ทัศนคติของข้าราชการและลูกจ้างประจำที่มีต่อการจัดสรรเงินรางวัล ในภาคราชการ : ศึกษาส่วนราชการที่ได้รับการคัดเลือก เป็นแบบอย่างการปฏิบัติที่ดี

พัชญา บุราณจันทร์

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ)
คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
2550

บทคัดย่อ

ชื่อสารนิพนธ์ ทัศนคติของข้าราชการและลูกจ้างประจำที่มีต่อการจัดสรรเงินรางวัลในภาคราชการ : ศึกษาส่วนราชการที่ได้รับการคัดเลือกเป็นแบบอย่างการปฏิบัติที่ดี

ชื่อผู้เขียน นางสาวพัชญา บุราณจันทร์

ชื่อปริญญา วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ)

ปีการศึกษา 2549

การศึกษาเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาทัศนคติที่มีต่อการจัดสรรเงินรางวัลของข้าราชการและลูกจ้างประจำที่ปฏิบัติงานในส่วนราชการที่ได้รับการคัดเลือกเป็นแบบอย่างการปฏิบัติที่ดี 2) ศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัลที่ส่งผลต่อทัศนคติของข้าราชการและลูกจ้างประจำ และ 3) สรุปปัญหาที่พบจากการจัดสรรเงินรางวัลและข้อเสนอแนะ

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคือ ข้าราชการและลูกจ้างประจำของส่วนราชการ 8 แห่งที่ได้รับการคัดเลือกเป็นแบบอย่างการปฏิบัติที่ดีของการจัดสรรเงินรางวัลในภาคราชการ ได้แก่ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กรมประชาสัมพันธ์ กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน กรมสรรพสามิต กระทรวงการต่างประเทศ สำนักข่าวกรองแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง จำนวน 222 คน เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามและการประชุมกลุ่มย่อย สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และการวิเคราะห์ความแปรปรวน (One-Way ANOVA) โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .10

ผลการศึกษา

1. ข้าราชการและลูกจ้างประจำกลุ่มตัวอย่างมีค่าเฉลี่ยทัศนคติต่อการจัดสรรเงินรางวัลในระดับสูง ซึ่งมุมมองที่มีระดับทัศนคติสูงสุดคือ บุคลากรมีความเข้าใจและตระหนักในความเป็นเครื่องมือจูงใจของแผนการจัดสรรเงินรางวัล และมุมมองที่มีระดับทัศนคติต่ำสุดคือ บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงานเพิ่มขึ้นหลังการจัดสรรเงินรางวัล

2. หลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัลที่มีรูปแบบแตกต่างกันไม่ส่งผลต่อทัศนคติโดยรวมของข้าราชการและลูกจ้างประจำที่มีต่อการจัดสรรเงินรางวัล แต่ในมุมมองย่อยด้านประสิทธิภาพนั้น ส่วนราชการกลุ่มที่เน้นความร่วมมือมากกว่าผลการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยทัศนคติต่ำกว่ากลุ่มที่เน้นผลการปฏิบัติงานมากกว่าความร่วมมือ สะท้อนให้เห็นว่าการจัดสรรเงินรางวัลโดยเน้นให้กับผลการปฏิบัติงานนั้น ส่งผลให้ประสิทธิภาพสูงขึ้นหรือมีผลการ

ปฏิบัติงานที่ดีขึ้นได้ และในมุมมองด้านความเข้าใจในแผนการจัดสรรเงินรางวัล กลุ่มที่เน้นความร่วมมือมากกว่าผลการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยทัศนคติต่ำกว่ากลุ่มที่ให้ความร่วมมือและผลการปฏิบัติงานเท่ากัน เมื่อพิจารณาข้อมูลหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัลของ 2 กลุ่มเปรียบเทียบกันจะเห็นได้ว่า กลุ่มที่ให้ความร่วมมือและผลการปฏิบัติงานเท่ากันนั้น มีรายละเอียดในการจัดสรรที่ละเอียดชัดเจนมากกว่า และมีความพึงพอใจในงานมากกว่าอีกด้วย ทำให้เห็นว่าความเข้าใจในแผนการจัดสรรเงินรางวัลส่งผลต่อความพึงพอใจของบุคลากร

3. ข้าราชการและลูกจ้างประจำที่ปฏิบัติงานในส่วนราชการที่แตกต่างกันมีทัศนคติในภาพรวมต่อการจัดสรรเงินรางวัลไม่แตกต่างกัน แต่ในมุมมองด้านความเข้าใจในแผนการจัดสรรเงินรางวัลนั้นมีทัศนคติแตกต่างกัน ทำให้เห็นว่าความแตกต่างกันในการบริหารจัดการด้านการสื่อสารของแต่ละส่วนราชการ หรือคุณลักษณะของบุคลากร และธรรมเนียมปฏิบัติของส่วนราชการ เป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อทัศนคติด้านความเข้าใจในแผนการจัดสรรเงินรางวัล

4. ปัญหาสำคัญ 3 อันดับแรกที่พบจากการจัดสรรเงินรางวัลในภาพรวม ได้แก่ 1) การจัดสรรเงินรางวัลไม่เป็นไปตามผลการปฏิบัติงาน 2) ไม่สามารถช่วยให้บุคลากรกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นได้ และ 3) ทำให้เกิดความแตกแยกในหน่วยงาน

ข้อเสนอแนะ

1. ผู้บริหารและคณะทำงานจัดสรรเงินรางวัลของแต่ละส่วนราชการควรปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัลให้เหมาะสมกับแต่ละส่วนราชการ โดยคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ปัจจัยคุณลักษณะขององค์การ ปัจจัยสภาพแวดล้อม เป็นต้น

2. ส่วนราชการต่างๆ ควรเปิดโอกาสให้ข้าราชการและลูกจ้างประจำมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการและรูปแบบการจัดสรรเงินรางวัล รวมทั้งการประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับจัดสรรเงินรางวัล ผ่านช่องทางต่างๆ เช่น Web board กล่องสำหรับรับข้อเสนอแนะ การประชุมกลุ่มย่อย การประชุมเชิงปฏิบัติการ การอบรมสัมมนา

3. ผู้รับผิดชอบควรจัดให้มีการสื่อสารในเรื่องการจัดสรรเงินรางวัลประจำปี ทั้งในด้านหลักเกณฑ์ วิธีการและรูปแบบ ให้กับข้าราชการและลูกจ้างประจำรวมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้องกับเงินรางวัลรับทราบก่อนการจัดสรรล่วงหน้า โดยอาจจัดให้มีช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายและให้บุคลากรสามารถเข้าถึงสื่อได้โดยง่ายมากขึ้นกว่าเดิม

4. สำนักงาน ก.พ.ร. ควรศึกษาวิจัยและดำเนินการให้มีการจัดสรรสิ่งจูงใจในรูปแบบอื่นๆ นอกเหนือจากเงินรางวัล เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของข้าราชการและลูกจ้างประจำมากยิ่งขึ้นด้วย

ABSTRACT

Title	Attitudes of Civil Servants toward Incentive Allocation in Public Sector: Study among Best Practice Government Departments.
Researcher	Miss Patchaya Buranchantra
Degree	Master of Science (Human Resource and Organization Development)
Academic Year	2006

The objectives of the study are 1) to examine attitudes of best practice government departments' civil servants toward incentive allocation in public sector, 2) to point out rules and methods in incentive allocation that affected those civil servants' attitudes, and 3) to identify problems caused by incentive allocation and to recommend solutions.

Questionnaires and focus groups are used as the instruments for data collection from 222 civil servants in 8 best practice government departments of incentive allocation: Cooperative auditing department, Publics relation department, Department of youth observation and protection, Excise department, Ministry of foreign affairs, National intelligence agency, Office of the public sector development commission (OPDC) and Fiscal policy office. Statistics for data analysis included percentage, mean and one-way ANOVA at the 0.10 significant level.

Research findings:

1. On average, there is a high attitude level toward incentive allocation. The highest aspect is the understanding and awareness of the incentive plan as a motivate tool and the lowest aspect is the increased motivation after received rewards.

2. Generally, the different rules and allocative methods do not affect employees' attitudes toward incentive allocation. However, there is a lower efficiency perception for focused cooperation group than focused performance group. This reflects that focused performance incentive allocation influences efficiency/performance improvement. And a lower incentive plan understanding for focused cooperation group than cooperation equals to performance group, because of cooperation equals to performance group has more

clear allocation details and more job satisfaction than cooperation focusing group, this reflected that incentive plan understanding influences job satisfaction.

3. The different government departments do not affect employees' attitudes toward incentive allocation. However, their attitudes about incentive plan understanding are differently. This reflects that the communication management, personnel characteristics and common practice of each government departments are factors influence their incentive plan understanding.

4. Three important problems from incentive allocation: 1) the incentive did not align with performance, 2) could not increase motivation at work, and 3) cause of employee confliction.

Recommendations:

1. Each government departments should improve their rules and allocative methods by considering in related factors. For example, organization characteristic and environment.

2. Civil servants should be able to participate in rules and allocative methods determination and performance appraisal via many channels – web board, recommendation box, workshop, etc.

3. Government departments should communicate in rules and allocative methods to all participants before allocating incentive via various channels.

4. The office of public sector development commission should study and formulate other forms of incentives that civil servants need besides monetary reward.

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เรื่อง ทัศนคติของข้าราชการและลูกจ้างประจำที่มีต่อการจัดสรรเงินรางวัลในภาคราชการ : ศึกษาส่วนราชการที่ได้รับการคัดเลือกเป็นแบบอย่างการปฏิบัติที่ดี สำเร็จลุล่วงมาได้ด้วยความกรุณาอย่างสูงจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กัลยาณี คูณมี ซึ่งได้สละเวลาให้แนวคิด ข้อแนะนำ และตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณคณาจารย์คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างยิ่ง ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ต่างๆ ตลอดจนถ่ายทอดประสบการณ์ และให้คำปรึกษาชี้แนะที่ดีแก่ผู้เขียนศึกษา

ขอขอบคุณผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กรมประชาสัมพันธ์ กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน กรมสรรพสามิต กระทรวงการต่างประเทศ สำนักข่าวกรองแห่งชาติ และสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง ในความอนุเคราะห์ให้ข้อมูลต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาครั้งนี้

ขอขอบคุณคุณสรยา เมืองมูล คุณจันทราภรณ์ จันทร์ดี และเพื่อนนักศึกษาภาควิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ภาคปกติรุ่น 13 และภาคพิเศษรุ่น 4 รวมทั้งเจ้าหน้าที่คณะฯ ทุกท่าน ที่ให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจที่ดีแก่ผู้เขียน

สุดท้ายนี้ขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดา และสมาชิกในครอบครัวทุกท่าน ที่ช่วยเหลือ สนับสนุน และให้กำลังใจผู้เขียนเสมอมา

พัชญา บุราณจันทร์

พฤษภาคม 2550

สารบัญ

		หน้า
บทคัดย่อ		(1)
ABSTRACT		(3)
กิตติกรรมประกาศ		(5)
สารบัญ		(6)
สารบัญตาราง		(8)
สารบัญภาพ		(10)
บทที่ 1	**บทนำ**	1
	1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
	1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	3
	1.3 ขอบเขตของการศึกษา	3
	1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
บทที่ 2	**แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง**	5
	2.1 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติ	5
	2.2 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ	12
	2.3 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทนจูงใจ	19
	2.4 ความเป็นมาของการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีในภาคราชการไทย	26
	2.5 หลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2548	28
	2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	34
บทที่ 3	**กรอบแนวคิดและวิธีการในการศึกษา**	38
	3.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา	38
	3.2 นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ	40
	3.3 สมมติฐานทางการศึกษา	42
	3.4 วิธีการศึกษา	43
	3.5 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	44
	3.6 เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล	44
	3.7 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	47

บทที่ 4 ผลการศึกษา 48
4.1 หลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัลของส่วนราชการ 8 แห่ง 48
4.2 ข้อมูลแสดงระดับทัศนคติของข้าราชการและลูกจ้างประจำ ของส่วนราชการ 8 แห่ง ที่มีต่อการจัดสรรเงินรางวัล 53
4.3 ผลการทดสอบสมมติฐานการศึกษา 55
4.4 ปัญหาที่พบจากการจัดสรรเงินรางวัลของส่วนราชการ 8 แห่ง 70
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 72
5.1 สรุปและอภิปรายผล 72
5.2 ข้อจำกัดของการศึกษา 76
5.3 ข้อเสนอแนะ 77

บรรณานุกรม 79
ภาคผนวก 84
ภาคผนวก ก แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดสรรเงินรางวัล ของส่วนราชการ/จังหวัด 85
ภาคผนวก ข แบบฟอร์มสรุปกิจกรรมกลุ่ม 87
ภาคผนวก ค ตารางค่าสถิติ 89

สารบัญตาราง

ตารางที่ **หน้า**

2.1 ทางเลือกกลยุทธ์: ลำดับชั้นกับความเท่าเทียม 23
2.2 ประเภทของค่าตอบแทนจูงใจ 24
2.3 อัตราการจ่ายเงินรางวัลและระดับคะแนนผลการประเมินการปฏิบัติราชการ 29
2.4 แนวทางการคำนวณจัดสรรเงินรางวัลประจำปี กรณีราชการบริหารส่วนกลาง ราชการบริหารส่วนกลางที่ปฏิบัติราชการอยู่ในภูมิภาค และราชการบริหารส่วนภูมิภาค 30
2.5 สัดส่วนเงินรางวัลของส่วนราชการ 8 แห่ง 34
3.1 ข้อคำถามในแบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการจัดสรรเงินรางวัลของส่วนราชการ/จังหวัด 45
4.1 เปรียบเทียบหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัลของส่วนราชการ 8 แห่ง 49
4.2 ระดับทัศนคติของข้าราชการและลูกจ้างประจำของส่วนราชการทั้ง 8 แห่ง ที่มีต่อการจัดสรรเงินรางวัลตามมุมมอง 5 ด้าน 53
4.3 ระดับทัศนคติของข้าราชการและลูกจ้างประจำที่มีต่อการจัดสรรเงินรางวัล เปรียบเทียบตามหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัลที่แตกต่างกัน 54
4.4 ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยทัศนคติโดยรวมของข้าราชการและลูกจ้างประจำที่มีต่อการจัดสรรเงินรางวัล จำแนกตามหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัล 55
4.5 ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยทัศนคติของข้าราชการและลูกจ้างประจำที่มีต่อการจัดสรรเงินรางวัลในมุมมองที่ 1 จำแนกตามหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัล 56
4.6 ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยทัศนคติของข้าราชการและลูกจ้างประจำที่มีต่อการจัดสรรเงินรางวัลในมุมมองที่ 1.1 จำแนกตามหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัล 57
4.7 ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยทัศนคติของข้าราชการและลูกจ้างประจำที่มีต่อการจัดสรรเงินรางวัลในมุมมองที่ 1.2 จำแนกตามหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัล 58

4.8	ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยทัศนคติของข้าราชการและลูกจ้างประจำที่มีต่อการจัดสรรเงินรางวัลในมุมมองที่ 2 จำแนกตามหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัล	58
4.9	ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยทัศนคติของข้าราชการและลูกจ้างประจำที่มีต่อการจัดสรรเงินรางวัลในมุมมองที่ 3 จำแนกตามหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัล	59
4.10	ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยทัศนคติของข้าราชการและลูกจ้างประจำที่มีต่อการจัดสรรเงินรางวัลในมุมมองที่ 4 จำแนกตามหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัล	60
4.11	ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยทัศนคติของข้าราชการและลูกจ้างประจำที่มีต่อการจัดสรรเงินรางวัลในมุมมองที่ 5 จำแนกตามหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัล	61
4.12	ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยทัศนคติโดยรวมของข้าราชการและลูกจ้างประจำที่มีต่อการจัดสรรเงินรางวัล จำแนกตามส่วนราชการ	62
4.13	ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยทัศนคติของข้าราชการและลูกจ้างประจำที่มีต่อการจัดสรรเงินรางวัลในมุมมองที่ 1 จำแนกตามส่วนราชการ	63
4.14	ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยทัศนคติของข้าราชการและลูกจ้างประจำที่มีต่อการจัดสรรเงินรางวัลในมุมมองที่ 1.1 จำแนกตามส่วนราชการ	64
4.15	ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยทัศนคติของข้าราชการและลูกจ้างประจำที่มีต่อการจัดสรรเงินรางวัลในมุมมองที่ 1.2 จำแนกตามส่วนราชการ	65
4.16	ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยทัศนคติของข้าราชการและลูกจ้างประจำที่มีต่อการจัดสรรเงินรางวัลในมุมมองที่ 2 จำแนกตามส่วนราชการ	66
4.17	ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยทัศนคติของข้าราชการและลูกจ้างประจำที่มีต่อการจัดสรรเงินรางวัลในมุมมองที่ 3 จำแนกตามส่วนราชการ	67
4.18	ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยทัศนคติของข้าราชการและลูกจ้างประจำที่มีต่อการจัดสรรเงินรางวัลในมุมมองที่ 4 จำแนกตามส่วนราชการ	68
4.19	การเปรียบเทียบทัศนคติต่อการจัดสรรเงินรางวัลในด้านความเข้าใจในแผนการจัดสรรเงินรางวัลเป็นรายคู่ จำแนกตามส่วนราชการ	69
4.20	ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยทัศนคติของข้าราชการและลูกจ้างประจำที่มีต่อการจัดสรรเงินรางวัลในมุมมองที่ 5 จำแนกตามส่วนราชการ	69
4.21	ประเด็นปัญหาสำคัญที่พบจากการจัดสรรเงินรางวัลในส่วนราชการ 8 แห่ง	71

สารบัญภาพ

ภาพที่ **หน้า**

2.1 ลำดับความต้องการของ Maslow (Maslow's Need Hierarchy) 14
2.2 ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg 15
2.3 ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom 16
2.4 ตัวแบบปัจจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในค่าตอบแทน 18
2.5 กรอบแนวคิดการจัดสรรค่าตอบแทนจูงใจ 25
3.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา 40

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ความเจริญก้าวหน้าขององค์การต่างๆ นั้นเกิดจากการที่บุคลากรในองค์การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นสำคัญ ซึ่งสิ่งหนึ่งที่จะช่วยให้บุคลากรทุ่มเทต่อการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์การก้าวหน้าก็คือ การจูงใจบุคลากรด้วยค่าตอบแทน โดยเฉพาะการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน ซึ่งองค์การเอกชนในไทยนั้นได้มีการจูงใจบุคลากรด้วยการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน ในรูปแบบของ “โบนัส” มานานแล้ว แต่สำหรับภาคราชการ เพิ่งเริ่มมีการจูงใจข้าราชการด้วยค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานเมื่อ พ.ศ. 2547 โดยเรียกว่า “เงินรางวัล” ซึ่งวัตถุประสงค์ของการให้เงินรางวัลประจำปีของภาคราชการนั้น ได้ถูกกำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 8 การประเมินผลการปฏิบัติราชการ มาตรา 45-47 ระบุถึงการประเมินผลงาน และมาตรา 48-49 กำหนดเรื่องการให้รางวัลผลตอบแทนตามผลงาน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2549 ก) และการดำเนินการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการ รูปแบบ และเงื่อนไขต่างๆ ของการจัดสรรเงินรางวัลในภาคราชการนั้น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงานก.พ.ร.) ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้รับผิดชอบดูแล

หลังจากที่ได้ดำเนินการจัดสรรเงินรางวัลในปี พ.ศ. 2547 และ 2548 แล้ว สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้ร่วมกับสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า) จัดทำโครงการศึกษาการจัดสรรสิ่งจูงใจในภาคราชการ เพื่อค้นหาและสรุปแบบอย่างการปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ในการจัดสรรเงินรางวัลของส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด จากมุมมองของผู้บริหาร มุมมองของคณะทำงานจัดสรรเงินรางวัลภายในหน่วยงาน และมุมมองของข้าราชการและลูกจ้างประจำ (หรือบุคลากร) ที่ได้รับจัดสรรเงินรางวัลแต่ละหน่วยงาน จากหน่วยงานที่เข้าร่วมในการจัดสรรเงินรางวัลในปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 จำนวน 142 ส่วนราชการ 62 สถาบันอุดมศึกษา และ 75 จังหวัด โดยมี ผศ. ดร. กัลยาณี คูณมี เป็นผู้รับผิดชอบหลักของโครงการ และผู้ศึกษาได้ร่วมเป็นผู้ช่วยวิจัยของโครงการด้วย

ในการศึกษาโครงการดังกล่าว พบข้อสังเกตว่า หลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัลที่ ก.พ.ร. จัดทำให้แก่ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดที่เข้าร่วมในการจัดสรรเงินรางวัลในปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 นั้น ยึดหลักการกำหนดอัตราการให้รางวัลตามผลงานที่สะท้อน

ความแตกต่างของผลงานที่ชัดเจน (Hierarchical Structure) คือการกำหนดอัตราการจ่ายของแต่ละระดับผลงานตั้งแต่ระดับผลงานต่ำสุดจนถึงสูงสุดให้มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ แต่สำหรับการจัดสรรเงินรางวัลระดับกอง สำนัก หรือสำนักงาน รวมทั้งระดับบุคคล จะอิงแนวคิดอีกรูปแบบร่วมด้วย คือ อิงตามโครงสร้างแบบเท่าเทียมกัน (Egalitarian Structure) เป็นการกำหนดอัตราการจ่ายรางวัลของแต่ละระดับผลงานตั้งแต่ระดับผลงานต่ำสุดจนถึงสูงสุดไม่แตกต่างกันมาก ซึ่งการกำหนดเช่นนี้เหมาะกับวัฒนธรรมการทำงานที่ต้องร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดและแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันหรือการทำงานที่เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม ดังนั้นรางวัลที่จัดสรรจึงประกอบด้วยสองส่วน คือ ส่วนหนึ่งเป็นรางวัลเพื่อส่งเสริมความร่วมมือระหว่างกัน อีกส่วนหนึ่งเป็นรางวัลที่สะท้อนถึงความโดดเด่นเฉพาะของหน่วยงานและบุคคลในการเป็นส่วนผลักดันที่สำคัญที่ทำให้บรรลุผล ซึ่งสัดส่วนของแต่ละส่วนจะเป็นเท่าไร ขึ้นอยู่กับการพิจารณาของคณะทำงานจัดสรรเงินรางวัลของแต่ละส่วนราชการและจังหวัดนั้นๆ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2549 ข) และที่สำคัญยังพบว่า การกำหนดสัดส่วนของเงินรางวัลในส่วนราชการที่ได้รับการคัดเลือกเป็นแบบอย่างการปฏิบัติที่ดีทั้งหมด 8 แห่ง มีรูปแบบหลัก 3 รูปแบบ คือ

1) กำหนดให้สัดส่วนเงินรางวัลที่จัดสรรให้ความร่วมมือมากกว่าจัดสรรให้ผลการปฏิบัติงาน

2) กำหนดให้สัดส่วนเงินรางวัลที่จัดสรรให้ผลการปฏิบัติงานมากกว่าจัดสรรให้ความร่วมมือ และ

3) กำหนดให้สัดส่วนเงินรางวัลที่จัดสรรให้ความร่วมมือและผลการปฏิบัติงานเท่ากัน

จากข้อสังเกตที่พบ ทำให้เกิดความสนใจในประเด็นว่า หลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัลในเรื่องของการกำหนดสัดส่วนเงินรางวัลที่แตกต่างกันนั้น น่าจะส่งผลต่อมุมมองหรือทัศนคติของข้าราชการและลูกจ้างประจำ (หรือบุคลากร) ที่ได้รับเงินรางวัล ดังนั้นผู้ศึกษาจึงต้องการทราบถึงทัศนคติของข้าราชการและลูกจ้างประจำที่มีต่อการจัดสรรเงินรางวัลในภาคราชการว่า จะมีความแตกต่างกันตามหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัลในเรื่องของการกำหนดสัดส่วนเงินรางวัลที่แตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร และเปรียบเทียบความแตกต่างของทัศนคติของข้าราชการและลูกจ้างประจำในแต่ละส่วนราชการ นอกจากนี้ได้ศึกษาเพิ่มเติมถึงปัญหาที่เกิดขึ้นจากการจัดสรรเงินรางวัลรวมทั้งข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โดยเลือกศึกษาเฉพาะส่วนราชการที่ได้รับการคัดเลือกเป็นแบบอย่างการปฏิบัติที่ดี 8 แห่ง เพื่อให้สำนักงาน ก.พ.ร. และหน่วยงานราชการต่างๆ ได้รับทราบและนำข้อมูลที่ได้ไปใช้เพื่อปรับปรุงการจัดสรรเงินรางวัลในภาคราชการให้มีประสิทธิผลมากขึ้น

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.2.1 เพื่อศึกษาทัศนคติที่มีต่อการจัดสรรเงินรางวัลในภาคราชการของข้าราชการและลูกจ้างประจำที่ปฏิบัติงานในส่วนราชการที่ได้รับการคัดเลือกเป็นแบบอย่างการปฏิบัติที่ดีของการจัดสรรเงินรางวัล

1.2.2 เพื่อศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัลของแต่ละส่วนราชการที่ได้รับการคัดเลือกเป็นแบบอย่างการปฏิบัติที่ดีที่ส่งผลต่อทัศนคติของข้าราชการและลูกจ้างประจำที่มีต่อการจัดสรรเงินรางวัล

1.2.3 เพื่อทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้นจากการจัดสรรเงินรางวัลและข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

1.3 ขอบเขตของการศึกษา

1.3.1 ขอบเขต

1.3.1.1 ศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการในการจัดสรรเงินรางวัลของส่วนราชการที่ได้รับการคัดเลือกเป็นแบบอย่างการปฏิบัติที่ดี 8 แห่ง ดังนี้

1) กรมตรวจบัญชีสหกรณ์
2) กรมประชาสัมพันธ์
3) กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน
4) กรมสรรพสามิต
5) กระทรวงการต่างประเทศ
6) สำนักข่าวกรองแห่งชาติ
7) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.)
8) สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง

1.3.1.2 ศึกษาทัศนคติของข้าราชการและลูกจ้างประจำที่มีต่อการจัดสรรเงินรางวัลในแต่ละส่วนราชการโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือข้าราชการและลูกจ้างประจำที่ได้รับเงินรางวัลของส่วนราชการ โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling)

1.3.1.3 อภิปรายและสรุปปัญหาที่พบจากการจัดสรรเงินรางวัลด้วยการประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group) โดยผู้เข้าร่วมคือ ข้าราชการและลูกจ้างประจำของส่วนราชการ 8 แห่ง

1.3.2 วิธีการศึกษา

ในการศึกษานี้ ผู้ศึกษาได้เลือกใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยเลือกวิธีเก็บรวบรวมข้อมูล 2 ประเภท ดังนี้

1.3.2.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) จากการสำรวจด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อวัดทัศนคติที่มีต่อการจัดสรรเงินรางวัลในภาคราชการ และการประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group) เพื่ออภิปรายและสรุปปัญหาที่เกิดจากการจัดสรรเงินรางวัล โดยผู้ตอบแบบสอบถามและผู้เข้าร่วมการประชุมกลุ่มย่อย คือ ข้าราชการและลูกจ้างประจำที่ได้รับเงินรางวัลของส่วนราชการทั้ง 8 แห่ง

1.3.2.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) จากการค้นคว้าและรวบรวมข้อมูลจากตำรา หนังสือ วารสาร วิทยานิพนธ์ ภาคนิพนธ์ งานวิจัย เอกสารทางวิชาการ รวมถึงเอกสารต่างๆ ของภาคราชการ เช่น หนังสือ ประกาศ คู่มือ เป็นต้น รวมทั้งศึกษาจากสิ่งพิมพ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ และข้อมูลจากอินเตอร์เน็ต

1.3.3 ระยะเวลาที่ทำการศึกษา

เริ่มตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน พ.ศ.2549 – เดือนมีนาคม พ.ศ. 2550 รวมระยะเวลาที่ทำการศึกษาทั้งหมด 5 เดือน

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.4.1 ทราบถึงทัศนคติที่มีต่อการจัดสรรเงินรางวัลในภาคราชการของข้าราชการและลูกจ้างประจำที่ปฏิบัติงานในส่วนราชการที่ได้รับการคัดเลือกเป็นแบบอย่างการปฏิบัติที่ดีของการจัดสรรเงินรางวัล

1.4.2 ทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้นจากการจัดสรรเงินรางวัลและข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหา

1.4.3 เพื่อให้สำนักงาน ก.พ.ร. และส่วนราชการต่างๆ สามารถนำผลที่ได้จากการวิจัยนี้ไปใช้เพื่อปรับปรุงหรือแก้ไขการจัดสรรเงินรางวัลในภาคราชการให้เหมาะสมสอดคล้องกับการทำงานของแต่ละส่วนราชการและความต้องการของข้าราชการและลูกจ้างประจำมากขึ้น

1.4.4 เพื่อเป็นแนวทางในการทำวิจัยเกี่ยวกับเรื่องการจัดสรรเงินรางวัลหรือสิ่งจูงใจในภาคราชการสำหรับผู้ที่สนใจในเรื่องนี้ต่อไป

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง ทัศนคติของข้าราชการและลูกจ้างประจำที่มีต่อการจัดสรรเงินรางวัลในภาคราชการ : ศึกษาส่วนราชการที่ได้รับการคัดเลือกเป็นแบบอย่างการปฏิบัติที่ดี (Best Practices) มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาทัศนคติที่มีต่อการจัดสรรเงินรางวัลในภาคราชการของข้าราชการและลูกจ้างประจำที่ปฏิบัติงานในส่วนราชการที่ได้รับการคัดเลือกเป็นแบบอย่างการปฏิบัติที่ดีของการจัดสรรเงินรางวัล ศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัลของแต่ละส่วนราชการที่ได้รับการคัดเลือกเป็นแบบอย่างการปฏิบัติที่ดีที่ส่งผลต่อทัศนคติของข้าราชการและลูกจ้างประจำที่มีต่อการจัดสรรเงินรางวัล และสุดท้ายเพื่อทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้นจากการจัดสรรเงินรางวัลและข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งผู้ศึกษาได้ทบทวนวรรณกรรมโดยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการวิจัย ดังนี้

2.1 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติ

2.2 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ

2.3 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทนจูงใจ

2.4 ความเป็นมาของการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีในภาคราชการไทย

2.5 หลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2548

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติ

2.1.1 ความหมายของทัศนคติ

คำว่า ทัศนคติ (Attitude) หรือ เจตคติ ได้มีผู้ให้นิยาม หรือคำจำกัดความไว้มากมาย จึงขอนำส่วนหนึ่งมาเสนอ ดังนี้

ประภาเพ็ญ สุวรรณ (2526: 2) ให้ความหมายว่า ทัศนคติหมายถึง ความคิดเห็นซึ่งมีอารมณ์เป็นส่วนประกอบ เป็นส่วนที่พร้อมจะมีปฏิกิริยาเฉพาะอย่างต่อสถานการณ์ภายนอก

ดวงเดือน พันธุมนาวิน (2529: 4) ให้ความหมายว่า ทัศนคติหมายถึง ความพร้อมในการกระทำของบุคคลต่อสิ่งใดๆ บุคคลใด ความพร้อมดังกล่าวของบุคคลเห็นได้จากพฤติกรรมที่บุคคลแสดงต่อสิ่งนั้น ว่าชอบหรือไม่ชอบ เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย

ศักดิ์ สุนทรเสณี (2531: 2) กล่าวถึงทัศนคติที่เชื่อมโยงไปถึงพฤติกรรมของบุคคลว่า ทัศนคติ หมายถึง ความสลับซับซ้อนของความรู้สึกหรือการมีอคติของบุคคล ในการที่จะสร้างความพร้อมที่จะกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งตามประสบการณ์ของบุคคลนั้นที่ได้รับมา เป็นความโน้มเอียงที่จะมีปฏิกิริยาต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งในทางที่ดีหรือต่อต้านสิ่งแวดล้อมที่จะมาถึงทางหนึ่งทางใด และในด้านพฤติกรรมหมายถึงการเตรียมตัวหรือความพร้อมที่จะตอบสนอง

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2541: 56-57) ให้ความหมายทัศนคติไว้ดังนี้

1) ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสิ่งต่างๆ หลังจากที่บุคคลได้มีประสบการณ์ในสิ่งนั้น แบ่งเป็น 2 ลักษณะคือ ความรู้สึกในทางบวก แสดงออกในลักษณะของความพึงพอใจ เห็นด้วย ชอบ และสนับสนุน และความรู้สึกในทางลบ แสดงออกในลักษณะไม่พึงพอใจ ไม่เห็นด้วย ไม่ชอบ และไม่สนับสนุน

2) บุคคลแสดงความรู้สึกออกทางด้านพฤติกรรม ซึ่งแบ่งเป็น 2 ลักษณะคือ พฤติกรรมภายนอก เป็นพฤติกรรมที่สังเกตได้ มีการกล่าวถึง สนับสนุนหรือคัดค้าน ท่าทาง หน้าตาบอกความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจ และพฤติกรรมภายใน เป็นพฤติกรรมที่สังเกตไม่ได้ เพราะไม่มีการแสดงออกทั้งความชอบหรือไม่ชอบ หรือความรู้สึกที่เป็นกลาง

ธีรวุฒิ เอกะกุล (2542: 3) สรุปว่า ทัศนคติเป็นพฤติกรรมหรือความรู้สึกทางด้านจิตใจที่มีต่อสิ่งเร้าใดสิ่งเร้าหนึ่งในทางสังคม รวมทั้งเป็นความรู้สึกที่เกิดจากการเรียนรู้เกี่ยวกับสิ่งเร้าหรือเกี่ยวกับประสบการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

Allport (1935 quoted in Perloff, 2003: 38) ให้ความหมายของทัศนคติว่าหมายถึง สภาพความพร้อมของสมองและประสาท อันได้จากประสบการณ์และการตอบสนองทั้งทางตรงและโดยอิทธิพลของแต่ละบุคคลที่มีต่อสิ่งต่างๆ และสถานการณ์ทั้งหลายที่เกี่ยวโยงกัน

Perloff (2003: 39) กล่าวว่าทัศนคติหมายถึง การเรียนรู้และการประเมินสิ่งต่างๆ (บุคคล สถานที่ หรือประเด็นปัญหา) เชิงสากล ซึ่งมีอิทธิพลต่อความคิดและการกระทำ

ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า ทัศนคติเป็นความสัมพันธ์ที่คาบเกี่ยวกันระหว่างความรู้สึกและความเชื่อหรือการรับรู้ของบุคคล กับแนวโน้มที่จะมีพฤติกรรมโต้ตอบในทางใดทางหนึ่งต่อเป้าหมายของทัศนคตินั้น ทัศนคติในที่นี้เป็นเรื่องของจิตใจ ท่าที ความรู้สึกนึกคิด และความโน้มเอียงของบุคคล ที่มีต่อข้อมูลข่าวสารและการเปิดรับ เพื่อการกรองสถานการณ์ที่ได้รับมา ซึ่งเป็นไปได้ทั้งเชิงบวกและเชิงลบ จะเห็นได้ว่า ทัศนคติประกอบด้วยความคิดที่มีผลต่ออารมณ์และความรู้สึกทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา

2.1.2 คุณลักษณะทัศนคติ

ทิตยา สุวรรณะชฎ (2544: 87) ระบุว่าทัศนคติเป็นสิ่งชี้บอกทิศทางของอาการแสดงออกที่จะกระทำต่อบุคคลหรือสถานการณ์ต่างๆ มีลักษณะสำคัญ 4 ประการ ได้แก่

1) ทัศนคติเป็นสภาวะก่อนที่พฤติกรรมจะโต้ตอบ (Predisposition to Respond) ต่อเหตุการณ์หรือสิ่งหนึ่งโดยเฉพาะ หรือเรียกว่าความพร้อมที่จะมีพฤติกรรมจริง

2) ทัศนคติจะมีความคงตัวอยู่ในช่วงระยะเวลา (Persistent Overtime) แต่มิได้มีความหมายว่าจะไม่เปลี่ยนแปลง

3) ทัศนคติเป็นตัวแปรแฝงที่นำไปสู่ความสอดคล้องระหว่างพฤติกรรมและความรู้สึกนึกคิด ไม่ว่าจะเป็นไปในรูปของการแสดงออกโดยวาจา หรือการแสดงออกโดยความรู้สึก ตลอดจนการที่จะต้องเผชิญหรือหลีกเลี่ยงต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

4) ทัศนคติมีคุณสมบัติของแรงจูงใจในอันที่จะทำให้บุคคลประเมินผลและเลือกสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งหมายถึงการกำหนดทิศทางของพฤติกรรมจริงด้วย

ธีระพร อุวรรณโณ (2529: 4) ได้ให้ความหมายของคุณลักษณะร่วมของทัศนคติ ดังนี้

1) ทัศนคติมีที่หมาย (Attitude Object) ที่หมายเหล่านี้ได้แก่ สิ่งของ คน สถานที่ แนวความคิด สถานการณ์ เป็นต้น ไม่ว่าจะเป็นรูปเอกพจน์หรือพหูพจน์ก็ตาม ยิ่งที่หมายของทัศนคติเป็นที่หมายเฉพาะเจาะจงมากขึ้น ทัศนคตินั้นๆ ก็ยิ่งชัดเจนและง่ายต่อการเปลี่ยนแปลง

2) มีลักษณะเชิงประเมินค่า (Evaluative Object) คือมีการระบุในแง่ดี ไม่ดี

3) มีลักษณะค่อนข้างถาวร (Relatively Enduring) คือ ค่อนข้างยืนยง คงทน เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป จนกว่าจะมีเหตุใดๆทำให้เปลี่ยนแปลงไป

4) ความพร้อมในการตอบสนอง (Readiness for Response) คือ มีความพร้อมในการตอบสนองต่อทัศนคติตามแนวความรู้สึกที่เขามีต่อที่หมายนั้น

2.1.3 องค์ประกอบของทัศนคติ

เราสามารถแบ่งองค์ประกอบของทัศนคติออกเป็น 3 ประเภท (ประภาเพ็ญ สุวรรณ, 2526: 3-4; ทิตยา สุวรรณะชฎ, 2544: 87-88) ได้แก่

2.1.3.1 องค์ประกอบด้านความรู้สึก (Affective Component) คือ ส่วนที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์ที่เกี่ยวเนื่องกับสิ่งต่างๆ ซึ่งมีผลแตกต่างกันไปตามบุคลิกภาพของบุคคลนั้น เช่น ความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบ รักหรือเกลียดหรือกลัว

2.1.3.2 องค์ประกอบด้านความรู้หรือเหตุผล (Cognitive Component) เป็นเรื่องของการใช้เหตุและผลของแต่ละบุคคลในการจำแนกแยกแยะความแตกต่างตลอดจนผลต่อเนื่อง ผลได้ผลเสีย เป็นส่วนที่เป็นความเชื่อของบุคคลที่เกี่ยวกับสิ่งต่างๆ ทั่วไปทั้งที่ชอบ และไม่ชอบ หากบุคคลมีความรู้ หรือคิดว่าสิ่งใดดี มักจะมี ทัศนคติ ที่ดีต่อสิ่งนั้น แต่หากมีความรู้มาก่อนว่า สิ่งใดไม่ดี ก็จะมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อสิ่งนั้น

2.1.3.3 องค์ประกอบด้านพฤติกรรม (Behavioral Component) คือ แนวโน้มที่จะมีพฤติกรรมหรือการแสดงออกของบุคคลต่อเหตุการณ์หรือสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องมาจากองค์ประกอบด้านความรู้ หรือเหตุผล และความรู้สึก

ทัศนคติที่บุคคลมีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดหรือบุคคลหนึ่งบุคคลใด ต้องมีองค์ประกอบทั้ง 3 ประการนี้เสมอโดยมีปริมาณมากน้อยแตกต่างกันไป โดยปรกติบุคคลมักแสดงพฤติกรรมในทิศทางที่สอดคล้องกับทัศนคติที่มีอยู่ แต่ในบางครั้งคนเราจะมีทัศนคติอย่างหนึ่งแต่ก็ไม่ได้แสดงพฤติกรรมตามทัศนคติที่มีอยู่ก็เป็นได้ (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2541: 58) จะเห็นได้ว่า การที่บุคคลมีทัศนคติต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดต่างกัน ก็เนื่องมาจากบุคคลมีความเข้าใจ มีความรู้สึก หรือมีแนวความคิดแตกต่างกันนั้นเอง ดังนั้นส่วนประกอบทางด้านความคิด หรือความรู้ ความเข้าใจ จึงนับได้ว่าเป็นส่วนประกอบขั้นพื้นฐานของทัศนคติ และส่วนประกอบนี้จะเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับความรู้สึกของบุคคล ซึ่งอาจมีการแสดงออกมาในรูปแบบแตกต่างกัน ทั้งในทางบวกและทางลบ ซึ่งขึ้นอยู่กับประสบการณ์และการเรียนรู้

2.1.4 การเกิดของทัศนคติ (Attitude Formation)

ประภาเพ็ญ สุวรรณ (2526: 6-7) และธีรวุฒิ เอกะกุล (2542: 11) กล่าวถึงแหล่งที่ทำให้เกิดทัศนคติ ดังนี้

1) ประสบการณ์เฉพาะอย่าง (Specific Experience) เมื่อบุคคลมีประสบการณ์เฉพาะอย่างต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดในทางที่ดีหรือไม่ดี จะทำให้เขาเกิดทัศนคติต่อสิ่งนั้นไปในทางที่ดีหรือไม่ดี จะทำให้เกิด ทัศนคติต่อสิ่งนั้นไปในทิศทางที่เขาเคยมีประสบการณ์มาก่อน

2) การติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่น (Communication from Others) จะทำให้เกิดทัศนคติจากการรับรู้ข่าวสารต่างๆ จากผู้อื่นได้ เช่น เด็กที่ได้รับการสั่งสอนจากผู้ใหญ่จะเกิดทัศนคติต่อการกระทำต่างๆ ตามที่เคยรับรู้มา

3) สิ่งที่เป็นแบบอย่าง (Models) การเลียนแบบผู้อื่นทำให้เกิดทัศนคติขึ้นได้ เช่น เด็กที่เคารพเชื่อฟังพ่อแม่ จะเลียนแบบการแสดงท่าทีชอบหรือไม่ชอบตามที่พ่อแม่ทำ

4) ความเกี่ยวข้องกับสถาบัน (Institutional Factors) ทัศนคติหลายอย่างของบุคคลเกิดขึ้นเนื่องจากความเกี่ยวข้องกับสถาบัน เช่น ครอบครัว โรงเรียน หน่วยงาน เป็นต้น

สิทธิโชค วรานุสันติกุล (2546: 126-128) ระบุว่า การที่เกิดทัศนคติจากประสบการณ์นั้นเป็นการเกิดจากการเรียนรู้ โดยการที่บุคคลได้มีประสบการณ์ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อสิ่งที่เป็นเป้าหมายของทัศนคติ ความรู้สึกเหล่านี้เกิดจากกลไกหลายอย่างของสังคม ซึ่งสรุปได้เป็น 3 ประเภท คือ

1) การเกิดทัศนคติจากการเรียนรู้แบบโยงความสัมพันธ์ โดยการนำเอาสิ่งเร้าที่เป็นกลางไปเข้าคู่กับสิ่งเร้าที่มีอำนาจ ทำให้บุคคลต้องตอบสนองอย่างใดอย่างหนึ่งมาก่อน ในที่สุดสิ่งเร้าที่เป็นกลางนั้นจะมีอำนาจทำให้เกิดการตอบสนองอย่างนั้นตามไปด้วยเช่นกัน

2) การเกิดทัศนคติ เพราะการเรียนรู้จากผลกรรม บุคคลเรียนรู้ผลการกระทำในอดีต ถ้าผลกรรมนั้นน่าพึงพอใจ ก็มีแนวโน้มที่จะกระทำเช่นนั้นอีกเมื่อมีสิ่งเร้าเดิมปรากฏ ถ้าผลกรรมนั้นไม่น่าพึงพอใจก็จะหลีกเลี่ยงไม่ทำเช่นนั้นอีก

3) การเกิดทัศนคติจากการเรียนรู้โดยการสังเกตตัวแบบ ทัศนคติอาจเกิดจากการเลียนแบบผู้อื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่มีคุณสมบัติน่าเลื่อมใส เพียงแต่เห็นตัวอย่างจากผู้อื่นบุคคลก็สามารถเรียนรู้ได้แล้ว

2.1.5 การเปลี่ยนทัศนคติ

ทัศนคติเกิดจากการมีประสบการณ์ทั้งทางตรงและทางอ้อม หากประสบการณ์ที่บุคคลได้รับเพิ่มเติมแตกต่างจากประสบการณ์เดิม ก็อาจจะเปลี่ยนทัศนคติได้ การเปลี่ยนทัศนคติมี 2 ทาง (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2541: 60) คือ

1) การเปลี่ยนในทางเดียวกัน (Congruent Change) ทัศนคติเดิมของบุคคลที่เป็นไปในทางบวก จะเพิ่มขึ้นในทางบวกด้วย แต่ถ้าเป็นไปในทางลบก็จะเพิ่มขึ้นในทางลบ

2) การเปลี่ยนแปลงในทางตรงกันข้าม (Incongruent Change) ทัศนคติของบุคคลที่เปลี่ยนแปลงจะลดลงจากทางบวกและไปเพิ่มในทางลบ

หลักการของการเปลี่ยนทัศนคติมีอยู่ว่า ทัศนคติที่เปลี่ยนไปในทางเดียวกันเปลี่ยนได้ง่ายกว่า แต่มีความมั่นคงและคงที่มากกว่าทัศนคติที่เปลี่ยนแปลงไปในทางตรงกันข้าม การเปลี่ยนแปลงทัศนคติเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่อไปนี้ (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2541: 60)

1) ความสุดขีด (Extremeness) ทัศนคติที่อยู่ปลายสุดจะเปลี่ยนแปลงได้ยากกว่าทัศนคติที่ไม่รุนแรงนัก เช่น ความรักที่สุดและความเกลียดที่สุดจะเปลี่ยนแปลงยากกว่าความรักและความเกลียดที่ไม่มากนัก

2) ความซับซ้อน (Multi-complexity) ทัศนคติที่เกิดจากสาเหตุเดียวกันเปลี่ยนแปลงได้ง่ายกว่าที่เกิดจากหลายสาเหตุ

3) ความคงที่ (Consistency) ทัศนคติที่มีลักษณะคงที่มากนั้นหมายถึงทัศนคติที่เป็นความเชื่อฝังใจ ซึ่งเปลี่ยนแปลงได้ยากกว่าทัศนคติทั่วไป

4) ความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่อง (Interconnectedness) ทัศนคติที่มีความสัมพันธ์ไปในทางเดียวกันนั้นเปลี่ยนแปลงได้ง่ายกว่าทัศนคติที่มีความสัมพันธ์ไปในทางตรงกันข้าม

5) ความแข็งแกร่งและจำนวนความต้องการ (Strong and Number of Wants Served) หมายถึงทัศนคติที่มีความจำเป็นและความต้องการในระดับสูงจะเปลี่ยนแปลงได้ยากกว่าทัศนคติที่ไม่แข็งแกร่งและไม่อยู่ในความต้องการ

6) ความเกี่ยวเนื่องกับค่านิยม (Centrality of Related Values) ทัศนคติหลายเรื่องเกี่ยวเนื่องจากค่านิยม และทัศนคติที่สืบเนื่องจากค่านิยม ขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรมนั้นจะเปลี่ยนแปลงได้ยาก

พัชรี วรกวิน (2522: 71-72 อ้างถึงใน ธีรวุฒิ เอกะกุล, 2542: 13-14) และ สิทธิโชค วรานุสันติกุล (2546: 130-131) ได้อธิบายกระบวนการเปลี่ยนทัศนคติซึ่งมีอยู่ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1) ความใส่ใจ (Attention) การเปลี่ยนแปลงทัศนคติของบุคคลนั้น ในชั้นต้นบุคคลจะต้องยอมให้ความสนใจและเอาใจใส่รับรู้ข้อความในการชักจูง

2) ความเข้าใจ (Comprehension) ความเข้าใจจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลเอาใจใส่ในการรับฟังข้อมูลข่าวสาร และต้องขึ้นอยู่กับกระบวนการสื่อสารด้วยว่าเอื้อให้เข้าใจง่ายหรือไม่

3) การยอมรับ (Yielding) มี 3 รูปแบบคือ การยอมรับตามการเลียนแบบ การเทียบเคียง และการยอมรับเข้าไว้ภายในตน

4) ความจำ (Retention) เมื่อเกิดการยอมรับแล้ว ทัศนคติที่เปลี่ยนแปลงจะคงทนอยู่นานเท่าใดนั้นขึ้นอยู่กับความจำในเรื่องราวทัศนคตินั้นๆ

5) การกระทำ (Action) บุคคลเมื่อเปลี่ยนทัศนคติก็จะเปลี่ยนการกระทำด้วย ซึ่งมีผลต่อส่วนรวมและสังคม เพราะถ้าเราเปลี่ยนความเชื่อแล้ว แต่ไม่ได้ลงมือกระทำก็จะไม่มีผลกระทบกระเทือนกับใคร

สรุปแล้ว การเปลี่ยนแปลงทัศนคติจะขึ้นอยู่กับประสบการณ์ที่เกิดขึ้นโดยตรงหรือโดยอ้อม การได้รับข้อมูลจากการสื่อสาร การรับรู้สิ่งใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้และการเลียนแบบ รวมถึงการยอมรับสิ่งที่มีอิทธิพลเหนือกว่าและตรงกับความต้องการของบุคคลนั้นๆ

2.1.6 หน้าที่และประโยชน์ของทัศนคติ

ทัศนคติมีหน้าที่และประโยชน์ (ธีรวุฒิ เอกะกุล, 2542: 19; Katz, 1960 อ้างถึงใน จิระวัฒน์ วงศ์สวัสดิวัฒน์, 2547: 9) ดังนี้

2.1.6.1 หน้าที่ให้ความเข้าใจ (Understanding of Knowledge Function) ทัศนคติหลายอย่างช่วยให้เราเข้าใจโลกและสภาพแวดล้อม ได้เรียนรู้และเข้าใจการกระทำของคนในสังคม และช่วยให้สามารถอธิบายและคาดคะเนการกระทำของตนเองและของบุคคลอื่น

2.1.6.2 หน้าที่ป้องกันตนเอง (Ego Defense of Protect their Self Esteem) ทัศนคตินั้นใช้ป้องกันสภาวะจิตหรือปกป้องสภาวะจิตของบุคคล เพราะความคิดหรือความเชื่อบางอย่างสามารถทำให้ผู้เชื่อหรือผู้คิดสบายใจ ส่วนจะผิดหรือถูกเป็นอีกเรื่องหนึ่ง

2.1.6.3 หน้าที่ในการปรับตัว (Adjustive Function or Need Satisfaction) ทัศนคติจะช่วยในด้านการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและสังคม โดยปกติบุคคลมักจะคำนึงถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับเป็นสำคัญ และจะพัฒนาทัศนคติไปในแนวทางที่คาดคิดว่าจะตอบสนองความต้องการของตนเองได้

2.1.6.4 หน้าที่แสดงออกซึ่งค่านิยม (Value Expression) ทัศนคติช่วยให้บุคคลได้แสดงออกซึ่งค่านิยมของตนเองให้คนเห็นหรือรับรู้

2.1.6.5 เตรียมบุคคลให้พร้อมต่อการปฏิบัติการ

2.1.6.6 ช่วยให้บุคคลได้คาดคะเนล่วงหน้าว่าอะไรจะเกิดขึ้น

2.1.6.7 ทำให้บุคคลได้รับความสำเร็จตามหลักชัยที่วางเอาไว้

2.1.7 การวัดทัศนคติ

ทัศนคติเป็นพฤติกรรมภายใน มีลักษณะเป็นนามธรรมซึ่งตนเองเท่านั้นที่ทราบ การวัดทัศนคติโดยตรงจึงทำไม่ได้ แต่โดยที่ทัศนคติมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการดังกล่าวมาแล้ว ดังนั้นการวัดทัศนคติจึงต้องวัดทั้ง 3 องค์ประกอบนั้น และต้องวัดเป็นภาพรวมโดยพิจารณาจากกิริยาท่าที การตอบสนองต่อสิ่งเร้าในหลายประการรวมกัน มิใช่วัดจากการกระทำหรือพฤติกรรมเพียงอย่างใดอย่างหนึ่งของบุคคล โดยข้อตกลงเบื้องต้นในการวัดทัศนคติ มีดังนี้ (บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์, 2531: 66)

1) การศึกษาทัศนคติเป็นการศึกษาความคิดเห็น ความรู้สึกของบุคคลที่มีลักษณะคงเส้นคงวา หรืออย่างน้อยจะไม่เปลี่ยนแปลงในช่วงเวลาหนึ่ง

2) ทัศนคติเป็นสิ่งที่ไม่สามารถวัดหรือสังเกตได้โดยตรง ฉะนั้นการวัดทัศนคติจึงเป็นการวัดทางอ้อมจากแนวโน้มที่บุคคลจะแสดงออกหรือประพฤติปฏิบัติอย่างมีระเบียบแบบแผนคงที่ ไม่ใช่พฤติกรรมโดยตรงของบุคคลนั้น

3) การศึกษาทัศนคติของบุคคลนั้นไม่ใช่เป็นการศึกษาแต่เฉพาะทิศทางทัศนคติของบุคคลเท่านั้น แต่ต้องศึกษาถึงระดับความมากน้อยหรือความเข้มของทัศนคตินั้นๆ

หลักการวัดทัศนคติ มีอยู่ 3 ประการ (บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์, 2531: 222; ธีรวุฒิ เอกะกุล, 2542: 6) ดังนี้

1) เนื้อหา การวัดทัศนคติต้องมีสิ่งเร้าไปกระตุ้นให้แสดงกิริยาท่าทีต่อสิ่งเร้าโดยทั่วไปได้แก่ เนื้อหาที่ต้องการวัด เช่น ต้องการวัดทัศนคติต่อการตัดสินใจเกี่ยวกับชีวิตครอบครัว ซึ่งได้แก่ การเลือกคู่ครอง อายุแรกสมรส ระยะการมีบุตรคนแรกและคนต่อไป ขนาดครอบครัว และความสัมพันธ์ภายในครอบครัว เป็นต้น

2) ทิศทาง การวัดทัศนคติโดยทั่วไปกำหนดให้ทัศนคติมีทิศทางเป็นเส้นตรงและต่อเนื่องกันในลักษณะ ซ้าย-ขวา หรือ บวก-ลบ กล่าวคือ เริ่มจากเห็นด้วยอย่างยิ่ง และเห็นด้วยลดลงเรื่อยๆ จนถึงมีความรู้สึกเฉยๆ และลดต่อไปเป็นไม่เห็นด้วย จนถึงไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ลักษณะของการเห็นด้วยและไม่เห็นด้วยอยู่เป็นเส้นตรงเดียวกันและต่อเนื่องกัน

3) ความเข้ม กิริยาท่าทีหรือความรู้สึกที่แสดงออกต่อสิ่งเร้านั้นมีปริมาณมากน้อยต่างกัน ถ้ามีความเข้มสูงไม่ว่าเป็นไปในทิศทางใดก็ตาม จะมีความรู้สึกกิริยาท่าทีรุนแรงมากกว่าที่มีความเข้มปานกลาง

เครื่องมือสำหรับใช้วัดทัศนคตินั้นเรียกว่า มาตรวัดทัศนคติ ซึ่งเป็นแบบประเมินค่า นักจิตวิทยาสังคมนิยมใช้เครื่องมือวัดทัศนคติใน 2 ลักษณะคือ วัดทิศทางการประเมินทัศนคติในทางบวกหรือลบ ซึ่งหมายถึง ดี-เลว เห็นด้วย-ไม่เห็นด้วย ชอบ-ไม่ชอบ และวัดเพื่อให้ได้ปริมาณของทัศนคติ หมายถึงความเข้มรุนแรงของทัศนคติที่มีต่อสิ่งนั้นๆ ว่ามากน้อยเพียงใด โดยมาตรวัดทัศนคติที่นิยมใช้และรู้จักกันแพร่หลายมี 4 ชนิดได้แก่ มาตรวัดแบบเธอร์สโตน มาตรวัดแบบลิเคิต มาตรวัดแบบกัตแมน และมาตรวัดของออสกูต ซึ่งมาตรวัดทัศนคติแต่

ละประเภทมีทั้งข้อดีข้อจำกัด และเหมาะสำหรับการวัดทัศนคติในลักษณะแตกต่างกัน ดังนั้นการเลือกใช้มาตรวัดทัศนคติประเภทใดก็ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และความจำกัดของการวิจัย

2.2 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ

2.2.1 ความหมายของแรงจูงใจ

พวงเพชร วัชรอยู่ (2537: 2) ได้อธิบายความหมายของแรงจูงใจว่า สิ่งใดๆ ที่ทำให้เกิดพฤติกรรมหรือการกระทำขึ้น

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ (2545: 85) กล่าวว่า การจูงใจ (Motivation) มาจากภาษาลาตินว่า “Movere” หมายถึงการเคลื่อนไหว เป็นเรื่องของความรู้สึกซึ่งไม่หยุดนิ่ง และมีผลทำให้เกิดพฤติกรรมหรือการกระทำหรือการแสดงออกมุ่งไปสู่เป้าหมาย

สมยศ นาวีการ (2546: 287) อธิบายว่า แรงจูงใจ คือพลังที่ริเริ่มกำกับและค้ำจุนพฤติกรรมและการกระทำส่วนบุคคล แรงจูงใจนั้นมีรูปแบบที่หลากหลาย ทั้งที่เป็นแรงจูงใจภายในที่ไม่ใช่ตัวเงิน หรือสามารถเกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอกที่กระตุ้นแรงผลักดันภายในให้กระทำได้ อย่างเช่น การให้เงินรางวัล

Gomez-Mejia, Balkin and Cardy (2004: 19) นิยามว่า แรงจูงใจ คือความปรารถนาของบุคคลที่จะทำงานให้ดีที่สุดเท่าที่เป็นไปได้หรือพยายามทำงานที่ได้รับมอบหมายให้เกิดความสำเร็จสูงสุด

Robbins and Judge (2007: 87) ระบุว่า แรงจูงใจเป็นกระบวนการที่อธิบายถึงความเข้มข้น ทิศทาง และความคงที่ ของความพยายามของแต่ละบุคคลเพื่อจะบรรลุเป้าหมาย

สรุปความหมายของแรงจูงใจคือ สิ่งที่เป็นแรงกระตุ้นให้บุคคลเกิดความต้องการที่เป็นแรงขับให้มีพฤติกรรมที่จะตอบสนองความต้องการที่เป็นเป้าหมายของตนเองให้สำเร็จ

2.2.2 ความสำคัญของแรงจูงใจ

ทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการสร้างความสำเร็จให้แก่องค์การ ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการดำเนินงานจะเป็นไปในทิศทางใด ย่อมเป็นผลมาจาก “คน” ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ผลักดันให้ผลงานเป็นไปในทางใดทางหนึ่ง (ธงชัย สันติวงษ์, 2531: 9) ดังนั้นผู้บริหารของทุกหน่วยงานจึงต้องกระตุ้นให้พนักงานทุกคนทำงานให้ดีที่สุด คนที่ทำงานก็มุ่งหวังจะได้รับการตอบสนองความต้องการ ซึ่งอาจมีทั้งความต้องการเงินเป็นผลตอบแทนและความต้องการในสิ่งที่ไม่สามารถสัมผัสได้ เช่น ความพึงพอใจหรือการได้รับการยอมรับจากผู้อื่น แรงจูงใจในการทำงานคือการพยายามให้ผลตอบแทนการทำงานของคนตามความต้องการ และต้องประสานความต้องการของคนทำงานให้เข้ากับความต้องการของหน่วยงาน เพื่อให้บังเกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดตามเป้าหมายของงาน (พวงเพชร วัชรอยู่, 2537: 1) แรงจูงใจจึงมีความสำคัญต่อองค์การในฐานะที่เป็นสิ่งเร้าที่ทำให้บุคลากรของ

องค์การส่งมอบผลผลิตของแต่ละบุคคลในรูปของผลการปฏิบัติงานในภาพรวมขององค์การโดยอาจเขียนออกมาในรูปสมการ (ศุภชัย ยาวะประภาษ, 2548: 7-8)

ผลการปฏิบัติงาน = สมรรถนะ X แรงจูงใจ *หรือ*

ผลการปฏิบัติงาน = ความสามารถ X แรงจูงใจ X โอกาส

จากสมการดังกล่าวจะเห็นได้ว่า ผลการปฏิบัติงานเกิดขึ้นจากผลคูณของความสามารถของบุคคลกับแรงจูงใจ โดยรวมถึงโอกาสอีกด้วย ดังนั้นการสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีต้องใช้การสร้างแรงจูงใจที่มีประสิทธิภาพ องค์การจึงต้องให้ความสำคัญกับการสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรในองค์การ เพื่อให้ใช้สมรรถนะหรือความสามารถที่มีอยู่เพื่อการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่มากที่สุด

2.2.3 ทฤษฎีแรงจูงใจที่เกี่ยวข้อง

2.2.3.1 ทฤษฎีลำดับความต้องการของ Maslow (Maslow's Need Hierarchy) ได้วางหลักไว้ว่า ผู้ปฏิบัติงานนั้นจะถูกจูงใจหรือกระตุ้นให้ปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองความต้องการบางอย่างที่อยู่ภายใน เค้าโครงทางทฤษฎีของ Maslow จะอยู่บนพื้นฐานข้อสมมติฐาน 3 อย่าง (สมยศ นาวีการ, 2547: 137) คือ 1) คนมีความต้องการ และความต้องการจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพวกเขา เฉพาะความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองความพอใจเท่านั้นจึงจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองความพอใจแล้วจะไม่เป็นตัวจูงใจต่อไปอีก 2) ความต้องการของบุคคลใดบุคคลหนึ่งจะถูกจัดลำดับตามความสำคัญ จากความต้องการเบื้องต้น (เช่น อาหารและที่อยู่อาศัย) ไปจนกระทั่งถึงความต้องการที่มีความซับซ้อน (เช่น ความมีชื่อเสียงและความสำเร็จ) และ 3) บุคคลมีความต้องการในลำดับต่อไปก็ต่อเมื่อความต้องการระดับต่ำได้รับการตอบสนองความพอใจตามสมควรแล้ว

Maslow ได้แบ่งความต้องการของคนเป็น 5 ประเภทเรียงตามลำดับความสำคัญ ได้แก่ (มณีวรรณ ฉัตรอุทัย, 2540: 35-36)

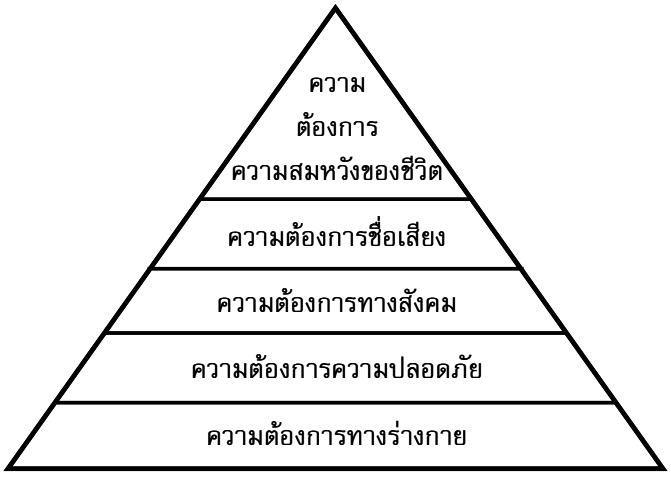
1) ความต้องการทางกายภาพ (Physiological Needs) ซึ่งเป็นความต้องการขั้นพื้นฐาน ได้แก่ อาหาร ยารักษาโรค เครื่องนุ่งห่ม โดยในองค์การความต้องการในขั้นนี้สามารถตอบสนองได้โดยการมีอากาศที่เพียงพอ และค่าตอบแทนในระดับที่รับได้

2) ความต้องการความปลอดภัย (Security) หมายถึง ความปลอดภัยด้านร่างกายและจิตใจ กล่าวคือ ธรรมชาติของมนุษย์มักจะหลีกเลี่ยงความเครียด หรือความอันตรายทางร่างกาย เช่น การไม่มีอันตรายอันเป็นผลจากสภาพการทำงาน การตกงาน การขาดสิทธิประโยชน์ และทางสุขภาพ

3) ความต้องการทางสังคม หรือการเป็นที่ยอมรับของคนอื่น (Social or Affiliation) หลังจากที่บุคคลได้รับความพึงพอใจในความต้องการขั้นที่ 1 และ 2 แล้ว สิ่งต่อไปที่บุคคลต้องการคือ ความรักหรือมิตรภาพ ซึ่งสามารถตอบสนองได้โดยการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน หรือการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ทีมงาน

4) ความต้องการชื่อเสียง การเชื่อมั่น เห็นคุณค่าในตัวเองหรือภาคภูมิใจ (Self-Esteem) การตอบสนองความต้องการขั้นนี้ มนุษย์จะแสวงหาความสำเร็จด้วยการได้รับการเลื่อนตำแหน่ง การได้รับรางวัล หรือการยอมรับในความสำเร็จจากสังคมแวดล้อม

5) ความต้องการความสมหวังของชีวิต การเข้าใจในตัวเอง ตระหนักในความเป็นตัวของตัวเอง ความสำเร็จที่ตนเองได้กระทำหรือก่อให้เกิด (Self-Actualization) ซึ่งจัดเป็นความต้องการลำดับสูงสุดของมนุษย์ที่จะบรรลุได้ยาก ผู้ที่บรรลุความต้องการในขั้นนี้ จะมีความสามารถตัดสินใจและแก้ปัญหาได้ดี และต้องการใช้ชีวิตที่มีความเป็นส่วนตัวมากกว่าเดิม



ภาพที่ 2.1 ลำดับความต้องการของ Maslow (Maslow's Need Hierarchy)
แหล่งที่มา: สมยศ นาวีการ, 2547: 137.

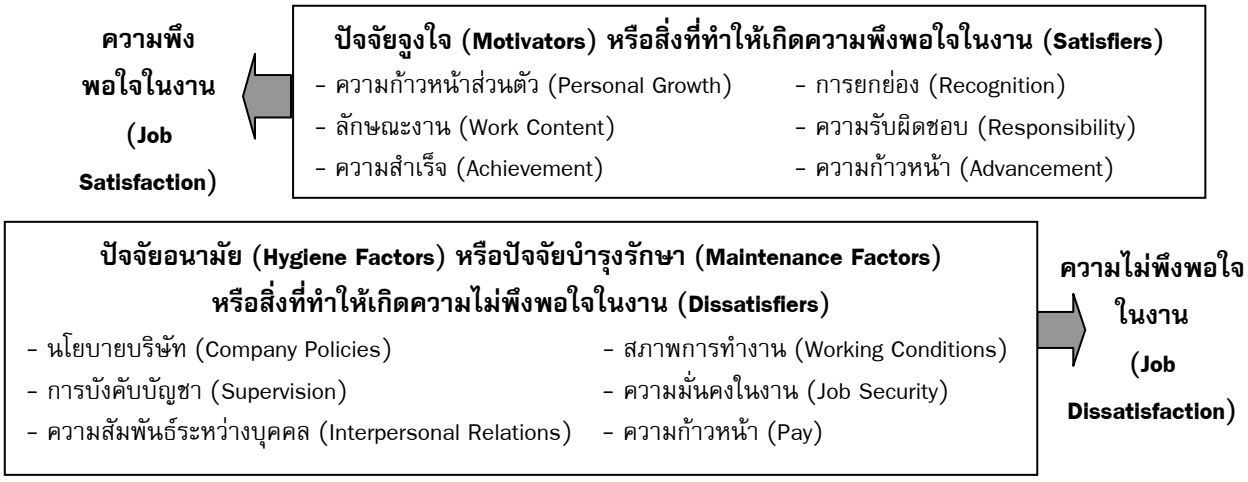
2.2.3.2 ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (Herzberg's Two- Factor Theory) ระบุว่าปัจจัยที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมของมนุษย์มี 2 อย่าง (กิ่งพร ทองใบ, 2545: 33-34) คือ

1) ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) ปัจจัยเหล่านี้เป็นปัจจัยที่จำเป็นต้องมีในองค์การ หากไม่มีจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ ค่าตอบแทน การควบคุมบังคับบัญชา สภาพแวดล้อมขององค์การ และความมั่นคงในงาน เป็นต้น หากขาดการกำหนดสิ่งเหล่านี้ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม อาจเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดการละทิ้งงานหรือการเลิกทำงานได้

2) ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดการจูงใจในการทำงานอย่างแท้จริง ได้แก่ ความรับผิดชอบในงาน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การยอมรับนับถือ และโอกาสที่จะก้าวหน้าในการทำงาน

ตามแนวความคิดของ Herzberg จะเห็นได้ว่า ค่าตอบแทนเป็นสิ่งที่สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานได้ หากการกำหนดค่าตอบแทนไม่เป็นไปอย่างเหมาะสมหรือยุติธรรม จะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานได้ แต่

ค่าตอบแทนก็ไม่ใช่สิ่งเดียวที่จะทำให้คนเต็มใจทำงาน จำเป็นต้องมีปัจจัยอื่นๆ ประกอบด้วย เช่น โอกาสที่จะก้าวหน้า ความรับผิดชอบ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น



ภาพที่ 2.2 ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg
แหล่งที่มา: กิ่งพร ทองใบ, 2545: 34.

2.2.3.3 ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) Victor Vroom ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงาน (สมยศ นาวีการ, 2547: 142-143) โดยปัจจัยหลักในทฤษฎีนี้คือ ความคาดหวัง ความพึงพอใจ ผลลัพธ์ และสื่อกลาง ซึ่งคำว่าความคาดหวังจะอ้างถึงความน่าจะเป็นที่เกิดจากการรับรู้ว่าระดับของกำลังความพยายามระดับหนึ่งจะก่อให้เกิดผลลัพธ์อย่างหนึ่ง เช่น ผลการปฏิบัติงานที่ดี (กำลังความพยายาม) น่าจะก่อให้เกิดการได้รับเงินรางวัล (ผลลัพธ์) มากน้อยแค่ไหน ส่วนความพึงพอใจนั้นจะสะท้อนให้เห็นถึงความรุนแรงของความปรารถนาของบุคคลใดบุคคลหนึ่งสำหรับผลลัพธ์ต่างๆ ที่เป็นผลมาจากทางเลือกที่แตกต่างกัน Vroom ได้ชี้ให้เห็นว่าผลการปฏิบัติงานจะเป็นผลลัพธ์ระดับที่ 1 และความพึงพอใจในผลลัพธ์ดังกล่าว (ความรุนแรง) จะถูกกำหนดโดยความน่าจะเป็นที่บุคคลคาดประมาณว่าจะนำไปสู่ผลลัพธ์ระดับที่ 2 (สื่อกลาง) เช่น การได้รับเงินรางวัล การเลื่อนตำแหน่ง และความพึงพอใจเกี่ยวกับผลลัพธ์เหล่านี้

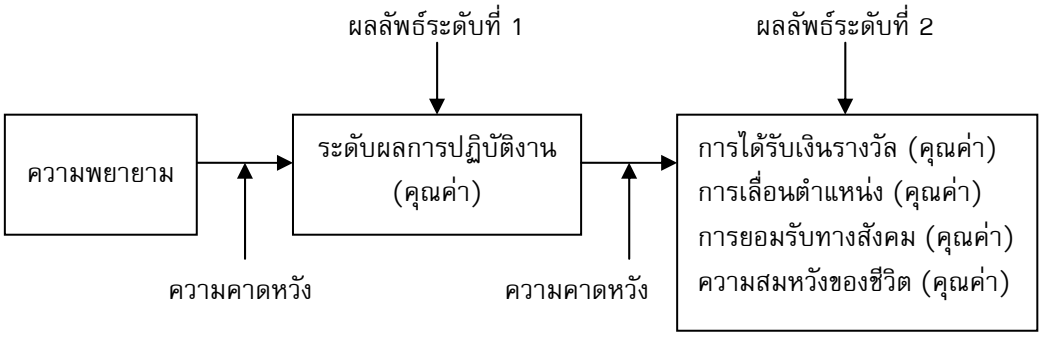
ตามทัศนะของ Vroom การกระทำของบุคคลย่อมจะขึ้นอยู่กับกระบวนการทางด้านความนึกคิด 3 ขั้น ดังนี้

1) ผลลัพธ์ระดับที่ 2 ที่แตกต่างกันมีความสำคัญมากน้อยแค่ไหน เช่น การได้รับเงินรางวัล การเลื่อนตำแหน่ง (Valence)

2) ผลลัพธ์ระดับที่ 1 (ผลการปฏิบัติงานที่ดี) จะนำไปสู่การได้รับเงินรางวัลหรือการเลื่อนตำแหน่งหรือไม่ (Instrumentally)

3) การใช้กำลังความพยายามจะประสบความสำเร็จทางด้านผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือไม่ (Expectancy) จะแสดงให้เห็นถึงกระบวนการจูงใจตามทฤษฎีของ Vroom

ซึ่งจะเป็นแบบแผนสำหรับผู้บริหารในการอธิบายถึงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานและผลลัพธ์ที่เกี่ยวพันกับผลการปฏิบัติงานที่ต้องการและไม่ต้องการ



ภาพที่ 2.3 ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom
แหล่งที่มา: ปรับปรุงจาก สมยศ นาวีการ, 2547: 137.

2.2.3.4 ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) Stacy J. Adams เสนอแนวคิดว่า คนเราทุกคนมีแนวโน้มที่จะประเมินความสามารถในสิ่งที่ควรได้รับเสมอ (กิ่งพร ทองใบ, 2545: 34-35) คือจะดูระหว่างผลลัพธ์ที่ตนเองได้รับ (Output) เป็นอัตราส่วนอย่างไรเมื่อเปรียบเทียบกับความพยายามที่เป็นปัจจัยนำเข้า (Input) ของตน เมื่อได้รู้อัตราส่วนของตนแล้วก็จะนำไปเปรียบเทียบกับอัตราส่วนของเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ที่ทำงานเหมือนๆ กัน เพื่อให้รู้ว่าสิ่งตอบแทนที่ได้รับมีความเสมอภาคกันหรือไม่ ในการเปรียบเทียบถ้าพบว่า สิ่งตอบแทนไม่มีความเสมอภาค ผู้ปฏิบัติงานก็จะทำในสิ่งที่คิดว่าเป็นข้อแลกเปลี่ยนที่ยุติธรรมหรือเหมาะสม เช่น ถ้าพบว่าตนเองได้เปรียบโดยได้รับค่าตอบแทนมากกว่าก็อาจจะเพิ่มปัจจัยนำเข้า คือ การทำงานเพิ่มขึ้น ในทางตรงกันข้ามหากพบว่าตนเองเสียเปรียบ ก็จะลดการทำงานของตนเองหรืออาจเรียกร้องค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น

2.2.4 การจูงใจและการจ่ายค่าตอบแทน (Motivation and Compensation)

ในบางครั้งการจัดการจูงใจอาจไม่ได้รับความสนใจมากเท่ากับในประเด็นของการจ่ายค่าตอบแทน (Compensation) โดยทั่วไปในการจูงใจจะมีแบบแผนของการจูงใจหลายแบบที่ทำให้เกิดผลดีในการจูงใจ ในขณะเดียวกันถือว่าความสำเร็จของการทำงานจะตั้งอยู่บนพื้นฐานความสามารถในการจ่ายค่าจ้าง (Ability to Pay) โดยเมื่อผลการปฏิบัติงานและการกระทำที่มีลักษณะเป็นบวก และสามารถสร้างความน่าเชื่อถือต่อความสำเร็จของงาน การจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมถือว่าเป็นการจูงใจที่สามารถส่งเสริมความสำเร็จนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพให้มากยิ่งขึ้นไปอีก เมื่อการจ่ายค่าจ้างได้รับการกำหนดขึ้นให้สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานแล้ว สิ่งที่ผู้บริหารพึงพิจารณาในขั้นต่อไปก็คือ ความเป็นธรรมเหมาะสมในการเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานกับผลตอบแทน การวัดผลงานก็จะต้องได้รับการยอมรับและต้อง

สามารถวัดได้ชัดเจน ดังนั้นการจูงใจและการจ่ายค่าตอบแทนจึงจะชัดเจนตามไปด้วย ซึ่งแนวคิดในการจูงใจด้วยค่าตอบแทนต้องคำนึงถึงหลักการ 2 ข้อนี้คือ (ธงชัย สันติวงษ์, 2539: 408)

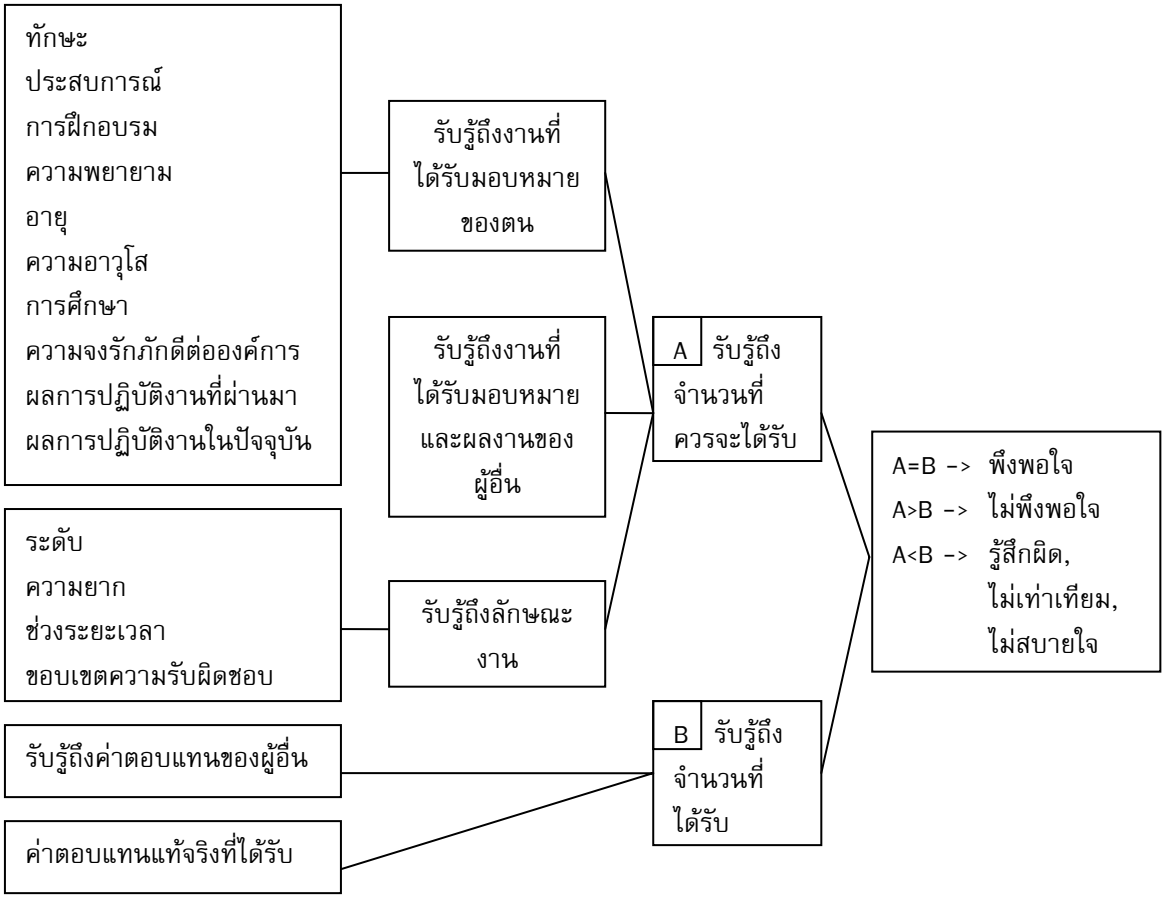
1) การจ่ายที่เป็นธรรม (Merit Pay) แบ่งเป็น

1.1 ระบบตั้งรางวัล (Award) เป็นอีกวิธีการหนึ่งที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานว่าการจ่ายค่าตอบแทนขึ้นอยู่กับการตรวจวัด (Measure) ผลการทำงานของแต่ละบุคคล โดยการจ่ายเงินเพิ่มขึ้นและการให้รางวัลอื่นๆ บนพื้นฐานของความเป็นธรรม (Merit) โดยที่ผู้บริหารมีความหวังว่าต้องการให้เกิดผลงานที่สูงสุดเท่าที่สามารถทำได้ และต้องสามารถกระตุ้นให้บรรลุผลสำเร็จต่องานมากขึ้นในอนาคตอีกด้วย และ

1.2 ระบบค่าตอบแทนจูงใจ (Incentive Compensation System) การพัฒนาแนวความคิดในการตอบแทนในปัจจุบันส่วนมากมีแนวคิดพื้นฐานมาจากการจ่ายที่เป็นธรรม (Merit Pay) โดยลูกจ้างทุกระดับในองค์การจำนวนมากจะได้รับผลประโยชน์จากการจูงใจพิเศษในรูปแบบของโบนัสหรือเงินรางวัลและอื่นๆ ที่ซึ่งสามารถประยุกต์ใช้ได้ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม หรือระดับองค์การ ตัวอย่างค่าตอบแทนจูงใจ (Incentive Pay) ได้แก่ การจ่ายโบนัส (Bonus Pays) การจ่ายกำไรร่วม (Profit Sharing) การรับผลประโยชน์ร่วม (Gain Sharing) การเป็นเจ้าของร่วม (Employee Stock Ownership)

2) การจ่ายแบบสร้างสรรค์ (Creative Pay Practice) มีการสร้างแนวทางในการจ่ายค่าจ้างหลายๆ แบบ เพื่อให้มีความแตกต่างในแต่ละลักษณะการทำงาน ในขณะที่มีแนวทางการจ่ายค่าจ้างหลายแนวทางดังกล่าว ได้แบ่งเป้าหมายของการยกระดับการจูงใจในการทำงานและการกระตุ้นผลการทำงานให้สูงขึ้นอีกแนวทางหนึ่งก็คือ “การจ่ายแบบสร้างสรรค์” เช่น การจ่ายตามพื้นฐานทักษะ (Skill Based Pay) หรือแนวทางอื่นๆ เช่น การจ่ายแบบเน้นระดับการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Pay) ซึ่งการจ่ายแบบนี้จะเน้นในส่วนของการตอบแทนให้กับความเสี่ยงในการได้รับการปฏิบัติตามอย่างถูกต้องตามแนวคิดของผู้บริหารธุรกิจ ซึ่งประกอบด้วยการคุ้มครองและการมีส่วนร่วมในทุกๆ ผลประโยชน์ของธุรกิจ

การจ่ายค่าตอบแทนยังส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากเป็นแรงจูงใจที่จะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่ง E. E. Lawler III (1981: 11-15) ได้เสนอแนวคิดเรื่องระบบการให้รางวัลและความพึงพอใจในการทำงาน โดยสรุปปัจจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในค่าตอบแทนไว้ดังนี้



ภาพที่ 2.4 ตัวแบบปัจจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในค่าตอบแทน
แหล่งที่มา: Lawler, 1981: 13.

1) ความพึงพอใจต่อรางวัลเกิดจากจำนวนที่ได้รับและจำนวนที่แต่ละคนรู้สึกว่าควรจะได้รับ ดังภาพที่ 2.4 แสดงผลลัพธ์ 3 ประการที่ได้จากการเปรียบเทียบ คือ พึงพอใจ รางวัลน้อยเกินไป และรางวัลมากเกินไป เมื่อได้รับรางวัลน้อยเกินไป คนจะเกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจ แต่ถ้าได้รับมากเกินกว่าที่เขาคิดว่าควรจะได้ ก็จะรู้สึกผิดและไม่สบายใจ

2) ความรู้สึกพึงพอใจของคนจะถูกครอบงำโดยการเปรียบเทียบกับสิ่งที่เกิดขึ้นกับคนอื่น นั่นคือคนมักจะเปรียบเทียบสิ่งที่คนอื่นทำและได้รับกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นกับตนเอง ถ้าเปรียบเทียบแล้วคล้ายคลึงกับคนอื่นจะรู้สึกพึงพอใจ แต่ถ้าเปรียบเทียบแล้วมีความแตกต่างโดยตนเองได้รับน้อยกว่าจะรู้สึกไม่พึงพอใจ

3) คนมักจะขาดการรับรู้ถึงรางวัลของคนอื่น นั่นคือมักจะรับรู้ผิดๆ เกี่ยวกับทักษะ ความสามารถ ผลการปฏิบัติงานของคนอื่น รวมทั้งรางวัลที่คนอื่นได้รับด้วย ซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเนื่องจากมีอารมณ์เข้ามาเกี่ยวข้อง

4) ความพึงพอใจในงานทั้งหมดมีผลมาจากการจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจทั้งต่อรางวัลตอบแทนภายในและรางวัลตอบแทนภายนอกที่ได้รับจากการทำงาน นั่นคือ

ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนจะต้องได้รับรางวัลตอบแทนภายในและภายนอกที่ตนเองต้องการ และสมควรที่จะได้รับ

จากแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจทั้งหมดนี้ แสดงให้เห็นว่า พฤติกรรมของบุคคลจะเกิดขึ้นได้เมื่อมีสาเหตุมาจากการที่บุคคลทุกคนต่างมีความต้องการที่จะให้ตอบสนองเสมอไม่ว่าจะถูกกระตุ้นจากภายในหรือภายนอก ย่อมจะส่งผลให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาเพื่อให้ได้สิ่งจูงใจที่อยากได้ ผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้ให้การตอบสนองความต้องการเหล่านั้น จึงควรที่จะตอบสนองอย่างถูกต้องตามที่ผู้ปฏิบัติงานต้องการ ผู้ปฏิบัติงานจึงจะเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีความพึงพอใจในงานและสิ่งจูงใจที่ผู้บริหารจัดสรรให้ และแสดงพฤติกรรมอันพึงประสงค์โดยเฉพาะอย่างยิ่งการทุ่มเทปฏิบัติงานให้กับองค์การอย่างเต็มความสามารถ

2.3 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทนจูงใจ

2.3.1 ความหมายและความสำคัญของค่าตอบแทนจูงใจ

ค่าตอบแทนจูงใจ (Incentive Pay) หรือค่าตอบแทนผันแปร (Variable Pay) เป็นค่าตอบแทนประเภทที่เกี่ยวข้องกับผลงานของบุคคล ทีม และองค์การ แผนค่าตอบแทนจูงใจจะพยายามเพิ่มรางวัลที่จับต้องได้ให้กับพนักงานกรณีที่ทำงานเกินกว่ามาตรฐาน (เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ, 2548: 207) นอกจากนี้ยังหมายถึง โปรแกรมการจ่ายค่าตอบแทนซึ่งจะจ่ายตามความสัมพันธ์ของปริมาณผลผลิต (Mondy and Noe, 1996: 642 อ้างถึงใน กิ่งพร ทองใบ, 2545: 146)

ความสำคัญของค่าตอบแทนจูงใจ สามารถพิจารณาได้จากปรัชญาของค่าตอบแทนจูงใจ (เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ, 2548: 207) ซึ่งได้แก่ 1) งานบางอย่างมีส่วนต่อความสำเร็จขององค์การมากกว่างานอื่น 2) คนบางคนทำงานดีกว่าคนอื่น 3) พนักงานที่ทำงานดีควรได้รับค่าตอบแทนมากกว่า และ 4) ควรให้รางวัลตอบแทนแก่พนักงานที่ทำงานเกินกว่ามาตรฐาน โดยอาจกล่าวได้ว่าปรัชญาของค่าตอบแทนจูงใจจะเน้นที่ผลงาน ซึ่งจากการวิจัยองค์การขนาดใหญ่ 400 แห่ง พบว่า องค์การเกือบครึ่งหนึ่งให้ค่าตอบแทนจูงใจแก่คนงานและส่วนใหญ่ให้ค่าตอบแทนจูงใจสูงแก่ผู้บริหาร แสดงว่า ค่าตอบแทนจูงใจมีความสำคัญต่อทั้งนายจ้างและลูกจ้าง (Mathis and Jackson, 1999: 458 อ้างถึงในเรืองวิทย์ เกษสุวรรณ, 2548: 207-208)

2.3.2 วัตถุประสงค์ของค่าตอบแทนจูงใจ

การจ่ายค่าตอบแทนจูงใจที่มีประสิทธิผลนั้นจะต้องบรรลุวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ (Milkovich and Newman, 2005: 15-16, 279-281; เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ, 2548: 81)

2.3.2.1 ประสิทธิภาพ (Efficiency) ซึ่งมีลักษณะเฉพาะเจาะจงดังนี้ 1) การปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน การเพิ่มขึ้นของคุณภาพ การสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าและผู้ถือหุ้น และ 2) การควบคุมต้นทุนแรงงาน นอกจากนี้ ประสิทธิภาพยังเป็นอัตราส่วนระหว่างผลผลิต (Output) กับปัจจัยนำเข้า (Input) ดังนั้นการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพจะมองที่ผลการปฏิบัติงาน (Performance) โดยเชื่อมโยงว่าถ้ามีผลการปฏิบัติงานดี จะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูง แต่ถ้าผลการปฏิบัติงานไม่ดีก็ถือว่ามีประสิทธิภาพในการทำงานต่ำ (Ivancevich and Matteson, 2002: 30-31)

นอกจากนี้ประสิทธิภาพของการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจนั้นจะต้องคำนึงถึงประเด็น 3 ด้าน (Milkovich and Newman, 2005: 279-281) คือ 1) กลยุทธ์ในการจ่าย (Strategy) ว่าสามารถสนับสนุนวัตถุประสงค์ขององค์การหรือไม่ รวมทั้งต้องเชื่อมโยงกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และต้องคำนึงว่าจะจ่ายเท่าใดจึงจะสามารถจูงใจให้บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นได้ 2) โครงสร้างการจ่าย (Structure) ซึ่งขึ้นกับโครงสร้างขององค์การ และ 3) มาตรฐาน (Standards) ซึ่งดูในด้านวัตถุประสงค์ เกณฑ์การประเมินผลงาน ความเหมาะสม และงบประมาณในการจ่าย

2.3.2.2 ความเสมอภาคหรือความยุติธรรม (Equity/Fairness) เป็นวัตถุประสงค์หลักอีกประการหนึ่ง เพื่อต้องการให้มั่นใจว่าจะมีการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจอย่างยุติธรรมแก่บุคลากรทุกคน โดยเน้นที่การออกแบบระบบค่าตอบแทนที่คำนึงถึงทั้งผลปฏิบัติงานและความต้องการของบุคลากร นอกจากนั้นยังคำนึงถึงความเป็นธรรมของวิธีปฏิบัติ ซึ่งหมายถึงวิธีการในกระบวนการตัดสินใจซึ่งมีความสำคัญไม่แพ้ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ดังนั้นการตัดสินใจจึงต้องให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจ่ายค่าตอบแทนเข้ามามีส่วนร่วมกำหนดแผนการจ่ายและเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น หรือเราสามารถแบ่งประเภทของความยุติธรรมเป็นเชิงการจัดสรร กระบวนการ และการปฏิสัมพันธ์ (Distributive, Procedural and Interactional Justice) ก็ได้

2.3.2.3 การปฏิบัติตามกฎหมาย (Compliance) เนื่องจากมีกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวกับค่าตอบแทนที่องค์การจะต้องปฏิบัติตามอยู่จำนวนมาก กฎหมายและระเบียบเหล่านี้เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอด องค์การจึงต้องคอยปรับระบบค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับกฎหมายและระเบียบดังกล่าว

2.3.3 เงื่อนไขเบื้องต้นของค่าตอบแทนจูงใจ

การจ่ายค่าตอบแทนจูงใจต้องสอดคล้องกับสถานการณ์ขององค์การและความน่าจะเป็นของการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจ ต้องเป็นไปตามทฤษฎีความคาดหวัง(Expectancy Theory) ดังต่อไปนี้คือ (Belcher and Atchison, 1987: 258-259 อ้างถึงในเรืองวิทย์ เกษสุวรรณ, 2548: 211-212)

2.3.3.1 ส่วนแรกของทฤษฎีความคาดหวัง คือ ความพึงพอใจต่อรางวัล (Valence) คนต้องรู้สึกว่ารางวัลที่ได้มีความสำคัญต่อตนเอง กรณีนี้คือเงินเพิ่มจากผลการ

ปฏิบัติงาน แม้ว่าเงินจะเป็นเครื่องมือในการตอบสนองความต้องการ แต่คนแต่ละคนก็ไม่เหมือนกัน แผนค่าตอบแทนจูงใจจะได้ผลดีที่สุดก็ต่อเมื่อมีอิทธิพลต่อคนหรือจูงใจคนได้

2.3.3.2 ความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับรางวัล (Performance-Reward Connection) การจ่ายค่าตอบแทนจะได้ผลก็ต่อเมื่อมีความสัมพันธ์ระหว่างการจ่ายกับผลการปฏิบัติงาน แต่ทางปฏิบัติทำได้ยาก เพราะองค์การเป็นระบบสังคมที่ซับซ้อน คนได้รับสิ่งที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานจากปัจจัยหลายด้าน การแยกดูความสัมพันธ์เฉพาะการจ่ายกับผลการปฏิบัติงานนั้นเป็นเรื่องที่เป็นไปไม่ได้ ปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับรางวัลจึงมีหลายประการ ได้แก่ 1) แผนค่าตอบแทนต้องการบรรลุวัตถุประสงค์หลายอย่างในเวลาเดียวกัน แต่วัตถุประสงค์ต่างๆ มักไม่สอดคล้องกัน 2) กรณีที่ผลการปฏิบัติงานกับรางวัลมีความสัมพันธ์กัน พนักงานจะต้องรับรู้ความสัมพันธ์นี้ด้วย แต่ข้อเท็จจริงมักไม่ชัดเจน เช่น พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีแล้วได้รับรางวัลมากนั้นจะไม่ค่อยสบายใจ เพราะจะถูกเพื่อนร่วมงานกดดัน จึงพยายามไม่พูดถึงเรื่องผลการปฏิบัติงาน และ 3) การจ่ายสำหรับผลตอบแทนขึ้นอยู่กับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ถ้าการประเมินมีอคติหรือไม่ใช่การประเมินจริง จะทำลายความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับรางวัล ซึ่งปัญหาที่สำคัญมาก คือ ผู้บริหารและพนักงานเห็นไม่ตรงกันในเรื่องระดับของผลการปฏิบัติงานของพนักงาน พนักงานมักประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองสูงกว่าความเป็นจริง

2.3.3.3 ความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับความพยายาม (Performance-Effort Connection) พนักงานมักคิดว่าตนเองได้ใช้ความพยายามไปมากกว่าผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทนจูงใจเชื่อว่า คนมีผลการปฏิบัติงานต่างกันและความแตกต่างนี้สามารถสังเกตเห็นได้ แต่งานจำนวนมากยากที่จะสังเกตเห็นหรือยากที่จะวัด หรือถึงแม้แตกต่างกัน แต่การวัดในรูปของความพยายามของบุคคลก็ยังยาก เช่น ความพยายามของคนในกลุ่มยากที่จะแยกออกมาจากเพื่อนร่วมงานได้ คนส่วนใหญ่รู้สึกว่าตนเองไม่สามารถควบคุมการวัดผลการปฏิบัติงานได้ เช่น ครูรู้ดีว่าต้องวัดการเรียนรู้ของนักเรียน แต่ไม่รู้สึกว่าตนสามารถควบคุมการวัดผลการเรียนรู้ได้

สรุปประเด็นสำคัญเรื่องค่าตอบแทนจูงใจคือ ค่าตอบแทนจูงใจไม่ใช่วิธีแก้ปัญหาการจูงใจและปัญหาผลการปฏิบัติงานขององค์การ ค่าตอบแทนจูงใจจะได้ผลนั้นต้องเป็นไปตามทฤษฎีความคาดหวัง แต่หลายกรณีนำไปสู่ความไม่พอใจและก่อให้เกิดปัญหาอื่นๆ ตามมา

2.3.4 ประเภทของค่าตอบแทนจูงใจ

ค่าตอบแทนจูงใจอาจแบ่งได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่ ค่าตอบแทนจูงใจระดับบุคคล ระดับกลุ่มหรือทีม และระดับองค์การ (Mathis and Jackson, 1999: 458-460 อ้างถึงใน เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ, 2548: 214-227; Martocchio, 2004: 136-153)

2.3.4.1 ค่าตอบแทนจูงใจระดับบุคคล (Individual Incentives) เป็นรางวัลที่ให้กับความพยายามและผลการปฏิบัติงานของบุคคล วิธีให้ค่าตอบแทนจูงใจระดับบุคคลส่วน

ใหญ่ ได้แก่ ระบบค่าจ้างรายชิ้น (Piece-Rate System) ค่าคอมมิชชันการขาย (Sales Commissions) และโบนัส (Bonuses) หรือรางวัลการยกย่องอื่นๆ โดยเฉพาะ เช่น รางวัลเดินทางไปท่องเที่ยว รางวัลเป็นสินค้า รางวัลการรักษาความปลอดภัย รางวัลการมาทำงาน เป็นต้น สำหรับเงื่อนไขสำคัญของแผนค่าตอบแทนจูงใจระดับบุคคล มีดังนี้

1) ระบุผลการปฏิบัติงานของบุคคล (identification of individual Performance) ต้องสามารถระบุและวัดผลงานของบุคคลแต่ละคนได้ แต่ละคนต้องมีความรับผิดชอบโดยเฉพาะและต้องทำงานที่สามารถจัดประเภท โดยแยกออกจากงานของบุคคลอื่นได้

2) กำหนดงานที่เป็นอิสระ (Independent Work) ผลงานของแต่ละคนต้องมาจากการใช้ความพยายามในการทำงานที่เป็นอิสระซึ่งนายจ้างเป็นผู้กำหนดให้

3) กำหนดการแข่งขันระดับบุคคลที่ต้องการ (Individual Competitiveness Desired) เนื่องจากว่าคนโดยทั่วไปจะมุ่งให้ตัวเองได้ค่าตอบแทนจูงใจ จึงต้องให้บุคคลแข่งขันกันและให้รางวัลแก่ผู้ชนะ ส่วนคนอื่นๆ ต้องไม่ให้

4) เน้นวัฒนธรรมปัจเจกชนนิยมในองค์การ (Individualism Stressed in Organizational Culture) ต้องสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เน้นความเจริญเติบโต ความสำเร็จและการได้รับรางวัลในระดับบุคคล ถ้าเน้นระดับอื่น เช่น ระดับทีมแล้วจะทำให้ขัดแย้งกันได้

ปัญหาหนึ่งของการให้ค่าตอบแทนจูงใจระดับบุคคล คือ การให้ความสำคัญกับบุคคลที่ดีที่สุดนั้น อาจทำให้คนอื่นไม่สนใจที่จะแข่งขันด้วย การแข่งขันจึงมีเฉพาะคนที่เก่งๆ หรือคนที่ชนะรางวัล เพราะฉะนั้น จึงทำให้เกิดแนวคิดที่จะให้รางวัลระดับทีมขึ้น

2.3.4.2 ค่าตอบแทนจูงใจระดับกลุ่มหรือทีม (Group or Team Incentives) เป็นรางวัลที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อต้องการให้กลุ่มหรือทีมร่วมมือกันมากขึ้น ซึ่งก็มักเป็นไปตามนั้น แต่ปัญหาใหญ่ที่สุด คือ ทำอย่างไรจึงจะเกิดความเป็นธรรมระหว่างคนที่อยู่ร่วมกันเป็นทีม สำหรับเหตุผลที่ต้องให้ค่าตอบแทนจูงใจเป็นทีมก็เนื่องมาจาก 1) ต้องการเพิ่มผลผลิต 2) ต้องการให้เกิดผลการปฏิบัติงานเป็นทีม 3) ต้องการปรับปรุงคุณภาพ 4) ต้องการช่วยในด้านการสรรหาและรักษาพนักงาน 5) ต้องการเพิ่มขวัญกำลังใจให้กับพนักงาน โดยการให้รางวัลแก่ทีมมีหลายแบบ ส่วนใหญ่จะมีเงินเดือนเป็นพื้นฐานแล้วบวกด้วยรางวัลที่ให้แก่ทีม สำหรับวิธีการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจแก่ทีมมี 2 รูปแบบ (Milkovich and Newman, 2005: 75; เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ, 2548: 219) คือ

1) จ่ายตามโครงสร้างแบบเท่าเทียมกัน (Egalitarian Structure) หรือให้รางวัลเท่ากัน (Same Size Reward) ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจะได้รับค่าตอบแทนเท่ากัน โดยไม่คำนึงถึงระดับการทำงาน เงินเดือนหรือความอาวุโส

2) จ่ายตามโครงสร้างแบบลำดับชั้น (Hierarchical structure) หรือให้รางวัลไม่เท่ากัน (Different Size Rewards) เป็นการให้รางวัลแบบมีเกณฑ์ เช่น ผลการปฏิบัติงานของทีม เงินเดือนปัจจุบัน ระยะเวลาการทำงานและระดับทักษะที่ใช้ในการทำงาน

ตารางที่ 2.1 ทางเลือกกลยุทธ์: ลำดับชั้นกับความเท่าเทียม

	ลำดับชั้น (Hierarchical) ◄——► **ความเท่าเทียม (Egalitarian)**
ระดับ	มาก
ความแตกต่าง	ขนาดใหญ่
เกณฑ์การประเมิน	ตัวบุคคลหรืองาน
สนับสนุน:	เคร่งครัด
การทำงานขององค์การ	ผู้ปฏิบัติงานรายบุคคล
ความเสมอภาค	ผลการปฏิบัติงาน
พฤติกรรม	โอกาสในความก้าวหน้า

	น้อย
	ขนาดเล็ก
	ตัวบุคคลหรืองาน
	ยืดหยุ่น
	ทีม
	การปฏิบัติอย่างเท่าเทียม
	ความร่วมมือ

แหล่งที่มา: Milkovich and Newman, 2005: 75.

โดยทั่วไปองค์การต่างๆ จะใช้วิธีให้รางวัลเท่ากัน ซึ่งเป็นการให้เพิ่มจากค่าตอบแทนหลัก เป็นการให้รางวัลแก่ผลงานของทีมเพื่อให้มีแรงจูงใจเท่ากัน แต่ยังคงยอมรับว่าบุคคลมีความแตกต่างกันในด้านเงินเดือนและความสำคัญ ส่วนจำนวนการจ่ายนั้นอาจคิดเป็นร้อยละจากเงินเดือนของแต่ละคนหรือทั้งทีม หรืออาจให้เป็นเงินโดยเฉพาะ

การให้รางวัลแก่ทีมแบบไม่เท่ากันจะกระตุ้นให้เกิดปัญหา หรือในทางกลับกัน ถ้าให้ทุกคนเท่ากันก็อาจไม่ยุติธรรมสำหรับผู้ที่ทำงานหนัก มีความสามารถมากกว่าและทำงานยากกว่า ปัญหานี้ยิ่งซับซ้อนถ้ามีคนทำงานไม่ดีอยู่ในทีมซึ่งเป็นผลให้ทีมไม่ได้รับรางวัล ความเป็นธรรมในความคิดของทุกคนคือ การจ่ายตามความพยายามและความสามารถของแต่ละคน จากการวิจัยพบว่า คนจะไม่พอใจถ้าหากทุกคนได้รางวัลเท่ากัน การให้รางวัลที่ต่างกันตามผลการปฏิบัติงานจะถูกมองว่าเป็นธรรมมากกว่า สรุปแล้ว แม้ผู้บริหารจะมองว่าการทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งที่มีประโยชน์ แต่พนักงานก็อยากได้ค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานของแต่ละคนมากกว่า แต่ขณะที่ยังมีปัญหาความเป็นปัจเจกบุคคลอยู่นั้น การจ่ายค่าตอบแทนเป็นทีมก็ยังมีอยู่และพัฒนาไปทุกขณะ

ปัจจัยความสำเร็จของค่าตอบแทนจูงใจแบบทีมที่สำคัญอยู่ที่ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของทีม ปัจจัยหนึ่งอยู่ที่ประวัติของทีม ความสำเร็จจะมีมาก ถ้าหากทีมได้ทำงานร่วมกันมานานและมีผลงานดีมาตลอด แต่ถ้าเป็นกรณีที่เพิ่งเริ่มนำแนวคิดการทำงานเป็นทีมมาใช้และเพิ่งเปลี่ยนมาจ่ายค่าตอบแทนเป็นทีมจะไม่ค่อยสำเร็จ อีกปัจจัยหนึ่ง คือ ขนาดของทีม ถ้าทีมใหญ่มาก บุคคลจะคิดว่าความพยายามของเขาไม่ค่อยมีผลต่อทีม แต่สำหรับทีมเล็กแล้วจะรู้สึกว่ามีผลมาก การให้ค่าตอบแทนเป็นทีมจะกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานพึ่งพิงกันและมีการวัดผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนเป็นทีมจึงใช้กันมากในงานบริการที่ต้องติดต่อกับลูกค้าเป็นทีม การจูงใจเป็นทีมจะได้ผลเมื่อมีปัจจัยต่างๆ ดังนี้ 1) มีการพึ่งพิงกันมากระหว่างงานของบุคคลต่างๆ หลายคน ซึ่งต้องร่วมมือกันและทำงานเป็นทีม 2) มีความแตกต่างเกิดขึ้นกับผลการปฏิบัติงานในระดับต่างๆ 3) ผู้บริหารต้องการสร้างทีมงานและความร่วมมือกันในหมู่พนักงาน

4) มีความคิดเกี่ยวกับการจ่ายรางวัลว่าเป็นธรรม และ 5) พนักงานได้มีส่วนร่วมในการออกแบบแผนค่าตอบแทนจูงใจเป็นทีม

2.3.4.3 ค่าตอบแทนจูงใจระดับองค์การ (Organization Incentives) เป็นการให้รางวัลสำหรับผลงานขององค์การในรอบปีโดยให้แก่บุคลากรทุกคน เนื่องจากเชื่อว่าถ้าบุคลากรทุกคนทำงานด้วยกันจะทำให้ผลงานขององค์การดีขึ้น ทำให้มีกำไรมากขึ้น แนวทางนี้จะแบ่งกำไรให้แก่บุคลากร โดยส่วนใหญ่มักจ่ายเป็นเงินร้อยละส่วนที่เพิ่มจากค่าตอบแทนหลัก อาจรวมถึงการให้เงินก้อนแก่พนักงานหรือให้เงินแก่ผู้ปฏิบัติงานระดับต่างๆ ทั้งองค์การ วิธีการที่นิยมในการจ่ายประเภทนี้ คือ การจ่ายในรูปของแผนการแบ่งกำไร (Profit Sharing Plans) และแผนจ่ายหุ้นแก่พนักงาน (Employee Stock Plans) สำหรับผู้บริหารระดับสูงอาจมีการจ่ายในรูปการเลือกถือหุ้นหรือค่าตอบแทนสะสม

สำหรับค่าตอบแทนจูงใจทั้ง 3 ประเภท สรุปได้ดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 ประเภทของค่าตอบแทนจูงใจ

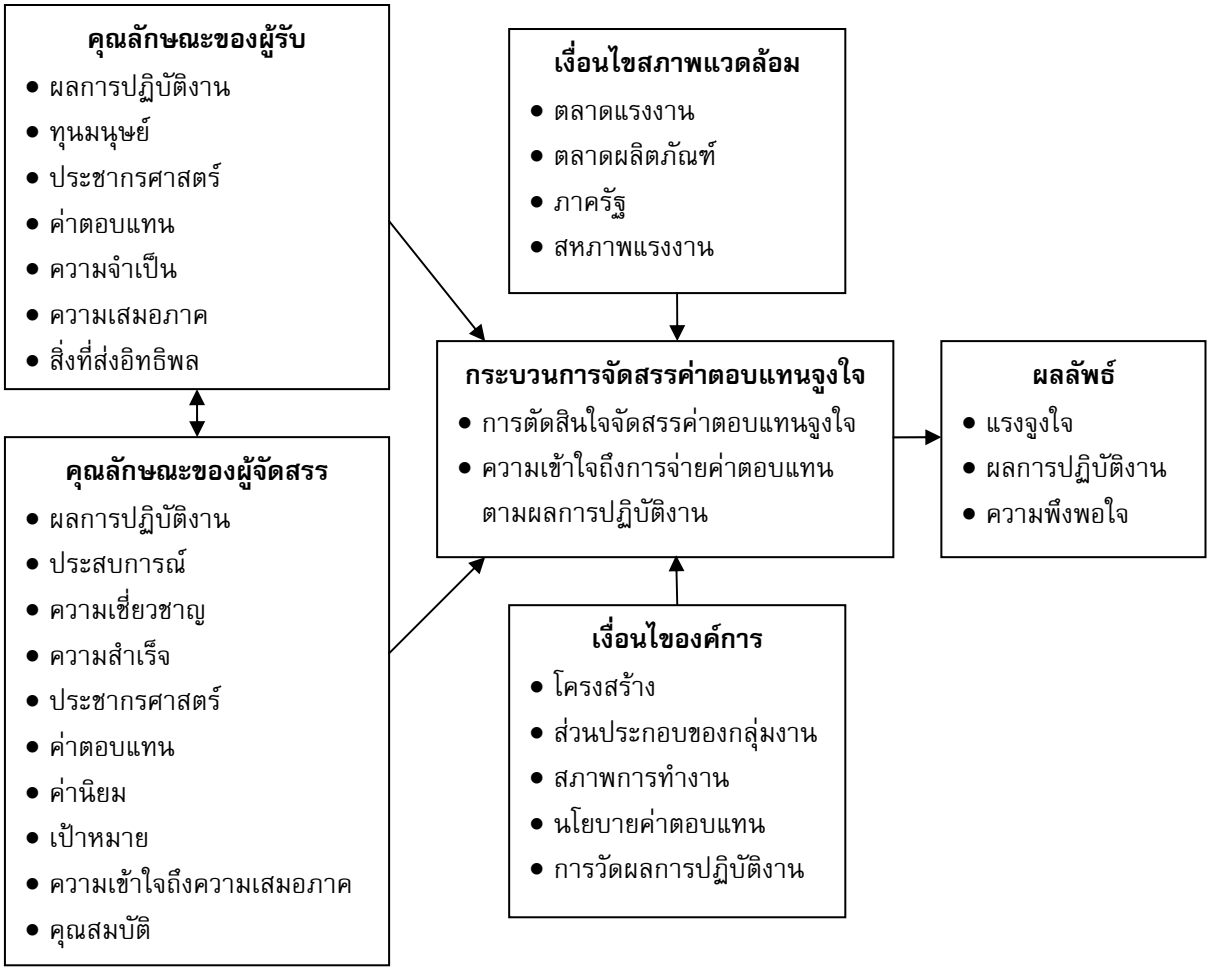
ค่าตอบแทนจูงใจ ระดับบุคคล	ค่าตอบแทนจูงใจ ระดับกลุ่มหรือทีม	ค่าตอบแทนจูงใจ ระดับทั่วทั้งองค์การ
- ค่าตอบแทนรายชิ้น (piece rate) - ค่าคอมมิสชันการขาย (sales commission) -โบนัส (bonuses) -รางวัลพิเศษ (special recognitions) เช่น รางวัลท่องเที่ยว รางวัลสินค้า -รางวัลความปลอดภัย (safety awards) -โบนัสการมาทำงาน (attendance bonuses)	-ส่วนแบ่งผลประโยชน์ (gain sharing) -การปรับปรุงคุณภาพ (quality improvement) -การลดต้นทุนแรงงาน (labor-cost reduction)	-ส่วนแบ่งกำไร (profit sharing) -การให้พนักงานเลือกถือหุ้น (employee stock options) -การให้ผู้บริหารเลือกถือหุ้น (executive stock options) -ค่าตอบแทนสะสม (deferred compensation)

แหล่งที่มา: Mathis and Jackson, 1999: 460 อ้างถึงในเรืองวิทย์ เกษสุวรรณ, 2548: 216.

ค่าตอบแทนจูงใจเป็นค่าตอบแทนที่จ่ายเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรตั้งใจ มีแรงจูงใจทำงานตลอดจนใช้ความสามารถและความพยายามที่เพิ่มขึ้น เพื่อให้เกิดผลผลิตและมีประสิทธิภาพมากขึ้นรวมทั้งอาจมีส่วนช่วยให้องค์การประหยัด ลดต้นทุนหรือปรับปรุงคุณภาพการผลิตดีขึ้น หลักสำคัญของค่าตอบแทนจูงใจอยู่ที่การจ่ายตามผลการปฏิบัติงาน จึงต้องสามารถวัดผลการปฏิบัติงานได้ชัดเจน การจ่ายนี้อาจจ่ายให้แก่บุคคล กลุ่มหรือทีมและองค์การ การจ่ายแต่ละอย่างต้องดูเงื่อนไขเฉพาะพร้อมกับต้องมีการศึกษาและทบทวนความสำเร็จของการจ่ายอยู่เสมอ เพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น เนื่องจากการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจเป็นเงื่อนไขเบื้องต้นที่จะทำให้บุคลากรพึงพอใจและอาจมีส่วนช่วยกระตุ้นจูงใจให้องค์การมีผลงานดีขึ้น ถึงแม้ค่าตอบแทนจูงใจแต่ละประเภทจะขัดกัน แต่ก็อาจมีส่วนเสริมให้ระบบค่าตอบแทนจูงใจมีความหลากหลายและเหมาะสมกับบุคคลแต่ละคนหรือแต่ละกลุ่มยิ่งขึ้น

2.3.5 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดสรรค่าตอบแทนจูงใจ

Heneman and Cohen ได้ทำการวิจัยในปี 1988 เกี่ยวกับการจัดสรรค่าตอบแทนจูงใจเพื่อพิจารณาถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทนและผลการปฏิบัติงาน (Heneman, 1992: 62) พบว่า การเพิ่มขึ้นของค่าตอบแทนนั้นมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญ และยังพบว่ามีปัจจัยอื่นๆ เข้ามาเกี่ยวข้องด้วยก็คือ คุณลักษณะของหัวหน้างานซึ่งเป็นผู้จัดสรรค่าตอบแทนจูงใจที่สัมพันธ์กับการเพิ่มขึ้นของค่าตอบแทนที่ลูกน้องได้รับ ตัวอย่างคุณลักษณะของหัวหน้างาน เช่น อายุ ความอาวุโส และเงินเดือน สามารถคาดการณ์ถึงการเพิ่มขึ้นของค่าตอบแทนจูงใจของลูกน้องได้เกือบครึ่งหนึ่งใกล้เคียงกับระดับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ตัวอย่างนี้แสดงให้เห็นถึงความจำเป็นที่ต้องคำนึงถึงบริบทเกี่ยวกับการให้ค่าตอบแทนจูงใจ การละเลยคุณลักษณะเชิงบริบทอาจนำไปสู่สมมติฐานที่ผิดๆ เกี่ยวกับเหตุผลสำหรับการจัดสรรค่าตอบแทนจูงใจ ในทางตรงกันข้ามหากเราไม่ตระหนักถึงเหตุผลที่แท้จริงแล้ว ก็จะต้องพบกับความยากลำบากในการบริหารจัดการกระบวนการจัดสรรค่าตอบแทนจูงใจ



ภาพที่ 2.5 กรอบแนวคิดการจัดสรรค่าตอบแทนจูงใจ
แหล่งที่มา: Heneman, 1992: 13.

ตามภาพที่ 2.5 จะเห็นว่าการตัดสินใจจ่ายค่าตอบแทนจูงใจอยู่ภายใต้บริบทที่หลากหลาย บริบทเหล่านี้ประกอบด้วยคุณลักษณะของผู้จัดสรรค่าตอบแทนจูงใจ ผู้รับ องค์การ และสภาพแวดล้อม (Heneman, 1992: 62-64)

คุณลักษณะขององค์การซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดสรรค่าตอบแทนจูงใจที่เห็นได้ชัดจะประกอบด้วย ขนาดของงบประมาณ ประเภทขององค์การ และประเภทของงานที่ทำ นอกจากนี้ก็มีคุณลักษณะที่เห็นได้ไม่ชัดซึ่งได้แก่ วัฒนธรรมองค์การ และการสนับสนุนจากภาครัฐ คุณลักษณะทั้ง 2 ประการนี้จะส่งผลต่อระดับของค่าตอบแทนจูงใจที่จะทำการจัดสรร

สภาพแวดล้อมประกอบด้วยปัจจัยที่นอกเหนือขอบเขตขององค์การซึ่งควรจะพิจารณาในการตัดสินใจเกี่ยวกับค่าตอบแทนจูงใจ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมอาจจะมีทั้ง สภาพในปัจจุบันและสภาพที่คาดหวังด้านเศรษฐกิจ กฎหมายและข้อบังคับต่างๆ และการมีหรือไม่มีองค์การแรงงาน ซึ่งสภาพแวดล้อมเองก็สามารถสนับสนุนหรือขัดขวางการใช้ค่าตอบแทนจูงใจเช่นเดียวกับคุณลักษณะองค์การ

และสุดท้ายคือ ความเป็นไปได้ของค่าตอบแทนจูงใจอาจจะถูกพิจารณาโดยความชอบของสมาชิกองค์การ ทั้งผู้จัดสรรและผู้รับในการจัดสรรค่าตอบแทนจูงใจ

2.4 ความเป็นมาของการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีในภาคราชการไทย

การปฏิรูประบบราชการไทยครั้งสำคัญที่ผ่านมา พ.ศ.2545 ได้มีการประกาศใช้กฎหมายสำคัญ 2 ฉบับคือ พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 และพระราชบัญญัติระเบียบราชการบริหารแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) ในการบริหารราชการแผ่นดินได้วางกรอบแนวทางการบริหารงานภาครัฐไว้ชัดเจนปรากฏอยู่ในมาตรา 3/1 ของพระราชบัญญัติระเบียบราชการบริหารแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) กล่าวคือ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการพลเรือน, 2550)

> ...ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจ และทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การอำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชน ทั้งนี้โดยมีผู้รับผิดชอบต่อผลของงาน...

จากเจตนารมณ์ในมาตรา 3/1 ของพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545 ข้างต้น เป็นที่มาของการตราพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ซึ่งมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 10 ตุลาคม พ.ศ. 2546 เป็นต้นมา เพื่อสร้างแรงผลักดันให้การปฏิรูประบบราชการบรรลุตามเป้าประสงค์ ซึ่งในหมวด 8 มาตรา 49 ได้กำหนดให้ส่วนราชการที่มีผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย

สามารถเพิ่มผลงานและผลสัมฤทธิ์โดยไม่เป็นการเพิ่มค่าใช้จ่ายและคุ้มค่าต่อภารกิจของรัฐ หรือการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับการจัดการภาครัฐแนวใหม่สามารถดำเนินการตามแผนการลดค่าใช้จ่ายต่อหน่วยได้ตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) กำหนด (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2549 ก)

ปัจจุบันการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ได้ให้ความสำคัญกับการวัดและประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐมากขึ้นทั้งนี้เพื่อให้งานบริหารงานภาครัฐสอดคล้องกับหลักบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยมีหน่วยงานภายนอกเป็นผู้ประเมินผลการดำเนินงานของส่วนราชการตามที่ได้ลงนามในคำรับรองการปฏิบัติราชการกันไว้ และผลสำเร็จของงานที่ประเมินได้จะถูกนำมาเป็นเกณฑ์ในการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างประจำที่ร่วมกันปฏิบัติงาน มาตรการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีให้แก่ส่วนราชการเป็นนโยบายใหม่ที่ภาครัฐเพิ่งเริ่มต้นดำเนินการในปีงบประมาณพ.ศ.2547 และมาตรการหนึ่งของแผนยุทธศาสตร์การปรับปรุงค่าตอบแทนของข้าราชการซึ่งมีเป้าหมายเพื่อต้องการมุ่งเน้นให้ข้าราชการมีขวัญและกำลังใจดีขึ้น ได้รับค่าตอบแทนที่เป็นธรรมเหมาะสมกับการครองชีพ สามารถอยู่ได้อย่างมีศักดิ์ศรีและมีเวลาทุ่มเทให้กับงานราชการอย่างเต็มที่เพื่อจะได้สร้างสรรค์ผลงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

หลักการในการสร้างแรงจูงใจเพื่อเสริมสร้างการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีสาระสำคัญ คือ การกำหนดแนวทางและสิ่งจูงใจในภาคราชการต้องส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาระบบราชการและสอดคล้องกับกลยุทธ์ทางด้านเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ สอดคล้องกับความต้องการของระดับองค์การและระดับบุคคล โดยสิ่งจูงใจที่ให้ต้องมีความหลากหลายทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เพื่อเสริมสร้างความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ และมุ่งสู่เป้าหมายเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2549 ค: 32)

หน่วยงานภาครัฐระดับกรมและจังหวัดเริ่มเข้าสู่ระบบการประเมินผลงานขององค์การในปีงบประมาณ พ.ศ.2547 เป็นปีแรกเพื่อรับสิ่งจูงใจ (Incentives) ในรูปแบบของเงินรางวัล โดยการปฏิบัติงานตามข้อตกลงการปฏิบัติราชการ (Performance Agreement) ระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานซึ่งเป็นพันธะสัญญาต่อกัน และลงนามเป็นคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี โดยวัดผลสำเร็จของงานตามตัวชี้วัดของเกณฑ์การประเมินผลที่ ก.พ.ร. กำหนดไว้ 4 มิติคือ มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ และมิติด้านการพัฒนาองค์การ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2549 ค: 40) ซึ่งคำรับรองการปฏิบัติราชการเป็นกลไกหนึ่งที่จะเพิ่มพันธะรับผิดชอบทางการบริหารของหัวหน้าส่วนราชการ เพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผล คุณภาพการบริการ และความโปร่งใส เป็นการเปิดโอกาสให้สาธารณชนสามารถตรวจสอบผลงานของภาครัฐได้

2.5 หลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2548

2.5.1 หลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2548 โดยสำนักงาน ก.พ.ร. (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2549 ข)

การกำหนดอัตราการจ่ายเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2548 ที่สำนักงาน ก.พ.ร. ดำเนินการนั้น มีหลักเกณฑ์การพิจารณาโดยดูความเหมาะสมของการจ่ายแต่ละระดับผลงานว่าควรจะแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด ซึ่งอิงแนวคิด 2 ทฤษฎี คือ 1) อิงตามโครงสร้างแบบเท่าเทียมกัน (Egalitarian Structure) คือกำหนดอัตราการจ่ายรางวัลของแต่ละระดับผลงานตั้งแต่ระดับผลงานต่ำสุดจนถึงสูงสุดไม่แตกต่างกันมาก การกำหนดเช่นนี้เหมาะกับวัฒนธรรมการทำงานที่ต้องร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดและแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันหรือการทำงานที่เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม และ 2) อิงตามโครงสร้างแบบลำดับชั้น (Hierarchical Structure) คือการกำหนดอัตราการจ่ายของแต่ละระดับผลงานตั้งแต่ระดับผลงานต่ำสุดจนถึงสูงสุดให้มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งการกำหนดเช่นนี้เหมาะกับวัฒนธรรมการทำงานที่อิงกับผลงานของแต่ละระดับผลงานอย่างเด่นชัด

ซึ่งในการพิจารณาจัดสรรเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 ให้แก่ส่วนราชการระดับกรมและจังหวัดจึงยึดหลักการกำหนดอัตราการให้รางวัลตามผลงานที่สะท้อนความแตกต่างของผลงานที่ชัดเจน (Hierarchical structure) แต่สำหรับการจัดสรรเงินรางวัลระดับกอง สำนัก หรือสำนักงาน รวมทั้งระดับบุคคลที่แต่ละกรมและจังหวัดจะต้องนำไปจัดสรรต่อไป จะอิงแนวคิดทั้งสองแบบ เนื่องจากการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ตลอดจนต้องอาศัยผู้ที่เป็นแกนหรือกำลังหลักในการผลักดันงานด้วยเช่นกัน ดังนั้น รางวัลที่จัดสรรจึงประกอบด้วยสองส่วน คือ ส่วนหนึ่ง เป็นรางวัลเพื่อส่งเสริมความร่วมมือระหว่างกัน อีกส่วนหนึ่ง เป็นรางวัลที่สะท้อนถึงความโดดเด่นเฉพาะของหน่วยงานและบุคคลในการเป็นส่วนผลักดันที่สำคัญที่ทำให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งสัดส่วนของแต่ละส่วนจะเป็นเท่าไร ขึ้นอยู่กับการพิจารณาของคณะทำงานจัดสรรเงินรางวัลของแต่ละส่วนราชการและจังหวัดนั้นๆ

2.5.1.1 เงื่อนไขและข้อจำกัดในการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 การจัดสรรเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 มีเงื่อนไขและข้อจำกัดที่ส่งผลกระทบต่อจำนวนเงินรางวัลประจำปีที่ส่วนราชการและจังหวัดจะได้รับ ดังนี้

1) วงเงินรางวัลที่ได้รับจัดสรรเพื่อใช้เป็นเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 สำหรับส่วนราชการและจังหวัด มีจำนวนวงเงินเท่ากับที่ได้รับจัดสรรในปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 คือ 5,550 ล้านบาท (ห้าพันห้าร้อยห้าสิบล้านบาทถ้วน)

2) ส่วนราชการมีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 จำนวน 142 ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา 62 แห่ง และจังหวัด 75 จังหวัด เพิ่มขึ้นจากปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 จำนวน 41 ส่วนราชการ

3) ทุกส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด เข้าสู่ระบบการประเมินเหมือนกัน ไม่มีการแบ่งกลุ่มบังคับ กลุ่มท้าทาย และกลุ่มนำร่องอีกต่อไป จึงไม่มีการคูณ 2 เท่าให้กับส่วนราชการและจังหวัดเหมือนในการจัดสรรเงินรางวัลปีงบประมาณ พ.ศ. 2547

4) อัตราการจ่ายเงินรางวัล [B(Ri)] เปลี่ยนแปลงไปจากปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 โดยจะมีช่วงชั้น (Interval) ที่ละเอียดขึ้น ดังแสดงในตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 อัตราการจ่ายเงินรางวัลและระดับคะแนนผลการประเมินการปฏิบัติราชการ

อัตราการจ่ายเงินรางวัล [B(Ri)] ปี 2548	
Ri	**B(Ri)**
5.00	3.00
4.75-4.99	2.75
4.50-4.74	2.50
4.25-4.49	2.25
4.00-4.24	2.00
3.75-3.99	1.75
3.50-3.74	1.50
3.25-3.49	1.25
3.00-3.24	1.00
2	0
1	0

แหล่งที่มา: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2549 ข.

2.5.1.2 หลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัลให้แก่ส่วนราชการระดับกรมและจังหวัด มีดังนี้

1) จัดสรรเงินรางวัลให้กับส่วนราชการระดับกรมและจังหวัดที่มีการจัดทำคำรับรอง การปฏิบัติราชการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 จำนวน 142 ส่วนราชการ 62 สถาบันอุดมศึกษา และ 75 จังหวัด

2) ส่วนราชการและจังหวัดที่มีสิทธิได้รับการจัดสรรเงินรางวัลต้องมีคะแนนผลการประเมินการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 ไม่ต่ำกว่า 3.0000 คะแนน

3) ทุกส่วนราชการและจังหวัดเข้าสู่ระบบการประเมินเหมือนกันโดยไม่มีการแบ่งกลุ่มบังคับ กลุ่มท้าทาย และกลุ่มนำร่อง อีกต่อไป

4) จำนวนเงินรางวัลที่หน่วยงานจะได้รับขึ้นอยู่กับ

(1) คะแนนผลการประเมินการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ (Ri)

(2) การแปลงคะแนนผลการประเมินเป็นอัตราการจ่ายเงินรางวัล [B(Ri)]

(3) ขนาดของส่วนราชการและจังหวัด (เงินเดือนและค่าจ้างของข้าราชการและลูกจ้างประจำของหน่วยงาน) (Pi) และ

(4) ผลรวมของส่วนแบ่งทั้งหมดที่คิดจากอัตราการจ่ายเงินรางวัลคูณด้วยขนาดของหน่วยงาน [ΣB(Ri)xPi]

5) แนวทางการคำนวณจัดสรรเงินรางวัลประจำปี กรณีราชการบริหารส่วนกลาง ราชการบริหารส่วนกลางที่ปฏิบัติราชการอยู่ในภูมิภาค และราชการบริหารส่วนภูมิภาค ดังแสดงในตารางที่ 2.4

ตาราง 2.4 แนวทางการคำนวณจัดสรรเงินรางวัลประจำปี กรณีราชการบริหารส่วนกลาง ราชการบริหารส่วนกลางที่ปฏิบัติราชการอยู่ในภูมิภาค และราชการบริหารส่วนภูมิภาค

	ตามที่ปรากฏในกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ		
	ส่วนกลาง	**ส่วนกลางที่ปฏิบัติราชการในภูมิภาค**	**ส่วนภูมิภาค**
1. คะแนนการประเมินผล	ส่วนราชการต้นสังกัด	ใช้คะแนนเฉลี่ยของจังหวัดที่อยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงานส่วนกลางที่ปฏิบัติราชการในภูมิภาคดังกล่าว	จังหวัด
2. ข้าราชการและลูกจ้างประจำจะได้รับเงินรางวัลจาก	ส่วนราชการต้นสังกัด	ส่วนราชการต้นสังกัด	จังหวัด

แหล่งที่มา: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2549 ข.

6) การคำนวณจัดสรรเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 ยังคงใช้ฐานเงินเดือนและค่าจ้างของข้าราชการและลูกจ้างประจำที่ได้รับเงินเดือนหรือค่าจ้างจากเงินงบประมาณ งบบุคลากร (หมวดเงินเดือนและค่าจ้างเดิม) ของข้าราชการและลูกจ้างประจำทุกตำแหน่ง ณ วันที่ 1 กันยายน 2548 ที่ได้รับจากกรมบัญชีกลาง เป็นฐานในการคำนวณ

7) เมื่อส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด ได้รับจัดสรรเงินรางวัลไปแล้วจะต้องนำไปจัดสรรให้แก่ผู้มีสิทธิได้รับพิจารณาจัดสรรเงินรางวัลประจำปี ได้แก่ ข้าราชการและลูกจ้างประจำ

2.5.1.4 หลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัลของส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด ให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างประจำในสังกัด

1) ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา หรือจังหวัด ต้องไม่นำเงินรางวัลทั้งหมดที่ได้รับไปจัดสรรโดยวิธีการหารเฉลี่ยให้ผู้มีสิทธิได้รับเงินรางวัลได้รับเท่ากัน แต่ต้องจัดทำหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการและหลักเกณฑ์ วิธีการจัดสรรเงิน

รางวัลให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างประจำ ทั้งนี้ต้องประกาศหลักเกณฑ์ให้ข้าราชการและลูกจ้างประจำได้ทราบโดยทั่วกันด้วย

2) ผู้มีสิทธิได้รับการพิจารณาจัดสรรเงินรางวัลต้องได้รับการประเมินผลการปฏิบัติราชการ โดยแบ่งการประเมินเป็น 5 ระดับเช่นเดียวกันกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด โดยที่ระดับที่ 5 คือ มีผลการปฏิบัติราชการดีเยี่ยม และระดับที่ 1 คือ มีผลการปฏิบัติราชการไม่เป็นที่ยอมรับ ผู้ที่มีคะแนนการประเมินผลการปฏิบัติราชการต่ำกว่า 3 ไม่มีสิทธิได้รับเงินรางวัล

3) จำนวนเงินรางวัลที่ผู้มีสิทธิจะได้รับขึ้นอยู่กับการมีส่วนร่วมผลักดันให้ผลงานของหน่วยงาน ส่วนราชการ หรือจังหวัด บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และผลการประเมินการปฏิบัติราชการของผู้มีสิทธินั้นๆ

4) ให้ส่วนราชการเป็นผู้จัดสรรเงินรางวัลให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างประจำที่สังกัดราชการบริหารส่วนกลางและราชการบริหารส่วนกลางที่ปฏิบัติราชการอยู่ในภูมิภาค และให้จังหวัดเป็นผู้จัดสรรเงินรางวัลให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างประจำที่สังกัดราชการบริหารส่วนภูมิภาค

โดยที่ข้าราชการและลูกจ้างประจำ ผู้ดำรงตำแหน่งและมีฐานเงินเดือน ณ วันที่ 1 กันยายน 2548 อยู่ ณ ส่วนราชการหรือจังหวัดใด จะมีสิทธิได้รับการพิจารณาจัดสรรเงินรางวัลจาก ส่วนราชการหรือจังหวัดนั้น สำหรับผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ช่วยราชการในต่างส่วนราชการหรือจังหวัด ให้ได้รับเงินรางวัลจากส่วนราชการหรือจังหวัดที่ตนมีการเบิกจ่ายเงินเดือนและค่าจ้าง อยู่ ณ วันที่ 1 กันยายน 2548 โดยหัวหน้าส่วนราชการและผู้ว่าราชการจังหวัดจะต้องให้ความเป็นธรรมในการรับรองผลงานและติดตามผลการจัดสรรเงินรางวัลให้กับข้าราชการและลูกจ้างประจำเหล่านั้น

2.5.1.5 ข้อเสนอแนะหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัลระดับบุคคล

1) แนวทางการจัดสรรเงินรางวัลระดับบุคคล

แนวทางการจัดสรรเงินรางวัลระดับบุคคลตั้งอยู่บนพื้นฐานของการแบ่งรางวัลตามสัดส่วนความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน รวมทั้งการสะท้อนถึงความโดดเด่นเฉพาะตัว นั่นคือ การจัดสรรเงินรางวัลระดับบุคคลประกอบด้วย 2 ส่วน

(1) รางวัลที่สะท้อนถึงความร่วมมือกันสร้างผลงานให้หน่วยงาน

(2) รางวัลที่สะท้อนถึงความโดดเด่นเฉพาะของบุคคลในการเป็น ส่วนผลักดันที่สำคัญที่ทำให้ประสบสำเร็จตามเป้าหมาย

ซึ่งสัดส่วนนี้จะแตกต่างกันไปขึ้นกับลักษณะ วัฒนธรรม และเป้าหมายของแต่ละกอง สำนัก หรือสำนักงาน เช่น สัดส่วนรางวัลความร่วมมือต่อรางวัลความโดดเด่นอาจจะเป็น 50:50 สำหรับกอง สำนัก หรือสำนักงาน ที่ต้องอาศัยการทำงานร่วมกันของบุคลากรในกอง สำนัก หรือสำนักงาน ที่จะผลักดันงานให้ประสบผลสำเร็จได้ หรือในขณะที่

มีบางคนมุ่งความพยายามไปที่การทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ก็อาจจะยังมีบางคนที่ต้องทำงานเพิ่มขึ้นเพื่อรองรับงานบางส่วนของคนส่วนแรก ซึ่งลักษณะนี้ก็ต้องถือว่าเป็นผลงานร่วมกัน หรือสัดส่วนอาจจะเป็น 30:70 สำหรับบางกอง สำนัก หรือสำนักงาน ที่เห็นว่าความร่วมมือกันทำงานหรือลักษณะงานที่ต้องทำร่วมกันภายในกอง สำนัก หรือสำนักงาน ยังมีน้อย ส่วนการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขึ้นอยู่กับความทุ่มเทพยายามของบุคลากรแต่ละคนเป็นตัวขับเคลื่อนหลัก เป็นต้น สัดส่วนทั้งสองจะเป็นเท่าไรก็ขึ้นอยู่กับการพิจารณาของคณะทำงานจัดสรรเงินรางวัลของแต่ละส่วนราชการและจังหวัด

2) หลักเกณฑ์และวิธีการในการจัดสรรเงินรางวัลแก่บุคลากร

(1) ให้คณะทำงานจัดสรรเงินรางวัลที่ส่วนราชการและจังหวัดแต่งตั้ง ทำหน้าที่พิจารณาหลักเกณฑ์ และวิธีการในการจัดสรรเงินรางวัลให้แก่บุคลากรแต่ละคนในกอง สำนัก หรือสำนักงาน ภายใต้สังกัด ซึ่งคณะทำงานฯ ชุดนี้อาจจะแต่งตั้งคณะทำงานฯ ชุดย่อยระดับกอง สำนัก หรือสำนักงาน ขึ้นมาพิจารณาการจัดสรรเงินรางวัลให้แก่บุคลากรภายในแต่ละกอง สำนัก หรือสำนักงานก่อนแล้วจึงส่งให้คณะทำงานจัดสรรเงินรางวัลระดับส่วนราชการและจังหวัดเป็นผู้พิจารณาเห็นชอบในขั้นสุดท้าย และต้องประกาศหลักเกณฑ์ให้ข้าราชการและลูกจ้างประจำทราบโดยทั่วกันด้วย

(2) ให้คณะทำงานจัดสรรเงินรางวัลพิจารณาสัดส่วนเงินรางวัลที่แต่ละกอง สำนัก หรือสำนักงาน จะแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ส่วนที่หนึ่งคือรางวัลสำหรับความร่วมมือกันระหว่างบุคลากรภายในกอง สำนัก หรือสำนักงาน ส่วนที่สองคือรางวัลสำหรับบุคลากรที่มีผลงานโดดเด่นในการผลักดันงานของกอง สำนัก หรือสำนักงาน ให้บรรลุเป้าหมาย

(3) การจัดสรรเงินรางวัลให้พิจารณาตามผลการประเมินการปฏิบัติราชการของข้าราชการและลูกจ้างประจำ ซึ่งผลการประเมินการปฏิบัติราชการของข้าราชการและลูกจ้างประจำควรให้สอดคล้องกับผลการประเมินระดับกรมและจังหวัด นั่นคือมีระดับคะแนนจาก 1 - 5 โดยข้าราชการและลูกจ้างประจำที่ได้คะแนนผลการประเมินต่ำกว่า 3 จะไม่มีสิทธิได้รับเงินรางวัล

(4) วิธีการจัดสรรเงินรางวัลสำหรับบุคลากรแต่ละคน แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 รางวัลสำหรับความร่วมมือระหว่างบุคลากรภายในกอง สำนัก หรือสำนักงาน เป็นสัดส่วนเงินรางวัลที่คณะทำงานฯ พิจารณาจัดสรรให้บุคลากรแต่ละคนที่มีผลการประเมินตั้งแต่ 3 ขึ้นไปภายในกอง สำนัก หรือสำนักงาน ในลักษณะเฉลี่ยให้ ซึ่งการเฉลี่ยให้สามารถทำได้ใน 2 ลักษณะ คือ เฉลี่ยตามขนาดของการสร้างผลงาน (Contribution) ของแต่ละคน โดยใช้จำนวนเงินเดือนของบุคลากรแต่ละคนเป็นตัวเลขสะท้อนถึงการสร้างผลงาน ในกรณีนี้จะเป็นผลดีแก่ผู้ที่ทำงานมานานและมีเงินเดือนสูง ซึ่งตามหลักแล้วควรเป็นผู้ที่สามารถสร้างผลงานได้สูงกว่าผู้ที่มีเงินเดือนต่ำกว่า และเฉลี่ยตามจำนวนคนในกองสำนัก หรือสำนักงาน โดยนำเงินรางวัลสำหรับความร่วมมือ มาหารด้วยจำนวนคนที่มีสิทธิได้รับเงินรางวัลทั้งหมด ในกรณีนี้จะเป็นผลดีแก่ผู้ที่มีเงินเดือนต่ำ ซึ่งการแบ่งเฉลี่ยแบบนี้น่าจะเหมาะสำหรับหน่วยงานที่มี

บุคลากรระดับล่างจำนวนมากที่ขยันขันแข็ง มุ่งมั่นและมีบทบาทสำคัญในการสร้างผลงานให้กับกอง สำนัก หรือสำนักงาน และส่วนที่ 2 รางวัลสำหรับความโดดเด่นของแต่ละคน เป็นสัดส่วนเงินรางวัลที่คณะทำงานฯ พิจารณาจัดสรรให้แต่ละคนตามผลงานที่แตกต่างกัน ซึ่งเกณฑ์การประเมินการปฏิบัติราชการของบุคลากรควรให้สอดรับกับเกณฑ์การประเมินระดับกอง สำนัก หรือสำนักงาน สำหรับวิธีการคำนวณเงินรางวัลให้บุคลากรแต่ละคนให้ใช้วิธีการเดียวกับการคำนวณการจัดสรรเงินรางวัลให้แก่กอง สำนัก หรือสำนักงาน

2.5.2 หลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2548 ของส่วนราชการที่เป็นแบบอย่างการปฏิบัติที่ดี 8 แห่ง

เมื่อสำนักงาน ก.พ.ร. ดำเนินการในการจัดสรรเงินรางวัลปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 แล้ว จึงได้ร่วมกับสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า) จัดทำโครงการศึกษาการจัดสรรสิ่งจูงใจในภาคราชการ เพื่อค้นหาและสรุปแบบอย่างการปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ในการจัดสรรเงินรางวัลของส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด จากมุมมองของผู้บริหาร มุมมองของคณะทำงานจัดสรรเงินรางวัลภายในหน่วยงาน และมุมมองของข้าราชการและลูกจ้างประจำ (หรือบุคลากร) ที่ได้รับจัดสรรเงินรางวัลแต่ละหน่วยงาน จากหน่วยงานทั้งหมดที่เข้าร่วมในการจัดสรรเงินรางวัลในปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 โดยมี ผศ. ดร. กัลยาณี คูณมี เป็นผู้รับผิดชอบหลักของโครงการ ซึ่งคัดเลือกหน่วยงานที่เป็นแบบอย่างการปฏิบัติที่ดีในการจัดสรรเงินรางวัลได้ทั้งหมด 8 ส่วนราชการ 2 สถาบันอุดมศึกษา และ 10 จังหวัด

ผู้ศึกษาสนใจที่จะศึกษาเพิ่มเติมเฉพาะส่วนราชการ 8 แห่ง เนื่องจากพบว่าหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัล (ซึ่งถือได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดสรรค่าตอบแทนจูงใจ ตามแนวคิดของ Heneman) ที่ส่วนราชการทั้ง 8 แห่งใช้นั้น อิงแนวคิด 2 รูปแบบคือ การกำหนดอัตราการให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงานที่สะท้อนความแตกต่างของผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน (Hierarchical Structure) และอิงตามโครงสร้างแบบเท่าเทียมกัน (Egalitarian Structure) (กัลยาณี คูณมี, 2550) ดังนั้น รางวัลที่จัดสรรจึงประกอบด้วยสองส่วน คือ ส่วนหนึ่งเป็นรางวัลเพื่อส่งเสริมความร่วมมือระหว่างกัน อีกส่วนหนึ่งเป็นรางวัลที่สะท้อนถึงความโดดเด่นของผลการปฏิบัติงานโดยเฉพาะของหน่วยงานและบุคคล และแต่ละส่วนราชการได้กำหนดสัดส่วนของรางวัล 2 ส่วนนี้แตกต่างกันไป โดยรายชื่อส่วนราชการทั้ง 8 แห่งและรายละเอียดของการกำหนดสัดส่วนเงินรางวัลแสดงในตารางที่ 2.5

ตารางที่ 2.5 สัดส่วนเงินรางวัลของส่วนราชการ 8 แห่ง

รายชื่อส่วนราชการ	สัดส่วนเงินรางวัล	
	สำหรับความร่วมมือ (ร้อยละ)	สำหรับผลการปฏิบัติงาน (ร้อยละ)
1. กรมตรวจบัญชีสหกรณ์	88	12
2. กระทรวงการต่างประเทศ	80	20
3. กรมประชาสัมพันธ์	70	30
4. สำนักข่าวกรองแห่งชาติ	60	40
5. กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน	50	50
6. กรมสรรพสามิต	50	50
7. สำนักงาน ก.พ.ร.	40	60
8. สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง	40	60

แหล่งที่มา: กัลยาณี คูณมี, 2550.

และพบข้อสังเกตว่าการกำหนดสัดส่วนของเงินรางวัลในส่วนราชการทั้ง 8 แห่ง มีรูปแบบหลัก 3 รูปแบบ คือ

2.5.2.1 กำหนดให้สัดส่วนเงินรางวัลที่จัดสรรให้ความร่วมมือมากกว่าจัดสรรให้ผลการปฏิบัติงาน มีทั้งหมด 4 แห่ง ได้แก่ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กรมประชาสัมพันธ์ กระทรวงการต่างประเทศ และสำนักข่าวกรองแห่งชาติ

2.5.2.2 กำหนดให้สัดส่วนเงินรางวัลที่จัดสรรให้ผลการปฏิบัติงานมากกว่าจัดสรรให้ความร่วมมือ มีทั้งหมด 2 แห่ง ได้แก่ สำนักงาน ก.พ.ร. และ สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง

2.5.2.3 กำหนดให้สัดส่วนเงินรางวัลที่จัดสรรให้ความร่วมมือและผลการปฏิบัติงานเท่ากัน มีทั้งหมด 2 แห่ง ได้แก่ กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน และกรมสรรพสามิต

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการทบทวนวรรณกรรมส่วนของงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนั้นพบว่า ยังไม่มีผู้ศึกษาเรื่องของทัศนคติของข้าราชการและลูกจ้างประจำที่มีต่อการจัดสรรเงินรางวัลในภาคราชการ แต่ก็มีงานวิจัยต่างๆ ทั้งของต่างประเทศและของไทยที่ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยตัวแปรตามกรอบแนวคิดการจัดสรรค่าตอบแทนจูงใจของ Heneman และแนวคิดเรื่องวัตถุประสงค์ของค่าตอบแทนจูงใจของ Milkovich and Newman ที่ผู้ศึกษาสนใจและเลือกมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ โดยนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

2.6.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติของบุคลากรที่มีต่อค่าตอบแทนจูงใจ

2.6.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดสรรค่าตอบแทนจูงใจ

2.6.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ของค่าตอบแทนจูงใจ ทั้งด้านประสิทธิภาพและด้านความยุติธรรม

2.6.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลมาจากค่าตอบแทนจูงใจ

2.6.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติของบุคลากรที่มีต่อค่าตอบแทนจูงใจ

มีงานวิจัยต่างๆ ที่สำรวจทัศนคติของบุคลากรที่มีต่อค่าตอบแทนจูงใจ โดยพบว่าบุคลากรจะมีทัศนคติในเชิงบวก หากรับรู้ว่าค่าตอบแทนจูงใจที่ตนได้รับนั้นเป็นไปตามผลการปฏิบัติงาน หรือมีความเชื่อมโยงกัน ซึ่งจะสามารถจูงใจบุคลากรให้ปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นได้ และการรับรู้ถึงความยุติธรรมในการจ่ายด้วย ซึ่งหากค่าตอบแทนที่ได้ไม่เป็นตามผลการปฏิบัติงานจะส่งผลให้ความพึงพอใจในค่าตอบแทนนั้นลดลง นอกจากนี้ยังพบว่า ทัศนคติของบุคลากรในเรื่องการกำหนดระดับการจ่าย และคุณลักษณะขององค์การ มีความเกี่ยวข้องกับการออกแบบและการดำเนินนโยบายการจ่ายค่าตอบแทน ซึ่งผลสรุปทั้งหมดนี้ได้จากงานวิจัยของ Wisdom and Patzig (1987) Schay (1988) และ Dickinson (2006)

2.6.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดสรรค่าตอบแทนจูงใจ

ในการศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการจัดสรรค่าตอบแทนจูงใจชี้ให้เห็นว่า รูปแบบของการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจหรือค่าตอบแทนผันแปรที่องค์การให้ความสนใจมากขึ้นมี 3 รูปแบบคือ 1) จ่ายตามส่วนแบ่งรายได้ (Gain Sharing) 2) จ่ายตามส่วนแบ่งกำไร (Profit Sharing) และ 3) จ่ายตามการทำงานเป็นทีม (Team Pay) ซึ่งการนำแผนการจ่ายแบบผันแปรเพื่อให้เป็นรางวัลสำหรับพนักงานที่มีผลงานกำลังมีมากขึ้นในองค์การปัจจุบันและเน้นในเรื่องการออกแบบเครื่องมือสำหรับการจ่ายแบบผันแปร สำหรับการวางแผนนโยบายการบริหารค่าตอบแทนนั้นนอกจากจะต้องทำให้เกิดความยุติธรรมทั้งภายนอกและภายในแล้ว ยังต้องสามารถแข่งขันกับองค์การอื่นๆ ได้ด้วย และที่สำคัญคือ เชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่มุ่งสู่ความเจริญเติบโตและการสื่อสารที่มั่นคงแน่นอน ทั้งหมดนี้ส่งผลทำให้องค์การมีอัตราการเติบโตที่สูงขึ้นหรือมีผลประกอบการที่เพิ่มขึ้นได้ และเมื่อองค์การมีการเปลี่ยนนโยบายค่าตอบแทน สิ่งที่มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจในค่าตอบแทนของพนักงานก็คือความชัดเจนของความเชื่อมโยงระหว่างความพยายามกับรางวัลที่ได้รับ และความเข้าใจในหลักเกณฑ์การจ่ายเงินรางวัล ในแง่ของความนิยมที่พนักงานมีต่อหลักเกณฑ์การกำหนดระดับการจ่ายค่าตอบแทนที่แตกต่างกันนั้น พบว่าเกณฑ์ที่พนักงานนิยมมากที่สุดก็คือ ความรับผิดชอบ คุณสมบัติ และผลการปฏิบัติงาน ผลสรุปที่กล่าวมาได้จากงานวิจัยของ Kopelman and Reinharth (1982) Kopleman, Rovenpor, and Cayer (1991 อ้างใน Rynes, Colbert and

Brown, 2002: 149-174) Baum et al. (1998 อ้างใน Rynes, Colbert and Brown, 2002: 149-174) Miceli and Heneman (2000) Dickinson (2006) Kessler, Heron and Gagnon (2006) และ นงนุช เมืองยม, วณิชชา ฉ่ำเฉลิม, มนต์ชัย วสุวัต, สราวุฒิ พันธุชงค์ และศุภรัตน์ ฉัตร จริยเวทน์ (2549)

นอกจากนี้ Miceli and Heneman (2000) ก็ได้เสนอกรอบแนวคิดเบื้องต้นสำหรับทดสอบปัจจัยของการออกแบบแผนการจ่ายแบบผันแปร ซึ่งองค์ประกอบของกรอบแนวคิดนี้รวมถึงลักษณะของสภาพแวดล้อม ลักษณะขององค์การ และกลยุทธ์การจ่ายค่าตอบแทนขององค์การ

2.6.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ของค่าตอบแทนจูงใจ ทั้งด้านประสิทธิภาพและด้านความยุติธรรม

การศึกษาเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของค่าตอบแทนจูงใจในด้านประสิทธิภาพ พบว่า การจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลนั้นมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความมีผลิตภาพขององค์การและการติดตามคุณภาพ นอกจากนั้นยังส่งผลให้สถานประกอบการมีอัตราการขาดลามาสายลดลง การลาออกลดลง และมีต้นทุนด้านแรงงานสูงขึ้นซึ่งก็ทำให้สถานประกอบการสามารถสร้างผลิตภาพได้อย่างสูงสุดด้วย ทั้งนี้ยังมีสิ่งที่ส่งผลต่ออัตราการเติบโตขององค์การหรือการเพิ่มขึ้นของผลประกอบการอีกซึ่งก็คือ ความเชื่อมโยงระหว่างนโยบายการบริหารค่าตอบแทนกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งผลที่ได้นี้สรุปจากงานวิจัยของ Kopelman and Reinharth (1982) Kopleman et al. (1991 อ้างใน Rynes, S.L., Colbert, A.E. & Brown, K.G., 2002: 149-174) Baum et al. (1998 อ้างใน Rynes, S.L., Colbert, A.E. & Brown, K.G., 2002: 149-174) และ Benson and Brown (2000)

และในด้านความยุติธรรม พบว่า ความยุติธรรมในการจ่ายค่าตอบแทนส่งผลกระทบต่อพนักงานในแง่ความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงาน โดยพนักงานที่รับรู้ถึงความยุติธรรม จะพึงพอใจต่อค่าตอบแทน จะรู้สึกผูกพันกับองค์การมากขึ้น เชื่อใจในระบบบริหารขององค์การและมีความตั้งใจในการทำงานมากขึ้นด้วย ไม่ว่าจะเป็นความยุติธรรมในเชิงการจัดสรรหรือเชิงกระบวนการ ซึ่งเป็นผลจากงานวิจัยของ Folger and Konovsky (1989) และ De Cremer (2005) นอกจากนี้ในแง่ของการรับรู้ถึงความยุติธรรมในการจ่ายค่าตอบแทนของพนักงานนั้น พบว่า มุมมองในด้านความยุติธรรมและทัศนคติของพนักงานมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับ อาชีพและตำแหน่งของพนักงาน และการเปรียบเทียบค่าตอบแทนของตนกับผู้อื่นไม่ว่าจะเป็นพนักงานในองค์การเดียวกันหรือพนักงานในองค์การอื่น หรือกับสมาชิกในครอบครัวและญาติ ตามงานวิจัยของ Taylor and Vest (1992) และ Kuo-Cherh Huang et al. (2004)

2.6.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลมาจากค่าตอบแทนจูงใจ

งานวิจัยต่างๆ ที่ศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน แสดงให้เห็นว่า ค่าตอบแทนจูงใจจัดเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ แต่ระดับความพึงพอใจนั้นแตกต่างกันออกไปตามบริบทของผู้ได้รับค่าตอบแทนจูงใจ อย่างเช่น ตำแหน่งงาน ลักษณะขององค์การ เป็นต้น

โดยงานวิจัยของ เจิมจันทน์ ทองวิวัฒน์ (2522) พบว่า 1) ปัจจัยที่มีอิทธิพลทำให้ระดับขวัญของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยรัฐอยู่ในระดับสูงคือ เงินเดือน และสิทธิประโยชน์ต่างๆ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชุติมา ทิวรรณรักษ์ (2549) ที่พบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานอันดับแรก คือ ปัจจัยด้านค่าตอบแทน และ 2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลทำให้ระดับขวัญของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชนอยู่ในระดับสูงนั้นไม่ใช่ค่าตอบแทน แต่เป็นเพื่อนร่วมงานและปริมาณที่รับผิดชอบ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Nicholson and Muljus (1972) ที่พบว่า ค่าจ้างนั้นส่งผลให้อาจารย์มีความพึงพอใจในการทำงานระดับต่ำ แต่ปัจจัยด้านลักษณะงานทำให้อาจารย์มีความพึงพอใจสูง

นอกจากนี้ในแง่ของความพึงพอใจต่อค่าตอบแทนจูงใจนั้น งานวิจัยของ ราชพฤกษ์ สู่ไชย (2549) พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อระดับความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อค่าตอบแทนคือ ปัจจัยส่วนบุคคลในเรื่องระดับตำแหน่ง ปัจจัยด้านองค์ประกอบและการบริหารจัดการ ในเรื่องนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนขององค์การ การจ่ายค่าตอบแทนที่เกี่ยวกับเงินเดือน การจ่ายค่าตอบแทนในเชิงจิตวิทยา การจ่ายค่าตอบแทนเกี่ยวกับสิทธิประโยชน์ และการจ่ายค่าตอบแทนที่เกี่ยวกับเงินจูงใจพิเศษ และปัจจัยสุดท้ายคือปัจจัยด้านความยุติธรรมในเรื่อง ความยุติธรรมด้านกระบวนการ และความยุติธรรมด้านการจัดสรร และ นงนุช เมืองยม และคณะ (2549) พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจต่อเงินรางวัลคือ ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับตำแหน่ง ระดับการศึกษา อายุราชการ และอัตราเงินเดือน ปัจจัยด้านความสามารถของผู้บริหาร ปัจจัยด้านความสามารถของบุคคล และปัจจัยด้านวิธีการจัดสรรเงินรางวัล

ในส่วนของแรงจูงใจในการทำงานนั้น ก็มีงานวิจัยที่ชี้ให้เห็นว่า ค่าตอบแทนจูงใจที่บุคลากรได้รับนั้นส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ งานวิจัยของ ธนายุส นาคเพ็ชร (2539) วราภรณ์ รัตนอาชาไนย (2544) เอื้อมพร ผิวผ่อง (2547) รัชดาภรณ์ สงฆ์สุวรรณ (2548) และ นงนุช เมืองยม และคณะ (2549) โดยความแตกต่างของระดับแรงจูงใจนั้นขึ้นอยู่กับบริบทของผู้ได้รับค่าตอบแทนจูงใจ เช่น ตำแหน่งงาน ขนาดองค์การ รูปแบบของค่าตอบแทนจูงใจ เป็นต้น

บทที่ 3

กรอบแนวคิดและวิธีการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาถึงทัศนคติของข้าราชการและลูกจ้างประจำที่มีต่อการจัดสรรเงินรางวัลในภาคราชการ โดยศึกษาในส่วนราชการที่ได้รับการคัดเลือกเป็นแบบอย่างการปฏิบัติที่ดี ได้มีการทบทวนแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาและวิธีการศึกษา ดังนี้

3.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา

3.1.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) ได้แก่

3.1.1.1 หลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัลของส่วนราชการที่ได้รับการคัดเลือกเป็นแบบอย่างการปฏิบัติที่ดี 8 แห่ง ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 รูปแบบ คือ

1) สัดส่วนเงินรางวัลที่จัดสรรให้ความร่วมมือมากกว่าจัดสรรให้ผลการปฏิบัติงาน

2) สัดส่วนเงินรางวัลที่จัดสรรให้ผลการปฏิบัติงานมากกว่าจัดสรรให้ความร่วมมือ

3) สัดส่วนเงินรางวัลที่จัดสรรให้ความร่วมมือและผลการปฏิบัติงานเท่ากัน

3.1.1.2 ส่วนราชการที่ได้รับการคัดเลือกเป็นแบบอย่างการปฏิบัติที่ดีของการจัดสรรเงินรางวัลในภาคราชการ ที่ข้าราชการและลูกจ้างประจำกลุ่มตัวอย่างปฏิบัติงานอยู่ทั้งหมด 8 แห่ง คือ

1) กรมตรวจบัญชีสหกรณ์
2) กรมประชาสัมพันธ์
3) กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน
4) กรมสรรพสามิต
5) กระทรวงการต่างประเทศ
6) สำนักข่าวกรองแห่งชาติ
7) สำนักงาน ก.พ.ร.
8) สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง

3.1.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variable) ได้แก่ ทัศนคติของบุคลากร (หรือข้าราชการและลูกจ้างประจำ) ที่มีต่อการจัดสรรเงินรางวัล ซึ่งวัดจากมุมมอง 5 ด้าน คือ

3.1.2.1 การบรรลุวัตถุประสงค์โดยรวมของการจัดสรรเงินรางวัล แยกออกเป็น 2 มุมมองย่อยคือ

1) มุมมองของบุคลากรในด้านประสิทธิภาพ (บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานดีขึ้น ผลผลิต/การให้บริการของหน่วยงานมีคุณภาพสูงขึ้น)

2) มุมมองของบุคลากรในด้านความยุติธรรมในการจัดสรรเงินรางวัลของระดับหน่วยงานและบุคคล

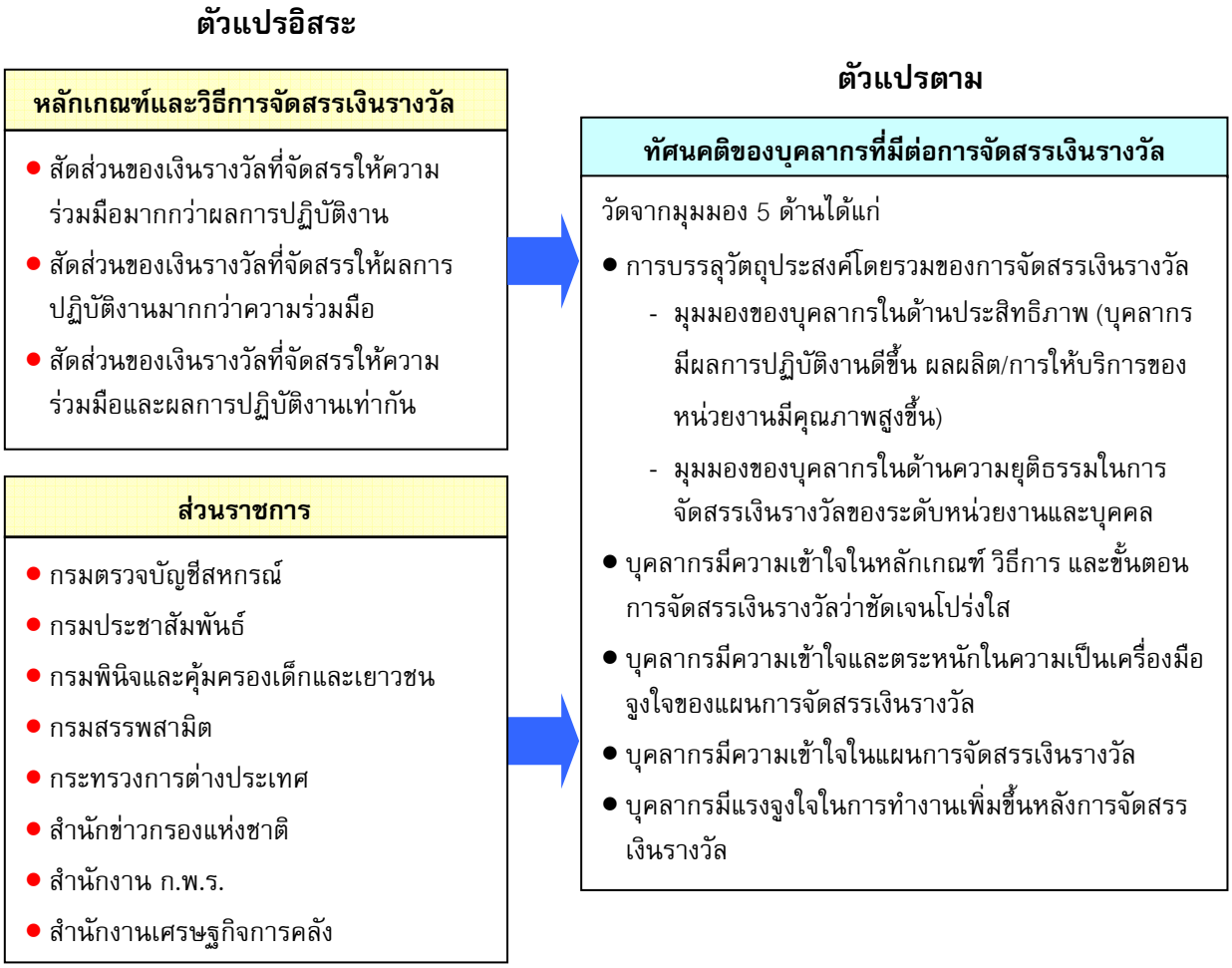
3.1.2.2 บุคลากรมีความเข้าใจในหลักเกณฑ์ วิธีการ และขั้นตอนการจัดสรรเงินรางวัลว่าชัดเจนโปร่งใส

3.1.2.3 บุคลากรมีความเข้าใจและตระหนักในความเป็นเครื่องมือจูงใจของแผนการจัดสรรเงินรางวัล

3.1.2.4 บุคลากรมีความเข้าใจในแผนการจัดสรรเงินรางวัล

3.1.2.5 บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงานเพิ่มขึ้นหลังการจัดสรรเงินรางวัล

จากตัวแปรดังกล่าวสามารถเขียนเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา (Conceptual Framework) แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตามได้ ดังภาพที่ 3.1



ภาพที่ 3.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา

3.2 นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจในข้อความที่ปรากฏอยู่ในสารนิพนธ์ฉบับนี้ จะขออธิบายถึงความหมายของศัพท์ที่ใช้ ดังต่อไปนี้

ทัศนคติ หมายถึง ความรู้สึกและความเชื่อหรือการรับรู้ของบุคคล ซึ่งสัมพันธ์กับแนวโน้มที่จะมีพฤติกรรมโต้ตอบในทางใดทางหนึ่งต่อเป้าหมายของทัศนคตินั้น โดยเป็นเรื่องของจิตใจ ท่าที ความรู้สึกนึกคิด และความโน้มเอียงของบุคคล ที่มีต่อข้อมูลข่าวสารและการเปิดรับเพื่อการกรองสถานการณ์ที่ได้รับมา ซึ่งเป็นไปได้ทั้งเชิงบวกและเชิงลบ

บุคลากร หมายถึง ข้าราชการและลูกจ้างประจำ ที่ปฏิบัติราชการในระดับกอง สำนัก หรือสำนักงานในส่วนราชการ และได้รับเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2548

ส่วนราชการ หมายถึง ส่วนราชการที่ได้รับการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2548 ซึ่งเข้าร่วมในโครงการจัดสรรสิ่งจูงใจในภาคราชการ สถาบันอุดมศึกษาและจังหวัด และได้รับการคัดเลือกเป็นแบบอย่างที่ดีในการจัดสรรเงินรางวัลทั้งหมด 8 แห่ง

การจัดสรรเงินรางวัลในภาคราชการ หมายถึง การให้สิ่งจูงใจ (Incentives) แก่ข้าราชการและลูกจ้างประจำในรูปแบบของเงินรางวัล จากการปฏิบัติงานตามข้อตกลงการปฏิบัติราชการ (Performance Agreement) และลงนามเป็นคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี เพื่อมุ่งเน้นให้ข้าราชการและลูกจ้างประจำมีขวัญและกำลังใจดีขึ้น ได้รับค่าตอบแทนที่เป็นธรรมเหมาะสมกับการครองชีพ สามารถอยู่ได้อย่างมีศักดิ์ศรีและมีเวลาทุ่มเทให้กับงานราชการอย่างเต็มที่เพื่อจะได้สร้างสรรค์ผลงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

แบบอย่างการปฏิบัติที่ดี หมายถึง แบบอย่างการดำเนินการจัดสรรเงินรางวัลที่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ในด้านประสิทธิภาพและความยุติธรรม

ประสิทธิภาพ หมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นของข้าราชการและลูกจ้างประจำที่ได้รับการจัดสรรเงินรางวัล โดยปฏิบัติงานในส่วนราชการที่ได้รับการคัดเลือกเป็นแบบอย่างที่ดีในการจัดสรรเงินรางวัลทั้งหมด 8 แห่ง และผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นในระดับหน่วยงานด้วย

ความยุติธรรมในการจัดสรรเงินรางวัล หมายถึง ความยุติธรรมทั้งในด้านจำนวนเงินรางวัลที่จัดสรรและกระบวนการที่ส่วนราชการใช้ในการพิจารณาจัดสรรเงินรางวัล

แผนการจัดสรรเงินรางวัล หมายถึง ข้อกำหนดต่างๆรวมทั้งเงื่อนไขอื่นๆที่เกี่ยวกับหลักเกณฑ์ วิธีการและรูปแบบการจัดสรรเงินรางวัล

ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ความรู้สึกชอบหรือพอใจของบุคคลที่เกิดขึ้นจากการทำงาน และทำให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง แรงกระตุ้นให้บุคคลเกิดความต้องการที่เป็นแรงขับให้มีพฤติกรรมที่จะตอบสนองความต้องการที่เป็นเป้าหมายของตนเองซึ่งก็คือการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

หลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัล หมายถึง รูปแบบการแบ่งเงินรางวัลตามสัดส่วนซึ่งประกอบด้วย 2 ส่วน คือ รางวัลที่สะท้อนถึงความร่วมมือกันสร้างผลงานให้หน่วยงาน และรางวัลที่สะท้อนถึงความโดดเด่นเฉพาะหรือผลการปฏิบัติงานของบุคคล/หน่วยงาน ในการเป็นส่วนผลักดันที่สำคัญที่ทำให้ประสบสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งแต่ละส่วนราชการจะกำหนดสัดส่วนนี้จะแตกต่างกันไป โดยพบทั้งหมด 3 รูปแบบคือ สัดส่วนของเงินรางวัลที่จัดสรรให้ความร่วมมือมากกว่าผลการปฏิบัติงาน สัดส่วนของเงินรางวัลที่จัดสรรให้ผลการปฏิบัติงานมากกว่าความร่วมมือ และสัดส่วนของเงินรางวัลที่จัดสรรให้ความร่วมมือและผลการปฏิบัติงานเท่ากัน

3.3 สมมติฐานทางการศึกษา

จากแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งใช้เป็นกรอบในการศึกษาครั้งนี้ สามารถตั้งสมมติฐานทางการศึกษาได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 : หลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัลที่มีรูปแบบแตกต่างกันส่งผลให้ทัศนคติของข้าราชการและลูกจ้างประจำที่มีต่อการจัดสรรเงินรางวัลไม่แตกต่างกัน

ซึ่งแบ่งเป็นสมมติฐานย่อย 7 ข้อ ได้แก่

สมมติฐานที่ 1.1 : หลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัลที่มีรูปแบบแตกต่างกันส่งผลให้ทัศนคติของข้าราชการและลูกจ้างประจำในด้านการบรรลุวัตถุประสงค์โดยรวมของการจัดสรรเงินรางวัลไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.2 : หลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัลที่มีรูปแบบแตกต่างกันส่งผลให้ทัศนคติของข้าราชการและลูกจ้างประจำในด้านประสิทธิภาพไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.3 : หลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัลที่มีรูปแบบแตกต่างกันส่งผลให้ทัศนคติของข้าราชการและลูกจ้างประจำในด้านความยุติธรรมในการจัดสรรเงินรางวัลของระดับหน่วยงานและบุคคลไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.4 : หลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัลที่มีรูปแบบแตกต่างกันส่งผลให้ทัศนคติของข้าราชการและลูกจ้างประจำในด้านความเข้าใจในหลักเกณฑ์ วิธีการและขั้นตอนการจัดสรรเงินรางวัลว่าชัดเจนโปร่งใสไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.5 : หลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัลที่มีรูปแบบแตกต่างกันส่งผลให้ทัศนคติของข้าราชการและลูกจ้างประจำในด้านความเข้าใจและตระหนักในความเป็นเครื่องมือจูงใจของแผนการจัดสรรเงินรางวัลไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.6 : หลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัลที่มีรูปแบบแตกต่างกันส่งผลให้ทัศนคติของข้าราชการและลูกจ้างประจำในด้านความเข้าใจในแผนการจัดสรรเงินรางวัลไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.7 : หลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัลที่มีรูปแบบแตกต่างกันส่งผลให้ทัศนคติของข้าราชการและลูกจ้างประจำในด้านแรงจูงใจในการทำงานเพิ่มขึ้นหลังการจัดสรรเงินรางวัลไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 : ข้าราชการและลูกจ้างประจำที่ปฏิบัติงานในส่วนราชการที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อการจัดสรรเงินรางวัลไม่แตกต่างกัน

ซึ่งแบ่งเป็นสมมติฐานย่อย 7 ข้อ ได้แก่

สมมติฐานที่ 2.1 : ข้าราชการและลูกจ้างประจำที่ปฏิบัติงานในส่วนราชการที่แตกต่างกันมีทัศนคติในด้านการบรรลุวัตถุประสงค์โดยรวมของการจัดสรรเงินรางวัลไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2.2 : ข้าราชการและลูกจ้างประจำที่ปฏิบัติงานในส่วนราชการที่แตกต่างกันมีทัศนคติในด้านประสิทธิภาพไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2.3 : ข้าราชการและลูกจ้างประจำที่ปฏิบัติงานในส่วนราชการที่แตกต่างกันมีทัศนคติในด้านความยุติธรรมในการจัดสรรเงินรางวัลของระดับหน่วยงานและบุคคลไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2.4 : ข้าราชการและลูกจ้างประจำที่ปฏิบัติงานในส่วนราชการที่แตกต่างกันมีทัศนคติในด้านความเข้าใจในหลักเกณฑ์ วิธีการ และขั้นตอนการจัดสรรเงินรางวัลว่าชัดเจนโปร่งใสไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2.5 : ข้าราชการและลูกจ้างประจำที่ปฏิบัติงานในส่วนราชการที่แตกต่างกันมีทัศนคติในด้านความเข้าใจและตระหนักในความเป็นเครื่องมือจูงใจของแผนการจัดสรรเงินรางวัลไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2.6 : ข้าราชการและลูกจ้างประจำที่ปฏิบัติงานในส่วนราชการที่แตกต่างกันมีทัศนคติในด้านความเข้าใจในแผนการจัดสรรเงินรางวัลไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2.7 : ข้าราชการและลูกจ้างประจำที่ปฏิบัติงานในส่วนราชการที่แตกต่างกันมีทัศนคติในด้านแรงจูงใจในการทำงานเพิ่มขึ้นหลังการจัดสรรเงินรางวัลไม่แตกต่างกัน

3.4 วิธีการศึกษา

ในการศึกษานี้ ผู้ศึกษาเลือกใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ และได้รวบรวมข้อมูลเป็น 2 ลักษณะ คือ

3.4.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) จากการใช้แบบสอบถามเพื่อสำรวจทัศนคติของบุคลากรที่มีต่อการจัดสรรเงินรางวัลในภาคราชการ และการประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group) เพื่ออภิปรายและสรุปปัญหาที่เกิดขึ้นและข้อเสนอแนะต่างๆ ในการจัดสรรเงินรางวัล โดยผู้ตอบแบบสอบถามและผู้เข้าร่วมการประชุมกลุ่มย่อย คือ บุคลากรหรือข้าราชการและลูกจ้างประจำที่ได้รับเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2548 ของส่วนราชการทั้ง 8 แห่ง

3.4.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) จากการค้นคว้าและรวบรวมข้อมูลจากตำรา หนังสือ วารสาร วิทยานิพนธ์ ภาคนิพนธ์ งานวิจัย เอกสารทางวิชาการ รวมถึงเอกสารต่างๆ ของส่วนราชการ เช่น ประกาศ หนังสือ คู่มือ เป็นต้น รวมทั้งศึกษาจากสิ่งพิมพ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ และข้อมูลจากอินเตอร์เน็ต

3.5 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในส่วนราชการที่เข้าร่วมโครงการจัดสรรสิ่งจูงใจของสำนักงาน ก.พ.ร. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2548 จำนวน 142 ส่วนราชการ

กลุ่มตัวอย่าง (Sampling) ที่คัดเลือกจะใช้วิธีแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) จากบุคลากรที่สมัครใจและมีความเต็มใจในการให้ข้อมูล โดยเป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานในส่วนราชการที่ได้รับการคัดเลือกเป็นแบบอย่างปฏิบัติที่ดีในการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2548 จำนวน 8 ส่วนราชการ คือ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ 50 คน กรมประชาสัมพันธ์ 42 คน กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน 23 คน กรมสรรพสามิต 21 คน กระทรวงการต่างประเทศ 17 คน สำนักข่าวกรองแห่งชาติ 28 คน สำนักงาน ก.พ.ร. 17 คน และสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง 24 คน ได้บุคลากรกลุ่มตัวอย่างรวมทั้งหมดจำนวน 222 คน

3.6 เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลของการศึกษานี้อ้างอิงมาจากเครื่องมือที่พัฒนาขึ้นเพื่อใช้ในโครงการศึกษาการจัดสรรสิ่งจูงใจของส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษาและจังหวัด (กัลยาณี คูณมี, 2550) โดยเลือกนำมาใช้ 2 ประเภท คือ

3.6.1 แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการจัดสรรเงินรางวัลของส่วนราชการ/จังหวัด (ภาคผนวก ก) ซึ่งประกอบไปด้วยคำถามแบบประเมินค่า (Rating Scale) โดยใช้มาตรวัดแบบลิเคอร์ท (Likert scale) จำนวน 19 ข้อ และกำหนดระดับทัศนคติเป็น 4 ระดับและเกณฑ์การให้คะแนนแต่ละระดับ ดังนี้

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

ตารางที่ 3.1 ข้อคำถามในแบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการจัดสรรเงินรางวัลของส่วนราชการ/จังหวัด

ข้อที่	คำถาม	ค่าของคำถาม
1	การให้เงินรางวัลจูงใจส่งผลให้หน่วยงานของท่านให้บริการที่มีคุณภาพสูง	+
2	การจัดสรรเงินรางวัลช่วยให้หน่วยงานของท่านทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	+
3	เงินรางวัลที่หน่วยงานของท่านได้รับเหมาะสมกับผลงานของหน่วยงาน	+
4	หน่วยงานของท่านมีการจัดสรรเงินรางวัลอย่างยุติธรรม	+
5	เงินรางวัลที่ท่านได้รับเหมาะสมกับกำลัง ความรู้ ความสามารถที่ท่านทุ่มเทลงไปในงาน	+
6	เงินรางวัลที่ท่านได้รับไม่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของท่าน	–
7	หลักเกณฑ์และวิธีการในการจัดสรรเงินรางวัลของปี 2548 เหมาะสมกว่าของปี 2547	+
8	หลักเกณฑ์และการดำเนินงานการจัดสรรเงินรางวัลของปี 2547-2548 ไม่มีประสิทธิผลเหมือนกัน	–
9	การสื่อสารเกี่ยวกับเงินรางวัลภายในหน่วยงานมีความชัดเจน ทั่วถึง	+
10	ท่านเข้าใจในหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัลในหน่วยงานเป็นอย่างดี	+
11	การดำเนินงานต่างๆ ในการจัดสรรเงินรางวัลของปี 2548 มีการปรับปรุงขึ้นดีกว่าการดำเนินงานของปี 2547	+
12	การจูงใจบุคลากรให้ทุ่มเททำงานเต็มที่เป็นเรื่องจำเป็นต้องทำ	+
13	การให้เงินรางวัลเป็นรูปแบบหนึ่งของการจูงใจบุคลากร	+
14	ระบบการบริหารผลงาน (การจัดทำคำรับรอง เกณฑ์การวัด การประเมินผลงาน) มีความเหมาะสม	+
15	บุคลากรเข้าใจหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัลในหน่วยงานเป็นอย่างดี	+
16	ท่านพึงพอใจในเงินรางวัลที่ได้รับ	+
17	การจัดสรรเงินรางวัลในภาคราชการช่วยให้บุคลากรมีความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้น	+
18	ท่านทุ่มเททำงานมากขึ้นหลังได้รับเงินรางวัล	+
19	การจัดสรรเงินรางวัลช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานของท่านกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น	+

แหล่งที่มา: กัลยาณี คูณมี, 2550.

ข้อคำถามตามตารางที่ 3.1 ใช้ประเมินระดับทัศนคติตามมุมมอง 5 ด้าน คือ

1) การบรรลุวัตถุประสงค์โดยรวมของการจัดสรรเงินรางวัล แบ่งเป็น 2 มุมมองย่อยคือ

1.1 มุมมองของบุคลากรในด้านประสิทธิภาพ (บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานดีขึ้น ผลผลิต/การให้บริการของหน่วยงานมีคุณภาพสูงขึ้น) ได้แก่ ข้อ 1-2

1.2 มุมมองของบุคลากรในด้านความยุติธรรมในการจัดสรรเงินรางวัลของระดับหน่วยงานและบุคคล ได้แก่ ข้อ 3-6

2) บุคลากรมีความเข้าใจในหลักเกณฑ์ วิธีการ และขั้นตอนการจัดสรรเงินรางวัลว่าชัดเจนโปร่งใส ได้แก่ ข้อ 7-11

3) บุคลากรมีความเข้าใจและตระหนักในความเป็นเครื่องมือจูงใจของแผนการจัดสรรเงินรางวัล ได้แก่ ข้อ 12-13

4) บุคลากรมีความเข้าใจในแผนการจัดสรรเงินรางวัล ได้แก่ ข้อ 14-15

5) บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงานเพิ่มขึ้นหลังการจัดสรรเงินรางวัล ได้แก่ ข้อ 16-19

จากนั้นกำหนดเกณฑ์ค่าเฉลี่ย (Mean) และแปลความหมายของค่าเฉลี่ยของระดับทัศนคติที่ได้ โดยแบ่งออกเป็น 4 ระดับ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	ระดับทัศนคติ
1.00 – 1.75	ต่ำมาก
1.76 – 2.50	ต่ำ
2.51 – 3.25	สูง
3.26 – 4.00	สูงมาก

3.6.2 การประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group) โดยให้บุคลากรผู้เข้าร่วมประชุมกลุ่มย่อยแบ่งกลุ่ม กลุ่มละ 4 – 10 คน และอภิปรายในหัวข้อต่อไปนี้

3.6.2.1 ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการจัดสรรเงินรางวัล 3 ลำดับ

3.6.2.2 ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหา 3 ลำดับ

3.6.2.3 ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการจัดสรรเงินรางวัลในภาคราชการ

จากนั้นสรุปผลที่ได้จากการอภิปรายของแต่ละกลุ่มลงในแบบฟอร์มกิจกรรมกลุ่ม (ภาคผนวก ข) แล้วจึงนำลำดับปัญหาที่ได้ทั้งหมดมาสรุปเป็นปัญหา 3 ลำดับแรกของแต่ละส่วนราชการ เรียงตามความถี่ของปัญหาที่พบจากมากไปหาน้อย

นำผลที่ได้ทั้งหมดมาสรุปเป็นข้อมูลภาพรวมปัญหาและข้อเสนอแนะในการจัดสรรเงินรางวัลของส่วนราชการ โดยกำหนดคะแนนของปัญหาตามลำดับที่ได้ ดังนี้

ลำดับที่ของปัญหา	คะแนน
1	3
2	2
3	1

3.7 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาได้กำหนดแนวทางในการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Analysis) โดยนำแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมได้มาตรวจสอบและลงรหัสในแบบสอบถามทุกข้อ และนำข้อมูลที่ลงรหัสแล้วไปวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (Statistical Package for the Social Sciences: SPSS) Version 11 ในการประมวลผลและจัดทำตารางวิเคราะห์ทางสถิติ เพื่อนำเสนอข้อมูลและสรุปผลการวิจัย และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Analysis) โดยนำปัญหาที่ได้จากการประชุมกลุ่มย่อยของแต่ละส่วนราชการ สรุปและอภิปรายผลที่เกิดขึ้น

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่

3.7.1 สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) และค่าเฉลี่ย (Mean) เพื่อบรรยายข้อมูลระดับทัศนคติที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา

3.7.2 สถิติอนุมาน (Inferential Statistics) ได้แก่ One-Way Analysis of Variance (F-test) หรือการวิเคราะห์ความแปรปรวน เพื่อทดสอบสมมติฐานต่างๆ ในการหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม

โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .10 เป็นเกณฑ์ในการยอมรับ

บทที่ 4

ผลการศึกษา

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้รวบรวมข้อมูลจากการศึกษาเอกสารและจากบุคลากรกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นข้าราชการและลูกจ้างประจำของส่วนราชการที่ได้รับการคัดเลือกเป็นแบบอย่างการปฏิบัติที่ดีในการจัดสรรเงินรางวัล 8 แห่ง จำนวน 222 คน โดยใช้แบบสอบถามและการประชุมกลุ่มย่อย นำมาวิเคราะห์และนำเสนอผลการศึกษา ดังนี้

4.1 หลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัลของส่วนราชการ 8 แห่ง

4.2 ข้อมูลแสดงระดับทัศนคติของข้าราชการและลูกจ้างประจำของส่วนราชการ 8 แห่ง ที่มีต่อการจัดสรรเงินรางวัล

4.3 ผลการทดสอบสมมติฐานการศึกษา

4.4 ปัญหาที่พบจากการจัดสรรเงินรางวัลของส่วนราชการ 8 แห่ง

4.1 หลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัลของส่วนราชการ 8 แห่ง

จากการศึกษาเอกสารของส่วนราชการ สามารถเปรียบเทียบหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัลของส่วนราชการทั้ง 8 แห่ง ดังแสดงในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 เปรียบเทียบหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัลของส่วนราชการ 8 แห่ง

ส่วนราชการ	หลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัล			
	*สัดส่วนการจัดสรรเงินรางวัล	สำหรับความร่วมมือ	สำหรับผลการปฏิบัติงาน	เงื่อนไขเพิ่มเติม
1. กรมตรวจบัญชีสหกรณ์	88 : 12	จัดสรรให้ข้าราชการและลูกจ้างประจำโดยถือตามผลการประเมินการปฏิบัติราชการ ที่ได้เลื่อนขั้นเงินเดือนทั้งปีไม่ต่ำกว่า 1 ขั้น ซึ่งเทียบกับระดับคะแนน 3 ขึ้นไป ทุกคนเท่าๆ กัน	พิจารณาตามความโดดเด่นของผลงานของหน่วยงาน ความสำเร็จของงานตามเป้าหมาย และความยากง่ายของงาน แล้วให้แต่ละหน่วยงานไปจัดสรรให้ข้าราชการและลูกจ้างประจำในสังกัดต่อไป แบ่งเป็น 2 ส่วนย่อยคือ 1) ร้อยละ 10 จัดสรรให้กับข้าราชการและลูกจ้างประจำตามผลงานโดดเด่นที่ได้รับคะแนนการประเมินไม่ต่ำกว่า 3 และ 2) ร้อยละ 2 จัดสรรให้กับข้าราชการและลูกจ้างประจำที่มีเงินเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท โดยเฉลี่ยเงินรางวัลตามจำนวนคนที่มีผลการประเมินการปฏิบัติงานระดับดีขึ้นไป (ระดับคะแนน 4 - 5)	เงินรางวัลสำหรับผลการปฏิบัติงานส่วนย่อยที่ 1 จะจัดสรรโดยคำนึงถึงพื้นที่การปฏิบัติงานเสี่ยงภัยและปริมาณงานด้วย
2. กระทรวงการต่างประเทศ	80 : 20	จัดสรรให้ข้าราชการและลูกจ้างประจำที่มีผลการปฏิบัติราชการระดับ 3 ขึ้นไปทุกคนเท่าๆ กัน	จัดสรรให้ความโดดเด่นของผลงานเฉพาะบุคคล แบ่งเป็น 2 ส่วนย่อย คือ 1) ร้อยละ 10 จัดสรรให้บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติราชการเฉพาะในระดับ 5 เป็นจำนวนเท่ากันทุกคน และ 2) ร้อยละ 10 จัดสรรให้บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติราชการเฉพาะในระดับ 4 เป็นจำนวนเท่ากันทุกคน	ไม่นำระดับงานและฐานเงินเดือนมาคำนวณด้วย
3. กรมประชาสัมพันธ์	70 : 30	จัดสรรให้ข้าราชการและลูกจ้างประจำทุกคนเท่าๆ กัน สำหรับการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติราชการร่วมกัน	จัดสรรให้สำนัก/กองที่มีส่วนรับผิดชอบตัวชี้วัดตามคำรับรองผลการปฏิบัติราชการ และมีคะแนนผลการปฏิบัติราชการไม่ต่ำกว่า 3 จำนวนเงินรางวัลขึ้นอยู่กับระดับคะแนนตามตัวชี้วัดและจำนวนตัวชี้วัดที่รับผิดชอบ และนำไปจัดสรรให้บุคลากรตามการมีส่วนร่วมผลักดันให้ผลงานของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายและระดับคะแนนผลการปฏิบัติราชการของแต่ละบุคคล (ระดับ 3 ขึ้นไป)	- เงินรางวัลสำหรับผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลจะไม่นำฐานเงินเดือนมาคำนวณด้วย - สำนัก/กองที่ปฏิบัติราชการในภูมิภาคให้ใช้คะแนนการประเมิน ผลการปฏิบัติราชการเฉลี่ยของจังหวัด
4. สำนักข่าวกรองแห่งชาติ	60 : 40	จัดสรรให้กับข้าราชการและลูกจ้างประจำที่มีผลการประเมินในระดับ 3 (คือผู้ที่บรรจุเข้ารับราชการกลางปี 2548 และผู้ได้เลื่อนขั้นเงินเดือนรวมทั้งปี 0.5 ขั้นและ 1 ขั้น) ขึ้นไปทุกคนเท่าๆ กัน	จัดสรรให้ความโดดเด่นของบุคคลในการเป็นส่วนผลักดันที่สำคัญที่ทำให้หน่วยงานบรรลุผล แบ่งเป็น 3 ส่วนย่อยคือ 1) ร้อยละ 30 จัดสรรให้ผู้ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับ 4 ขึ้นไป 2) ร้อยละ 8 จัดสรรให้ผู้ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับ 5 ขึ้นไป และ 3) ร้อยละ 2 จัดสรรให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการดูแลตัวชี้วัดทุกมิติ (ข้าราชการและลูกจ้างประจำที่มีผลประเมินเท่ากับระดับ 4 และ 5 หมายถึงผู้ที่ได้เลื่อนขั้นเงินเดือน 1.5 ขั้น และ 2 ขั้น ตามลำดับ)	ข้าราชการชั้นผู้น้อยและลูกจ้างประจำ จะได้รับเงินรางวัลเพิ่มเติมอีกส่วนหนึ่งด้วย ซึ่งเป็นการจัดสรรจากผู้บริหารที่ได้รับเงินเพิ่มพิเศษ

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ส่วนราชการ	หลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัล			
	***สัดส่วนการจัดสรรเงินรางวัล**	**สำหรับความร่วมมือ**	**สำหรับผลการปฏิบัติงาน**	**เงื่อนไขเพิ่มเติม**
5. กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน	50 : 50	จัดสรรให้บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติราชการตั้งแต่ระดับ 3 และผลการประเมินเลื่อนขั้นเงินเดือน 1 ขั้นขึ้นไป ทุกคนเท่าๆ กัน	จัดสรรให้แต่ละหน่วยงานและบุคคล ตามผลการประเมินการปฏิบัติราชการและการมีส่วนร่วมรับผิดชอบตัวชี้วัด แบ่งเป็น 2 ส่วนย่อยคือ 1) ร้อยละ 40 ของเงินรางวัล เป็นการจัดสรรให้สำหรับแต่ละตัวชี้วัดในระดับหน่วยงาน จากนั้นจึงนำส่วนแบ่งเงินรางวัลของแต่ละตัวชี้วัดมาทำการจัดสรรให้แก่บุคลากรที่มีส่วนร่วมอีกต่อหนึ่ง และ 2) ร้อยละ 10 จัดสรรให้ข้าราชการชั้นผู้น้อยและลูกจ้างประจำเฉพาะที่มีเงินเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท และมีผลการประเมินเลื่อนขั้นเงินเดือนในระดับ 4 ขึ้นไปทุกคนเป็นจำนวนเท่ากัน	เงินรางวัลสำหรับผลการปฏิบัติงานส่วนย่อยที่ 1 มีเงื่อนไขคือ - ระดับหน่วยงาน จะคำนวณจาก (1) อัตราการจ่ายเงินรางวัลตามผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของหน่วยงานในแต่ละตัวชี้วัด (2) ค่าน้ำหนักของแต่ละตัวชี้วัด และ (3) จำนวนบุคลากรที่มีส่วนร่วมในตัวชี้วัดนั้นๆ - ระดับบุคลากร จะคำนวณจากจำนวนตัวชี้วัดที่มีส่วนร่วมและอัตราการจ่ายเงินรางวัลตามผลการปฏิบัติราชการของแต่ละบุคคล
6. กรมสรรพสามิต	50 : 50	จัดสรรให้การปฏิบัติราชการร่วมกันของหน่วยงานย่อยในสังกัดตามฐานเงินเดือนรวมของหน่วยงาน และให้หน่วยงานต่างๆ จัดสรรแก่บุคลากรในสังกัดในอัตราที่เท่ากันคิดตามฐานเงินเดือน	จัดสรรให้ความโดดเด่นของหน่วยงานและบุคคล แบ่งเป็น 2 ส่วนย่อยคือ 1) ร้อยละ 30 จัดสรรให้สำหรับความโดดเด่นของหน่วยงานในการผลักดันตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ซึ่งจะจัดสรรแก่หน่วยงานย่อยแต่ละหน่วยงานให้ได้รับแตกต่างกัน จากนั้นให้หน่วยงานนำไปจัดสรรแก่บุคลากรในสังกัด และ 2) ร้อยละ 20 จัดสรรให้ข้าราชการชั้นผู้น้อยตั้งแต่ระดับ 7 ลงมาและลูกจ้างประจำ ที่มีผลการปฏิบัติราชการตั้งแต่ระดับ 3 ขึ้นไป โดยเฉลี่ยตามจำนวนคนที่มีสิทธิได้รับเงินรางวัลในแต่ละหน่วยงาน	- สัดส่วนสำหรับผลการปฏิบัติงาน ส่วนที่ 1 ขึ้นอยู่กับ (1) ค่าเฉลี่ยของคะแนนถ่วงน้ำหนักของตัวชี้วัดทั้งหมดที่หน่วยงานได้มีส่วนร่วม และ (2) ขนาดของหน่วยงาน ซึ่งพิจารณาจากฐานเงินเดือนรวมของหน่วยงาน โดยหน่วยงานต้องประเมินผลการปฏิบัติราชการของบุคลากรแบ่งเป็น 5 ระดับ เพื่อพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือน และจัดสรรเงินรางวัลแก่บุคลากรในอัตราที่แตกต่างกัน โดยคำนึงถึงฐานเงินเดือนของบุคลากร - ผู้มีผลการปฏิบัติราชการต่ำกว่าระดับ 3 จะไม่มีสิทธิได้รับเงินรางวัล

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ส่วนราชการ	หลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัล			
	***สัดส่วนการจัดสรรเงินรางวัล**	**สำหรับความร่วมมือ**	**สำหรับผลการปฏิบัติงาน**	**เงื่อนไขเพิ่มเติม**
7. สำนักงาน ก.พ.ร.	40 : 60	จัดสรรให้การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติราชการแก่ข้าราชการและลูกจ้างประจำทุกคนเท่าๆ กัน	จัดสรรให้ความโดดเด่นของผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานและบุคคล แบ่งเป็น 2 ส่วนย่อยคือ 1) ร้อยละ 40 จัดสรรให้ภารกิจ/สำนักตามสัดส่วนความรับผิดชอบตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ จากนั้นให้ภารกิจ/สำนักนำไปจัดสรรแก่บุคลากรตามผลการปฏิบัติงาน และ 2) ร้อยละ 20 จัดสรรให้ข้าราชการชั้นผู้น้อย ระดับ 1-7 ที่มีผลการปฏิบัติงานระดับดี (ระดับ 3) ขึ้นไป โดยจัดสรรให้แต่ละคนตามระดับผลการปฏิบัติราชการ	- สำหรับสัดส่วนสำหรับความร่วมมือนั้น ข้าราชการที่มีผลการปฏิบัติงานน้อยกว่า 6 เดือน จะได้รับเงินรางวัลตามสัดส่วนจำนวนเดือนที่ปฏิบัติงาน - สัดส่วนสำหรับผลการปฏิบัติงาน ส่วนที่ 2 มีการกำหนดจำนวนคนตามระดับผลการปฏิบัติราชการ - มีเงินสมทบจากเงินเพิ่มพิเศษผู้บริหารตามความสมัครใจของผู้บริหารแต่ละท่าน
8. สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง	40 : 60	จัดสรรให้ข้าราชการและลูกจ้างประจำที่มีคะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานร้อยละ 60 (ระดับ 3) ขึ้นไป ทุกคนเท่าๆ กัน ตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน	จัดสรรให้สำนัก/กลุ่มงาน/กอง เพื่อนำไปจัดสรรให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างประจำตามผลการปฏิบัติราชการหรือผลการปฏิบัติงาน และการมีส่วนร่วมในความสำเร็จ ซึ่งพิจารณาจากคะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ระดับ 3 ขึ้นไป) ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และจำนวนเงินเดือนของข้าราชการและลูกจ้างประจำ	ให้จ่ายเงินรางวัลเป็นจำนวนเต็มบาท หากมีเศษบาทให้ปัดทิ้ง และหากมีเงินเหลือจากการจัดสรรให้นำไปเฉลี่ยจ่ายให้แก่ข้าราชการที่มีอัตราเงินเดือนปัจจุบันต่ำกว่า 10,000 บาท และมีคะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานร้อยละ 90 ขึ้นไป และลูกจ้างประจำที่มีคะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานร้อยละ 90 ขึ้นไปทุกคนจนหมดจำนวน

* สัดส่วนที่จัดสรรให้แก่ความร่วมมือ : ผลการปฏิบัติงาน

จากตารางที่ 4.1 สรุปได้ดังนี้

1) สัดส่วนการจัดสรรเงินรางวัลระหว่างความร่วมมือกับผลการปฏิบัติงาน พบว่า ส่วนราชการส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับความร่วมมือในการทำงานหรือการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติราชการ มากกว่าจะพิจารณาจากความโดดเด่นของผลการปฏิบัติงาน โดยมีส่วนราชการถึง 4 แห่งที่แบ่งสัดส่วนเงินรางวัลให้กับความร่วมมือมากกว่าผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กรมประชาสัมพันธ์ กระทรวงการต่างประเทศ และสำนักข่าวกรองแห่งชาติ โดยที่กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ให้สัดส่วนของความร่วมมือสูงที่สุดถึงร้อยละ 88 และมีส่วนราชการเพียง 2 แห่งที่แบ่งสัดส่วนเงินรางวัลให้กับผลการปฏิบัติงานมากกว่าความร่วมมือ ได้แก่ สำนักงาน ก.พ.ร. และสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง โดยแบ่งเป็น 40 : 60 เหมือนกัน สุดท้ายคืออีก 2 แห่ง ได้แบ่งสัดส่วนเงินรางวัลเท่ากันทั้งความร่วมมือและผลการปฏิบัติงาน (50 : 50) ได้แก่ กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน และกรมสรรพสามิต

2) การจัดสรรเงินรางวัลสำหรับความร่วมมือ จะเห็นได้ว่า ส่วนราชการส่วนใหญ่ (5 แห่ง) จะเฉลี่ยเงินรางวัลให้กับบุคลากรที่มีระดับคะแนนประเมินผลการปฏิบัติราชการระดับ 3 ขึ้นไปทุกคนเท่าๆ กัน โดยมีส่วนราชการ 2 แห่งคือ กรมประชาสัมพันธ์ และสำนักงาน ก.พ.ร. ที่เฉลี่ยเงินรางวัลให้กับบุคลากรทุกคนเท่าๆ กัน เพราะเห็นว่าทุกคนมีส่วนร่วมในการบรรลุเป้าหมายของส่วนราชการ จึงมีสิทธิได้รับเงินรางวัล และมีเพียงกรมสรรพสามิตเท่านั้นที่นำฐานเงินเดือนมาใช้ในการคำนวณเงินรางวัลส่วนนี้ด้วย เนื่องจากเห็นว่าฐานเงินเดือนถือเป็นส่วนหนึ่งที่ชี้ให้เห็นระดับความรับผิดชอบในงานของแต่ละบุคคลได้

3) การจัดสรรเงินรางวัลสำหรับผลการปฏิบัติงาน จะเห็นได้ว่า ส่วนราชการส่วนใหญ่ (6 แห่ง) จัดสรรเงินรางวัลให้กับระดับหน่วยงาน แล้วจึงให้แต่ละหน่วยงานดำเนินการจัดสรรเงินรางวัลให้บุคลากรในสังกัดต่อไป โดยมีส่วนราชการ 2 แห่งคือ กระทรวงการต่างประเทศ และสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ที่จัดสรรเงินรางวัลส่วนนี้ให้กับระดับบุคคลโดยตรง ซึ่งส่วนราชการส่วนใหญ่จะพิจารณาจัดสรรเงินรางวัลจากผลการประเมินการปฏิบัติราชการและการมีส่วนร่วมรับผิดชอบตัวชี้วัดเป็นหลัก และยังพบว่ามีส่วนราชการ 3 แห่งคือ กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน กรมสรรพสามิต และสำนักงาน ก.พ.ร. ที่แบ่งเงินรางวัลสำหรับผลการปฏิบัติงานส่วนหนึ่งให้กับข้าราชการชั้นผู้น้อยและลูกจ้างประจำ เพื่อจูงใจบุคลากรระดับปฏิบัติที่มีเงินเดือนน้อย

ทั้งนี้ ส่วนราชการแต่ละแห่งก็ได้กำหนดเงื่อนไขเพิ่มเติมที่แตกต่างกันไปในการจัดสรรเงินรางวัลของส่วนราชการ เพื่อให้เกิดความชัดเจนและความยุติธรรมในการจัดสรรเงินรางวัลมากที่สุด เช่น กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ที่กำหนดเงื่อนไขสำหรับหน่วยงานส่วนกลางที่ปฏิบัติราชการในภูมิภาคให้ประเมินผลงานตามปริมาณงานและพื้นที่ปฏิบัติงานเสี่ยงภัยด้วย หรือกรมประชาสัมพันธ์ที่กำหนดให้สำนัก/กองที่ปฏิบัติราชการในภูมิภาคให้ใช้คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติราชการเฉลี่ยของจังหวัด เป็นการประเมินผลงานตามที่ได้ปฏิบัติจริง

4.2 ข้อมูลแสดงระดับทัศนคติของข้าราชการและลูกจ้างประจำของส่วนราชการ 8 แห่ง ที่มีต่อการจัดสรรเงินรางวัล

4.2.1 ข้อมูลแสดงระดับทัศนคติในภาพรวม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามซึ่งกลุ่มตัวอย่างคือ ข้าราชการและลูกจ้างประจำที่ได้รับเงินรางวัลเป็นผู้ให้ข้อมูล จำนวนทั้งหมด 222 คน ได้ข้อมูลที่แสดงระดับทัศนคติที่มีต่อการจัดสรรเงินรางวัลตามมุมมอง 5 ด้านที่ระบุไว้ในกรอบแนวคิดของการศึกษาครั้งนี้ โดยการหาค่าเฉลี่ยและแปลผลของค่าเฉลี่ย ปรากฏผลดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 4.2 ระดับทัศนคติของข้าราชการและลูกจ้างประจำของส่วนราชการทั้ง 8 แห่งที่มีต่อการจัดสรรเงินรางวัลตามมุมมอง 5 ด้าน

รายการ	ค่าเฉลี่ย	แปลผล
1. การบรรลุวัตถุประสงค์โดยรวมของการจัดสรรเงินรางวัล	**2.50**	**ต่ำ**
1.1 ประสิทธิภาพ (บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานดีขึ้น ผลผลิต / การให้บริการของหน่วยงานมีคุณภาพสูงขึ้น)	*2.53*	*สูง*
1.2 ยุติธรรมในมุมมองของบุคลากรและหน่วยงาน	*2.47*	*ต่ำ*
2. หลักเกณฑ์ วิธีการ และขั้นตอนการจัดสรรเงินรางวัลชัดเจนโปร่งใส	**2.53**	**สูง**
3. บุคลากรมีความเข้าใจและตระหนักในความเป็นเครื่องมือจูงใจของแผนการจัดสรรเงินรางวัล	**3.35**	**สูงมาก**
4. บุคลากรมีความเข้าใจในแผนการจัดสรรเงินรางวัล	**2.30**	**ต่ำ**
5. บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงานเพิ่มขึ้นหลังการจัดสรรเงินรางวัล	**2.26**	**ต่ำ**
รวม	**2.54**	**สูง**

จากตารางที่ 4.2 จะเห็นได้ว่าข้าราชการและลูกจ้างประจำที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีระดับทัศนคติต่อการจัดสรรเงินรางวัลในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ย 2.54 ซึ่งมุมมองที่มีระดับทัศนคติสูงที่สุดคือ บุคลากรมีความเข้าใจและตระหนักในความเป็นเครื่องมือจูงใจของแผนการจัดสรรเงินรางวัล มีค่าเฉลี่ย 3.35 อยู่ในระดับสูงมาก และมุมมองที่มีระดับทัศนคติต่ำที่สุดคือ บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงานเพิ่มขึ้นหลังการจัดสรรเงินรางวัล มีค่าเฉลี่ย 2.26 อยู่ในระดับต่ำ

4.2.2 ข้อมูลแสดงระดับทัศนคติเปรียบเทียบตามหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัลที่แตกต่างกัน

เมื่อนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์จำแนกตามหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัลที่แตกต่างกัน 3 รูปแบบ ตามกรอบแนวคิดในการศึกษา ได้ข้อมูลที่แสดงถึงระดับทัศนคติจากการหาค่าเฉลี่ยและแปลผลค่าเฉลี่ย ตามมุมมอง 5 ด้าน ดังที่ปรากฏในตาราง 4.3

ตารางที่ 4.3 ระดับทัศนคติของข้าราชการและลูกจ้างประจำที่มีต่อการจัดสรรเงินรางวัลเปรียบเทียบตามหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัลที่แตกต่างกัน

รายการ	หลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัล					
	1) ความร่วมมือ > ผลการปฏิบัติงาน		2) ผลการปฏิบัติงาน >ความร่วมมือ		3) ความร่วมมือ = ผลการปฏิบัติงาน	
	ค่าเฉลี่ย	แปลผล	ค่าเฉลี่ย	แปลผล	ค่าเฉลี่ย	แปลผล
1. การบรรลุวัตถุประสงค์โดยรวมของการจัดสรรเงินรางวัล	**2.46**	**ต่ำ**	**2.60**	**สูง**	**2.53**	**สูง**
1.1 ประสิทธิภาพ (บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานดีขึ้น ผลผลิต/การให้ บริการของหน่วยงานมีคุณภาพสูงขึ้น)	*2.46*	*ต่ำ*	*2.70*	*สูง*	*2.58*	*สูง*
1.2 ยุติธรรมในมุมมองของบุคลากรและหน่วยงาน	*2.46*	*ต่ำ*	*2.50*	*ต่ำ*	*2.48*	*ต่ำ*
2. หลักเกณฑ์ วิธีการ และขั้นตอนการจัดสรรเงินรางวัลชัดเจนโปร่งใส	**2.50**	**ต่ำ**	**2.57**	**สูง**	**2.58**	**สูง**
3. บุคลากรมีความเข้าใจและตระหนักในความเป็นเครื่องมือจูงใจของแผนการจัดสรรเงินรางวัล	**3.31**	**สูงมาก**	**3.45**	**สูงมาก**	**3.39**	**สูงมาก**
4. บุคลากรมีความเข้าใจในแผนการจัดสรรเงินรางวัล	**2.25**	**ต่ำ**	**2.27**	**ต่ำ**	**2.45**	**ต่ำ**
5. บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงานเพิ่มขึ้นหลังการจัดสรรเงินรางวัล	**2.25**	**ต่ำ**	**2.16**	**ต่ำ**	**2.36**	**ต่ำ**
รวม	**2.51**	**สูง**	**2.58**	**สูง**	**2.60**	**สูง**

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ข้าราชการและลูกจ้างประจำกลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานในส่วนราชการที่มีหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัลแตกต่างกัน 3 รูปแบบมีระดับทัศนคติต่อการจัดสรรเงินรางวัลในระดับสูงทั้ง 3 กลุ่ม โดยกลุ่ม 3) ที่ให้ความร่วมมือเท่ากับผลการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยระดับทัศนคติโดยรวมสูงที่สุดคือ 2.60 กลุ่ม 1) ที่เน้นความร่วมมือมากกว่าผลการ

ปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยระดับทัศนคติโดยรวมต่ำที่สุดคือ 2.51 และกลุ่ม 2) ที่เน้นผลการปฏิบัติงานมากกว่าความร่วมมือ มีค่าเฉลี่ยระดับทัศนคติโดยรวมที่ 2.58

ซึ่งมุมมองที่มีระดับทัศนคติระดับเดียวกันทั้ง 3 กลุ่ม มีอยู่ 3 มุมมอง ได้แก่

- มุมมองที่ 3 บุคลากรมีความเข้าใจและตระหนักในความเป็นเครื่องมือจูงใจของแผนการจัดสรรเงินรางวัล อยู่ในระดับสูงมาก
- มุมมองที่ 4 บุคลากรมีความเข้าใจในแผนการจัดสรรเงินรางวัล อยู่ในระดับต่ำ และ
- มุมมองที่ 5 บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงานเพิ่มขึ้นหลังการจัดสรรเงินรางวัล อยู่ในระดับต่ำ

ส่วนมุมมองที่มีระดับทัศนคติแตกต่างกัน ได้แก่

- มุมมองที่ 1 การบรรลุวัตถุประสงค์โดยรวมของการจัดสรรเงินรางวัล โดยกลุ่ม 1) อยู่ในระดับต่ำ กลุ่ม 2) และ 3) อยู่ในระดับสูง และ
- มุมมองที่ 2 หลักเกณฑ์ วิธีการ และขั้นตอนการจัดสรรเงินรางวัลชัดเจนโปร่งใส โดยกลุ่ม 1) อยู่ในระดับต่ำ กลุ่ม 2) และ 3) อยู่ในระดับสูง เช่นเดียวกับมุมมองที่ 1

4.3 ผลการทดสอบสมมติฐานการศึกษา

สมมติฐานที่ 1 : หลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัลที่มีรูปแบบแตกต่างกันส่งผลให้ทัศนคติของข้าราชการและลูกจ้างประจำที่มีต่อการจัดสรรเงินรางวัลไม่แตกต่างกัน

จากผลการทดสอบสมมติฐานการศึกษาตามตัวแปรหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัลที่แตกต่างกัน 3 รูปแบบ ได้แก่

1) สัดส่วนเงินรางวัลที่จัดสรรให้ความร่วมมือมากกว่าจัดสรรให้ผลการปฏิบัติงาน

2) สัดส่วนเงินรางวัลที่จัดสรรให้ผลการปฏิบัติงานมากกว่าจัดสรรให้ความร่วมมือ และ

3) สัดส่วนเงินรางวัลที่จัดสรรให้ความร่วมมือและผลการปฏิบัติงานเท่ากัน

กับทัศนคติของข้าราชการและลูกจ้างประจำตามมุมมอง 5 ด้าน สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ได้ดังตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยทัศนคติโดยรวมของข้าราชการและลูกจ้างประจำที่มีต่อการจัดสรรเงินรางวัล จำแนกตามหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัล

รายการ	จำนวน	Mean	SD	F	Sig.
ทัศนคติโดยรวมต่อการจัดสรรเงินรางวัล	**222**	**2.54**	**.35**	**1.114**	**.330**
1) ความร่วมมือ > ผลการปฏิบัติงาน	137	2.51	.37		
2) ผลการปฏิบัติงาน > ความร่วมมือ	41	2.58	.47		
3) ความร่วมมือ = ผลการปฏิบัติงาน	44	2.60	.38		

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบทัศนคติโดยรวมต่อการจัดสรรเงินรางวัลของข้าราชการและลูกจ้างประจำ โดยจำแนกตามหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัล 3 รูปแบบ พบว่ารูปแบบที่มีค่าเฉลี่ยทัศนคติสูงสุดเท่ากับ 2.60 คือ สัดส่วนเงินรางวัลที่จัดสรรให้ความร่วมมือและผลการปฏิบัติงานเท่ากัน และรูปแบบที่มีค่าเฉลี่ยทัศนคติต่ำสุดเท่ากับ 2.51 คือ สัดส่วนเงินรางวัลที่จัดสรรให้ผลการปฏิบัติงานมากกว่าจัดสรรให้ความร่วมมือ เมื่อวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ย โดยใช้สถิติ F – test ได้ค่า F = 1.114 และค่า Sig. = .330 ซึ่งมีค่ามากกว่า .10 แสดงว่า หลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัลที่มีรูปแบบแตกต่างกันส่งผลให้ทัศนคติของข้าราชการและลูกจ้างประจำที่มีต่อการจัดสรรเงินรางวัลไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .10 จึงยอมรับสมมติฐานที่ 1

สมมติฐานที่ 1.1 : หลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัลที่มีรูปแบบแตกต่างกันส่งผลให้ทัศนคติของข้าราชการและลูกจ้างประจำในด้านการบรรลุวัตถุประสงค์โดยรวมของการจัดสรรเงินรางวัลไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.5 ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยทัศนคติของข้าราชการและลูกจ้างประจำที่มีต่อการจัดสรรเงินรางวัลในมุมมองที่ 1 จำแนกตามหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัล

รายการ	จำนวน	Mean	SD	F	Sig.
1. การบรรลุวัตถุประสงค์โดยรวม	**217**	**2.50**	**.49**	**1.382**	**.253**
1) ความร่วมมือ > ผลการปฏิบัติงาน	132	2.46	.48		
2) ผลการปฏิบัติงาน > ความร่วมมือ	41	2.60	.48		
3) ความร่วมมือ = ผลการปฏิบัติงาน	44	2.53	.53		

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบทัศนคติต่อการจัดสรรเงินรางวัลของข้าราชการและลูกจ้างประจำในมุมมองที่ 1 โดยจำแนกตามหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัล 3 รูปแบบ พบว่ารูปแบบที่มีค่าเฉลี่ยทัศนคติสูงสุดเท่ากับ 2.60 คือ สัดส่วนเงินรางวัลที่จัดสรรให้ผลการปฏิบัติงานมากกว่าจัดสรรให้ความร่วมมือ และรูปแบบที่มีค่าเฉลี่ยทัศนคติต่ำสุดเท่ากับ 2.46 คือ สัดส่วนเงินรางวัลที่จัดสรรให้ความร่วมมือมากกว่าจัดสรรให้ผลการปฏิบัติงาน เมื่อวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ย โดยใช้สถิติ F – test ได้ค่า F = 1.382 และค่า Sig. = .253 ซึ่งมีค่ามากกว่า .10 แสดงว่า หลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัลที่มีรูปแบบแตกต่างกันส่งผลให้ทัศนคติของข้าราชการและลูกจ้างประจำที่มีต่อการจัดสรรเงินรางวัลในด้านการบรรลุวัตถุประสงค์โดยรวมของการจัดสรรเงินรางวัลไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .10 จึงยอมรับสมมติฐานที่ 1.1

สมมติฐานที่ 1.2 : หลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัลที่มีรูปแบบแตกต่างกันส่งผลให้ทัศนคติของข้าราชการและลูกจ้างประจำในด้านประสิทธิภาพไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.6 ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยทัศนคติของข้าราชการและลูกจ้างประจำที่มีต่อการจัดสรรเงินรางวัลในมุมมองที่ 1.1 จำแนกตามหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัล

รายการ	จำนวน	Mean	SD	F	Sig.	หมายเหตุ
1.1 ประสิทธิภาพ	**217**	**2.53**	**.67**	**2.083**	**.127**	มีความแตกต่าง
1) ความร่วมมือ > ผลการปฏิบัติงาน	132	2.46	.68			ระหว่าง
2) ผลการปฏิบัติงาน > ความร่วมมือ	41	2.70	.63			1) กับ 2)
3) ความร่วมมือ = ผลการปฏิบัติงาน	44	2.58	.65			(Sig.=.051*)

* เปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .10

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบทัศนคติต่อการจัดสรรเงินรางวัลของข้าราชการและลูกจ้างประจำในมุมมองที่ 1.1 โดยจำแนกตามหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัล 3 รูปแบบ พบว่ารูปแบบที่มีค่าเฉลี่ยทัศนคติสูงสุดเท่ากับ 2.70 คือ สัดส่วนเงินรางวัลที่จัดสรรให้ผลการปฏิบัติงานมากกว่าจัดสรรให้ความร่วมมือ และรูปแบบที่มีค่าเฉลี่ยทัศนคติต่ำสุดเท่ากับ 2.46 คือ สัดส่วนเงินรางวัลที่จัดสรรให้ความร่วมมือมากกว่าจัดสรรให้ผลการปฏิบัติงาน เมื่อวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ย โดยใช้สถิติ F – test ได้ค่า F = 2.083 และค่า Sig. = .127 ซึ่งมีค่ามากกว่า .10 แสดงว่า หลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัลที่มีรูปแบบแตกต่างกันส่งผลให้ทัศนคติของข้าราชการและลูกจ้างประจำที่มีต่อการจัดสรรเงินรางวัลในด้านประสิทธิภาพไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .10 จึงยอมรับสมมติฐานที่ 1.2

แต่เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD จำแนกตามหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัล พบว่า ค่าเฉลี่ยทัศนคติของกลุ่มที่มีรูปแบบสัดส่วนเงินรางวัลที่จัดสรรให้ความร่วมมือมากกว่าจัดสรรให้ผลการปฏิบัติงาน ต่ำกว่ากลุ่มที่มีรูปแบบสัดส่วนเงินรางวัลที่จัดสรรให้ผลการปฏิบัติงานมากกว่าจัดสรรให้ความร่วมมือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .10

สมมติฐานที่ 1.3 : หลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัลที่มีรูปแบบแตกต่างกันส่งผลให้ทัศนคติของข้าราชการและลูกจ้างประจำในด้านความยุติธรรมในการจัดสรรเงินรางวัลของระดับหน่วยงานและบุคคลไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.7 ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยทัศนคติของข้าราชการและลูกจ้างประจำที่มีต่อการจัดสรรเงินรางวัลในมุมมองที่ 1.2 จำแนกตามหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัล

รายการ	จำนวน	Mean	SD	F	Sig.
1.2 ความยุติธรรม	**222**	**2.47**	**.50**	**.146**	**.864**
1) ความร่วมมือ > ผลการปฏิบัติงาน	137	2.46	.48		
2) ผลการปฏิบัติงาน > ความร่วมมือ	41	2.50	.56		
3) ความร่วมมือ = ผลการปฏิบัติงาน	44	2.48	.51		

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบทัศนคติต่อการจัดสรรเงินรางวัลของข้าราชการและลูกจ้างประจำในมุมมองที่ 1.2 โดยจำแนกตามหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัล 3 รูปแบบ พบว่ารูปแบบที่มีค่าเฉลี่ยทัศนคติสูงสุดเท่ากับ 2.50 คือ สัดส่วนเงินรางวัลที่จัดสรรให้ผลการปฏิบัติงานมากกว่าจัดสรรให้ความร่วมมือ และรูปแบบที่มีค่าเฉลี่ยทัศนคติต่ำสุดเท่ากับ 2.46 คือ สัดส่วนเงินรางวัลที่จัดสรรให้ความร่วมมือมากกว่าจัดสรรให้ผลการปฏิบัติงาน เมื่อวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ย โดยใช้สถิติ F – test ได้ค่า F = .146 และค่า Sig. = .864 ซึ่งมีค่ามากกว่า .10 แสดงว่า หลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัลที่มีรูปแบบแตกต่างกันส่งผลให้ทัศนคติของข้าราชการและลูกจ้างประจำที่มีต่อการจัดสรรเงินรางวัลในด้านความยุติธรรมในการจัดสรรเงินรางวัลของระดับหน่วยงานและบุคคลไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .10 จึงยอมรับสมมติฐานที่ 1.3

สมมติฐานที่ 1.4 : หลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัลที่มีรูปแบบแตกต่างกันส่งผลให้ทัศนคติของข้าราชการและลูกจ้างประจำในด้านความเข้าใจในหลักเกณฑ์ วิธีการและขั้นตอนการจัดสรรเงินรางวัลว่าชัดเจนโปร่งใสไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.8 ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยทัศนคติของข้าราชการและลูกจ้างประจำที่มีต่อการจัดสรรเงินรางวัลในมุมมองที่ 2 จำแนกตามหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัล

รายการ	จำนวน	Mean	SD	F	Sig.
2. หลักเกณฑ์ วิธีการ และขั้นตอนฯ ชัดเจนโปร่งใส	**218**	**2.53**	**.56**	**.460**	**.632**
1) ความร่วมมือ > ผลการปฏิบัติงาน	133	2.50	.52		
2) ผลการปฏิบัติงาน > ความร่วมมือ	41	2.57	.60		
3) ความร่วมมือ = ผลการปฏิบัติงาน	44	2.58	.63		

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบทัศนคติต่อการจัดสรรเงินรางวัลของข้าราชการและลูกจ้างประจำในมุมมองที่ 2 โดยจำแนกตามหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัล 3 รูปแบบ พบว่ารูปแบบที่มีค่าเฉลี่ยทัศนคติสูงสุดเท่ากับ 2.58 คือ สัดส่วนเงินรางวัลที่จัดสรรให้ความร่วมมือและผลการปฏิบัติงานเท่ากัน และรูปแบบที่มีค่าเฉลี่ยทัศนคติต่ำสุดเท่ากับ 2.50 คือ สัดส่วนเงินรางวัลที่จัดสรรให้ความร่วมมือมากกว่าจัดสรรให้ผลการปฏิบัติงาน เมื่อวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ย โดยใช้สถิติ F – test ได้ค่า F = .460 และค่า Sig. = .632 ซึ่งมีค่ามากกว่า .10 แสดงว่า หลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัลที่มีรูปแบบแตกต่างกันส่งผลให้ทัศนคติของข้าราชการและลูกจ้างประจำที่มีต่อการจัดสรรเงินรางวัลในด้านความเข้าใจในหลักเกณฑ์ วิธีการ และขั้นตอนการจัดสรรเงินรางวัลว่าชัดเจนโปร่งใสไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .10 จึงยอมรับสมมติฐานที่ 2.4

สมมติฐานที่ 1.5 : หลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัลที่มีรูปแบบแตกต่างกันส่งผลให้ทัศนคติของข้าราชการและลูกจ้างประจำในด้านความเข้าใจและตระหนักในความเป็นเครื่องมือจูงใจของแผนการจัดสรรเงินรางวัลไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.9 ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยทัศนคติของข้าราชการและลูกจ้างประจำที่มีต่อการจัดสรรเงินรางวัลในมุมมองที่ 3 จำแนกตามหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัล

รายการ	จำนวน	Mean	SD	F	Sig.
3. ความเข้าใจและตระหนักในความเป็นเครื่องมือจูงใจของแผนการจัดสรรเงินรางวัล	**222**	**3.35**	**.54**	**1.131**	**.325**
1) ความร่วมมือ > ผลการปฏิบัติงาน	137	3.31	.56		
2) ผลการปฏิบัติงาน > ความร่วมมือ	41	3.45	.51		
3) ความร่วมมือ = ผลการปฏิบัติงาน	44	3.39	.50		

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบทัศนคติต่อการจัดสรรเงินรางวัลของข้าราชการและลูกจ้างประจำในมุมมองที่ 3 โดยจำแนกตามหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัล 3 รูปแบบ พบว่ารูปแบบที่มีค่าเฉลี่ยทัศนคติสูงสุดเท่ากับ 3.45 คือ สัดส่วนเงินรางวัลที่จัดสรรให้ผลการปฏิบัติงานมากกว่าจัดสรรให้ความร่วมมือ และรูปแบบที่มีค่าเฉลี่ยทัศนคติต่ำสุดเท่ากับ 3.31 คือ สัดส่วนเงินรางวัลที่จัดสรรให้ความร่วมมือมากกว่าจัดสรรให้ผลการปฏิบัติงาน เมื่อวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ย โดยใช้สถิติ F – test ได้ค่า F = 1.131 และค่า Sig. = .323 ซึ่งมีค่ามากกว่า .10 แสดงว่า หลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัลที่มีรูปแบบแตกต่างกันส่งผลให้ทัศนคติของข้าราชการและลูกจ้างประจำที่มีต่อการจัดสรรเงินรางวัลในด้านความเข้าใจและ

ตระหนักในความเป็นเครื่องมือจูงใจของแผนการจัดสรรเงินรางวัลไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .10 จึงยอมรับสมมติฐานที่ 1.5

สมมติฐานที่ 1.6 : หลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัลที่มีรูปแบบแตกต่างกันส่งผลให้ทัศนคติของข้าราชการและลูกจ้างประจำในด้านความเข้าใจในแผนการจัดสรรเงินรางวัลไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.10 ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยทัศนคติของข้าราชการและลูกจ้างประจำที่มีต่อการจัดสรรเงินรางวัลในมุมมองที่ 4 จำแนกตามหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัล

รายการ	จำนวน	Mean	SD	F	Sig.	หมายเหตุ
4. ความเข้าใจในแผนการจัดสรรเงินรางวัล	**210**	**2.30**	**.56**	**1.971**	**.142**	มีความแตกต่าง
1) ความร่วมมือ > ผลการปฏิบัติงาน	130	2.25	.51			ระหว่าง
2) ผลการปฏิบัติงาน > ความร่วมมือ	39	2.27	.63			1) กับ 3)
3) ความร่วมมือ = ผลการปฏิบัติงาน	41	2.45	.66			(Sig.=.051*)

* เปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .10

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบทัศนคติต่อการจัดสรรเงินรางวัลของข้าราชการและลูกจ้างประจำในมุมมองที่ 3 โดยจำแนกตามหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัล 3 รูปแบบ พบว่ารูปแบบที่มีค่าเฉลี่ยทัศนคติสูงสุดเท่ากับ 2.45 คือ สัดส่วนเงินรางวัลที่จัดสรรให้ความร่วมมือและผลการปฏิบัติงานเท่ากัน และรูปแบบที่มีค่าเฉลี่ยทัศนคติต่ำสุดเท่ากับ 2.25 คือ สัดส่วนเงินรางวัลที่จัดสรรให้ความร่วมมือมากกว่าจัดสรรให้ผลการปฏิบัติงาน เมื่อวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ย โดยใช้สถิติ F – test ได้ค่า F = 1.971 และค่า Sig. = .142 ซึ่งมีค่ามากกว่า .10 แสดงว่า หลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัลที่มีรูปแบบแตกต่างกันส่งผลให้ทัศนคติของข้าราชการและลูกจ้างประจำที่มีต่อการจัดสรรเงินรางวัลในด้านความเข้าใจในแผนการจัดสรรเงินรางวัลไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .10 จึงยอมรับสมมติฐานที่ 1.6

แต่เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD จำแนกตามหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัล พบว่า ค่าเฉลี่ยทัศนคติของกลุ่มที่มีรูปแบบสัดส่วนเงินรางวัลที่จัดสรรให้ความร่วมมือมากกว่าจัดสรรให้ผลการปฏิบัติงาน ต่ำกว่ากลุ่มที่มีรูปแบบสัดส่วนเงินรางวัลที่จัดสรรให้ความร่วมมือและผลการปฏิบัติงานเท่ากัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .10

สมมติฐานที่ 1.7 : หลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัลที่มีรูปแบบแตกต่างกันส่งผลให้ทัศนคติของข้าราชการและลูกจ้างประจำในด้านแรงจูงใจในการทำงานเพิ่มขึ้นหลังการจัดสรรเงินรางวัลไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.11 ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยทัศนคติของข้าราชการและลูกจ้างประจำที่มีต่อการจัดสรรเงินรางวัลในมุมมองที่ 5 จำแนกตามหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัล

รายการ	จำนวน	Mean	SD	F	Sig.
5. แรงจูงใจในการทำงานเพิ่มขึ้นหลังการจัดสรรเงินรางวัล	**221**	**2.26**	**.57**	**1.311**	**.272**
1) ความร่วมมือ > ผลการปฏิบัติงาน	137	2.25	.57		
2) ผลการปฏิบัติงาน > ความร่วมมือ	40	2.16	.52		
3) ความร่วมมือ = ผลการปฏิบัติงาน	44	2.36	.63		

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบทัศนคติต่อการจัดสรรเงินรางวัลของข้าราชการและลูกจ้างประจำในมุมมองที่ 5 โดยจำแนกตามหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัล 3 รูปแบบ พบว่า รูปแบบที่มีค่าเฉลี่ยทัศนคติสูงสุดเท่ากับ 2.36 คือ สัดส่วนเงินรางวัลที่จัดสรรให้ความร่วมมือและผลการปฏิบัติงานเท่ากัน และรูปแบบที่มีค่าเฉลี่ยทัศนคติต่ำสุดเท่ากับ 2.16 คือ สัดส่วนเงินรางวัลที่จัดสรรให้ผลการปฏิบัติงานมากกว่าจัดสรรให้ความร่วมมือ เมื่อวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ย โดยใช้สถิติ F – test ได้ค่า F = 1.131 และค่า Sig. = .272 ซึ่งมีค่ามากกว่า .10 แสดงว่า หลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัลที่มีรูปแบบแตกต่างกันส่งผลให้ทัศนคติของข้าราชการและลูกจ้างประจำที่มีต่อการจัดสรรเงินรางวัลในด้านแรงจูงใจในการทำงานเพิ่มขึ้นหลังการจัดสรรเงินรางวัลไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .10 จึงยอมรับสมมติฐานที่ 1.7

สมมติฐานที่ 2 : ข้าราชการและลูกจ้างประจำที่ปฏิบัติงานในส่วนราชการที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อการจัดสรรเงินรางวัลไม่แตกต่างกัน

จากผลการทดสอบสมมติฐานการศึกษาตามตัวแปรส่วนราชการ กับทัศนคติของข้าราชการและลูกจ้างประจำตามมุมมอง 5 ด้าน สรุปผลการวิเคราะห์ได้ดังตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยทัศนคติโดยรวมของข้าราชการและลูกจ้างประจำที่มีต่อการจัดสรรเงินรางวัล จำแนกตามส่วนราชการ

รายการ	จำนวน	Mean	SD	F	Sig.
ทัศนคติโดยรวมต่อการจัดสรรเงินรางวัล	**222**	**2.54**	**.38**	**.704**	**.668**
1) กรมตรวจบัญชีสหกรณ์	50	2.55	.35		
2) กรมประชาสัมพันธ์	42	2.51	.35		
3) กระทรวงการต่างประเทศ	17	2.38	.41		
4) สำนักข่าวกรองแห่งชาติ	28	2.54	.27		
5) กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน	23	2.60	.42		
6) กรมสรรพสามิต	21	2.60	.53		
7) สำนักงาน ก.พ.ร.	17	2.57	.43		
8) สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง	24	2.59	.33		

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบทัศนคติโดยรวมต่อการจัดสรรเงินรางวัลของข้าราชการและลูกจ้างประจำ โดยจำแนกตามส่วนราชการ 8 แห่ง พบว่าส่วนราชการที่มีค่าเฉลี่ยทัศนคติสูงสุดมี 2 แห่งคือ กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน และกรมสรรพสามิต มีค่าเฉลี่ยเท่ากันที่ 2.60 และส่วนราชการที่มีค่าเฉลี่ยทัศนคติต่ำสุดเท่ากับ 2.38 คือ กระทรวงการต่างประเทศ เมื่อวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ย โดยใช้สถิติ F – test ได้ค่า F = .704 และค่า Sig. = .668 ซึ่งมีค่ามากกว่า .10 แสดงว่า ข้าราชการและลูกจ้างประจำที่ปฏิบัติงานในส่วนราชการที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อการจัดสรรเงินรางวัลไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .10 จึงยอมรับสมมติฐานที่ 2

สมมติฐานที่ 2.1 : ข้าราชการและลูกจ้างประจำที่ปฏิบัติงานในส่วนราชการที่แตกต่างกันมีทัศนคติด้านการบรรลุวัตถุประสงค์โดยรวมของการจัดสรรเงินรางวัลไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.13 ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยทัศนคติของข้าราชการและลูกจ้างประจำที่มีต่อการจัดสรรเงินรางวัลในมุมมองที่ 1 จำแนกตามส่วนราชการ

รายการ	จำนวน	Mean	SD	F	Sig.
1. การบรรลุวัตถุประสงค์โดยรวม	**217**	**2.50**	**.49**	**.777**	**.607**
1) กรมตรวจบัญชีสหกรณ์	47	2.51	.46		
2) กรมประชาสัมพันธ์	42	2.48	.49		
3) กระทรวงการต่างประเทศ	17	2.34	.57		
4) สำนักข่าวกรองแห่งชาติ	26	2.41	.43		
5) กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน	23	2.56	.43		
6) กรมสรรพสามิต	21	2.50	.63		
7) สำนักงาน ก.พ.ร.	17	2.52	.53		
8) สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง	24	2.66	.45		

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบทัศนคติต่อการจัดสรรเงินรางวัลของข้าราชการและลูกจ้างประจำในมุมมองที่ 1 โดยจำแนกตามส่วนราชการ 8 แห่ง พบว่าส่วนราชการที่มีค่าเฉลี่ยทัศนคติสูงสุดเท่ากับ 2.66 คือ สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง และส่วนราชการที่มีค่าเฉลี่ยทัศนคติต่ำสุดเท่ากับ 2.34 คือ กระทรวงการต่างประเทศ เมื่อวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ย โดยใช้สถิติ F – test ได้ค่า F = .777 และค่า Sig. = .607 ซึ่งมีค่ามากกว่า .10 แสดงว่า ข้าราชการและลูกจ้างประจำที่ปฏิบัติงานในส่วนราชการที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อการจัดสรรเงินรางวัลในด้านการบรรลุวัตถุประสงค์โดยรวมของการจัดสรรเงินรางวัลไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .10 จึงยอมรับสมมติฐานที่ 2.1

สมมติฐานที่ 2.2 : ข้าราชการและลูกจ้างประจำที่ปฏิบัติงานในส่วนราชการที่แตกต่างกันมีทัศนคติในด้านประสิทธิภาพไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.14 ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยทัศนคติของข้าราชการและลูกจ้างประจำที่มีต่อการจัดสรรเงินรางวัลในมุมมองที่ 1.1 จำแนกตามส่วนราชการ

รายการ	จำนวน	Mean	SD	F	Sig.
1.1 ประสิทธิภาพ	**217**	**2.53**	**.67**	**.919**	**.492**
1) กรมตรวจบัญชีสหกรณ์	47	2.53	.65		
2) กรมประชาสัมพันธ์	42	2.46	.69		
3) กระทรวงการต่างประเทศ	17	2.38	.72		
4) สำนักข่าวกรองแห่งชาติ	26	2.38	.71		
5) กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน	23	2.59	.56		
6) กรมสรรพสามิต	21	2.57	.75		
7) สำนักงาน ก.พ.ร.	17	2.56	.58		
8) สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง	24	2.79	.66		

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบทัศนคติต่อการจัดสรรเงินรางวัลของข้าราชการและลูกจ้างประจำในมุมมองที่ 1.1 โดยจำแนกตามส่วนราชการ 8 แห่ง พบว่าส่วนราชการที่มีค่าเฉลี่ยทัศนคติสูงสุดเท่ากับ 2.79 คือ สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง และส่วนราชการที่มีค่าเฉลี่ยทัศนคติต่ำสุดมี 2 แห่งคือ กระทรวงการต่างประเทศ และสำนักข่าวกรองแห่งชาติ มีค่าเฉลี่ยเท่ากันที่ 2.38 เมื่อวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ย โดยใช้สถิติ F – test ได้ค่า F = .919 และค่า Sig. = .492 ซึ่งมีค่ามากกว่า .10 แสดงว่า ข้าราชการและลูกจ้างประจำที่ปฏิบัติงานในส่วนราชการที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อการจัดสรรเงินรางวัลในด้านประสิทธิภาพไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .10 จึงยอมรับสมมติฐานที่ 2.2

สมมติฐานที่ 2.3 : ข้าราชการและลูกจ้างประจำที่ปฏิบัติงานในส่วนราชการที่แตกต่างกันมีทัศนคติในด้านความยุติธรรมในการจัดสรรเงินรางวัลของระดับหน่วยงานและบุคคลไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.15 ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยทัศนคติของข้าราชการและลูกจ้างประจำที่มีต่อการจัดสรรเงินรางวัลในมุมมองที่ 1.2 จำแนกตามส่วนราชการ

รายการ	จำนวน	Mean	SD	F	Sig.
1.2 ความยุติธรรม	**222**	**2.47**	**.50**	**.430**	**.883**
1) กรมตรวจบัญชีสหกรณ์	50	2.50	.47		
2) กรมประชาสัมพันธ์	42	2.49	.45		
3) กระทรวงการต่างประเทศ	17	2.30	.67		
4) สำนักข่าวกรองแห่งชาติ	28	2.43	.37		
5) กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน	23	2.53	.41		
6) กรมสรรพสามิต	21	2.43	.61		
7) สำนักงาน ก.พ.ร.	17	2.48	.73		
8) สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง	24	2.52	.43		

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบทัศนคติต่อการจัดสรรเงินรางวัลของข้าราชการและลูกจ้างประจำในมุมมองที่ 1.2 โดยจำแนกตามส่วนราชการ 8 แห่ง พบว่าส่วนราชการที่มีค่าเฉลี่ยทัศนคติสูงสุดเท่ากับ 2.53 คือ กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน และส่วนราชการที่มีค่าเฉลี่ยทัศนคติต่ำสุดเท่ากับ 2.30 คือ กระทรวงการต่างประเทศ เมื่อวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ย โดยใช้สถิติ F – test ได้ค่า F = .430 และค่า Sig. = .883 ซึ่งมีค่ามากกว่า .10 แสดงว่า ข้าราชการและลูกจ้างประจำที่ปฏิบัติงานในส่วนราชการที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อการจัดสรรเงินรางวัลในด้านความยุติธรรมในการจัดสรรเงินรางวัลของระดับหน่วยงานและบุคคลไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .10 จึงยอมรับสมมติฐานที่ 2.3

สมมติฐานที่ 2.4 : ข้าราชการและลูกจ้างประจำที่ปฏิบัติงานในส่วนราชการที่แตกต่างกันมีทัศนคติในด้านความเข้าใจในหลักเกณฑ์ วิธีการ และขั้นตอนการจัดสรรเงินรางวัลว่าชัดเจนโปร่งใสไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.16 ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยทัศนคติของข้าราชการและลูกจ้างประจำที่มีต่อการจัดสรรเงินรางวัลในมุมมองที่ 2 จำแนกตามส่วนราชการ

รายการ	จำนวน	Mean	SD	F	Sig.
2. หลักเกณฑ์ วิธีการ และขั้นตอนฯ ชัดเจนโปร่งใส	**218**	**2.53**	**.56**	**1.026**	**.414**
1) กรมตรวจบัญชีสหกรณ์	48	2.47	.55		
2) กรมประชาสัมพันธ์	41	2.55	.49		
3) กระทรวงการต่างประเทศ	17	2.27	.64		
4) สำนักข่าวกรองแห่งชาติ	27	2.64	.39		
5) กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน	23	2.49	.58		
6) กรมสรรพสามิต	21	2.68	.69		
7) สำนักงาน ก.พ.ร.	17	2.60	.74		
8) สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง	24	2.55	.48		

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบทัศนคติต่อการจัดสรรเงินรางวัลของข้าราชการและลูกจ้างประจำในมุมมองที่ 2 โดยจำแนกตามส่วนราชการ 8 แห่ง พบว่าส่วนราชการที่มีค่าเฉลี่ยทัศนคติสูงสุดเท่ากับ 2.68 คือ กรมสรรพสามิต และส่วนราชการที่มีค่าเฉลี่ยทัศนคติต่ำสุดเท่ากับ 2.27 คือ กระทรวงการต่างประเทศ เมื่อวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ย โดยใช้สถิติ F – test ได้ค่า F = 1.026 และค่า Sig. = .414 ซึ่งมีค่ามากกว่า .10 แสดงว่า ข้าราชการและลูกจ้างประจำที่ปฏิบัติงานในส่วนราชการที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อการจัดสรรเงินรางวัลในด้านความเข้าใจในหลักเกณฑ์ วิธีการ และขั้นตอนการจัดสรรเงินรางวัลว่าชัดเจนโปร่งใสไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .10 จึงยอมรับสมมติฐานที่ 2.4

สมมติฐานที่ 2.5 : ข้าราชการและลูกจ้างประจำที่ปฏิบัติงานในส่วนราชการที่แตกต่างกันมีทัศนคติในด้านความเข้าใจและตระหนักในความเป็นเครื่องมือจูงใจของแผนการจัดสรรเงินรางวัลไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.17 ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยทัศนคติของข้าราชการและลูกจ้างประจำที่มีต่อการจัดสรรเงินรางวัลในมุมมองที่ 3 จำแนกตามส่วนราชการ

รายการ	จำนวน	Mean	SD	F	Sig.
3. ความเข้าใจและตระหนักในความเป็นเครื่องมือจูงใจของแผนการจัดสรรเงินรางวัล	**222**	**3.35**	**.54**	**.918**	**.493**
1) กรมตรวจบัญชีสหกรณ์	50	3.27	.58		
2) กรมประชาสัมพันธ์	42	3.27	.61		
3) กระทรวงการต่างประเทศ	17	3.44	.53		
4) สำนักข่าวกรองแห่งชาติ	28	3.38	.44		
5) กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน	23	3.50	.52		
6) กรมสรรพสามิต	21	3.26	.46		
7) สำนักงาน ก.พ.ร.	17	3.41	.48		
8) สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง	24	3.48	.54		

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบทัศนคติต่อการจัดสรรเงินรางวัลของข้าราชการและลูกจ้างประจำในมุมมองที่ 3 โดยจำแนกตามส่วนราชการ 8 แห่ง พบว่าส่วนราชการที่มีค่าเฉลี่ยทัศนคติสูงสุดเท่ากับ 3.50 คือ กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน และส่วนราชการที่มีค่าเฉลี่ยทัศนคติต่ำสุดเท่ากับ 3.26 คือ กรมสรรพสามิต เมื่อวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ย โดยใช้สถิติ F – test ได้ค่า F = .918 และค่า Sig. = .493 ซึ่งมีค่ามากกว่า .10 แสดงว่า ข้าราชการและลูกจ้างประจำที่ปฏิบัติงานในส่วนราชการที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อการจัดสรรเงินรางวัลในด้านความเข้าใจและตระหนักในความเป็นเครื่องมือจูงใจของแผนการจัดสรรเงินรางวัลไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .10 จึงยอมรับสมมติฐานที่ 2.5

สมมติฐานที่ 2.6 : ข้าราชการและลูกจ้างประจำที่ปฏิบัติงานในส่วนราชการที่แตกต่างกันมีทัศนคติในด้านความเข้าใจในแผนการจัดสรรเงินรางวัลไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.18 ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยทัศนคติของข้าราชการและลูกจ้างประจำที่มีต่อการจัดสรรเงินรางวัลในมุมมองที่ 4 จำแนกตามส่วนราชการ

รายการ	จำนวน	Mean	SD	F	Sig.
4. ความเข้าใจในแผนการจัดสรรเงินรางวัล	**210**	**2.30**	**.56**	**1.942**	**.065***
1) กรมตรวจบัญชีสหกรณ์	46	2.29	.54		
2) กรมประชาสัมพันธ์	39	2.24	.43		
3) กระทรวงการต่างประเทศ	17	1.97	.57		
4) สำนักข่าวกรองแห่งชาติ	28	2.38	.46		
5) กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน	20	2.43	.61		
6) กรมสรรพสามิต	21	2.48	.72		
7) สำนักงาน ก.พ.ร.	16	2.47	.62		
8) สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง	23	2.13	.61		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .10

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบทัศนคติต่อการจัดสรรเงินรางวัลของข้าราชการและลูกจ้างประจำในมุมมองที่ 4 โดยจำแนกตามส่วนราชการ 8 แห่ง พบว่าส่วนราชการที่มีค่าเฉลี่ยทัศนคติสูงสุดเท่ากับ 2.48 คือ กรมสรรพสามิต และส่วนราชการที่มีค่าเฉลี่ยทัศนคติต่ำสุดเท่ากับ 1.97 คือ กระทรวงการต่างประเทศ เมื่อวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ย โดยใช้สถิติ F – test ได้ค่า F = 1.942 และค่า Sig. = .065 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .10 แสดงว่า ข้าราชการและลูกจ้างประจำที่ปฏิบัติงานในส่วนราชการที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อการจัดสรรเงินรางวัลในด้านความเข้าใจในแผนการจัดสรรเงินรางวัลแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .10 จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 2.6

เมื่อทำการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยใช้วิธี LSD จำแนกตามส่วนราชการ (ตารางที่ 4.19) พบว่า

1) บุคลากรกลุ่มตัวอย่างในกระทรวงการต่างประเทศ มีทัศนคติต่อการจัดสรรเงินรางวัลในด้านความเข้าใจในแผนการจัดสรรเงินรางวัลต่ำกว่าบุคลากรกลุ่มตัวอย่างในกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กรมประชาสัมพันธ์ สำนักข่าวกรองแห่งชาติ กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน กรมสรรพสามิต และสำนักงาน ก.พ.ร. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .10

2) บุคลากรกลุ่มตัวอย่างในสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง มีทัศนคติต่อการจัดสรรเงินรางวัลในด้านความเข้าใจในแผนการจัดสรรเงินรางวัลต่ำกว่าบุคลากรกลุ่มตัวอย่างใน

กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน กรมสรรพสามิต และสำนักงาน ก.พ.ร. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .10

ตารางที่ 4.19 การเปรียบเทียบทัศนคติต่อการจัดสรรเงินรางวัลในด้านความเข้าใจในแผนการจัดสรรเงินรางวัลเป็นรายคู่ จำแนกตามส่วนราชการ

ส่วนราชการ	กรมตรวจบัญชีสหกรณ์	กรมประชาสัมพันธ์	กระทรวงการต่างประเทศ	สำนักข่าวกรองแห่งชาติ	กรมพินิจฯ	กรมสรรพสามิต	สนง. ก.พ.ร.	สนง. ศก.การคลัง
กรมตรวจบัญชีสหกรณ์			*					
กรมประชาสัมพันธ์			*					
กระทรวงการต่างประเทศ								
สำนักข่าวกรองแห่งชาติ			*					
กรมพินิจฯ			*					*
กรมสรรพสามิต			*					*
สนง. ก.พ.ร.			*					*
สนง. ศก.การคลัง								

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .10

สมมติฐานที่ 2.7 : ข้าราชการและลูกจ้างประจำที่ปฏิบัติงานในส่วนราชการที่แตกต่างกันมีทัศนคติด้านแรงจูงใจในการทำงานเพิ่มขึ้นหลังการจัดสรรเงินรางวัลไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.20 ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยทัศนคติของข้าราชการและลูกจ้างประจำที่มีต่อการจัดสรรเงินรางวัลในมุมมองที่ 5 จำแนกตามส่วนราชการ

รายการ	**จำนวน**	**Mean**	**SD**	**F**	**Sig.**
5. แรงจูงใจในการทำงานเพิ่มขึ้นหลังการจัดสรรเงินรางวัล	**221**	**2.26**	**.57**	**1.310**	**.247**
1) กรมตรวจบัญชีสหกรณ์	50	2.38	.52		
2) กรมประชาสัมพันธ์	42	2.18	.58		
3) กระทรวงการต่างประเทศ	17	2.03	.80		
4) สำนักข่าวกรองแห่งชาติ	28	2.29	.42		
5) กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน	23	2.31	.66		
6) กรมสรรพสามิต	21	2.42	.60		
7) สำนักงาน ก.พ.ร.	17	2.11	.43		
8) สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง	23	2.20	.59		

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบทัศนคติต่อการจัดสรรเงินรางวัลของข้าราชการและลูกจ้างประจำในมุมมองที่ 5 โดยจำแนกตามส่วนราชการ 8 แห่ง พบว่าส่วนราชการที่มีค่าเฉลี่ยทัศนคติสูงสุดเท่ากับ 2.42 คือ กรมสรรพสามิต และส่วนราชการที่มีค่าเฉลี่ยทัศนคติต่ำสุดเท่ากับ 2.03 คือ กระทรวงการต่างประเทศ เมื่อวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ย โดยใช้สถิติ F – test ได้ค่า F = 1.310 และค่า Sig. = .247 ซึ่งมีค่ามากกว่า .10 แสดงว่า ข้าราชการและลูกจ้างประจำที่ปฏิบัติงานในส่วนราชการที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อการจัดสรรเงินรางวัลในด้านแรงจูงใจในการทำงานเพิ่มขึ้นหลังการจัดสรรเงินรางวัลไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .10 จึงยอมรับสมมติฐานที่ 2.7

4.4 ปัญหาที่พบจากการจัดสรรเงินรางวัลของส่วนราชการ 8 แห่ง

จากการประชุมกลุ่มย่อย ได้สรุปประเด็นปัญหาสำคัญที่สุด 3 อันดับแรกที่พบจากการจัดสรรเงินรางวัลตามทัศนคติของบุคลากรของแต่ละส่วนราชการ นำมาให้คะแนนตามลำดับที่ของปัญหา โดยลำดับที่ 1 ได้ 3 คะแนน ลำดับที่ 2 ได้ 2 คะแนน และลำดับที่ 3 ได้ 1 คะแนน แล้วจึงได้จัดลำดับใหม่เป็นประเด็นปัญหาสำคัญที่สุด 3 อันดับแรกในภาพรวมทั้ง 8 ส่วนราชการ ผลที่ได้คือ

ลำดับที่ 1 การจัดสรรเงินรางวัลไม่เป็นไปตามผลการปฏิบัติงาน (11 คะแนน)

ลำดับที่ 2 การจัดสรรเงินรางวัลไม่สามารถช่วยให้บุคลากรกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นได้ (7 คะแนน) และ

ลำดับที่ 3 การจัดสรรเงินรางวัลทำให้เกิดความแตกแยกในหน่วยงาน (6 คะแนน)

ซึ่งเมื่อวิเคราะห์แยกตามหลักเกณฑ์การจัดสรรเงินรางวัลที่แตกต่างกัน 3 รูปแบบ พบว่าปัญหาของกลุ่มส่วนราชการในแต่ละรูปแบบมีความแตกต่างกัน โดย

ปัญหาที่สำคัญที่สุดของ กลุ่ม 1) ที่จัดสรรเงินรางวัลให้แก่ความร่วมมือมากกว่าผลการปฏิบัติงาน คือ การจัดสรรเงินรางวัลไม่เป็นไปตามผลการปฏิบัติงาน

ปัญหาที่สำคัญที่สุดของกลุ่ม 2) ที่จัดสรรเงินรางวัลให้แก่ผลการปฏิบัติงานมากกว่าความร่วมมือ คือ การสื่อสารการจัดสรรเงินรางวัลภายในหน่วยงานไม่ชัดเจน ไม่ทั่วถึง และ

ปัญหาที่สำคัญที่สุดของกลุ่ม 3) ที่จัดสรรเงินรางวัลให้แก่ความร่วมมือเท่ากับผลการปฏิบัติงาน คือ การจัดสรรเงินรางวัลไม่สามารถช่วยให้บุคลากรกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นได้ และการจัดสรรเงินรางวัลทำให้เกิดความแตกแยกในหน่วยงาน

ผลทั้งหมดนี้แสดงในตารางที่ 4.21

ตารางที่ 4.21 ประเด็นปัญหาสำคัญที่พบจากการจัดสรรเงินรางวัลในส่วนราชการ 8 แห่ง

ลำดับ	ประเด็นปัญหา	ลำดับที่ของปัญหา											คะแนนรวม
		1) ความร่วมมือ > ผลการปฏิบัติงาน					2) ผลการปฏิบัติงาน > ความร่วมมือ			3) ความร่วมมือ = ผลการปฏิบัติงาน			
		กรมตรวจบัญชีฯ	กรมประชาสัมพันธ์	กท.การต่างประเทศ	สำนักข่าวกรองฯ	***คะแนน (4 แห่ง)***	สนง.ก.พ.ร.	สนง.ศก.การคลัง	***คะแนน (2 แห่ง)***	กรมพินิจฯ	กรมสรรพสามิต	***คะแนน (2 แห่ง)***	
1	**การจัดสรรเงินรางวัลไม่เป็นไปตามผลการปฏิบัติงาน**	3	1	2	2	***8***	1		***3***			**-**	**11**
2	**การจัดสรรเงินรางวัลไม่สามารถช่วยให้บุคลากรกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นได้**	2				***2***	2		***2***	1		***3***	**7**
3	**การจัดสรรเงินรางวัลทำให้เกิดความแตกแยกในหน่วยงาน**			1		***3***			**-**		1	***3***	**6**
4	จำนวนเงินรางวัลน้อย ไม่จูงใจ	1	3	3		***5***			**-**			**-**	5
4	หลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัลสลับซับซ้อนยุ่งยาก				3	***1***		2	***2***	2		***2***	5
6	การสื่อสารการจัดสรรเงินรางวัลภายในหน่วยงานไม่ชัดเจน ไม่ทั่วถึง					**-**	3	1	***4***			**-**	4
7	หลักเกณฑ์การจัดสรรเงินรางวัลไม่ชัดเจน				1	***3***			**-**			**-**	3
8	หลักเกณฑ์การจัดสรรยังไม่เป็นธรรม ในสัดส่วนเงินระหว่างผู้บริหารกับระดับปฏิบัติการ		2			***2***			**-**			**-**	2
9	ผู้บังคับบัญชาประเมินโดยไม่เป็นธรรม					**-**			**-**	3		***1***	1
9	เงินรางวัลที่ได้รับช้าเกินไป					**-**		3	**-**			**-**	1

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาทัศนคติของข้าราชการและลูกจ้างประจำที่มีต่อการจัดสรรเงินรางวัลในภาคราชการ โดยมุ่งศึกษาจากส่วนราชการที่ได้รับการคัดเลือกเป็นแบบอย่างการปฏิบัติที่ดีในการจัดสรรเงินรางวัล เพื่อวิเคราะห์ถึงทัศนคติของข้าราชการและลูกจ้างประจำที่มีต่อการจัดสรรเงินรางวัล รวมทั้งปัจจัยที่อาจส่งผลกระทบต่อทัศนคตินั้น ซึ่งผู้ศึกษาใช้หลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัลและส่วนราชการเป็นปัจจัยในการศึกษา

การศึกษาในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) มีระยะเวลาทำการศึกษาตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน พ.ศ.2549 จนถึงเดือนมีนาคม พ.ศ.2550 ซึ่งส่วนราชการที่เลือกศึกษา มีทั้งหมด 8 แห่ง ได้แก่ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กรมประชาสัมพันธ์ กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน กรมสรรพสามิต กระทรวงการต่างประเทศ สำนักข่าวกรองแห่งชาติ สำนักงาน ก.พ.ร. และสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง โดยรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาเอกสารและจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นข้าราชการและลูกจ้างประจำที่ได้รับเงินรางวัลของส่วนราชการทั้ง 8 แห่ง จำนวน 222 คน ซึ่งเลือกโดยใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) โดยใช้แบบสอบถามและการประชุมกลุ่มย่อย นำมาวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ซึ่งสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percent) ค่าเฉลี่ย (Mean) และการวิเคราะห์ความแปรปรวน (One-Way ANOVA: F-test) โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .10

5.1 สรุปและอภิปรายผล

ผู้ศึกษาได้แบ่งการสรุปและอภิปรายผลการศึกษาออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

5.1.1 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัลของส่วนราชการที่เป็นแบบอย่างที่ดี 8 แห่ง ผลการศึกษาพบว่า ส่วนราชการส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับความร่วมมือในการทำงานหรือการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติราชการ มากกว่าจะพิจารณาจากความโดดเด่นของผลการปฏิบัติงาน สะท้อนให้เห็นว่าการจัดสรรเงินรางวัลที่เน้นความร่วมมือเป็นลักษณะที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมในการทำงานของภาคราชการ แต่ก็ทำให้เกิดผลกระทบเมื่อนำมาใช้ร่วมกับการประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดในคำรับรองการปฏิบัติราชการที่เน้นความโดดเด่นเฉพาะของผลการปฏิบัติงาน เพราะอาจทำให้ผู้ที่ทุ่มเทและสร้างผลงานได้โดดเด่นไม่พึงพอใจและไม่เกิดแรงจูงใจในการทำงานเพิ่มขึ้น

ในการจัดสรรเงินรางวัลสำหรับความร่วมมือ พบว่า ส่วนราชการส่วนใหญ่จะเฉลี่ยเงินรางวัลให้กับบุคลากรที่มีระดับคะแนนประเมินผลการปฏิบัติราชการระดับ 3 ขึ้นไปทุกคนเท่าๆ กัน เพราะการมีส่วนร่วมในการทำงานนั้นก็ยังต้องรักษาระดับผลการปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้เป็นอย่างน้อย และมีส่วนราชการ 2 แห่งที่เฉลี่ยเงินรางวัลให้กับบุคลากรทุกคนเท่าๆ กัน เพราะเห็นว่าทุกคนมีส่วนร่วมในการบรรลุเป้าหมายของส่วนราชการ จึงมีสิทธิได้รับเงินรางวัล ซึ่งก็ทำให้ไม่เกิดการเปรียบเทียบกัน นอกจากนี้มีส่วนราชการเพียงแห่งเดียวเท่านั้นที่นำฐานเงินเดือนมาใช้ในการคำนวณเงินรางวัลส่วนนี้ด้วย เนื่องจากเห็นว่าฐานเงินเดือนถือเป็นส่วนหนึ่งที่ชี้ให้เห็นระดับความรับผิดชอบในงานของแต่ละบุคคลได้ และสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของประสบการณ์หรืออาวุโสด้วย แต่ก็อาจเกิดผลเสียคือ บุคลากรระดับปฏิบัติที่มีฐานเงินเดือนน้อยจะไม่พึงพอใจเพราะเห็นว่าเงินรางวัลที่ได้รับไม่สอดคล้องกับความทุ่มเททำงานของตน

และการจัดสรรเงินรางวัลสำหรับผลการปฏิบัติงาน พบว่า ส่วนราชการส่วนใหญ่จัดสรรเงินรางวัลให้กับระดับหน่วยงาน แล้วจึงให้แต่ละหน่วยงานจัดสรรให้บุคลากรในสังกัดต่อไป และหน่วยงานโดยมากจะพิจารณาจากผลการประเมินการปฏิบัติราชการและการมีส่วนร่วมรับผิดชอบตัวชี้วัดเป็นหลัก ซึ่งแต่ละหน่วยงานก็จะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับจัดสรรเงินรางวัลที่แตกต่างกันไป ทำให้เงินรางวัลที่จัดสรรเชื่อมโยงกับผลงานได้ชัดเจนขึ้น แต่มีส่วนราชการ 2 แห่งได้จัดสรรเงินรางวัลส่วนนี้ให้กับระดับบุคคลโดยตรง เป็นการใช้เกณฑ์การประเมินผลงานแบบเดียวทั้งองค์การ อาจทำให้บุคลากรรู้สึกว่าไม่ยุติธรรมเพราะไม่ได้จัดสรรเงินรางวัลอย่างสอดคล้องกับผลงาน และยังพบว่ามีส่วนราชการ 3 แห่งที่แบ่งเงินรางวัลสำหรับผลการปฏิบัติงานส่วนหนึ่งให้กับข้าราชการชั้นผู้น้อยและลูกจ้างประจำโดยเฉพาะ เพื่อที่จะจูงใจบุคลากรระดับปฏิบัติที่มีเงินเดือนน้อย

นอกจากนี้ส่วนราชการแต่ละแห่งก็ได้กำหนดเงื่อนไขเพิ่มเติมที่แตกต่างกันไปในการจัดสรรเงินรางวัล เพื่อให้เกิดความชัดเจนและความยุติธรรมมากที่สุด เช่น กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ที่กำหนดเงื่อนไขสำหรับหน่วยงานส่วนกลางที่ปฏิบัติราชการในภูมิภาคให้ประเมินผลงานตามปริมาณงานและพื้นที่ปฏิบัติงานเสี่ยงภัยด้วย หรือกรมประชาสัมพันธ์ที่กำหนดให้สำนักและกองที่ปฏิบัติราชการในภูมิภาคให้ใช้คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติราชการเฉลี่ยของจังหวัด เป็นการประเมินผลงานตามที่ได้ปฏิบัติจริง และสำนักข่าวกรองแห่งชาติกับสำนักงาน ก.พ.ร. มีการให้เงินสมทบจากเงินเพิ่มพิเศษของผู้บริหารแก่ข้าราชการและลูกจ้างประจำอีกด้วย เป็นการแสดงน้ำใจจากผู้บริหารตอบแทนการทำงานของบุคลากรระดับปฏิบัติ สะท้อนให้เห็นวัฒนธรรมการทำงานของภาคราชการที่ผู้บริหารให้ความใส่ใจช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา

5.1.2 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทัศนคติของข้าราชการและลูกจ้างประจำของส่วนราชการที่เป็นแบบอย่างที่ดี 8 แห่ง ที่มีต่อการจัดสรรเงินรางวัล ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการและลูกจ้างประจำที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีค่าเฉลี่ยทัศนคติต่อการจัดสรรเงินรางวัลในระดับสูง ถือได้ว่าบุคลากรกลุ่มตัวอย่างมีทัศนคติในเชิงบวกต่อการจัดสรรเงินรางวัล ซึ่งมุมมองที่

มีระดับทัศนคติสูงที่สุดคือ บุคลากรมีความเข้าใจและตระหนักในความเป็นเครื่องมือจูงใจของแผนการจัดสรรเงินรางวัล อยู่ในระดับสูงมาก โดยบุคลากรกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นด้วยว่าการจูงใจบุคลากรให้ทุ่มเททำงานเต็มที่เป็นเรื่องจำเป็นต้องทำ และเห็นว่าการให้เงินรางวัลนั้นถือเป็นรูปแบบหนึ่งของการจูงใจบุคลากร และมุมมองที่มีระดับทัศนคติต่ำที่สุดคือ บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงานเพิ่มขึ้นหลังการจัดสรรเงินรางวัล อยู่ในระดับต่ำ โดยบุคลากรกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ยังไม่ค่อยพึงพอใจกับเงินรางวัลที่ได้รับเท่าใดนัก และเห็นว่าการจัดสรรเงินรางวัลในภาคราชการไม่ได้ทำให้ความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้น อีกทั้งตนเองและบุคคลอื่นๆ ในหน่วยงานก็ไม่ได้กระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น และระดับทัศนคติของมุมมองที่สำคัญอย่างมากคือ การบรรลุวัตถุประสงค์โดยรวมของการจัดสรรเงินรางวัล อยู่ในระดับต่ำ สะท้อนให้เห็นว่า การให้สิ่งจูงใจเป็นเงินรางวัลสำหรับข้าราชการและลูกจ้างประจำนั้นยังไม่บรรลุวัตถุประสงค์อย่างที่ควรเป็นเท่าใดนัก ถึงแม้ว่าการจัดสรรเงินรางวัลมีส่วนทำให้ประสิทธิภาพสูงขึ้น แต่ก็ยังไม่ยุติธรรมเพียงพอในมุมมองของบุคลากรและหน่วยงาน

เมื่อพิจารณาตามกลุ่มส่วนราชการที่มีหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัลแตกต่างกัน 3 รูปแบบ พบว่า ข้าราชการและลูกจ้างประจำกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่มมีระดับทัศนคติต่อการจัดสรรเงินรางวัลในภาพรวมอยู่ระดับสูง ถึงแม้ว่าส่วนราชการที่สังกัดอยู่จะมีหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัลแตกต่างกันก็ตาม

ซึ่งมุมมองที่บุคลากรกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่ม มีระดับทัศนคติระดับเดียวกัน มีอยู่ 3 มุมมอง ได้แก่ มุมมองที่ 3 บุคลากรมีความเข้าใจและตระหนักในความเป็นเครื่องมือจูงใจของแผนการจัดสรรเงินรางวัล อยู่ในระดับสูงมาก มุมมองที่ 4 บุคลากรมีความเข้าใจในแผนการจัดสรรเงินรางวัล อยู่ในระดับต่ำ และมุมมองที่ 5 บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงานเพิ่มขึ้นหลังการจัดสรรเงินรางวัล อยู่ในระดับต่ำ

ส่วนมุมมองที่มีระดับทัศนคติแตกต่างกัน ได้แก่ มุมมองที่ 1 การบรรลุวัตถุประสงค์โดยรวมของการจัดสรรเงินรางวัล โดยกลุ่มที่ให้ความร่วมมือมากกว่าผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำ แต่กลุ่มที่เน้นผลการปฏิบัติงานมากกว่าความร่วมมือและกลุ่มที่ให้ความร่วมมือเท่ากับผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาแยกตามมุมมองย่อยพบว่า ด้านประสิทธิภาพนั้น กลุ่มที่ให้ความร่วมมือมากกว่าผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำ แต่กลุ่มที่เน้นผลการปฏิบัติงานมากกว่าความร่วมมือและกลุ่มที่ให้ความร่วมมือเท่ากับผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง ส่วนด้านความยุติธรรม ทั้ง 3 กลุ่ม อยู่ในระดับต่ำ ทำให้เห็นว่า การกำหนดสัดส่วนเงินรางวัลโดยเน้นให้กับผลการปฏิบัติงานเท่ากับหรือมากกว่าให้ความร่วมมือนั้นมีผลต่อประสิทธิภาพของบุคลากรและหน่วยงาน และมุมมองที่ 2 หลักเกณฑ์ วิธีการ และขั้นตอนการจัดสรรเงินรางวัลชัดเจนโปร่งใสนั้น กลุ่มที่ให้ความร่วมมือมากกว่าผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำ กลุ่มที่เน้นผลการปฏิบัติงานมากกว่าความร่วมมือ และกลุ่มที่ให้ความร่วมมือเท่ากับผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง เช่นเดียวกับมุมมองที่ 1 ซึ่งการคำนึงถึงความร่วมมือมากกว่าผลการปฏิบัติงานนั้น

ส่งผลให้บุคลากรเห็นว่า การจัดสรรเงินรางวัลยังไม่ชัดเจนโปร่งใส เพราะไม่ทำให้เห็นความเชื่อมโยงระหว่างเงินรางวัลกับผลงานที่ทำมากเท่าที่ควร

5.1.3 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการศึกษา

5.1.3.1 สมมติฐานที่ 1 : หลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัลที่มีรูปแบบแตกต่างกันส่งผลให้ทัศนคติของข้าราชการและลูกจ้างประจำที่มีต่อการจัดสรรเงินรางวัลไม่แตกต่างกัน

ผลการศึกษานั้นเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ แต่เมื่อพิจารณาแยกตามมุมมองที่มีต่อการจัดสรรเงินรางวัล 5 ด้าน ในมุมมองย่อยของการบรรลุวัตถุประสงค์โดยรวมของการจัดสรรเงินรางวัลด้านประสิทธิภาพนั้น เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ พบว่า ค่าเฉลี่ยทัศนคติของกลุ่มที่เน้นความร่วมมือมากกว่าผลการปฏิบัติงาน ต่ำกว่ากลุ่มที่เน้นผลการปฏิบัติงานมากกว่าความร่วมมือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .10 สะท้อนให้เห็นว่าการจัดสรรเงินรางวัลโดยเน้นให้กับผลการปฏิบัติงานนั้นส่งผลให้ประสิทธิภาพสูงขึ้นหรือมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นได้ ซึ่งสอดคล้องกับกรอบแนวคิดการจัดสรรสิ่งจูงใจของ Heneman (1992) และงานวิจัยของ Kopelman and Reinharth (1982), Wisdom and Patzig (1987), Schay (1988), Kopleman et al. (1991), Baum et al. (1998) และ Benson and Brown (2000)

และในมุมมองด้านความเข้าใจในแผนการจัดสรรเงินรางวัล ค่าเฉลี่ยทัศนคติของกลุ่มที่เน้นความร่วมมือมากกว่าผลการปฏิบัติงาน ต่ำกว่ากลุ่มที่ให้ความร่วมมือและผลการปฏิบัติงานเท่ากัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .10 โดยถ้าพิจารณาจากข้อมูลหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัลของ 2 กลุ่ม เปรียบเทียบกันจะเห็นได้ว่า กลุ่มที่ให้ความร่วมมือและผลการปฏิบัติงานเท่ากันนั้น มีรายละเอียดในการจัดสรรที่ละเอียดชัดเจนมากกว่า และมีความพึงพอใจในงานมากกว่าอีกด้วย ทำให้เห็นว่าความเข้าใจในแผนการจัดสรรเงินรางวัลส่งผลต่อความพึงพอใจของบุคลากร สอดคล้องกับกรอบแนวคิดการจัดสรรสิ่งจูงใจของ Heneman (1992) และงานวิจัยของ Kessler et al. (2006), ราชพฤกษ์ สู่ไชย (2549) และ นงนุช เมืองยม และคณะ (2549)

5.1.3.2 สมมติฐานที่ 2 : ข้าราชการและลูกจ้างประจำที่ปฏิบัติงานในส่วนราชการที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อการจัดสรรเงินรางวัลไม่แตกต่างกัน

ผลการศึกษานั้นเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ แต่เมื่อพิจารณาแยกตามมุมมองที่มีต่อการจัดสรรเงินรางวัล 5 ด้านนั้นพบว่า ข้าราชการและลูกจ้างประจำที่ปฏิบัติงานในส่วนราชการที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อการจัดสรรเงินรางวัลในด้านความเข้าใจในแผนการจัดสรรเงินรางวัลแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .10 ซึ่งเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบเป็นรายคู่ พบว่า 1) บุคลากรกลุ่มตัวอย่างในกระทรวงการต่างประเทศ มีระดับทัศนคติต่ำกว่าบุคลากรกลุ่มตัวอย่างในกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กรมประชาสัมพันธ์ สำนักข่าวกรองแห่งชาติ กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน กรมสรรพสามิต และสำนักงาน ก.พ.ร. และ 2) บุคลากรกลุ่ม

ตัวอย่างในสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง มีระดับทัศนคติต่ำกว่าบุคลากรกลุ่มตัวอย่างในกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน กรมสรรพสามิต และสำนักงาน ก.พ.ร. ทำให้เห็นว่าความแตกต่างกันในการบริหารจัดการด้านการสื่อสารของแต่ละส่วนราชการ คุณลักษณะของบุคลากร และธรรมเนียมปฏิบัติของส่วนราชการ เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อทัศนคติด้านความเข้าใจในแผนการจัดสรรเงินรางวัล

5.1.4 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาที่พบจากการจัดสรรเงินรางวัลของส่วนราชการ 8 แห่ง

ผลการศึกษาพบว่า ประเด็นปัญหาสำคัญที่สุด 3 อันดับแรกที่พบจากการจัดสรรเงินรางวัลในภาพรวมทั้ง 8 ส่วนราชการตามทัศนคติของบุคลากรจากการประชุมกลุ่มย่อย ได้แก่ 1) การจัดสรรเงินรางวัลไม่เป็นไปตามผลการปฏิบัติงาน 2) การจัดสรรเงินรางวัลไม่สามารถช่วยให้บุคลากรกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นได้ และ 3) การจัดสรรเงินรางวัลทำให้เกิดความแตกแยกในหน่วยงาน ซึ่งสอดคล้องกับระดับทัศนคติที่สรุปจากแบบสอบถามใน 3 มุมมอง ซึ่งอยู่ในระดับต่ำเหมือนกัน คือ มุมมองที่ 4 บุคลากรมีความเข้าใจในแผนการจัดสรรเงินรางวัล มุมมองที่ 5 บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงานเพิ่มขึ้นหลังการจัดสรรเงินรางวัล และมุมมองที่ 1.2 ความยุติธรรมในมุมมองของบุคลากรและหน่วยงาน

เมื่อวิเคราะห์แยกตามหลักเกณฑ์การจัดสรรเงินรางวัลที่แตกต่างกัน 3 รูปแบบ พบว่าปัญหาที่สำคัญที่สุดของแต่ละกลุ่ม มีดังนี้ 1) กลุ่มที่จัดสรรเงินรางวัลให้แก่ความร่วมมือมากกว่าผลการปฏิบัติงาน คือ ปัญหาการจัดสรรเงินรางวัลไม่เป็นไปตามผลการปฏิบัติงาน 2) กลุ่มที่จัดสรรเงินรางวัลให้แก่ผลการปฏิบัติงานมากกว่าความร่วมมือ คือ ปัญหาการสื่อสารการจัดสรรเงินรางวัลภายในหน่วยงานไม่ชัดเจน ไม่ทั่วถึง และ 3) กลุ่มที่จัดสรรเงินรางวัลให้แก่ความร่วมมือเท่ากับผลการปฏิบัติงาน คือ ปัญหาการจัดสรรเงินรางวัลไม่สามารถช่วยให้บุคลากรกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นได้ และปัญหาการจัดสรรเงินรางวัลทำให้เกิดความแตกแยกในหน่วยงาน จะเห็นได้ว่าปัญหาของกลุ่มส่วนราชการในแต่ละรูปแบบมีความแตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด สะท้อนให้เห็นว่าหลักเกณฑ์การจัดสรรเงินรางวัลที่แตกต่างกันส่งผลต่อปัญหาที่พบจากการจัดสรรเงินรางวัลของส่วนราชการ

5.2 ข้อจำกัดของการศึกษา

สำหรับการศึกษาในครั้งนี้พบข้อจำกัดในการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

5.2.1 ข้อจำกัดด้านเวลาของการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการประชุมกลุ่มย่อยโดยให้ผู้เข้าร่วมการประชุมกลุ่มย่อยเป็นผู้ตอบแบบสอบถามทัศนคติและอภิปรายถึงปัญหาและข้อเสนอแนะในการจัดสรรเงินรางวัลของภาคราชการ ทำให้ได้จำนวนตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

ค่อนข้างน้อย เพราะแต่ละส่วนราชการจะต้องจัดสรรบุคลากรจำนวนหนึ่งที่สละเวลาทำงานพร้อมๆ กันมาเพื่อให้ข้อมูลในการศึกษาเรื่องนี้

5.2.2 ข้อมูลที่ได้จากการศึกษานี้ยังไม่ครอบคลุมในปัจจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมดตามกรอบแนวคิดการจัดสรรสิ่งจูงใจ โดยเฉพาะข้อมูลที่เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้รับหรือข้าราชการและลูกจ้างประจำที่ได้รับเงินรางวัล คุณลักษณะของผู้จัดสรรหรือผู้บริหารและคณะทำงานการจัดสรรเงินรางวัลของแต่ละส่วนราชการ คุณลักษณะขององค์การ เช่น โครงสร้าง สภาพการทำงาน และสภาพแวดล้อมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีผลต่อการวิเคราะห์ข้อมูลที่อาจจะยังไม่ชัดเจนเท่าที่ควร

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะต่อภาคราชการ

จากการศึกษาทัศนคติของข้าราชการและลูกจ้างประจำที่มีต่อการจัดสรรเงินรางวัลในภาคราชการ ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะเพื่อให้เกิดแนวทางในปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัลของส่วนราชการให้เหมาะสมกับสภาพที่เป็นจริงและความต้องการของบุคลากร ตลอดจนนำผลการศึกษาที่ได้ไปประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มระดับทัศนคติของบุคลากรที่มีต่อการจัดสรรเงินรางวัล อันจะส่งผลให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในเงินรางวัล พึงพอใจในการทำงาน มีแรงจูงใจในการทำงานเพิ่มมากขึ้น และปรับปรุงประสิทธิภาพของทั้งบุคคลและหน่วยงานให้สูงขึ้น สรุปได้ดังนี้

5.3.1.1 ควรปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัลให้เหมาะสมกับในแต่ละส่วนราชการ โดยคำนึงถึงปัจจัยอื่นๆ ประกอบด้วยปัจจัยคุณลักษณะขององค์การ เช่น ขนาดของส่วนราชการกับจำนวนบุคลากร สภาพการทำงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง โดยเสนอให้ ก.พ.ร. เปิดโอกาสให้แต่ละส่วนราชการ หรือหน่วยงานอื่นๆ ที่ได้รับการจัดสรรเงินรางวัล กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการเอง จากนั้น ก.พ.ร. จึงเป็นผู้ตรวจสอบและให้คำแนะนำเพิ่มเติม

5.3.1.2 ควรมีการเปิดโอกาสให้ข้าราชการและลูกจ้างประจำมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการและรูปแบบการจัดสรรเงินรางวัล รวมทั้งการประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับจัดสรรเงินรางวัล ผ่านช่องทางต่างๆ เช่น Web board กล่องสำหรับรับข้อเสนอแนะ การประชุมกลุ่มย่อย การประชุมเชิงปฏิบัติการ การอบรมสัมมนา เพื่อจะได้ทราบความคิดความเห็นของบุคลากรได้โดยตรง

5.3.1.3 ควรมีการสื่อสารในเรื่องการจัดสรรเงินรางวัลประจำปี ทั้งในด้านหลักเกณฑ์ วิธีการและรูปแบบ ให้กับข้าราชการและลูกจ้างประจำรวมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้องกับเงินรางวัลรับทราบก่อนการจัดสรรล่วงหน้าเพื่อให้บุคลากรเกิดความรู้ความเข้าใจที่มากขึ้น ซึ่งจะช่วยลดความไม่เข้าใจและความรู้สึกไม่ยุติธรรมได้ โดยอาจจัดให้มีช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายและให้บุคลากรสามารถเข้าถึงสื่อได้โดยง่ายมากขึ้นกว่าเดิม

5.3.1.4 ควรปรับปรุงจำนวนเงินรางวัลให้เทียบเคียงกับภาคเอกชนหรือรัฐวิสาหกิจ ทั้งนี้เพื่อทำให้บุคลากรเกิดความพอใจในเงินรางวัลที่ได้รับว่ามีความเหมาะสมและยุติธรรมเพียงพอ สร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรให้ปฏิบัติราชการอย่างมีประสิทธิภาพด้วย หรืออาจจะนำเงินรางวัลนี้ไปปรับโครงสร้างเงินเดือนหรือสวัสดิการให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

5.3.1.5 ควรศึกษาวิจัยการจัดสรรสิ่งจูงใจในรูปแบบอื่นๆ นอกเหนือจากเงินรางวัล เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของข้าราชการและลูกจ้างประจำมากยิ่งขึ้นด้วย

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

5.3.2.1 ควรศึกษาให้ครอบคลุมในปัจจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมดตามกรอบแนวคิดการจัดสรรสิ่งจูงใจ ได้แก่ คุณลักษณะของผู้รับหรือข้าราชการและลูกจ้างประจำที่ได้รับเงินรางวัล คุณลักษณะของผู้จัดสรรหรือผู้บริหารและคณะทำงานการจัดสรรเงินรางวัลของแต่ละส่วนราชการ คุณลักษณะขององค์การ เช่น โครงสร้าง สภาพการทำงาน และสภาพแวดล้อมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้ผลการศึกษาที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

5.3.2.2 กลุ่มตัวอย่างของประชากรที่ใช้ศึกษาอาจจะขยายไปยังหน่วยงานอื่นๆ ที่ไม่ได้อยู่ในกลุ่มที่เป็นแบบอย่างการปฏิบัติที่ดีในการจัดสรรเงินรางวัลภาคราชการ เข้ามาเปรียบเทียบ ซึ่งอาจจะช่วยให้เกิดข้อสรุปที่แตกต่างได้

5.3.2.3 วิธีการเก็บข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ด้วยการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ และการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ อาจจะยังเก็บข้อมูลได้ไม่ครอบคลุมตามกรอบแนวคิดการจัดสรรสิ่งจูงใจ ควรจะใช้วิธีการอื่นร่วมด้วย เช่น การสัมภาษณ์ หรือศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติม โดยเฉพาะข้อมูลผลการปฏิบัติงานก่อนและหลังการจัดสรรเงินรางวัล บริบทด้านลักษณะการทำงานของแต่ละส่วนราชการ และบริบทแวดล้อมอื่นๆ เพื่อให้ผลการศึกษามีความชัดเจน ครอบคลุมข้อเท็จจริงมากยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

กัลยาณี คูณมี. 2550. **โครงการศึกษาการจัดสรรสิ่งจูงใจของส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด.** รายงานการวิจัย เสนอต่อสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.

กิ่งพร ทองใบ. 2545. **การบริหารค่าตอบแทน.** กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ธรรมสาร.

จิระวัฒน์ วงศ์สวัสดิวัฒน์. 2547. **ทัศนคติ ความเชื่อและพฤติกรรม: การวัด การพยากรณ์และการเปลี่ยนแปลง.** กรุงเทพมหานคร: บริษัท อัมรินทร์พรินติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด.

เจิมจันทน์ ทองวิวัฒน์. 2522. **ขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์ประจำระดับอุดมศึกษา ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างวิทยาลัยเอกชนและมหาวิทยาลัยของรัฐ**. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ชุติมา ทิวรรณรักษ์. 2549**. ปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่การตลาดสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ : กรณีศึกษาพนักงานบริษัทเงินทุน สินอุตสาหกรรม จำกัด (มหาชน).** สารนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ดวงเดือน พันธุมนาวิน. 2529. **การวัดทัศนคติ.** เอกสารประกอบการฝึกอบรมการวิจัยขั้นสูงทางพฤติกรรมศาสตร์. สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.

ทิตยา สุวรรณะชฎ. 2544. **แนวคิดทฤษฎีสังคม.** กรุงเทพมหานคร: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ธงชัย สันติวงษ์. 2531. **การบริหารงานบุคคล** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.

- - - - - - - - -. 2539. **องค์การและการบริหาร: การศึกษาการจัดการแผนใหม่ ฉบับแก้ไขปรับปรุง** พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.

ธนายุส นาคเพ็ชร. 2539. **การเสริมสร้างแรงจูงใจของเจ้าหน้าที่ฝ่ายตรวจสอบทั่วไป ธนาคารนครธน จำกัด (มหาชน)**. ภาคนิพนธ์คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ธีรวุฒิ เอกะกุล. 2542. **เอกสารประกอบการสอนรายวิชาการวัดเจตคติ.** อุบลราชธานี: ภาควิชาทดสอบและวิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.

ธีระพร อุวรรณโณ. 2529. **จิตวิทยาสังคม.** กรุงเทพมหานคร: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

นงนุช เมืองยม, วณิชชา ฉ่ำเฉลิม, มนต์ชัย วสุวัต, สราวุฒิ พันธุชงค์ และศุภรัตน์ ฉัตรจริยเวทน์. 2549. **ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีของข้าราชการกรมราชทัณฑ์**. รายงานการวิจัยวิชา รศ.880 สัมมนาเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการจัดการสำหรับนักบริหาร หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ภาคพิเศษ กรุงเทพมหานคร รุ่นที่ 18 คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. 2531. **เทคนิคการสร้างเครื่องมือรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย.** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ศรีอนันต์.

ประภาเพ็ญ สุวรรณ. 2526**. ทัศนคติ: การวัด การเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมอนามัย.** พระนคร: โอเดียนสโตร์.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2541. **จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล.** กรุงเทพมหานคร: บริษัทพิมพ์ดีจำกัด.

พวงเพชร วัชรอยู่. 2537. **แรงจูงใจในการทำงาน.** กรุงเทพมหานคร: โอ.เอส.พริ้นติ้ง เฮ้าส์.

มณีวรรณ ฉัตรอุทัย. 2540. **พฤติกรรมองค์การ : แนวคิดและการประยุกต์ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.** เอกสารคำสอน. โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

รัชดาภรณ์ สงฆ์สุวรรณ. 2548. **แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ กรณีศึกษาสำนักงานส่งเสริมสวัสดิภาพและพิทักษ์เด็ก เยาวชน ผู้ด้อยโอกาส คนพิการ และผู้สูงอายุ.** สารนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ราชพฤกษ์ สู่ไชย. 2549. **ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในระบบค่าตอบแทนของพนักงานฝ่ายระบบสื่อสาร การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย**. สารนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. 2548. **การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: บพิธการพิมพ์.

วราภรณ์ รัตนอาชาไนย. 2544. **องค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า และอิเล็กทรอนิกส์: ศึกษาเฉพาะนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี**, ม.ร. 2544 ว 1776/AB.

ศักดิ์ สุนทรเสณี. 2531. **เจตคติ.** กรุงเทพมหานคร : ดี.ดี. บุ๊คสโตร์.

ศุภชัย ยาวะประภาษ. 2548. **การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย: กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: บริษัท จุดทอง จำกัด.

สมยศ นาวีการ. 2546. **การบริหารและพฤติกรรมองค์การ** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์บรรณกิจ.

- - - - - - - - -. 2547. **การบริหาร: การพัฒนาองค์การ และการจูงใจ.** กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์บรรณกิจ.

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. 2545. **พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2549 ก. **พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546.** ค้นวันที่ 8 ธันวาคม 2549 จาก http://www.opdc.go.th/Law/File_download/1097807787-$.pdf.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2549 ข. **หลักเกณฑ์ วิธีการ และรูปแบบการจัดสรรเงินรางวัล ประจำปีงบประมาณ 2548.** ค้นวันที่ 8 ธันวาคม 2549 จาก http://oldweb.opdc.go.th/Mission/File_download/1146470042-1.pdf.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2549 ค. **คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เรื่องการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการและการประเมินผลการปฏิบัติราชการ.** นนทบุรี: สหมิตรพรินติ้ง.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2550. **พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545.** ค้นวันที่ 16 กุมภาพันธ์ 2550 จาก 1http://www.opdc.go.th/Law/File_download/1094896183.pdf.

สิทธิโชค วรานุสันติกุล. 2546. **จิตวิทยา: ทฤษฎีและการประยุกต์.** กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัด เม็ดทราย พริ้นติ้ง.

เอื้อมพร ผิวผ่อง. 2547. **การประเมินผลการปฏิรูประบบราชการในด้านโครงสร้างองค์การและการจูงใจบุคลากร : กรณีศึกษาสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

Benson, John and Brown, Michelle. 2000. Individual Performance Related Pay and Enterprise Outcomes in Australia and Japan. **International Journal of Employment Studies**, 8(2): 1-26.

De Cremer, David. 2005. Procedural and Distributive Justice Effects Moderated by Organizational Identification. **Journal of Managerial Psychology**, 20(1): 4-13. Available: www.emeraldinsight.com/0268-3964.htm.

Dickinson, J. 2006. Employees' Preferences for the Bases of Pay Differentials. **Employee Relations**, 28(2): 164-183.

Folger, R. and Konovsky, M. A. 1989. Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions. **Academy of Management Journal**, 32: 115-130.

Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B. and Cardy, R. L. 2004. **Managing Human Resources**. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Heneman, R. L. 1992. **Merit Pay: Linking Pay increases to Performance Ratings**. Reading, MA: Addison-Wesley.

Ivancevich, John M. and Matteson, Michael T. 2002. **Organizational Behavior and Management**. New York: McGraw-Hill.

Kessler, I., Heron, P. and Gagnon, S. 2006. The Fragmentation of Pay Determination in the British Civil Service: A Union Member Perspective. **Personnel Review**, 35(1): 6-28.

Kuo-Cherh Huang, Ning Lu, Chao - Hsiun Tang and Chung – I Huang. 2004. Fairness Perceptions and Work Attitudes Revisited: Roles of Employee Specialty, Hospital Level and Ownership. **The International Journal of Human Resource Management** 15(November): 7. Available: http://www.tandf.co.uk/journals.

Lawler, E. E. III. 1981. **Pay and Organization Development**. Reading, MA: Addison-Wesley.

Martocchio, Joseph J. 2004. **Strategic Compensation: A Human Resource Management Approach** 3rd Edition. New Jersey: Prentice-Hall.

Miceli, Marcia P. and Heneman, Robert L. 2000. Contextual Determinants of Variable Pay Plan. **Human Resource Management Review**, 10(3): 289-305.

Milkovich, George T. and Newman, Jerry M. 2005. **Compensation** 8th Edition. New York: McGraw-Hill.

Nicholson, Edward A. and Miljus, Robert C. 1972. Job Satisfaction and Turnover among Liberal Arts College Professors. **Personnel Journal**, 51: 840-845.

Perloff, Richard M. 2003. **The Dynamics of Persuasion: Communication and Attitudes in the 21st Century**. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Robbins, S. P. and Judge, T. 2007. **Organizational Behavior** 12th Edition. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.

Rynes, S. L., Colbert, A. E. and Brown, K. G. 2002. HR Professionals' Believes About Effective Human Resource Practices: Correspondence between Research and Practice. **Human Resource Management**, 41(2): 149-174.

Schay, B. W. 1988. Effects of Performance-Contingent Pay on Employee Attitudes. **Public Personal Management**, 17(2): 237-250.

Taylor, G. S. and Vest, M. J. 1992. Pay Comparisons and Pay Satisfaction among Public Sector Employee. **Public Personnel Management**, 21(4): 445-54.

Wisdom, B. and Patzig, D. 1987. Does Your Organization Have the Right Climate for Merit. **Public Personnel Management**, 16(2): 127-133.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดสรรเงินรางวัลของส่วนราชการ/จังหวัด

ข้อที่	คำถาม	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่ทราบ/ไม่มีความเห็น
1	การให้เงินรางวัลจูงใจส่งผลให้หน่วยงานของท่านให้บริการที่มีคุณภาพสูง					
2	การจัดสรรเงินรางวัลช่วยให้หน่วยงานของท่านทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น					
3	เงินรางวัลที่หน่วยงานของท่านได้รับเหมาะสมกับผลงานของหน่วยงาน					
4	หน่วยงานของท่านมีการจัดสรรเงินรางวัลอย่างยุติธรรม					
5	เงินรางวัลที่ท่านได้รับเหมาะสมกับกำลัง ความรู้ ความสามารถที่ท่านทุ่มเทลงไปในงาน					
6	เงินรางวัลที่ท่านได้รับไม่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของท่าน					
7	หลักเกณฑ์และวิธีการในการจัดสรรเงินรางวัลของปี 2548 เหมาะสมกว่าของปี 2547					
8	หลักเกณฑ์และการดำเนินงานการจัดสรรเงินรางวัลของปี 2547 - 2548 ไม่มีประสิทธิผลเหมือนกัน					
9	การสื่อสารเกี่ยวกับเงินรางวัลภายในหน่วยงานมีความชัดเจน ทั่วถึง					
10	ท่านเข้าใจในหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัลในหน่วยงานเป็นอย่างดี					
11	การดำเนินงานต่างๆในการจัดสรรเงินรางวัลของปี 2548 มีการปรับปรุงขึ้นดีกว่าการดำเนินงานของปี 2547					
12	การจูงใจบุคลากรให้ทุ่มเททำงานเต็มที่เป็นเรื่องจำเป็นต้องทำ					
13	การให้เงินรางวัลเป็นรูปแบบหนึ่งของการจูงใจบุคลากร					
14	ระบบการบริหารผลงาน (การจัดทำคำรับรอง เกณฑ์การวัด การประเมินผลงาน) มีความเหมาะสม					
15	บุคลากรเข้าใจหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัลในหน่วยงานเป็นอย่างดี					
16	ท่านพึงพอใจในเงินรางวัลที่ได้รับ					
17	การจัดสรรเงินรางวัลในภาคราชการช่วยให้บุคลากรมีความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้น					
18	ท่านทุ่มเททำงานมากขึ้นหลังได้รับเงินรางวัล					
19	การจัดสรรเงินรางวัลช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานของท่านกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น					

- - - - - - - - - - - - ขอขอบคุณทุกท่านที่กรุณาให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการศึกษา - - - - - - - - - - - -

ภาคผนวก ข

กิจกรรมกลุ่ม

→ ระบุปัญหาที่สำคัญที่สุดในการจัดสรรเงินรางวัลของหน่วยงาน 3 อันดับแรก

→ เสนอแนะวิธีการแก้ไขปัญหาที่ระบุข้างต้น

→ ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการจัดสรรเงินรางวัลในภาคราชการ

ภาคผนวก ค

ตารางค่าสถิติ

1. ระดับทัศนคติของข้าราชการและลูกจ้างประจำของส่วนราชการ 8 แห่ง ที่มีต่อการจัดสรรเงินรางวัล

1.1 ระดับทัศนคติในภาพรวม

ลำดับ	รายการ	ร้อยละของระดับทัศนคติ **					ค่าเฉลี่ย	แปลผล
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่ทราบ/ไม่มีความเห็น		
การบรรลุวัตถุประสงค์โดยรวมของการจัดสรรเงินรางวัล							**2.50**	**ต่ำ**
ประสิทธิภาพ (บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานดีขึ้น ผลผลิต/การให้บริการของหน่วยงานมีคุณภาพสูงขึ้น)							*2.53*	*สูง*
1	การให้เงินรางวัลจูงใจส่งผลให้หน่วยงานของท่านให้บริการที่มีคุณภาพสูง	9.8	39.5	46.5	4.2	3.2	2.55	สูง
2	การจัดสรรเงินรางวัลช่วยให้หน่วยงานของท่านทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	6.6	42.3	46.9	4.2	4.1	2.51	สูง
ยุติธรรมในมุมมองของบุคลากรและหน่วยงาน							*2.47*	*ต่ำ*
3	เงินรางวัลที่หน่วยงานของท่านได้รับเหมาะสมกับผลงานของหน่วยงาน	6.0	40.0	45.0	9.0	9.9	2.43	ต่ำ
4	หน่วยงานของท่านมีการจัดสรรเงินรางวัลอย่างยุติธรรม	4.1	54.6	33.0	8.2	12.6	2.55	สูง
5	เงินรางวัลที่ท่านได้รับเหมาะสมกับกำลัง ความรู้ ความสามารถที่ท่านทุ่มเทลงไปในงาน	2.0	30.8	55.2	11.9	9.5	2.23	ต่ำ
6*	เงินรางวัลที่ท่านได้รับไม่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของท่าน	8.7	25.2	49.5	16.5	7.2	2.74	สูง
หลักเกณฑ์ วิธีการ และขั้นตอนการจัดสรรเงินรางวัลชัดเจนโปร่งใส							**2.53**	**สูง**
7	หลักเกณฑ์และวิธีการในการจัดสรรเงินรางวัลของปี 2548 เหมาะสมกว่าของปี 2547	10.2	57.8	26.5	5.4	25.2	2.73	สูง
8*	หลักเกณฑ์และการดำเนินงานการจัดสรรเงินรางวัลของปี 2547-2548 ไม่มีประสิทธิผลเหมือนกัน	3.2	40.0	49.7	7.1	30.2	2.61	สูง
9	การสื่อสารเกี่ยวกับเงินรางวัลภายในหน่วยงานมีความชัดเจน ทั่วถึง	5.6	37.9	43.9	12.6	10.8	2.36	ต่ำ
10	ท่านเข้าใจในหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัลในหน่วยงานเป็นอย่างดี	7.5	45.5	38.0	9.0	9.9	2.52	สูง

ลำดับ	รายการ	ร้อยละของระดับทัศนคติ **					ค่าเฉลี่ย	แปลผล
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่ทราบ/ไม่มีความเห็น		
11	การดำเนินงานต่างๆในการจัดสรรเงินรางวัลของปี 2548 มีการปรับปรุงขึ้นดีกว่าการดำเนินงานของปี 2547	6.6	62.3	26.9	4.2	24.8	2.71	สูง
บุคลากรมีความเข้าใจและตระหนักในความเป็นเครื่องมือจูงใจของแผนการจัดสรรเงินรางวัล							**3.35**	**สูงมาก**
12	การจูงใจบุคลากรให้ทุ่มเททำงานเต็มที่เป็นเรื่องจำเป็นต้องทำ	50.5	42.8	5.0	0	1.8	3.46	สูงมาก
13	การให้เงินรางวัลเป็นรูปแบบหนึ่งของการจูงใจบุคลากร	37.3	52.3	8.6	1.8	0.9	3.25	สูง
บุคลากรมีความเข้าใจในแผนการจัดสรรเงินรางวัล							**2.30**	**ต่ำ**
14	ระบบการบริหารผลงาน(การจัดทำคำรับรอง เกณฑ์การวัด การประเมินผลงาน) มีความเหมาะสม	4.2	42.3	48.1	5.3	14.9	2.46	ต่ำ
15	บุคลากรเข้าใจหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัลในหน่วยงานเป็นอย่างดี	1.1	24.9	62.7	11.4	16.7	2.16	ต่ำ
บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงานเพิ่มขึ้นหลังการจัดสรรเงินรางวัล							**2.26**	**ต่ำ**
16	ท่านพึงพอใจในเงินรางวัลที่ได้รับ	1.5	39.9	43.4	15.2	10.8	2.28	ต่ำ
17	การจัดสรรเงินรางวัลในภาคราชการช่วยให้บุคลากรมีความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้น	6.5	38.3	46.3	9.0	9.5	2.42	ต่ำ
18	ท่านทุ่มเททำงานมากขึ้นหลังได้รับเงินรางวัล	1.9	26.0	56.3	15.9	6.3	2.14	ต่ำ
19	การจัดสรรเงินรางวัลช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานของท่านกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น	3.0	32.2	50.5	14.4	9.0	2.24	ต่ำ
	รวม						**2.54**	**สูง**

หมายเหตุ: * เป็นข้อที่มีความหมายเชิงลบ ในการคำนวณค่าเฉลี่ยและแปลผลได้กลับคะแนนให้เป็นไปในแนวทางเดียวกับข้อที่มีความหมายเชิงบวกแล้ว

** ร้อยละในช่องระดับทัศนคติตั้งแต่ “เห็นด้วยอย่างยิ่ง” จนถึง “ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง” ของแต่ละข้อรวมกันได้ 100% (Valid Percent) ส่วนร้อยละในช่อง “ไม่ทราบ/ไม่มีความเห็น” คำนวณจากจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 222 คน

1.2 ระดับทัศนคติของข้าราชการและลูกจ้างประจำ – แบ่งกลุ่มส่วนราชการตามหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัล 3 รูปแบบ

1.2.1 ส่วนราชการที่กำหนดให้สัดส่วนเงินรางวัลที่จัดสรรให้ความร่วมมือมากกว่าจัดสรรให้ผลการปฏิบัติงาน (4 แห่ง)

ลำดับ	รายการ	ร้อยละของระดับทัศนคติ **					ค่าเฉลี่ย	แปลผล
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่ทราบ/ไม่มีความเห็น		
การบรรลุวัตถุประสงค์โดยรวมของการจัดสรรเงินรางวัล							**2.46**	**ต่ำ**
ประสิทธิภาพ (บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานดีขึ้น ผลผลิต/การให้บริการของหน่วยงานมีคุณภาพสูงขึ้น)							*2.46*	*ต่ำ*
1	การให้เงินรางวัลจูงใจส่งผลให้หน่วยงานของท่านให้บริการที่มีคุณภาพสูง	8.4	38.2	48.1	5.3	4.4	2.50	ต่ำ
2	การจัดสรรเงินรางวัลช่วยให้หน่วยงานของท่านทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	6.9	36.2	50.8	6.2	5.1	2.44	ต่ำ
ยุติธรรมในมุมมองของบุคลากรและหน่วยงาน							*2.46*	*ต่ำ*
3	เงินรางวัลที่หน่วยงานของท่านได้รับเหมาะสมกับผลงานของหน่วยงาน	6.7	37.0	47.1	9.2	13.1	2.41	ต่ำ
4	หน่วยงานของท่านมีการจัดสรรเงินรางวัลอย่างยุติธรรม	2.5	52.1	38.8	6.6	11.7	2.50	ต่ำ
5	เงินรางวัลที่ท่านได้รับเหมาะสมกับกำลัง ความรู้ ความสามารถที่ท่านทุ่มเทลงไปในงาน	0.8	26.2	60.7	12.3	10.9	2.16	ต่ำ
6*	เงินรางวัลที่ท่านได้รับไม่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของท่าน	7.1	24.4	52.0	16.5	7.3	2.78	สูง
หลักเกณฑ์ วิธีการ และขั้นตอนการจัดสรรเงินรางวัลชัดเจนโปร่งใส							**2.50**	**ต่ำ**
7	หลักเกณฑ์และวิธีการในการจัดสรรเงินรางวัลของปี 2548 เหมาะสมกว่าของปี 2547	5.9	61.4	26.7	5.9	26.3	2.67	สูง
8*	หลักเกณฑ์และการดำเนินงานการจัดสรรเงินรางวัลของปี 2547 -2548 ไม่มีประสิทธิผลเหมือนกัน	3.3	42.4	48.9	5.4	32.8	2.57	สูง
9	การสื่อสารเกี่ยวกับเงินรางวัลภายในหน่วยงานมีความชัดเจน ทั่วถึง	3.3	37.7	45.9	13.1	10.9	2.31	ต่ำ
10	ท่านเข้าใจในหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัลในหน่วยงานเป็นอย่างดี	6.5	48.4	36.3	8.9	9.5	2.52	สูง
11	การดำเนินงานต่างๆในการจัดสรรเงินรางวัลของปี 2548 มีการปรับปรุงขึ้นดีกว่าการดำเนินงานของปี 2547	2.0	67.3	25.7	5.0	26.3	2.66	สูง

ลำดับ	รายการ	ร้อยละของระดับทัศนคติ **					ค่าเฉลี่ย	แปลผล
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่ทราบ/ไม่มีความเห็น		
บุคลากรมีความเข้าใจและตระหนักในความเป็นเครื่องมือจูงใจของแผนการจัดสรรเงินรางวัล							**3.31**	**สูงมาก**
12	การจูงใจบุคลากรให้ทุ่มเททำงานเต็มที่เป็นเรื่องจำเป็นต้องทำ	49.3	43.4	7.4	0	0.7	3.42	สูงมาก
13	การให้เงินรางวัลเป็นรูปแบบหนึ่งของการจูงใจบุคลากร	33.3	56.3	8.1	2.2	1.5	3.21	สูง
บุคลากรมีความเข้าใจในแผนการจัดสรรเงินรางวัล							**2.25**	**ต่ำ**
14	ระบบการบริหารผลงาน(การจัดทำคำรับรอง เกณฑ์การวัด การประเมินผลงาน) มีความเหมาะสม	3.4	39.3	53.0	4.3	14.6	2.42	ต่ำ
15	บุคลากรเข้าใจหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัลในหน่วยงานเป็นอย่างดี	0	24.1	64.7	11.2	15.3	2.13	ต่ำ
บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงานเพิ่มขึ้นหลังการจัดสรรเงินรางวัล							**2.25**	**ต่ำ**
16	ท่านพึงพอใจในเงินรางวัลที่ได้รับ	0.8	39.3	46.7	13.1	10.9	2.28	ต่ำ
17	การจัดสรรเงินรางวัลในภาคราชการช่วยให้บุคลากรมีความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้น	6.3	32.0	54.7	7.0	6.6	2.38	ต่ำ
18	ท่านทุ่มเททำงานมากขึ้นหลังได้รับเงินรางวัล	3.1	25.4	57.7	13.8	5.1	2.18	ต่ำ
19	การจัดสรรเงินรางวัลช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานของท่านกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น	3.2	31.2	53.6	12.0	8.8	2.26	ต่ำ
	รวม						**2.51**	**สูง**

หมายเหตุ: * เป็นข้อที่มีความหมายเชิงลบ ในการคำนวณค่าเฉลี่ยและแปลผลได้กลับคะแนนให้เป็นไปในแนวทางเดียวกับข้อที่มีความหมายเชิงบวกแล้ว

** ร้อยละในช่องระดับทัศนคติตั้งแต่ “เห็นด้วยอย่างยิ่ง” จนถึง “ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง” ของแต่ละข้อรวมกันได้ 100% (Valid Percent) ส่วนร้อยละในช่อง “ไม่ทราบ/ไม่มีความเห็น” คำนวณจากจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 137 คน

1.2.2 ส่วนราชการที่กำหนดให้สัดส่วนเงินรางวัลที่จัดสรรให้ผลการปฏิบัติงานมากกว่าจัดสรรให้ความร่วมมือ (2 แห่ง)

ลำดับ	รายการ	ร้อยละของระดับทัศนคติ **					ค่าเฉลี่ย	แปลผล
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่ทราบ/ไม่มีความเห็น		
การบรรลุวัตถุประสงค์โดยรวมของการจัดสรรเงินรางวัล							**2.57**	**สูง**
ประสิทธิภาพ (บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานดีขึ้น ผลผลิต/การให้บริการของหน่วยงานมีคุณภาพสูงขึ้น)							*2.70*	*สูง*
1	การให้เงินรางวัลจูงใจส่งผลให้หน่วยงานของท่านให้บริการที่มีคุณภาพสูง	10.0	42.5	45.0	2.5	2.4	2.60	สูง
2	การจัดสรรเงินรางวัลช่วยให้หน่วยงานของท่านทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	7.7	61.5	30.8	0	4.9	2.77	สูง
ยุติธรรมในมุมมองของบุคลากรและหน่วยงาน							*2.46*	*ต่ำ*
3	เงินรางวัลที่หน่วยงานของท่านได้รับเหมาะสมกับผลงานของหน่วยงาน	5.3	42.1	42.1	10.5	7.3	2.42	ต่ำ
4	หน่วยงานของท่านมีการจัดสรรเงินรางวัลอย่างยุติธรรม	3.2	71.0	16.1	9.7	24.4	2.68	สูง
5	เงินรางวัลที่ท่านได้รับเหมาะสมกับกำลัง ความรู้ ความสามารถที่ท่านทุ่มเทลงไปในงาน	2.7	32.4	51.4	13.5	9.8	2.24	ต่ำ
6*	เงินรางวัลที่ท่านได้รับไม่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของท่าน	25.0	41.7	25.0	8.3	12.2	2.83	สูง
หลักเกณฑ์ วิธีการ และขั้นตอนการจัดสรรเงินรางวัลชัดเจนโปร่งใส							**2.57**	**สูง**
7	หลักเกณฑ์และวิธีการในการจัดสรรเงินรางวัลของปี 2548 เหมาะสมกว่าของปี 2547	17.2	65.5	17.2	0	29.3	3.00	สูง
8*	หลักเกณฑ์และการดำเนินงานการจัดสรรเงินรางวัลของปี 2547 -2548 ไม่มีประสิทธิผลเหมือนกัน	0	39.3	46.4	14.3	31.7	2.75	สูง
9	การสื่อสารเกี่ยวกับเงินรางวัลภายในหน่วยงานมีความชัดเจน ทั่วถึง	10.8	27.0	48.6	13.5	9.8	2.35	ต่ำ
10	ท่านเข้าใจในหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัลในหน่วยงานเป็นอย่างดี	11.1	38.9	44.4	5.6	12.2	2.56	สูง
11	การดำเนินงานต่างๆในการจัดสรรเงินรางวัลของปี 2548 มีการปรับปรุงขึ้นดีกว่าการดำเนินงานของปี 2547	7.1	71.4	17.9	3.6	31.7	2.82	สูง

ลำดับ	รายการ	ร้อยละของระดับทัศนคติ **					ค่าเฉลี่ย	แปลผล
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่ทราบ/ไม่มีความเห็น		
บุคลากรมีความเข้าใจและตระหนักในความเป็นเครื่องมือจูงใจของแผนการจัดสรรเงินรางวัล							**3.45**	**สูงมาก**
12	การจูงใจบุคลากรให้ทุ่มเททำงานเต็มที่เป็นเรื่องจำเป็นต้องทำ	61.0	36.6	2.4	0	0	3.59	สูงมาก
13	การให้เงินรางวัลเป็นรูปแบบหนึ่งของการจูงใจบุคลากร	43.9	43.9	12.2	0	0	3.32	สูงมาก
บุคลากรมีความเข้าใจในแผนการจัดสรรเงินรางวัล							**2.27**	**ต่ำ**
14	ระบบการบริหารผลงาน(การจัดทำคำรับรอง เกณฑ์การวัด การประเมินผลงาน) มีความเหมาะสม	2.8	41.7	44.4	11.1	12.2	2.36	ต่ำ
15	บุคลากรเข้าใจหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัลในหน่วยงานเป็นอย่างดี	2.9	23.5	61.8	11.8	17.1	2.18	ต่ำ
บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงานเพิ่มขึ้นหลังการจัดสรรเงินรางวัล							**2.16**	**ต่ำ**
16	ท่านพึงพอใจในเงินรางวัลที่ได้รับ	2.6	42.1	34.2	21.1	7.3	2.26	ต่ำ
17	การจัดสรรเงินรางวัลในภาคราชการช่วยให้บุคลากรมีความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้น	6.3	40.6	37.5	15.6	22.0	2.38	ต่ำ
18	ท่านทุ่มเททำงานมากขึ้นหลังได้รับเงินรางวัล	0	21.1	55.3	23.7	7.3	1.97	ต่ำ
19	การจัดสรรเงินรางวัลช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานของท่านกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น	2.7	27.0	51.4	18.9	9.8	2.14	ต่ำ
	รวม						**2.60**	**สูง**

หมายเหตุ: * เป็นข้อที่มีความหมายเชิงลบ ในการคำนวณค่าเฉลี่ยและแปลผลได้กลับคะแนนให้เป็นไปในแนวทางเดียวกับข้อที่มีความหมายเชิงบวกแล้ว

** ร้อยละในช่องระดับทัศนคติตั้งแต่ “เห็นด้วยอย่างยิ่ง” จนถึง “ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง” ของแต่ละข้อรวมกันได้ 100% (Valid Percent) ส่วนร้อยละในช่อง “ไม่ทราบ/ไม่มีความเห็น” คำนวณจากจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 41 คน

1.2.3 ส่วนราชการที่กำหนดให้สัดส่วนเงินรางวัลที่จัดสรรให้ความร่วมมือและผลการปฏิบัติงานเท่ากัน (2 แห่ง)

ลำดับ	รายการ	ร้อยละของระดับทัศนคติ **					ค่าเฉลี่ย	แปลผล
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่ทราบ/ไม่มีความเห็น		
การบรรลุวัตถุประสงค์โดยรวมของการจัดสรรเงินรางวัล							**2.53**	**สูง**
ประสิทธิภาพ (บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานดีขึ้น ผลผลิต/การให้บริการของหน่วยงานมีคุณภาพสูงขึ้น)							*2.58*	*สูง*
1	การให้เงินรางวัลจูงใจส่งผลให้หน่วยงานของท่านให้บริการที่มีคุณภาพสูง	13.6	40.9	43.2	2.3	0	2.66	สูง
2	การจัดสรรเงินรางวัลช่วยให้หน่วยงานของท่านทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	4.5	43.2	50.0	2.3	0	2.50	ต่ำ
ยุติธรรมในมุมมองของบุคลากรและหน่วยงาน							*2.48*	*ต่ำ*
3	เงินรางวัลที่หน่วยงานของท่านได้รับเหมาะสมกับผลงานของหน่วยงาน	4.7	46.5	41.9	7.0	2.3	2.49	ต่ำ
4	หน่วยงานของท่านมีการจัดสรรเงินรางวัลอย่างยุติธรรม	9.5	50.0	28.6	11.9	4.5	2.57	สูง
5	เงินรางวัลที่ท่านได้รับเหมาะสมกับกำลัง ความรู้ ความสามารถที่ท่านทุ่มเทลงไปในงาน	4.8	42.9	42.9	9.5	4.5	2.43	ต่ำ
6*	เงินรางวัลที่ท่านได้รับไม่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของท่าน	14.0	27.9	48.8	9.3	2.3	2.53	สูง
หลักเกณฑ์ วิธีการ และขั้นตอนการจัดสรรเงินรางวัลชัดเจนโปร่งใส							**2.58**	**สูง**
7	หลักเกณฑ์และวิธีการในการจัดสรรเงินรางวัลของปี 2548 เหมาะสมกว่าของปี 2547	16.7	41.7	33.3	8.3	18.2	2.67	สูง
8*	หลักเกณฑ์และการดำเนินงานการจัดสรรเงินรางวัลของปี 2547 -2548 ไม่มีประสิทธิผลเหมือนกัน	5.7	34.3	54.3	5.7	20.5	2.60	สูง
9	การสื่อสารเกี่ยวกับเงินรางวัลภายในหน่วยงานมีความชัดเจน ทั่วถึง	7.7	48.7	33.3	10.3	11.4	2.54	สูง
10	ท่านเข้าใจในหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัลในหน่วยงานเป็นอย่างดี	7.5	42.5	37.5	12.5	9.1	2.45	ต่ำ
11	การดำเนินงานต่างๆในการจัดสรรเงินรางวัลของปี 2548 มีการปรับปรุงขึ้นดีกว่าการดำเนินงานของปี 2547	18.4	42.1	36.8	2.6	13.6	2.76	สูง

ลำดับ	รายการ	ร้อยละของระดับทัศนคติ **					ค่าเฉลี่ย	แปลผล
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่ทราบ/ไม่มีความเห็น		
บุคลากรมีความเข้าใจและตระหนักในความเป็นเครื่องมือจูงใจของแผนการจัดสรรเงินรางวัล							**3.39**	**สูงมาก**
12	การจูงใจบุคลากรให้ทุ่มเททำงานเต็มที่เป็นเรื่องจำเป็นต้องทำ	48.8	51.2	0	0	0	3.49	สูงมาก
13	การให้เงินรางวัลเป็นรูปแบบหนึ่งของการจูงใจบุคลากร	43.2	47.7	6.8	2.3	0	3.32	สูงมาก
บุคลากรมีความเข้าใจในแผนการจัดสรรเงินรางวัล							**2.45**	**ต่ำ**
14	ระบบการบริหารผลงาน(การจัดทำคำรับรอง เกณฑ์การวัด การประเมินผลงาน) มีความเหมาะสม	8.3	52.8	36.1	2.8	18.2	2.67	สูง
15	บุคลากรเข้าใจหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัลในหน่วยงานเป็นอย่างดี	2.9	28.6	57.1	11.4	20.5	2.23	ต่ำ
บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงานเพิ่มขึ้นหลังการจัดสรรเงินรางวัล							**2.36**	**ต่ำ**
16	ท่านพึงพอใจในเงินรางวัลที่ได้รับ	2.6	39.5	42.1	15.8	13.6	2.29	ต่ำ
17	การจัดสรรเงินรางวัลในภาคราชการช่วยให้บุคลากรมีความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้น	7.3	56.1	26.8	9.8	6.8	2.61	สูง
18	ท่านทุ่มเททำงานมากขึ้นหลังได้รับเงินรางวัล	0	32.5	52.5	15.0	9.1	2.17	ต่ำ
19	การจัดสรรเงินรางวัลช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานของท่านกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น	2.5	40.0	40.0	17.5	9.1	2.28	ต่ำ
	รวม						**2.60**	**สูง**

หมายเหตุ: * เป็นข้อที่มีความหมายเชิงลบ ในการคำนวณค่าเฉลี่ยและแปลผลได้กลับคะแนนให้เป็นไปในแนวทางเดียวกับข้อที่มีความหมายเชิงบวกแล้ว

** ร้อยละในช่องระดับทัศนคติตั้งแต่ “เห็นด้วยอย่างยิ่ง” จนถึง “ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง” ของแต่ละข้อรวมกันได้ 100% (Valid Percent) ส่วนร้อยละในช่อง “ไม่ทราบ/ไม่มีความเห็น” คำนวณจากจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 44 คน

1.3 ระดับค่าเฉลี่ยทัศนคติเปรียบเทียบระหว่างส่วนราชการ 8 แห่ง

ลำดับ	รายการ	ค่าเฉลี่ยทัศนคติ							
		กรมตรวจบัญชีสหกรณ์	กรมประชาสัมพันธ์	กระทรวงการต่างประเทศ	สำนักข่าวกรองฯ	กรมพินิจฯ	กรมสรรพสามิต	สนง.ก.พ.ร.	สนง.ศก.การคลัง
การบรรลุวัตถุประสงค์โดยรวมของการจัดสรรเงินรางวัล		**2.51**	**2.48**	**2.34**	**2.41**	**2.56**	**2.50**	**2.52**	**2.66**
ประสิทธิภาพ (บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานดีขึ้น ผลผลิต/การให้บริการของหน่วยงานมีคุณภาพสูงขึ้น)		*2.53*	*2.46*	*2.38*	*2.38*	*2.59*	*2.57*	*2.56*	*2.79*
1	การให้เงินรางวัลจูงใจส่งผลให้หน่วยงานของท่านให้บริการที่มีคุณภาพสูง	2.57	2.50	2.47	2.38	2.70	2.62	2.47	2.70
2	การจัดสรรเงินรางวัลช่วยให้หน่วยงานของท่านทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	2.52	2.43	2.31	2.38	2.48	2.52	2.69	2.83
ยุติธรรมในมุมมองของบุคลากรและหน่วยงาน		*2.50*	*2.49*	*2.30*	*2.43*	*2.53*	*2.43*	*2.52*	*2.47*
3	เงินรางวัลที่หน่วยงานของท่านได้รับเหมาะสมกับผลงานของหน่วยงาน	2.60	2.37	2.25	2.19	2.39	2.60	2.38	2.45
4	หน่วยงานของท่านมีการจัดสรรเงินรางวัลอย่างยุติธรรม	2.44	2.37	2.73	2.73	2.45	2.70	2.73	2.65
5	เงินรางวัลที่ท่านได้รับเหมาะสมกับกำลังความรู้ความสามารถที่ท่านทุ่มเทลงไปในงาน	2.23	2.26	2.00	1.96	2.36	2.50	2.31	2.19
6*	เงินรางวัลที่ท่านได้รับไม่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของท่าน	2.66	3.03	2.47	2.82	2.91	2.14	2.93	2.77
หลักเกณฑ์ วิธีการ และขั้นตอนการจัดสรรเงินรางวัลชัดเจนโปร่งใส		**2.47**	**2.55**	**2.27**	**2.64**	**2.49**	**2.68**	**2.60**	**2.55**
7	หลักเกณฑ์และวิธีการในการจัดสรรเงินรางวัลของปี 2548 เหมาะสมกว่าของปี 2547	2.63	2.70	2.80	2.67	2.50	2.83	3.00	3.00
8*	หลักเกณฑ์และการดำเนินงานการจัดสรรเงินรางวัลของปี 2547-2548 ไม่มีประสิทธิผลเหมือนกัน	2.55	2.60	2.60	2.53	2.71	2.50	3.00	2.59
9	การสื่อสารเกี่ยวกับเงินรางวัลภายในหน่วยงานมีความชัดเจน ทั่วถึง	2.35	2.18	2.00	2.63	2.48	2.63	2.29	2.40
10	ท่านเข้าใจในหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัลในหน่วยงานเป็นอย่างดี	2.46	2.58	2.38	2.63	2.45	2.44	2.69	2.45
11	การดำเนินงานต่างๆในการจัดสรรเงินรางวัลของปี 2548 มีการปรับปรุงขึ้นดีกว่าการดำเนินงานของปี 2547	2.50	2.76	3.00	2.68	2.63	2.89	3.09	2.65

ลำดับ	รายการ	ค่าเฉลี่ยทัศนคติ							
		กรมตรวจบัญชีสหกรณ์	กรมประชาสัมพันธ์	กระทรวงการต่างประเทศ	สำนักข่าวกรองฯ	กรมพินิจฯ	กรมสรรพสามิต	สนง.ก.พ.ร.	สนง.ศก.การคลัง
บุคลากรมีความเข้าใจและตระหนักในความเป็นเครื่องมือจูงใจของแผนการจัดสรรเงินรางวัล		**3.27**	**3.27**	**3.44**	**3.38**	**3.50**	**3.26**	**3.41**	**3.48**
12	การจูงใจบุคลากรให้ทุ่มเททำงานเต็มที่เป็นเรื่องจำเป็นต้องทำ	3.34	3.36	3.59	3.56	3.57	3.40	3.59	3.58
13	การให้เงินรางวัลเป็นรูปแบบหนึ่งของการจูงใจบุคลากร	3.20	3.19	3.27	3.21	3.48	3.14	3.24	3.38
บุคลากรมีความเข้าใจในแผนการจัดสรรเงินรางวัล		**2.29**	**2.24**	**1.97**	**2.38**	**2.43**	**2.48**	**2.47**	**2.13**
14	ระบบการบริหารผลงาน(การจัดทำคำรับรองเกณฑ์การวัด การประเมินผลงาน) มีความเหมาะสม	2.57	2.40	2.08	2.37	2.67	2.67	2.60	2.19
15	บุคลากรเข้าใจหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัลในหน่วยงานเป็นอย่างดี	2.05	2.11	1.93	2.43	2.16	2.31	2.27	2.11
บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงานเพิ่มขึ้นหลังการจัดสรรเงินรางวัล		**2.38**	**2.18**	**2.03**	**2.29**	**2.31**	**2.42**	**2.11**	**2.20**
16	ท่านพึงพอใจในเงินรางวัลที่ได้รับ	2.37	2.22	2.00	2.35	2.21	2.37	2.53	2.05
17	การจัดสรรเงินรางวัลในภาคราชการช่วยให้บุคลากรมีความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้น	2.58	2.20	2.50	2.20	2.57	2.65	2.20	2.53
18	ท่านทุ่มเททำงานมากขึ้นหลังได้รับเงินรางวัล	2.27	2.18	1.71	2.30	2.18	2.17	1.81	2.09
19	การจัดสรรเงินรางวัลช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานของท่านกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น	2.39	2.13	2.19	2.28	2.29	2.26	2.00	2.24
รวม		**2.55**	**2.51**	**2.38**	**2.54**	**2.60**	**2.60**	**2.57**	**2.59**

หมายเหตุ: * เป็นข้อที่มีความหมายเชิงลบ ในการคำนวณค่าเฉลี่ยและแปลผลได้กลับคะแนนให้เป็นไปในแนวทางเดียวกับข้อที่มีความหมายเชิงบวกแล้ว

2. ผลการทดสอบสมมติฐานการศึกษา

สมมติฐานที่ 1 : หลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัลที่มีรูปแบบแตกต่างกันส่งผลให้ทัศนคติของข้าราชการและลูกจ้างประจำที่มีต่อการจัดสรรเงินรางวัลไม่แตกต่างกัน

ANOVA

ค่าเฉลี่ยระดับทัศนคติ

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.319	2	.159	1.114	.330
Within Groups	31.352	219	.143		
Total	31.671	221			

สมมติฐานที่ 1.1 : หลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัลที่มีรูปแบบแตกต่างกันส่งผลให้ทัศนคติของข้าราชการและลูกจ้างประจำในด้านการบรรลุวัตถุประสงค์โดยรวมของการจัดสรรเงินรางวัลไม่แตกต่างกัน

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
OBJECT	Between Groups	.661	2	.330	1.382	.253
	Within Groups	51.153	214	.239		
	Total	51.814	216			

สมมติฐานที่ 1.2 : หลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัลที่มีรูปแบบแตกต่างกันส่งผลให้ทัศนคติของข้าราชการและลูกจ้างประจำในด้านประสิทธิภาพไม่แตกต่างกัน

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
EFF	Between Groups	1.834	2	.917	2.083	.127
	Within Groups	94.221	214	.440		
	Total	96.055	216			

Multiple Comparisons – LSD

Dependent Variable	(I) สัดส่วนการจัดสรรเงินรางวัล	(J) สัดส่วนการจัดสรรเงินรางวัล	Mean Difference (I–J)	Std. Error	Sig.	90% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
EFF	ความร่วมมือ>ผลงาน	ผลงาน>ความร่วมมือ	-.2330*	.11863	.051	-.4290	-.0370
		ความร่วมมือ=ผลงาน	-.1174	.11551	.310	-.3082	.0734
	ผลงาน>ความร่วมมือ	ความร่วมมือ>ผลงาน	.2330*	.11863	.051	.0370	.4290
		ความร่วมมือ=ผลงาน	.1156	.14403	.423	-.1224	.3535
	ความร่วมมือ=ผลงาน	ความร่วมมือ>ผลงาน	.1174	.11551	.310	-.0734	.3082
		ผลงาน>ความร่วมมือ	-.1156	.14403	.423	-.3535	.1224

* The mean difference is significant at the .10 level.

สมมติฐานที่ 1.3 : หลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัลที่มีรูปแบบแตกต่างกันส่งผลให้ทัศนคติของข้าราชการและลูกจ้างประจำในด้านความยุติธรรมในการจัดสรรเงินรางวัลของระดับหน่วยงานและบุคคลไม่แตกต่างกัน

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
FAIR	Between Groups	.073	2	.036	.146	.864
	Within Groups	54.734	219	.250		
	Total	54.807	221			

สมมติฐานที่ 1.4 : หลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัลที่มีรูปแบบแตกต่างกันส่งผลให้ทัศนคติของข้าราชการและลูกจ้างประจำในด้านความเข้าใจในหลักเกณฑ์ วิธีการ และขั้นตอนการจัดสรรเงินรางวัลว่าชัดเจนโปร่งใสไม่แตกต่างกัน

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
CLEAR	Between Groups	.289	2	.144	.460	.632
	Within Groups	67.523	215	.314		
	Total	67.811	217			

สมมติฐานที่ 1.5 : หลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัลที่มีรูปแบบแตกต่างกันส่งผลให้ทัศนคติของข้าราชการและลูกจ้างประจำในด้านความเข้าใจและตระหนักในความเป็นเครื่องมือจูงใจของแผนการจัดสรรเงินรางวัลไม่แตกต่างกัน

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
RECOG	Between Groups	.654	2	.327	1.131	.325
	Within Groups	63.338	219	.289		
	Total	63.992	221			

สมมติฐานที่ 1.6 : หลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัลที่มีรูปแบบแตกต่างกันส่งผลให้ทัศนคติของข้าราชการและลูกจ้างประจำด้านความเข้าใจในแผนการจัดสรรเงินรางวัลไม่แตกต่างกัน

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
KNOW	Between Groups	1.247	2	.623	1.971	.142
	Within Groups	65.449	207	.316		
	Total	66.695	209			

Multiple Comparisons – LSD

Dependent Variable	(I) สัดส่วนการจัดสรรเงินรางวัล	(J) สัดส่วนการจัดสรรเงินรางวัล	Mean Difference (I–J)	Std. Error	Sig.	90% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
KNOW	ความร่วมมือ>ผลงาน	ผลงาน>ความร่วมมือ	-.0154	.10266	.881	-.1850	.1542
		ความร่วมมือ=ผลงาน	-.1974*	.10072	.051	-.3638	-.0310
	ผลงาน>ความร่วมมือ	ความร่วมมือ>ผลงาน	.0154	.10266	.881	-.1542	.1850
		ความร่วมมือ=ผลงาน	-.1820	.12577	.149	-.3898	.0258
	ความร่วมมือ=ผลงาน	ความร่วมมือ>ผลงาน	.1974*	.10072	.051	.0310	.3638
		ผลงาน>ความร่วมมือ	.1820	.12577	.149	-.0258	.3898

* The mean difference is significant at the .10 level.

สมมติฐานที่ 1.7 : หลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัลที่มีรูปแบบแตกต่างกันส่งผลให้ทัศนคติของข้าราชการและลูกจ้างประจำในด้านแรงจูงใจในการทำงานเพิ่มขึ้นหลังการจัดสรรเงินรางวัลไม่แตกต่างกัน

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
MOTIVE	Between Groups	.857	2	.429	1.311	.272
	Within Groups	71.265	218	.327		
	Total	72.123	220			

สมมติฐานที่ 2 : ข้าราชการและลูกจ้างประจำที่ปฏิบัติงานในส่วนราชการที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อการจัดสรรเงินรางวัลไม่แตกต่างกัน

ANOVA

ค่าเฉลี่ยระดับทัศนคติ

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.713	7	.102	.704	.668
Within Groups	30.958	214	.145		
Total	31.671	221			

สมมติฐานที่ 2.1 : ข้าราชการและลูกจ้างประจำที่ปฏิบัติงานในส่วนราชการที่แตกต่างกันมีทัศนคติในด้านการบรรลุวัตถุประสงค์โดยรวมของการจัดสรรเงินรางวัลไม่แตกต่างกัน

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
OBJECT	Between Groups	1.315	7	.188	.777	.607
	Within Groups	50.499	209	.242		
	Total	51.814	216			

สมมติฐานที่ 2.2 : ข้าราชการและลูกจ้างประจำที่ปฏิบัติงานในส่วนราชการที่แตกต่างกันมีทัศนคติในด้านประสิทธิภาพไม่แตกต่างกัน

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
EFF	Between Groups	2.870	7	.410	.919	.492
	Within Groups	93.186	209	.446		
	Total	96.055	216			

สมมติฐานที่ 2.3 : ข้าราชการและลูกจ้างประจำที่ปฏิบัติงานในส่วนราชการที่แตกต่างกันมีทัศนคติในด้านความยุติธรรมในการจัดสรรเงินรางวัลของระดับหน่วยงานและบุคคลไม่แตกต่างกัน

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
FAIR	Between Groups	.761	7	.109	.430	.883
	Within Groups	54.046	214	.253		
	Total	54.807	221			

สมมติฐานที่ 2.4 : ข้าราชการและลูกจ้างประจำที่ปฏิบัติงานในส่วนราชการที่แตกต่างกันมีทัศนคติในด้านความเข้าใจในหลักเกณฑ์ วิธีการ และขั้นตอนการจัดสรรเงินรางวัลว่าชัดเจนโปร่งใสไม่แตกต่างกัน

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
CLEAR	Between Groups	2.242	7	.320	1.026	.414
	Within Groups	65.569	210	.312		
	Total	67.811	217			

สมมติฐานที่ 2.5 : ข้าราชการและลูกจ้างประจำที่ปฏิบัติงานในส่วนราชการที่แตกต่างกันมีทัศนคติในด้านความเข้าใจและตระหนักในความเป็นเครื่องมือจูงใจของแผนการจัดสรรเงินรางวัลไม่แตกต่างกัน

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
RECOG	Between Groups	1.865	7	.266	.918	.493
	Within Groups	62.127	214	.290		
	Total	63.992	221			

สมมติฐานที่ 2.6 : ข้าราชการและลูกจ้างประจำที่ปฏิบัติงานในส่วนราชการที่แตกต่างกันมีทัศนคติในด้านความเข้าใจในแผนการจัดสรรเงินรางวัลไม่แตกต่างกัน

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
KNOW	Between Groups	4.205	7	.601	1.942	.065*
	Within Groups	62.490	202	.309		
	Total	66.695	209			

Multiple Comparisons – LSD

Dependent Variable	(I) ส่วนราชการ	(J) ส่วนราชการ	Mean Difference (I–J)	Std. Error	Sig.	90% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
KNOW	กรมตรวจบัญชีสหกรณ์	กรมประชาสัมพันธ์	.0499	.12107	.681	-.1502	.2499
		กรมพินิจฯ	-.1315	.14897	.378	-.3777	.1146
		กรมสรรพสามิต	-.1827	.14648	.214	-.4248	.0593
		กระทรวงการต่างประเทศ	.3229*	.15787	.042	.0620	.5838
		สำนักข่าวกรองฯ	-.0815	.13332	.542	-.3018	.1388
		สำนักงาน ก.พ.ร.	-.1753	.16143	.279	-.4420	.0915
		สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง	.1630	.14204	.252	-.0717	.3978
	กรมประชาสัมพันธ์	กรมตรวจบัญชีสหกรณ์	-.0499	.12107	.681	-.2499	.1502
		กรมพินิจฯ	-.1814	.15297	.237	-.4342	.0714
		กรมสรรพสามิต	-.2326	.15054	.124	-.4814	.0162
		กระทรวงการต่างประเทศ	.2730*	.16165	.093	.0059	.5401
		สำนักข่าวกรองฯ	-.1314	.13777	.341	-.3591	.0962
		สำนักงาน ก.พ.ร.	-.2252	.16513	.174	-.4980	.0477
		สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง	.1132	.14623	.440	-.1285	.3548
	กรมพินิจฯ	กรมตรวจบัญชีสหกรณ์	.1315	.14897	.378	-.1146	.3777
		กรมประชาสัมพันธ์	.1814	.15297	.237	-.0714	.4342
		กรมสรรพสามิต	-.0512	.17378	.769	-.3383	.2360
		กระทรวงการต่างประเทศ	.4544*	.18348	.014	.1512	.7576
		สำนักข่าวกรองฯ	.0500	.16284	.759	-.2191	.3191
		สำนักงาน ก.พ.ร.	-.0438	.18656	.815	-.3520	.2645
		สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง	.2946*	.17005	.085	.0136	.5756
	กรมสรรพสามิต	กรมตรวจบัญชีสหกรณ์	.1827	.14648	.214	-.0593	.4248
		กรมประชาสัมพันธ์	.2326	.15054	.124	-.0162	.4814
		กรมพินิจฯ	.0512	.17378	.769	-.2360	.3383
		กระทรวงการต่างประเทศ	.5056*	.18146	.006	.2057	.8055
		สำนักข่าวกรองฯ	.1012	.16056	.529	-.1641	.3665
		สำนักงาน ก.พ.ร.	.0074	.18457	.968	-.2975	.3124
		สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง	.3458*	.16787	.041	.0684	.6232

Dependent Variable	(I) ส่วนราชการ	(J) ส่วนราชการ	Mean Difference (I–J)	Std. Error	Sig.	90% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
	กระทรวงการต่างประเทศ	กรมตรวจบัญชีสหกรณ์	-.3229*	.15787	.042	-.5838	-.0620
		กรมประชาสัมพันธ์	-.2730*	.16165	.093	-.5401	-.0059
		กรมพินิจฯ	-.4544*	.18348	.014	-.7576	-.1512
		กรมสรรพสามิต	-.5056*	.18146	.006	-.8055	-.2057
		สำนักข่าวกรองฯ	-.4044*	.17101	.019	-.6870	-.1218
		สำนักงาน ก.พ.ร.	-.4982*	.19373	.011	-.8183	-.1780
		สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง	-.1598	.17790	.370	-.4538	.1341
	สำนักข่าวกรองฯ	กรมตรวจบัญชีสหกรณ์	.0815	.13332	.542	-.1388	.3018
		กรมประชาสัมพันธ์	.1314	.13777	.341	-.0962	.3591
		กรมพินิจฯ	-.0500	.16284	.759	-.3191	.2191
		กรมสรรพสามิต	-.1012	.16056	.529	-.3665	.1641
		กระทรวงการต่างประเทศ	.4044*	.17101	.019	.1218	.6870
		สำนักงาน ก.พ.ร.	-.0938	.17431	.591	-.3818	.1943
		สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง	.2446	.15652	.120	-.0141	.5032
	สำนักงาน ก.พ.ร.	กรมตรวจบัญชีสหกรณ์	.1753	.16143	.279	-.0915	.4420
		กรมประชาสัมพันธ์	.2252	.16513	.174	-.0477	.4980
		กรมพินิจฯ	.0438	.18656	.815	-.2645	.3520
		กรมสรรพสามิต	-.0074	.18457	.968	-.3124	.2975
		กระทรวงการต่างประเทศ	.4982*	.19373	.011	.1780	.8183
		สำนักข่าวกรองฯ	.0938	.17431	.591	-.1943	.3818
		สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง	.3383*	.18107	.063	.0391	.6375
	สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง	กรมตรวจบัญชีสหกรณ์	-.1630	.14204	.252	-.3978	.0717
		กรมประชาสัมพันธ์	-.1132	.14623	.440	-.3548	.1285
		กรมพินิจฯ	-.2946*	.17005	.085	-.5756	-.0136
		กรมสรรพสามิต	-.3458*	.16787	.041	-.6232	-.0684
		กระทรวงการต่างประเทศ	.1598	.17790	.370	-.1341	.4538
		สำนักข่าวกรองฯ	-.2446	.15652	.120	-.5032	.0141
		สำนักงาน ก.พ.ร.	-.3383*	.18107	.063	-.6375	-.0391

* The mean difference is significant at the .10 level.

สมมติฐานที่ 2.7 : ข้าราชการและลูกจ้างประจำที่ปฏิบัติงานในส่วนราชการที่แตกต่างกันมีทัศนคติในด้านแรงจูงใจในการทำงานเพิ่มขึ้นหลังการจัดสรรเงินรางวัลไม่แตกต่างกัน

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
MOTIVE	Between Groups	2.976	7	.425	1.310	.247
	Within Groups	69.146	213	.325		
	Total	72.123	220			

โดยที่	OBJECT	หมายถึง	มุมมองของบุคลากรในด้านการบรรลุวัตถุประสงค์โดยรวมของการจัดสรรเงินรางวัล
	EFF	หมายถึง	มุมมองของบุคลากรในด้านประสิทธิภาพ (บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานดีขึ้น ผลผลิต/การให้บริการของหน่วยงานมีคุณภาพสูงขึ้น)
	FAIR	หมายถึง	มุมมองของบุคลากรในด้านความยุติธรรมในการจัดสรรเงินรางวัลของระดับหน่วยงานและบุคคล
	CLEAR	หมายถึง	บุคลากรมีความเข้าใจในหลักเกณฑ์ วิธีการ และขั้นตอนการจัดสรรเงินรางวัลว่าชัดเจนโปร่งใส
	RECOG	หมายถึง	บุคลากรมีความเข้าใจและตระหนักในความเป็นเครื่องมือจูงใจของแผนการจัดสรรเงินรางวัล
	KNOW	หมายถึง	บุคลากรมีความเข้าใจในแผนการจัดสรรเงินรางวัล
	MOTIVE	หมายถึง	บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงานเพิ่มขึ้นหลังการจัดสรรเงินรางวัล