

ระบบการจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนในการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ (Multi Classification Scheme) กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ศิวสิทธิ์ สิริโรจน์บริรักษ์*

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง ระบบการจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนในการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ (Multi Classification Scheme) กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม 2) เพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล และ 3) เพื่อศึกษาทัศนคติต่อระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนในการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ (Multi Classification Scheme) ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ผลการวิจัย พบว่า 1) ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง 2) ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม พบว่า บุคลากรตำแหน่งประเภทบริหาร มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงสุด รองลงมาได้แก่ บุคลากรตำแหน่งอำนวยการ บุคลากรตำแหน่งวิชาการ และกลุ่มที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานต่ำที่สุดคือ บุคลากรตำแหน่งทั่วไป และ 3) ทัศนคติต่อระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนในการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ (Multi Classification Scheme) ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในภาพรวมบุคลากรมีทัศนคติต่อระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนในการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ ระดับปานกลางทุกข้อ โดยพบว่า ประเด็นในเรื่องการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากหน่วยงานยังคงมีปัญหาด้านการย้ายข้ามสายงาน และปัญหาเกี่ยวกับการประเมินเพื่อเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง อีกทั้งผลการวิจัยยังพบว่า บุคลากรต้องการให้หน่วยงานเปิดโอกาสให้แก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นในระหว่างปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มความกระตือรือร้นในการทำงานและเป็นการสร้างลักษณะการทำงานที่ท้าทายมากยิ่งขึ้น

คำสำคัญ : ระบบการจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนในการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ (Multi Classification Scheme) แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

* นักศึกษา หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

Abstract

The objectives of the research on Multi Classification Scheme and personnel motivation at work were to 1) study work motivation of personnel in the Office of the Permanent Secretary Ministry of Justice, 2) compare the work motivation of personnel in the Office of the Permanent Secretary Ministry of Justice classified by personal characteristics, and 3) study attitudes toward the Multi Classification Scheme which affected work motivation.

The research results were as follows; 1) Work motivation of the personnel in the Office of the Permanent Secretary Ministry of Justice in general was at the medium level. 2) As for the results of comparing the work motivation of personnel in the Office of the Permanent Secretary Ministry of Justice, the researcher found that personnel with the position of executive had the highest work motivation, followed by personnel with the position of director, personnel with academic positions, and personnel with general positions, respectively. 3) Attitudes toward the Multi Classification Scheme affected work motivation. In general, personnel's attitudes were at the medium level in every respect. Research results of attitudes reflected work motivation. The Mean of the issue on "Opening the opportunities for personnel to have work progress" was at the medium level, because the organization still faced the problems of change of position and the problems of evaluation for promotion. Moreover, the research results showed that personnel wanted the organization to allow them to solve problems to increase work enthusiasm and create more challenging work.

Keywords: Multi Classification Scheme, Motivation at work

บทนำ

ประเทศไทยได้นำระบบจำแนกตำแหน่งตามลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบ (Position Classification System) หรือที่เรียกโดยทั่วไปว่า "ระบบ พี.ซี." (P.C.) มาใช้ในการบริหารงานบุคคลสำหรับราชการพลเรือนไทยครั้งแรกในปี พ.ศ. 2518 แทนระบบตำแหน่งตามชั้นยศ (Rank Classification) ซึ่งเป็นระบบโครงสร้างตำแหน่งตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2497 โดยมีการเปลี่ยนแปลงสาระสำคัญของโครงสร้างตำแหน่งจากเดิมที่จัดตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญเป็น 5 ชั้น ประกอบด้วย ชั้นจัตวา ชั้นตรี ชั้นโท ชั้นเอก และชั้นพิเศษ ให้กลายมาเป็นการบริหารงานบุคคลที่เน้นความรับผิดชอบของตำแหน่งเป็นสำคัญ และกำหนดให้ใช้ระดับตำแหน่งเป็นมาตรฐานกลาง (Common Level) หรือระบบ "ซี" เป็นกรอบในการบริหารงานบุคคล โดยมีมาตรา 32 แห่งพระราชบัญญัติดังกล่าวที่ได้กำหนดให้จัดตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญออกเป็น 11 ระดับตาม

ลักษณะหน้าที่ ความรับผิดชอบ ปริมาณและคุณภาพของงาน (ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 92 วันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2518: 1-78)

ต่อมาในปี 2535 ได้มีการยกเลิกพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 และประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 แทนฉบับเดิม แต่ก็ได้เปลี่ยนแปลงแนวคิดการจำแนกตำแหน่งที่มุ่งเน้นการพัฒนาความชำนาญเฉพาะทาง (Specialization) การกำหนดตำแหน่งและค่าตอบแทน ตามระดับหน้าที่ ความรับผิดชอบและความยากง่ายของงานที่เป็นมาตรฐาน (Standardized) โดยมีโครงสร้างบัญชีอัตราเงินเดือนเพียงบัญชีเดียวที่ใช้กับทุกสายอาชีพ ซึ่งระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนที่ใช้งานมายาวนานยังได้ส่งสมปัญหาที่เกี่ยวข้อง และเชื่อมโยงกันไว้หลายประการ อาทิเช่น ปัญหาค่าตอบแทนภาครัฐที่ต่ำกว่าการจ้างงานในตลาดทำให้เกิดปัญหาการย้ายออกของข้าราชการไปยังหน่วยงานอื่น ๆ รวมถึงความก้าวหน้าในอาชีพที่ยังยึดอยู่กับโครงสร้างการบริหารลดหลั่นตามสายการบังคับบัญชาที่เน้นระบบอาวุโสมากกว่าขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของข้าราชการทำให้ไม่มีสิ่งดึงดูดใจให้ “คนดี คนเก่ง” อยู่ในระบบราชการได้ (เจษฎา ประกอบทรัพย์ และวลัยลักษณ์ เศรษฐ์, 2547: 39-40)

การปรับปรุงระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนใหม่ จึงเกิดขึ้นภายใต้แนวคิดที่จะทำให้ระบบการจำแนกตำแหน่งเป็นระบบ Multi Classification Scheme ซึ่งแบ่งประเภทตำแหน่งออกเป็นหลายประเภท หรือหลายแห่ง เพื่อแยกบัญชีเงินเดือนแต่ละประเภทออกจากกันทำให้เกิดความยืดหยุ่นในการปรับอัตราเงินเดือนให้สอดคล้องกับตลาดแรงงานและการบริหารผลงาน โดยอาศัยหลักการจ่ายค่าตอบแทนตาม “ผลงาน” (Performance Management) และ “สมรรถนะ” (Competency) ตามความรู้ความสามารถของข้าราชการแต่ละประเภท เพื่อให้เป็นกลไกที่มีประสิทธิภาพในการสรรหาพัฒนาและรักษากำลังคนที่มีคุณภาพไว้ ตลอดจนส่งเสริมให้ข้าราชการได้พัฒนาและใช้สมรรถนะอย่างเต็มความรู้ความสามารถโดยคำนึงถึงผลสัมฤทธิ์ของงาน จึงเป็นเหตุผลให้ยกเลิกพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 และนำพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 มาบังคับใช้แทนเมื่อวันที่ 26 มกราคม 2551 เป็นต้นไป

จากนั้นแนวคิดระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนในการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ (Multi Classification Scheme) ได้ถูกนำมาใช้ในการบริหารกำลังคนภาครัฐของไทย โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้นำระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนในการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ (Multi Classification Scheme) หรือที่เรียกกันโดยทั่วไปว่า “ระบบแห่ง” เข้ามาใช้ในองค์กรซึ่งเป็นลักษณะการกำหนดนโยบายให้หน่วยงานต้องมีการปรับเปลี่ยนตามเงื่อนไขดังกล่าว โดยรัฐบาลมองว่าระบบใหม่นี้สามารถสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ปฏิบัติงานด้วยการเพิ่มค่าตอบแทนให้สูงขึ้นตามระบบตลาด แต่ทั้งนี้ปัจจัยในด้านเงินเดือนก็ไม่ได้มีหลักประกันว่าการทำงานของข้าราชการจะมีประสิทธิภาพสูงขึ้นเสมอไป ดังผลงานวิจัยสำรวจของบริษัท เฮย์กรุ๊ป (Hay Group) (เจษฎา ประกอบทรัพย์และคณะ, 2551: 26) ที่ได้รายงานผลการสำรวจความพึงพอใจในการทำงาน

ของภาครัฐบาลไทยว่า “การขึ้นเงินเดือน ข้าราชการ ไม่ใช่คำตอบที่ดีที่สุด” เนื่องจากงานวิจัยพบว่า ปัจจัยเรื่องงานในความรับผิดชอบและงานที่ได้รับมอบหมายที่ตรงกับความสนใจได้รับความพอใจสูงสุด เมื่อเงินไม่ใช่ปัจจัยที่ส่งผลให้บุคลากรเกิดความพอใจในการทำงาน หน่วยงานจึงต้องหาปัจจัยอื่นที่กระตุ้นจูงใจให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการทำงานต่อไป

Frederick Herzberg (อ้างใน Dessler, Griffiths, and Lloyd-Walker, 2004: 165) ผู้คิดทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factors Theory) พบว่า การทำงานของบุคลากรในองค์การจะได้รับผลกระทบจากปัจจัย 2 ด้านคือ ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) คือปัจจัยเบื้องต้นในการทำงานซึ่งเป็นเรื่องสภาพแวดล้อมต่างๆ ของงาน ได้แก่ นโยบายขององค์การ อัตราค่าตอบแทน สภาพเงื่อนไขการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และสภาพแวดล้อม เช่น อุณหภูมิ แสงสว่าง ฯลฯ หากองค์การจัดการกับปัจจัยประเภทนี้ดี จะช่วยลดระดับ “ความไม่พึงพอใจในการทำงาน” (Job Unsatisfaction) และมีผลต่อการทำงานของบุคลากร ส่วนอีกปัจจัยหนึ่ง Herzberg เรียกว่า “ปัจจัยจูงใจ” (Motivator Factors) ได้แก่ ความสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการทำงาน ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การได้รับการยอมรับ ความสำคัญของงานที่รับผิดชอบ สถานภาพในสังคมที่เกิดจากงาน และความท้าทายในงาน สำหรับแนวคิดระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนในการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ (Multi Classification Scheme) เป็นระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เกิดขึ้นใหม่ตามนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐของไทย หากพิจารณาตามทฤษฎีของ Herzberg ถือว่ารัฐบาลได้จัดระบบและบรรยากาศหรือสิ่งแวดล้อมใหม่ในงาน ซึ่งอาจจะมีผลต่อแรงจูงใจทำให้เกิดความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจของบุคลากร อันจะมีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรต่อไป

สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม เป็นส่วนราชการหนึ่งที่ได้รับผลกระทบจากการนำระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนในการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ (Multi Classification Scheme) หรือ “ระบบแท่ง” เข้ามาใช้ในองค์การในลักษณะการกำหนดนโยบาย และการกำหนดสิ่งท้าทายใหม่ๆ ที่มีผลต่อชีวิตการทำงานของข้าราชการ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อบุคลากรเนื่องจากต้องปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ตามภารกิจใหม่ และปรับทัศนคติต่อการทำงานใหม่ จึงอาจมีผลกับทัศนคติของบุคลากรเกี่ยวกับความสับสน ความกังวลต่อสถานภาพ และความมั่นคงของตนเอง หากบุคลากรมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อระบบดังกล่าวแล้ว อาจนำมาสู่การขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้ ดังนั้นหากองค์การได้ทราบถึงทัศนคติของบุคลากรต่อระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนในการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ (Multi Classification Scheme) แล้ว จะเป็นประโยชน์ต่อองค์การในการจัดเตรียมบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรได้

ผู้วิจัยให้ความสำคัญต่อการวิจัยอันเกี่ยวข้องกับแรงจูงใจของบุคลากรที่อาจมีผลมาจากการนำระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนในการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ (Multi Classification Scheme) มาใช้ ซึ่งอาจส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ผู้วิจัยจึงได้นำทฤษฎีแรงจูงใจเข้ามาศึกษาว่าระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนในการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่

(Multi Classification Scheme) ที่รัฐจัดขึ้นสามารถนำไปสู่การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรจริงหรือไม่ และหลังจากเปลี่ยนเป็นระบบใหม่แล้ว ข้าราชการมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากขึ้นกว่าเดิม เท่าเดิม หรือน้อยลง จึงได้เสนอการวิจัย เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม ศึกษาเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล และศึกษาทัศนคติต่อระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนในการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพื่อนำเสนอผลการศึกษาที่จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานทรัพยากรบุคคลภาครัฐ และการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรอื่นต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม
2. เพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล
3. เพื่อศึกษาทัศนคติต่อระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนในการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ (Multi Classification Scheme) ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ระบบการจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนในการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ (Multi Classification Scheme) กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีขอบเขตการวิจัยดังต่อไปนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม เพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล สอดคล้องเพื่อศึกษาทัศนคติต่อระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนในการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ (Multi Classification Scheme) ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยจำกัดการศึกษาไว้เฉพาะในประเด็นระบบการจำแนกตำแหน่งเท่านั้น ไม่รวมถึงประเด็นค่าตอบแทน

2. ขอบเขตด้านประชากร

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณเป็นหลัก และได้นำวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อค้นหาข้อมูลเชิงลึกมาสนับสนุนการวิจัยเชิงปริมาณ โดยศึกษาเฉพาะบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม ซึ่งมีกลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการจำนวน 277 คน

3. ขอบเขตด้านเวลา

ช่วงระยะเวลาในการดำเนินการศึกษาและเก็บข้อมูล เริ่มตั้งแต่เดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2554

– มีนาคม พ.ศ. 2555

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ได้ใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยมีขั้นตอนการศึกษาคือ การศึกษาเอกสาร สิ่งพิมพ์ ตำรา และทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และทัศนคติ เพื่อนำมากำหนดกรอบแนวคิด และข้อคำถามในแบบสอบถามการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ แบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้ใช้หลักแนวคิด และทฤษฎี ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาเป็นพื้นฐานในการสร้างเครื่องมือการวิจัย 1 ชุด ประกอบด้วย 4 ส่วน ดังนี้ 1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นตัวแปรลักษณะส่วนบุคคล ข้อคำถามมีลักษณะแบบปลายปิด ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุราชการ ตำแหน่งงาน 2) คำถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม 3) ทัศนคติต่อระบบจำแนกตำแหน่ง และค่าตอบแทนในการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ (Multi Classification Scheme) ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 4) ปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน รวมทั้งข้อเสนอแนะในการเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม โดยแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้มีค่าความเชื่อมั่น (Reliability) เท่ากับ 0.972

การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับงานวิจัยทางสังคมศาสตร์ โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ผลข้อมูล ส่วนที่ 1 สถิติพรรณนา (Descriptive Statistic) อธิบายผลการวิจัยเชิงพรรณนาเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม วิเคราะห์โดยวิธีการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ส่วนที่ 2 เน้นการวิเคราะห์ความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยใช้สถิติ T-Test และ One-Way ANOVA ในการศึกษาความแตกต่างดังกล่าว และศึกษาการเปรียบเทียบรายคู่โดยวิธี LSD ส่วนที่ 3 ข้อมูลระดับทัศนคติต่อระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนในการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ (Multi Classification Scheme) ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน วิเคราะห์โดยวิธีการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และทำการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis)

ผลการวิจัยและการอภิปรายผล

ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม

จากการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม ผลการวิจัยพบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อวิเคราะห์ประเด็นองค์ประกอบของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ด้านความสำเร็จจากการทำงาน ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม ด้านความสำเร็จจากการทำงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อ

พิจารณาเป็นรายข้อคำถาม คือ 1) เปิดโอกาสให้ใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานจนประสบผลสำเร็จ 2) ทำให้เกิดงานใหม่ที่มีความเหมาะสมกับความถนัด 3) เปิดโอกาสให้แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี และ 4) ช่วยให้เกิดความสำเร็จในอาชีพการงาน พบว่า ทุกข้อคำถาม บุคลากรมีแรงจูงใจต่อประเด็นเหล่านี้อยู่ในระดับปานกลางทั้งหมด

ผลการวิจัยชี้ถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานจนประสบผลสำเร็จงานที่เกิดขึ้นมีความเหมาะสมกับความถนัด การเปิดโอกาสให้แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างปฏิบัติงาน และการช่วยทำให้เกิดความสำเร็จในหน้าที่การงาน สะท้อนถึงแรงจูงใจของผู้ตอบแบบสอบถามเพียงระดับปานกลาง เมื่อศึกษาเพิ่มเติมจากข้อมูลในคำถามปลายเปิด ได้พบข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ซึ่งบุคลากรมีความคิดเห็นว่า ระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนในการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ (Multi Classification Scheme) มีการนำเครื่องมือทางการบริหารยุคใหม่เข้ามาประเมินตัวบุคลากรหรือเข้ามามีส่วนในการประเมินผลงาน เช่น การพัฒนาสมรรถนะ (Competency) Performance Management (PM) ตัวชี้วัดความสำเร็จของบทบาทและหน้าที่งาน (KPI) เป็นต้น นอกจากนี้ข้อมูลในคำถามปลายเปิดยัง พบว่า เจ้าหน้าที่ยังไม่มีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องของการบริหารยุคใหม่มากนัก จึงเกิดความสงสัย ความไม่แน่ใจในหลักเกณฑ์ หรือกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ทำให้ไม่กล้าตัดสินใจในการงาน บางครั้งทำให้เกิดความผิดพลาดในการทำงาน ปัญหาดังกล่าวอาจเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน จึงอาจทำให้บุคลากรสะท้อนถึงแรงจูงใจออกมาในระดับปานกลาง

ผลการวิจัยซึ่งปรากฏตามผลการสัมภาษณ์เชิงลึก ที่ผู้ให้ข้อมูลได้สะท้อนถึงความไม่โปร่งใส และไม่มีความเป็นธรรมในการประเมินเพื่อเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง รวมถึงความสงสัยและไม่แน่ใจในหลักเกณฑ์ หรือกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ และผลการวิจัยเชิงปริมาณในส่วนที่ได้สอบถามถึงทัศนคติต่อระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนในการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ (Multi Classification Scheme) ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีข้อค้นพบตรงกันว่า บุคลากรยังมีข้อสงสัยเกี่ยวกับการประเมินเพื่อเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง กล่าวคือหลังจากหน่วยงานเปลี่ยนมาใช้ระบบใหม่นั้น ในส่วนของการประเมินที่จากเดิมประเมินมาตามลำดับขั้นผู้บังคับบัญชา ได้เปลี่ยนมาเป็นการให้อำนาจแก่ผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในการพิจารณาให้คะแนนการประเมินโดยไม่เปิดเผยข้อมูล หรือเปิดเผยผลการประเมิน ซึ่งบุคลากรมีความเห็นว่าระบบใหม่นี้ทำให้ขาดความโปร่งใสและไม่มีความเป็นธรรม ซึ่งความไม่โปร่งใสดังกล่าวจะเป็นการปิดกั้นโอกาสการใช้ความรู้ความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติงานได้ จึงอาจกล่าวได้ว่า ระบบที่เกิดขึ้นใหม่นี้ อาจนำไปสู่ผลการวิจัยด้านแรงจูงใจที่ปรากฏในระดับปานกลางได้

2. ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ในภาพรวมพบว่า บุคลากรมีแรงจูงใจต่อประเด็นเหล่านี้อยู่ในระดับปานกลางทั้งหมด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถาม

เรียงจากข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง คือ 1) มีโอกาสศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรมและพัฒนา 2) มีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงานอันเนื่องมาจากผลการปฏิบัติงาน 3) เปิดโอกาสให้บุคลากรได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น 4) เปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถเจริญเติบโตในสายงาน และข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุดในระดับปานกลาง ได้แก่ 5) มีโอกาสก้าวหน้าทัดเทียมกับตำแหน่งในสายงานอื่น ตามลำดับ

หากพิจารณาองค์ประกอบของปัจจัยด้านนี้ที่จะสร้างให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแล้ว ไม่พบว่าองค์ประกอบใดจะช่วยส่งเสริมให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานในระดับที่สูงได้เลย เมื่อศึกษาเพิ่มเติมจากการวิเคราะห์ข้อมูลในคำถามปลายเปิด ได้พบข้อเท็จจริงในประเด็นด้านการมีโอกาสศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาเป็นปัจจัยที่สำคัญ เนื่องจากในทัศนะของบุคลากรพบว่า การให้ทุนการศึกษา หรือการฝึกอบรมพัฒนายังไม่เพียงพอ เนื่องจากบุคลากรต้องการเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานใหม่ๆ ซึ่งจะสามารถใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานได้

เกี่ยวกับประเด็นดังกล่าวจากผลการวิจัยเชิงปริมาณในส่วนของ ทัศนคติต่อระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนในการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ (Multi Classification Scheme) ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน พบว่า บุคลากรมีทัศนคติต่อการที่ระบบจำแนกตำแหน่งใหม่ฯ คือ การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานเพิ่มมากขึ้นหรือไม่ ได้พบคำตอบว่ามีค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อศึกษาเพิ่มเติมจากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า หน่วยงานมีปัญหาด้านการย้ายสายงานซึ่งมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาถึงความก้าวหน้าหรือการข้ามสายงานที่ทำได้ยากกว่าเดิม เช่น จากเดิมการเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการ หรือเป็นผู้อำนวยการระดับต้น ผู้อำนวยการระดับสูง หากจะเลื่อนขั้นก็สามารถทำได้โดยพิจารณาจากผลงาน และความสามารถเป็นที่ยอมรับ แต่ระบบใหม่ยังมีเงื่อนไขเพิ่มขึ้นหลายประการ เช่น ต้องมีประสบการณ์และผ่านงานมาอย่างน้อย 3 งาน อีกทั้งการที่บุคลากรจะย้ายจากประเภทตำแหน่งหนึ่งไปอีกประเภทตำแหน่งหนึ่งนั้น ต้องผ่านการประเมินข้ามสายงาน แต่ถ้าภารกิจที่จะย้ายไปไม่สอดคล้องกับภาระงานเดิมก็เป็นการยากที่จะได้รับการพิจารณา ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า ปัญหาเหล่านี้อาจส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับปานกลางได้เช่นกัน

นอกจากนี้ผลการวิจัยในด้าน การมีโอกาสนก้าวหน้าทัดเทียมกับตำแหน่งในสายงานอื่น ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุดคืออยู่ในระดับปานกลาง ยังเป็นการสะท้อนถึงโอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่หน่วยงานจัดให้ยังมีไม่เพียงพอ ซึ่งข้อค้นพบในคำถามปลายเปิดระบุว่า สายความก้าวหน้าในหน่วยงานมีเฉพาะบางสายงานเท่านั้น และการเติบโตในสายงานยังขึ้นอยู่กับระบบอาวุโส อายุต้องครบตามกำหนดก่อนจึงจะมีสิทธิ์ได้รับการพิจารณา ซึ่งการเลื่อนระดับของหน่วยงานนั้น บุคลากรจะอยู่ในลำดับที่ได้รับสิทธิ์ในการเลื่อนตำแหน่งแล้วก็ตาม ทำให้บุคลากรขาดโอกาสเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น รวมทั้งปัญหาเรื่องงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน ดังนั้นประเด็นในด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงานก็มีส่วนสำคัญในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้วย

3. ด้านการได้รับการยอมรับ ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม ด้านการได้รับการยอมรับ ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถาม คือ 1) บุคลากรได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 2) การได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงเช่นกัน และสุดท้าย 3) การมีโอกาทำงานที่ได้รับการยกย่องจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง

หากพิจารณาองค์ประกอบของปัจจัยด้านนี้ที่จะทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแล้วจะพบข้อคำถามว่า การที่บุคลากรได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด การศึกษาเพิ่มเติมจากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า ผู้บังคับบัญชาจะให้ความไว้วางใจบุคลากรในการปฏิบัติงาน เมื่อบุคลากรมีการสร้างผลงาน หรือทำงานประสบความสำเร็จเป็นที่น่าพอใจ บุคลากรจะได้รับการยกย่อง ชมเชยจากเพื่อนร่วมงาน และได้รับรางวัลจากผู้บังคับบัญชา โดยสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมได้ให้ความสำคัญกับการยกย่องบุคลากรที่ปฏิบัติงานดี ประพฤติดีด้วยการให้รางวัลพนักงานราชการดีเด่น เป็นต้น อีกทั้งบุคลากรส่วนใหญ่ได้รับการยอมรับด้านความเชี่ยวชาญ การมีความรู้ความสามารถ เกี่ยวกับการทำงานเป็นอย่างดี ดังนั้นการได้รับความไว้วางใจ จากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน จึงอาจเป็นเหตุผลหนึ่งส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับสูงได้

แม้ว่าจากข้อคำถาม “การมีโอกาทำงานที่ได้รับการยกย่องจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ” จะมีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด (อยู่ในระดับปานกลาง) แต่ก็ยังเป็นเพียงปัจจัยเดียว ซึ่งไม่ได้ส่งผลต่อระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มากนัก การศึกษาเพิ่มเติมจากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า การปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมในแต่ละฝ่ายจะต้องมีการทำงานที่ประสานกันอยู่ตลอดเวลา แต่ละฝ่ายงานมีการยอมรับฟังความคิดเห็น และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน และมีการประชุมปรึกษากันเป็นประจำเดือนละหนึ่งครั้ง โดยหัวหน้ากองจะประชุมทุกเดือน ส่วนผู้อำนวยการกองจะมีการประชุม 3 เดือนต่อครั้ง เพื่อเสนอความคิดเห็น และเสนอแนะการทำงานในที่ประชุมประจำเดือน ซึ่งการเสนอแนะของแต่ละฝ่ายงานจะมีมติที่ทุกคนเห็นด้วย และไม่เห็นด้วย หากความคิดของบุคลากรท่านใดเป็นที่ยอมรับ และมีมติในที่ประชุมว่าเห็นด้วยให้ดำเนินการได้ บุคลากรท่านนั้นก็ได้รับการยกย่องจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ในลักษณะของการติดประกาศในบอร์ดของหน่วยงาน ซึ่งกรณีดังกล่าวอาจเป็นเหตุผลหนึ่งทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในประเด็น การได้รับการยอมรับอยู่ในระดับสูง

4. ด้านความสำคัญของงานที่รับผิดชอบ ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม ด้านความสำคัญของงานที่รับผิดชอบ ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถาม เรียงจากข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง 3 ข้อคือ 1) งานในความรับผิดชอบมีความสำคัญต่อสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม 2) ปริมาณงานที่รับผิดชอบมีความเหมาะสม ส่วนด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุดคือส่วนข้อที่ 3) การได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบ

งานใหม่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ที่ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง

หากพิจารณาองค์ประกอบของปัจจัยด้านนี้ที่จะทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานนั้น ข้อคำถามที่ว่า ระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนในการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ทำให้งานในความรับผิดชอบมีความสำคัญต่อสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม ซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ประเด็นดังกล่าวอาจทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น เมื่อศึกษาเพิ่มเติมจากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า บทบาทหน้าที่ของสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม เป็นหน่วยงานทำหน้าที่สนับสนุนให้ส่วนราชการในสังกัดกระทรวงยุติธรรม เช่น กรมสอบสวนคดีพิเศษ สถาบันนิติวิทยาศาสตร์ กรมคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพฯ เป็นต้น ดังนั้นหน่วยงานจึงเป็นศูนย์กลางในการประสานความร่วมมือและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ด้านนโยบายและยุทธศาสตร์ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารบุคคล การพัฒนาบุคลากร รวมทั้งวัสดุอุปกรณ์ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เป็นต้น จึงเป็นเรื่องที่เข้าใจได้ว่าบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม จะได้รับการยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น เมื่อปลัดกระทรวงฯ รองปลัดกระทรวงฯ หรือผู้บริหารได้รับมอบนโยบายใหม่จากรัฐบาล ผู้บริหารต้องเชิญเจ้าหน้าที่สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม ไปปรึกษาหารือ เช่น เรื่องขึ้นเงินเดือนพนักงานราชการ/ลูกจ้าง 15,000 บาท ผู้บริหารต้องเชิญเจ้าหน้าที่จากกองการเจ้าหน้าที่เพื่อหารือถึงแนวทาง กระบวนการ และแนวปฏิบัติที่ชัดเจนเพื่อให้สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมจะแจ้งไปให้กรมต่าง ๆ ดำเนินการ เป็นต้น ดังนั้นความใกล้ชิดตามบทบาทหน้าที่ของสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมมีส่วนอย่างมากต่อการได้รับการยอมรับจากผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นการทำงานในลักษณะนี้จึงเป็นเหตุผลให้บุคลากรมีความเห็นว่างานที่ตนได้รับมอบหมายมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง จึงเป็นข้อมูลสนับสนุนผลการวิจัยด้านความสำคัญของงานที่รับผิดชอบในระดับสูง

5. ด้านสถานภาพในสังคมที่เกิดจากงาน ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม ด้านสถานภาพในสังคมที่เกิดจากงาน ภาพรวมอยู่ในระดับสูง คือ 1) การยอมรับนับถือจากสังคมว่ามีเกียรติและมีศักดิ์ศรี 2) มีความภาคภูมิใจในหน้าที่การงานและอาชีพ และในระดับปานกลางในเรื่อง 3) ตำแหน่งงานได้ให้สถานภาพอย่างเหมาะสมต่อการปฏิบัติหน้าที่

พิจารณาองค์ประกอบของปัจจัยด้านนี้ที่จะทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานพบว่า การยอมรับนับถือจากสังคมว่ามีเกียรติและมีศักดิ์ศรี และการมีความภาคภูมิใจในหน้าที่การงานและอาชีพ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง เมื่อศึกษาเพิ่มเติมจากการวิเคราะห์ข้อมูลในคำถามปลายเปิดพบว่า ภาระงานของสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมที่เป็นกลไกในการกระจายงานต่าง ๆ ภายใต้อำนาจกระทรวงยุติธรรม และเป็นศูนย์กลางในการ รับเข้า-ส่งออกนโยบายของกระทรวงยุติธรรม บุคลากรจึงมีความนิยมว่าภาระหน้าที่ของตนนั้นมีเกียรติ มีศักดิ์ศรี การที่บุคลากรของกรมอื่น ๆ มาขอคำปรึกษาหรือคำแนะนำ ก็เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้บุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมมีความรู้สึกว่าได้รับเกียรติ รวมถึงงานที่ต้อง

ทำงานใกล้ชิดผู้บริหารระดับสูงได้แก่ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงยุติธรรม ปลัดกระทรวงยุติธรรม หรือผู้บริหารระดับสูงท่านอื่นๆ ฉะนั้นการให้ข้อมูล การได้เข้าร่วมประชุมที่ใกล้ชิดผู้บริหารระดับสูงของกระทรวง จึงทำให้บุคลากรมี มีความภาคภูมิใจในอาชีพและคิดว่าตนเองมีคุณค่าต่อองค์กรมีส่วนสำคัญ ในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้วยเช่นกัน จึงเป็นเหตุผลหนึ่งที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในลักษณะที่สูงขึ้น

ส่วนตำแหน่งงานได้ให้สถานภาพอย่างเหมาะสมต่อการปฏิบัติหน้าที่ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางนั้น เมื่อศึกษาเพิ่มเติมจากการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า หลังจากหน่วยงานได้นำระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนในการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ (Multi Classification Scheme) เข้ามาใช้ ได้เกิดการปรับปรุงโครงสร้างชั้นงาน (Grading Structure) โดยจำแนกประเภทตำแหน่งเป็น 4 กลุ่มได้แก่ ตำแหน่งประเภทบริหาร ตำแหน่งประเภทอำนวยการ ตำแหน่งประเภทวิชาการ และตำแหน่งประเภททั่วไป และกำหนดชั้นงานของแต่ละกลุ่มแตกต่างกันตามผลการประเมินค่างาน (Job Evaluation) แทนโครงสร้างชั้นงานตามระบบจำแนกตำแหน่งที่กำหนดไว้ 11 ระดับ แต่การเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ได้พบปัญหาคือ เมื่อจำแนกเป็นระดับตามกลุ่มตำแหน่งแล้วจะไม่ทราบความเป็นอาวุโสก่อนหลัง ดูท้ายตำแหน่งแล้วไม่เห็นถึงความแตกต่าง เช่น ระดับ 1- 4 ตามระบบพี.ซี.เดิม ถูกจัดเข้าสู่ตำแหน่งประเภททั่วไป ในระดับปฏิบัติงานทั้งหมด หรือระดับ 5-6 ตามระบบพี.ซี.เดิม ถูกจัดเข้าในระดับปฏิบัติงานการจัดกลุ่มตรงนี้ทำให้ไม่เห็นข้อแตกต่าง ไม่ทราบถึงระดับอาวุโสก่อนหลัง จึงทำให้บุคลากรบางส่วนในระดับล่างตามระดับพีซีเดิมไม่ได้รับสถานภาพที่เหมาะสมตามตำแหน่งงาน ไม่ได้รับในความสามารถ หรือไม่ไว้วางใจให้ตัดสินใจงานที่สำคัญๆ เท่าที่ควร จึงอาจเป็นเหตุผลให้ผลการวิจัยตำแหน่งงานได้ให้สถานภาพอย่างเหมาะสมต่อการปฏิบัติหน้าที่ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง

6. ด้านความท้าทายในงาน ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม ด้านความท้าทายในงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง โดยทุกข้อคำถามคือ 1) งานที่ปฏิบัติช่วยให้บุคลากรได้รับประสบการณ์เพิ่มขึ้น 2) งานที่ปฏิบัติอยู่เป็นงานที่ได้มีโอกาสแสดงความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อความสำเร็จของงาน 3) งานที่ปฏิบัติอยู่เหมาะสมกับระดับความรู้ความสามารถ และ 4) งานมีความน่าสนใจและได้ใช้ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์

ปัจจัยด้านนี้ทั้งหมด ต่างมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงซึ่งส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับสูง เมื่อศึกษาเพิ่มเติมจากการวิเคราะห์ข้อมูลในคำถามปลายเปิดนั้น ข้อคำถาม งานที่ปฏิบัติช่วยให้บุคลากรได้รับประสบการณ์เพิ่มขึ้นมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด เนื่องจากภาระงานที่บุคลากรส่วนใหญ่ของสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมรับผิดชอบนั้น มีความท้าทายและตรงกับความรู้ความสามารถของบุคลากร หน่วยงานต้องสนองภารกิจทั้งต่อนโยบายรัฐบาล นโยบายหน่วยงานกลาง เช่น สำนักงานประมาณ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เป็นต้น ซึ่งบางครั้งเป็นปัญหาใหม่ๆ หรือเหตุการณ์เฉพาะหน้าใหม่ๆ ที่ต้องแก้ไขตามสถานการณ์เร่งด่วน ซึ่งปัจจัยภายนอก

เหล่านี้ทำให้บุคลากรได้รับประสบการณ์ที่แปลกใหม่ในการทำงาน เมื่อมีงานใหม่เข้ามาต่อเนื่องทำให้บุคลากรได้ทำงานที่แปลกใหม่ท้าทาย จึงอาจเป็นเหตุผลที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับสูงได้

การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงาน ปลัดกระทรวงยุติธรรม จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล

ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล ในประเด็นดังนี้คือ 1) ด้านความสำเร็จจากการทำงาน 2) ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน 3.) ด้านการได้รับการยอมรับ 4.) ด้านความสำคัญของงานที่รับผิดชอบ 5) ด้านสถานภาพในสังคมที่เกิดจากงาน 6) ด้านความท้าทายในงาน โดยจำแนกตามตัวแปร ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุราชการ และตำแหน่งงาน ผลการเปรียบเทียบ พบว่า

1. ผลการเปรียบเทียบ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมจำแนกตามเพศ พบว่า ในภาพรวมบุคลากรที่มีเพศต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่า ด้านความสำเร็จจากการทำงาน ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านความท้าทายในงานพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนอีก 3 ด้านได้แก่ ด้านการได้รับการยอมรับ ด้านความสำคัญของงานที่รับผิดชอบ และด้านสถานภาพในสังคมที่เกิดจากงานนั้น พบว่าทำให้เพศชายและเพศหญิงมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยเพศชายมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงกว่าเพศหญิง

จากผลการวิจัยที่พบว่า บุคลากรที่มีเพศต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันนั้น มีข้อค้นพบจากการสัมภาษณ์เชิงลึกเพิ่มเติมว่า ผู้อำนวยการสำนัก หรือกองต่างๆ ในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม มีแนวคิดในเชิงพัฒนาองค์กร กล่าวคือ มีความเป็นเสรีทางความคิดและเน้นการเปิดกว้างทางความคิดโดยไม่ปิดกั้น หรือแบ่งแยกเพศในการทำงาน อีกทั้งลักษณะการทำงานที่ต้องสนองภารกิจนโยบายรัฐบาลซึ่งบางครั้งเป็นปัญหาใหม่ๆ หรือเหตุการณ์เฉพาะหน้าใหม่ๆ ที่ต้องแก้ไขตามสถานการณ์เร่งด่วน เมื่อรัฐบาลมอบนโยบายเร่งด่วน หรือผู้บังคับบัญชามอบหมายงานพิเศษให้ปฏิบัติ บุคลากรทั้งเพศชายและเพศหญิงต้องเตรียมความพร้อมรับมือกับสถานการณ์ และภาระงานเร่งด่วนนั้นๆ จึงทำให้บุคลากรต้องปฏิบัติงานนอกเหนือจากตำแหน่ง และสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ทุกหน้าที่ โดยไม่แบ่งแยกว่าเป็นเพศชายหรือเพศหญิง จึงอาจเป็นเหตุผลหนึ่งที่นำมาสู่ผลการวิจัยว่า บุคลากรที่มีเพศต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

อย่างไรก็ตามอีก 3 ด้านได้แก่ ด้านการได้รับการยอมรับ ด้านความสำคัญของงานที่รับผิดชอบ และด้านสถานภาพในสังคมที่เกิดจากงานพบว่า เพศชายและเพศหญิงมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยเพศชายมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงกว่าเพศหญิง อาจมาจากธรรมชาติ หรือบุคลิกภาพของผู้ชายที่ชอบความก้าวหน้า มีเป้าหมายในชีวิต ชอบความท้าทายในการทำงานและกล้าเสี่ยง อีกทั้งอาจมาจากการเห็นสถานภาพ หรือตำแหน่งงานของผู้บริหาร

ในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม ระดับหัวหน้ากลุ่ม ผู้อำนวยการกอง/สำนัก หรือ ผู้บริหารกระทรวงฯ เช่น ปลัด รองปลัด อธิบดี ผู้ตรวจราชการ ว่าส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จึงอาจทำให้บุคลากรเพศชายในหน่วยงาน มีผู้บริหารปัจจุบันเป็นต้นแบบ(Idol) ทำให้เป็นแรงจูงใจในการมุ่งมั่น ทুমเททำงาน เป็นต้น จึงอาจเป็นเหตุผลให้เพศชายมีแรงจูงใจมากกว่าเพศหญิงได้

2. ผลการวิจัยเปรียบเทียบ แรงจูงใจในการปฏิบัติของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม จำแนกตามอายุ พบว่า ในภาพรวมบุคลากรที่มีอายุต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาทางด้านแล้วพบว่า ด้านความสำเร็จจากการทำงาน ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านความสำคัญของงานที่รับผิดชอบ ด้านสถานภาพในสังคมที่เกิดจากงาน และด้านความท้าทายในงานพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนด้านการได้รับการยอมรับนั้น บุคลากรที่มีระดับอายุต่างกัน มีความแตกต่างกันด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยช่วงอายุมากกว่า 40 ปี มีค่าเฉลี่ยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงสุด รองลงมาได้แก่ ช่วงอายุ 26-30 ปี ช่วงอายุ 20-25 ปี ช่วงอายุ 36-40 และสุดท้ายได้แก่ ช่วงอายุ 31-35 ปี

จากผลการวิจัยที่พบว่า บุคลากรที่มีอายุต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันนั้น มีข้อค้นพบจากการสัมภาษณ์เชิงลึกเพิ่มเติมพบว่า บุคลากรทุกคนในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม ต่างก็ต้องการความสำเร็จอันเกิดจากการทำงาน ต้องการความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และต้องปฏิบัติงานตามกฎระเบียบข้อบังคับร่วมกันไม่แตกต่างกัน จึงอาจเป็นเหตุผลหนึ่งที่น่ามาสู่ผลการวิจัยว่า บุคลากรที่มีอายุต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติได้ อย่างไรก็ตาม ด้านการได้รับการยอมรับนั้น บุคลากรที่มีระดับอายุต่างกัน มีความแตกต่างกันด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดย ช่วงอายุมากกว่า 40 ปี มีค่าเฉลี่ยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงสุด จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่าบุคลากรช่วงอายุมากกว่า 40 ปี เป็นผู้ที่ปฏิบัติงานในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมมาเป็นเวลานาน มีประสบการณ์ทำงานพอสมควร อย่างน้อยประมาณ 10 ปีขึ้นไป ด้านประสบการณ์ที่สั่งสมในเรื่องกระบวนการทำงานต่างๆ ย่อมสามารถให้คำปรึกษากับผู้อื่น หรือมีคนอื่น ๆ ขอคำแนะนำ รวมทั้งบุคลากรช่วงอายุมากกว่า 40 ปี อยู่ในตำแหน่งที่สูงขึ้น ดังนั้นย่อมมีการตั้งใจทำงาน การมีประสบการณ์ในการทำงาน การมีตำแหน่งในระดับสูงขึ้น และมีเป้าหมายชัดเจนในการทำงาน ทำให้เป็นปัจจัยสำคัญต่อการได้รับการยอมรับจาก 1) เพื่อนร่วมงาน 2) ผู้ใต้บังคับบัญชา 3) ผู้บังคับบัญชา เป็นต้น จึงเป็นเหตุผลให้ด้านการได้รับการยอมรับนั้น บุคลากรที่มีระดับอายุต่างกัน มีความแตกต่างกันด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3. ผลวิจัยเปรียบเทียบ แรงจูงใจในการปฏิบัติของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาทางด้านแล้วพบว่า บุคลากรที่มี

การศึกษาระดับปริญญาเอก มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความสำเร็จจากการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับ ด้านความสำคัญของงานที่รับผิดชอบ และด้านความท้าทายในงานสูงที่สุด รองลงมาได้แก่ การศึกษาระดับปริญญาโท การศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี และสุดท้ายได้แก่ การศึกษาระดับปริญญาตรี ส่วนด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงานนั้น บุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความแตกต่างกันด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

จากผลการวิจัยพบว่าบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน โดยบุคลากรที่มีการศึกษาระดับปริญญาเอก มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงกว่าบุคลากรที่มีระดับการศึกษาอื่น ๆ เกือบทุกด้าน ทั้งนี้จากการศึกษาเพิ่มเติม โดยการสัมภาษณ์บุคลากรที่จบการศึกษาในระดับปริญญาเอกพบว่า บุคลากรที่มีการศึกษาระดับปริญญาเอก มีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากกว่า กลุ่มการศึกษาอื่น ๆ อีกทั้งบุคลากรที่มีการศึกษาระดับปริญญาเอกมีลักษณะการทำงานที่ชอบความท้าทาย ได้รับการมอบหมายการทำงานที่ยาก และแปลกใหม่ รวมทั้งมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ความท้าทายจากการทำงานดังกล่าวอาจเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้บุคลากรที่มีการศึกษาระดับปริญญาเอก มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงกว่ากลุ่มอื่น ๆ ได้

ส่วนด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงานนั้น บุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความแตกต่างกันด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ อาจเป็นเพราะว่าบุคลากรทุกระดับการศึกษาต้องการความก้าวหน้าในหน้าที่การไม่ต่างกัน กล่าวคือบุคลากรทุกระดับการศึกษา ต้องการโอกาสศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม หรือได้รับการฝึกอบรมและพัฒนา รวมทั้งต้องการได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นไม่ต่างกัน จึงเป็นข้อมูลสนับสนุนผลการวิจัยว่าบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความแตกต่างกันด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

4. ผลการวิจัยเปรียบเทียบ แรงจูงใจในการปฏิบัติของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม จำแนกตามอายุราชการ พบว่า บุคลากรที่มีอายุราชการต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแล้วพบว่า บุคลากรที่มีอายุราชการ 31 ปีขึ้นไป มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความสำเร็จจากการทำงาน ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านการได้รับการยอมรับ ด้านความสำคัญของงานที่รับผิดชอบ ด้านสถานภาพในสังคมที่เกิดจากงาน และด้านความท้าทายในงานสูงที่สุด รองลงมาได้แก่ บุคลากรที่มีอายุราชการ 21-30 ปี บุคลากรที่มีอายุราชการต่ำกว่า 10 ปี และสุดท้ายได้แก่ บุคลากรที่มีอายุราชการ 11-20 ปี

จากผลการวิจัยพบว่า บุคลากรที่มีอายุราชการต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน โดยบุคลากรช่วงอายุราชการ 31 ปีขึ้นไป จะมีแรงจูงใจสูงกว่ากลุ่มอื่นทุกด้าน เมื่อศึกษาเพิ่มเติมจากการวิเคราะห์ข้อมูลในคำถามปลายเปิดพบว่า บุคลากรที่มีอายุราชการเพิ่มขึ้นจะมีแนวโน้มในเรื่องแรงจูงใจเพิ่มขึ้น กล่าวคือบุคลากรช่วงอายุดังกล่าวเป็นบุคลากรที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงาน หรือผู้อำนวยการกอง/สำนักในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม จึงเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานสูง ผ่านการคัดเลือกและฝึกอบรมเพื่อเข้าสู่ตำแหน่ง จึงมีความรอบรู้ สามารถปฏิบัติงานที่มีความซับซ้อนในเชิงลึกได้เป็นอย่างดี

5. ผลการวิจัยเปรียบเทียบ แรงจูงใจในการปฏิบัติของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม จำแนกตามตำแหน่งงาน พบว่า บุคลากรที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทุกด้าน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแล้วพบว่า บุคลากรที่มีตำแหน่งบริหาร มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความสำเร็จจากการทำงาน ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านการได้รับการยอมรับ ด้านความสำคัญของงานที่รับผิดชอบ ด้านสภาพในสังคมที่เกิดจากงาน และด้านความท้าทายในงานสูงที่สุด รองลงมาได้แก่ บุคลากรตำแหน่งอำนวยการ บุคลากรตำแหน่งวิชาการ และสุดท้ายได้แก่ บุคลากรตำแหน่งทั่วไป จากผลการวิจัยพบว่า บุคลากรที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันทุกด้าน เมื่อพิจารณาในรายละเอียดแล้วพบว่า บุคลากรตำแหน่งบริหารจะมีแรงจูงใจสูงกว่ากลุ่มอื่นซึ่งอาจมาจากปัจจัยภาระงานตามตำแหน่งหน้าที่ของผู้บริหารที่มีตำแหน่งสูง มีภาระต้องรับผิดชอบในการขับเคลื่อนงานนโยบาย และต้องขับเคลื่อนงานต่างๆ ของสำนัก/กอง ต่างๆ ต้องเป็นแบบอย่างให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา อีกทั้งยังสามารถใช้ตำแหน่งเป็นสื่อกลางในการประสานงานระหว่างเจ้าหน้าที่ในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อกัน จึงทำให้บุคลากรกลุ่มนี้ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับเหตุผลในด้านอายุราชการ 31 ปีขึ้นไป จะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงกว่ากลุ่มอื่นด้วยเช่นกัน

การศึกษาทัศนคติต่อระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนในการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ (Multi Classification Scheme) ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ในการอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 3 ผู้วิจัยขออภิปรายผลตามสมมติฐานการวิจัยที่ว่า ทัศนคติต่อระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนในการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ (Multi Classification Scheme) ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

ผลการวิจัยพบว่า ระดับทัศนคติ ต่อระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนในการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ (Multi Classification Scheme) ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในภาพรวมมีทัศนคติระดับปานกลางทุกด้าน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนในการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ (Multi Classification Scheme) ทำให้บุคลากรสามารถพัฒนาสมรรถนะ (Competency) ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ เพิ่มสูงขึ้น มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดในระดับปานกลาง รองลงมาคือ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น ทำให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารงานเนื่องจากมีสายการบังคับบัญชาที่สั้นลง ทำให้เกิดการบริหารงานในแนวราบ (Flat Organization) มากกว่าการขึ้นตรงต่อผู้บังคับบัญชาระดับสูง เปิดโอกาสให้บุคลากรมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานเพิ่มมากขึ้น มุ่งสู่การบริหารงานเป็นทีมมากยิ่งขึ้น สามารถดึงดูดและจูงใจผู้มีความสามารถเข้าสู่ระบบราชการได้ การพิจารณาความดีความชอบจากความสามารถ โดยไม่ได้ยึดติดกับระบบอาวุโส และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ทำให้เกิดการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรมตามลักษณะงาน ตามลำดับ

หากพิจารณาจากผลการวิจัยข้างต้น จะเห็นได้ว่า ทศนคติต่อระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนในการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ (Multi Classification Scheme) ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในภาพรวมมีทัศนคติระดับปานกลางทุกข้อ ซึ่งสามารถอภิปรายได้ว่า บุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม ไม่ได้ยอมรับ หรือปฏิเสธระบบดังกล่าวอย่างสิ้นเชิง อาจเป็นไปได้ว่า บุคลากรส่วนใหญ่ยังไม่แน่ใจว่าการเปลี่ยนมาใช้ระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนในการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ (Multi Classification Scheme) หรือ “ระบบแท่ง” จะสามารถสะท้อนถึงการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานและการแก้ปัญหาในระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นปัญหาที่สั่งสมมาเป็นเวลานาน ความไม่แน่ใจนี้อาจเป็นเพราะบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมต่างเห็นว่า แม้รัฐบาลจะเปลี่ยนระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐมาเป็นระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนในการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ (Multi Classification Scheme) แต่ด้วยความเป็นระบบราชการที่ความก้าวหน้าในอาชีพยังยึดอยู่กับโครงสร้างการบริหารลดหลั่นตามสายการบังคับบัญชาที่เน้นระบบอาวุโสมากกว่าขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของข้าราชการ จึงอาจทำให้ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงไปตามแนวคิดที่มุ่งเน้นหลักการจ่ายค่าตอบแทนตาม “ผลงาน” (Performance Management) และ “สมรรถนะ” (Competency) ตามความรู้ความสามารถของข้าราชการเท่าที่ควร ซึ่งปัญหาต่างๆ ก็ไม่สามารถที่จะแก้ไขให้เป็นไปในทิศทางที่ดีขึ้น จึงทำให้บุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมไม่แน่ใจว่าการนำระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนในการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ (Multi Classification Scheme) เข้ามาใช้จะสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้หรือไม่ จึงทำให้ผลการวิจัยในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางได้

เมื่อศึกษารายละเอียดในประเด็นเกี่ยวกับการนำระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนในการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ (Multi Classification Scheme) หรือ “ระบบแท่ง” เข้ามาใช้ในองค์การพบว่า บุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม มีทัศนคติปานกลาง ในข้อที่ว่า ระบบดังกล่าวทำให้บุคลากรสามารถพัฒนาสมรรถนะ (Competency) ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดในระดับปานกลาง เมื่อศึกษาเพิ่มเติมจากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า การนำสมรรถนะ (Competency) เข้ามาปรับใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของราชการพลเรือนมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นปัจจัยส่งเสริมการปฏิบัติงานของข้าราชการให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์ เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการบริหาร “คน” ตั้งแต่การสรรหา การบรรจุและแต่งตั้ง การพัฒนาและการประเมินผล แม้ระบบการจำแนกตำแหน่งใหม่ฯ จะมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างจริงจังแล้วก็ตาม แต่หน่วยงานยังคงมีปัญหาด้านการประเมินเพื่อเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง กล่าวคือ หลังการเปลี่ยนมาใช้ระบบการจำแนกตำแหน่งใหม่ฯ การประเมินจากเดิมที่ประเมินตามลำดับขั้นได้เปลี่ยนมาเป็นการให้อำนาจแก่ผู้บังคับบัญชาในการพิจารณาคะแนนการประเมินโดยไม่เปิดเผยข้อมูลหรือผลการประเมิน ซึ่งบุคลากรมีความคิดว่าขาดความโปร่งใสและไม่มีความเป็นธรรมในการประเมิน จึงเป็นผลให้บุคลากรเกิดความท้อแท้ในการทำงาน และอาจ

เป็นข้อมูลสนับสนุนผลการวิจัยระดับทัศนคติทัศนคติต่อระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนในการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ (Multi Classification Scheme) ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ที่ปรากฏผลการวิจัยในระดับทัศนคติปานกลางได้ส่วนหนึ่ง

อีกทั้งผลการวิจัยยังพบอีกว่า ระบบดังกล่าวทำให้เกิดการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรมตามลักษณะงาน ได้คะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด (ระดับปานกลาง) เมื่อศึกษาเพิ่มเติมจากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า ระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนในการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ (Multi Classification Scheme) ได้นำหลักการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เข้ามา เป็นการให้ความสำคัญกับผลการปฏิบัติงานของแต่ละคนในองค์กรจะช่วยให้เป้าหมายความสำเร็จขององค์กรหรือส่วนราชการนั้นอย่างไร และมีระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน (Pay-for-performance) เพื่อประโยชน์ในการเลื่อนเงินเดือน แต่ยังคงมีปัญหาในเรื่องค่าตอบแทนที่หน่วยงานไม่มีเงินประจำตำแหน่ง ทำให้บุคลากรมีการโอน/ย้ายไปยังหน่วยงานอื่นที่มีเงินประจำตำแหน่งให้ อีกทั้งการได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนหรือการเลื่อนตำแหน่งไม่สามารถเลื่อนได้ตามผลงานเพราะยังมีข้อจำกัดในเรื่อง งบประมาณเป็นหลัก ซึ่งหน่วยงานไม่มีแนวทางหลักที่จะสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม และด้วยลักษณะงานที่ต้องสนองภารกิจของรัฐบาล ซึ่งบางครั้งเป็นเหตุการณ์เฉพาะหน้าใหม่ ๆ ที่ต้องแก้ไขตามสถานการณ์เร่งด่วน จึงอาจเป็นการเพิ่มภาระงานของบุคลากรมากขึ้นกว่าหน้าที่ประจำที่เคยปฏิบัติโดยได้ค่าตอบแทนเท่าเดิม ประเด็นดังกล่าวอาจทำให้เกิดทัศนคติระดับปานกลางด้วยเช่นกัน

ด้วยเหตุนี้เองจึงทำให้ทัศนคติต่อระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนในการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ (Multi Classification Scheme) ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ จากการทดสอบสมมติฐานชี้ให้เห็นว่า มีค่า $p\text{-value} < .001$ จึงสามารถอธิบาย ทัศนคติต่อระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนในการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ (Multi Classification Scheme) ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ได้ร้อยละ 48.6 อธิบายได้ว่า การที่บุคลากรมีทัศนคติต่อระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนในการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ (Multi Classification Scheme) ในระดับปานกลาง ส่งผลให้บุคลากรมีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลางด้วยเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยที่ได้พบว่า ทัศนคติต่อระบบจำแนกตำแหน่งใหม่ฯ ประเด็นในเรื่อง การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาในรายละเอียดแล้ว พบว่าหน่วยงานยังมีปัญหาในเรื่องการย้ายข้ามสายงาน ซึ่งเป็นอุปสรรคประการหนึ่งต่อความก้าวหน้าของบุคลากร รวมทั้งผลการวิจัยเชิงปริมาณในส่วนในระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน พบว่า การมีโอกาสมากกว่าที่ตัดเทียบกับตำแหน่งงานอื่น มีคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุดอยู่ในระดับปานกลาง ยังเป็นการสะท้อนถึงความเชื่อมโยงของทัศนคติที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง ระบบการจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนในการบริหารทรัพยากรบุคคล แนวใหม่ (Multi Classification Scheme) กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ผลการศึกษาวิจัยระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมพบว่า บุคลากรส่วนใหญ่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เมื่อศึกษาลงในรายละเอียดทั้งจากบทสัมภาษณ์และจากการวิเคราะห์ข้อมูลในคำถามปลายเปิดได้สะท้อนให้เห็นถึงความต้องการต่างๆ ของบุคลากรที่จะนำมาสู่การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้นได้ ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะเพื่อนำมาสู่การปรับปรุงและพัฒนา ในเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม 2 ระดับ ดังต่อไปนี้

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. การเตรียมความพร้อมขององค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

การจะนำระบบใดมาใช้ในหน่วยงานภาครัฐ ประการสำคัญอันดับแรกคือต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมขององค์กรเป็นหลัก ซึ่งนโยบายต่างๆ จะต้องปรับให้สอดคล้องกับองค์กร และมีมาตรการบังคับใช้นโยบายนั้นอย่างจริงจัง ดังนั้นก่อนการปรับเปลี่ยนระบบต่างๆ ภายในหน่วยงาน ควรให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมตัดสินใจ หน่วยงานควรมีการทำความเข้าใจ ควรสอบถาม หรือชี้แจงผลกระทบให้รอบคอบรัดกุม เพื่อป้องกันการไม่เห็นด้วยของบุคลากร อันจะนำมาสู่การบั่นทอนแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรได้

2. การวางแผนความก้าวหน้าในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

จากผลการศึกษาด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงานพบว่า บุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม มีแรงจูงใจด้านโอกาสความก้าวหน้าทัดเทียมกับตำแหน่งในสายงานอื่น อยู่ในอันดับต่ำที่สุดเมื่อเทียบกับด้านอื่นๆ โดยบุคลากรตำแหน่งประเภททั่วไปมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานต่ำที่สุด ดังนั้นกระทรวงยุติธรรมควรกำหนดนโยบายในการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพอย่างชัดเจน โดยการกำหนดหลักสูตรหรือโปรแกรมการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรรายบุคคล รวมทั้งจัดให้มีคู่มือการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ เพื่อใช้เป็นแนวทาง และแนวคิดสำหรับบุคลากรในการวางแผนเป้าหมายในอาชีพของตนในอนาคต เพื่อเป็นการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อันจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

3. จัดตั้งหน่วยวิจัยและพัฒนาระบบงาน

รัฐบาลควรมีการจัดตั้งหน่วยวิจัยและพัฒนาระบบงาน เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงาน ทั้งนี้ยังเป็นการกำหนดรูปแบบการทำงานในลักษณะที่มีความท้าทายเพิ่มมากขึ้น กระตุ้นให้บุคลากรเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ชิ้นงานใหม่ๆ โดยหน่วยงานดังกล่าวจะมีภารกิจเพื่อลดทอนวัฒนธรรมองค์กรแบบเก่าที่เน้นลำดับขั้นการบังคับบัญชา มุ่งเน้นกฎระเบียบด้านเอกสาร หรือลักษณะการทำงานที่ทำตามๆ กันมาตั้งแต่อดีต ให้เปลี่ยนมาเป็นการมุ่งเนื้อหาและมุ่งผลสำเร็จอันเกิดจากการปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

1. ด้านความสำเร็จจากการทำงาน

จากผลการวิจัยทั้งจากข้อมูลเชิงปริมาณ การวิเคราะห์คำถามปลายเปิด และจากบทสัมภาษณ์พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นว่าหน่วยงานมีการประเมินเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งที่ไม่เป็นธรรม และขาดความโปร่งใส ดังนั้นหน่วยงานควรนำหลักการประเมินแบบ 360 องศา เข้ามาใช้ในการประเมินผลการทำงาน ซึ่งการประเมิน 360 องศา เป็นกระบวนการของประเมินประสิทธิภาพในการทำงานโดยนำคนจากรอบๆ ตัวทั้งหมด เช่น หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และตัวเจ้าหน้าที่เอง ตลอดจนผู้ที่มาติดต่อเป็นประจำกับเจ้าหน้าที่ผู้หนึ่ง ซึ่งการประเมินดังกล่าวจะเป็นกุญแจสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ และเป็นตัวกระตุ้นให้บุคลากรใช้ความรู้ ความสามารถของตนอย่างเต็มที่

2. ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

จากผลการวิจัยเชิงปริมาณ และการวิเคราะห์คำถามปลายเปิดพบว่า การอบรมและพัฒนาภายในหน่วยงานยังไม่เพียงพอ ดังนั้นหน่วยงานควรสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยการนำเทคนิควิธีการในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรในหน่วยงาน ไม่ว่าจะเป็นการให้ทุนเพื่อศึกษาดูงาน การให้โอกาสในการศึกษาต่อทั้งในประเทศและต่างประเทศ การฝึกอบรมตามสาขาอาชีพ การมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ ความสามารถ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่งไปปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ตามความสมัครใจและกับความรู้ความสามารถ เนื่องจากได้รับการพัฒนาดังกล่าวจะทำให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพของตนและสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงานได้

3. ด้านการได้รับการยอมรับ

จากผลการวิจัยเชิงปริมาณด้านการได้รับการยอมรับพบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง แต่ประเด็นในเรื่องการมีโอกาสทำงานที่ได้รับการยกย่องจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากสิ่งกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ไม่ใช่เพียงแต่สิ่งตอบแทนในบริบทของตัวเงินหรือวัตถุเท่านั้น แต่การได้รับการยกย่อง การกล่าวชื่นชมของผู้บังคับบัญชา หรือการให้รางวัลอันเกิดจากการทำงานก็มีส่วนสำคัญในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้วยเช่นกัน ดังนั้นหน่วยงานควรมีการยกย่องชมเชยบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดี และควรฉลองความสำเร็จ หรือประกาศให้บุคลากรอื่นๆ ภายในหน่วยงานได้รับทราบผ่านจดหมายข่าว หรือกระดานประชาสัมพันธ์ข่าว เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจทำให้บุคลากรมีความภูมิใจในตนเองที่ได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

4. ด้านความสำคัญของงานที่รับผิดชอบ

ผลการวิจัยเชิงปริมาณ ด้านความสำคัญของงานที่รับผิดชอบ ในส่วนของการให้อำนาจบุคลากรในการรับผิดชอบงานอย่างเต็มที่โดยไม่มีการตรวจสอบหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด บุคลากรยังมีทัศนคติ

เกี่ยวกับประเด็นนี้ระดับปานกลาง ดังนั้นหน่วยงานควรกระตุ้นให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น และเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงศักยภาพในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ โดยส่งเสริม และสนับสนุนการทำงานในลักษณะที่เลี้ยงสอนงาน หรือ Coaching ให้เกิดขึ้นในทุกขั้นตอนการทำงาน เนื่องจากประสบการณ์จากการทำงานจริงจะทำให้บุคลากรเรียนรู้งานได้ดียิ่งขึ้น รวมทั้งการเปิดโอกาสให้บุคลากรแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างปฏิบัติงานได้อย่างอิสระโดยไม่ต้องรอคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา จะเป็นการเสริมสร้างแรงจูงใจในด้านความสำคัญของงานที่รับผิดชอบให้เพิ่มขึ้นได้

5. ด้านสถานภาพในสังคมที่เกิดจากงาน

ผลการวิจัยเชิงปริมาณด้านสถานภาพในสังคมที่เกิดจากงานพบว่า ตำแหน่งงานได้ให้สถานภาพอย่างเหมาะสมต่อการปฏิบัติหน้าที่ มีผลการวิจัยอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นลักษณะงานขององค์การสมัยใหม่จะต้องเน้นการจัดโครงสร้างในการกระจายอำนาจเพื่อลดลำดับชั้นของการบังคับบัญชาเพื่อให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระและมีความรับผิดชอบในการดำเนินงานมากยิ่งขึ้น กระตุ้นการทำงานที่มองในความสามารถหรือผลการปฏิบัติงานมากกว่าตำแหน่งในปัจจุบันที่ดำรงอยู่ และสร้างวัฒนธรรมที่ดีภายในองค์กร เช่น วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม การมีสัมพันธภาพที่ดีในหน่วยงาน เป็นต้น เพื่อช่วยหล่อหลอมบุคลากรให้เข้าใจกฎกติกาในการอยู่ร่วมกันมีความภาคภูมิใจในหน้าที่การงานและอาชีพ

6. ด้านความท้าทายในการทำงาน

ข้อค้นพบจากการขอมูลในคำถามปลายเปิดพบว่า อุปสรรคสำคัญประการหนึ่งในการทำงานคือ การที่บุคลากรปฏิบัติงานในหน้าที่เดิมซ้ำๆ ทำให้เกิดความจำเจ คนหนึ่งคนทำได้เพียงหนึ่งงานเท่านั้น แต่บุคลากรต้องการเรียนรู้งานในตำแหน่งอื่น ๆ นอกเหนือจากหน้าที่ของตน ดังนั้นภายในหน่วยงานควรมีการออกแบบงานใหม่ การกระจายงานและควรมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานเพื่อเพิ่มประสบการณ์และทักษะในการทำงานของบุคลากร กล่าวคือหน่วยงานควรมีการหมุนเวียนการปฏิบัติงานในสถานะอื่นหรือตำแหน่งอื่นเพื่อให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ทุกตำแหน่งในหน่วยงาน ซึ่งจะช่วยลดขั้นตอนการทำงานให้น้อยลง สะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น ซึ่งการออกแบบงานใหม่จะทำให้หน่วยงานได้ประโยชน์โดยตรง เพราะบุคลากรจะมีความสามารถในหลายงานไม่ใช่เฉพาะงานเดียวเท่านั้น การรอบรู้หลายๆ งานช่วยให้บุคลากรมีภาพพจน์ที่ดี สามารถนำความรู้จากงานอื่นๆ มาเป็นประโยชน์ในงานของตนได้

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยครั้งนี้ศึกษาเฉพาะความคิดเห็นต่อปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเท่านั้น ดังนั้นควรมีการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม เพื่อให้ทราบถึงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรต่อไป

2. จากผลการวิจัยพบว่า บุคลากรตำแหน่งประเภททั่วไปมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานต่ำที่สุด ดังนั้นการวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับบุคลากรตำแหน่งงานแต่ละประเภท เพื่อนำมาสู่การออกแบบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่เหมาะสม

3. การวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาเปรียบเทียบ ระบบการจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนในการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ (Multi Classification Scheme) กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในหน่วยงานอื่น เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ในการปรับปรุงกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้กว้างขวางยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- กลุ่มสื่อสารองค์กรสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2550). *สาระสำคัญในการปรับปรุงพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับใหม่*. กรุงเทพฯ: บริษัท โกลบอลอินเตอร์คอมมิวนิเคชั่น จำกัด.
- จิรวัดน์ วงศ์สวัสดิวัฒน์. (2529). *ทัศนคติ ความเชื่อ พฤติกรรม*. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- เจษฎา ประกอบทรัพย์ และคณะ. (2551). *ระบบการกำหนดตำแหน่งและค่าตอบแทน*. นนทบุรี: กลุ่มโรงพิมพ์สำนักบริหารกลาง สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- เจษฎา ประกอบทรัพย์ และ วลัยลักษณ์ เศรษฐฤทธิ. (2547). *การปรับปรุงระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน*. *วารสารข้าราชการ*, 49(3), 39-52.
- เทพพนม เมืองแมน. (2540). *พฤติกรรมองค์การ*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2540). *การบริหารงานบุคคล*. (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธัญญา ผลอนันต์. (2544). *Broadbanding*. *วารสารการบริหารคน*, 22(3), 35-43.
- ประวีณ ฅ นคร. (2535). *คำอธิบายรายมาตรา พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- ปรีชา วัชรภักย์. (2550). *การบริหารผลการปฏิบัติงานในสาระสำคัญในการปรับปรุงพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับใหม่*. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- พยัคฆ์ วุฒิรงค์. (2551). *ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงระบบค่าตอบแทนแบบดั้งเดิมสู่ Broadbanding*. *วารสารพัฒนบริหารศาสตร์*, 48(3), 19-46.
- พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518. (2518). *ราชกิจจานุเบกษา*, 92, 1 - 78.
- พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535. (2535). *ราชกิจจานุเบกษา*, 109, 1-72.
- พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551. (2551). *ราชกิจจานุเบกษา*, 125(22ก), 15 - 17.

- มาฆะ ภูจินดา. (2552). การจัดโครงสร้างตำแหน่งแบบกว้าง (Broadbanding). *วารสารข้าราชการ*, 52(2), 29-34.
- รวีวรรณ อังคนุรักษ์พันธุ์. (2533). *เอกสารคำสอนวิชา วผ. 306. การวัดทัศนคติเบื้องต้น*. ชลบุรี: ภาควิชาหลักสูตรและการสอน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ศักดิ์ สุนทรเสณี. (2531). *เจตคติ*. กรุงเทพฯ: ดี.ดี.บุ๊คเซ็นส์โตร์.
- ศิริรัตน์ ชุณหคล้าย. (2546). *ระเบียบวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์*. นนทบุรี: บริษัท ออฟเซ็ทเพรส จำกัด.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ สมชาย หิรัญกิตติ และ ธนวรรษ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2550). *การจัดการและพฤติกรรมองค์การ: Management and Organization Behavior*. กรุงเทพฯ: บริษัท ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์ จำกัด.
- สมชาย หิรัญกิตติ. (2542). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ไดมอนด์ อิน บิสซิเนส เวิลด์.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2516). *การบริหารบุคคลแผนใหม่*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- สมพร สุทัศน์ีย์, ม.ร.ว. (2542). *มนุษย์สัมพันธ์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมยศ นาวิการ. (2540). *การบริหารและพฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ตะวันออก.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2552). *รายงานการวิจัยเรื่อง ระเบียบข้าราชการในอนาคต: ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่รองรับคุณลักษณะของข้าราชการในทศวรรษหน้า*. นนทบุรี: สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน และ สำนักงานเสริมสร้างเอกลักษณ์ของชาติ. (2526). *200 ปี มหาจักรีบรมวงศ์และวิวัฒนาการของระบบข้าราชการพลเรือน*. กรุงเทพฯ: รุ่งศิลป์การพิมพ์.
- สุโขทัยธรรมมาธิราช, มหาวิทยาลัย. (2547). *องค์การและการจัดการ*. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: อรุณการพิมพ์.
- _____. (2548). *องค์การและการจัดการ*. (พิมพ์ครั้งที่ 17). กรุงเทพฯ: อรุณการพิมพ์.
- สุพัตรา สุภาพ. (2536). *เทคนิคการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: ธรรมนิติการพิมพ์.
- เสนาะ ตีเยาว์. (2543). *หลักการบริหาร*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อรุณ รักธรรม. (2517). *หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- อุทัย หิรัญโต (2526). *สารานุกรมศัพท์สังคมวิทยา-มานุษยวิทยา*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- เอกสารประกอบการประชุม IPMA. (2549). *Managing classification/compensation in a broadbanding environment*, 7-16 ตุลาคม 2549.
- Auxillium, West. The HR Manager. (2011). *Broadbanding*. Retrieved April, 22, 2011, from www.auxillium.com/broadbn2.shtml
- Likert. (1976). *Technique for the measurement of attitudes archive of psychology*. New York: McGraw Hill International Book.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality*. New York: Harper and Row.

วารสารวิทยบริการ

ระบบการจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนฯ

ปีที่ ๒๔ ฉบับที่ ๑ มกราคม-มีนาคม ๒๕๕๖

ควิสัย สิริโรจน์บริรักษ์

- Milton Rokeach. (1972). *Beliefs, attitudes and values*. San Francisco: Jossey Bass Inc.
- Mondy, Wyne R., & Noe, Robert M. (1996). *Human resource management*. (6th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Morgan, Clifford Thomas, & Richard A. King. (1975). *Introduction to psychology*. (2nd ed.). New York: McGraw Hill.
- Osgood, Chales E. (1957). *The Measurement of meaning*. Urbana, ill: University of Illinois Press.
- Risher, Howard, Fay, Charles H., & Associates. (1995). *The Broad-banding alternative, new strategies for public pay: New strategies for public pay: Rethinking government compensation programs*. n.p.: Jossey-Bass Publishers.
- Thurstone. (1928). Attitudes can be measured. *American Journal of Sociology*,
- Triandis, H. C. (1971). *Attitude and attitude change*. New York: John Wiley and Sons.
- Vroom, Victor H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley and Sons.

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-ชื่อสกุล

นางสาวควิสัย สิริโรจน์บริรักษ์

วัน เดือน ปีเกิด

16 กรกฎาคม พ.ศ. 2530

สถานที่เกิด

จังหวัดชลบุรี ประเทศไทย

วุฒิการศึกษา

มหาวิทยาลัยบูรพา, พ.ศ. 2549-2552

ศิลปศาสตรบัณฑิต (การพัฒนาชุมชน)

มหาวิทยาลัยมหิดล, พ.ศ. 2553-2555

ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์)

การเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ

วารสารวิทยบริการ สำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ที่อยู่ปัจจุบัน

192/5 หมู่ 6 ตำบลบางทราย อำเภอมะเมือง จังหวัดชลบุรี 20000

การติดต่อ

E-mail: am_happyberry@hotmail.com
