาจจะทำให้ความพึงพอใจในการทำงานลดความหมาย ถ้าหาก งานนั้นมีความน่าสนใจในตัวเองอยู่ แล้ว การให้ค่าตอบแทนจะทำให้งานนั้นหมดความน่าสนใจได้ ดังนั้นทฤษฎีนี้เชื่อว่า รางวัลที่เหมาะสมจะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในงานและมีผลการปฏิบัติงานที่สูง โดยเฉพาะกับงานที่ปกติแล้วไม่อยากทำ หรือพนักงานยังไม่มีประสบการณ์ในการทำงานนั้น ความพึงพอใจของพนักงานต่อการทำงานนั้ นจะขึ้นอยู่กับรางวัลที่ได้รับเป็นอย่างสูง

---

[๔๐] Maslow, Abraham. (๑๙๗๐). *Motivation and Personnality*. New York: Harper and Row Publishers.

[๔๑] Herzberg, F.. (๑๙๕๙). *The motivation to Work*. New York : John Wiley, Sons.

[๔๒] Vroom, V.H.. (๑๙๗๐). *Work and Motivation.* New York: John Willey & Son.

[๔๓] Ayllon,T.. & Azrin, N.H.. (๑๙๖๕). *The measurement and reinforcement of behavior of psychotics*. Journal of the Experimental Analysis of Behavior. pp.๓๕๗-๓๘๓.

[๔๔] Deci, E.L.. (๑๙๗๕) *Intrinsic Motivation.* New York and London, Plenum Press.

(๔) กลุ่มทฤษฎีความสมดุล ซึ่งได้มีการเสนอแนวคิดว่า พนักงานจะมีความพึงพอใจมากในการทำงาน และมีแรงจูงใจต่อการทำงานก็ต่อเมื่อ พนักงานเหล่านั้นมีความเชื่อว่า ได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรม โดยอาศัยการเปรียบเทียบระหว่างตัวเองกับพนักงานคนอื่นๆ

๒.๒ แนวคิด หลักการ และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารค่าตอบแทน

๒.๒.๑ นิยามการบริหารค่าตอบแทน

ค่าตอบแทนมีความสำคัญอย่างมากในการเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการจัดการผลปฏิบัติงานของพนักงาน โดยระบบการจ่ายค่าตอบแทนได้มีการพัฒนามาอยู่เสมอ เพื่อให้โครงสร้างของค่าตอบแทนมีความเหมาะสมกับอง ค์กรซึ่งจะเป็นส่วนช่วยให้โครงสร้างของค่าตอบแทนมีความเหมาะสมกับองค์กรซึ่งจะเป็นส่วนช่วยให้การดำเนินกลยุทธ์ขององค์กรประสบความสำเร็จ

ดีเซนโซ และโรบิ้น [๔๕] ได้ให้ความหมายว่าการบริหารค่าตอบแทนขององค์กรมีจุดมุ่งหมายที่ออกแบบโครงสร้างค่าตอบแทนให้มีการใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ

มิลโควิช และ นิวแมน[๔๖] ได้อธิบายว่า การบริหารค่าตอบแทนเป็นการกำหนดอัตราการจ่ายค่าตอบแทนสำหรับตำแหน่งงานในองค์กรเดียวกัน โดยเน้นไปที่การจ่ายที่แตกต่างกันไปตามคุณค่าของงานที่ไม่เหมือนกัน

บิช[๔๗] อธิบายว่า การบริหารค่าตอบแทนเป็นสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบาย และวิธีการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่พนักงาน มีเนื้อหาครอบคลุมเรื่องต่างๆ ได้แก่ การประเมินค่างาน การพัฒนาและรักษาโครงสร้างค่าจ้าง การสำรวจค่าจ้าง การจ่ายค่าตอบแทนจูงใจ การเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงค่าจ้าง

จากนิยามดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การบริหารค่าตอบแทนคือการกำหนดโครงสร้างและวิธีการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่พนักงาน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการประเมินค่างาน การสำรวจค่าจ้าง การจ่ายค่าตอบแทนเพื่อจูงใจในการทำงาน

---

[๔๕] Decenzo, David A. and Robbins, Stephen P.. (๒๐๐๒). *Human Resources Management*. (๗th ed.). New York: The Von Hoffman Press. pp. ๓๒๘, ๒๐๐๒.

[๔๖] Milkovich, G.T., & Newman, J.M.. (๒๐๐๕) *Compensation* (๘th ed) New York: McGraw-Hill.

[๔๗] Beach. (๑๙๗๖) อ้างถึงใน พิเชษฐ สิชณรังสี(๒๕๒๙). *แรงจูงใจในการเข้าไปมีส่วนร่วมทางการเมืองของผู้นำชุมชนไทย ศึกษากรณีผู้นำชุมชนเขตอำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม.* วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารจัดการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

๒.๒.๒ ประเภทของค่าตอบแทน

มันเดย์ และนู[๔๘] แบ่งประเภทค่าตอบแทน ดังนี้

(๑) ค่าตอบแทนในรูปแบบของตัวเงิน ประกอบด้วย

(๑.๑) ค่าตอบแทนในรูปแบบของตัวเงินโดยตรง หมายถึงค่าตอบแทนที่ลูกจ้างได้รับจากนายจ้าง ได้แก่ ค่า จ้าง เงินเดือน โบนัส ค่านายหน้าซึ่งเป็นค่าตอบแทนพิเศษตามผลงาน ค่าคุณวุฒิ หรือ ประสบการณ์ ค่าทำงานล่วงเวลา ค่าทำงานตามกะและค่าพาหนะขนส่ง

(๑.๒) ค่าตอบแทนในรูปแบบของตัวเงินทางอ้อม หมายถึง ค่าตอบแทนที่ลูกจ้างได้รับตามกฎหมายที่ กำหนด ได้แก่ การประกันสังคม และ การประกันการว่างงาน รวมทั้งค่าตอบแทนที่องค์กรจัดให้กับพนักงาน ในช่วงวันหยุดประเพณี วันหยุดพักผ่อน วันลาป่วย ลาคลอดบุตร และผลประโยชน์อื่นๆ ได้แก่ ค่ารักษาพยาบาล การประกันชีวิต เงินบำเหน็จบำนาญ การทุพพลภาพ สวัสดิการ อาหารกลางวัน เสื้อผ้า ที่อยู่อาศัย ศูนย์ดูแลเด็ก เงินช่วยเหลือบุตรและค่าเล่าเรียน

(๒) ค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ในรูปของตัวเงิน ประกอบด้วยสภาพแวดล้อมในองค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงาน การยกย่องชมเชย การให้รางวัลหรือสิ่งจูงใจ มีโอกาสเลื่อนตำแหน่ง การมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น และกำหนดวัตถุประสงค์ของงาน และการมีข้อมูลย้อนกลับสามารถเสนอข้อคิดเห็นปัญหาและแนวทางการแก้ไขการปฏิบัติงานได้อย่างอิสระ รวมไปถึงการที่พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน

๒.๒.๓ วัตถุประสงค์ของค่าตอบแทน

คารเรล[๔๙] ได้อธิบายถึงวัตถุประสงค์ของการจ่ายค่าตอบแทนไว้ว่า

(๑) เพื่อดึงดูดบุคคลทั่วไปให้เข้ามาทำงานในองค์กร

(๒) เพื่อเป็นการรักษาพนักงานให้ทำงานอยู่ในองค์กรได้ต่อไป

(๓) เป็นการจูงใจพนักงานให้มีความตั้งใจและใช้ความพยายามในการทำงานให้แก่องค์กรอย่างเต็มที่เต็มความสามารถ

๒.๒.๔ การจ่ายผลตอบแทนแก่ผู้ปฏิบัติงาน

สำหรับพนักงานนั้นถือว่าค่าตอบแทนที่ได้รับสามารถตอบสนองคว ามต้องการขั้นพื้นฐาน นอกจากนั้นยังเป็นสิ่งที่แสดงสถานภาพในสังคม พนักงานจะมี ความพยายามเปรียบเทียบค่าตอบแทนของตนกับพนักงานคนอื่น ตลอดจนมีการเปรียบเทียบกับพนักงานในตำแหน่งใกล้เคียงกัน

---

[๔๘] Mondy, R.W., & Noe, R.M.. (๒๐๐๕). *Human Resources Management* (๙th ed). Upper Saddle River, NJ : Prentice-Hall.

[๔๙] Carrel Carrell, M.R. et.al.. (๒๐๐๐). *Human Resources Management*. New York: Dryden Press.

เพื่อดูอัตราค่าจ้างในแต่ละระดับด้วย เพราะฉะนั้นการกำหนดอัตร าผลตอบแทนจึงต้องยึดหลักความยุติธรรมและความเหมาะสมมากที่สุด และจำเป็นต้องคำนึงถึงหลักประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการใช้ผลตอบแทนเป็นเครื่องมื อในการควบคุมงานองค์กร อีกทั้งยังต้องมีระบบและนโยบายที่แน่นอนเหมาะสมกับสภาวการณ์ต่างๆ รวมถึงคำ นึงถึงผลประโยชน์ต่างๆ ที่จะได้รับในการจัดการระบบการจ่ายค่าตอบแทนด้วย

บูสแลนเดอร์ สแนล และเชอร์แมน [๕๐] กล่าวว่า ในการจ่ายค่าตอบแทนนั้น มีเรื่องที่ควรคำนึง ประกอบด้วย

(๑) อัตราการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กรว่าอยู่ในระดับสูงหรือต่ำหรือเท่ากับอัตราค่าตอบแทนในตลาด

(๒) ความสามารถในการจ่ายค่าตอบแทนเพื่อให้พนักงานเกิดความพึงพอใจและจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ

(๓) อัตราของค่าตอบแทนที่จ่ายให้กับพนักงานใหม่ และความแตกต่างระหว่างค่าตอบแทนพนักงานเก่าและพนักงานใหม่

(๔) ระดับของค่าตอบแทนที่กำหนด และระดับ การขึ้นค่าตอบแทนตามระบบคุณธรรมและอาวุโส

(๕) ระดับของค่าตอบแทนที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสถานะการเงินขององค์กร

๒.๓ แนวคิด หลักการ และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ

๒.๓.๑ นิยามประสิทธิภาพ

โดยทั่วไปแล้ว ประสิทธิภาพ (efficiency) ในการปฏิบัติงานมักจะ แยกไม่ออกกับประสิทธิผล (effectiveness) ในการปฏิบัติงานเพราะก ารปฏิบัติงานนั้นจะมีประสิทธิภาพ ไม่ได้ถ้าหากว่าการปฏิบัติงานนั้นไม่มีประสิทธิผล ซึ่งหมายความว่าการปฏิบัติงานจะไม่บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ แต่ในขณะเดียวกัน การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลก็ไม่จำ เป็นว่าการปฏิบัติงานนั้นจะต้องมีประสิทธิภาพเสมอไป เพราะว่าความหมายโดยตรงของประสิทธิภาพนั้นมีผู้กล่าวไว้หลายท่านด้วยกัน ดังนี้

พีเตอร์สัน และพลาวแมน [๕๑] ได้ให้ความหมายของคำว่า ประสิ ทธิภาพในการบริหารงานด้านทางธุรกิจ ในความหมายอย่างแคบว่าหมายถึง การลดต้นทุนในการผลิต และ

---

[๕๐] Bohlander, G., Snell, S & Sherman, A. (๒๐๐๑). *Managing Human Resources*. (๑๒th ed.) Ohio : South-Western College.

ความหมายอย่างกว้าง หมายถึงคุณภาพของการมีประสิทธิผล (quality of effectiveness) และความสามารถในการผลิต (competence and capability) และ ในการดำเนินงานทางด้านธุรกิจที่จะถือว่ามี ประสิทธิภาพสูงสุด ก็เพื่อสามารถผลิตสินค้า หรื อบริการในปริมาณและคุณภาพที่ต้อง การที่เหมาะสมและต้นทุนน้อยที่สุดเพื่อคำนึงถึงสถานการณ์และข้อผูกพันด้านการเงินที่มีอยู่ ดังนั้น แนวความคิดของคำว่าประสิทธิภาพในด้านธุรกิจมีองค์ประกอบ ๔ ประการ คือ ต้นทุน (cost) คุณภาพ (quality) ปริมาณ (quantity) และวิธีการ (method) ในการผลิต

มิลเล็ท [๕๒] ได้ให้ทรรศนะเกี่ ยวกับประสิทธิภาพ (efficiency) หมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ มวลมนุษย์ และได้รับผลกำไรจากการปฏิบัติงานนั้น (human satisfaction and benefit produced) ซึ่งความพึงพอใจ หมายถึง ความพึงพอใจในการบริการให้กับประชาชน โดย พิจารณาจาก

(๑) การให้บริการอย่างเท่าเทียม (equitable service)
(๒) การให้บริการอย่างรวดเร็วและทันเวลา (timely service)
(๓) การให้บริการอย่างเพียงพอ (ample service)
(๔) การให้บริการอย่างก้าวหน้า (progression service)

ไซมอน [๕๓] ได้กล่าวถึงประสิทธิภาพไว้ว่า ถ้าจะพิจารณาว่างานใด จะมีประสิทธิภาพสูงสุดนั้น ให้ดู ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (input) กับผลผลิต (output) ที่ได้รับ เพราะฉะนั้นตามความเห็นนี้จึงหมายถึง ผลผลิตลบด้วยปัจจัยนำเข้าและถ้าเป็นการ บริหารราชการ องค์กร ของรัฐ ก็บวกความพึงพอใจของผู้รับบริการ (satisfaction) เข้าไปด้วยซึ่งอาจเขียนเป็นสูตรได้ดังนี้

$$E = (O-I) + S$$

E = Efficiency คือ ประสิทธิภาพของงาน
O = Output คือ ผลผลิตหรืองานที่ได้รับออกมา
I = Input คือ ปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากร
S = Satisfaction คือ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ

---

[๕๑] Peterson & Plowman อ้างถึงใน คฑาวุธ พรหมายน . (๒๕๔๕). *ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ กองตรวจ คนเข้าเมือง ศึกษาเฉพาะกรณีข้าราชการตำรวจฝ่าย๑ ฝ่าย๒.* วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต(รัฐศาสตร์), บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง. หน้า ๙)

[๕๒] Millet อ้างถึงใน สถิต คำลาเลี้ยง . (๒๕๔๔). *ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของช่างอากาศ : ศึกษาเฉพาะกรณีกองการ ปืน ทหารเรือ.* วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์), มหาวิทยาลัยรามคำแหง. หน้า ๑๓.

[๕๓] Simon อ้างถึงใน สถิต คำลาเลี้ยง(๒๕๔๔). *ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของช่างอากาศศึกษาเฉพาะกรณีกองการปืน ทหารเรือ.* วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์), มหาวิทยาลัยรามคำแหง. หน้า ๑๓.

รพี แก้วเจริญ และฑิตยา สุวรรณะชฎ[๕๔] ได้อธิบายความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความคล่องแคล่วในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ

ทิพาวดี เมฆสวรรค์[๕๕] ได้ชี้ให้เห็นว่าประสิทธิภาพในระบบราชการมี ความหมายรวมถึงผลิตภาพ และประสิทธิภาพ โดยประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่วัดได้หลายมิติ ตามแต่วัตถุประสงค์ที่ต้องการพิจารณา คือ

(๑) ประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนของการผลิต (input) ได้แก่ การใช้ทรัพยากรการบริหาร คือ คน เงิน วัสดุ เทคโนโลยี ที่มีอย่างประหยัด คุ้มค่า และ เกิดการสูญเสียน้อยที่สุด

(๒) ประสิทธิภาพในมิติของกระบวนการการบริหาร (process) ได้แก่ การทำงานที่ถูกต้องได้มาตรฐาน รวดเร็ว และใช้เทคโนโลยีที่สะดวกกว่าเดิม

(๓) ประสิทธิภาพในมิติของผลผลิตและผลลัพธ์ ได้แก่ การทำงานที่มีคุณภาพ เกิดประโยชน์ต่อสังคม เกิดผลกำไร ทันเวลา ผู้ปฏิบัติ งานมีจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงานและ บริการเป็นที่พอใจของลูกค้า หรือผู้มารับบริการ

๒.๓.๒ ปัจจัยในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

ทิพาวดี เมฆสวรรค์[๕๖] ได้เสนอแนวคิดในการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารงานภาครัฐโดยศึกษาการปรับปรุงระบบราชการของต่างประเทศที่ ได้รับการยอมรับว่าประสบความสำเร็จได้ดังนี้

(๑) ต้องกำหนดแนวทางและเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน หมายถึง มุ่งการทำงานที่มีประสิทธิผลยึดถือผลสำเร็จ หรือผลสัมฤทธิ์ของงาน (results) เป็นหลักในการดำเนินงานโดยมุ่ งที่ผลลัพธ์ (outcome) โดยมีการประเมินผล และวัดผลสำเร็จของงานอย่างเป็นรูปธรรมสามารถตอบสนองและสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าผู้มารับบริการ ปรับปรุงโครงสร้าง และระบบงานเพื่อยุบเลิกงานที่ซ้ำซ้อน โดยสร้างสรรค์กระบวนการ ทำงานใหม่ ลดขนาดกำลังคนเพื่อลดค่าใช้จ่ายขอ งองค์กรด้านบุคคลากร มีการกระจายอำนาจการตั ดสินใจจากระดับบนสู่ระดับเจ้าหน้าที่

---

[๕๔] ระพี แก้วเจริญ และฑิตยา สุวรรณะชฎ . (๒๕๑๐). *การแบ่งเวลาปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนในระดับบริหารอาวุโส*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์สำนัก นายกรัฐมนตรี. หน้า ๕.

[๕๕] ทิพาวดี เมฆสวรรค์. (๒๕๓๘). *การส่งเสริมประสิทธิภาพในระบบราชการ*. กรุงเทพฯ. (๒๕๓๘) หน้า๒

[๕๖] ทิพาวดี เมฆสวรรค์. (๒๕๓๘). อ้างแล้ว

(๒) ระบบการบริหารงานที่จะยึดผลสำเร็จของงาน และผลลัพธ์ขององค์การเป็นหลักสำคัญในการดำเนินการรวมทั้งใช้มาตรการจูงใจและให้รางวัลตอบแทนแก่ องค์กรที่ ประสบความสำเร็จ

สมพง ษ์ เกษมสิน [๕๗] ได้กล่าวถึง แนวคิดของ Harring Emerson ที่เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับหลักการทำงานให้มี ประสิทธิภาพในหนังสือ "The Twelve Principles of Efficiency" ซึ่งได้รับการยกย่อง และกล่าวขานกันมาก หลัก ๑๒ ประการมีดังนี้

(๑) ทำความเข้าใจและกำหนดแนวคิดในการทำงานให้กระจ่าง

(๒) ใช้หลักสามัญสำนึกในการพิจารณาความน่าจะเป็นไปได้ของงาน

(๓) คำปรึกษาแนะนำต้องสมบูรณ์และถูกต้อง

(๔) รักษาระเบียบวินัยในการทำงาน

(๕) ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม

(๖) การทำงานต้องเชื่อถือได้มีความฉับพลัน มีสมรรถภาพและมีการลงทะเบียนไว้เป็นหลักฐาน

(๗) งานควรมีลักษณะแจ้งให้ทราบถึงการดำเนินงานอย่างทั่วถึง

(๘) งานเสร็จทันเวลา

(๙) ผลงานได้มาตรฐาน

(๑๐)การดำเนินงานสามารถยึดเป็นมาตรฐานได้

(๑๑)กำหนดมาตรฐานที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการแก่สอนงานได้

(๑๒)ให้บำเหน็จแก่งานที่ดี

นอกจากนี้ยังมีแนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพหรือปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานนั้น และมีนักทฤษฎีหลายท่านได้ศึกษาและสรุป เป็นปัจจัยสำคัญ ๆ ที่น่าสนใจดังต่อไปนี้

เบคเกอร์ และ นิวเฮาเซอร์ [๕๘] ได้เสนอตัวแบบจำลองเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กร (model of organization efficiency) โดยกล่าวว่าประสิทธิภาพขององค์ก รนอกจากจะพิจารณาถึง ทรัพยาก ร เช่น คน เงิน วัสดุ ที่เป็นปัจจัยนำเข้า และผลผลิตขององค์กา ร คือ การบรรลุเป้าหมายแล้วองค์ก รในฐานะที่เป็นองค์กรในระบบเปิด (open system) ยังมีปัจจัย ประกอบอีกซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

---

[๕๗] สมพงษ์ เกษมสิน (๒๕๑๙). *การบริหารงานบุคคลแผนใหม่*กรุงเทพฯ ไทยวัฒนาพานิช อ้างถึงใน คฑาวุธ พรหมายน(๒๕๔๕) อ้างแล้ว หน้า ๑๔.

[๕๘] Becker&Neuhauser อ้างถึงใน คฑาวุธ พรหมายน. (๒๕๔๕). อ้างแล้ว หน้า ๑๒.

(๑) หากสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์การนั้น มีความซ้ำ ซ้อนต่ำ (low task environment complexity) หรือมีความแน่นอน (certain) มีการกำหนดระเบียบ ปฏิบัติในการทำงานขององค์การอย่างละเอียดถี่ถ้วนแล้ว แน่ชัดว่าจะนำไปสู่ความมี ประสิทธิภาพขององค์การมากกว่า องค์การที่มีสภาพแวดล้อมในการทำงานยุ่งยาก และ ซับซ้ อนสูง (high task environment complexity) หรือมีความไม่แน่นอน (uncertain)

(๒) การกำหนดระเบียบปฏิบัติชัดเจนเพื่อเพิ่มผลการทำงานที่มองเห็นได้มีผลทำให้ประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย

(๓) ผลการทำงานที่มองเห็นได้สัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิภาพ

(๔) หากพิจารณาควบคู่กันไปจะปรากฏว่าการกำหนดระเบียบปฏิบัติอย่างชัดเจนและผลการทำงานที่สามารถมองเห็นได้จะมีความสัมพันธ์มากขึ้นต่อประสิทธิภาพมากกว่าตัวแปรแต่ละตัวตามลำพัง

เบ็คเกอร์ และนิวเฮาเซอร์ ยังเชื่ออีกว่าการสามารถมองเห็นผ ลการทำงานขององค์กรได้ (visibility consequences) และมีความสัมพันธ์ของประสิทธิภาพขององค์กร เพราะองค์กรสามารถทดลองและเลือกระเบียบการปฏิบัติได้ซึ่งระเบียบการปฏิบัติและผลการปฏิบัติงานจะมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

แคทซ์ และคาฮ์น [๕๙] ซึ่งเป็ นนักทฤษฎีที่ศึกษา องค์กรระบบเปิด (open system) เช่นกันก็ได้ศึกษาในเรื่องปัจจัยที่สำคัญต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งเขากล่าวว่าประสิทธิภาพ คือ ส่วนประกอบที่สำคัญของ ประสิทธิผล ประสิทธิภาพขององค์กร ถ้าจะวัดจากปัจจัยนำเข้าเปรี ยบเทียบกับผลผลิต ที่ได้ จะทำให้การวัดประสิทธิภาพคลาดเคลื่ อน จากความเป็นจริงขององค์กร หมายถึง การบรรลุเป้าหมาย (goal-attainment) ขององค์กรในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ปัจจัยต่าง ๆ คือ การฝึกอบรม ประสบการณ์ความผูกพัน ยังมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพในองค์กรด้วย

นฤมล กิตตะยานนท์ [๖๐]ได้เสนอ ว่า การปฏิบัติงานของแต่ละคนจะถูกกำหนดโดย ๓ ส่วน ดังนี้

(๑) คุณลักษณะเฉพาะส่วนบุคคล(individual attributes) แบ่งออกเป็น๓ กลุ่ม ดังนี้

(๑.๑) demographic characteristics เป็นลักษณะที่เกี่ยวกับ เพศ อายุ เชื้อชาติเผ่าพันธุ์

---

[๕๙] Katz, Daniel, & Kahn, Robert L. (๑๙๗๘). *The social psychology of organization*. (๒nd ed.). New York: McGraw-Hill. pp.๒๓๒-๒๔๐

[๖๐] นฤมล กิตตะยานนท์. (๒๕๒๗). *พฤติกรรมในองค์การ.* กรุงเทพฯ: ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

(๑.๒) competence characteristics เป็นลักษณะที่เกี่ยวกับความรู้ ความสามารถ ความถนัดและความชำนาญของบุคคลซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะได้มาจากการศึกษา อบรม และสั่งสมประสบการณ์

(๑.๓) psychological characteristics เป็นคุณลักษณะทา งด้านจิตวิทยา ซึ่งได้แก่ ทัศนคติ คานิยม การรับในเรื่องต่าง ๆ รวมทั้งบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลด้วย

(๒) ระดับความพยายามในการทำงาน (work effort) จะเกิดขึ้ นจากการมีแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ ความต้ องการแรงผลักดันอารมณ์ความรู้สึก ค วามสนใจ ความตั้งใจ เพราะว่าคนที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูงจะมีความพยายามที่จะอุทิศกำลังกายและกำลังใจให้แก่ การทำงาน มากกว่าผู้ที่แรงจูงใจในการทำงานต่ำ

(๓) แรงสนับสนุนจากองค์การหรือหน่วยงาน (organization support) ซึ่งได้แก่ คำตอบแทน ความยุติธรรม การติดต่อสื่อสาร และวิธีการที่จะมอบหมายงานซึ่งมีผลต่อกำลังใจ ผู้ปฏิบัติงาน

มาโนช สุขฤกษ์ และคณะ [๖๑] ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานว่า ประกอบด้วยปัจจัยหลัก ๓ ปัจจัยด้วยกัน คือ

(๑) ปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่

(๑.๑) เพศ

(๑.๒) จำนวนสมาชิกในครอบครัว

(๑.๓) อายุ

(๑.๔) ระยะเวลาในการทำงาน

(๑.๕) สติปัญญา

(๑.๖) ระดับการศึกษา

(๑.๗) บุคลิกภาพ

(๒) ปัจจัยที่ได้รับมาจากงาน ได้แก่

(๒.๑) ชนิดของงาน

(๒.๒) ทักษะความชำนาญ

(๒.๓) สถานภาพทางอาชีพ

(๒.๔) สถานภาพทางภูมิศาสตร์

(๒.๕) ขนาดของธุรกิจ

---

[๖๑] มาโนช สุขฤกษ์ และคณะ. (๒๕๒๓). *จิตวิทยาอุตสาหกรรม.* กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

(๓) ปัจจัยที่ควบคุมได้โดยฝ่ายบริหาร

(๓.๑) ความมั่นคง

(๓.๒) รายได้

(๓.๓) สวัสดิการ

(๓.๔) โอกาสก้าวหน้าในงาน

(๓.๕) สภาพการทำงาน

(๓.๖) ผู้ร่วมงาน

(๓.๗) ความรับผิดชอบ

(๓.๘) การจัดการ

สมยศ นาวีการ [๖๒] กล่าวว่ามีปัจจัย ๗ ประการที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในองค์การ คือ

(๑) กลยุทธ์ (strategy) คือ กลยุทธ์เกี่ยวกับการกำหนดภารกิจ การพิจารณาจุดอ่อน จุดแข็งภายในองค์การ โอกาสและอุปสรรคภายนอก

(๒) โครงสร้าง (structures) โครงสร้างขององค์การที่เหมาะสมจะช่วยในการปฏิบัติงาน

(๓) ระบบ (systems) ระบบขององค์การที่จะบรรลุเป้าหมาย

(๔) แบบ (styles) แบบของการบริหารเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ

(๕) บุคลากร (staff) ผู้ร่วมองค์การ

(๖) ความสามารถ (skill)

(๗) ค่านิยม (shared values) ค่านิยมร่วมของคนในองค์การ

การปฏิบัติงานใดๆ ก็แล้วแต่ แม้งานนั้นจะมาจากบริบทที่แตกต่างกันก็ตามทุกอย่างย่อมคำนึงถึงเป้าหมายและผลลัพธ์ของงานเป็นสำคัญ และการจะสร้างงานให้มีประสิทธิภาพได้นั้นต้องมีแนวทางในการดำเนินการไปสู่เป้าหมายที่ชัดเจน นอกจากมีหลักคิดแล้วยังจะต้องมีทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพอีกด้วย และก ารจะมีบุคล ากรที่มีประสิทธิภาพนั้นเกิดจากสภาพภูมิหลัง ของแต่ละคนที่ไม่เหมือนกัน สภาพร่างกายจิตใจ การศึกษา ความรู้ความสามารถ ความถนัดต่าง ๆ จึงจำเป็นต้องมีการสรรหา และคัดสรรพอสมควร นอกจากนี้ทุกคนต้องมีทัศนคติที่ดีต่องานนั้นๆ ที่ได้รับมอ บหมายด้วย และที่สำคัญ ผู้บริหารต้องมีจิตวิทยาที่ดี รู้จัก

[๖๒] สมยศ นาวีการ.(๒๕๔๔). *ทฤษฎีองค์การ* (พิมพ์ครั้งที่ ๔). กรุงเทพฯ: บรรณกิจ. หน้า ๑๔.

บริหารคน บริหารงาน ที่สำคัญต้องบริหารค่าตอบแทนให้ดี งานที่ปฏิบัติจึงจะประสบผลสำเร็จได้อย่างเต็มที่

๒.๔ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

โอโกมากะ [๖๓] ได้ทำการวิจัยเรื่ององค์ประกอบของแรงจูงใจของครูในโรงเรียนสอนศาส นาในลอสแองเจอร์ลิส พบว่า ปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจ คือ การได้รับความเจริญก้าวหน้าในงาน รองลงมาได้แก่ การได้รับการยอมรับนับถือ ผลสัมฤทธิ์ในงาน ข้อตกลงทางศาสนา ส่วนความสัมพันธ์กับค รูและนักเรียน ความสนับสนุนจากผู้ปกครอง ความมั่นคง ความปลอดภัย และการ ได้รับเงินเดือนไม่มีผลต่อแรงจูงใจของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ โอกาสที่จะก้าวหน้าและแรงจูงใจภายนอก ได้แก่นโยบายของเงินเดือน ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น และสภาพการทำงาน มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก

เรย์ [๖๔] ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง องค์ประกอบภายใน (ปัจจัยจูงใจ) กับองค์ประกอบภายนอก (ปัจจัยค้ำจุน) กับความพึงพอใจในงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายกิจการนักศึกษาในวิทยาลัยชุมชน โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาองค์ประกอบของความพึงพอใจในงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายกิจการนักศึกษา จำนวน ๑๕๖ คน ซึ่งผลการวิจัยปรากฏว่า องค์ประกอบสำคัญที่สำ คัญที่สุดที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานคือ ลักษณะของงาน รองลงมา ได้แก่ ค่าจ้าง การปกครอง บังคับบัญชา โอกาสก้าวหน้า เพื่อนร่วมงาน ความมั่นคง และเรื่องทั่วๆ ไป องค์ประกอบภายในและองค์ประกอบภายน อกมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานทุกระดับอย่างมีนัยสำคัญ

เมอร์เรย์ [๖๕] ได้ศึกษาแรงจูงใจภายในและแรงจู งใจภายนอกที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานและการเปลี่ยนงานของพยาบาล ในโรงพยาบาลนิวเจอร์ซี พบว่า องค์ ประกอบของความพึงพอใจในงานพยาบาล ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความก้าวหน้าของงานที่ทำ การเข้าใจงาน ความมีอิสระในการทำงาน และพบว่า บุคลิกภาพและความหลากหลายของงานพิเศษอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมายมีความสัมพันธ์กับการคงอยู่หรือการเปลี่ยนงานของพยาบาลอีกด้วย

---

๖๓ Ogomaka, U. J.. (๑๙๘๖). *The factors which motivation California credentialed teacher to teach in Los Angeles archdiocesan high school*. Dissertation Abstracts International, ๔๖ (๑๒), p. ๓๕๖๓-A.

๖๔ Ray, D. S.. (๑๙๘๗). *A study of motivation factors of elementary school teacher in metropolitan public school system*. Dissertation Abstracts International, ๔๘ (๑), p. ๒๔-A.

๖๕ Murray, K. H. (๑๙๘๘). *Intrinsic, extrinsic, and contextual work variables influencing job satisfaction turnover among registered nurses in selcted new jersey hospitals*. Dissertation Abstracts International, ๔๙(๑๑), ๓๒๒๕–A.

อาร์กเจล[๖๖] กล่าวว่า อัตราการลาออกของพนักงานมีความสัมพันธ์อย่างมากกับความพึงพอใจในการทำงาน ถ้าความพึงพอใ จในการทำงานลดลงไปเมื่อเทียบกับผลจากการจ่ายค่าตอบแทน พนักงานจะลาออกไปหางานใหม่ ซึ่งจะส่งผลให้อัตราการลาออกเพิ่มมากขึ้น และเพิ่มค่าใช้จ่ายในส่วนการอบรมพนักงานและอาจรวมไปถึงผลกำไรขององค์กรต่ำลงอีกด้วย นอกจากนี้ ความพึงพอใจต่อการทำงานของพนักงานที่ ต่ำเป็นสาเหตุของการขาดงาน มาทำงานสาย การลาออกของพนักงาน การเกิดอุบัติเหตุและการลาป่วย

โรธลิส เบอร์เกอร์ และวิลเลี่ยม [๖๗] มีการศึกษาวิจัยเรื่องการจูงใจพนักงานไว้ สรุปได้ว่า ถ้าพนักงานได้รับการจูงใจอย่างเหมาะสมแล้ว พนักงานเหล่านี้จะสามารถทำงานได้ สูงขึ้นถึงร้อยละ _๘๐ – ๙๐ % ของความสามารถที่มีอยู่ และถ้ามีการจูงใจที่ต่ำ การปฏิบัติงานของพนักงานก็จะต่ำลงไปด้วย

ตันติมา ด้ว งโยธา [๖๘] (๒๕๔๐) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องแรงจูงใจในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลจิตเวช สังกัดกรมสุขภาพจิต และเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการทำงานพยาบาลวิชาชีพ โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพยาบาลวิชาชีพที่กำลังปฏิบัติงานในโรงพยาบาลจิตเวช สังกัดกรมสุขภาพจิต พ .ศ. ๒๕๓๙ จำนวน ๔๔๑ คน โดยใช้แบบสอบถามประมาณ ๕ ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ t-test และ f-test ผลการวิจัยพบว่าพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลจิตรเวช สังกัดกรมสุขภาพจิตส่วนใหญ่มีแรงจูงใจในการทำงานในระดับปานกลาง พยาบาลวิชาชีพมีทัศนคติต่อการทำงานด้านการพยาบาลสุขภาพจิตและจิตเวช ต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ๐.๕

วัชราภรณ์ มณีวงษ์ [๖๙] ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายบริการ โดยจำแนกตามสายงานของบุคลากร และประสบการณ์ในการทำงาน กลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรสายบริการมหาวิทยาลัยบูรพา จำนวน ๒๒๐ คน โดยอาศัยทฤษฎีแรงจูงใจของอัลเดอร์เฟอร์ ๓ ด้าน คือ ด้านความอยู่รอด ด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น และด้านความเจริญก้าวหน้า ผลการวิจัยพบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายบริการ มหาวิทยาลัยบูรพา มีแรงจูงใจในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีแรงจูงใจในระดับปานกลาง

---

๖๖ Argyle, M.. (๑๙๘๙). *The Social Psychology of work*. (๒nd ed.). Harmondsworth : Penguin.

๖๗ Roethlisberger, Fritz J. And William J. Dickson. (๑๙๘๙). “Management and the Worker” and “Human Relations and the Organization.” Selections from Management and the Worker.

๖๘ ตันติมา ด้วงโยธ า. (๒๕๔๐). *แรงจูงใจในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลจิตเวช สังกัดกรมสุขภาพจิต*. วิทยานิพนธ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

๖๙ วัชราภรณ์ มณีวงษ์ . (๒๕๔๑). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายบริการมหาวิทยาลัยบูรพาและเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายบริการ.* ปริญญานิพนธปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

ทุกด้าน เรียงลำดับคะแ นนจากมากไปหาน้อย คือ ด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น ด้านความอยู่รอด ด้านความเจริญก้าวหน้า เมื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายบริการที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า ๕ ปี กับบุคลากรที่มีประสบการณ์มากกว่า ๕ ปี ขึ้นไป พบว่า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติ งานไม่แตกต่างกันทุกด้าน

ดำรง ศรีอร่าม [๗๐] ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา ๑๒ โดยจำแนกในการตามประสบการณ์การบริหารงานของ ผู้บริหารโรงเรียน และขนาดของโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างที่ไปศึกษาค้นคว้าได้แก่ ครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน ๓๖๗ คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณ ๕ ระดับ ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึก ษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา ๑๒ มีพฤติกรรมเป็นแบบมุ่งงาน เมื่อจำแนกตามขนาดของโรงเรียนที่ต่างกัน มีพฤติกรรมผู้นำ ผู้บริหาร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (p<.๐๕) ระดับของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษ า มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวมและแยกเป็นรายด้าน เมื่อจำแนกตามประสบการณ์การบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และจำแนกตามขนาดของโรงเรียนที่ต่างกัน แตกต่างกันอ ย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (p<.๐๕) และมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (p<.๐๕) ทั้งจำแนกตามประสบการณ์ผู้บริหารและขนาดของโรงเรียน

อัญชนา พันธุ์อรุณ [๗๑] ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของมัคคุเทศก์ที่จดทะเบียน ในเขตกรุงเทพมหานคร ณ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย พบว่า ความมั่นคงในการทำงานและโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการทำงาน ความคิดเห็นด้าน ค่าตอบแทนและรางวัลในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางลบกับพฤติกรรมการทำงาน

จุฬาลักษณ์ ลภาพรรณวิสุทธิ์ [๗๒] ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) สาขาสำนักงานใหญ่สีลม พบว่า อายุ ระดับ การศึกษา

---

[๗๐] ดำรง ศรีอราม. (๒๕๔๓). *ความสัมพันธระหวางพฤติกรรมผูนำของผูบริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผูสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา ๑๒*. ปริญญานิพนธปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

[๗๑] อัญชนา พันธุ์อรุณ. (๒๕๔๖). ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของมัคคุเทศก์ที่จดทะเบียน ในเขตกรุงเทพมหานคร ณ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

[๗๒] จุฬาลักษณ สภาพรรณวิสุทธิ์. (๒๕๕๐). ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ธนาคาร กรุงเทพ จำกัด (มหาชน) สาขาสำนักงานใหญ่สีลม. สารนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ระยะเวลาในการทำงานที่แตกต่างกันมีพฤติกรรมการในการปฏิบัติงานต่างกัน และความพึงพอใจด้านเงินเดือน และสวัสดิการ ด้านความก้าวหน้าของอาชีพในที่ทำงาน ด้านความตั้งใจในการปฏิบัติงาน ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์การมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ๐.๐๕

บทที่ ๓
วิธีดำเนินการศึกษา

ในการศึกษา ครั้งนี้เป็น การ ผสมผสานกันระ หว่างการวิจัยเอกสาร (documentary research) และการวิจัยเชิงสำรวจ (survey research) โดยศึกษาการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารราชการจังหวัดด้วยกลไกการพิจารณาบำเหน็จความชอบ ซึ่ง ผู้ศึกษาได้ ดำเนินการ ศึกษา ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

๓.๑ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

๓.๑.๑ กลุ่มผู้บริหารจังหวัด คือ ผู้ว่าราชการจังหวัด มีจำนวนทั้งสิ้น ๗๖ คน ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้จะกำหนดเป็นกลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มแบบเจาะจง จำนวน ๑๒ ท่าน

๓.๑.๒ กลุ่มหัวหน้าส่วนราชการ ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้จะกำหนดเป็นกลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มแบบเจาะจงจากผู้ที่ดำรงตำ แหน่งประเภทอำนวยการมาแล้วไม่น้อยกว่า ๑ ปี ทั้งในราชการส่วนภูมิภาค และราชการส่วนกลางซึ่งปฏิบัติหน้าที่ในจังหวัด รวมจำนวน ๒๔ ท่าน

๓.๒ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

๓.๒.๑ การศึกษาวิจัยจากเอกสาร : โดยการ ศึกษา รวบรวม ประมวล ข้อมูลที่เป็นข้อกฎหมาย กฎ มติคณะรัฐมนตรี ระเบียบ หนังสือเวียนของสำนักงาน ก .พ. และเอกสารอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการในการเลื่อนเงินเดือนข้าราชการพลเรือนสามัญ

๓.๒.๒ การวิจัยแบบสำรวจ โดยการสัมภาษณ์ผู้ว่าราชการจังหวัดและหัวหน้าส่วนราชการ ทั้งใ นราชการส่วนภูมิภาค และราชการส่วนกลางซึ่งปฏิบัติหน้าที่ในจังหวัด ใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการวิจัย ซึ่งมีจำนวน ๒ ชุด ได้แก่

(๑) แบบสัมภาษณ์เรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารราชการจังหวัดด้วยกลไกการพิจารณาบำเหน็จความชอบ สำหรับผู้ว่าราชการจังหวัด ประกอบไปด้วย ๘ คำถามหลัก ดังนี้

(๑.๑) ข้อมูลบุคคล

(๑.๒) ข้อมูลการบริหารราชการจังหวัด

(๑.๓) ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารราชการจังหวัด

(๑.๔) การประเมินผลการปฏิบัติราชการและการเลื่อนเงินเดือนข้าราชการ

(๑.๕) การเลื่อนเงินเดือนกรณีพิเศษ

(๑.๖) การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารราชการจังหวัดด้วยกลไกการพิจารณาบำเหน็จความชอบ

(๑.๗) ในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารราชการจังหวัดท่านคิดว่าควรกำหนดแรงจูงใจในการทำงานอย่างไร

(๑.๘) ประสิทธิภาพการบริหารราชการจังหวัด

(๑.๙) ในฐานะผู้ว่าราชการจังห วัด ท่านมีแนวทางหรือกลยุทธ์อย่างไร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารราชการจังหวัดในฐานะตัวแทนรัฐบาลในพื้นที่ เพื่อแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนและเป็นกลไกการพัฒนาเชิงพื้นที่ให้บังเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม

(๒) แบบสัมภาษณ์เรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารราชการจังหวัดด้วยกลไกการพิจารณาบำเหน็จความชอบ สำหรับหัวหน้าส่วนราชการ ประกอบไปด้วย ๘ คำถามหลัก ดังนี้

(๒.๑) ข้อมูลบุคคล

(๒.๒) ข้อมูลการบริหารราชการจังหวัด

(๒.๓) ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารราชการจังหวัด

(๒.๔) การประเมินผลการปฏิบัติราชการและการเลื่อนเงินเดือนข้าราชการ

(๒.๕) การเลื่อนเงินเดือนกรณีพิเศษ

(๒.๖) การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารราชการจังหวัดด้วยกลไกการพิจารณาบำเหน็จความชอบ

(๒.๗) ในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารราชการจังหวัดท่านคิดว่าควรกำหนดแรงจูงใจในการทำงานอย่างไร

(๒.๘) ประสิทธิภาพการบริหารราชการจังหวัด

(๒.๙) หากจะเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารราชการจังหวัดในฐานะตัวแทนรัฐบาลในพื้นที่ เพื่อแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนและเป็นกลไกการพัฒนาเชิงพื้นที่ท่านคิดว่ามีแนวทางในการดำเนินการอย่างไร

๓.๓ การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาได้ดำเนินการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างซึ่งสุ่มตัวอย่างเฉพาะเจาะจง ดังนี้

๓.๓.๑ กลุ่มผู้ว่าราชการจังหวัด จำนวน ๑๒ คน

๓.๓.๒ กลุ่มหัวหน้าส่วนราชการ จำนวน ๒๔ คน

๓.๔ การประมวลผลข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

๓.๔.๑ การรวบรวมประมวลข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง แนวคิด หลักเกณฑ์และวิธีก ารในการพิจารณาบำเหน็จความชอบจากข้อกฎหมาย กฎ มติคณะรัฐมนตรี ระเบียบ หนังสือเวียนของสำนักงาน ก .พ. และเอกสารอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการในการเลื่อนเงินเดือนข้าราชการพลเรือนสามัญ

๓.๔.๒ การประมวลความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการพิจารณาบำเหน็จความชอบต่อการบริหารราชการจังหวัด และแนวคิดการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารราชการ

๓.๔.๓ วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล : ผู้ศึกษาได้กำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมายสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลแบบลิเคิ ร์ทสเกล (Likert Scale)[๗๓] ซึ่งแบ่งระดับความคิดเห็นออกเป็น ๕ ระดับ คือ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย และเห็นด้วยน้อยที่สุด ซึ่งมีคะแนนที่ใช้ในการแปลความหมายข้อมูล ดังนี้

เห็นด้วยมากที่สุด	=	๕
เห็นด้วยมาก	=	๔
เห็นด้วยปานกลาง	=	๓
เห็นด้วยน้อย	=	๒
เห็นด้วยน้อยที่สุด	=	๑

ในการแปลค่าคะแนนเฉลี่ยด้วยการใช้ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (arithmetic mean) กำหนดช่วงของการวัด ดังนี้

$$= \frac{\text{คะแนนสูงสุด – คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$= \frac{๕ - ๑}{๕}$$

$$= ๐.๘๐$$

โดยสามารถแปลความหมายข้อมูลได้ดังนี้

คะแนนตั้งแต่ ๔.๓๒๑ – ๕.๐๐ หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

คะแนนตั้งแต่ ๓.๔๑ – ๔.๒๐ หมายถึง เห็นด้วยมาก

คะแนนตั้งแต่ ๒.๖๑ – ๓๔๐ หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง

คะแนนตั้งแต่ ๑.๘๑ – ๒.๖๐ หมายถึง เห็นด้วยน้อย

คะแนนตั้งแต่ ๑.๐๐ – ๑.๘๐ หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

---

[๗๓] Rensis A” Likert (๑๙๖๑). *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill Book Company Inc. อ้างถึงใน ชัชวาลย์ เรืองประพันธ์. (๒๕๓๙). *สถิติพื้นฐาน*. ขอนแก่น: โรงพิมพ์คลังนานาวิทยา.

ดังนั้น เมื่อต้องการทราบว่าปัจจัยใดมีผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ และการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารราชการจังหวัดอยู่ในระดับใดให้พิจารณาจากค่าคะแนนเฉลี่ยว่าอยู่ในระดับใด

๓.๔.๔ สถิติที่ใช้ในการศึกษา : ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาจะได้ใช้สถิติเชิงพรรณา (descriptive statistic) ประกอบด้วย (๑) การแจกแจง ความถี่ (frequencies distributions) : ความถี่ ร้อยละ (๒) การวัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลาง (measures of central tendency) : ค่าเฉลี่ย

บทที่ ๔
ผลการศึกษา

จากการศึกษาโดยการวิจัยเอกสาร (documentary research) และการวิจัยเชิงสำรวจ (survey research) เพื่อศึกษาการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารราชการจังหวัดด้วยกลไกการพิจารณาบำเหน็จความชอบ พบว่า

๔.๑ รูปแบบและวิธีการในการ พิจารณาความชอบของข้าราชการส่วนภูมิภาคและข้าราชการส่วนกลางซึ่งปฏิบัติงานในจังหวัด

จากการศึกษา รวบรวมและประมวลข้อมูลจากกฎหมาย กฎ มติคณะรัฐมนตรี ระเบียบ หลักเกณฑ์และวิธีการต่างๆ เกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการในการเลื่อนเงินเดือนข้าราชการพลเรือนสามัญ พบว่า

๔.๑.๑ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ .ศ. ๒๕๕๑ [๗๔] ได้บัญญัติเรื่องการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสรางแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ ไว้ในบทบัญญัติดังต่อไปนี้

มาตรา ๕๗ การบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ และการแตงตั้งให้ดำรงตำแหนงใหผูมีอำนาจดังตอไปนี้ เปนผูสั่งบรรจุและแตงตั้ง

(๕) การบรรจุและแต งตั้งให ดำรงตำแหน งประเภทอำนวยการระดับสูง ใหปลัดกระทรวงผูบังคับบัญชา หรือหัวหนาสวนราชการระดับกรมที่อยู ในบังคับบัญชาหรือรับผิดชอบการปฏิบัติ ราชการขึ้นตรงต อนายกรัฐมนตรี หรือต อรัฐมนตรีแล้วแต กรณีเป นผูมีอำนาจสั่งบรรจุและแตงตั้ง

(๖) การบรรจุและแต งตั้งให ดำรงตำแหน งประเภทอำนวยการระดับต้น ใหอธิบดีผู บังคับบัญชาเป นผูมีอำนาจสั่งบรรจุและแต งตั้งเมื่อได รับความเห็นชอบจาก ปลัดกระทรวง สวนการบรรจุและแต งตั้ง ใหดำรงตำแหน งประเภทอำนวยการระดับต นในสวนราชการระดับกรมที่หัวหน าสวนราชการอยู ในบังคับบัญชาหรือรับผิดชอบการปฏิบัติราชการขึ้นตรงต อนายกรัฐมนตรี หรือตอรัฐมนตรีแล้วแตกรณี ใหอธิบดีผูบังคับบัญชา เปนผูมีอำนาจสั่งบรรจุและแตงตั้ง

(๘) การบรรจุและแต งตั้งให ดำรงตำแหน งประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญ ใหปลัดกระทรวง หรือหัวหน้าส วนราชการระดับกรมที่อยู ในบังคับบัญชาหรือรับผิดชอบการปฏิบัติราชการขึ้นตรงตอนายกรัฐมนตรีหรือตอรัฐมนตรี แลวแตกรณี เปนผูมีอำนาจสั่งบรรจุและแตงตั้ง

---

[๗๔] “พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑,” ราชกิจจานุเบกษา เล่ม ๑๒๕ ตอนที่ ๒๒ ก (๒๕ มกราคม ๒๕๕๑), หน้า ๒๐-๒๒, ๒๗-๒๘.

(๙) การบรรจุและแตงตั้งใหดำรงตำแหน งประเภทวิชาการระดับชำนาญการพิเศษ และตำแหน งประเภททั่วไประดับทักษะพิเศษ ให อธิบดีผู บังคับบัญชาเป นผูมีอำนาจสั่งบรรจุและแตงตั้ง เมื่อได รับความเห็นชอบจากปลัดก ระทรวง ส วนการบรรจุและแต งตั้งให ดำรงตำแหน ง ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ และตำแหนงประเภททั่วไประดับทักษะพิเศษในส วนราชการระดับกรมที่หัวหน้าส วนราชการอยู ในบังคับบัญชาหรือรับผิดชอบการปฏิบัติราชการขึ้นตรงตอนายกรัฐมนตรี หรือต อรัฐมนตรีแล้วแต กรณี ให อธิบดีผู บังคับบัญชาเป นผูมีอำนาจสั่งบรรจุและแตงตั้ง

(๑๐) การบรรจุและแต งตั้งให ดำรงตำแหน งประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ ชำนาญการ ตำแหนงประเภททั่วไประดับปฏิบัติงาน ชำนาญงาน และอาวุโส ให อธิบดีผูบังคับบัญชา หรือผูซึ่งไดรับมอบหมายจากอธิบดีผูบังคับบัญชา เปนผูมีอำนาจสั่งบรรจุและแตงตั้ง

(๑๑) การบรรจุและแตงตั้งและการยายใหดำรงตำแหนง ตาม (๙) ซึ่งไมใชตำแหนง ประเภททั่วไประดับทักษะพิเศษ และตำแหน งตาม (๑๐) ในราชการบริหารส วนภูมิภาค ใหผูวาราชการจังหวัดผูบังคับบัญชาเปนผูมีอำนาจสั่งบรรจุและแตงตั้ง

มาตรา ๗๒ ใหสวนราชการมีหน้าที่ดำเนินการให้มีการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจแก ข้าราชการพลเรือนสามัญเพื่อให ข้าราชการพลเรือนสามัญมีคุณภาพ คุณธรรม จริยธรรม คุณภาพชีวิต มีขวั ญและกำลังใจในการปฏิบัติราชการให เกิดผลสัมฤทธิ์ต อภารกิจของรัฐ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑและวิธีการที่ ก.พ. กำหนด

มาตรา ๗๓ ผูบังคับบัญชาต องปฏิบัติตนต อผูอยู่ใต้บังคับบัญชาอย างมีคุณธรรม และเที่ยงธรรมและเสริมสร้างแรงจูงใจใหผูอยูใตบังคับบัญชาดำรงตนเปนข้าราชการที่ดี

มาตรา ๗๔ ข้าราชการพลเรือนสามัญผู ใดประพฤติตนอยู ในจรรยาและระเบียบวินัย และปฏิบัติราชการอย างมีประสิทธิภาพและเกิดผลสัมฤทธิ์ต อภารกิจของรัฐ ให ผูบังคับบัญชาพิจารณา เลื่อนเงินเดือนให ตามควรแก กรณีตามที่กำหนดในกฎ ก .พ. และจะให บำเหน็จความชอบอยางอื่น ซึ่งอาจเปนคำชมเชย เครื่องเชิดชูเกียรติ หรือรางวัลด้วยก็ได

มาตรา ๗๕ การให ข้าราชการพลเรือนสามัญไปศึกษาเพิ่มเติม ฝ กอบรม ดูงาน หรือปฏิบัติการวิจัยในประเทศหรือต างประเทศให เปนไปตามหลักเกณฑ วิธีการ และเงื่อนไขที่ ก .พ. กำหนด

มา ตรา ๗๖ ให ผู บังคับบัญชามีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้อยูใตบังคับบัญชาเพื่อใช ประกอบการพิจารณาแต งตั้ง และเลื่อนเงินเดือน ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด

มาตรา ๗๗ ข้าราชการพลเรือนสามัญผู ใดถึงแก ความตายเนื่ องจากการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ใหผูบังคับบัญชาพิจารณาเลื่อนเงินเดือนให ผูนั้นเปนกรณีพิเศษเพื่อประโยชน ในการคำนวณบาเหน็จบำนาญหรือใหไดรับสิทธิประโยชนอื่นตามระเบียบที่คณะรัฐมนตรีกำหนด

๔.๑.๒ กฎกระทรวงว่าด้วยกลุ่มภารกิจ พ .ศ. ๒๕๔๕ และที่แก้ไขเพิ่มโดยกฎ กระทรวงว่าด้วยกลุ่มภารกิจ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๖[๗๕]

ข้อ ๒๘ วรรคสอง การใช้อำนาจของหัวหน้ากลุ่มภารกิจในการสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการตั้งแต่ระดับ ๙ ขึ้นไป ให้กระทำได้เมื่อหารือกับปลัดกระทรวงแล้ว

๔.๑.๓ กฎ ก.พ.ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือน พ.ศ. ๒๕๕๒[๗๖] และที่แก้ไขเพิ่มเติมโดยกฎ ก.พ.ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือน (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๕๖[๗๗] ซึ่งออกตามบทบัญญัติมาตรา ๗๔ แหงพระราชบัญญัติระเบียบขาราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ ซึ่งมีสาระสำคัญโดยสรุป ดังนี้

ข้อ ๓ ใหผูมีอำนาจสั่งบรรจุและแต งตั้งตามมาตรา ๕๗ เปนผูบังคับบัญชาผู มีอำนาจสั่งเลื่อนเงินเดือน

ข้อ ๔ การเลื่อนเงินเดือนข้าราชการพลเรือนสามัญ ให เปนไปตามหลักเกณฑ และวิธีการที่กำหนดไว ในกฎ ก.พ. นี้ และให นำผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่ได ดำเนินการตามหลักเกณฑ และวิธีการที่ ก .พ. กำหนดตามมาตรา ๗๖ มาประกอบการพิจารณา โดยให เลื่อนได ไมเกินวงเงินที่สวนราชการไดรับการจัดสรรใหใชในการเลื่อนเงินเดือน

การเลื่อนเงินเดือนให ข้าราชการพลเรือนสามัญแต ละคนในแต ละครั้ง ให เลื่อนได ไมเกินเงินเดือนสูงสุดที่ ก.พ. กำหนดสำหรับตำแหนงที่ไดรับแตงตั้ง

การเลื่อนเงินเดือนให ข้าราชการพลเรือนสามัญโดยมิได ดำเนินการตามวรรคหนึ่ง แตใชวิธีการหารเฉลี่ยเพื่อให ข้าราชการพลเรือนสามัญทุกคนได รับการเลื่อนเงินเดือนในอัตราร้อยละที่เทากันจะกระทำมิได

การเลื่อนเงินเดือนข้าราช การพลเรือนสามัญแต ละคนในแต ละครั้งให เลื่อนได ในอัตราไม เกินร้อยละหกของฐานในการคำนวณ และให ผูบังคับบัญชาผู มีอำนาจสั่งเลื่อนเงินเดือนประกาศอัตราร้อยละของฐานในการคำนวณที่ได ใชเปนเกณฑในการคำนวณเพื่อเลื่อนเงินเดือน โดยตองประกาศใหทราบเปนการทั่วไปอยางช้าที่สุดพร้อมกับการมีคำสั่งเลื่อนเงินเดือน

---

[๗๕] "กฎกระทรวงว่าด้วยกลุ่มภารกิจ(ฉบับที่ ๒) พ.ศ.๒๕๔๖," ราชกิจจานุเบกษา เล่ม๑๒๐ ตอนที่ ๙๖ ก (๓ ตุลาคม ๒๕๔๖), หน้า ๑๑.

[๗๖] "กฎ ก.พ.ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือน พ.ศ.๒๕๕๒," ราชกิจจานุเบกษา เล่ม๑๒๖ ตอนที่ ๗๘ ก (๑๕ ตุลาคม ๒๕๕๒), หน้า ๑๐ - ๑๓.

[๗๗] "กฎ กพ.ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือน(ฉบับที่ ๒) พ.ศ.๒๕๕๖," ราชกิจจานุเบกษา เล่ม๑๓๐ ตอนที่ ๓๑ ก (๓ เมษายน๒๕๕๖), หน้า ๓๕.

การคำนวณจำนวนเงินสำหรับการเลื่อนเงินเดือนถ้ามีเศษไม ถึงสิบบาทให ปดเปน สิบบาท

ข้อ ๕ การเลื่อนเงินเดือนข้าราชการพลเรือนสามัญโดยปกติให เลื่อนป ละ สองครั้ง ดังนี้ (๑) ครั้งที่หนึ่ง เป นการเลื่อนเงินเดือนสำหรับการปฏิบัติราชการในครึ่งป แรก โดยให เลื่อนในวันที่ ๑ เมษายนของป ที่ได เลื่อน (๒) ครั้งที่สอง เป นการเลื่อนเงินเดือนสำหรับการปฏิบัติราชการในครึ่งปหลัง โดยใหเลื่อนในวันที่ ๑ ตุลาคมของปถัดไป

ข้อ ๗ ผลการเลื่อนเงินเดือนข้าราชการพลเรือนสามัญแต ละคนในแต ละครั้ง ใหผูบังคับบัญชาผู มีอำนาจสั่งเลื่อนเงินเดือนจัดให มีการแจ้งให ข้าราชการพลเรือนสามัญทราบเป น ข้อมูลเฉพาะแตละบุคคล

ข้าราชการพลเรือนสามัญผูใดไมไดรับการเลื่อนเงินเดือนใหแจ้งเหตุผลที่ไมไดเลื่อนเงินเดือนใหผูนั้นทราบด้วย

ข้อ ๘ ข้าราชการพลเรือนสามัญซึ่งจะไดรับการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนในแตละครั้ง ต้องอยูในหลักเกณฑดังตอไปนี้

(๑) ในครึ่งป ที่แล้วมามีผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการไม ต่ำกวาระดับพอใช หรือร้อยละหกสิบ

(๒) ในครึ่งป ที่แล้วมาต้องไม ถูกสั่งลงโทษทางวินัยที่หนักกว าโทษภาคทัณฑ หรือไมถูกศาลพิพากษาในคดีอาญาให ลงโทษในความผิดที่เกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ หรือความผิดที่ทำให เสื่อมเสียเกียรติศักดิ์ของตำแหน งหน้าที่ราชการของตนซึ่งมิใช ความผิดที่ได กระทำ โดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

(๓) ในครึ่งปที่แลวมาต้องไมถูกสั่งพักราชการเกินกวาสองเดือน

(๔) ในครึ่งปที่แลวมาตองไมขาดราชการโดยไมมีเหตุผลอันสมควร

(๕) ในครึ่งปที่แล้วมาต้องไดรับการบรรจุเขารับราชการมาแลวเปนเวลาไมน้อยกว่าสี่เดือน หรือไดปฏิบัติราชการมาแล้วเปนเวลาไมน้อยกวาสี่เดือนกอนถึงแกความตาย

(๖) ในครึ่งป ที่แล วมาสำหรับผู ได รับอนุญาตให ไปศึกษา ฝ กอบรม ดูงาน หรือปฏิบัติการวิจัยในประเทศหรือตางประเทศ ต้องมีเวลาปฏิบัติราชการไมน้อยกวาสี่เดือน

(๗) ในครึ่งปที่แล้วมา สำหรับผูไดรับอนุญาตใหลาติดตามคู สมรสไปปฏิบัติราชการหรือปฏิบัติงานในตางประเทศต้องมีเวลาปฏิบัติราชการไมน้อยกวาสี่เดือน

(๘) ในครึ่งป ที่แล้วมาต้องไม ลาหรือมาทำงานสายเกินจำนวนครั้งที่ผู บังคับบัญชาผูมีอำนาจสั่งเลื่อนเงินเดือนหรือผู ซึ่งได รับมอบหมายกำหนดเป นหนังสือไว กอนแล้ว โดยคำนึงถึงลักษณะงาน และสภาพทองที่อันเปนที่ตั้งของแตละสวนราชการหรือหนวยงาน

(๙) ในครึ่งป ที่แล้วมาต้องมีเวลาปฏิบัติราชการ โดยมีวันลาไม เกินยี่สิบสามวัน แตไมรวมถึงวันลาตาม (๖) หรือ (๗) และวันลาดังตอไปนี้

(ก) ลาอุปสมบท หรือลาไปประกอบพิธีฮัจย ณ เมืองเมกกะ ประเทศซาอุดิอาระเบีย เฉพาะวันลาที่มีสิทธิไดรับเงินเดือนระหวางลาตามกฎหมายวาด้วยการจายเงินเดือน

(ข) ลาคลอดบุตรไมเกินเก้าสิบวัน

(ค) ลาปวยซึ่งจําเป นต้องรักษาตัวเป นเวลานานไม วาคราวเดียวหรือหลายคราวรวมกันไมเกินหกสิบวันทําการ

(ง) ลาป วยเพราะประสบอันตรายในขณะปฏิบัติราชการตามหน้าที่หรือในขณะเดินทางไปหรือกลับจากการปฏิบัติราชการตามหน้าที่

(จ) ลาพักผอน

(ฉ) ลาเข้ารับการตรวจเลือกหรือเข้ารับการเตรียมพล

(ช) ลาไปปฏิบัติงานในองคการระหวางประเทศ

(ซ) ลาไปช่วยเหลือภริยาที่คลอดบุตร เฉพาะวันลาที่มีสิทธิได้รับเงินเดือนระหว่างลา ตามกฎหมาย

(ฌ) ลาไปฟื้นฟูสมรรถภาพด้านอาชีพ

การนับจํานวนวันลาสําหรับการลาป่ วยและการลากิจส วนตัวให นับเฉพาะวันทําการ

ข้อ ๙ ในการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ให นําข้อมูลการลาพฤติกรรมการมาทํางาน การรักษาวินัย การปฏิบัติตนเหมาะสมกับการเป นข้าราชการ และข้อควรพิจารณาอื่นมาประกอบการพิจารณาด้วย

ข้อ ๑๒ ผูบังคับบัญชาผู มีอํานาจสั่งเลื่อนเงินเดือนจะนําเอาเหตุที่ข้าราชกา ร พลเรือนสามัญ ผูใดถูกแต งตั้งคณะกรรมการสอบสวนในกรณีถูกกล าวหาว ากระทําผิดวินัยอย าง ร้ายแรงหรือถูกฟ้องคดีอาญามาเป็นเหตุในการไม่พิจารณาเลื่อนเงินเดือนให้ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้นั้นไมได

ข้อ ๑๓ ในกรณีที่ข้าราชการพลเรือนสามัญผู ใดถูกสั่งลงโทษทางวิ นัยที่หนักกว่าโทษภาคทัณฑ และถูกศาลพิพากษาในคดีอาญาให ลงโทษในความผิดที่เกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ หรือความผิดที่ทําให เสื่อมเสียเกียรติศักดิ์ของตําแหน งหน้าที่ราชการของตน ซึ่งมิใช ความผิดที่ได้กระทําโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ และเป นการถูกลงโทษจากการกระทําความผิดเดียวกัน ถ้าถูกสั่งไม เลื่อนเงินเดือนมาแล วเพราะเหตุที่ถูกลงโทษทางวินัยหรือถูกศาลพิพากษา

ในคดีอาญาใหลงโทษ จะสั่งไมเลื่อนเงินเดือนซ้ำอีกครั้งหนึ่งเพราะเหตุจากการกระทำความผิดเดียวกันนั้นไมได

ข้อ ๑๔ ในกรณีที่ผ ลการพิจารณาโทษทางวินัยหรือโทษทางอาญาที่ถึงที่สุดแล้ว มีผลทำใหการเลื่อนเงินเดือนของข้าราชการพลเรือนสามัญผู ใดไมเปนไปตามหลักเกณฑ ที่กำหนดไวใน กฎ ก.พ. นี้ ใหผูบังคับบัญชาผู มีอำนาจสั่งเลื่อนเงินเดือนพิจารณาสั่งเลื่อนเงินเดือนข้าราชการ พลเรือนสามัญผูนั้นเสียใหมใหเปนไปตามหลักเกณฑที่กำหนดไวในกฎ ก.พ. นี้

๔.๑.๔ การประเมินผลการปฏิบัติราชการ

เนื่องจากตามความในมาตรา ๗๖ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการ พลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ บัญญัติให้ “ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ในการประเมิน ผลการปฏิบัติหน้าที่ราชการของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้งและเลื่อนเงินเดือน ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ.กำหนด” ดังนั้น เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาสามารถกำกับ ติดตามการปฏิบัติราชการของผู้ใต้บังคับบัญชาให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศ น์ พันธกิจและวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล สามารถนำผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการดังกล่าวไปใช้ประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนให้สอดคล้องกับบทบัญญัติดังกล่าวข้างต้น ก .พ.จึงได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ[๗๘] ดังนี้

(๑) ผู้ประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ : ในข้อ ๒ ของหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ ได้กำหนดให้

(๑.๑) หัวหน้าส่วนราชการระดับกรม สำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ในบังคับบัญชา ยกเว้น ปลัดอำเภอ หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ ข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ในบังคับบัญชาของหัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ

(๑.๒) ปลัดจังหวัด และหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด สำหรับข้าราชการพลเรือนที่อยู่ในบังคับบัญชา ยกเว้น ปลัดอำเภอ หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเ ภอ ข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ในบังคับบัญชาของหัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ

(๑.๓) นายอำเภอ สำหรับปลัดอำเภอ และหัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ

(๑.๔) ปลัดอำเภอ หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ สำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ในบังคับบัญชา

---

[๗๘] สำนักงาน ก.พ.. “หนังสือ ที่ นร ๑๐๑๒/ว ๒๐,” ๓ กันยายน ๒๕๕๒ “เรื่องหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ”.

ในกรณีที่เป็นการประเมินรองผู้ว่าราชการจังหวัด ปลัดจังหวัด หัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้ให้ข้อมูลและให้ความเห็นเพื่อประกอบการประเมินของผู้มีอำนาจหน้าที่ประเมิน

(๒) การประเมินผลการปฏิบัติราชกา รให้ดำเนินการประเมินปีละ ๒ รอบ ตามปีงบประมาณ ดังนี้

รอบที่ ๑ เป็นการประเมินผลการปฏิบัติราชการระหว่างวันที่ ๑ ตุลาคม ถึงวันที่ ๓๑ มีนาคม

รอบที่ ๒ เป็นการประเมินผลการปฏิบัติราชการระหว่างวันที่ ๑ เมษายน ถึงวันที่ ๓๐ กันยายน

(๓) การประเมินผลการปฏิบัติราชการให้ประเมินอย่างน้อยสององค์ประกอบ ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ของงานและพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ โดยผลสัมฤทธิ์ของงานจะต้องมีสัดส่วนคะแนนไม่น้อยกว่าร้อยละ ๗๐

๔.๑.๕ การเลื่อนเงินเดือนข้าราชการ

ตามที่คณะรัฐมนตรีได้ลงมติในการประชุมเมื่อวันที่ ๒๙ กันยายน ๒๕๕๒ เห็นชอบระบบการเลื่อนเงินเดือนข้าราชการพลเรือนสามัญ ประกอบกับ กฎ ก .พ. ว่าด้วยการเลื่อนเงินเดือน พ.ศ. ๒๕๕๒ ได้มีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๕๒ ก.พ. จึงได้กำหนดหลักเกณฑ์และเงื่อนไขต่างๆ ตามที่ปรากฏในกฎ ก.พ. อาทิ วงเงินงบประมาณและการบริหารวงเงินงบประมาณสำหรับการเลื่อนเงินเดือนในแต่ละรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามมติคณะรัฐมนตรีข้างต้น โดยมีสาระสำคัญโดยสรุป[๗๙] ดังนี้

(๑) ให้ส่วนราชการและจังหวัดเลื่อนเงินเดือนข้าราชการพลเรือนในสังกัด ครั้งที่ ๑ (๑ เมษายน) และครั้งที่ ๒ (๑ ตุลาคม) ภายในวงเงินร้อยละ ๓ ของเงินเดือนที่จ่ายให้ข้าราชการ ณ วันที่ ๑ มีนาคม และ ๑ กันยายน ตามลำดับ

(๒) ให้ส่วนราชการและจังหวัดแยกวงเงินการเลื่อนเงินเดือนตาม (๕.๑) ออกอย่างน้อย ๓ กลุ่ม คือ (๑) กลุ่มผู้ดำ รงตำแหน่งประเภทบริหาร (๒) กลุ่มผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ และ (๓) กลุ่มผู้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการและประเภททั่วไป โดยให้ส่วนราชการและจังหวัดเลื่อนเงินเดือนข้าราชการภายในวงเงินของแต่ละกลุ่มก่อน หากวงเงินงบประมาณของกลุ่มใด มีเหลือสามารถเกลี่ยวงเงินเลื่อนเงินเดือนให้กลุ่มอื่นได้

---

[๗๙] สำนักงาน ก.พ.. “หนังสือ ที่ นร ๑๐๐๘.๑/ว ๒๘,” ๒๒ ตุลาคม ๒๕๕๒ “เรื่องการเลื่อนเงินเดือนข้าราชการตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.๒๕๕๑”.

(๓) ในกรณีที่ส่วนราชการมีหน่วยงานในราชการบริหารส่วนภูมิภาคให้ส่วนราชการแยกวงเงินการเลื่อนเงินเดือนข้าราชการพลเรือนในราชการบริหารส่วนกลางออกจากราชการบริหารส่วนภูมิภาค โดยตัดยอดจำนวนคนและจำนวนเงินของข้าราชการพลเรือนในราชการบริหาร ส่วนภูมิภาคผู้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ ระดับชำนาญการ ระดับปฏิบัติการ และประเภททั่วไป ระดับอาวุโส ระดับชำนาญงาน ระดับปฏิบัติงาน ออกจากวงเงินการเลื่อนเงินเดือนของส่วนราชการ ทั้งนี้ ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดซึ่ งเป็นผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา ๕๗ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ .ศ. ๒๕๕๑ เป็นผู้สั่งเลื่อนเงินเดือนข้าราชการพลเรือนผู้ดำรงตำแหน่งประเภทและระดับดังกล่าว

(๔) ให้ผู้ดำรงตำแหน่งดังต่อไปนี้เป็นผู้บริหารวงเงินการเลื่อนเงินเดือนของข้าราชการพลเรือนในแต่ละกลุ่มตำแหน่งในแต่ละรอบการประเมิน

(๔.๑) กลุ่มที่ ๑ นายกรัฐมนตรีหรือรัฐมนตรี บริหารวงเงินสำหรับตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการระดับกระทรวง อธิบดี หรือหัวหน้าส่วนราชการที่มีผู้บังคับบัญชาเป็นอธิบดีหรือตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเป็นอธิบดี

(๔.๒) กลุ่มที่ ๒

(๔.๒.๑) หัวหน้าส่วนราชการระดับกระทรวง บริหารวงเงินสำหรับตำแหน่งรองหัวหน้าส่วนราชการระดับกระทรวง ผู้ตรวจราชการของส่วนราชการระดับกระทรวง ผู้ว่าราชการจังหวัด รองผู้ว่าราชการจังหวัด เอกอัครราชทูต หัวหน้าคณะผู้แทนถาวร อัครร าชทูต รองหัวหน้าผู้แทนถาวร หัวหน้าสถานกงสุลใหญ่ และตำแหน่งประเภทบริหารที่เรียกชื่ออย่างอื่น

(๔.๒.๒) หัวหน้าส่วนราชการระดับกรมที่อยู่ในบังคับบัญชาหรือรับผิดชอบการปฏิบัติราชการขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรีหรือต่อรัฐมนตรี บริหารวงเงินสำหรับตำแหน่งรองหัวหน้าส่ วนราชการระดับกรมที่อยู่ในบังคับบัญชาหรือรับผิดชอบการปฏิบัติราชการขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรีหรือต่อรัฐมนตรี

(๔.๒.๓) หัวหน้าส่วนราชการระดับกระทรวง รองหัวหน้าส่วนราชการระดับกระทรวง และอธิบดี หรือหัวหน้าส่วนราชการที่มีผู้บังคับบัญชาเป็นอธิบดีห รือตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเป็นอธิบดี บริหารวงเงินสำหรับตำแหน่งรองอธิบดี หรือรองหัวหน้าส่วนราชการที่มีผู้บังคับบัญชาเป็นอธิบดีหรือตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเป็นอธิบดี

(๔.๓) กลุ่มที่ ๓ อธิบดีและรองอธิบดี หรือหัวห น้าส่วนราชการและรองหัวหน้าส่วนราชการที่มีผู้บังคับบัญชาเป็นอธิบดีหรือตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเป็นอธิบดี บริหารวงเงินสำหรับตำแหน่งประเภทอำนวยการ ตำแหน่งประเภทวิชาการ และตำแหน่งประเภททั่วไป

(๔.๔) กลุ่มที่ ๔ ผู้ว่าราชการจังหวัด บริหารวงเงินสำหรับตำแหน่งประเภทวิชาการระดับชำนาญการพิเศษ ระดับชำนาญการ ระดับปฏิบัติการ และตำแหน่งประเภททั่วไประดับอาวุโส ระดับชำนาญงาน ระดับปฏิบัติงานในราชการบริหารส่วนภูมิภาค

๔.๑.๖ การเลื่อนเงินเดือนข้าราชการพลเรือนผู้ได้รับการพิจารณาบำเหน็จความชอบเป็นกรณีพิเศษนอกเหนือโควตาปกติ

คณะรัฐมนตรีได้ลงมติในการประชุมเมื่อวันที่ ๒๗ ตุลาคม ๒๕๕๒ เห็นชอบเลื่อนเงินเดือนข้าราชการพลเรือนผู้ได้รับการพิจารณาบำเหน็จความชอบเป็นกรณีพิเศษนอกเหนือโควตาปกติ[๘๐] ประกอบด้วย

(๑) กำลังพลในสังกัดกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายใน (กอ.รมน.) ภาค ๔

(๒) ผู้ปฏิบัติหน้าที่ต่อสู้เพื่อเอาชนะยาเสพติด

(๓) ผู้ปฏิบัติงานในจังหวัดชายแดนภาคใต้ที่สังกัดจังหวัดและส่วนราชการต่าง ๆ ในการกำกับและประงานของศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ (ศอ.บต.)

(๔) ผู้ปฏิบัติงานในศูนย์ประสานข่าวกรองแห่งชาติ (ศป.ช.) เฉพาะพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้

(๕) ข้าราชการพลเรือน ลูกจ้างส่วนราชการ และข้าราชการประเภทอื่นที่ไปช่วยปฏิบัติราชการในงานคณะรัฐมนตรี

(๖) ผู้อยู่ในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

โดยกรณี (๑ - ๔) ให้ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้นั้นได้รับ เงินเดือนเพิ่มจากการเลื่อนเงินเดือนปกติ อีกร้อยละ ๑ ของฐานการคำนวณเพื่อเลื่อนเงินเดือนในแต่ละครึ่งปี ทั้งนี้ เมื่อรวมการเลื่อนเงินเดือนกรณีปกติกับการเลื่อนเหตุได้รับพิจารณาบำเหน็จความชอบกรณีพิเศษแล้ว อัตราการเลื่อนเงินเดือนของข้าราชการผู้นั้นจะต้องไม่เกินร้อยละ ๖ ของฐานการคำนวณ

กรณี (๕) ให้นายกรัฐมนตรีและรัฐมนตรีมีโควตาในการเลื่อนเงินเดือนสำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญที่มีผลปฏิบัติงานระดับดีเด่น โดยได้รับการเลื่อนเงินเดือนร้อยละ ๔ (ครึ่งปี) ของฐานการคำนวณ (นายกรัฐมนตรี มีโควตาไม่เกิน ๓ คน รองนายกรัฐมนตรี ไม่เกิน ๒ คน/ท่าน และรัฐมนตรีและรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวง ไม่เกิน ๒ คน/ท่าน)

สำหรับกรณีตามข้อ (๖) เห็นชอบในหลักการในการสร้างแรงจูงใจผ่านกลไกของค่าตอบแทนเพื่อดึงดูด รักษาและจูงใจให้กลุ่มข้าราชการคุณภาพสูงอยู่ในระบบราชการโดยมีการสร้างผลงานที่เป็นที่ประจักษ์ รวมทั้งพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบตามแผนการพัฒนาที่ส่วน

[๘๐] สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี. "หนังสือ ด่วนที่สุด ที่ นร ๐๕๐๖/ว ๑๙๓," ๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๒ "เรื่องการเลื่อนเงินเดือนข้าราชการพลเรือนผู้ได้รับการพิจารณาบำเหน็จความชอบเป็นกรณีพิเศษนอกเหนือโควตาปกติ".

ราชการกำหนด โดยให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงซึ่งมีผลการปฏิบัติงานในระดับดีเด่นในแต่ละส่วนราชการได้รับเงินเดือนเพิ่มขึ้นจากการเลื่อนเงินเดือนกรณีปกติ ในอัตราร้อยละ ๑ ของฐานในการคำนวณต่อรอบการประเมิน

๔.๑.๗ การกำหนดโควตาการเลื่อนเงินเดือนในส่วนภูมิภาค

คณะรัฐมนตรีได้ลงมติในการประชุมเมื่อวันที่ ๒ มีนาคม ๒๕๕๓ เห็นชอบกำหนดให้ผู้ว่าราชการจังหวัดพิจารณาเลื่อนเงินเดือนหัวหน้าสำนักงานจังหวัดและหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดซึ่ง มีผลการปฏิบัติงานในระดับดีเด่นในแต่ละจังหวัดเพิ่มขึ้นจากการเลื่อนเงินเดือนกรณีปกติในอัตราไม่เกินร้อยละ ๑ ของฐานในการคำนวณ โดยกำหนดโควตาไม่เกินร้อยละ ๑๕ ของจำนวนหัวหน้าสำนักงานจังหวัดและหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด[๘๑]

จากข้อกฎหมาย กฎ มติ คณะรัฐมนตรี ระเบียบ หลักเกณฑ์และวิธีการต่างๆ ข้างต้นสามารถสรุปหลักเกณฑ์และวิธีการในการเลื่อนเงินเดือนข้าราชการพลเรือนสามัญในสังกัดราชการบริหารส่วนภูมิภาค และราชการบริหารส่วนกลางซึ่งมีที่ตั้งสำนักงานอยู่ในจังหวัดได้ ดังนี้

(๑) การประเมินผลการปฏิบัติราชก าร การบริหารวงเงินเลื่อนเงินเดือนและผู้มีอำนาจในการสั่งเลื่อนเงินเดือน

ตารางที่ ๑ แสดงผู้ที่มีอำนาจเกี่ยวกับกระบวนการเลื่อนเงินเดือนข้าราชการ

	การประเมินผลการปฏิบัติราชการ		การบริหารวงเงินเลื่อนเงินเดือน	ผู้มีอำนาจในการสั่งเลื่อนเงินเดือน
	ผู้ให้ข้อมูล	ผู้ประเมิน		
ส่วนภูมิภาค				
- หัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด/อำเภอ	ผู้ว่าราชการจังหวัด	อธิบดี	อธิบดี	รองปลัดกระทรวง หัวหน้ากลุ่มภารกิจ
- ข้าราชการประเภทวิชาการ (ปฏิบัติการ (ชำนาญการ และชำนาญการพิเศษ) ข้าราชการประเภททั่วไป (ปฏิบัติงาน ชำนาญงาน และอาวุโส)		หัวหน้าส่วนราชการ	ผู้ว่าราชการจังหวัด	ผู้ว่าราชการจังหวัด

[๘๑] สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี. “หนังสือ ด่วนที่สุด ที่ นร ๐๕๐๖/ว ๕๕,” ๕ มีนาคม ๒๕๕๓ “เรื่องการกำหนดโควตาการเลื่อนเงินเดือนในส่วนภูมิภาค”.

ตารางที่ ๑ แสดงผู้ที่มีอำนาจเกี่ยวกับกระบวนการเลื่อนเงินเดือนข้าราชการ (ต่อ)

	การประเมินผลการปฏิบัติราชการ		การบริหารวงเงินเลื่อนเงินเดือน	ผู้มีอำนาจในการสั่งเลื่อนเงินเดือน
	ผู้ให้ข้อมูล	ผู้ประเมิน		
ส่วนกลางซึ่งสำนักงานตั้งอยู่ในจังหวัด				
- หัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด/อำเภอ	ผู้ว่าราชการจังหวัด	อธิบดี	อธิบดี	รองปลัดกระทรวง หัวหน้ากลุ่มภารกิจ
- ข้าราชการประเภทวิชาการ (ปฏิบัติการ (ชำนาญการ และ ชำนาญการพิเศษ) ข้าราชการประเภททั่วไป (ปฏิบัติงาน ชำนาญงาน และ อาวุโส)		หัวหน้าส่วนราชการ	อธิบดี	อธิบดี

(๒) ข้าราชการพลเรือนสามัญในราชการส่วนภูมิภาค และข้าราชการส่วนกลางที่สำนักงานตั้งอยู่ในจังหวัดซึ่งมีสิทธิได้รับการพิจารณาบำเหน็จความชอบเป็นกรณีพิเศษนอกเหนือ โควตาปกติ ประกอบด้วย

(๒.๑) ทุกจังหวัด สำหรับผู้ปฏิบัติหน้าที่ต่อสู้เพื่อเอาชนะยาเสพติด และข้าราชการผู้อยู่ในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

(๒.๒) จังหวัดที่อยู่พื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ประกอบด้วย

(๒.๒.๑) กำลังพลในสังกัด กอ.รมน. ภาค ๔

(๒.๒.๒) ผู้ปฏิบัติงานในจังหวัดชายแดนภาคใต้ที่สังกัดจังหวัดและส่วนราชการต่างๆ ในการกำกับและประสานงานของ ศอ.บต.

(๒.๒.๓) ผู้ปฏิบัติงานในศูนย์ประสานข่าวกรองแห่งชาติ (ศป.ช.) เฉพาะพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้

(๓) ผู้ว่าราชการจังหวัดมีอำนาจในการพิจา รณาเลื่อนเงินเดือนหัวหน้าสำนักงานจังหวัดและหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดซึ่งมีผลการปฏิบัติงานในระดับดีเด่น เพิ่มขึ้นจากการเลื่อนเงินเดือนกรณีปกติในอัตราไม่เกินร้อยละ ๑ ของฐานในการคำนวณ โดยกำหนดโควตาไม่เกินร้อยละ ๑๕ ของจำนวนหัวหน้าสำนักงานจังหวัดและหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด

๔.๒ การประมวลความคิดเห็นเกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารราชการจังหวัดด้วยกลไกการพิจารณาบำเหน็จความชอบ

๔.๒.๑ กลุ่มตัวอย่าง

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ๒ กลุ่ม ประกอบด้วย

(๑) กลุ่มผู้บริหารจังหวัด คือ ผู้ว่าราชการจังหวัด จำนวน ๑๒ คน ประกอบด้วย ผู้ว่าราชการจังหวัดกระบี่ ผู้ว่าราชการจังหวัดจันทบุรี ผู้ว่าราชการจังหวัดเชียงใหม่ ผู้ว่าราชการจังหวัดบุรีรัมย์ ผู้ว่าราชการจังหวัดปัตตานี ผู้ว่าราชการจังหวัดพิ ษณุโลก ผู้ว่าราชการจังหวัดมุกดาหาร ผู้ว่าราชการจังหวัดระยอง ผู้ว่าราชการจังหวัดลำปาง ผู้ว่าราชการจังหวัดสตูล ผู้ว่าราชการจังหวัดสุพรรณบุรี และผู้ว่าราชการจังหวัดอุดรธานี

(๒) กลุ่มหัวหน้าส่วนราชการ คือ หัวหน้าส่วนราชการผู้ที่ดำรงตำ แหน่งประเภทอำนวยการมาแล้วไม่น้อยกว่า ๑ ปี ในราชการส่วนภูมิภาค จำนวน ๑๒ คน และหัวหน้าส่วนราชการผู้ที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการมาแล้วไม่น้อยกว่า ๑ ปี ในราชการส่วนกลางซึ่งปฏิบัติหน้าที่ในจังหวัด จำนวน ๑๒ คน รวมทั้งสิ้น ๒๔ คน จากจังหวัดกระบี่ จังหวัดจั นทบุรี จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดบุรีรัมย์ จังหวัดปัตตานี จังหวัดพิษณุโลก จังหวัดมุกดาหาร จังหวัดระยอง จังหวัดลำปาง จังหวัดสตูล จังหวัดสุพรรณบุรี และจังหวัดอุดรธานี

โดยทั้ง ๑๒ จังหวัดซึ่งเป็นต้นสังกัดของกลุ่มตัวอย่างมีข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารราชการของจังหวัด ดังนี้

ตารางที่ ๒ แสดงข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารราชการของจังหวัด

จังหวัด	จำนวนส่วนราชการส่วนภูมิภาค	จำนวนส่วนราชการส่วนกลางในจังหวัด	จำนวนอำเภอ	ร้อยละเฉลี่ยผลการเบิกจ่ายงบพัฒนาจังหวัด๒๕๕๗-๒๕๕๙
กระบี่	๓๔	๖๒	๘	๙๙.๖๓
จันทบุรี	๓๔	๘๑	๑๐	๙๙.๓๐
เชียงใหม่	๓๔	๑๖๘	๒๕	๘๘.๖๓
บุรีรัมย์	๓๔	๕๑	๒๓	๙๙.๖๐
ปัตตานี	๓๓	๘๗	๑๒	๙๕.๕๕
พิษณุโลก	๓๔	๑๓๒	๙	๙๙.๘๓
มุกดาหาร	๓๓	๔๗	๗	๑๐๐.๐๐
ระยอง	๓๒	๔๙	๘	๙๖.๖๐

ตารางที่ ๒ แสดงข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารราชการของจังหวัด (ต่อ)

จังหวัด	จำนวนส่วนราชการส่วนภูมิภาค	จำนวนส่วนราชการส่วนกลางในจังหวัด	จำนวนอำเภอ	ร้อยละเฉลี่ยผลการเบิกจ่ายงบพัฒนาจังหวัด๒๕๕๗-๒๕๕๙
ลำปาง	๓๓	๙๙	๑๓	๘๗.๖๘
สตูล	๓๔	๙๒	๗	๙๙.๓๓
สุพรรณบุรี	๓๓	๘๒	๑๐	๑๐๐.๐๐
อุดรธานี	๓๔	๙๐	๒๐	๘๘.๓๖
รวม	๔๐๒	๑๐๔๐	๑๕๒	๑,๑๕๔.๕๑
เฉลี่ย	๓๓.๕๐	๘๖.๖๗	๑๒.๖๗	๙๖.๒๑

จากข้อมูลพื้นฐานการบริหารราชการจังหวัดดังตารางที่ ๒ จะเห็นได้ว่า ส่วนราชการในราชการส่วนภูมิภาคจะมีจำนวนอยู่ระหว่าง ๓๒-๓๔ ส่วนราชการ ในขณะที่จำนวนส่วนราชการในราชการบริหารส่วนกลางซึ่งมีสำนักงานตั้งอยู่ในจังหวัดมีจำน วนอยู่ระหว่าง ๔๗-๑๗๔ ส่วนราชการ หรือมีจำนวนเฉลี่ย ๘๗ ส่วนราชการ โดยจังหวัดเชียงใหม่เป็นจังหวัดที่มีส่วนราชการในราชการบริหารส่วนกลางที่มีที่ตั้งในจังหวัดมากที่สุด คือ ๑๖๘ และในจำนวนกลุ่มตัวอย่างจังหวัดมุกดาหารและจังหวัดสตูล เป็นจังหวัดที่มีจำนวนอำเภอน้อย ที่สุด คือ ๗ อำเภอ ส่วนจังหวัดเชียงใหม่เป็นจังหวัดที่มีจำนวนอำเภอมากที่สุด คือ ๒๕ อำเภอ

๔.๒.๒ ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารราชการจังหวัด

(๑) กลุ่มผู้บริหารจังหวัด

ตารางที่ ๓ แสดงความเห็นของกลุ่มผู้บริหารจังหวัดต่อปัญหาและอุปสรรคในการบริหารราชการจังหวัด

สภาพปัญหา	ปัญหาอุปสรรค		ลำดับความสำคัญของปัญหา				
	เป็น	ไม่เป็น	๑	๒	๓	๔	๕
๑. <u>ขาดเอกภาพการบริหารราชการ</u> : ในการบริหารราชการจังหวัดผู้ว่าราชการจังหวัดมีแต่หน้าที่ แต่ไม่มีอำนาจในการบริหาร เนื่องจากอำนาจในการบริหารเป็นของปลัดกระทรวง และอธิบดี ซึ่งมอบอำนาจให้ ผู้ว่าราชการจังหวัดปฏิบัติราชการแทน และเป็นการมอบเพียงบางส่วนมีการสงวนอำนาจไว้ ทำให้การบริหารขาดความคล่องตัว ขาดเอกภาพ	๑๒	-	๘	๓	๑	-	-

ตารางที่๓ แสดงความเห็นของกลุ่มผู้บริหารจังหวัดต่อปัญหาและอุปสรรคในการบริหารราชการจังหวัด(ต่อ)

สภาพปัญหา	ปัญหาอุปสรรค		ลำดับความสำคัญของปัญหา				
	เป็น	ไม่เป็น	๑	๒	๓	๔	๕
๒. <u>ขาดประสิทธิภาพในการบริหารงบประมาณ</u> เมื่อเปรียบเทียบงบประมาณ ระหว่าง งบส่วนราชการ (function) และงบพัฒนาจังหวัด รวมกับงบอุดหนุนท้องถิ่นแล้ว จะมีสัดส่วน โดยประมาณ อยู่ที่ ๙๐ : ๑๐ โดยงบส่วนราชการ นั้นจะเป็นการขับเคลื่อนพันธกิจส่วนราชการ ซึ่งอาจจะไม่ตรงกับความต้องการ /ปัญหาในพื้นที่ นอกจากนี้ จังหวัดจะไม่ค่อยทราบแผนงาน / โครงการที่ส่วนราชการมาดำเนินการในพื้นที่ และไม่มีอำนาจในการเสนอความเห็น และ/หรือการบูรณาการแผนงาน/โครงการ	๑๑	๑	๑	๕	๔	๑	-
๓. <u>การทับซ้อนของโครงสร้างการบริหารราชการ</u> : ในปัจจุบันมีการจัดตั้ง ส่วนราชการส่วนกลาง ในภูมิภาคเป็นจำนวนมาก เพื่อให้อำนาจในการบริหาร การบังคับบัญชาขึ้นตรงต่ออธิบดี ในขณะที่พันธกิจของหน่วยงานก็ยังคงเป็นงานบริการประชาชน และ พื้นที่ในการปฏิบัติงานยังจำกัดขอบเขตอยู่ภายในจังหวัดเช่นเดิม นอกจากนี้ การกระจายอำนาจและการถ่ายโอนภารกิจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในบางภารกิจไม่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่มีศักยภาพและความพร้อมในการดำเนินการ ภาระงานจึงต้องอยู่ที่จังหวัด	๑๑	๑	๑	๒	๒	๔	๒
๔. <u>การบริหารทรัพยากรบุคคลไม่สนับสนุนการบริหารราชการจังหวัด</u> : ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการส่วนภูมิภาค กำกับดูแล และประสานงานกับข้าราชการส่วนกลางหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐอื่นๆ แต่ผู้ว่าราชการจังหวัดไม่มีอำนาจและหน้าที่ในการพิจารณาความดี ความชอบและการดำเนินการทางวินัยแก่หัวหน้าส่วนราชการ รวมทั้งการย้ายหัวหน้าส่วนราชการและผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่ ส่งผลต่อประสิทธิภาพและความร่วมมือในการปฏิบัติงานพื้นที่ในภาพรวม	๑๐	๒	-	๒	๔	๔	-

ตารางที่๓ แสดงความเห็นของกลุ่มผู้บริหารจังหวัดต่อปัญหาและอุปสรรคในการบริหารราชการจังหวัด (ต่อ)

สภาพปัญหา	ปัญหาอุปสรรค		ลำดับความสำคัญของปัญหา				
	เป็น	ไม่เป็น	๑	๒	๓	๔	๕
๕. <u>ขาดการมีส่วนร่วมของประชาชนอย่างแท้จริง</u> : ในกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดแม้จะมีการเปิ ดโอกาสให้มีการรับฟังความคิดเห็นจากทุกภาคส่วน แต่ในข้อเท็จจริงกลุ่มต่างๆ ได้เข้ามามีส่วนร่วมค่อนข้างน้อย และความคิดเห็นหรือข้อเสนอในการพัฒนาจากภาคเอกชน ภาคประชาชนและภาคประชาสังคมได้รับการบรรจุในแผนพัฒนาจังหวัดค่อนข้างน้อย หรือ ไม่มีเลย ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากขาดกลไกการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง	๘	๔	๒	-	-	-	๖

จากตารางที่ ๓ แสดงให้เห็นว่า

(๑.๑) ผู้ว่าราชการจังหวัดทุกคนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นตรงกันว่า การขาดเอกภาพการบริหารราชการ เป็นปัญหาและอุปสรร คในการบริหารราชการจังหวัด ในขณะที่การขาดประสิทธิภาพในการบริหารงบประมาณ และ การทับซ้อนของโครงสร้างการบริหารราชการ มีกลุ่มตัวอย่างเห็นว่าเป็นปัญหาในการบริหารราชการจังหวัด จำนวน ๑๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๙๑.๖๗ โดยการขาดการมีส่วนร่วมของประชาชนอย่างแท้ จริง เป็นประเด็นที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นพ้องกันว่ามีปัญหาเพียง ๘ ตน คิดเป็นร้อยละ ๖๖.๖๗

(๑.๒) จากการจัดเรียงลำดับความสำคัญของปัญหาในการบริหารราชการจังหวัดพบว่า กลุ่มตัวอย่างจัดให้การขาดเอกภาพการบริหารราชการเป็นปัญหาที่มีความสำคัญ และมีผลกระทบต่อประ สิทธิภาพในการบริหาราชการจังหวัดในภาพรวม เป็นลำดับที่ ๑ ซึ่งมีผู้เห็นด้วยจำนวน ๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๖.๖๗ ในขณะที่ปัญหาการมีส่วนร่วมของประชาชนมีกลุ่มตัวอย่างจัดให้เป็นปัญหาที่มีความสำคัญเป็นลำดับที่ ๑ จำนวน ๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๖.๖๗ โดยการบริหารทรัพยากรบุคคลไม่สนับสนุนการบริหารราชการจังหวัด เป็นปัญหาที่ไม่มีกลุ่มตัวอย่างจัดให้เป็นปัญหาสำคัญอันดับ ๑ เลย

(๑.๓) ปัญหาในการบริหารราชการจังหวัดที่กลุ่มตัวอย่างจัดให้เป็นปัญหาที่มีความสำคัญ และ มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการบริหาราชการจังหวัดในภาพรวม ใน ๓ ลำดับแรก ได้แก่ (๑) การขาดเอกภาพการบริหารราชการ (๒) การขาดประสิทธิภาพในการบริหารงบประมาณ และ (๓) การบริหารทรัพยากรบุคคลไม่สนับสนุนการบริหารราชการจังหวัด

(๒) กลุ่มหัวหน้าส่วนราชการ

ตารางที่ ๔ แสดงความเห็นของกลุ่มหัวหน้าส่วนราชการ ต่อปัญหาและอุปสรรคในการบริหารราชการจังหวัด

สภาพปัญหา	ปัญหาอุปสรรค		ร้อยละของลำดับความสำคัญของปัญหา				
	เป็น	ไม่เป็น	๑	๒	๓	๔	๕
๑. <u>ขาดเอกภาพการบริหารราชการ</u> : ในการบริหารราชการจังหวัดผู้ว่าราชการจังหวัดมีแต่หน้าที่ แต่ไม่มีอำนาจในการบริหาร เนื่องจากอำนาจในการบริหารเป็นของปลัดกระทรวง และอธิบดี ซึ่งมอบอำนาจให้ผู้ว่าราชการจังหวัดปฏิบัติราชการแทน และเป็นการมอบเพียงบางส่วนมีการสงวนอำนาจไว้ ทำให้การบริหารขาดความคล่องตัว ขาดเอกภาพ	๑๕	๙	๘	๔	๒	๑	-
๒. <u>ขาดประสิทธิภาพในการบริหารงบประมาณ</u> เมื่อเปรียบเทียบงบประมาณระหว่าง งบส่วนราชการ (function) และงบพัฒนาจังหวัด รวมกับงบอุดหนุนท้องถิ่นแล้ว จะมีสัดส่วนโดยประมาณ อยู่ที่ ๙๐ : ๑๐ โดยงบส่วนราชการนั้นจะเป็นการขับเคลื่อนพันธกิจส่วนราชการ ซึ่งอาจจะไม่ตรงกับความต้องการ /ปัญหาในพื้นที่ นอกจากนี้ จังหวัดจะไม่ค่อยทราบแผนงาน/โครงการที่ส่วนราชการมาดำเนินการในพื้นที่ และไม่มีอำนาจในการเสนอความเห็น และ /หรือการบูรณาการแผนงาน/โครงการ	๑๕	๙	๖	๒	๓	๒	๒
๓. <u>การทับซ้อนของโครงสร้างการบริหารราชการ</u> : ในปัจจุบันมีการจัดตั้งส่วนราชการส่วนกลางในภูมิภาคเป็นจำนวนมาก เพื่อให้อำนาจในการบริหาร การบังคับบัญชาขึ้นตรงต่ออธิบดี ในขณะที่พันธกิจของหน่วยงานก็ยังคงเป็นงานบริการประชาชน และพื้นที่ในการปฏิบัติงานยังจำกัดขอบเขตอยู่ภายในจังหวัดเช่นเดิมนอกจากนี้การกระจายอำนาจและการถ่ายโอนภารกิจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในบางภารกิจไม่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่มีศักยภาพและความพร้อมในการดำเนินการภาระงานจึงต้องอยู่ที่จังหวัด	๑๙	๕	๓	๑๐	๔	๒	-

ตารางที่ ๔ แสดงความเห็นของกลุ่มหัวหน้าส่วนราชการ ต่อปัญหาและอุปสรรคในการบริหารราชการจังหวัด (ต่อ)

สภาพปัญหา	ปัญหาอุปสรรค		ร้อยละของลำดับความสำคัญของปัญหา				
	เป็น	ไม่เป็น	๑	๒	๓	๔	๕
๔. <u>การบริหารทรัพยากรบุคคลไม่สนับสนุนการ</u>	๑๔	๑๐	-	๓	-	๗	๔

<u>บริหารราชการจังหวัด</u> : ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการส่วนภูมิภาค กำกับดูแล และประสานงานกับข้าราชการส่วนกลางหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐอื่นๆ แต่ผู้ว่าราชก ารจังหวัดไม่มีอำนาจและหน้าที่ในการพิจารณาความดี ความชอบและการดำเนินการทางวินัยแก่หัวหน้าส่วนราชการ รวมทั้งการย้ายหัวหน้าส่วนราชการและผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่ ส่งผลต่อประสิทธิภาพและความร่วมมือในการปฏิบัติงานพื้นที่ในภาพรวม							
๕. <u>ขาดการมีส่วนร่วมของประชาชนอย่างแท้จริง</u> : ในกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดแม้จะมีการเปิดโอกาสให้มีการรับฟังความคิดเห็นจากทุกภาคส่วน แต่ในข้อเท็จจริงกลุ่มต่างๆ ได้เข้ามามีส่วนร่วมค่อนข้างน้อย และความคิดเห็นหรือข้อเสนอในการพัฒนาจากภาคเอกชน ภาคประชาชน และภาคประชาสังคมได้รับการบรรจุในแผนพัฒนาจังหวัดค่อนข้างน้อย หรือไม่มีเลย ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากขาดกลไกการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง	๑๙	๕	๔	๑	๙	๑	๔

จากผลการแสดงความคิดเห็นของหัวหน้าส่วนราชการ ต่อปัญหาและอุปสรรคในการบริหารราชการจังหวัดที่ปรากฏในตารางที่ ๔ พบว่า

(๒.๑) หัวหน้าส่วนราชการที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า การทับซ้อนของโครงสร้างการบริหารราชการ (ปัญหาที่ ๓) และการขาดการมีส่วนร่วมของประชาชนอย่างแท้จริง (ปัญหาที่ ๕) เป็นปัญหาในการบริหารราชการจั งหวัดมากที่สุด โดนมีกลุ่มตัวอย่างที่เห็นว่าเป็นปัญหา จำนวน ๑๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๗๙.๑๗ รองลงมาคือ การขาดเอกภาพการบริหารราชการ (ปัญหาที่ ๑) และการขาดประสิทธิภาพในการบริหารงบประมาณ (ปัญหาที่ ๒) เป็นประเด็นที่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าเป็นปัญหาใน การบริหารราชการจังหวัด จำนวน ๑๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๒.๕๐ ในขณะที่มีผู้เห็นว่าการบริหารทรัพยากรบุคคลไม่สนับสนุนการบริหารราชการจังหวัด (ปัญหาที่ ๔) เป็นปัญหาในการบริหารราชการจังหวัดเพียง ๑๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๘.๓๓

(๒.๒) ในการจัดเรียงลำดับความสำคัญของปัญหาในการบริหารราชการจังหวัดพบว่า กลุ่มตัวอย่างจัดให้การขาดเอกภาพการบริหารราชการ (ปัญหาที่ ๑) เป็นปัญหาที่มีความสำคัญและมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการบริหาราชการจังหวัดในภาพรวม เป็นลำดับที่ ๑

โดยมีกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วย จำนวน ๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๓.๓๓ ซึ่งการจัดให้การขาดเอกภาพการบริหารราชการเป็นปัญหาที่มีความสำคัญลำดับที่ ๑ นั้น สอดคล้องกับความเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ว่าราชการจังหวัด

(๓.๓) ปัญหาในการบริหารราชการจังหวัดที่กลุ่มตัวอย่างจัดให้เป็นปัญหาที่มีความสำคัญ และมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการบริหาราชการจังหวัดในภาพรวม ใน ๓ ลำดับแรก ได้แก่ (๑) ปัญหาที่ ๑ : การขาดเอกภาพการบริหารราชการ (๒) ปัญหาที่ ๕ : การขาดการมีส่วนร่วมของประชาชนอย่างแท้จริง และ (๓) ปัญหาที่ ๓ : การทับซ้อนของโครงสร้างการบริหารราชการ

กรณีพิจารณา ผลการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในภาพรวมที่มี ต่อปัญหาและอุปสรรคในการบริหารราชการจังหวัดพบว่า

ตารางที่๕ แสดงปัญหาและอุปสรรคในการบริหารราชการจังหวัด

สภาพปัญหา	ปัญหาอุปสรรค		ร้อยละของลำดับความสำคัญของปัญหา				
	เป็น (จำนวน (ร้อยละ))	ไม่เป็น (จำนวน (ร้อยละ))	๑	๒	๓	๔	๕
๑. การขาดเอกภาพการบริหารราชการ	๒๗ (๗๕.๐๐%)	๙ (๒๕.๐๐%)	๑๖	๗	๓	๑	๐
๒. การขาดประสิทธิภาพในการบริหารงบประมาณ	๒๖ (๗๒.๒๒%)	๑๐ (๗๗.๗๘%)	๗	๗	๗	๓	๒
๓. การทับซ้อนของโครงสร้างการบริหารราชการ	๓๐ (๘๓.๓๓%)	๖ (๑๖.๖๗%)	๔	๑๒	๖	๖	๒
๔. การบริหารทรัพยากรบุคคลไม่สนับสนุนการบริหารราชการจังหวัด	๒๔ (๖๖.๖๗%)	๑๒ (๓๓.๓๓%)	๐	๕	๔	๑๑	๔
๕. การขาดการมีส่วนร่วมของประชาชนอย่างแท้จริง	๒๗ (๗๕.๐๐%)	๙ (๒๕.๐๐%)	๖	๑	๙	๑	๑๐

จากตารางที่ ๕ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ทั้ง ๕ ปัญหา เป็นปัญหาในการบริหารราชการจังหวัด เนื่องจากมีร้อยละของการเห็นด้วยว่าเป็นปัญหามากกว่าร้อยละ๕๐ ทุกปัญหา โดยเห็นร่วมกันว่า การทับซ้อนของโครงสร้างการบริหารราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น เป็นปัญหาในการบริหารราชการมากที่สุด ๓๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๘๓.๓๓ รองลงมา คือ การขาดเอกภาพการบริหารราชการ และการขาดการมีส่วนร่วมของประชาชนอย่างแท้จริง ซึ่งมีผู้เห็นด้วยว่าเป็นปัญหาในการบริหารราชการจังหวัด จำนวน ๒๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๗๕.๐๐ โดย

ปัญหาการขาดเอกภาพการบริหารราชการ ได้รับการจัดลำดับให้เป็นปัญหาที่มีความสำคัญและส่ งผลต่อการบริหารราชการจังหวัดเป็นลำดับที่ ๑ มากที่สุด โดยมีกลุ่มตัวอย่างที่เห็นด้วย จำนวน ๑๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๙.๒๖ ของจำนวนผู้เห็นว่าการขาดเอกภาพการบริหารราชการเป็นปัญหาในการบริหารราชการจังหวัด

๔.๒.๓ การประเมินผลการปฏิบัติราชการ การบริหารวงเงินการเลื่ อนเงินเดือน การพิจารณาและการสั่งเลื่อนเงินเดือน

ตารางที่ ๖ แสดงความเห็นเกี่ยวผู้มีอำนาจ หน้าที่ ในการ ประเมินผลการปฏิบัติราชการ การบริหารวงเงินการเลื่อนเงินเดือน การพิจารณาและการสั่งเลื่อนเงินเดือน

การดำเนินการ	ส่วนภูมิภาค		ส่วนกลางในจังหวัด	
	หัวหน้าส่วนราชการ	เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน	หัวหน้าส่วนราชการ	เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน
(๑) การประเมินผลการปฏิบัติราชการ				
(๑.๑) ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้ประเมิน	-	-	-	-
(๑.๒) หัวหน้าส่วนราชการ/นายอำเภอเป็นผู้ประเมิน	-	๓๖	-	๓๖
(๑.๓) ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้เสนอความเห็น โดยอธิบดี/หัวหน้าส่วนราชการระดับกรมหรือเทียบเท่าเป็นผู้ประ	๓๖	-	๓๖	-
(๒) การบริหารวงเงินการเลื่อนเงินเดือน				
(๒.๑) ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้บริหารวงเงิน	-	๓๖	-	-
(๒.๒) อธิบดี/หัวหน้าส่วนราชการระดับกรมหรือเทียบเท่าเป็นผู้บริหารวงเงิน	๓๖	-	๓๖	๓๖
(๓) การพิจารณาและสั่งเลื่อนเงินเดือน				
(๓.๑) ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้พิจารณาและสั่งเลื่อนเงินเดือน	-	๓๖	-	-
(๓.๒) อธิบดี/ปลัดกระทรวง/หัวหน้ากลุ่มภารกิจเป็นผู้พิจารณาและสั่งเลื่อนเงินเดือน	๓๖	-	๓๖	๓๖

จากตารางที่ ๖ พบว่า กลุ่มตัวอย่างทุกคนมีความรู้และเข้าใจในบทบาท อำนาจและหน้าที่ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการ การบริหารวงเงินการเลื่อนเงินเดือน การพิจารณา และการสั่งเลื่อนเงินเดือนเป็นอย่างดี ดังนี้

(๑) อธิบดีหรือหัวหน้าส่วนราชการระดั บกรมซึ่งเป็นต้นสังกัดของหัวหน้าส่วนราชการทั้งในราชการบริหารส่วนภูมิภาค และราชการบริหารส่วนกลางซึ่งสำนักงานตั้งอยู่ในจังหวัด รวมทั้งนายอำเภอ จะเป็นผู้ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติราชการของหัวหน้าส่วนราชการ

และนายอำเภอ โดยผู้ว่าราชการจังหวั ดจะเป็นเพียงผู้ให้ข้อมูลเพื่อประกอบการพิจารณาของอธิบดีหรือหัวหน้าส่วนราชการจะดับกรมเท่านั้น

(๒) สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการตำแหน่งประเภทวิชาการ (ระดับปฏิบัติการ ระดับชำนาญการ และระดับชำนาญการพิเศษ) และประเภททั่วไป (ระดับปฏิบัติงาน ระดั บชำนาญงาน และระดับอาวุโส) ในสังกัดราชการบริหารส่วนภูมิภาค และราชการบริหารส่วนกลางซึ่งสำนักงานตั้งอยู่ในจังหวัดนั้น กลุ่มตัวอย่างทราบว่าเป็นอำนาจและหน้าที่ของหัวหน้าส่วนราชการนั้น

(๓) ผู้ว่าราชการจังหวัดจะเป็นผู้บริหารวงเงินในการเลื่อนเงินเดือนของข้าราช การตำแหน่งประเภทวิชาการ (ระดับปฏิบัติการ ระดับชำนาญการ และระดับชำนาญการพิเศษ) และประเภททั่วไป (ระดับปฏิบัติงาน ระดับชำนาญงาน และระดับอาวุโส) ในสังกัดราชการบริหารส่วนภูมิภาค ในขณะที่อธิบดีหรือหัวหน้าส่วนราชการระดับกรมจะเป็นผู้บริหารวงเงิน ในการเลื่อนเงินเดือนของหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด นายอำเภอ หัวหน้าส่วนราชการของราชการบริหารส่วนกลางซึ่งสำนักงานตั้งอยู่ในจังหวัด รวมทั้งข้าราชการตำแหน่งประเภทวิชาการ (ระดับปฏิบัติการ ระดับชำนาญการ และระดับชำนาญการพิเศษ) และประเภททั่วไป (ระดับปฏิบัติงาน ระดับชำนาญงาน และระดับอาวุโส) ในสังกัดราชการบริหารส่วนกลางซึ่งสำนักงานตั้งอยู่ในจังหวัด

(๔) ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้มีอำนาจในการพิจารณาและสั่งเลื่อนเงินเดือนข้าราชการตำแหน่งประเภทวิชาการ (ระดับปฏิบัติการ ระดับชำนาญการ และระดับชำนาญการพิเศษ) และประเภ ททั่วไป (ระดับปฏิบัติงาน ระดับชำนาญงาน และระดับอาวุโส) ในสังกัดราชการบริหารส่วนภูมิภาค แต่หากเป็นข้าราชการตำแหน่งประเภทวิชาการ (ระดับปฏิบัติการ ระดับชำนาญการ และระดับชำนาญการพิเศษ) และประเภททั่วไป (ระดับปฏิบัติงาน ระดับชำนาญงาน และระดับอาวุโส) ในสังกัดราชการบริหารส่วนกลางซึ่งสำนักงานตั้งอยู่ในจังหวัดนั้น อำนาจในการพิจารณาและสั่งเลื่อนเงินเดือนเป็นของอธิบดี หรือหัวหน้าส่วนราชการระดับกรมต้นสังกัด

(๕) สำหรับการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนหัวหน้าส่วนราชการทั้งในราชการบริหารส่วนภูมิภาค และราชการบริหารส่วนกลางซึ่ งสำนักงานตั้งอยู่ในจังหวัด รวมทั้งนายอำเภอ นั้นเป็นอำนาจของอธิบดี หรือหัวหน้าส่วนราชการระดับกรมต้นสังกัด โดยปลัดกระทรวง หรือหัวหน้ากลุ่มภารกิจจะเป็นผู้ลงนามในคำสั่งเลื่อนเงินเดือน

๔.๒.๔ การเลื่อนเงินเดือนกรณีพิเศษ

ตามที่คณะรัฐมนตรีได้ เห็นชอบให้ผู้ว่าราชการจังหวัดสามารถพิจารณาเลื่อนเงินเดือนหัวหน้าสำนักงานจังหวัดและหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดซึ่งมีผลการปฏิบัติงานใน

ระดับดีเด่นเพิ่มขึ้นจากการเลื่อนเงินเดือนกรณีปกติในอัตราไม่เกินร้อยละ ๑ ของฐานในการคำนวณ โดยกำหนดโควตาไม่เกินร้อยละ ๑๕ ของจำนวนหัวหน้าสำนักงานจังหวัดและหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดนั้น ปรากฏว่า

ตารางที่ ๗ แสดงการสั่งเลื่อนเงินเดือน กรณีพิเศษสำหรับ หัวหน้าสำนักงานจังหวัดและหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด

จังหวัด	จำนวนหัวหน้าสำนักงานจังหวัดและหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด	โควตาการเลื่อนเงินเดือนกรณีพิเศษ	จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เคยได้รับการเลื่อนเงินเดือนกรณีพิเศษ
กระบี่	๓๔	๕	๑
จันทบุรี	๓๔	๕	
เชียงใหม่	๓๔	๕	
บุรีรัมย์	๓๔	๕	๑
ปัตตานี	๓๓	๕	๑
พิษณุโลก	๓๔	๕	
มุกดาหาร	๓๓	๕	๑
ระยอง	๓๒	๕	๑
ลำปาง	๓๓	๕	๑
สตูล	๓๔	๕	
สุพรรณบุรี	๓๓	๕	
อุดรธานี	๓๔	๕	๑

จากข้อมูลในตารางที่ ๗ จะเห็นได้ว่า ในแต่ละจังหวัดจะมีจำนวนหัวหน้าสำนักงานจังหวัดและหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด อยู่ระหว่าง ๓๒ - ๓๔ คน ซึ่งเมื่อคำนวณโควตาการเลื่อนเงินเดือนกรณีพิเศษในจำนวนไม่เกิน ร้อยละ ๑๕ ของจำนวนหัวหน้าสำนักงานจังหวัดและหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดนั้น ปรากฏว่า ผู้ว่าราชการจังหวัดสามารถพิจารณาเลื่อนเงินเดือนหัวหน้าสำนักงานจังหวัดและหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดจำนวนประมาณ ๕ คน ต่อ

รอบการประเมิน และจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่เป็นหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด จำนวน ๑๒ คน พบว่า เป็นผู้เคยได้รับการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนกรณีพิเศษมาแล้ว จำนวน ๗ คน

๔.๒.๕ การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารราชการจังหวัดด้วยกลไกการพิจารณาบำเหน็จความชอบ

(๑) การเลื่อนเงินเดือนมีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ

ตารางที่ ๘ แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการเลื่อนเงินเดือนมีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ

	การเลื่อนเงินเดือนมีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ			
	เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ผู้ว่าราชการจังหวัด	๑๒	๑๐๐	๐	๐
หัวหน้าส่วนราชการ	๒๔	๑๐๐	๐	๐
รวม	๓๖	๑๐๐	๐	๐

จากการสัมภาษณ์ผู้ว่าราชการจังหวัดและหัวหน้าส่วนราชการพบว่า กลุ่มตัวอย่างทุกคนเห็นว่า การเลื่อนเงินเดือนมีของข้าราชการพลเรือนสามัญมีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ และการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารราชการจังหวัด

(๒) การให้ผู้ว่าราชการจังหวัดมีอำนาจในการพิจารณาบำเหน็จความชอบหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดและนายอำเภอจะทำให้การบริหารราชการจังหวัดมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับ การพิจารณาบำเหน็จความชอบหัวหน้าส่วน ราชการประจำจังหวัดและนายอำเภอ ในประเด็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารราชการ ผู้มีอำนาจในการพิจารณา และการเลื่อนเงินเดือนกรณีพิเศษ พบว่า

ตารางที่ ๙ แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อผู้มีอำนาจพิจารณาบำเหน็จความชอบหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดและนายอำเภอ

ผู้มีอำนาจในการพิจารณา	กลุ่มตัวอย่าง		
	ผู้บริหาร	หัวหน้าส่วนราชการ	รวม
๑. ผู้ว่าราชการจังหวัด	๑๐ (๘๓.๓๓%)	๑๓ (๕๔.๑๗%)	๒๓ (๖๓.๘๙%)
๒. ให้อธิบดี/หัวหน้าส่วนราชการต้นสังกัดเป็นผู้มีอำนาจ <u>แต่ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดสามารถเลื่อนเงินเดือนกรณีพิเศษ</u>	๒ (๑๖.๖๗%)	๘ (๓๓.๓๓%)	๑๐ (๒๗. ๗๘%)
๓. ไม่แสดงความคิดเห็น	- (๐%)	๓ (๑๒.๕๐%)	๓ (๘.๓๓%)
รวม	๑๒	๒๔	๓๖

ตารางที่ ๑๐ แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้มีอำนาจใน การพิจารณาบำเหน็จความชอบหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดและนายอำเภอ

ผู้มีอำนาจในการพิจารณา	ระดับความเห็น					ค่าเฉลี่ย	แปรผล
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด		
๑. ผู้ว่าราชการจังหวัด	-	๑	๕	๖	๑๑	๔.๑๗	มาก
๒. ให้อธิบดี/หัวหน้าส่วนราชการต้นสังกัดเป็นผู้มีอำนาจ <u>แต่ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดสามารถเลื่อนเงินเดือนกรณีพิเศษ</u>	๑	-	-	๖	๓	๔.๐๐	มาก

จากตารางที่ ๙ และ ๑๐ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ผู้ว่าราชการจังหวัดในฐานะผู้บังคับบัญชา และควบคุม กำกับดูแลการปฏิบัติราชการของหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดและนายอำเภอควรเป็นผู้มีอำนาจในการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนให้กับ หัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดและนายอำเภอ มีจำนวน ๒๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๓.๘๙ โดยมีความเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างที่มีความเห็นว่า ให้อธิบดี/หัวหน้าส่วนราชการ

ต้นสังกัดเป็นผู้มีอำนาจพิจารณาเลื่อนเงินเดือนให้ กับหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดและนายอำเภอตามเดิม แต่ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดสามารถเลื่อนเงินเดือนกรณีพิเศษ มีจำนวน ๑๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๗.๗๘ โดยมีความเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก

(๓) การให้ผู้ว่าราชการจังหวัดมีอำนาจในการพิจารณาบำเหน็จความชอบหัวหน้าส่วนราชการสังกัดราชการบริหารส่วนกลางซึ่งสำนักงานตั้งอยู่ในจังหวัดจะทำให้การบริหารราชการจังหวัดมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

ตารางที่ ๑๑ แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อผู้มีอำนาจ พิจารณาบำเหน็จความชอบหัวหน้าส่วนราชการสังกัดราชการบริหารส่วนกลางซึ่งสำนักงานตั้งอยู่ในจังหวัด

ผู้มีอำนาจในการพิจารณา	กลุ่มตัวอย่าง		
	ผู้บริหาร	หัวหน้าส่วนราชการ	รวม
๑. ผู้ว่าราชการจังหวัด	๖ (๕๐.๐๐%)	๔ (๑๖.๖๗%)	๑๐ (๒๗. ๗๘%)
๒. ให้อธิบดี/หัวหน้าส่วนราชการต้นสังกัดเป็นผู้มีอำนาจ <u>แต่ให้ผู้ว่าราช การจังหวัด สามารถเลื่อนเงินเดือนกรณีพิเศษ</u>	๖ (๕๐.๐๐%)	๒๐ (๘๓.๓๓%)	๒๖ (๗๒.๒๒%)
รวม	๑๒	๒๔	๓๖

ตารางที่ ๑๒ แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้มีอำนาจใน การพิจารณาบำเหน็จความชอบหัวหน้าส่วนราชการสังกัดราชการบริหารส่วนกลางซึ่งสำนักงานตั้งอยู่ในจังหวัด

ผู้มีอำนาจในการพิจารณา	ระดับความเห็น					ค่าเฉลี่ย	แปรผล
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด		
๑. ผู้ว่าราชการจังหวัด	-	-	๒	๑	๓	๔.๑๗	มาก
๒. ให้อธิบดี/หัวหน้าส่วนราชการต้นสังกัดเป็นผู้มีอำนาจ <u>แต่ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดสามารถเลื่อนเงินเดือนกรณีพิเศษ</u>	-	-	-	๓	๓	๔.๕๐	มากที่สุด

จากตารางที่ ๑๑ และ ๙ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ควรให้อธิบดี /หัวหน้าส่วนราชการต้นสังกัด เป็นผู้มีอำนาจพิจารณาเลื่อนเงินเดือนให้กับ หัวหน้าส่วนราชการสังกัดราชการบริหารส่วนกลางซึ่งสำนั กงานตั้งอยู่ในจังหวัด มีจำนวน ๒๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๗๒.๒๒ โดยมีความเห็นด้วยอยู่ในระดับมากที่สุด ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างที่มีความเห็นว่า ควรให้ผู้ว่าราชการจังหวัด เป็นผู้มีอำนาจพิจารณาเลื่อนเงินเดือนให้กับ หัวหน้าส่วนราชการสังกัดราชการบริหารส่วนกลางซึ่งสำนั กงานตั้งอยู่ในจังหวัด มีจำนวน ๑๐ คน คิดเป็น ร้อยละ ๒๗.๗๘ โดยมีความเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก

(๔) การให้ผู้ว่าราชการจังหวัดมีอำนาจในการพิจารณาบำเหน็จความชอบข้าราชการผู้ปฏิบัติงานในสังกัดราชการบริหารส่วนกลางซึ่งสำนักงานตั้งอยู่ในจังหวั ดจะทำให้การบริหารราชการจังหวัดมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

ตารางที่ ๑๓ แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อผู้มีอำนาจ พิจารณาบำเหน็จความชอบข้าราชการผู้ปฏิบัติงานในสังกัดราชการบริหารส่วนกลางซึ่งสำนักงานตั้งอยู่ในจังหวัด

ผู้มีอำนาจในการพิจารณา	กลุ่มตัวอย่าง		
	ผู้บริหาร	หัวหน้าส่วนราชการ	รวม
๑. ผู้ว่าราชการจังหวัด	๖ (๕๐.๐๐%)	๗ (๒๙.๑๗%)	๑๓ (๓๖.๑๑%)
๒. ให้อธิบดี/หัวหน้าส่วนราชการต้นสังกัดเป็นผู้มีอำนาจ แต่ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดสามารถเลื่อนเงินเดือนกรณีพิเศษ	๖ (๕๐.๐๐%)	๑๗ (๗๐.๘๓%)	๒๓ (๖๓.๘๙%)
รวม	๑๒	๒๔	๓๖

ตารางที่ ๑๔ แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้มีอำนาจใน การพิจารณาบำเหน็จความชอบข้าราชการ ผู้ปฏิบัติงานในสังกัดราชการบริหารส่วนกลางซึ่งสำนักงานตั้งอยู่ในจังหวัด

ผู้มีอำนาจในการพิจารณา	ระดับความเห็น					ค่าเฉลี่ย	แปรผล
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด		
๑. ผู้ว่าราชการจังหวัด	-	๑	๕	๓	๔	๓.๗๗	มาก
๒. ให้อธิบดี/หัวหน้าส่วนราชการต้นสังกัดเป็นผู้มีอำนาจ <u>แต่ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดสามารถเลื่อนเงินเดือนกรณีพิเศษ</u>	-	๑	๖	๑๒	๔	๓.๘๓	มาก

จากตารางที่ ๑๓ และ ๑๔ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ควรให้อธิบดี/หัวหน้าส่วนราชการต้นสังกัด เป็นผู้มีอำนาจพิจารณาเลื่อนเงินเดือนให้กับข้าราชการผู้ปฏิบัติงานในสังกัดราชการบริหารส่วนกลางซึ่งสำนักงานตั้งอยู่ในจังหวัด มีจำนวน ๒๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๓.๘๙ โดยมีความเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างที่มีความเห็นว่า ควรให้ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้มีอำนาจพิจารณาเลื่อนเงินเดือนให้กับข้าราชการผู้ปฏิบัติงานในสังกัดราชการบริหารส่วนกลางซึ่งสำนักงานตั้งอยู่ในจังหวัด มีจำนวน ๑๐ คน คิดเป็น ร้อยละ ๓๖.๑๑ โดยมีความเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก

๔.๒.๖ การจูงใจข้าราชการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารราชการจังหวัด

(๑) การจูงใจข้าราชการมีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารราชการจังหวัด

ตารางที่ ๑๕ แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการจูงใจข้าราชการมีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารราชการจังหวัด

กลุ่มตัวอย่าง	ระดับความเห็น					ค่าเฉลี่ย	แปรผล
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด		
๑. ผู้ว่าราชการจังหวัด	-	-	๑	๔	๗	๔.๕๐	มากที่สุด
๒. หัวหน้าส่วนราชการ	-	-	๑	๑๔	๙	๔.๓๓	มากที่สุด
รวม	-	-	๒	๑๘	๑๖	๔.๓๙	มากที่สุด

จากการสัมภาษณ์ผู้ว่าราชการจังหวัดและหัวหน้าส่วนราชการพบว่า กลุ่มตัวอย่างทุกคนเห็นว่า หากข้าราชการมีแรงจูงใจในการทำงานที่ดีแล้วจะส่งผลต่อความพยายามทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มกำลังความรู้ ความสามารถและทำงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จได้อันส่งผลให้การบริหารราชการจังหวัดมีประสิทธิภา พเพิ่มขึ้น โดยมีระดับความเห็นด้วยอยู่ในระดับมากที่สุด

(๒) การจูงใจข้าราชการด้วยปัจจัยที่เป็นตัวเงิน

ตารางที่ ๑๖ แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกัฟัจจัยที่เป็นตัวเงินสามารถจูงใจในการทำงานของข้าราชการ

กลุ่มตัวอย่าง	ระดับความเห็น					ค่าเฉลี่ย	แปรผล
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด		
๑. ผู้ว่าราชการจังหวัด	-	-	-	๙	๓	๔.๒๕	มากที่สุด
๒. หัวหน้าส่วนราชการ	-	-	-	๑๖	๘	๔.๓๓	มากที่สุด
รวม	-	-	-	๒๕	๑๑	๔.๓๑	มากที่สุด

จากตารางที่ ๑๖ จะเห็นได้ว่ากลุ่มตัวอย่างทุกคนเห็นว่า ปัจจัยที่เป็นตัวเงินเป็นปัจจัยที่สามารถจูงใจในการทำงานของข้าราชการในระดับมากที่สุด ซึ่งในจำนวนปัจจัยที่เป็นตัวเงินนำมากำหนดเป็นแรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการประกอบด้วย

ตารางที่ ๑๗ แสดงปัจจัยที่เป็นตัวเงินที่สามารถนำมาสร้างแรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการ

ปัจจัย	จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เห็นด้วย	ระดับความเห็น					ค่าเฉลี่ย	แปรผล
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด		
๑. เงินเดือน/ค่าตอบแทน	๓๖	-	-	๒	๒๑	๑๓	๔.๓๑	มากที่สุด
๒. ค่าล่วงเวลา	๒๔	-	-	๗	๑๒	๕	๓.๙๒	มาก
๓. เงินวิชาชีพ หรือเงินเพิ่มพิเศษเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ	๓๑	-	๑	๓	๑๗	๑๐	๔.๑๖	มาก

จากข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่เป็นตัวเงินที่สามารถนำมาสร้างแรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการ ในตารางที่ ๑๗ กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า เงินเดือนเป็นปัจจัยที่เป็นตัวเงินที่สามารถจูงใจในการทำงานของข้าราชการในระดับมากที่สุด (มีผู้เห็นด้วย ๓๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๐๐) รองลงมาคือเงินวิชาชีพหรือเงินเพิ่มพิเศษเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ (มีจำนวนผู้เห็นด้วย ๓๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๘๖.๑๑) และค่าล่วงเวลา (มีผู้เห็นด้วย ๒๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๖.๖๗) และกลุ่มตัวอย่างยังเห็นว่าปัจจัย เงินวิชาชีพหรือเงินเพิ่มพิเศษเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ และค่าล่วงเวลา เป็นปัจจัยที่สามารถจูงใจในการทำงานของข้าราชการในระดับมาก

(๓) การจูงใจข้าราชการด้วยปัจจัยที่ไม่เป็นตัวเงิน

ตารางที่ ๑๘ แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ไม่เป็นตัวเงินสามารถจูงใจในการทำงานของข้าราชการ

กลุ่มตัวอย่าง	ระดับความเห็น					ค่าเฉลี่ย	แปรผล
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด		
๑. ผู้ว่าราชการจังหวัด	-	-	๑	๖	๕	๔.๓๓	มากที่สุด
๒. หัวหน้าส่วนราชการ	-	-	๒	๑๕	๗	๔.๒๑	มากที่สุด
รวม	-	-	๓	๒๑	๑๒	๔.๒๕	มากที่สุด

จากตารางที่๑๘ จะเห็นได้ว่ากลุ่มตัวอย่างทุกคนเห็นว่า ปัจจัยที่ไม่เป็นตัวเงินเป็นปัจจัยที่สามารถจูงใจในการทำงานของข้าราชการในระดับมากที่สุด

ตารางที่ ๑๙ แสดงปัจจัยที่ไม่เป็นตัวเงินที่สามารถนำมาสร้างแรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการ

ปัจจัย	จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เห็นด้วย	ระดับความเห็น					ค่าเฉลี่ย	แปรผล
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด		
๑. การยกย่อง ชมเชย	๒๓	-	๒	๘	๑๐	๓	๓.๖๑	มาก
๒. การให้รางวัล	๒๓	๑	๖	๙	๔	๒	๒.๙๑	ปานกลาง

ตารางที่ ๑๙ แสดงปัจจัยที่ไม่เป็นตัวเงินที่สามารถนำมาสร้างแรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการ (ต่อ)

ปัจจัย	จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เห็นด้วย	ระดับความเห็น					ค่าเฉลี่ย	แปรผล
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด		
๓. ความมั่นคงในอาชีพ	๒๔	-	๖	๗	๘	๓	๓.๓๓	ปานกลาง
๔. ความก้าวหน้าในวิชาชีพ	๓๖	-	-	๔	๑๑	๒๑	๔.๔๗	มากที่สุด

จากตารางที่ ๑๙ พบว่าปัจจัยที่เป็นไม่ตัวเงินซึ่งสามารถนำมาสร้างแรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการ ได้เรียงลำดับตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เห็นด้วย ประกอบด้วย ความก้าวหน้าในวิชาชีพ การยกย่องชมเชย ความมั่นคงในอาชีพ และการให้รางวัลโดยมีกลุ่มตัวอย่างจำนวนมากถึง ๓๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๐๐ ที่เห็นว่า ความก้าวหน้าในวิชาชีพเป็นปัจจัยที่สามารถนำมาสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของข้าราชการพลเรือน และมีกลุ่มตัวอย่างเห็นว่า การยกย่องชมเชย หรือการให้รางวัล เป็นปัจจัยที่สามารถนำมาจูงใจในการปฏิบัติราชการรองลงมา ในระดับมาก โดยมีกลุ่มตัวอย่างที่เห็นด้วย จำนวน ๒๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๓.๘๙ ในขณะที่ปัจจัยการให้รางวัลและปัจจัยความมั่นคงในอาชีพ ซึ่งมีกลุ่มตัวอย่างที่เห็นด้วย จำนวน ๒๓ คน และ ๒๔ คน ตามลำดับ เป็นปัจจัยที่สามารถจูงใจในการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือน ในระดับปานกลาง

(๔) ผลจากการจูงใจการปฏิบัติราชการที่ดีของข้าราชการพลเรือน

ตารางที่ ๒๐ แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับผลจากการจูงใจการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือน

ปัจจัย	จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เห็นด้วย	ระดับความเห็น					ค่าเฉลี่ย	แปรผล
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด		
๑. ความพึงพอใจในงานที่รับผิดชอบ	๓๖	-	-	-	๒๐	๑๖	๔.๔๔	มากที่สุด
๒. ความพึงพอใจในองค์กร	๓๑	-	-	๒	๒๐	๙	๔.๔๓	มากที่สุด
๓. ความพึงพอใจในเพื่อนร่วมงาน	๒๙	-	-	๕	๑๗	๗	๔.๐๗	มาก

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพบว่า หากข้าราชการพลเรือนได้รับการจูงใจด้วยปัจจัยทั้งที่เป็นตัวเงินและปัจจัยที่ไม่เป็นตัวเงินอย่างเพียงพอแล้ว จะส่งผลต่อความพึงพอใจในงานที่รับผิดชอบ องค์กร และเพื่อนร่วมงาน ตามลำดับ โดยกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าแรงจูงใจที่ดีจะทำให้ข้าราชการมีความพึงพอใจในงานที่รับผิดชอบ และองค์กร ในระดับมากที่สุด โดยแรงจูงใจที่ดีจะทำให้ข้าราชการมีความพึงพอใจในเพื่อนร่วมงานในระดับมาก

๔.๓ ประสิทธิภาพในการบริหารราชการจังหวัด

๔.๓.๑ การบรรลุเป้าหมายในการบริหารราชการจังหวัด

กลุ่มตัวอย่างได้พิจารณาประสิทธิภาพในการบริหารราชการตามความสามารถในการบรรลุเป้าหมายในการบริหารราชการที่ดี ตามนัยมาตรา ๖ แห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ แล้ว เห็นว่า

ตารางที่ ๒๑ แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการบริหารราชการจังหวัด

ปัจจัย	จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เห็นด้วย	ระดับความเห็น					ค่าเฉลี่ย	แปรผล
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด		
๑. สร้างประโยชน์สุขของประชาชน	๓๖	-	-	๖	๑๑	๑๙	๔.๓๖	มากที่สุด
๒. เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ	๓๖	-	-	๓	๑๙	๑๔	๔.๓๑	มากที่สุด
๓. มีการใช้จ่ายงบประมาณอย่างคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ	๓๖	-	-	๗	๑๒	๑๗	๔.๒๘	มากที่สุด
๔. มีการปรับปรุงขั้นตอนการปฏิบัติงานโดยการลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินความจำเป็น	๓๖	-	๖	๑๓	๑๔	๓	๓.๓๙	ปานกลาง

ตารางที่ ๒๑ แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการบริหารราชการจังหวัด (ต่อ)

ปัจจัย	จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เห็นด้วย	ระดับความเห็น					ค่าเฉลี่ย	แปรผล
๕. มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์ สามารถตอบสนองนโยบายรัฐบาลและยุทธศาสตร์ชาติ	๓๖	-	๑	๑๘	๑๔	๓	๓.๕๓	มาก
๖. ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ	๓๖	-	-	๔	๒๐	๑๒	๔.๒๒	มากที่สุด
๗. มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ	๓๖	-	-	๕	๑๗	๑๔	๔.๒๕	มากที่สุด
๘. นำเอาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือสร้างนวัตกรรมใหม่เพื่อพัฒนางาน	๓๖	-	-	๑๓	๑๕	๘	๓.๘๖	มาก

จากตารางที่ ๒๑ กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า เป้าหมายที่สามารถบรรลุได้อย่างมีประสิทธิภาพ ๕ ลำดับแรก เรียงลำดับได้ดังนี้ (๑) การสร้างประโยชน์สุขของประชาชน (๒) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ (๓) มีประสิทธิภาพแล ะเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ (๔) มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ และ (๕) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ ส่วนการปรับปรุงขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินความจำเป็น เป็นเป้าหมาย ในการบริหารราชการจังหวัดที่สามารถบรรลุได้อย่างมีประสิทธิภาพน้อยที่สุดเมื่อเทียบกับทั้งแปดเป้าหมาย

๔.๓.๒ ข้อเสนอเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารราชการจังหวัด

กลุ่มตัวอย่างได้เสนอแนะแนวทางในการพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารราชการจังหวัด ดังนี้

(๑) สร้างกระบวนทัศน์ร่วมในการบริหารราชการโดยการกำหนดเป้าหมายรวมกับภาคประชารัฐ เสริมสร้างการรับรู้นโยบายรัฐบาล ยุทธศาสตร์การพัฒนาเชิงพื้นที่

(๒) ใช้ระบบการติดตามแบบมีส่วนร่วมและเป็นการตรวจประเมินเชิงแนะนำ เพื่อให้ขวัญและกำลังใจแก่ข้าราชการ

(๓) ใช้มาตรการทางกฎหมายควบคู่กับมาตรการทางสังคมในการบังคับใช้กฎหมายเพื่อแก้ไขปัญหาเกิดความยั่งยืน

(๔) ในการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนและการพัฒนาเชิงพื้นที่ ข้าราชการจะต้องรับฟังปัญหาและความต้องการของประชาชนผ่านช่องทางต่างๆ เพื่อนำมากำหนดเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนให้ตรงจุดปัญหาและมีการพัฒนาที่ตรงกับความต้องการ เพื่อสร้างการมีส่วนของภาคประชาชน

(๕) มีการบูรณาการทำงานในเชิง function และ area เข้าด้วยกันเพื่อมุ่งแก้ไขปัญหาของประชาชนให้บังเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้ นำรูปแบบก ารติดต่อสื่อสารและปฏิสัมพันธ์ในสองทางระหว่างภาครัฐ และภาคส่วนอื่นๆ (ภาคเอกชน ภาคประชาชน)

(๖) มุ่งสร้างการบริหารราชการตามหลักธรรมาภิบาล

บทที่ ๕
สรุปผลการศึกษา อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารราชการจังหวัดด้วยกลไกการพิจารณาบำเหน็จความชอบ สามารถสรุปผลการศึกษา อภิปรายผลและมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

๕.๑ สรุปผลการศึกษา

ในการศึกษา ผู้ศึกษาได้กำหนดวัตถุประสงค์และคำถามในการศึกษาไว้ประกอบด้วย

๕.๑.๑ วัตถุประสงค์

(๑) เพื่อศึกษารูปแบบ วิธีการในการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนของข้าราชการส่วนภูมิภาคและข้าราชการส่วนกลาง ซึ่งปฏิบัติงานในจังหวัด รวมทั้งปัญหาหรือผลกระทบต่อการบริหารราชการจังหวัดในอำนาจของผู้ว่าราชการจังหวัด

(๒) เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารราชการจังหวัดของผู้ว่าราชการจังห วัดด้วยกลไกการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนและการให้บำเหน็จความชอบอื่นๆ เพื่อจูงใจข้าราชการส่วนภูมิภาคและข้าราชการส่วนกลางซึ่งปฏิบัติงานในจังหวัด

๕.๑.๒ คำถามในการศึกษา

(๑) รูปแบบและวิธีการในการพิจารณาบำเหน็จความชอบของข้าราชการส่วนภูมิภาคและข้ าราชการส่วนกลาง ซึ่งปฏิบัติงานในจังหวัดเป็นอย่างไร และมีปัญหาหรือผลกระทบต่อการบริหารราชการจังหวัดในอำนาจของผู้ว่าราชการจังหวัดอย่างไร

(๒) หากการพิจารณาบำเหน็จความชอบของข้าราชการส่วนภูมิภาคและข้าราชการส่วนกลางซึ่งปฏิบัติงานในจังหวัดเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระท บต่อการบริหารราชการจังหวัดแล้ว เราสามารถนำมากำหนดเป็นกลไกในการสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นความสามารถของข้าราชการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารราชการจังหวัดได้หรือไม่

(๓) นอกจากการพิจารณาบำเหน็จความชอบโดยการเลื่อนเงินเดือนของข้าราชการส่ วนภูมิภาคและข้าราชการส่วนกลาง ซึ่งปฏิบัติงานในจังหวัด แล้ว มีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารราชการจังหวัดและหากจะเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารราชการจังหวัดจะสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นความสามารถข้าราชการอย่างไร

๕.๑.๓ สรุปผลการศึกษา

(๑) ในการบริหารราชการจังหวัดซึ่งมีข้าราชการทั้งสังกัดราชการบริหารส่วนภูมิภาค และราชการบริหารส่วนกลางซึ่งมีที่ตั้งสำนักงานอยู่ในจังหวัดนั้น ผู้ว่าราชการจังหวัดจะมีอำนาจและหน้าที่ในการพิจารณาให้บำเหน็จความชอบโดยการเลื่อนเงินเดือนให้กับข้าราชการตำแหน่งประเภทวิชาการ เฉพาะระดับปฏิบัติการ ระดับชำนาญการ ระดับชำนาญการพิเศษ และประเภททั่วไป ระดับปฏิบัติงาน ระดับชำนาญงาน และระดับอาวุโส เท่านั้น

ส่วนหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด หัวหน้าส่วนราชการ/หัวหน้าหน่วยงานในราชการส่วนกลางซึ่งสำนักงานตั้งอยู่ในจังหวัดและข้าราชการตำแหน่งประเภทวิชาการ เฉพาะระดับปฏิบัติการ ระดับชำนาญการ ระดับชำนาญการพิเศษ และประเภททั่วไป ระดับปฏิบัติงาน ระดับชำนาญงาน และระดับอาวุโส สังกัดส่วนกลางซึ่งสำนักงานตั้งอยู่ในจังหวัด อธิบดีหรือหัวหน้าส่วนราชการระดับกรมหรือเทียบเท่าซึ่งเป็นต้นสังกัดจะเป็นผู้พิจารณาให้บำเหน็จความชอบโดยการเลื่อนเงินเดือนให้กับข้าราชการดังกล่าว โดยผู้ว่าราชการจังหวัดจะเป็นเพียงผู้ให้ความเห็นประกอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด หัวหน้าส่วนราชการ/หัวหน้าหน่วยงานในราชการส่วนกลางซึ่งสำนักงานตั้งอยู่ในจังหวัด ต่ออธิบดีหรือหัวหน้าส่วนราชการระดับกรมหรือเทียบเท่าซึ่งเป็นต้นสังกัด

ข้าราชการพลเรือนสามัญยังมีโอกาสที่จะได้รับการพิจารณาให้บำเหน็จความชอบโดยการเลื่อนเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษนอกเหนือโควตาปกติ ใน ๒ กรณี

กรณีที่ ๑ สำหรับข้าราชการในราชการส่วนภูมิภาค และข้าราชการส่วนกลางที่สำนักงานตั้งอยู่ในจังหวัดซึ่งมีสิทธิได้รับการพิจารณาบำเหน็จความชอบ

๑) สำหรับผู้ปฏิบัติหน้าที่ต่อสู้เพื่อเอาชนะยาเสพติด และข้าราชการผู้อยู่ในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

๒) กำลังพลในสังกัด กอ.รมน. ภาค ๔

๓) ผู้ปฏิบัติงานในจังหวัดชายแดนภาคใต้ที่สังกัดจังหวัดและส่วนราชการต่างๆ ในการกำกับและประงานของ ศอ.บต.

๔) ผู้ปฏิบัติงานในศูนย์ประสานข่าวกรองแห่งชาติ (ศป.ช.) เฉพาะพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้

กรณีที่ ๒ สำหรับหัวหน้าสำนักงานจังหวัดและหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด ซึ่งผู้ว่าราชการจังหวัดมีอำนาจในการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนให้หัวหน้าสำนักงานจังหวัดและหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดซึ่งมีผลการปฏิบัติงานในระดับดีเด่น เพิ่มขึ้นจากการเลื่อนเงินเดือน

กรณีปกติในอัตราไม่เกินร้อยละ ๑ ของฐานในการคำนวณ โดยกำหนดโควตาไ ม่เกินร้อยละ ๑๕ ของจำนวนหัวหน้าสำนักงานจังหวัดและหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด

นอกจากการเลื่อนเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษนอกเหนือโควตาปกติดังกล่าวข้างต้นแล้ว ผู้ว่าราชการจังหวัดมีอำนาจในการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนหัวหน้าสำนักงานจังหวัดและหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดซึ่งมีผลการปฏิบัติงานในระดับดีเด่น เพิ่มขึ้นจากการเลื่อนเงินเดือนกรณีปกติในอัตราไม่เกินร้อยละ ๑ ของฐานในการคำนวณ โดยกำหนดโควตาไม่เกินร้อยละ ๑๕ ของจำนวนหัวหน้าสำนักงานจังหวัดและหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด ซึ่งจากการสัมภาษณ์พบว่าเป็นปัจจัยจูงใจการปฏิบัติราชการของสำนักงานจังหวัดและหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดที่ดี

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพบว่า ผู้ว่าราชการจังหวัดและหัวหน้าส่วนราชการทราบอำนาจหน้าที่ หลักเกณฑ์และวิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ การบริหารว งเงินเลื่อนเงินเดือน และการพิจารณาและสั่งเลื่อนเงินเดือนข้าราชการ ตามที่กฎหมายกำหนด ร้อยละ ๑๐๐

(๒) กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า ปัญหาสำคัญในการบริหารราชการจังหวัดประกอบด้วย ๕ ปัญหา เรียงตามลำดับความสำคัญได้ ดังนี้ (๒.๑) การทับซ้อนของโครงสร้างการบริหารราชการส่วนกลางส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น ร้อยละ ๑๐๐.๐๐ (๒.๒) การขาดเอกภาพการบริหารราชการ ร้อยละ ๗๕.๐๐ (๒.๓) การขาดการมีส่วนร่วมของประชาชนอย่างแท้จริง ร้อยละ๗๕.๐๐ (๒.๔) การขาดประสิทธิภาพในการบริหารงบประมาณ ร้อยละ ๗๒.๒๒ และ (๒.๕) การบริหาร ทรัพ ยากรบุคคลไม่สนับสนุนการบริหารราชการจังหวัด ร้อยละ ๖๖.๖๗ ถึงแม้ปัญหา การบริหาร ทรัพยากรบุคคลไม่สนับสนุนการบริหารราชการจังหวัด จะเป็นปัญหาที่ถูกจัดลำดับความสำคัญอยู่หลังสุดในจำนวนปัญหาสำคัญในการบริหารราชการจังหวัด แต่ จากการสัมภาษณ์ผู้ว่าราชการจังหวัดและหัวหน้าส่วนราชการพบว่า กลุ่มตัวอย่างทุกคนเห็นว่าการเลื่อนเงินเดือนของข้าราชการพลเรือนสามัญซึ่งเป็นกลไกหนึ่งในการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น เป็นปัจจัยที่สำคัญและมีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ และการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารราชการจังหวัด

(๓) จากการสัมภาษณ์ กลุ่มตัวอย่างเห็น มากที่สุด ว่า หากข้าราชการมีแรงจูงใจในการทำงานที่ดีแล้วจะส่งผลต่อความพึงพอใจใน (๓.๑) งานที่รับผิดชอบ ร้อยละ๑๐๐.๐๐ (๓.๒) องค์กร ร้อยละ ๘๖.๑๑ และ (๓.๓) เพื่อนร่วมงาน ร้อยละ ๘๐.๕๖ โดยกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าแรงจูงใจที่ดีจะทำให้ข้าราชการมีความพึงพอใจในงานที่รับผิดชอบและองค์กร ในระดับมากที่สุด โดยแรงจูงใจที่ดีจะทำให้ข้าราชการมีความพึงพอใจในเพื่อนร่วมงานในระดับมาก

(๔) ปัจจัยที่สามารถนำมาใช้ในการจูงใจข้าราชการพลเรื อนสามัญให้มีความพยายามทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มกำลังความรู้ ความสามารถและทำงานที่ได้รับมอบหมาย

ให้บรรลุผลสำเร็จเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพในการบริหารราชการจังหวัดนั้น ประกอบด้วยปัจจัยที่เป็นตัวเงินและปัจจัยที่ไม่เป็นตัวเงิน

(๔.๑) ปัจจัยที่เป็นตัวเงิน : กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า เงินเดือนเป็นปัจจัยที่สามารถจูงใจในการทำงานของข้าราชการในระดับมากที่สุด (มีผู้เห็นด้วย ๓๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๐๐) รองลงมาคือเงินวิชาชีพหรือเงินเพิ่มพิเศษเกี่ยวกับการปฏิบัติห น้าที่ราชการ (มีจำนวนผู้เห็นด้วย ๓๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๘๖.๑๑) และค่าล่วงเวลา (มีผู้เห็นด้วย ๒๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๖.๖๗) ซึ่งกลุ่มตัวอย่างเห็นว่าปัจจัยเงินวิชาชีพหรือเงินเพิ่มพิเศษเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ และค่าล่วงเวลา เป็นปัจจัยที่สามารถจูงใจในการทำงานของข้าราชการในระดับมาก

(๔.๒) ปัจจัยที่ไม่เป็นตัวเงิน : กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ปัจจัยที่ไม่เป็นตัวเงินที่สามารถนำมาสร้างแรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการ ได้เรียงลำดับ (๔.๒.๑) ระดับมากที่สุด คือ ความก้าวหน้าในวิชาชีพ กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยร้อยละ๑๐๐.๐๐ (๔.๒.๒) ระดับมาก คือ การยกย่อง ชมเชย กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยร้อยละ ๖๓.๘๙ และดับปานกลาง คือ ปัจจัยความมั่นคงในอาชีพ และปัจจัยการให้รางวัล ซึ่งมีกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยร้อยละ๖๖.๖๗ และ ๖๓.๘๙ ตามลำดับ

(๕) การเลื่อนเงินเดือนเพื่อจูงใจข้าราชการพลเรือนให้มี ความพยายามทำงานอย่างเต็มกำลังความรู้ ความสามารถ และบรรลุผลสำเร็จเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารราชการจังหวัดนั้น กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า

(๕.๑) การที่ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้มี อำนาจและหน้าที่ในการพิจารณาให้บำเหน็จความชอบโดยการเลื่อนเงินเดือนให้กับข้าราชการตำแหน่งประเภทวิชาการ เฉพาะระดับปฏิบัติการ ระดับชำนาญการ ระดับชำนาญการพิเศษ และประเภททั่วไป ระดับปฏิบัติงาน ระดับชำนาญงาน และระดับอาวุโส ซึ่งเป็นไปตามกฎหมายและแนวทางปฏิบัติเดิมนั้นมีความเหมาะสมดีแล้ว

(๕.๒) ผู้ว่าราชการจังหวัดในฐานะผู้บังคับบัญชาที่ควบคุม กำกับดูแลการปฏิบัติราชการของหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดและนายอำเภอควรเป็นผู้มีอำนาจในการ พิจารณาเลื่อนเงินเดือนให้กับ หัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดและนายอำเภอ ร้อยละ ๖๓.๘๙ โดยเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก แต่มีกลุ่มตัวอย่างที่เห็นแย้งว่าควร ให้อธิบดี /หัวหน้าส่วนราชการต้นสังกัด เป็นผู้มีอำนาจพิจารณาเลื่อนเงินเดือนให้กับหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดและนายอำเภอตามเดิมแต่ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดสามารถเลื่อนเงินเดือนกรณีพิเศษ ร้อยละ ๒๗.๗๘ ซึ่งเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก

(๕.๓) สำหรับการเลื่อนเงินเดือนให้กับ หัวหน้า ส่วนราชการสังกัดราชการบริหารส่วนกลางซึ่งสำนักงานตั้งอยู่ในจังหวัดนั้น เห็นว่าควรให้อธิบดี/หัวหน้าส่วนราชการต้นสังกัดเป็นผู้มีอำนาจพิ จารณาเลื่อนเงินเดือน แต่ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดสามารถเลื่อนเงินเดือนกรณีพิเศษเพิ่มเติมจากโควตาปกติที่อธิบดี /หัวหน้าส่วนราชการต้นสังกัด ร้อยละ ๗๒.๒๒ โดยเห็นด้วยอยู่

ในระดับมากที่สุด ในขณะที่เห็นว่าควร ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้มีอำนาจพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ร้อยละ ๒๗.๗๘ โดยเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก

(๕.๔) นอกจากนี้ในการเลื่อนเงินเดือนให้กับข้าราชการผู้ปฏิบัติงานสังกัดราชการบริหารส่วนกลางซึ่งสำนักงานตั้งอยู่ในจังหวัด (ตำแหน่งประเภทวิชาการ เฉพาะระดับปฏิบัติการ ระดับชำนาญการ ระดับชำนาญการพิเศษ และประเภททั่วไป ระดับปฏิบัติงาน ระดับชำนาญงาน และระดับอาวุโส) นั้น กลุ่มตัวอย่าง เห็นว่าควรให้อธิบดี/หัวหน้าส่วนราชการต้นสังกัดเป็นผู้มีอำนาจพิจารณาเลื่อนเงินเดือนแต่ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดสามารถเลื่อนเงินเดือนกรณีพิเศษเพิ่มเติมจากโควตาปกติที่อธิบดี /หัวหน้าส่วนราชการต้นสังกัด ร้อยละ ๖๓.๘๙ โดยมีผู้ที่เห็นแย้งว่าควรให้ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้มีอำนาจพิจารณาเลื่อนเงินเดือนให้กับข้าราชการผู้ปฏิบัติงานในสังกัดราชการบริหารส่วนกลางซึ่งสำนักงานตั้งอยู่ในจังหวัด ร้อยละ ๓๖.๑๑

(๖) ถ้าวัดประสิทธิภาพในการบริหารราชการจากความสามารถในการบรรลุเป้าหมายในการบริหารราชการที่ดีตามนัยมาตรา ๖ แห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๔๖ แล้ว กลุ่มตัวอย่างได้แบ่งระดับความสามารถในการบรรลุเป้าหมายออกเป็น ๓ ระดับ ดังนี้

(๖.๑) ระดับมากที่สุด จำนวน ๕ เป้าหมาย ได้แก่ (๖.๑.๑) การสร้างประโยชน์สุขของประชาชน (๖.๑.๒) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ (๖.๑.๓) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ (๖.๑.๔) มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ และ (๖.๑.๕) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ

(๖.๒) ระดับมาก จำนวน ๒ เป้าหมาย ได้แก่ (๖.๒.๑) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทัน ต่อสถานการณ์สามารถตอบสนองนโยบายรัฐบาลและยุทธศาสตร์ชาติ และ (๖.๒.๒) นำเอาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือสร้างนวัตกรรมใหม่เพื่อพัฒนางาน

(๖.๓) ระดับปานกลาง จำนวน ๑ เป้าหมาย ได้แก่ การปรับปรุงขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินความจำเป็นมีการปรับปรุง

๕.๒ อภิปรายผลการศึกษา

จากผลการศึกษาดังกล่าวข้างต้นสามารถอภิปรายผลการศึกษาได้ ดังนี้

๕.๒.๑ การพิจารณาบำเหน็จความชอบของข้าราชการส่วนภูมิภาคและข้าราชการส่วนกลาง ซึ่งปฏิบัติงานในจังหวัด มีผลกระทบต่อการบริหารราชการจังหวัดในอำนาจของผู้ว่าราชการจังหวัด เนื่องจากเมื่อข้าราชการถูกกระตุ้นจากปัจจัยสร้างแรงจูงใจในระดับที่พอเหมาะแล้วจะทำให้ข้าราชการมีกำลังใจที่จะทำงานที่รับผิดชอบให้บรรลุผลสำเร็จ มีความผูกพันต่อองค์กร

และเพื่อนร่วมงาน ซึ่งตรงตามความเห็นสุพัตรา สุภาพ ที่ได้อธิบายถึงความสำคัญของแรงจูงใจต่อการบริหารที่จะกระทบต่อผลการปฏิบัติงานในการ (๑) ช่วยเสริมสร้างกำลังใจ ในการปฏิบัติงานให้แก่แต่ละบุคคลในองค์การ (๒) ช่วยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงานแก่ผู้ทำงาน (๓) ช่วยเสริมสร้างให้บุคคลกรในองค์การมีความจงรักภักดีต่อองค์การ (๔) ช่วยเสริมสร้างความสามัคคี ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของบุคคลและกลุ่มในองค์ก าร (๕) ช่วยให้การควบคุมดูแลการปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยความราบรื่น (๖) ช่วยให้เกิดความเชื่อถือ ศรัทธาในองค์การที่ทำงานอยู่ บุคลากรมีความรู้สึกว่ามั่นคงปลอดภัย (๗) ช่วยเสริมสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่ผู้ที่ทำงาน ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน และ (๘) ช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น[๘๒]

๕.๒.๒ การพิจารณาบำเหน็จความชอบของข้าราชการส่วนภูมิภาคและข้าราชการส่วนกลาง ซึ่งปฏิบัติงานในจังหวัด เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารราชการจังหวัดแล้ว สามารถนำมากำหนดเป็นปัจจัยหลักในการสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นความสามารถของข้าราชการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารราชการจังหวัดได้ กล่าวคือ ปัจจัยที่สามารถนำมาใช้ในการจูงใจข้าราชการพลเรือนสามัญให้ทำงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จประกอบด้วยปัจจัยที่เป็นตัวเงินและปัจจัยที่ไ ม่เป็นตัวเงิน โดยปัจจัยที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ เงินเดือน เงินวิชาชีพหรือเงินเพิ่มพิเศษเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ และค่าล่วงเวลา ในขณะที่ปัจจัยที่ไม่ใช่ตัวเงิน ได้แก่ ความก้าวหน้าในวิชาชีพ การยกย่องชมเชย ความมั่นคงในอาชีพ และการให้รางวัล ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวนั้นเป็นไปตามแนวคิดเรื่องสิ่งจูงใจของ สมพงษ์ เกษมสิน [๘๓] ที่ได้แบ่งสิ่งจูงใจออกเป็น ๒ ประเภท ได้แก่ (๑) สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน ได้แก่ (๑.๑) สิ่งจูงใจทางตรง คือ เงินเดือนหรือค่าจ้าง และ (๑.๒) สิ่งจูงใจทางอ้อม คือ บำเหน็จหรือผลประโยชน์ เกื้อกูลต่างๆ (๒) สิ่งจูงใจที่มิใช่เงินทองหรือสิ่งจูงใจที่จับต้องไม่ได้ ได้แก่ความพึงพอใจ ในงานสวัสดิการ หรือผลตอบแทนอื่นๆ ที่มิได้อยู่ในรูปแบบของเงินทองหรือมีลักษณะเป็นนามธรรม

เช่นเดียวกับ การแบ่งประเภทค่าตอบแทนที่นำมาใช้เป็นปัจจัยในการจูงใจของมันเดย์ และนู[๘๔] ที่ได้แบ่งประเภทค่าตอบแทน ออกเป็น ๒ ประเภท คือ (๑) ค่าตอบแทนในรูปแบบของตัวเงิน ประกอบด้วย (๑.๑) ค่าตอบแทนในรูปแบบของตัวเงินโดยตรง หมายถึงค่าตอบแทนที่ลูกจ้างได้รับจากนายจ้าง ได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส ค่านายหน้ าซึ่งเป็นค่าตอบแทนพิเศษตามผลงาน ค่าคุณวุฒิ หรือ ประสบการณ์ ค่าทำงานล่วงเวลา ค่าทำงานตามกะและค่าพาหนะขนส่ง (๑.๒) ค่าตอบแทนในรูปแบบของตัวเงินทางอ้อม หมายถึง ค่าตอบแทนที่ลูกจ้างได้รับตามกฎหมายที่

---

[๘๒] สุพัตรา สุภาพ. (๒๕๔๑). *เทคนิคการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: ธรรมนิติ. หน้า ๑๒๕-๑๒๖.

[๘๓] สมพงษ์ เกษมสิน. (๒๕๓๔). *การบริหารงานบุคคลแผนใหม่*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช. หน้า ๗๕-๗๖)

[๘๔] Mondy, R.W., & Noe, R.M.. (๒๐๐๕). *Human Resources Management* (๙th ed). Upper Saddle River, NJ : Prentice-Hall.

กำหนด ได้แก่ การประกันสังคม และการประกันการว่า งงาน รวมทั้ง ค่าตอบแทนที่องค์กรจัดให้กับพนักงาน ในช่วงวันหยุดประเพณี วันหยุดพักผ่อน วันลาป่วย ลาคลอดบุตรและผลประโยชน์อื่นๆ ได้แก่ ค่ารักษาพยาบาล การประกันชีวิต เงินบำเหน็จบำนาญ การทุพพลภาพสวัสดิการ อาหารกลางวัน เสื้อผ้า ที่อยู่อาศัย ศูนย์ดูแลเด็ก เงินช่วย เหลือบุตรและค่าเล่าเรียน และ(๒) ค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ในรูปของตัวเงิน ประกอบด้วยสภาพแวดล้อมในองค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงาน การยกย่องชมเชย การให้รางวัลหรือสิ่งจูงใจ มีโอกาสเลื่อนตำแหน่ง การมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น และกำหนดวัตถุประสงค์ของงาน และการมี ข้อมูลย้อนกลับสามารถเสนอข้อคิดเห็นปัญหาและแนวทางการแก้ไขการปฏิบัติงานได้อย่างอิสระ รวมไปถึงการที่พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน

นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับ บาร์นาร์ด[๘๕] ที่ได้กล่าวถึงปัจจัยที่จะส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ว่าประกอบด้วย (๑) ปัจจัยจูงใจที่เป็นวัตถุ ได้แก่ เงินและสิ่งของ รวมไปถึงความมั่นคงปลอดภัยและความสะดวกสบาย บุคลากรทุกคนในองค์การต้องการมาตรฐานการครองชีพที่ดีมีความมั่นคงปลอดภัย มีความสะดวกสบายพอสมควร ต้องการปัจจัยสี่ ไม่ต้องวิตกกังวลในเรื่องการเงิน มีการให้ค่ารักษ าพยาบาลเมื่อเจ็บป่วยและการมีการประกันสุขภาพ สิ่งเหล่านี้ย่อมทำให้คนงานไม่ต้องดิ้นรน ทำงานด้วยความสุขและมีความพอใจในงาน และ(๒) โอกาสของบุคคลที่ไม่เกี่ยวข้องกับวัตถุ ได้แก่ โอกาสที่บุคคลจะได้รับแตกต่างไปจากบุคคลอื่น เช่น การได้รับเกียรติ การได้รับอำนาจพิเศษส่วนตัว โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน รวมทั้งการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงานได้อย่างกว้างขวาง จะช่วยให้บุคลากรรู้สึกว่าตนเป็นคนสำคัญของหน่วยงานโดยเฉพาะหน่วยงานขนาดใหญ่ ความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญนี้ในทางพ ฤติกรรมองค์การ จัดว่าเป็นสิ่งที่ทุกคนย่อมปรารถนาได้รับการยอมรับหรือตระหนักคุณค่าว่ามีความสำคัญ ต้องการยอมรับว่างานของเขาได้ผลดี ต้องการคำชมเชย สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งกระตุ้นให้เขาเกิดความพอใจในงาน นอกจากนี้ สิ่งที่ส่งผลต่อการมีความพึงพอใจในงานของบุคลากร ยังได้แก่ ความรู้สึกเป็นเจ้าของ กล่าวคือ หากบุคลากรมีความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกิจการเขาจะผลิตสิ่งของอย่างดี มีความระมัดระวังเหมือนกับสิ่งนั้นเป็นของของตัวเอง องค์การควรสร้างให้ทุกคนมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์ก รโดยการให้โอกาสมีส่วนร่วมในกิจกรรม การให้พบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็น มีการวางแผนร่วมกัน เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะเสริมสร้างความรับผิดชอบงานและความรู้สึกเป็นเจ้าและภักดีต่อองค์กร

---

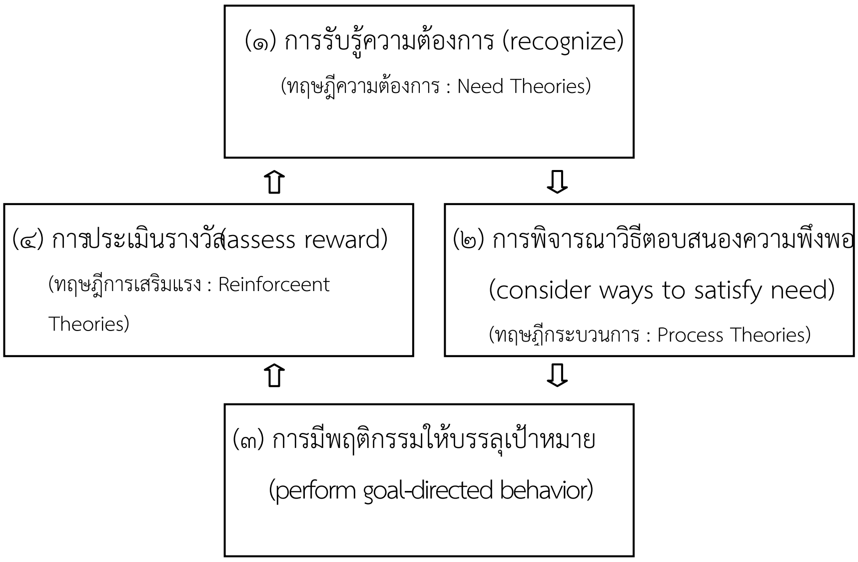
[๘๕] Barnard, C.I. (๑๙๗๔) *The functions of the Executive* (๓๐th Anniversary ed) Cambridge; MA: Harvard University. pp. ๑๔๒-๑๔๘.

ทั้งนี้ ในกระบวนการจูงใจข้าราชการพลเรือนให้ ทำงานอย่างเต็ม กำลังความรู้ความสามารถเพื่อให้งานที่รับผิดชอบบรรลุผลสำเร็จและเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพในการบริหารราชการจังหวัดนั้น นอกจากจะต้องถือปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องเป็นสำคัญแล้ว ผู้มีอำนาจในการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนเป็นบุคคลสำคัญที่ข้าราชการจะต้องเชื่อ ฟัง ปฏิบัติตามคำสั่งและนโยบายและรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มกำลังความสามารถ ซึ่งจากผลการศึกษาพบว่า (๑) ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้มีอำนาจเลื่อนเงินเดือนให้กับข้าราชการตำแหน่งประเภทวิชาการ เฉพาะระดับ ปฏิบัติการ ระดับชำนาญการ ระดับชำนาญการพิเศษ และประเภททั่วไป ระดับปฏิบัติงาน ระดับชำนาญงาน และระดับอาวุโส (๒) ผู้ว่าราชการจังหวัดควรเป็นผู้มีอำนาจในการ เลื่อนเงินเดือนให้กับหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดและนายอำเภอ (๓) อธิบดี/หัวหน้าส่วนราชการต้นสังกัด เป็นผู้พิจารณาเลื่อนเงินเดือนให้กับ หัวหน้าส่วนราชการสังกัดราชการบริหารส่วนกลางซึ่งสำนักงานตั้งอยู่ในจังหวัด แต่ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดสามารถเลื่อนเงินเดือนกรณีพิเศษเพิ่มเติมจากโควตาปกติที่อธิบดี / หัวหน้าส่วนราชการต้นสังกัดให้ และ (๔) อธิบดี/หัวหน้าส่วนราชการต้นสังกัดเป็นผู้พิจารณาเลื่อนเงินเดือ นให้กับข้าราชการผู้ปฏิบัติงานสังกัดราชการบริหารส่วนกลางซึ่งสำนักงานตั้งอยู่ในจังหวัด (ตำแหน่งประเภทวิชาการ เฉพาะระดับ ปฏิบัติการ ระดับชำนาญการ ระดับชำนาญการพิเศษ และประเภททั่วไป ระดับปฏิบัติงาน ระดับชำนาญงาน และระดับอาวุโส) แต่ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดสามารถเลื่อนเงินเดือนกรณีพิเศษเพิ่มเติมจากโควตาปกติที่อธิบดี/หัวหน้าส่วนราชการต้นสังกัดให้ได้

จากผลการศึกษาดังกล่าวข้างต้นพบว่า เมื่อข้าราชการมีความต้องการได้รับการเลื่อนเงินเดือนในอัตราที่สูงขึ้น (need) และทราบว่าหากทำงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผ ล สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดก็จะมีโอกาสได้รับการเลื่อนเงินเดือนในอัตราที่สูงขึ้น ข้าราชการก็จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ทุ่มเท ตั้งใจ เสียสละทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มกำลังความรู้ความสามารถ ทำให้งานประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพตรงตามเป้าหมายที่กำหนด ปฏิบัติ ตนอยู่ในระเบียบแบบแผนของทางราชการ ทำตนให้เป็นที่ยอมรับจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อแสดงให้ผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้มีอำนาจในการเลื่อนเงินเดือน (ปกติ) หรือการเลื่อนเงินเดือนกรณีพิเศษ ประจักษ์ในผลงานและความสามารถ และเลื่อนเงิน เดือนให้สูงขึ้น ซึ่งเป็นไปตาม กระบวนการพื้นฐานของการจูงใจ (basic model of motivation) ของโบวี[๘๖]

---

[๘๖] Bovee. (/๙๙๓). อ้างถึงในศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (๒๕๔๒). *องค์การและการจัดการฉบับสมบูรณ์*. กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มไซกซ์. หน้า ๔๐๗.



ภาพที่ ๖ พื้นฐานของการจูงใจ (basic model of motivation)

๕.๒.๓ นอกจากปัจจัยการพิจารณาบำเหน็จความชอบโดยการเลื่อนเงินเดือนของข้าราชการที่ สามารถนำมากำหนดเป็นปัจจัยในการสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นความสามารถของข้าราชการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารราชการจังหวัดแล้ว ยังมีปัจจัย ที่สามารถนำมาใช้ในการสร้างแรงจูงใจได้ ประกอบด้วย

(๑) ความก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งในการทำงานคนส่วนใหญ่ต้องการที่ความเจ ริญก้าวหน้าในตำแหน่ง หน้าที่และอาชีพของตน ซึ่งจากการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นว่าความก้าวหน้าในวิชาชีพเป็นปัจจัยที่สามารถสร้างแรงจูงใจให้ข้าราชการปฏิบัติราชการให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด หากผู้ว่าราชการจังหวัดสามารถสนับสนุนให้ข้าราชการในจังหวัดมีความก้าวหน้า ได้เลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานในระดับที่สูงขึ้น ได้ดำรงตำแหน่งสำคัญก็จะทำให้ข้าราชการทำงานด้วยทุ่มเท ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของเรย์[๘๗] ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบภายใน (ปัจจัยจูงใจ) กับองค์ประกอบภายนอก (ปัจจัยค้ำจุน) กับความพึงพอใจในงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายกิจการนักศึกษาในวิทยาลัยชุมชน ซึ่งพบว่า โอกาสก้าวหน้า เป็นองค์ประกอบของการสร้างแรงจูงใจและความพึงพอใจในงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายกิจการนักศึกษา เช่นเดียวกับผลการวิจัยของเมอร์เรย์ [๘๘] ที่ได้ศึกษาแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอกที่มีผลต่อ

---

[๘๗] Ray, D. S.. (๑๙๘๗). *A study of motivation factors of elementary school teacher in metropolitan public school system*. Dissertation Abstracts International, ๔๘ (๑), p. ๒๔-A.

[๘๘] Murray, K. H. (๑๙๘๘). *Intrinsic, extrinsic, and contextual work variables influencing job satisfaction turnover among registered nurses in selcted new jersey hospitals*. Dissertation Abstracts International, ๔๙(๑๑), ๓๒๒๕–A.

ความพึงพอใจในงานและการเปลี่ยนงานของพยาบาลในโรงพยาบาลนิวเจอร์ซีที่พบว่า ความก้าวหน้าของงานที่ทำ เป็น องค์ประกอบของความพึงพอใจในงานพยาบาล และสอดคล้องกับผลการวิจัยของวัชราภรณ์ มณีวงษ์[๘๙] ซึ่งศึกษาแรงจู งใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายบริการโดยจำแนกตามสายงานของบุคลากร และประสบการณ์ในการทำงาน ตามทฤษฎีแรงจูงใจของอัลเดอร์เฟอร์ ๓ ด้าน คือ ด้านความอยู่รอด ด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น และด้านความเจริญก้าวหน้า ผลการวิจัยพบว่า ความเจริญก้าวหน้าเป็นปัจจัยหนึ่งในการสร้ างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

(๒) เงินวิชาชีพ เงินเพิ่มพิเศษเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ค่าล่วงเวลา การให้เงินวิชาชีพแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่มีต้องใช้ความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญ ในงานสูง และ/หรืองานในตำแหน่งที่ขาดแคลน และ /หรือต้องมีใบ ประกอบวิชาชีพ การให้เงินเพิ่มพิเศษที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เช่น เงินเพิ่มสำหรับตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษตำแหน่งนิติกร (พ.ต.ก.) และค่าล่วงเวลา เป็นค่าตอบแทนในการทำงานอย่างหนึ่งซึ่งเพิ่มเติมจากเงินเดือนที่ข้าราชการจะได้รับอันเนื่องมาจากการทำงาน ซึ่งอาจจะได้เป็นการถาวร หรือเป็นครั้งคราวก็ได้ขึ้นอยู่กับงานในปฏิบัติ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างเห็นว่า เป็นปัจจัยที่สามารถนำมาจูงใจข้าราชการในระดับมาก สอดคล้องกับผลการวิจัยของจุฑาลักษณ์ ลภาพรรณวิสุทธิ์ [๙๐] ที่ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) สาขาสำนักงานใหญ่สีลม พบว่า อายุ ระดับ การศึกษา ระยะเวลาในการทำงานที่แตกต่างกันมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงานต่างกัน และความพึงพอใจด้านเงินเดือนและสวัสดิการ มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมในการตั้งใจปฏิบัติงาน

(๓) การยกย่อง/ชมเชย การได้รับการยอมรับ เป็นหนึ่งในห้าขั้นของความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ตามทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ [๙๑] ที่ได้แบ่งความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์จากลำดับขั้นต่ำไปขั้นที่สูง (Hierachy of Need) เป็นลำดับ ๕ ขั้น คือ (๓.๑) ความต้องการทางร่างกาย (๓.๒) ความต้องการด้านความปลอดภัยและมั่นคง (๓.๓) ความต้องการทางสังคม (๓.๔) ความต้องการนับถือในตนเอง และ (๓.๕) ความต้องการที่จะได้เป็นตัวของตัวเองอย่างแท้จริง ซึ่งจากการศึกษาพบว่า การย กย่อง /ชมเชย และได้รับการยอมรับทั้งจากผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานแล้ว สามารถสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยเรื่ององค์ประกอบของแรงจูงใจของครูในโรงเรียนสอนศาสนาในลอสแองเจอร์ลิส

---

[๘๙] วัชราภรณ์ มณีวงษ์ . (๒๕๔๑). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคคลากรสายบริการมหาวิทยาลัยบูรพาและเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายบริการ.* ปริญญานิพนธปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

[๙๐] จุฑาลักษณ สภาพรรณวิสุทธิ์. (๒๕๕๐). ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ธนาคาร กรุงเทพ จำกัด (มหาชน) สาขาสำนักงานใหญ่สีลม. สารนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

[๙๑] Maslow, Abraham. (๑๙๗๐). *Motivation and Personnality*. New York: Harper and Row Publishers.

ของโอโกมากะ[๙๒] ที่พบว่า ปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจ คือ การได้รับการยอมรับนับถือจากชาวบ้านและกลุ่มคนที่ครูเข้าไปเผยแพร่ศาสนา

(๔) ความมั่นคงในอาชีพ เป็นปัจจัยหนึ่งที่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าสามารถสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการของข้าราชการได้ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับผลการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบภายใน (ปัจจัยจูงใจ) กับองค์ประกอบภายนอก (ปัจจัยค้ำจุน) กับความพึงพอใจในงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายกิจการนักศึกษาในวิทยาลัยชุมชนของเรย์[๙๓] ที่พบว่า เจ้าหน้าที่ฝ่ายกิจการนักศึกษาจะมีแรงจูงใจในงานที่มีความมั่นคง

(๕) การให้รางวัล เป็นสิ่งหนึ่งที่ตอบแทนผู้ปฏิบัติงานที่ทำงานจนบังเกิดผลสำเร็จอย่างดีซึ่งกลุ่มตัวอย่างเห็นว่าสามารถนำมาสร้างแรงจูงในการทำงานของข้าราชการได้ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของมัคคุเทศก์ที่จดทะเบียน ในเขตกรุงเทพมหานคร ณ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ของอัญชนา พันธุ์อรุณ[๙๔] ซึ่งพบว่า รางวัลในการทำงานมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงาน

๕.๒.๔ การประเมินประสิทธิภาพในการบริหารราชการจังหวัดจากเป้าหมายในการบริหารราชการที่ดีตามนัยมาตรา ๖ แห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๔๖ นั้น เป็นเป้าหมายการปฏิบัติราชการที่ข้าราชการทุกคนต้องยึดถือและพยายามปฏิบัติงานในหน้าที่และความรับผิดชอบเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้นให้ได้ และจากผลการศึกษาพบว่า ในการบริหารราชการจังหวัดนั้น เป้าหมายที่สามารถบรรลุผลสำเร็จมากที่สุด ๕ ลำดับแรก ประกอบด้วย (๑) การสร้างประโยชน์สุขของประชาชน (๒) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ (๓) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ (๔) มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ และ (๕) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ ซึ่งการกำหนดเป้าหมายและผลการศึกษาดังกล่าวข้างต้นสอดคล้องกับแนวคิดของทิพาวดี เมฆสวรรค์[๙๕] ที่ได้เสนอแนวคิดในการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารงานภาครัฐโดยศึกษาการปรับปรุงระบบราชการของต่างประเทศที่ได้รับการยอมรับว่าประสบความสำเร็จว่าประกอบด้วย (๑) ต้องกำหนดแนวทางและเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน โดยมุ่งการทำงานที่มีประสิทธิผล

---

[๙๒] Ogomaka, U. J.. (๑๙๘๖). *The factors which motivation California credentialed teacher to teach in Los Angeles archdiocesan high school*. Dissertation Abstracts International, ๔๖ (๑๒), p. ๓๕๖๓-A.

[๙๓] Ray, D. S.. (๑๙๘๗). *A study of motivation factors of elementary school teacher in metropolitan public school system*. Dissertation Abstracts International, ๔๘ (๑), p. ๒๔-A.

[๙๔] อัญชนา พันธุ์อรุณ. (๒๕๔๖). ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของมัคคุเทศก์ที่จดทะเบียน ในเขตกรุงเทพมหานคร ณ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

[๙๕] ทิพาวดี เมฆสวรรค์. (๒๕๓๘). อ้างแล้ว

ยึดถือผลสำเร็จ หรือผลสัมฤทธิ์ของงาน (results) เป็นหลักในการดำเนินงานโดยมุ่งที่ผลลัพธ์ (outcome) โดยมีการประเมินผล และวัดผลสำเร็จของงานอย่างเป็นรูปธรรมสามารถตอบสนองและสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าผู้มารับบริการ ปรับปรุงโครงสร้าง และระบบงานเพื่อยุบเลิกงานที่ซ้ำซ้อน โดยสร้างสรรค์กระบวนการทำงานใหม่ ลดขนาดกำลังคน เพื่อลดค่าใช้จ่ายขององค์กรด้านบุคคลากร มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจจากระดับบนสู่ระดับเจ้าหน้าที่ และ (๒) ระบบการบริหารงานที่จะยึดผลสำเร็จ ของงาน และผลลัพธ์ขององค์การเป็น หลักสำคัญในการดำเนินการรวมทั้งใช้มาตรการจูงใจและให้รางวัลตอบแทนแก่องค์กรที่ประสบความสำเร็จ

๕.๓ ข้อเสนอแนะ

๕.๓.๑ เนื่องจากรูปแบบและวิธีการในการพิจารณาบำเหน็จความชอบของข้าราชการส่วนภูมิภาคและข้าราชการส่วนกลาง ซึ่งปฏิบัติงานในจังหวัดซึ่ง เป็นปัจจัยหนึ่งที่สามารถนำมาสร้างแรงจูงใจเพื่อกระตุ้นความสามารถในการทำงานของข้าราชการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารราชการจังหวัดนั้น แตกต่างจากกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการเลื่อนเงินเดือน ดังนี้

(๑) อำนาจในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ การบริหารวงเงิน และการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดและนายอำเภอ ตามกฎหมายกำหนดให้เป็นของอธิบดีหรือหัวหน้าส่วนราชการต้นสังกัดเป็นผู้พิจารณาแล้วเสนอให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามนัยมาตรา ๕๗ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.๒๕๕๑ ประกอบกฎกระทรวงว่าด้วยกลุ่มภารกิจ พ.ศ.๒๕๔๕ และที่แก้ไขเพิ่มเติม พิจารณาลงนามในคำสั่งเลื่อนเงินเดือน แต่จากผลการศึกษาเห็นว่าหากจะเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารราชการจังหวัดแล้ว อำนาจในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ การบริหารวงเงิน และการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนของหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดและนายอำเภอควรเป็นของผู้ว่าราชการจังหวัดซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาในเชิงพื้นที่ เป็นผู้กำกับดูแลการปฏิบัติราชการตามนัยมาตรา ๕๔ และมาตรา ๕๗ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.๒๕๓๔ ดังนั้น หากจะนำเอาปัจจัยการให้บำเหน็จความชอบโดยการเลื่อนเงินเดือนมาใช้เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารราชการจังหวัดแล้ว จะต้องมีการเสนอ ก.พ. เพื่อปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการ ดังนี้

(๑.๑) การประเมินผลการปฏิบัติราชการ ตามนัยหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๑๒/ว ๒๐ ลงวันที่ ๓ กันยายน ๒๕๕๒ เรื่องหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ โดยให้ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติราชการของหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดและนายอำเภอ

(๑.๒) การบริหารวงเงินการเลื่อนเงินเดือน ตามนัยหนังสือสำนักงาน ก .พ. ที่ นร ๑๐๐๘.๑/ว ๒๘ ลงวันที่ ๒๒ ตุลาคม ๒๕๕๒ เรื่องการเลื่อนเงินเดือนข้าราชการตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.๒๕๕๑ โดยให้ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้บริหารวงเงินการเลื่อนเงินเดือนหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดและนายอำเภอ ทั้งนี้ ให้ส่วนราชการตัดยอดจำนวนคนและจำนวนเงินของหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดและนายอำเภอออกจากวงเงินการเลื่อนเงินเดือนของ ส่วนราชการ และเมื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนแล้วให้ส่งผลการพิจารณาให้กรมต้นสังกัดนำเสนอผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามนัยมาตรา ๕๗ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.๒๕๕๑ ประกอบกฎกระทรวงว่าด้วยกลุ่มภารกิจ พ .ศ.๒๕๔๕ และที่แก้ไขเพิ่มเติม พิจารณาลงนามในคำสั่งเลื่อนเงินเดือนตามผลการพิจารณาของผู้ว่าราชการจังหวัดต่อไป

(๒) ตามผลการศึกษาที่เห็นว่า อำนาจในการบริหารวงเงิน และการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนหัวหน้าส่วนราชการ และข้าราชการในสังกัดราชการบริหารส่วนกลางซึ่งมีที่ตั้งสำนักงานอยู่ในจังหวัดนั้น เ ป็นของอธิบดี /หัวหน้าส่วนราชการต้นสังกัด เป็นไปตามวิธีปฏิบัติเดิม แต่หากจะ นำผลการศึกษาที่เสนอให้ผู้ว่าราชการจังหวัดสามารถเลื่อนเงินเดือนกรณีพิเศษมาใช้เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารราชการจังหวัดแล้ว จะต้องเสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาเห็นชอบกำหนดให้ผู้ว่าราชการจังหวัดพิจารณาเลื่อนเงินเดือนหัวหน้าส่วนราชการ และข้าราชการในสังกัดราชการบริหารส่วนกลางซึ่งมีที่ ตั้งสำนักงานอยู่ในจังหวัดซึ่งมีผลการปฏิบัติงานในระดับดีเด่นในแต่ละจังหวัดเพิ่มขึ้นจากการเลื่อนเงินเดือนกรณี ปกติในอัตราไม่เกินร้อยละ ๑ ของฐานในการคำนวณ ในลักษณะเดียวกันกับมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ ๒ มีนาคม ๒๕๕๓ ที่เห็นชอบกำหนดให้ผู้ว่าราชการจังหวัดพิจารณาเลื่อนเงินเดือนหัวหน้าสำนักงานจังหวัดและหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด[๙๖]

๕.๓.๒ นอกจากการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของข้าราชการด้วยการเลื่อนเงินเดือนแล้ว ผู้ว่าราชการจังหวัดอาจนำปัจจัยอื่นๆ ซึ่งอยู่ภายใต้อำนาจหน้าที่ของผู้ว่าราชการจังหวัดมาใช้ในการสร้างแรงจูงใจ เช่น การสนับสนุนข้าราชการให้เจริญก้าวหน้าในหน้าที่ราชการ การยกย่อง ชมเชย หรือการให้รางวัล เป็นต้น

๕.๓.๓ ในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารราชการจังหวัดนั้น นอกจากการใช้มาตรการในการสร้างแรงจูงใจข้าราชการให้ปฏิบัติงานอย่างกระตือรือร้น ขยันขันแข็ง ทุ่มเทความรู้ ความสามารถ และพลังต่างๆ ที่มีอยู่ในตนเอง เพื่อทำให้งานในหน้าที่และความรับผิดชอบบรรลุ ผลสำเร็จและมีการ

---

[๙๖] สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี. “หนังสือ ด่วนที่สุด ที่ นร ๐๕๐๖/ว ๕๕,” ๕ มีนาคม ๒๕๕๓ “เรื่องการกำหนดโควตาการเลื่อนเงินเดือนในส่วนภูมิภาค”.

พัฒนางานให้ดีขึ้นไปเรื่อยๆ ด้วยความสนุกเป็นสุขและรู้สึกมั่นคงจากการปฏิบัติงานแล้ว อาจจะปรับปรุงรูปแบบการบริหารราชการให้มีประสิทธิภาพด้วยแนวทาง ดังนี้

(๑) สร้างกระบวนทัศน์ร่วมในการบริหารราชการโดยการกำหนดเป้าหมายรวมกับภาคประชารัฐ เสริมสร้างการรับรู้นโยบายรัฐบาล ยุทธศาสตร์การพัฒนาเชิงพื้นที่

(๒) ในการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนและการพัฒนาเชิงพื้นที่ ข้าราชการจะต้องรับฟังปัญหาและความต้องการของประชาชนผ่านช่องทางต่างๆ เพื่อนำมากำหนดเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนให้ตร งจุดปัญหาและมีการพัฒนาที่ตรงกับความต้องการ เพื่อสร้างการมีส่วนของภาคประชาชน รวมทั้งมีการบูรณาการเชิง function และ area

(๓)บริหารราชการตามหลักธรรมาภิบาล

บรรณานุกรม

กิติมา ปรีดีดิลก. (๒๕๒๙). *ทฤษฎีการบริหารองค์การ*. กรุงเทพฯ: ธนการพิมพ์.

คฑาวุธ พรหมาย น. (๒๕๔๕). *ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจกองตรวจ คนเข้าเมือง: ศึกษาเฉพาะกรณีข้าราชการตำรวจฝ่าย๑ ฝ่าย๒*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์), บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

จุฬาลักษณ สภาพรรณวิสุทธิ์ . (๒๕๕๐). ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) สาขาสำนักงานใหญ่สีลม . สารนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต , มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ชาญเดช วีรกุล. (๒๕๕๒). *ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับขวัญในการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดสำนักงาน การ ตรวจเงินแผ่นดินภูมิภาคที่ ๕ (จังหวัดอุบลราชธานี)*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต , สาขาการจัดการทั่วไป , บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลยราชภัฏอุบลราชธานี.

ดำรง ศรีอราม. (๒๕๔๓). *ความสัมพันธระหวางพฤติกรรมผูนำของผูบริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผูสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา ๑๒*. ปริญญานิพนธปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

ตันติมา ด้วงโยธา . (๒๕๔๐). *แรงจูงใจในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลจิตเวช สังกัดกรมสุขภาพจิต*. วิทยานิพนธศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

นฤมล กิตตะยานนท์. (๒๕๒๗). *พฤติกรรมในองค์การ*. กรุงเทพฯ: ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ทรงศักดิ์ ศรีกาฬสินธุ์. (๒๕๒๓). ความพึงพอใจในการทำงาน. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทร-วิโรฒ ประสานมิตร. หน้า ๒.

ทิพาวดี เมฆสวรรค์. (๒๕๓๘). *การส่งเสริมประสิทธิภาพในระบบราชการ*. กรุงเทพฯ.

ธงชัย สันติวงษ์. (๒๕๓๐). *การบริหารงานบุคคล*. (พิมพ์ครั้งที่ ๖). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์. (๒๕๔๕). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

พิเชษฐ สิชณรังสี. (๒๕๒๙). *แรงจูงใจในการเข้าไปมีส่วนร่วมทางการเมืองของผู้นำชุมชนไทย ศึกษากรณีผู้นำชุมชนเขตอำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม* . วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารจัดการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ภรณี กิร์ติบุตร. (๒๕๒๙). *การประเมินประสิทธิผลขององค์การ*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

มาโนช สุขฤกษ์ และคณะ. (๒๕๒๓). *จิตวิทยาอุตสาหกรรม.* กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

รัชดาภรณ์ เด่นพงศ์พันธ์. (๒๕๓๙), *ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กร.* วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิตสาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ระพี แก้วเจริญ และฑิตยา สุวรรณะชฎ. (๒๕๑๐). *การแบ่งเวลาปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนในระดับบริหารอาวุโส*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์สำนัก นายกรัฐมนตรี.

วัชราภรณ์ มณีวงษ์ วัชราภรณ. (๒๕๔๑). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคคลากรสายบริการมหาวิทยาลัย บูรพาและเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายบริการ.* ปริญญานิพนธปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (๒๕๓๘). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: วิสิทธิ์พัฒนา.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ . (๒๕๔๒). *องค์การและการจัดการฉบับสมบูรณ์* . กรุงเทพฯ : ธีระฟิล์มไซกซ์.

สถิต คำลาเลี้ยง (๒๕๔๔). *ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของช่างอากาศ ศึกษาเฉพาะกรณีกองการบินทหารเรือ* . วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์), มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

สมพงษ์ เกษมสิน. (๒๕๓๔). *การบริหารงานบุคคลแผนใหม่*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

สมยศ นาวีการ.(๒๕๔๔). *ทฤษฎีองค์การ* (พิมพ์ครั้งที่ ๔). กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.

สุชาดา สุขบำรุงศิลป์. (๒๕๕๓). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนวิศวกรรมแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี.* งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

สุพัตรา สุภาพ. (๒๕๔๑). *เทคนิคการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพยุคใหม่.* กรุงเทพฯ: ธรรมนิติ.

อรุณ รักธรรม (๒๕๒๒). *หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร* (พิมพ์ครั้งที่ ๒). กรุงเทพฯ ไทยวัฒนาพานิช

อัญชนา พันธุ์อรุณ. (๒๕๔๖). ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของมัคคุเทศก์ที่จดทะเบียนในเขตกรุงเทพมหานคร ณ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

“กฎ ก.พ.ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือน พ.ศ.๒๕๕๒,” ราชกิจจานุเบกษา เล่ม๑๒๖ ตอนที่ ๗๘ ก (๑๕ ตุลาคม ๒๕๕๒).

“กฎ กพ.ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือน(ฉบับที่ ๒) พ.ศ.๒๕๕๖,” ราชกิจจานุเบกษา เล่ม๑๓๐ ตอนที่ ๓๑ ก (๓ เมษายน๒๕๕๖),

“กฎกระทรวงว่าด้วยกลุ่มภารกิจ(ฉบับที่ ๒) พ.ศ.๒๕๔๖,” ราชกิจจานุเบกษา เล่ม๑๒๐ ตอนที่ ๙๖ ก (๓ ตุลาคม ๒๕๔๖).

“พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑,” ราชกิจจานุเบกษา เล่ม ๑๒๕ ตอนที่ ๒๒ ก (๒๕ มกราคม ๒๕๕๑).

“พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ ๗) พ.ศ.๒๕๕๐ ” *ราชกิจจานุเบกษา* . เล่ม ๑๒๔ ตอนที่ ๕๕ ก (๑๕ กันยายน ๒๕๕๐), หน้า ๔.

“พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.๒๕๓๔” *ราชกิจจานุเบกษา* เล่ม ๑๐๘ ตอนที่ ๑๕๖ ฉบับพิเศษ(๔ กันยายน ๒๕๓๔), หน้า ๓๑-๓๒.

สำนักงาน ก.พ.. “หนังสือ ที่ นร ๑๐๑๒/ว ๒๐,” ๓ กันยายน ๒๕๕๒ “เรื่องหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ”.

สำนักงาน ก.พ.. “หนังสือ ที่ นร ๑๐๐๘.๑/ว ๒๘,” ๒๒ ตุลาคม ๒๕๕๒ “เรื่องการเลื่อนเงินเดือนข้าราชการตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.๒๕๕๑”.

สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี. “หนังสือ ด่วนที่สุด ที่ นร ๐๕๐๖/ว ๑๙๓,” ๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๒ “เรื่องการเลื่อนเงินเดือนข้าราชการพลเรือนผู้ได้รับการพิจารณาบำเหน็จความชอบเป็นกรณีพิเศษนอกเหนือโควตาปกติ”.

สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี. “หนังสือ ด่วนที่สุด ที่ นร ๐๕๐๖/ว ๕๕,” ๕ มีนาคม ๒๕๕๓ “เรื่องการกำหนดโควตาการเลื่อนเงินเดือนในส่วนภูมิภาค”.

Argyle, M.. (๑๙๘๙). *The Social Psychology of work*. (๒nd ed.). Harmondsworth : Penguin.

Ayllon,T.. & Azrin, N.H.. (๑๙๖๕). *The measurement and reinforcement of behavior of psychotics*. Journal of the Experimental Analysis of Behavior.

Barnard, C.I. (๑๙๗๔) *The functions of the Executive* (๓๐th Anniversary ed) Cambridge; MA: Harvard University.

Bohlander, G., Snell, S & Sherman, A. (๒๐๐๑). *Managing Human Resources*. (๑๒th ed.) Ohio : South-Western College.

Carrel Carrell, M.R. et.al.. (๒๐๐๐). *Human Resources Management*. New York: Dryden Press

Chruden, H.J. & Sherman, A.W.. (๑๙๖๘). *Personnel Management (๓rd ed.)* Cincinati South Western.

Decenzo, David A. and Robbins, Stephen P.. (๒๐๐๒). *Human Resources Management*. (๗th ed.). New York: The Von Hoffman Press.

Deci, E.L.. (๑๙๗๕) *Intrinsic Motivation.* New York and London, Plenum Press.

Domjan, M.. (๑๙๙๖). *The Principles of Learning and Behavior*. Belmont, CA: Thomson /Wadsworth.

Herzberg, F.. (๑๙๕๙). *The motivation to Work*. New York : John Wiley, Sons.

Hoppock, R.. (๑๙๓๕). Job satisfaction. New York: Harper & Row.

Hoy, W.K. & Miskel, C.G.. (๑๙๘๒). *Educational Administration*. (๒nd ed). New York: Random House.

Gilmer,V.B.H.. (๑๙๙๖). *Industrial psychology*. (๒nd ed.) New York: McGraw-Hill.

Good, C.V.. (๑๙๗๓). *Dictionary of Education*. New York: McGraw-Hill.

Katz, Daniel, & Kahn, Robert L. (๑๙๗๘). *The social psychology of organization*. (๒nd ed.). New York: McGraw-Hill

Landy, Frank J. & Trumbo, Don A.. (๑๙๘๐). Psychology of work Behavior New York: Dorsey press.

Lindgren, H.. (๑๙๗๖). *Education Psychology in Classroom*. New York: John Willey & Son.

Locke,E.A.. (๑๙๙๒). *A university course in English grammar*. New York: Prentice Hall.

Luthan, F.. (๑๙๗๗). *Organizational behavior. (๒nd ed). Tokyo: McGraw-Hill.*

Maslow, Abraham. (๑๙๗๐). *Motivation and Personnality*. New York: Harper and Row Publishers.

McClelland, D.E.. (๑๙๖๑). *The Achieving Society*. New York: D. Van Nostrand.

Milkovich, G.T., & Newman, J.M.. (๒๐๐๕) *Compensation* (๘th ed) New York: McGraw-Hill.

Mitchell, T.R.. (๑๙๘๒) *People in organization : An introduction to organizational behavior.* (๒nd *ed). Tokyo: McGraw-Hill.*

Mondy, R.W., & Noe, R.M.. (๒๐๐๕). *Human Resources Management* (๙th ed). Upper Saddle River, NJ : Prentice-Hall

Murray, EJ.. (๑๙๖๑) *Every Employee a Management*. New York: McGraw-Hill.

Murray, K. H. (๑๙๘๘). *Intrinsic, extrinsic, and contextual work variables influencing job satisfaction turnover among registered nurses in selcted new jersey hospitals*. Dissertation Abstracts International, ๔๙(๑๑), ๓๒๒๕–A.

Negro, F.B. (๑๙๖๙) *Public Administration*. New York: McGraw-Hill.

Ogomaka, U. J.. (๑๙๘๖). *The factors which motivation California credentialed teacher to teach in Los Angeles archdiocesan high school*. Dissertation Abstracts International, ๔๖ (๑๒).

Pigors, P. & Myers, C.A.. (๑๙๘๑) *Personnel Administration* (๙th ed). Tokyo: McGraw-Hill.

Sanford, F.H. & Sman, L.W.. (๑๙๗๐). *Psychology*. (๓rd ed). Belmont: Books Cole.

Shermerhorn, J.R., Hunt,J.G. & Osborn, R.N. (๑๙๘๒). *Managing organization behavior. New York: John Wiley and Sons.*

Steer, R. W. & Porter, L.W.. (๑๙๗๙). *Motivation and work behavior*. (๓rd ed). New York: McGraw-Hill.

Ray, D. S.. (๑๙๘๗). *A study of motivation factors of elementary school teacher in metropolitan public school system*. Dissertation Abstracts International, ๔๘ (๑)

Roethlisberger, Fritz J. And William J. Dickson. (๑๙๘๙). “Management and the Worker” and “Human Relations and the Organization.” Selections from Management and the Worker.

Vroom, V.H.. (๑๙๗๐). *Work and Motivation.* New York: John Willey & Son.

Woolfolk A.E.. (๑๙๙๓). *Education Psychology*. ๕th Ed. Boston: Allyn & Bacon.

ภาคผนวก

แบบสัมภาษณ์

เรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารราชการจังหวัดด้วยกลไกการพิจารณาบำเหน็จความชอบ

(สำหรับผู้ว่าราชการจังหวัด)

---

๑. ข้อมูลบุคคล

๑.๑ ดำรงตำแหน่งผู้ว่าราชการจังหวัด เมื่อวันที่ ....

รวมระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง.............ปี.............เดือน

๑.๒ มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้ว่าราชการจังหวัด จำนวน..........จังหวัด

๒. ข้อมูลการบริหารราชการจังหวัด

๒.๑ จำนวนส่วนราชการ/หน่วยงานในราชการส่วนภูมิภาค .... แห่ง

๒.๒ จำนวนส่วนราชการ/หน่วยงานในราชการส่วนกลางที่ตั้งในจังหวัด .... แห่ง

๒.๓ จำนวนอำเภอในจังหวัด .... แห่ง

๒.๔ จำนวนแผนงาน/โครงการ งบประมาณ และผลการเบิกจ่ายงบประมาณ <u>ตามแผนพัฒนาจังหวัด</u>

ปี	จำนวนแผนงาน/โครงการ	งบประมาณ (บาท)	ร้อยละของผลการเบิกจ่าย
๒๕๕๗			
๒๕๕๘			
๒๕๕๙			

๓. ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารราชการจังหวัด

<u>คำอธิบาย</u> ๓.๑ กรุณาตรวจสอบสภาพปัญหาและอุปสรรคที่ผู้ศึกษายกร่างขึ้นตาม (๑)-(๕) ว่าเป็นปัญหาในการบริหารราชการจังหวัดหรือไม่ หากท่านเห็นว่าเป็นปัญหาและอุปสรรคในการบริหารราชการจั งหวัด กรุณาทำเครื่องหมาย “ / ” ในช่อง “ใช่” หากเห็นว่าข้อความดังกล่าวไม่ใช่ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารราชการจังหวัด กรุณาทำเครื่องหมาย “ / ” ในช่อง “ไม่ใช่”

๓.๒ ในกรณีที่ท่านเห็นว่ามีปัญหาและอุปสรรคในการบริหารราชการจังหวัดนอกเหนือจากที่ผู้ศึกษาได้ยกร่า งตามข้อ (๑)-(๕) สามารถเพิ่มเติมประเด็นได้ในช่องว่างในข้อ (๖) และ (๗)

๓.๓ กรุณาเรียงลำดับความสำคัญประเด็นปัญหาและอุปสรรคมากที่สุดไปน้อยที่สุด โดยกำหนดให้ประเด็นมากที่สุดมีค่าเท่ากับ ๑ ไล่เรียงไปตามลำดับ

สภาพปัญหา	**ปัญหาอุปสรรค**		**ลำดับความสำคัญ**
	ใช่	**ไม่ใช่**	
(๑) <u>ขาดเอกภาพการบริหารราชการ</u> : ในการบริหารราชการจั งหวัด ผู้ว่าราชการจังหวัดมีแต่หน้าที่ แต่ไม่มีอำนาจในการบริหาร เนื่องจากอำนาจในการบริหาร เป็นของปลัดกระทรวง และ /หรืออธิบดี ซึ่งมอบอำนาจให้ผู้ว่าราชการจัง หวัดปฏิบัติราชการแทน และเป็นการมอบเพียงบางส่วนมีการสงวนอำนาจไว้ ทำให้การบริหารขาดความคล่องตัว ขาดเอกภาพ			

๓. ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารราชการจังหวัด (ต่อ)

สภาพปัญหา	ปัญหาอุปสรรค		ลำดับความสำคัญ
	ใช่	ไม่ใช่	
(๒) ขาดประสิทธิภาพในการบริหารงบประมาณ เมื่อเปรียบเทียบงบประมาณระหว่างงบส่วนราชการ (function) และงบพัฒนาจังหวัดรวมกับงบอุดหนุนท้องถิ่นแล้ว จะมีสัดส่วนโดยประมาณ อยู่ที่ ๙๐ : ๑๐ โดยงบส่วนราชการนั้นจะเป็นการขับเคลื่อนพันธกิจส่วนราชการ ซึ่งอาจจะไม่ตรงกับความต้องการ/ปัญหาในพื้นที่ นอกจากนี้ จังหวัดจะไม่ค่อยทราบแผนงาน /โครงการที่ส่วนราชการมาดำเนินการในพื้นที่ และไม่มีอำนาจในการเสนอความเห็น และ /หรือการบูรณาการแผนงาน/โครงการ			
(๓) การทับซ้อนของโครงสร้างการบริหารราชการ : ในปัจจุบันมีการจัดตั้งส่วนราชการส่วนกลางในภูมิภาคเป็นจำนวนมาก เพื่อให้อำนาจในการบริหาร การบังคับบัญชาขึ้นตรงต่ออธิบดี ในขณะที่พันธกิจของหน่วยงาน ก็ยังคงเป็นงานบริการประชาชน และพื้นที่ในการปฏิบัติงานยังจำกัดขอบเขตอยู่ภายในจังหวัดเช่นเดิม นอกจากนี้ การกระจายอำนาจและการถ่า ยโอนภารกิจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในบางภารกิจไม่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่มีศักยภาพและความพร้อมในการดำเนินการ ภาระงานจึงต้องอยู่ที่จังหวัด			
(๔) การบริหารทรัพยากรบุคคลไม่สนับสนุนการบริหารราชการจังหวัด : ผู้ว่าราช การจังหวัดเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการส่วนภูมิภาค กำกับดูแล และประสานงานกับข้าราชการส่วนกลางหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐอื่นๆ แต่ผู้ว่าราชการจังหวัดไม่มีอำนาจและหน้าที่ในการพิจารณาความดีความชอบและการดำเนินการทางวินัยแก่หัวหน้าส่วนราชการ รวมทั้งการย้ายหัวหน้าส่วนราชการและผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่ ส่งผลต่อประสิทธิภาพและความร่วมมือในการปฏิบัติงานพื้นที่ในภาพรวม			
(๕) ขาดการมีส่วนร่วมของประชาชนอย่างแท้จริง : ในกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดแม้จะมีการเปิดโอกาสให้มีการรับฟังความคิดเห็นจากทุกภาคส่วน แต่ในข้อเท็จจริงกลุ่มต่างๆ ได้เข้ามามีส่วนร่วมค่อนข้างน้อย และ ความคิดเห็นหรือข้อเสนอในการพัฒนาจากภาคเอกชน ภาคประชาชน และภาคประ ชาสังคมได้รับการบรรจุในแผนพัฒนาจังหวัดค่อนข้างน้อย หรือไม่มีเลย ทั้งนี้ อาจเนื่องมา จากขาดกลไกการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง			
(๖)			
(๗)			

๔. การประเมินผลการปฏิบัติราชการและการเลื่อนเงินเดือนข้าราชการ

<u>คำอธิบาย</u> กรุณาทำเครื่องหมาย “ / ” ในข้อที่ท่านเห็นว่าเป็นอำนาจของผู้ว่าราชการจังหวัด

การดำเนินการ	ส่วนภูมิภาค		ส่วนกลางในจังหวัด	
	หัวหน้าส่วนราชการ	เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน	หัวหน้าส่วนราชการ	เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน
๔.๑ <u>การประเมินผลการปฏิบัติราชการ</u>				
(๑) ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้ประเมิน	....	....	....	....
(๒) หัวหน้าส่วนราชการ/นายอำเภอเป็นผู้ประเมิน	....	....	....	....
(๓) ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้เสนอความเห็น อธิบดี/ปลัดกระทรวงเป็นผู้ประเมิน	....	....	....	....
๔.๒ <u>การบริหารวงเงินการเลื่อนเงินเดือน</u>				
(๑) ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้บริหารวงเงิน	....	....	....	....
(๒) อธิบดี/ปลัดกระทรวงเป็นผู้บริหารวงเงิน	....	....	....	....
๔.๓ การพิจารณาและสั่งเลื่อนเงินเดือน				
(๑) ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้พิจารณาและสั่งเลื่อนเงินเดือน	....	....	....	....
(๒) อธิบดี/ปลัดกระทรวงเป็นผู้พิจารณาและสั่งเลื่อนเงินเดือน	....	....	....	....

<u>หมายเหตุ</u> - “หัวหน้าส่วนราชการ ” หมายถึงข้าราชการประเภทอำนวยการ ทั้งนี้หมายความรวมถึงนายอำเภอด้วย

- “เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ” หมายถึงข้าราชการตำแหน่งประเภทวิชาการระดับชำนาญการพิเศษลงมา และข้าราชการตำแหน่งประเภททั่วไประดับอาวุโสลงมา

๕. การเลื่อนเงินเดือนกรณีพิเศษ

ตามมติคณะรัฐมนตรีเห็นชอบให้ผู้ว่าราชการจังหวัดมีอำนาจเลื่อนขั้นเงินเดือน ให้กับหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดที่มี ผลการปฏิบัติราชการ ไม่ต่ำกว่าระดับดี เพิ่มเติมเป็นกรณีพิเศษ (ร้อยละ ๑ ต่อคน) จำนวนร้อยละ ๑๕ ของหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดทั้งหมด ต่อรอบการประเมิน

๕.๑ จังหวัดของท่านมีหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด จำนวน .... คน

๕.๒ จังหวัดของท่านสามารถเลื่อนเงินเดือนกรณีพิเศษ (ต่อรอบการประเมิน) จำนวน .... คน

๖. การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารราชการจังหวัดด้วยกลไกการพิจารณาบำเหน็จความชอบ

<u>คำอธิบาย</u> กรุณาทำเครื่องหมาย “ / ” ในข้อที่ท่านเห็นด้วย

ประเด็นสอบถาม	ความคิดเห็น
๖.๑ ท่านคิดว่าการเลื่อนเงินเดือนมีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ	
๖.๒ การให้ผู้ว่าราชการจังหวัดมีอำนาจในการพิจารณา บำเหน็จความชอบ **<u>หัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดและนายอำเภอ</u>** จะทำให้การบริหารราชการจังหวัดมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น *<u>กรณีเห็นด้วยกรุณาตอบข้อ ๖.๕</u>*	
๖.๓ การให้ผู้ว่าราชการจังหวัดมีอำนาจในการพิจาร ณาบำเหน็จความชอบ **<u>หัวหน้าส่วนราชการ ส่วน กลางซึ่งปฏิบัติงานในจังหวัด</u>** จะทำให้การบริหารราชการจังหวัดมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น *<u>กรณีเห็นด้วยกรุณาตอบข้อ ๖.๖</u>*	
๖.๔ การให้ผู้ว่าราชการจังหวัดมีอำนาจในการพิจารณา บำเหน็จความชอบ **<u>เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ งานในสังกัดราชการบริหารส่วนกลางซึ่งปฏิบัติงานในจังหวัด</u>** จะทำให้การบริหารราชการจังหวัดมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น *<u>กรณีเห็นด้วยกรุณาตอบข้อ ๖.๗</u>*	

๖. การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารราชการจังหวัดด้วยกลไกการพิจารณาบำเหน็จความชอบ (ต่อ)

<u>คำอธิบาย</u> กรุณาทำเครื่องหมาย “ / ” ในค่าน้ำหนักที่ท่านเห็นด้วย เมื่อเปรียบเทียบสองแนวคิด โดย “๑” หมายถึงเห็นด้วยน้อยที่สุด ในขณะที่ “๕” หมายถึงเห็นด้วยมากที่สุด

<u>ตัวอย่างที่ ๑</u> กรณีเห็นด้วยกับแนวคิดที่ ๑ มากกว่าแนวคิดที่ ๒ และมีค่าคะแนนความเห็นด้วยอยู่ในระดับ ๓

แนวคิดที่ ๑	ระดับความคิดเห็น											แนวคิดที่ ๒
	๕	๔	๓	๒	๑	๐	๑	๒	๓	๔	๕	
การพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานขนาดใหญ่หรือมีพื้นที่ดำเนินการมากกว่าหนึ่งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรบรรจุอยู่แผนของส่วนราชการระดับกรม			/									องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีศักยภาพในการพัฒนา ระบบโครงสร้างพื้นฐาน และสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนในพื้นที่

<u>ตัวอย่างที่ ๒</u> กรณีเห็นด้วยกับแนวคิดที่ ๒ มากกว่าแนวคิดที่ ๑ และมีค่าคะแนนความเห็นด้วยอยู่ในระดับ ๔

แนวคิดที่ ๑	ระดับความคิดเห็น											แนวคิดที่ ๒
	๕	๔	๓	๒	๑	๐	๑	๒	๓	๔	๕	
สถานศึกษาในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการมีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่ได้มาตรฐาน										/		การกระจายอำนาจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรับผิดชอบเกี่ยวกับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถพัฒนาและยกระดับการศึกษาภาคบังคับ (๙ ปี) ให้สูงขึ้นและส่งเสริมให้นักเรียนได้เรียนในโรงเรียนใกล้บ้าน

๖.๕ การพิจารณาบำเหน็จความชอบของหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด

แนวคิดที่ ๑	ระดับความคิดเห็น											แนวคิดที่ ๒
	๕	๔	๓	๒	๑	๐	๑	๒	๓	๔	๕	
ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้มีอำนาจในการพิจารณาบำเหน็จความชอบของหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวั ด และนายอำเภอ												ให้อธิบดี/ปลัดกระทรวงเจ้าสังกัดเป็นผู้มีอำนาจในการพิจารณาบำเหน็จความชอบของหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด และนายอำเภอเช่นเดิม แต่ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดสามารถเลื่อนเงินเดือนกรณีพิเศษให้กับหัวหน้าส่วน ราชการประจำจังหวัด และนายอำเภอ

๖. การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารราชการจังหวัดด้วยกลไกการพิจารณาบำเหน็จความชอบ (ต่อ)

๖.๖ การพิจารณาบำเหน็จความชอบของหัวหน้าส่วนราชการส่วนกลางที่ปฏิบัติงานในจังหวัด

แนวคิดที่ ๑	ระดับความคิดเห็น											แนวคิดที่ ๒
	๕	๔	๓	๒	๑	๐	๑	๒	๓	๔	๕	
เพื่อความมีประสิทธิภาพในงาน ควรให้ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้มีอำนาจในการพิจารณาบำเหน็จความชอบของหัวหน้าส่วนราชการสังกัดส่วนกลางที่ปฏิบัติงานในจังหวัด												ให้อธิบดี/ปลัดกระทรวงเจ้าสังกัดเป็นผู้มีอำนาจในการพิจารณาบำเหน็ จความชอบของหัวหน้าส่วนราชการส่วนกลางที่ปฏิบัติงานในจังหวัดเช่นเดิม แต่ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดสามารถเลื่อนเงินเดือนกรณีพิเศษให้กับหัวหน้าส่วนราชการส่วนกลางที่ปฏิบัติงานในจังหวัดได้

๖.๗ การพิจารณาบำเหน็จความชอบของเจ้าหน้าที่ผู้ ปฏิบัติงานในสังกัดราชการบริหารส่วนกลางที่ปฏิบัติงานในจังหวัด

แนวคิดที่ ๑	ระดับความคิดเห็น											แนวคิดที่ ๒
	๕	๔	๓	๒	๑	๐	๑	๒	๓	๔	๕	
เพื่อความมีประสิทธิภาพในงาน ควรให้ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้มีอำนาจในการพิจารณาบำเหน็จความชอบของข้าราชการประเภทวิชา การและประเภททั่วไป ของส่วนราชการสังกัดส่วนกลางที่ปฏิบัติงานในจังหวัด												ให้อธิบดี/ปลัดกระทรวงเจ้าสังกัดเป็นผู้มีอำนาจในการพิจารณาบำเหน็จความชอบของข้าราชการประเภทวิชาการและประเภททั่วไป ของส่วนราชการสังกัดส่วนกลางที่ปฏิบัติงานในจังหวัดเช่นเดิม แต่ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดสามารถเลื่อนเงินเดือนกรณีพิเศษให้กับหัวหน้าส่วนราชการ ในสังกัดส่วนกลางที่ปฏิบัติงานในจังหวัดได้

๗. การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารราชการจังหวัดท่านคิดว่าควรกำหนดแรงจูงใจในการทำงานอย่างไร

<u>คำอธิบาย</u> กรุณาทำเครื่องหมาย " / " ในช่องที่ท่านเห็นด้วย

การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารราชการจังหวัด	ระดับความเห็น					
	ไม่เห็นด้วย	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
๗.๑ หากข้าราชการมีแรงจูงใจในการทำงานที่ดีแล้ว จะส่งผลต่อความพยายามทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มกำลังความ รู้ ความสามารถและทำงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จได้ (ถ้าเห็นด้วยกรุณาตอบข้อ ๗.๒-๗.๓ หากไม่เห็นด้วยกรุณาข้ามไปตอบข้อ ๗.๔)	....	....	....	....	....	....

๗. การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารราชการจังหวัดท่านคิดว่าควรกำหนดแรงจูงใจในการทำงานอย่างไร (ต่อ)

การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารราชการจังหวัด	ระดับความเห็น					
	ไม่เห็นด้วย	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
๗.๒ ปัจจัยที่<u>เป็นตัวเงิน</u>สามารถจูงใจข้าราชการในการทำงาน	....	....	....	....	....	....
(ถ้าเห็นด้ว ยกรุณาเลือกปัจจัยตามข้อ (๑) – (๔) ที่ท่านเห็นว่าสามารถนำมากำหนดเป็นแรงจูงใจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารราชการได้)						
(๑) เงินเดือน/ค่าตอบแทน	....	....	....	....	....	....
(๒) ค่าล่วงเวลา	....	....	....	....	....	....
(๓) เงินวิชาชีพ หรือเงินเพิ่มพิเศษเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ	....	....	....	....	....	....
(๔) อื่นๆ ระบุ...	....	....	....	....	....	....
๗.๓ ปัจจัยที่<u>ไม่เป็นตัวเงิน</u> สามารถจูงใจ ข้าราชการในการทำงาน	....	....	....	....	....	....
(ถ้าเห็นด้วยกรุณาเลือกปัจจัยตามข้อ (๑) – (๕) ที่ท่านเห็นว่าสามารถนำมากำหนดเป็นแรงจูงใจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารราชการได้)						
(๑) การยกย่อง ชมเชย	....	....	....	....	....	....
(๒) การให้รางวัล	....	....	....	....	....	....
(๓) ความมั่นคงในอาชีพ	....	....	....	....	....	....
(๔) ความก้าวหน้าในวิชาชีพ	....	....	....	....	....	....
(๕) อื่นๆ ระบุ...	....	....	....	....	....	....
๗.๔ หากข้าราชการมีความพึงพอใจในการทำงานที่ดีแล้วจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน	....	....	....	....	....	....
(ถ้าเห็นด้วยกรุณาเลือกปัจจัยตามข้อ (๑) – (๔) ที่ท่านเห็นว่าสามารถนำมากำหนดปัจจัยในการสร้างความพึงพอใจในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารราชการได้)						
(๑) ความพึงพอใจในงานที่รับผิดชอบ	....	....	....	....	....	....
(๒) ความพึงพอใจในสถานที่ทำงาน	....	....	....	....	....	....
(๓) ความพึงพอใจในเพื่อนร่วมงาน	....	....	....	....	....	....
(๔) อื่นๆ ระบุ...	....	....	....	....	....	....

๘. ประสิทธิภาพการบริหารราชการจังหวัด

ความสามารถของส่วนราชการในการดำเนินการ	ระดับของประสิทธิภาพ					
	ไม่มี	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
๘.๑ สร้างประโยชน์สุขของประชาชน						
๘.๒ เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ						

๘. ประสิทธิภาพการบริหารราชการจังหวัด (ต่อ)

ความสามารถของส่วนราชการในการดำเนินการ	ระดับของประสิทธิภาพ					
	ไม่มี	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
๘.๓ มีการใช้จ่ายงบประมาณอย่างคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ						
๘.๔ มีการปรับปรุงขั้นตอนการปฏิบัติงาน โดยการลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินความจำเป็นออก						
๘.๕ มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์ สามารถตอบสนองนโยบายรัฐบาลและยุทธศาสตร์ชาติ						
๘.๖ ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ						
๘.๗ มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ						
๘.๘ มีการนำเอาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือการสร้างนวัตกรรมใหม่ในการทำงานเพื่อพัฒนางาน						

๙. ในฐานะผู้ว่าราชการจังหวัด ท่านมีแนวทางหรือกลยุทธ์อย่างไรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารราชการจังหวัดในฐานะตัวแทนรัฐบาลในพื้นที่ เพื่อแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนและเป็นกลไกการพัฒนาเชิงพื้นที่ให้บังเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม

....

....

....

....

....

....

แบบสัมภาษณ์

เรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารราชการจังหวัดด้วยกลไกการพิจารณาบำเหน็จความชอบ

สำหรับหัวหน้าส่วนราชการ

---

๑. ข้อมูลบุคคล

๑.๑ ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง ( ) ประเภทอำนวยการ ( ) ระดับต้น

( ) ระดับสูง

( ) ประเภทวิชาการ ( ) ระดับเชี่ยวชาญ

( ) ระดับชำนาญการพิเศษ

๑.๒ ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งระดับปัจจุบัน จำนวน.............ปี.............เดือน

๑.๓ มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการ จำนวน...........แห่ง

๒. ข้อมูลการบริหารราชการ

๒.๑ จำนวนบุคลากรที่อยู่ในการบังคับบัญชา

(๑) ข้าราชการ จำนวน .... คน จำแนกเป็น

- ระดับเชี่ยวชาญ .... คน
- ระดับชำนาญการพิเศษ .... คน
- ระดับชำนาญการ .... คน
- ระดับปฏิบัติการ .... คน
- ระดับอาวุโส .... คน
- ระดับชำนาญงาน .... คน
- ระดับปฏิบัติงาน .... คน

(๒) ลูกจ้างประจำ จำนวน .... คน

(๓) พนักงานราชการ จำนวน .... คน

(๔) ลูกจ้างตามสัญญา จำนวน .... คน

๒.๒ ส่วนราชการ/หน่วยงานในระดับอำเภอ ( ) มี ( ) ไม่มี

๒.๓ จำนวนแผนงาน/โครงการ และงบประมาณที่ได้รับ

ปี	แผนพัฒนาจังหวัด		ตามภารกิจกระทรวง/กรม (function)	
	จำนวนแผนงาน/โครงการ	งบประมาณ (ล้านบาท)	จำนวนแผนงาน/โครงการ	งบประมาณ (ล้านบาท)
๒๕๕๗				
๒๕๕๘				
๒๕๕๙				

๓. ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารราชการจังหวัด

<u>คำอธิบาย</u> ๓.๑ กรุณาตรวจสอบสภาพปัญหาและอุปสรรคที่ผู้ศึกษายกร่างขึ้นตาม (๑)-(๕) ว่าเป็นปัญหาในการบริหารราชการจังหวัดหรือไม่ หากท่านเห็นว่าเป็นปัญหาและอุปสรรคในการบริหารราชการจังหวัด กรุณาทำ เครื่องหมาย " / " ในช่อง "ใช่" หากเห็นว่าข้อความดังกล่าวไม่ใช่ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารราชการจังหวัด กรุณาทำเครื่องหมาย " / " ในช่อง "ไม่ใช่"

๓.๒ ในกรณีที่ท่านเห็นว่ามีปัญหาและอุปสรรคในการบริหารราชการจังหวัดนอกเหนือจากที่ผู้ศึกษาได้ยกร่างตามข้อ (๑)-(๕) สามารถเพิ่มเติมประเด็นได้ในช่องว่างในข้อ (๖) และ (๗)

๓.๓ กรุณาเรียงลำดับความสำคัญประเด็นปัญหาและอุปสรรคมากที่สุดไปน้อยที่สุด โดยกำหนดให้ประเด็นมากที่สุดมีค่าเท่ากับ ๑ ไล่เรียงไปตามลำดับ

สภาพปัญหา	ปัญหาอุปสรรค		ลำดับ ความสำคัญ
	ใช่	ไม่ใช่	
(๑) <u>ขาดเอ กภาพการบริหารราชการ</u> : ในการบริหารราชการจั งหวัด ผู้ว่าราชการจังหวัดมีแต่หน้าที่ แต่ไม่มีอำนาจในการบริหาร เนื่องจากอำนาจในการบริหาร เป็นของปลัดกระทรวง และ /หรืออธิบดี ซึ่งมอบอำนาจให้ผู้ว่าราชการจังหวัดปฏิบัติราชการแทน และเป็นการมอบเพียงบางส่วนมีการสงวนอำนาจไว้ ทำให้การบริหารขาดความคล่องตัว ขาดเอกภาพ			
(๒) <u>ขาดประสิทธิภาพในการบริหารงบประมาณ</u>เมื่อเปรียบเทียบงบประมาณระหว่างงบส่วนราชการ (function) และงบพัฒนาจังหวัดรวมกับงบอุดหนุนท้องถิ่นแล้ว จะมีสัดส่วนโ ดยประมาณ อยู่ที่ ๙๐ : ๑๐ โดยงบส่วนราชการนั้นจะเป็นการขับเคลื่อนพันธกิจส่วนราชการ ซึ่งอาจจะไม่ตรงกับความต้องการ/ปัญหาในพื้นที่ นอกจากนี้ จังหวัดจะไม่ค่อยทราบแผนงาน /โครงการที่ส่วนราชการมาดำเนินการในพื้นที่ และไม่มีอำนาจในการเสน อความเห็น และ /หรือการบูรณาการแผนงาน/โครงการ			
(๓) <u>การทับซ้อนของโครงสร้างการบริหารราชการ</u> : ในปัจจุบันมีการจัดตั้งส่วนราชการส่วนกลางในภูมิภาคเป็นจำนวนมาก เพื่อให้อำนาจในการบริหาร การบังคับบัญชาขึ้นตรงต่ออธิบดี ในขณะที่พันธกิจของหน่วยงาน ก็ยังคงเป็นงานบริ การประชาชน และพื้นที่ในการปฏิบัติงานยังจำกัดขอบเขตอยู่ภายในจังหวัดเช่นเดิม นอกจากนี้ การกระจายอำนาจและการถ่ายโอนภารกิจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในบางภารกิจไม่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่มีศักยภาพและความพ ร้อมในการดำเนินการ ภาระงานจึงต้องอยู่ที่จังหวัด			

๓. ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารราชการจังหวัด (ต่อ)

สภาพปัญหา	ปัญหาอุปสรรค		ลำดับ ความสำคัญ
	ใช่	ไม่ใช่	
(๔) การบริหารทรัพยากรบุคคลไม่สนับสนุนการบริหารราชการจังหวัด : ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้บังคับบัญชาข้ าราชการส่วนภูมิภาค กำกับ ดูแล และประสานงานกับข้าราชการส่วนกลางหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐอื่นๆ แต่ผู้ว่าราชการจังหวัดไม่มีอำนาจและหน้าที่ในการพิจารณาความดี ความชอบและการดำเนินการทางวินัยแก่หัวหน้าส่วนราชการ รวมทั้ง การย้ายหัวหน้าส่วนราชการแ ละผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่ ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพและความร่วมมือในการปฏิบัติงานพื้นที่ในภาพรวม			
(๕) ขาดการมีส่วนร่วมของประชาชนอย่างแท้จริง : ในกระบวนการจัดทำ แผนพัฒนาจังหวัดแม้จะมีการเปิดโอกาสให้มีการรับฟังความคิดเห็น จากทุกภาคส่วน แต่ในข้อเท็จจริงกลุ่มต่างๆ ได้ เข้ามามีส่วนร่วม ค่อนข้างน้อย และ ความคิดเห็นหรือข้อเสนอในการพัฒนาจาก ภาคเอกชน ภาคประชาชน และภาคประ ชาสังคมได้รับการบรรจุใน แผนพัฒนาจังหวัดค่อนข้างน้อย หรือไม่มีเลย ทั้งนี้ อาจเนื่อง จาก ขาดกลไกการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง			
(๖)			
(๗)			

๔. การประเมินผลการปฏิบัติราชการและการเลื่อนเงินเดือนข้าราชการ

คำอธิบาย - กรุณาทำเครื่องหมาย " / " ในข้อที่ท่านเห็นว่าเป็นอำนาจของผู้ว่าราชการจังหวัด

- "หัวหน้าส่วนราชการ " หมายถึงข้าราชการประเภทอำนวยการ ทั้งนี้หมายความรวมถึง นายอำเภอด้วย
- "เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน" หมายถึงข้าราชการตำแหน่งประเภทวิชาการระดับชำนาญการพิเศษ ลงมา และข้าราชการตำแหน่งประเภททั่วไประดับอาวุโสลงมา

การดำเนินการ	ส่วนภูมิภาค		ส่วนกลางในจังหวัด	
	หัวหน้า ส่วนราชการ	เจ้าหน้าที่ ผู้ปฏิบัติงาน	หัวหน้า ส่วนราชการ	เจ้าหน้าที่ ผู้ปฏิบัติงาน
๔.๑ การประเมินผลการปฏิบัติราชการ				
(๑) ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้ประเมิน	....	....	....	....
(๒) หัวหน้าส่วนราชการ/นายอำเภอเป็นผู้ประเมิน	....	....	....	....
(๓) ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้เสนอความเห็น อธิบดี/ปลัดกระทรวงเป็น ผู้ประเมิน	....	....	....	....

๔. การประเมินผลการปฏิบัติราชการและการเลื่อนเงินเดือนข้าราชการ (ต่อ)

การดำเนินการ	ส่วนภูมิภาค		ส่วนกลางในจังหวัด	
	หัวหน้าส่วนราชการ	เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน	หัวหน้าส่วนราชการ	เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน
๔.๒ <u>การบริหารวงเงินการเลื่อนเงินเดือน</u>				
(๑) ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้บริหารวงเงิน	....	....	....	....
(๒) อธิบดี/ปลัดกระทรวงเป็นผู้บริหารวงเงิน	....	....	....	....
๔.๓ การพิจารณาและสั่งเลื่อนเงินเดือน				
(๑) ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้พิจารณาและสั่งเลื่อนเงินเดือน	....	....	....	....
(๒) อธิบดี/ปลัดกระทรวงเป็นผู้พิจารณาและสั่งเลื่อนเงินเดือน	....	....	....	....

๕. การเลื่อนเงินเดือนกรณีพิเศษ

ตามมติคณะรัฐมนตรีเห็นช อบให้ผู้ว่าราชการจังหวัดมีอำนาจเลื่อนขั้นเงินเดือน ให้กับหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดที่มี ผลการปฏิบัติราชการ ไม่ต่ำกว่าระดับดี เพิ่มเติมเป็นกรณีพิเศษ (ร้อยละ ๑ ต่อคน) จำนวนร้อยละ ๑๕ ของหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด ทั้งหมด ต่อรอบการประเมิน

ท่านได้รับการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนกรณีพิเศษตามมติคณะรัฐมนตรีดังกล่าว

( ) เคย จำนวน .... ครั้ง (๑ ครั้ง เท่ากับ ๑ รอบการประเมิน)

( ) ไม่เคย

๖. การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารราชการจังหวัดด้วยกลไกการพิจารณาบำเหน็จความชอบ

<u>คำอธิบาย</u> กรุณาทำเครื่องหมาย “ / ” ในข้อที่ท่านเห็นด้วย

ประเด็นสอบถาม	ความคิดเห็น
๖.๑ ท่านคิดว่าการเลื่อนเงินเดือนมีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ	
๖.๒ การให้ผู้ว่าราชการจังหวัดมีอำนาจในการพิจารณาบำเหน็จความชอบ <u>**หัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดและนายอำเภอ**</u> จะทำให้การบริหารราชการจังหวัดมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น <u>*กรณีเห็นด้วยกรุณาตอบข้อ ๖.๕*</u>	
๖.๓ การให้ผู้ว่าราชการจังหวัดมีอำนาจในการพิจารณาบำเหน็จความชอบ <u>**หัวหน้าส่วนราชการ ส่วน กลางซึ่งปฏิบัติงานในจังหวัด**</u> จะทำให้การบริหารราชการจังหวัดมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น <u>*กรณีเห็นด้วยกรุณาตอบข้อ ๖.๖*</u>	
๖.๔ การให้ผู้ว่าราชการจังหวัดมีอำนาจในการพิจารณาบำเหน็จความชอบ <u>**เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในสังกัดราชการบริหารส่วนกลางซึ่งปฏิบัติงานในจังหวัด**</u> จะทำให้การบริหารราชการจังหวัดมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น <u>*กรณีเห็นด้วยกรุณาตอบข้อ ๖.๗*</u>	

๖. การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารราชการจังหวัดด้วยกลไกการพิจารณาบำเหน็จความชอบ (ต่อ)

<u>คำอธิบาย</u> กรุณาทำเครื่องหมาย “ / ” ในค่าน้ำหนักที่ท่านเห็นด้วย เมื่อเปรียบเทียบสองแนวคิด โดย “๑” หมายถึงเห็นด้วยน้อยที่สุด ในขณะที่ “๕” หมายถึงเห็นด้วยมากที่สุด

<u>ตัวอย่างที่ ๑</u> กรณีเห็นด้วยกับแนวคิดที่ ๑ มากกว่าแนวคิดที่ ๒ และมีค่าคะแนนความเห็นด้วยอยู่ในระดับ ๓

แนวคิดที่ ๑	ระดับความคิดเห็น											แนวคิดที่ ๒
	๕	๔	๓	๒	๑	๐	๑	๒	๓	๔	๕	
การพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานขนาดใหญ่หรือมีพื้นที่ดำเนินการมากกว่าหนึ่งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรบรรจุอยู่แผนของส่วนราชการระดับกรม			/									องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีศักยภาพในการพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐาน และสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนในพื้นที่

<u>ตัวอย่างที่ ๒</u> กรณีเห็นด้วยกับแนวคิดที่ ๒ มากกว่าแนวคิดที่ ๑ และมีค่าคะแนนความเห็นด้วยอยู่ในระดับ ๔

แนวคิดที่ ๑	ระดับความคิดเห็น											แนวคิดที่ ๒
	๕	๔	๓	๒	๑	๐	๑	๒	๓	๔	๕	
สถานศึกษาในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการมีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่ได้มาตรฐาน										/		การ กระจายอำนาจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรับผิดชอบเกี่ยวกับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถพัฒนาและยกระดับการศึกษาภาคบังคับ (๙ ปี) ให้สูงขึ้นและส่งเสริมให้นักเรียนได้เรียนในโรงเรียนใกล้บ้าน

๖.๕ การพิจารณาบำเหน็จความชอบของหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด

แนวคิดที่ ๑	ระดับความคิดเห็น											แนวคิดที่ ๒
	๕	๔	๓	๒	๑	๐	๑	๒	๓	๔	๕	
ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้มีอำนาจในการพิจารณาบำเหน็จความชอบของหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด และนายอำเภอ												ให้อธิบดี/ปลัดกระทรวงเจ้าสังกัดเป็นผู้มีอำนาจในกา รพิจารณาบำเหน็จความชอบของหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด และนายอำเภอเช่นเดิม แต่ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดสามารถเลื่อนเงินเดือนกรณีพิเศษให้กับหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด และนายอำเภอ

๖. การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารราชการจังหวัดด้วยกลไกการพิจารณาบำเหน็จความชอบ (ต่อ)

๖.๖ การพิจารณาบำเหน็จความชอบของหัวหน้าส่วนราชการส่วนกลางที่ปฏิบัติงานในจังหวัด

แนวคิดที่ ๑	ระดับความคิดเห็น											แนวคิดที่ ๒
	๕	๔	๓	๒	๑	๐	๑	๒	๓	๔	๕	
เพื่อความมีประสิทธิภาพในงาน ควรให้ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้มีอำนาจใ นการพิจารณาบำเหน็จความชอบของหัวหน้าส่วนราชการสังกัดส่วนกลางที่ปฏิบัติงานในจังหวัด												ให้อธิบดี/ปลัดกระทรวงเจ้าสังกัดเป็นผู้มีอำนาจในการพิจารณาบำเหน็จความชอบของหัวหน้าส่วนราชการส่วนกลางที่ปฏิบัติงานในจังหวัดเช่ นเดิม แต่ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดสามารถเลื่อนเงินเดือนกรณีพิเศษให้กับหัวหน้าส่วนราชการส่วนกลางที่ปฏิบัติงานในจังหวัดได้

๖.๗ การพิจารณาบำเหน็จความชอบของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในสังกัดราชการบริหารส่วนกลางที่ปฏิบัติงานในจังหวัด

แนวคิดที่ ๑	ระดับความคิดเห็น											แนวคิดที่ ๒
	๕	๔	๓	๒	๑	๐	๑	๒	๓	๔	๕	
เพื่อความมีประสิทธิภาพในงาน ควรให้ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้มีอำนาจในการพิจารณาบำเหน็จความชอบของข้าราชการประเภทวิชาการและประเภททั่วไป ของส่วนราชการสังกัดส่วนกลางที่ปฏิบัติงานในจังหวัด												ให้อธิบดี/ปลัดกระทรวงเจ้าสังกัดเป็นผู้มีอำนาจในการพิจารณาบำเหน็จความชอบของข้าราชการประเภทวิชาการและประเภททั่วไป ของส่วนราชการสังกัดส่วนกลางที่ปฏิบัติงานในจังหวัดเช่นเดิม แต่ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดสามารถเลื่อนเงินเดือนกรณีพิเศษให้กับหัวหน้าส่วนราชการ ส่วนกลางที่ปฏิบัติงานในจังหวัดได้

๗. ในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารราชการจังหวัดท่านคิดว่าควรกำหนดแรงจูงใจในการทำงานอย่างไร

คำอธิบาย กรุณาทำเครื่องหมาย " / " ในช่องที่ท่านเห็นด้วย

การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารราชการจังหวัด	ระดับความเห็น					
	ไม่เห็นด้วย	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
๗.๑ หากข้าราชการมีแรงจูงใจในการทำงานที่ดีแล้ว จะส่งผลต่อความพยายามทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มกำลังความรู้ ความสามารถและทำงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จได้ (ถ้าเห็นด้วยกรุณาตอบข้อ ๗.๒-๗.๓ หากไม่เห็นด้วยกรุณาข้ามไปตอบข้อ ๗.๔)	....	....	....	....	....	....
๗.๒ ปัจจัยที่ เป็นตัวเงิน สามารถจูงใจข้าราชการในการทำงาน (ถ้าเห็นด้วยกรุณาเลือกปัจจัยตามข้อ (๑) – (๔) ที่ท่านเห็นว่าสามารถนำมากำหนดเป็นแรงจูงใจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารราชการได้	....	....	....	....	....	....
(๑) เงินเดือน/ค่าตอบแทน	....	....	....	....	....	....
(๒) ค่าล่วงเวลา	....	....	....	....	....	....
(๓) เงินวิชาชีพ หรือเงินเพิ่มพิเศษเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ	....	....	....	....	....	....
(๔) อื่นๆ ระบุ...	....	....	....	....	....	....
๗.๓ ปัจจัยที่ไม่เป็นตัวเงินสามารถจูงใจข้าราชการในการทำงาน (ถ้าเห็นด้วยกรุณาเลือกปัจจัยตามข้อ (๑) – (๕) ที่ท่านเห็นว่าสามารถนำมากำหนดเป็นแรงจูงใจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารราชการได้	....	....	....	....	....	....
(๑) การยกย่อง ชมเชย	....	....	....	....	....	....
(๒) การให้รางวัล	....	....	....	....	....	....
(๓) ความมั่นคงในอาชีพ	....	....	....	....	....	....
(๔) ความก้าวหน้าในวิชาชีพ	....	....	....	....	....	....
(๕) อื่นๆ ระบุ...	....	....	....	....	....	....
๗.๔ หากข้าราชการมีความพึงพอใจในการทำงานที่ดีแล้วจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน (ถ้าเห็นด้วยกรุณาเลือกปัจจัยตามข้อ (๑) – (๔) ที่ท่านเห็นว่าสามารถนำมากำหนดปัจจัยในการสร้างความพึงพอใจในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารราชการได้)	....	....	....	....	....	....
(๑) ความพึงพอใจในงานที่รับผิดชอบ	....	....	....	....	....	....
(๒) ความพึงพอใจในสถานที่ทำงาน	....	....	....	....	....	....
(๓) ความพึงพอใจในเพื่อนร่วมงาน	....	....	....	....	....	....
(๔) อื่นๆ ระบุ...	....	....	....	....	....	....

๘. ประสิทธิภาพการบริหารราชการจังหวัด

ความสามารถของส่วนราชการในการดำเนินการ	ระดับของประสิทธิภาพ					
	ไม่มี	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
๘.๑ สร้างประโยชน์สุขของประชาชน						
๘.๒ เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ						
๘.๓ มีการใช้จ่ายงบประมาณอย่างคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ						
๘.๔ มีการปรับปรุงขั้นตอนการปฏิบัติงาน โดยการลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินความจำเป็นออก						
๘.๕ มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์ สามารถตอบสนองนโยบายรัฐบาลและยุทธศาสตร์ชาติ						
๘.๖ ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ						
๘.๗ มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ						
๘.๘ มีการนำเอาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือการสร้างนวัตกรรมใหม่ในการทำงานเพื่อพัฒนางาน						

๙. หากจะเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารราชการจังหวัดในฐานะตัวแทนรัฐบาลในพื้นที่ เพื่อแก้ ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนและเป็นกลไกการพัฒนาเชิงพื้นที่ ท่านคิดว่ามีแนวทางในการดำเนินการอย่างไร

....

....

....

....

....

....