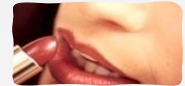




ระบบการให้สิ่งจูงใจ

ประเด็นที่จะศึกษา

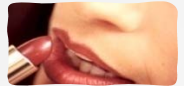


- ความหมายของแรงจูงใจ(Definition of motive)
- แนวคิดเกี่ยวกับการจูงใจ
- ระบบการให้สิ่งจูงใจในภาครัฐไทย
- สิ่งจูงใจใหม่ที่น่าสนใจในภาครัฐไทย
- กระแสใหม่ในการให้สิ่งจูงใจ : Gain sharing

ทำไมต้องใช้วิธีการจูงใจ

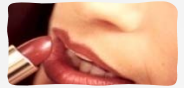


- องค์กรต่างๆ ในปัจจุบันมีการปรับใช้วิธีการจูงใจเพื่อจูงใจให้บุคลากรทำงานมากขึ้น เนื่องจากแนวทางการทำงานที่เน้นการควบคุมไม่ก่อให้เกิดประสิทธิผลต่อการเพิ่มผลผลิตและความสามารถในการแข่งขัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรที่มี “ความพึงพอใจของลูกค้า” เป็นเป้าหมายสำคัญ องค์กรภาครัฐซึ่งเป็นองค์กรที่มีลักษณะงานส่วนใหญ่เป็นงานบริการประชาชน จึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องปรับระบบการทำงาน เพื่อให้บริการประชาชนได้ดียิ่งขึ้น

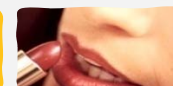


ทำไมต้องใช้วิธีการจูงใจ

- การจูงใจในองค์กรจัดเป็นเครื่องมือหนึ่งของผู้บริหารที่ใช้จัดการองค์กรเพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนางาน บุคลากร และองค์กร ทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย โน้มน้าวให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งเป็นการแสดงการตอบแทนแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานได้ดีต่อองค์กร การจูงใจจึงเป็นศาสตร์และศิลป์ที่ผู้เกี่ยวข้องกับการจูงใจควรรู้จักศึกษาและนำไปปฏิบัติในองค์กรต่อไป

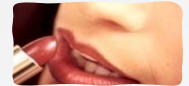


ความหมายของแรงจูงใจ(Definition of motive)



- แรงจูงใจ (motive) เป็นคำที่ได้ความหมายมาจากคำภาษาละตินที่ว่า movere ซึ่งหมายถึง "เคลื่อนไหว (move) "
 - แรงจูงใจ หมายถึง "บางสิ่งบางอย่างที่อยู่ภายในตัวของบุคคลที่มีผลทำให้บุคคลต้องกระทำ หรือเคลื่อนไหว หรือมี พฤติกรรม ในลักษณะที่มีเป้าหมาย" (Walters.1978 :218) กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ แรงจูงใจเป็น เหตุผล ของการกระทำ นั้นเอง
 - แรงจูงใจ หมายถึง "สถานะที่อยู่ภายในตัวที่เป็นพลัง ทำให้ร่างกายมีการเคลื่อนไหว ไปในทิศทางที่มีเป้าหมาย ที่ได้เลือกไว้แล้ว ซึ่งมักจะเป็นเป้าหมายที่มีอยู่นภาวะสิ่งแวดล้อม" (Loundon and Bitta.1988:368)

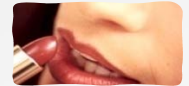
คำสำคัญ



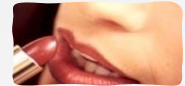
- มนุษย์ทุกคนมีความแตกต่างกัน และต้องการการจูงใจที่ไม่เหมือนกัน
- “คนส่วนมากจะทำในสิ่งที่ตนเองต้องการจะทำ หรือถูกโน้มน้าวให้ทำเท่านั้น”

องค์ประกอบที่สำคัญของแรงจูงใจ

- เป็นกลไกที่ไปกระตุ้นพลังของร่างกายให้เกิดการกระทำ
- เป็นแรงบังคับให้กับพลังของร่างกายที่จะกระทำอย่างมีทิศทาง

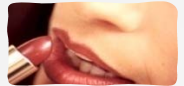


ความหมายของการจูงใจ(Definition of motivation)



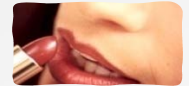
- การจูงใจ (motivation) เป็นเงื่อนไขของการได้รับการกระตุ้นโดยมีการให้ความหมาย
 - การจูงใจ หมายถึง "แรงขับเคลื่อนที่อยู่ภายในของบุคคลที่กระตุ้นให้บุคคลมีการกระทำ" (Schiffman and Kanuk. 1991:69)
 - การจูงใจ เป็นภาวะภายในของบุคคล ที่ถูกกระตุ้นให้กระทำพฤติกรรมอย่างมีทิศทางและต่อเนื่อง (แอนนิต้า อี วูลฟอล์ค Anita E. Woolfolk 1995)
 - การจูงใจเป็นภาวะในการเพิ่มพฤติกรรม การกระทำหรือกิจกรรมของบุคคล โดยบุคคลจูงใจ กระทำพฤติกรรม นั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ ต้องการ (ไมเคิล ดอมแจน Domjan 1996)

ความหมายของการจูงใจ(Definition of motivation)



- การจูงใจ เป็นกระบวนการที่บุคคลถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าโดยจงใจ ให้กระทำหรือดิ้นรนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์บางอย่าง ซึ่งจะเห็นได้ว่า พฤติกรรมที่เกิดจากการจูงใจ เป็นพฤติกรรมที่มีใช้ เป็นเพียงการตอบสนองสิ่งเร้าปกติธรรมดา แต่ต้องเป็นพฤติกรรมที่มีความเข้มข้น มีทิศทางจริงจัง มีเป้าหมายชัดเจนว่าต้องการไปสู่จุดใด และพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเป็นผลสืบเนื่องมาจากแรงผลักดัน หรือ แรงกระตุ้น ที่เรียกว่า แรงจูงใจ ด้วย

แนวคิดเกี่ยวกับการจูงใจ

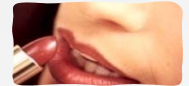


- ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับผลการปฏิบัติงานสามารถแสดงได้ ดังสมการ

$$\text{ผลงาน} = \text{ค่าคงที่ใดๆ} * (\text{ความสามารถ}) * (\text{แรงจูงใจ})$$

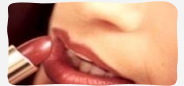
แนวคิดเกี่ยวกับการจูงใจ

- กลุ่มทฤษฎีที่เน้นการสร้างความปลอดภัย
- กลุ่มทฤษฎีเน้นกระบวนการสร้างการจูงใจ

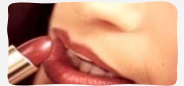


กลุ่มทฤษฎีที่เน้นการสร้างความปลอดภัย

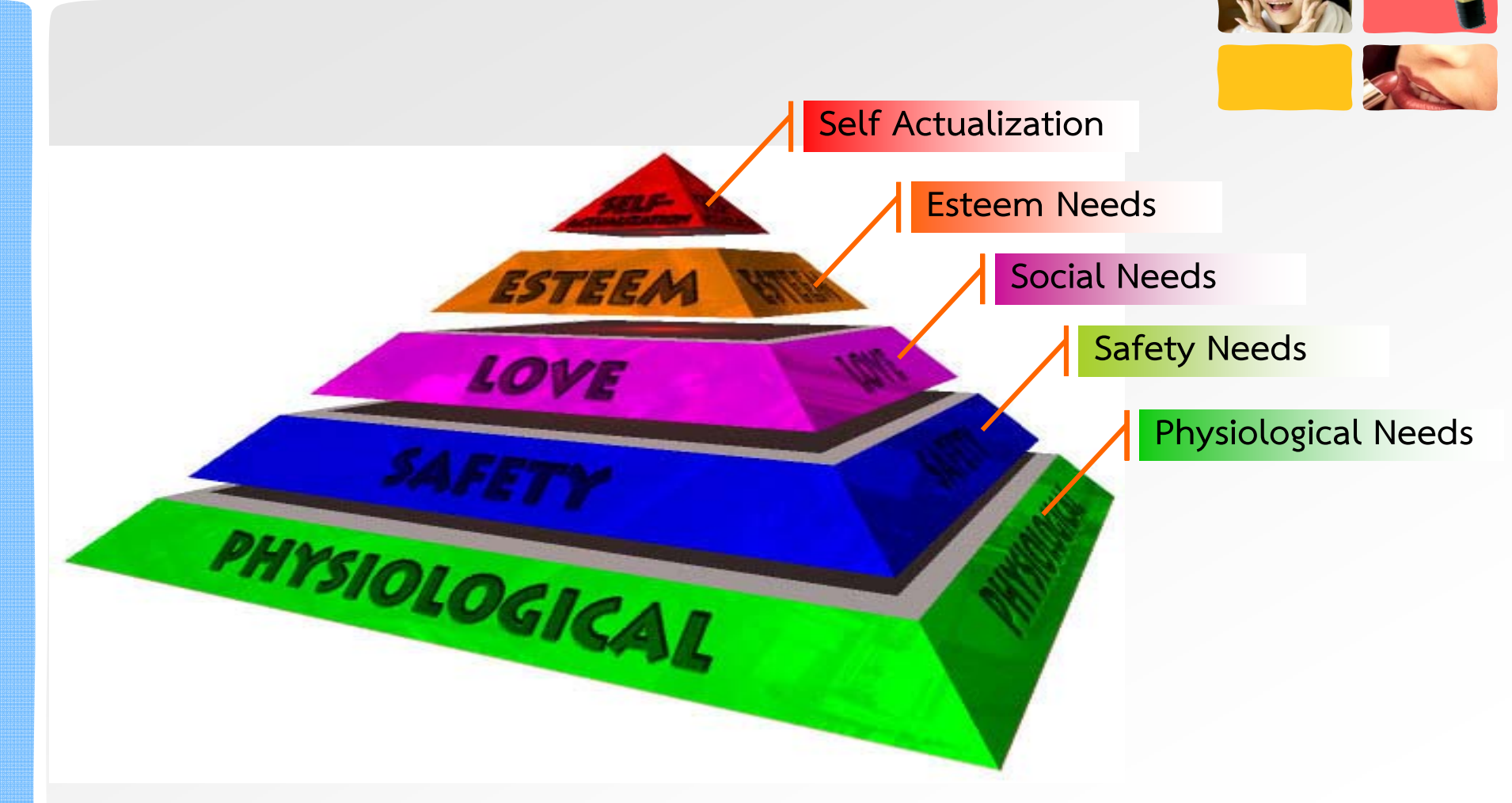
- แนวคิดของ Abraham H. Maslow
- แนวคิด เฟรดเดอริก เฮอ์ชเบิร์ก (Frederick Herzberg)
- แนวคิด Douglas McGregor
- แนวคิดเดวิด แมคเคลแลนด์



แนวคิดของ Abraham H. Maslow



- ทฤษฎีลำดับชั้นของความต้องการ
- อธิบายได้ว่าเมื่อความต้องการนั้นได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการของมนุษย์ก็จะเลื่อนขึ้นไปอีกเป็นชั้นๆ



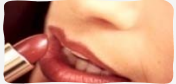
Self Actualization

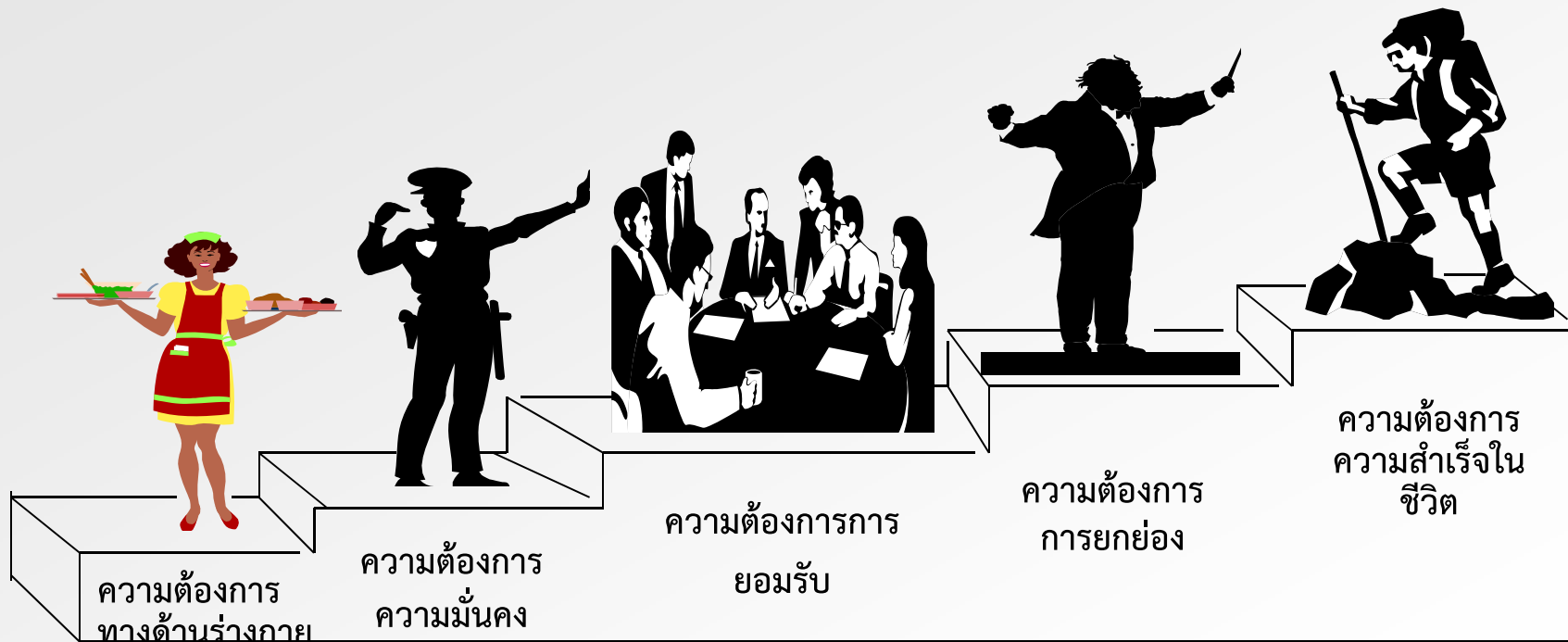
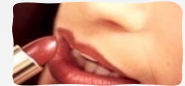
Esteem Needs

Social Needs

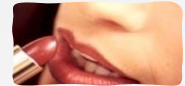
Safety Needs

Physiological Needs



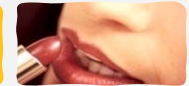


แนวคิด เฟรดเดอริก เฮอ์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg)



- ทฤษฎีปัจจัยจูงใจ
- ทฤษฎีนี้อธิบายปัจจัยในการจูงใจแก่บุคคล
 - ปัจจัยรักษา หรือปัจจัยสุขอนามัย เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลในการสร้างความไม่พึงพอใจในการทำงาน
 - ปัจจัยการจูงใจ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้าง แรงจูงใจและสร้างความพึงพอใจในการทำงาน



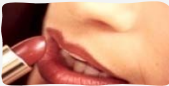
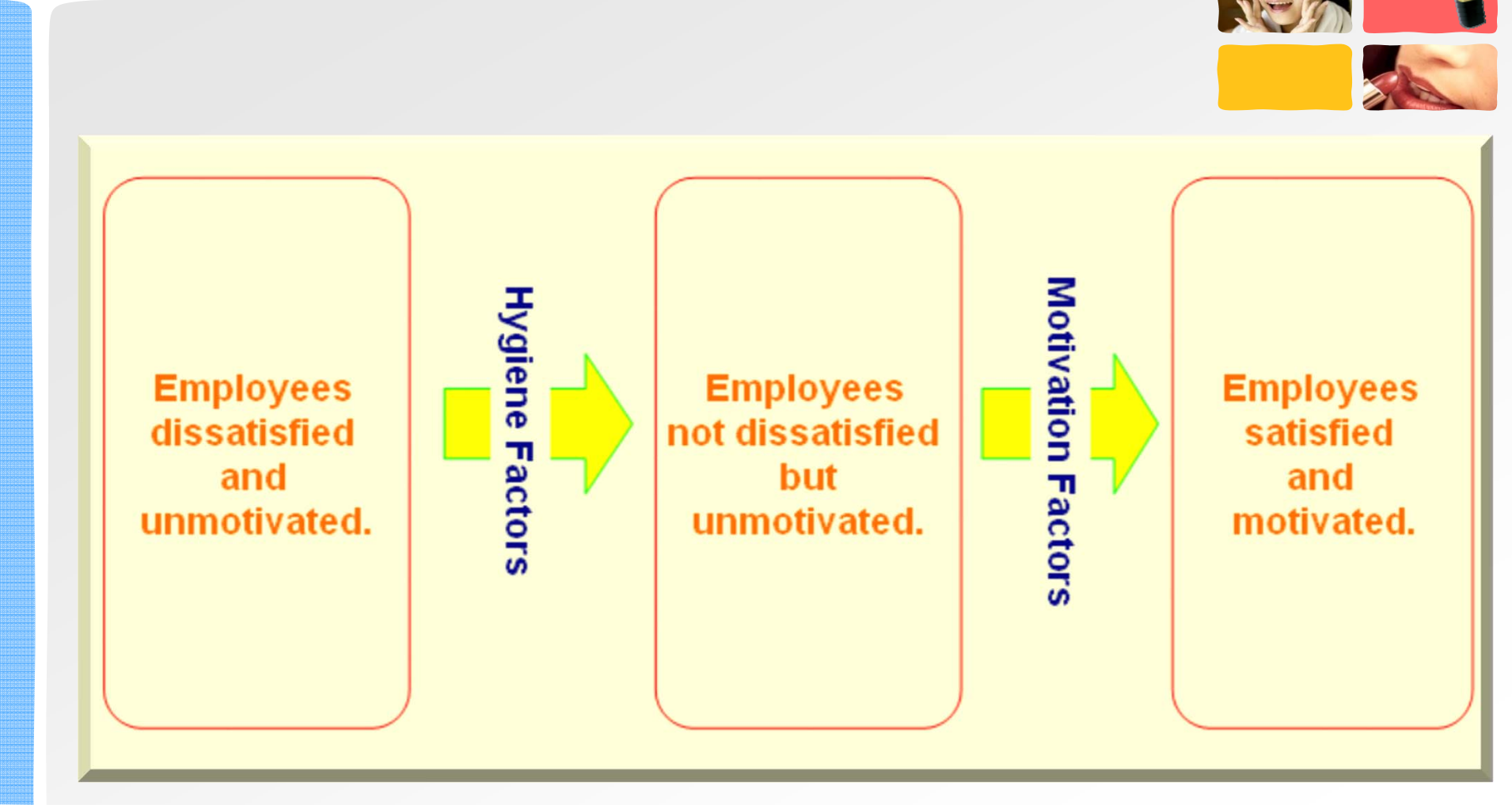


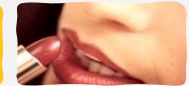
ปัจจัยสุขอนามัย (hygiene factors)	ปัจจัยจูงใจ (motivator)
นโยบายและการบริหาร การบังคับบัญชา สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เงิน สถานภาพ ความมั่นคง	ความสำเร็จ การยอมรับ งาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า

ระดับสูง
ความไม่พึงพอใจ



ระดับสูง
ความพึงพอใจ





ถูกจ้าง
ความไม่พึงพอใจ

+

เฉื่อยชา
ไม่มีแรงจูงใจ
ในการทำงาน

ปัจจัย
สุขอนามัย

ถูกจ้าง
ไม่มี
ความไม่พึงพอใจ

+

เฉื่อยชา
ไม่มีแรงจูงใจ
ในการทำงาน

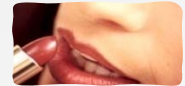
ปัจจัยจูงใจ

ถูกจ้าง
ไม่มี
ความไม่พึงพอใจ

+

กระตือรือร้น
มีแรงจูงใจในการ
ทำงาน

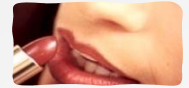
คำอธิบายแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg



หลักการของทฤษฎี

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมของมนุษย์มี 2 ปัจจัย คือ

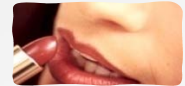
- ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่องค์การต้องมี หากไม่มีจะทำให้เกิดความไม่พอใจกับลูกจ้าง ได้แก่ เงินเดือน การควบคุมบังคับบัญชา สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความมั่นคงในการทำงาน หากขาดไปลูกจ้างอาจทิ้งงาน
- ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดการจูงใจในการทำงานอย่างแท้จริง ได้แก่ การรับผิดชอบงานสำคัญ การได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การยอมรับนับถือ



จากทฤษฎี การจูงใจ (Motivation Theory) เชื่อว่า

1. มนุษย์ย่อมมีความต้องการเหมือนกัน กั้นตราบใดที่ไม่สามารถตอบสนองความต้องการได้แล้ว ก็จะเกิดปัญหาความต้องการอยู่เรื่อยไป แต่ถ้าความต้องการได้รับความตอบสนอง ก็จะเลิกสนใจ
2. มนุษย์ตอบสนองความต้องการแตกต่างกันทางด้านปริมาณ ความต้องการระดับต่ำค่อนข้างมีขอบเขตจำกัด แต่ความต้องการระดับสูงมักจะไม่มีการจำกัด

แนวคิด Douglas McGregor



- แบ่งพฤติกรรมของบุคคลออกเป็น 2 ด้านที่แตกต่างกัน หรือที่รู้จักกันในนามของทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y

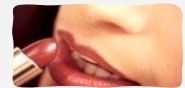
ทฤษฎี X	ทฤษฎี Y
คนไม่ชอบทำงานและหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ	เต็มใจทำงาน
คนไม่ทะเยอทะยาน ขาดความกระตือรือร้นและไม่คิดริเริ่ม ชอบการสั่ง	มีความรับผิดชอบ
คนเห็นแก่ตนเองมากกว่าองค์การขาดความรับผิดชอบ	สามารถบังคับบัญชาได้ ควบคุมได้ ริเริ่มสร้างสรรค์ ถ้าได้รับการจูงใจอย่างถูกต้อง
ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง	ยอมรับ+มีศักยภาพพัฒนาตนเอง
คนมักโง่ และหลอกง่าย	

แนวคิดเดวิด แมคเคลเลนด

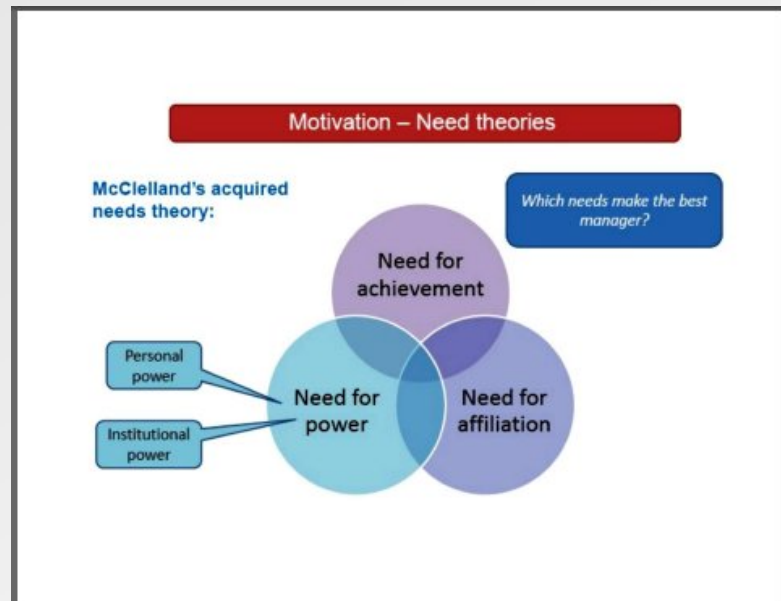
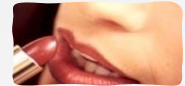
ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมคเคลเลนด

- เสนอแนวคิดไว้ว่า ในการทำงานนั้นมีแรงจูงใจหรือความต้องการ อยู่ 3 ประการ กล่าวคือ

ประการแรก ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ (Achievement) หมายถึง พลังผลักดันที่ต้องการแสดงออกถึงความดีเด่น ความต้องการที่จะทำอะไรให้สำเร็จได้ดีกว่าคนอื่นหรือดีกว่ามาตรฐานทั่วไป ความมุ่งมั่นพยายามต่อสู้ฟันฝ่า เพื่อความสำเร็จ คนที่มีความต้องการแบบนี้เป็นคนที่ยืดหยุ่นจะทำอะไรให้ได้ดีกว่าคนอื่นเป็นคนที่ถือว่างานเป็นเรื่องที่ท้าทายและเป็นคนที่รับผิดชอบต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวต่องานของตน

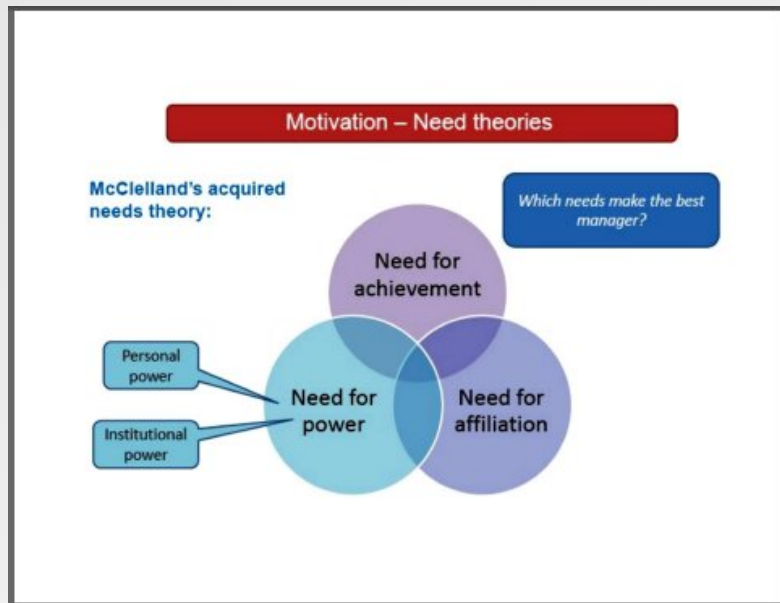
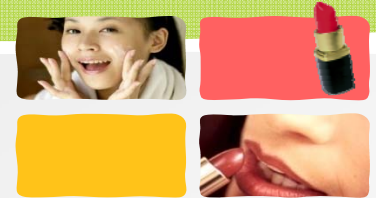


แนวคิดเดวิด แมคเคลเลนด์



ประการที่สอง ความต้องการที่จะมีอำนาจ (Power) หมายถึง ความต้องการที่จะมีอิทธิพลและเข้าไปควบคุมกำกับคนอื่นให้กระทำตามที่ตนต้องการ คนพวกนี้ชอบทำตัวเป็นคนคุมเกม ชอบมีอำนาจชอบศักดิ์ศรีมากกว่าที่จะให้ความสำคัญต่อการทำงานที่ดี และชอบทำงานในลักษณะที่แข่งขันกับคนอื่น

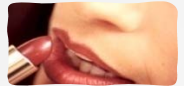
แนวคิดเดวิด แมคเคลเลนด



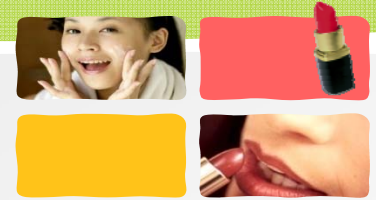
ประการที่สาม ความต้องการที่ผูกพัน (Affiliation) หมายถึง ความต้องการที่จะให้คนอื่นชอบและเป็นมิตร คนพวกนี้ต้องการบรรยากาศการทำงานแบบต่างฝ่ายต่างเข้าใจกันและร่วมมือกันทำงาน ซึ่งโดยสรุปแล้ว คนที่มีความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูง จะประสบความสำเร็จถ้าได้บริหารกิจการของตนเอง หรือได้บริหารงานหน่วยงานอิสระภายในองค์กรขนาดใหญ่ แต่คนเหล่านี้ ไม่จำเป็นจะต้องเป็นนักบริหารที่ดีสำหรับองค์กรขนาดใหญ่เสมอไป นอกจากนี้ นักวิชาการบางท่านเชื่อว่า คนที่มีความต้องการอยากมีอำนาจ และมีความต้องการที่จะผูกพันน้อยจะเป็นคนที่เป็่นนักบริหารที่ดี

กลุ่มทฤษฎีที่เน้นกระบวนการสร้างการจูงใจ

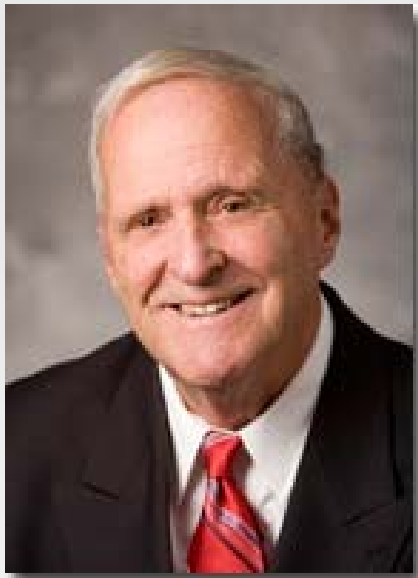
- แนวคิดของ Victor H. Vroom
- แนวคิด Stacy J. Adams



แนวคิด Victor H. Vroom



ทฤษฎีความคาดหวัง(Expectancy Theory)



- ก่อนที่มนุษย์จะได้รับการจูงใจให้กระทำสิ่งใด เขาจะต้องพิจารณา ก่อนว่า ความสามารถและความพยายามของเขาจะทำให้ได้ผลตามที่ พึงปรารถนาหรือไม่



A= Effort performance linkage

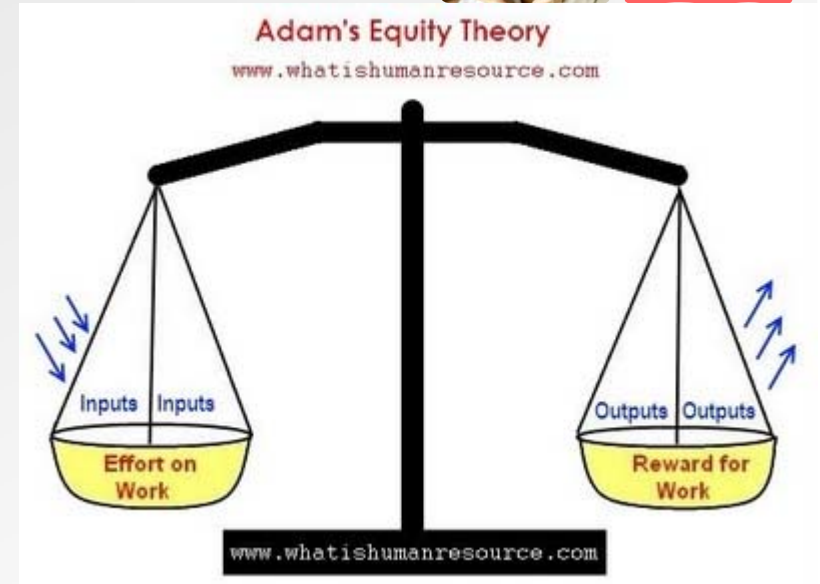
B= Performance reward linkage

C= Attractiveness

แนวคิด Stacy J. Adams

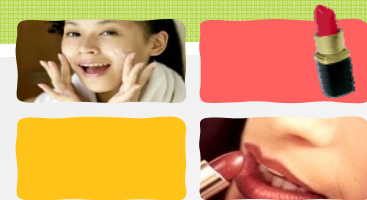
ทฤษฎีความเสมอภาค Equity Theory

ทฤษฎีนี้ พิจารณาองค์ประกอบของสิ่งที่นำเข้า (inputs) กับผลลัพธ์ (outputs) ของบุคคล เปรียบเทียบกับความเสมอภาค และเน้นศึกษาแรงจูงใจที่แสดงออกจากรมิติต่างกัน (เรื่องความพึงพอใจ) และพฤติกรรม (เรื่องการปฏิบัติงาน)



ผลตอบแทนที่ตนได้จากองค์การ = ผลตอบแทนที่ผู้อื่นได้จากองค์การ
สิ่งที่ตนได้ทุ่มเทให้กับองค์การ สิ่งที่ผู้อื่นได้ทุ่มเทให้กับองค์การ

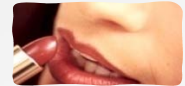
ระบบการให้สิ่งจูงใจในภาครัฐไทย



1. ค่าตอบแทน

- ค่าตอบแทนจากการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ปกติ ได้แก่ เงินที่ภาครัฐตอบแทนให้เพื่อเป็นการตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย หรือตราสัญญาจ้างที่ได้ตกลงไว้ ได้แก่ เงินเดือน (Basic Salary) หรือ ค่าจ้าง(Wage)
- ค่าตอบแทนจากการปฏิบัติงานนอกเหนือจากภาระหน้าที่ปกติ ได้แก่ เบี้ยประชุมกรรมการ เงินตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ เงินค่าสมนาคุณวิทยากร ค่าสอนพิเศษ
- ค่าตอบแทนจากการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ปกติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ เงินรางวัลประจำปี โบนัส

ระบบการให้สิ่งจูงใจในภาครัฐไทย



2. สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

- เครื่องบงบอกฐานะทางสังคม

ภาครัฐยังคงมี “ยศ” ให้กับข้าราชการบางประเภท และแม้บุคลากรภาครัฐประเภทอื่นไม่มียศ แต่ชื่อตำแหน่งของภาครัฐที่ต่อท้ายด้วยชื่อขององค์การภาครัฐอันเป็นที่รู้จักโดยทั่วไป

- การประกาศเกียรติคุณ สดุดี

- ความมั่นคงในอาชีพ และการดำรงชีวิต

- ความก้าวหน้าและโอกาสในการพัฒนาตนเอง

ระบบการให้สิ่งจูงใจในภาครัฐไทย

2. สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

- สวัสดิการที่เป็นตัวเงิน

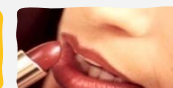
ระบบราชการไทยให้ความสำคัญกับสวัสดิการประเภทนี้มากที่สุด โดยจัดให้ครอบคลุมไปถึงครอบครัวของบุคลากร(บิดา มารดา คู่สมรส และบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ) ทั้งในด้านสุขภาพ การศึกษา และที่อยู่อาศัย ในขณะที่ยังดำรงสภาพเป็นบุคลากรภาครัฐ และยังมีบำเหน็จบำนาญในกรณีที่พ้นหน้าที่แล้ว

- สวัสดิการที่ไม่เป็นตัวเงิน

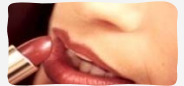
ได้แก่ การลา บ้านพักทางราชการ เงินกู้เพื่อเคหสงเคราะห์ ฌาปนกิจสงเคราะห์

- ค่าใช้จ่ายในการดำรงชีพในการปฏิบัติหน้าที่ซึ่งเกิดขึ้นเนื่องจากการปฏิบัติงานนอกสถานที่หรือภูมิลำเนา (Cost of living allowance : COLA)

ได้แก่ ค่ายานพาหนะ ค่าที่พัก และเบี้ยเลี้ยง

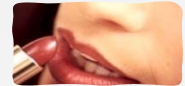


สิ่งจูงใจใหม่ที่น่าสนใจในภาครัฐไทย



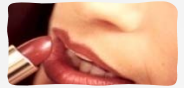
- นอกเหนือจากสิ่งจูงใจต่างๆ ที่กล่าวแล้ว ภาครัฐไทยได้สร้างสิ่งจูงใจใหม่เรียกว่า เงินรางวัลประจำปี ขึ้นเมื่อปี พ.ศ.2544 เพื่อกระตุ้นให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของงานราชการ ภายใต้หลักการของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ สาธารณสุขของสิ่งจูงใจใหม่ที่เรียกว่า เงินรางวัลประจำปีที่สำนักงาน ก.พ. สรุปและนำเสนอไว้มีดังนี้
 - แนวทางการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
 - หลักการให้ค่าตอบแทนตามผลสัมฤทธิ์
 - หลักการให้เงินรางวัลประจำปี
 - แนวทางการให้เงินรางวัลประจำปีเพื่อตอบแทนผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล
 - กรอบการวัดและประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ
 - หลักเกณฑ์ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผู้จะได้รับเงินรางวัลประจำปี

แนวทางการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์



1. ทุกส่วนราชการต้องกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย การดำเนินการดัชนีชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของงาน อย่างเป็นธรรม และวิธีการวัดผลสัมฤทธิ์ ตลอดจนข้อตกลงผลงานไว้ล่วงหน้า เพื่อใช้ประเมิน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของส่วนราชการ
2. การจัดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ดัชนีชี้วัดและวิธีการวัด ตลอดจนข้อตกลงผลงาน ต้องจัดทำทุกระดับลดหลั่นกันลงมาจากระดับกระทรวง ทบวง กรม สำนัก กอง ฝ่าย งาน และระดับบุคคล

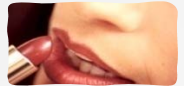
หลักการให้ค่าตอบแทนตามผลสัมฤทธิ์



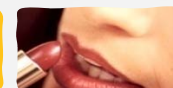
1. จ่ายให้กับ “งานที่เกิดผลดี” หรือ “งานที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น” ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ต้องใช้สติปัญญามากขึ้น
2. จ่ายตามผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยมีผู้มีผลงานและผลสำเร็จเท่านั้นที่จะได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือน
3. จ่ายเมื่อผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงานเสร็จสิ้น โดยเลื่อนเงินเดือนปีละ 2 ครั้ง
4. ตอบแทนผู้สร้างผลงานดีเด่นอย่างสม่ำเสมอโดยให้ “เงินรางวัลประจำปี”

หลักการให้เงินรางวัลประจำปี

1. ไม่เกิน 1 เท่าของเงินเดือน
2. มีผลบ่งบอกความสำเร็จจากการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานอย่างเป็นรูปธรรมตามดัชนีวัดผลสัมฤทธิ์ของงานที่กำหนดไว้
3. ผู้ที่ได้เงินรางวัลประจำปีต้องเลื่อนเงินเดือนรอบแรกและรอบสองรวมกันไม่น้อยกว่า 1.5 ชั้น

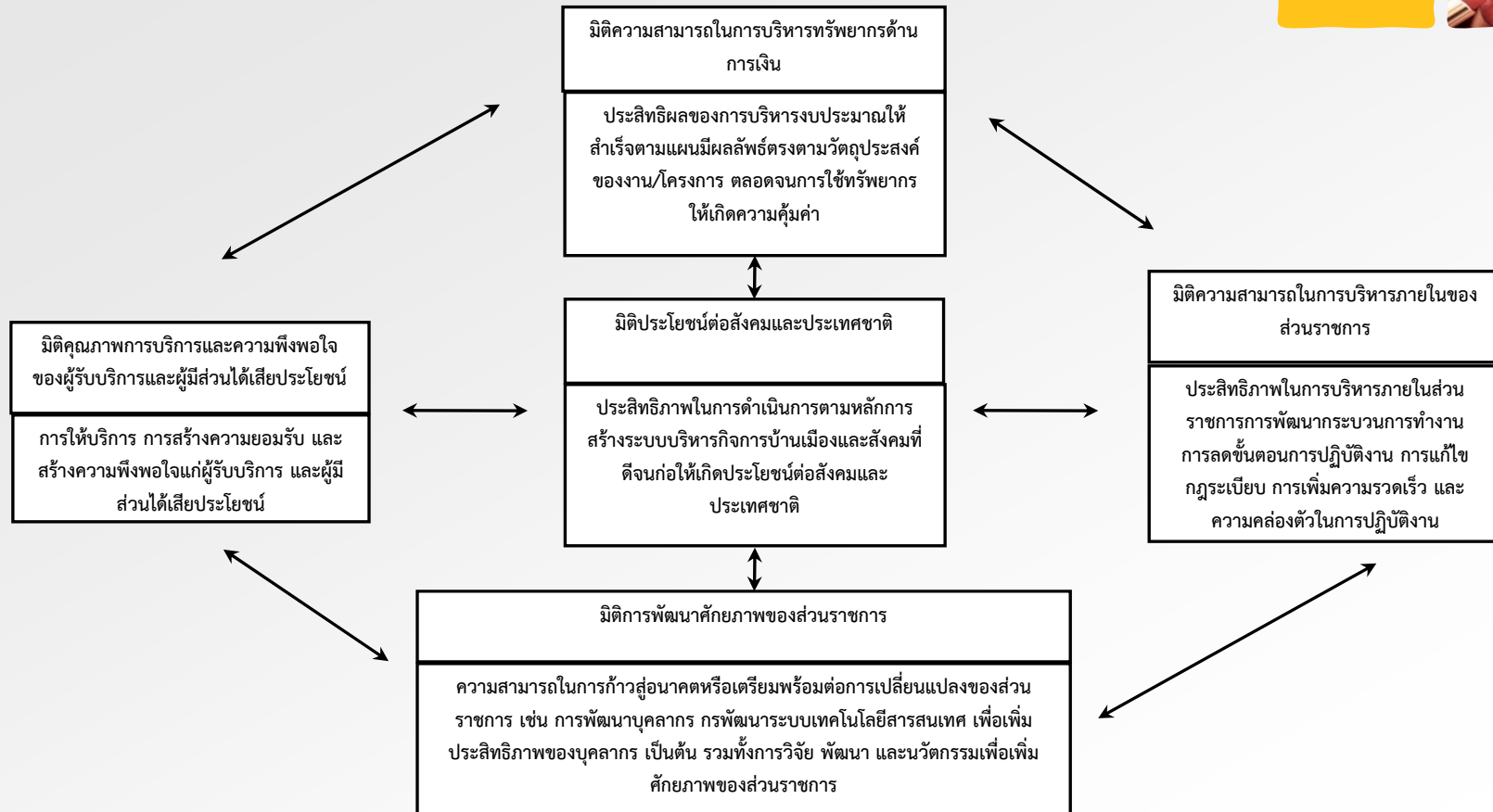
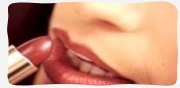


แนวทางการให้เงินรางวัลประจำปีเพื่อตอบแทนผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

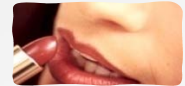


1. ส่วนราชการจัดทำข้อตกลงผลงานเพื่อขอรับโควตาโดยระบุเป้าหมายการทำงานที่เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน (performance agreement)
2. ให้มีคณะกรรมการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานราชการ เพื่อพิจารณาข้อเสนอแนะและจัดกรอบโควตารางวัล
3. ส่วนราชการจัดสรรรางวัลให้กับข้าราชการที่มีผลงานสำเร็จเป็นรูปธรรม ภายใต้เงื่อนไขต้องเป็นผู้ได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนในรอบแรก (1 เมษายน) และรอบสอง (1 ตุลาคม) รวมกันไม่น้อยกว่า 1.5 ขั้น
4. ให้คณะกรรมการตรวจสอบระดับกระทรวง ตรวจสอบ ติดตามการเลื่อนขั้นเงินเดือนและการให้รางวัลให้เกิดความเป็นธรรมและสอดคล้องกับหลักการที่กำหนด

กรอบการวัดและประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ



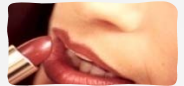
หลักเกณฑ์ในส่วนที่เกี่ยวกับผู้จะได้รับเงินรางวัลประจำปี



ในส่วนที่เกี่ยวกับผู้ที่จะได้รับเงินรางวัลประจำปีให้กับผู้ที่ได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ในรอบแรก (1 เมษายน) และรอบสอง (1 ตุลาคม) รวมกันไม่น้อยกว่า 1.5 ชั้น และอยู่ในหลักเกณฑ์ประการใด ประการหนึ่งหรือหลายประการดังต่อไปนี้

1. ปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้ผลดี มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล อันก่อให้เกิดประโยชน์และผลดี
2. ปฏิบัติงานโดยมีความคิดริเริ่มในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรือได้ปรับปรุงขั้นตอนการทำงานหรือสร้างสรรค์เพื่อทำให้งานราชการเกิดประโยชน์ยิ่งขึ้นกว่าเดิม
3. ปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่มีสถานการณ์ตรากตรำเสี่ยงอันตราย หรือ มีการต่อสู้ที่เสี่ยงต่อความปลอดภัยของชีวิต
4. ปฏิบัติงานที่มีภาระหน้าที่หนักเกินกว่าระดับตำแหน่งจนเกิดประโยชน์ต่อทางราชการ และปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ของตนเป็นผลดีด้วย
5. ปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่ด้วยความตรากตรำเหน็ดเหนื่อยยาก ลำบาก และงานนั้นได้ผลดี เป็นประโยชน์ต่อทางราชการและสังคม
6. ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายในกระทำกิจการอย่างใดอย่างหนึ่งจนสำเร็จเป็นผลดีแก่ประเทศชาติ

กระแสใหม่ในการให้สิ่งจูงใจ : Gain sharing



ไมเคิล อาร์มสตรอง ได้กล่าวไว้ว่า

Gain sharing หมายถึง แผนการจ่ายค่าตอบแทน หรือโบนัสที่มีพื้นฐานบนการคำนวณจากสูตรที่กำหนดขึ้น ลูกจ้าง หรือพนักงาน จะได้รับการปันผลจากศักยภาพของบริษัทที่พัฒนาขึ้น สูตรที่กล่าวถึงนั้นเกิดจากการกำหนดตัวชี้วัด และเป็นวิธีการจ่ายตาม ศักยภาพที่สัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีม โดยมีพื้นฐานบนการมีส่วนร่วม และการมอบอำนาจ

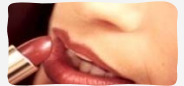
โบวี (Bowey) กล่าวว่า

การแบ่งปันผลประโยชน์ส่วนที่ ได้รับเพิ่ม (Gain sharing) คือ รูปแบบหนึ่งของการจ่ายค่าตอบแทน เป็นการทำงานในสถานการณ์ที่ ทั้งนายจ้างและลูกจ้างได้รับประโยชน์จากความสำเร็จในการทำงานร่วมกัน

แพทตันและเดเลย์ กล่าวว่า

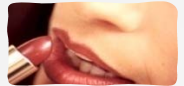
Gain sharing หมายถึง การจ่ายค่าตอบแทนตามความสามารถ เป็นการจัดการแบบมีส่วนร่วมและการปันกำไร เป็นวิธีการกระตุ้น และจูงใจลูกจ้างโดยใช้รางวัลภายในกลุ่มหรือองค์การเป็นเป้าหมาย Gain sharing เป็นการนำข้อดีของการจัดการแบบ “การบริหาร คุณภาพทั่วทั้งองค์การ” (total quality management : TQM) ที่เน้นการทำงานเป็นทีม และระบบการจูงใจ และการให้รางวัล แต่ละบุคคลมารวมกัน

จุดมุ่งหมายของ Gain sharing



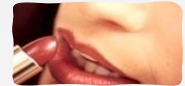
- โดยพื้นฐานแล้วจุดมุ่งหมายของ Gain sharing คือการพัฒนาศักยภาพขององค์กรโดยการสร้างให้บุคลากรได้รับการจูงใจหรือผูกพันตามสัญญา หากต้องการเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จขององค์กร จุดมุ่งหมายของ Gain sharing อาจแยกให้เห็นเป็นข้อๆ ดังนี้
 1. เพื่อสร้างและสื่อสารในศักยภาพและเป้าหมายของผลผลิตขององค์กร
 2. เพื่อสนับสนุนวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการวัดศักยภาพขององค์กร
 3. เพื่อเพิ่มการพัฒนาศักยภาพขององค์กร
 4. เป็นการสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดการเพื่อการพัฒนาวิธีการปฏิบัติงาน
 5. มุ่งเน้นการปันผลที่เกิดจากความสามารถบุคลากรที่สามารถพัฒนาได้

ลักษณะเฉพาะของ Gain sharing



1. ความรู้สึกเป็นเจ้าของ (ownership) ความสำเร็จของการจัดระบบการจูงใจแบบนี้ขึ้นอยู่กับ การสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ นั่นคือการสร้างให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของจะเท่ากับเป็นการเพิ่มเอกภาพ และการยอมรับ
2. การมีส่วนร่วมของบุคลากร (involvement) เพื่อเปิดโอกาสในการได้รับคำแนะนำ เพื่อการพัฒนาศักยภาพและมอบอำนาจให้กับบุคลากรในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติ
3. การสื่อสาร (communication) เนื่องจาก Gain sharing อยู่บนพื้นฐานของการวัดศักยภาพ เช่น การวัดมูลค่าเพิ่ม ดังนั้น องค์กรต้องแน่ใจว่าทุกๆ คนที่เกี่ยวข้องทราบที่กำลังเกิดอะไรขึ้น ทำไมจึงเกิด และจะแก้ไขอย่างไร กระบวนการสื่อสารในการให้สิ่งจูงใจในลักษณะนี้ จะมีการสื่อสารในลักษณะ 2 ทาง คือ จากฝ่ายบริหาร หรือฝ่ายจัดการสื่อสารข้อมูลให้บุคลากรทราบในขณะเดียวกันบุคลากรก็จะเสนอข้อมูล ข้อเสนอแนะในการพัฒนา กลับมาที่ฝ่ายบริหารขององค์กร

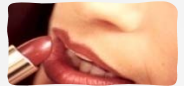
กระบวนการในการนำ Gain sharing ไปใช้



เพื่อให้ระบบการแบ่งปันผลประโยชน์ส่วนที่ได้รับเพิ่ม (Gainsharing) ประสบผลสำเร็จ กระบวนการในการนำไปปฏิบัติ ต้องเป็นกระบวนการที่ดีกล่าวคือ บุคลากรและฝ่ายบริหารจะต้องประชุมกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อทบทวนศักยภาพ และ แผนงานร่วมกัน ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพขององค์กรโดยรวม กระบวนการดังกล่าวประกอบด้วยองค์ประกอบ ที่สำคัญดังนี้ คือ

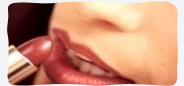
1. นโยบาย (policy) องค์กรต้องพิจารณาว่าประเด็นนโยบายหลักที่ใช้เป็นพื้นฐานในการออกแบบระบบการแบ่งปันคืออะไร และผู้บริหารระดับสูงจะต้องเตรียมทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อใช้ในการดำเนินการ
2. ฝ่ายบริหารต้องยอมรับหลักการของ Gainsharing เช่น การยอมรับเรื่องการเปิดเผยข้อมูลให้บุคลากรทราบ
3. การปรึกษาหารือ (consultation) การปรึกษาหารือเป็นสิ่งจำเป็นในการทำงานทุกๆ ระดับ ไม่ว่าจะเป็นการปรึกษาหารือกับผู้บริหาร คณะกรรมการบริหาร ผู้ถือหุ้น ผู้จัดการ ตัวแทนสหภาพ พนักงานหรือลูกจ้าง โดยมีจุดประสงค์เพื่อสร้างความเข้าใจ รับฟังความคิดเห็นชี้ให้เห็นประโยชน์ของการจ่ายค่าตอบแทนและการวางแผนร่วมกัน
4. การกำหนดตัวชี้วัดและปัจจัยที่จะพัฒนาความสามารถที่วัดได้ (tailor) รวมทั้งการกำหนดเป้าหมาย การพัฒนาสูตรการคำนวณ

กระบวนการในการนำ Gain sharing ไปใช้



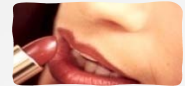
5. การฝึกอบรม (training) บุคลากรทุกระดับ โดยเฉพาะผู้บริหารระดับกลาง เช่น ผู้จัดการ ผู้ควบคุม ที่เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการในการพัฒนาความสามารถ เช่น การอบรมให้เข้าใจว่าระบบการจ่ายค่าตอบแทนทำงานอย่างไร ทักษะที่จำเป็นเพื่อให้ระบบนั้นประสบความสำเร็จคืออะไรรวมทั้งการพัฒนาศักยภาพ และทักษะอื่นๆ ที่จำเป็น
6. การนำไปปฏิบัติ (implementation) และการตรวจสอบถึงผลลัพธ์รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
7. วัฒนธรรมขององค์กรต้องสนับสนุนให้เกิดความไว้วางใจถึงผลลัพธ์รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
8. การอยู่ในบรรยากาศการทำงานที่วางใจกันระหว่างฝ่ายบริหารและบุคลากรระดับต่างๆ
9. การนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วย จะทำให้ระบบการจ่ายค่าตอบแทนในลักษณะนี้ทำงานได้ดี

ประโยชน์ที่จะได้รับจากระบบ Gain sharing



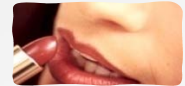
- การแบ่งปันผลประโยชน์ในส่วนที่ได้รับเพิ่ม เป็นการสนับสนุนให้บุคลากรในทุกๆ ระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง และการปฏิบัติตามแผนการแบ่งปันผลประโยชน์ เป็นการมอบอำนาจให้บุคลากรสามารถควบคุมเหนือการดำเนินการของตนเองเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันขององค์กร สนับสนุนการทำงานเป็นทีม และการสื่อสารแบบสองทาง สนับสนุนให้เกิดความไว้วางใจกันในการทำงาน และเป็นการสร้างสภาพแวดล้อมของการทำงานภายใต้ประโยชน์ที่จะได้รับร่วมกัน

ข้อควรระวังในการใช้ระบบ Gain sharing



- แม้ว่าการแบ่งปันผลประโยชน์ในส่วนที่ได้รับเพิ่ม จะเป็นที่ยอมรับ และใช้กันอย่างกว้างขวางในปัจจุบัน การนำไปใช้กับองค์การภาครัฐ มีข้อระวังดังต่อไปนี้
 1. เนื่องจากระบบการแบ่งปันผลประโยชน์แบบนี้อยู่บนพื้นฐานของการจ่ายค่าตอบแทนเป็นทีมด้วย ดังนั้นการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานและวัฒนธรรมการทำงานให้สอดคล้องกับการทำงานเป็นทีม จึงเป็นปัจจัยสำคัญของความสำเร็จ
 2. ระบบการแบ่งปันผลประโยชน์ในลักษณะนี้ มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของข้าราชการ หรือบุคลากรผู้ปฏิบัติ ในการเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายขององค์การค่อนข้างมาก การกำหนดสูตรในการคำนวณร่วมกันก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งสำคัญที่ทำให้โครงการได้รับการยอมรับและประสบความสำเร็จ

ข้อควรระวังในการใช้ระบบ Gain sharing



3. การแบ่งปันผลประโยชน์ระหว่างองค์การกับบุคลากรจากส่วนเพิ่มที่ได้จากการออมหรือการผลิตที่เพิ่มขึ้น เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องความรู้สึกของทุกคนที่เกี่ยวข้อง หากบุคลากรได้รับทราบกระบวนการบันทึกทางบัญชีตั้งแต่ต้นก็จะช่วยป้องกันความขัดแย้งในช่วงของการแบ่งปันผลประโยชน์ได้ และจะช่วยให้บุคลากรสนใจในสถานภาพทางการเงินขององค์การด้วย
4. หลังจากที่มีการแบ่งปันผลประโยชน์ส่วนเพิ่มในปีปัจจุบันแล้วการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานตลอดจนงบประมาณรายจ่ายของปีถัดไปควรมีกระบวนการหารือกับผู้ปฏิบัติงานด้วย เนื่องจากการปรับเปลี่ยนเป้าหมายจะมีผลต่อส่วนแบ่งที่ทุกๆ คนจะได้รับ

ข้อควรจำเกี่ยวกับการจูงใจ



- อย่าลืมนึกว่าคนทุกคน มีความแตกต่างกัน จึงต้องการการจูงใจที่ต่างกัน
- ใช้คนให้ถูกกับงาน
- ใช้เป้าหมายให้เป็นประโยชน์ โดยเป้าหมาย + เงินรางวัล/ สิ่งจูงใจ ต้องเป็นสิ่งที่ทำได้จริง มีส่วนผลักดันให้เกิดผลงานและสอดคล้องกับวิธีการประเมินผลงาน
- จัดสรรรางวัล/สิ่งจูงใจให้เหมาะสมตามผลงานและตัวบุคคล (Individualized rewards) รางวัลที่ให้ต้องมีความหมาย และแตกต่างกันตามระดับของผลงาน
- เชื่อมโยงการให้รางวัล/ การจัดสรรสิ่งจูงใจกับผลการปฏิบัติงาน เพราะเงินรางวัล/ สิ่งจูงใจ เป็น “ตัวเร่ง” หรือ เครื่องช่วย (Catalyst) ให้เกิดการเพิ่มผลิตภาพและการพัฒนาผลงาน โดยต้องไม่ก่อให้เกิดการแตกแยกในองค์กร แต่ช่วยเสริมให้เกิดการทำงานเป็นทีม
- ยึดหลักความโปร่งใส เป็นธรรม โดยหมั่นทบทวน ปรับปรุงระบบการจัดสรรสิ่งจูงใจ เป็นระยะ และสื่อสารให้รับรู้และเข้าใจอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร
- อย่าละเลยรางวัลที่เป็น “ตัวเงิน”