

การบริหารค่าตอบแทน พฤติกรรมการปฏิบัติงานและความต้องการ
ค่าตอบแทนของข้าราชการในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้

Compensation Management , Performance Behavior and Compensation
Need of Bureaucrats in the Three Southernmost Provinces of Thailand

อาคม ใจแก้ว *

บทคัดย่อ

งานวิจัยเรื่อง การบริหารค่าตอบแทน พฤติกรรมการปฏิบัติงานและความต้องการ
ค่าตอบแทนของข้าราชการในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อศึกษา
สภาพการบริหารค่าตอบแทน ความต้องการค่าตอบแทน สภาพขวัญ ความพึงพอใจและ
พฤติกรรมการปฏิบัติงานของข้าราชการ ตลอดจนการทดสอบตัวแบบเชิงสาเหตุ-ผล ที่ได้จากการ
ทบทวนแนวคิดทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย 8 ตัวแปร ตัวแปร ประกอบด้วย
ปัจจัยที่เป็นนโยบายรัฐบาล ปัจจัยระดับชุมชน สภาพการบริหารจัดการค่าตอบแทน ความ
ต้องการค่าตอบแทน ปัจจัยระดับบุคคล ความพึงพอใจ กำลังขวัญ และสุดท้ายที่เป็นตัวแปรตาม
คือพฤติกรรมการปฏิบัติงาน ทำการศึกษาในกลุ่มตัวอย่างจำนวน 946 คน ผลการศึกษาพบว่า
รูปแบบการจัดค่าตอบแทนตอบสนองความต้องการได้และมีความพึงพอใจระดับหนึ่ง พฤติกรรม
การปฏิบัติงานจะเป็นแบบการยึดระเบียบ เน้นการบรรลุเป้าหมาย และการปรับวิธีการ จากการ
ทดสอบตัวแบบพบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร เช่น กำลังขวัญมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการ
ปฏิบัติงาน และสภาพการบริหารค่าตอบแทนมีผลต่อความต้องการ เป็นต้น ข้อเสนอแนะสำคัญที่
ได้จากการวิเคราะห์ด้วยข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ คือการจัดตั้งหน่วยงานการบริหาร
ค่าตอบแทนขึ้นมา และให้ขึ้นตรงต่อศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้

คำสำคัญ: การบริหารค่าตอบแทน พฤติกรรมการปฏิบัติงาน ความต้องการค่าตอบแทน
ข้าราชการ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้

Abstract

The major objectives of research entitled “Compensation Management, Performance Behavior and Compensation Need of Bureaucrats in the Three Southernmost Provinces of Thailand ” were to examine compensation management, needs, satisfaction, morale and performance of public servants, and also to test a model

* อาจารย์ประจำหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจบัณฑิต(สาขาการจัดการ) คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขต
หาดใหญ่ จังหวัดสงขลา akom.c@psu.ac.th

derived from a review of existing literature on compensation management and performance behavior. A causal model was used to determine the relationship among 8 variables and verified using 946 public servants as the sample. The independent variables were government policy, compensation management, community conditions, compensation needs, personal factors, benefit satisfaction and morale. And performance behavior of public servants was a dependent variable. As a whole, the findings revealed that the current mode of compensation was sufficient for public servants' needs and meet their satisfaction. Performance styles of the bureaucrats were mostly conforming, ameliorating and mechanical types. The findings emerged from the path analysis, for example, the morale factor had a relatively direct influence on performance behavior and compensation management had a relatively direct influence on need. Based on quantitative and qualitative data and concurrent triangulation analysis, it was necessary for the government and field agencies to organize a compensation management division attached to The Southern Border Province Administration Center.

Keywords: compensation management, performance behavior, compensation need, bureaucrats, Three Southernmost Provinces

คำนำ

ด้วยสภาวะแวดล้อมที่บุคลากรในระดับพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ต้องปฏิบัติงานในภาวะวิกฤติ (dilemmas) แตกต่างจากพื้นที่อื่นๆ อันเนื่องจากสถานการณ์ความไม่สงบที่เกิดขึ้นรายวันและรุนแรงอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งช่วงปี พ.ศ.2546- 2549 ที่มีเหตุการณ์ความไม่สงบที่เกิดขึ้นประมาณ 3,000 ครั้ง (ฐานเศรษฐกิจ ,ธันวาคม 2549) จึงนำมาสู่ประเด็นคำถามการวิจัยที่สำคัญ ได้แก่ ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในระดับพื้นที่เหล่านั้นมีสภาพการปฏิบัติงานอย่างไร ระบบและกระบวนการจัดการค่าตอบแทนมีความเหมาะสมเพียงใดภายใต้สถานการณ์ที่ไม่ปกติและเสี่ยงอันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สิน **จากคำถามการวิจัยดังกล่าวจึงนำมาสู่การกำหนดวัตถุประสงค์การวิจัย 3 ประการคือเพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการค่าตอบแทน พฤติกรรมการปฏิบัติงานและความต้องการค่าตอบแทนของข้าราชการในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการค่าตอบแทน พฤติกรรมการปฏิบัติงานและความต้องการค่าตอบแทนของข้าราชการในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้และเพื่อศึกษาตัวแบบการบริหารจัดการค่าตอบแทนข้าราชการในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้**

วิธีการศึกษาและสมมติฐานการวิจัย

วิธีการศึกษา ประกอบด้วยรูปแบบเชิงปริมาณจากการใช้แบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความแม่นยำตรงเชิงเนื้อหากับความแม่นยำตรงเชิงทฤษฎี (content validity and construct validity)และความคงที่ (reliability)แล้วนำไปศึกษาจริงกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรจากหน่วยงานต่างๆ จำนวน 946 คน ด้วยการสุ่มเลือกแบบผสม (mixed sampling) ส่วนรูปแบบการศึกษาเชิงคุณภาพ ได้จากวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่ม (In depth interview and focus group) **การวิเคราะห์ข้อมูล** ใช้ข้อมูลเชิงปริมาณที่ได้จากรูปแบบการวิจัยสำรวจและข้อมูลจากการวิเคราะห์เชิงคุณภาพแล้วดำเนินการบูรณาการข้อมูลทั้ง 2 ลักษณะ โดยใช้ข้อมูลเชิงปริมาณและตรวจสอบด้วยการวิเคราะห์ควบคู่กับข้อมูลเชิงคุณภาพ (Concurrent triangulation strategy) (Creswel, 2003, อาคม ใจแก้ว 2551)

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และผลการศึกษาที่เกี่ยวข้องพบว่า ความต้องการค่าตอบแทนของข้าราชการในพื้นที่ 3จังหวัดชายแดนภาคใต้ จะถูกกำหนดโดยปัจจัยระดับบุคคล พฤติกรรมการปฏิบัติงานของข้าราชการ สภาพการบริหารค่าตอบแทนข้าราชการในพื้นที่ 3จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2548; ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2544; Vroom, 1964; Green and Craft, 1979) และพฤติกรรมการปฏิบัติงานของข้าราชการยังถูกกำหนดโดยปัจจัยภายนอกระดับประเทศคือนโยบายรัฐบาล (Sompoch, 1981; Yin, 1982; Milkovich and Newman, 2005; Jewell and Glaser, 2006) ที่ประกอบด้วยลักษณะนโยบายที่มีความชัดเจนและ

ผลการศึกษา

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเมื่อนำไปทดสอบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง (contextual environments) ในระดับพื้นที่ จำแนกตามรายการตัวแปร (univariate analysis) พบว่า:-

ระดับความตรงกับความต้องการของบุคลากรที่มีต่อค่าตอบแทน

ภายใต้หลักเกณฑ์ค่าตอบแทนในระดับพื้นที่เกี่ยวกับการให้ความช่วยเหลือเยียวยาจากการปฏิบัติราชการพบว่า ความตรงของค่าตอบแทนที่ได้รับในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงินมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับความเหมาะสมของสภาพการบริหารจัดการสวัสดิการ

ระดับความเหมาะสมของสภาพการบริหารจัดการสวัสดิการของหน่วยงาน พบว่า ปัจจัยด้านสภาพการบริหารจัดการสวัสดิการของหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านโครงสร้างและขั้นตอนการบริหารสวัสดิการมีระดับค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือสภาพการบริหารจัดการสวัสดิการของหน่วยงาน ด้านทรัพยากรเพื่อการปฏิบัติงานในพื้นที่ด้านบุคลากร ในขณะที่สภาพการบริหารจัดการสวัสดิการของหน่วยงาน ด้านทรัพยากรเพื่อการปฏิบัติงานในพื้นที่ด้านงบประมาณ และสภาพการบริหารจัดการสวัสดิการของหน่วยงาน ด้านทรัพยากรเพื่อการปฏิบัติงานในพื้นที่ และความเหมาะสมด้านวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือในการปฏิบัติงานมีระดับค่าเฉลี่ยต่ำสุด ตามลำดับ

กำลังขวัญและความพึงพอใจของบุคลากร

กำลังขวัญและความพึงพอใจของบุคลากรภายใต้ประสบการณ์ระหว่างปฏิบัติงานในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้พบว่า ปัจจัยด้านระดับกำลังขวัญภายใต้ประสบการณ์ระหว่างปฏิบัติงานของบุคลากรมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

ส่วนปัจจัยด้านระดับความพึงพอใจมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยระดับความพึงพอใจด้านค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินให้ค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ความพึงพอใจด้านโครงสร้างองค์กร ความพึงพอใจด้าน ผู้บังคับบัญชา ความพึงพอใจด้านค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน และความพึงพอใจด้านวัสดุอุปกรณ์ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ตามลำดับ

พฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร

พฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ พบว่า พฤติกรรมการปฏิบัติงานในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยพฤติกรรมการปฏิบัติงานตามที่

ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่กำหนด จะพบว่าปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลเชิงสาเหตุและผล(causal relationship) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ.ระดับ.05 ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 1 ผลการทดสอบตัวแบบการวิจัย

รายการ			ตัวแปรอิสระ (independent variables)						
ตัวแปรตาม (dependent variables)	ระดับการ อธิบาย (R) ²	อิทธิพลทางตรง(DE)/ ทางอ้อม(ID)และ โดยรวม(TE)	ปัจจัย นโยบาย ระดับประเทศ	ปัจจัย ระดับ ชุมชน	สภาพ การ บริหาร	ปัจจัยด้าน ค่าตอบแทน	ปัจจัยระดับ บุคคล	ความพึง พอใจ	กำลังขวัญ
ปัจจัยระดับ ชุมชน	.76	DE	.87		-	-	.	-	-
		ID	-		-	-	-	-	-
		TE	.87		-	-	-	-	-
สภาพการบริหาร	.65	DE	.49	.35	-	-	-	-	-
		ID	-	-	-	-	-	-	-
		TE	.49	.35	-	-	-	-	-
ปัจจัยด้าน ค่าตอบแทน	.46	DE	-	.02	.67	-	-	-	-
		ID	.54	.23	-	-	-	-	-
		TE		.25	.67	-	-	-	-
ปัจจัยระดับ บุคคล	.01	DE	-	-.16	.10	-.01	-	-	-
		ID	-.06	.03	-.01	-	-	-	-
		TE		-.13	.09	.01	-	-	-

ระดับนัยสำคัญทางสถิติ = .05 (DE = อิทธิพลทางตรง ID = อิทธิพลทางอ้อม TE = อิทธิพลโดยรวมทั้งทางตรงและทางอ้อม)

ตาราง 2 ผลการทดสอบตัวแบบการวิจัย(ต่อ)

รายการ		ตัวแปรอิสระ (independent variables)							
		ปัจจัยนโยบายระดับประเทศ	ปัจจัยระดับชุมชน	สภาพการบริการบริหาร	ปัจจัยด้านค่าตอบแทน	ปัจจัยระดับบุคคล	ความพึงพอใจ	กำลังขวัญ	
ตัวแปรตาม (dependent variables)	ระดับการอธิบาย (R) ²	อิทธิพลทางตรง (DE)/ทางอ้อม (ID)และโดยรวม (TE)							
ความพึงพอใจ	.54	DE ID TE	- - -	.28 .17 .45	.47 .03 .50	.04 .00 .04	.03 - -	- - -	- - -
กำลังขวัญ	.56	DE ID TE	- - -	.04 .32 .36	.03 .40 .43	.12 .03 .15	.04 .02 .06	.62 - .62	- - -
พฤติกรรมกรปฏิบัติงาน	.65	DE ID TE	-11 .59 .48	.12 .13 .25	.13 .31 .44	-03 .10 .07	.02 .04 .06	.09 .41 .50	.67 - .67

ระดับนัยสำคัญทางสถิติ = .05 (DE= อิทธิพลทางตรง ID= อิทธิพลทางอ้อม TE= อิทธิพลโดยรวมทั้งทางตรงและทางอ้อม)

จากตาราง จะพบว่า :-

1. ปัจจัยภายนอกระดับนโยบายของรัฐบาลและหน่วยเหนือ ที่ประกอบด้วยนโยบายและแผนการจัดสวัสดิการของรัฐบาล ความชัดเจนของนโยบายและแผนการจัดสวัสดิการ สวัสดิการที่ได้รับระหว่างบุคลากรแต่ละคนหรือแต่ละหน่วยงาน การบังคับใช้กฎหมายในการจัดสวัสดิการค่าตอบแทนและความต่อเนื่องของนโยบาย มีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมกรปฏิบัติงานของข้าราชการค่อนข้างน้อย และเป็นอิทธิพลในเชิงลบ ในขณะที่อิทธิพลทางอ้อมมีค่อนข้างสูง

2. สภาพแวดล้อมภายในชุมชน ที่ประกอบด้วย การสนับสนุนของผู้นำกลุ่ม/ชุมชนในพื้นที่ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ความสะดวกและปลอดภัยของสภาพแวดล้อมและเส้นทางคมนาคม และเหตุการณ์ความรุนแรงในพื้นที่แต่ละครั้ง ความร่วมมือของกลุ่ม/องค์กร/สถาบันทางสังคมในชุมชนต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการ และค่านิยม ความเชื่อ ศาสนา ประเพณีและวัฒนธรรมชุมชนกับการปฏิบัติงานของราชการ มีอิทธิพลทางตรง ต่อสภาพการบริหารในพื้นที่ 3จังหวัดชายแดนภาคใต้ ระดับบุคคล และระดับความพึงพอใจ ค่อนข้างสูง มีผลต่อกำลังขวัญน้อย แต่กลับมีอิทธิพลทางอ้อมสูง

3. สภาพการบริหารในพื้นที่ 3จังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่ประกอบด้วย โครงสร้าง ขั้นตอนการบริหารสวัสดิการ การจัดการระดับพื้นที่ ทรัพยากรเพื่อการทำงานในพื้นที่ เช่น บุคลากร งบประมาณและเครื่องมือวัสดุอุปกรณ์ มีอิทธิพลทางตรงต่อทั้ง สาระค่าตอบแทนของบุคลากรในด้านที่ตรงกับความต้องการเกี่ยวกับการให้ความช่วยเหลือเยียวยาจากการปฏิบัติราชการ ปัจจัยระดับบุคคลและระดับความพึงพอใจของบุคลากร

4. สาระค่าตอบแทนที่ตรงกับความต้องการ เกี่ยวกับการให้ความช่วยเหลือเยียวยาจากการปฏิบัติราชการ มีอิทธิพลทางตรงต่อกำลังขวัญของบุคลากร

5. ระดับความพึงพอใจ มีอิทธิพลทางตรง ต่อ กำลังขวัญของบุคลากร

6. กำลังขวัญของบุคลากร มีอิทธิพลทางตรงต่อ พฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร

อภิปรายผล สังเคราะห์ และข้อเสนอแนะ

จากข้อสรุปผลการศึกษาก่อนหน้านี้ สามารถระบุประเด็นสำคัญพร้อมข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทน พฤติกรรมการปฏิบัติงานและความต้องการค่าตอบแทนของข้าราชการในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ภายใต้การสังเคราะห์ร่วมระหว่างข้อมูลเชิงปริมาณกับข้อมูลเชิงคุณภาพได้ดังนี้

1. ด้านค่าตอบแทน การบริหารค่าตอบแทนในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ รัฐจำเป็นต้องกำหนดให้ครอบคลุมทั้งประเภทที่เป็นตัวเงินและมีใช้ตัวเงิน

1.1 ประเภทที่เป็นตัวเงินและมีใช้ตัวเงิน ควรดำเนินการให้ครอบคลุมทั้ง ค่าจ้าง (Wage) เงินเดือน (Salary) และผลตอบแทนในรูปแบบสวัสดิการ (Fringe Benefits Pay) พบว่าผลตอบแทนในรูปแบบสวัสดิการมีความสำคัญยิ่ง เนื่องจากเป็นขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานในการทำงาน โดยสวัสดิการที่จำเป็นต้องจัดให้กับบุคลากรได้แก่ การลา ลาป่วย ฯลฯ และควรเน้นให้ความสำคัญกับสวัสดิการด้านสังคม ซึ่งเป็นสวัสดิการที่จัดขึ้นเพื่อประโยชน์ทางด้านจิตใจ การบำรุงขวัญ ความนึกคิด การเพิ่มพูนความรู้ ความสะดวกสบาย ความสนุกสนานรื่นเริง สวัสดิการ

2. นโยบายและการบริหารจัดการสวัสดิการและค่าตอบแทน การบริหารค่าตอบแทนในระดับพื้นที่ขณะนี้ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเปิดมิติให้ครอบคลุมมากขึ้น การกำหนดค่าตอบแทนต้องกำหนดโดยฐานของความเป็นธรรมระหว่าง งานกับค่าตอบแทน และความรู้ความสามารถ ฯลฯ ความเสมอภาคภายใน (internal equity) ค่าตอบแทนที่จ่ายเมื่อเปรียบเทียบกับบุคลากรอื่นๆภายในองค์กรเดียวกันต้องเสมอเหมือนกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเปรียบเทียบกับงานที่มีลักษณะความยากง่ายที่อยู่ในระดับเดียวกัน ระดับความรู้ของบุคลากรอยู่ในระดับเดียวกัน หลักความเสมอภาคภายนอก (external equity) เป็นการกำหนดค่าตอบแทนโดยพิจารณาถึงตลาดแรงงาน กล่าวคือต้องไม่ต่ำกว่าองค์กรอื่นเมื่อเปรียบเทียบกับระหว่างงาน กับคุณสมบัติของตัวบุคคล สภาพความเสี่ยงในการทำงาน หลักความเสมอภาคในระดับตัวบุคคล (individual equity) เป็นการจ่ายค่าตอบแทนโดยพิจารณาถึงผลงานของบุคคล อายุงาน ประสบการณ์การทำงาน เป็นต้น

3. กำลังขวัญ ความพึงพอใจและพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร เนื่องจากสภาพ กำลังขวัญ ความพึงพอใจและพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร ถูกกำหนดโดยปัจจัยภายนอกระดับนโยบายรัฐบาล ปัจจัยภายในระดับชุมชน และปัจจัยการบริหารจัดการค่าตอบแทนที่มีความคล่องตัว เป็นธรรมและสร้างความเสมอภาค ดังนั้น การปรับปรุงปัจจัยส่วนนี้ จะทำให้กำลังขวัญ ความพึงพอใจของบุคลากรดีขึ้น และจะนำไปสู่พฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรที่จะก่อให้เกิดผลลัพธ์ทั้งประสิทธิผลและประสิทธิภาพของงานดังนี้

3.1 พฤติกรรมการปฏิบัติงานที่มุ่งให้เกิดความมีประสิทธิภาพ (efficiency) เป็นลักษณะของการแปลงทรัพยากรที่เป็นปัจจัยป้อนเข้า (inputs) สู่ผลลัพธ์ (outputs) ที่ต้องการให้เกิดขึ้น แนวทางการปฏิบัติงานเช่นนี้จึงเป็นเรื่องของการใช้ทรัพยากรในการปฏิบัติงานว่ามีความเหมาะสมกับงาน เวลา และผลลัพธ์หรือไม่เพียงใด การปฏิบัติงานในส่วนนี้จึงเกี่ยวข้องกับและดำเนินการได้จากภายในองค์กร

3.2 พฤติกรรมการปฏิบัติงานที่มุ่งความมีประสิทธิภาพ (effectiveness) เป็นลักษณะของการปรับปรุงการบริหารภายในองค์กรให้บังเกิดผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพราะฉะนั้น ขอบข่ายของกิจกรรมเช่นนี้ ประชาชนหรือกลุ่มเป้าหมายจะเป็นผู้สะท้อนให้เห็นว่าเป็นไปตามลักษณะดังกล่าวหรือไม่ การปฏิบัติงานเช่นนี้จึงเป็นปฏิสัมพันธ์ของเจตนารมณ์องค์กรกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกลุ่มเป้าหมายภายนอกองค์กร

3.3 แนวทางการปฏิบัติงานที่มุ่งนำเอาสิ่งใหม่ๆ หรือที่เรียกว่านวัตกรรม (innovation) มาใช้ภายในองค์กรเพื่อเพิ่มผลผลิตให้เกิดขึ้นมากกว่าที่ผ่านมาหรือมากกว่าวัตถุประสงค์เดิมขององค์กรที่กำหนดไว้ การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากร ตลอดจนทั้งกระบวนการภายในองค์กรจึงมีความจำเป็นต้องกระทำแนวทางการปฏิบัติการเช่นนี้จึงมุ่งปรับปรุงกิจกรรมภายในองค์กร แต่ในขณะเดียวกันก็คาดหวังให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีกว่าเดิมปรากฏขึ้นภายนอกองค์กร

3.4 แนวทางการปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดผลลัพธ์สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนกลุ่มเป้าหมาย (efficacy) นั่นก็คือ นอกเหนือจากการปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายขององค์กรแล้ว ยังสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างเหมาะสมด้วย จึงเป็นลักษณะการปฏิบัติงานที่มุ่งให้บังเกิดผลภายนอกในแง่ของเจตนารมณ์องค์กรกับกลุ่มเป้าหมายขององค์กรด้วย

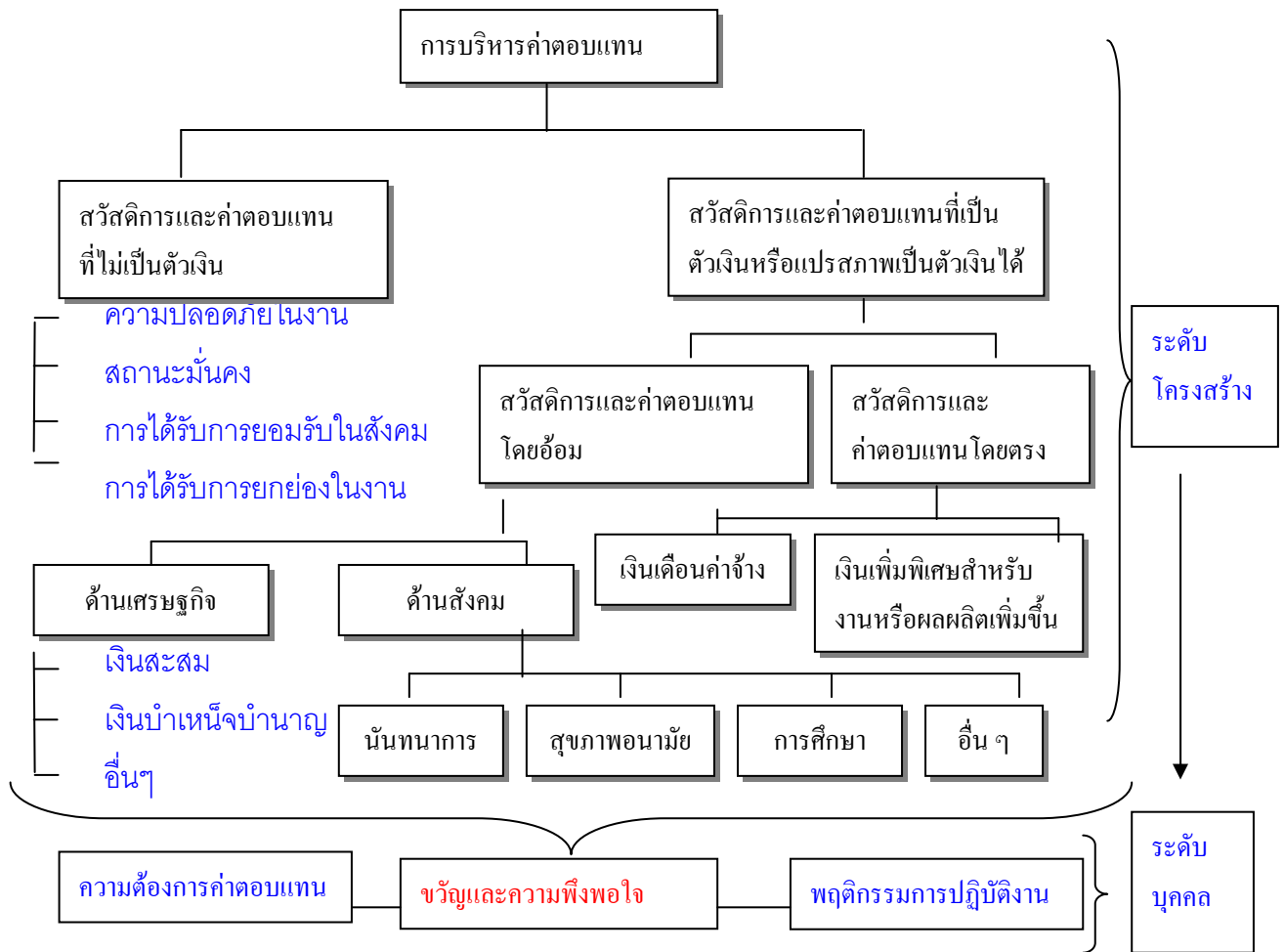
4. รูปแบบการบริหารค่าตอบแทน

รูปแบบการบริหารจัดการค่าตอบแทน พิจารณา ได้ 2 ระดับ คือ

ระดับที่ 1 การบริหารในภาพรวมของพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ คือศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ จำเป็นต้องกำหนดโครงสร้างการบริหารที่มีจะต้องมีฝ่ายการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทำหน้าที่โดยเฉพาะด้านและเป็นศูนย์กลางเพื่อดูแลให้ครอบคลุมถึงสวัสดิการและการบริหารค่าตอบแทนในระดับพื้นที่ เชื่อมโยงกับ 3 จังหวัดและ 4 อำเภอของจังหวัดสงขลา

ระดับที่ 2 องค์ประกอบการบริหารค่าตอบแทน สำหรับเรื่องงานด้านการบริหารค่าตอบแทนนั้น จำเป็นต้องจัดแบ่งให้ครอบคลุมทุกด้าน ภายใต้องค์ประกอบของบุคลากรที่รับผิดชอบ เชื่อมโยงการจัดการจากระดับที่ 1 สู่อำเภอพื้นที่ หรือระดับที่ 2 อันได้แก่ โครงสร้างการบริหารค่าตอบแทน ผู้บริหารสูงสุดที่รับผิดชอบ ตลอดถึงคณะทำงาน (Staff) สามารถกำหนดได้ดังกรอบตามแผนภาพต่อไปนี้

กรอบการจัดระบบสวัสดิการและค่าตอบแทน



จากแผนภาพภายใต้องค์ประกอบของบุคลากรที่รับผิดชอบ เชื่อมโยงการจัดการจากระดับที่ 1 (ระดับโครงสร้าง) สู่มุมมองที่ อันได้แก่ ผู้บริหารสูงสุดที่รับผิดชอบตลอดถึงคณะทำงาน (staff) จะมีความสัมพันธ์กับ ระดับที่ 2 หรือระดับบุคคลคือ ความต้องการค่าตอบแทน ขวัญและความพึงพอใจ และสุดท้ายคือพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรจะดำเนินไปตามความคาดหวังขององค์กร

สำหรับกระบวนการบริหารจัดการ จากระดับนโยบายสู่การปฏิบัติ สามารถที่จะขับเคลื่อนได้โดยมีคณะกรรมการกำกับการบริหารงานเชิงนโยบาย **ตั้งเช่นที่มีอยู่** ณ ปัจจุบันแต่ปรับเปลี่ยนตามสภาพและเงื่อนไขที่เป็นจริงเมื่อประยุกต์ใช้ประโยชน์ในทางปฏิบัติ ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยบำเหน็จความชอบสำหรับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในจังหวัดชายแดนภาคใต้ พ.ศ. 2550 ซึ่งเรียกว่า คณะกรรมการพิจารณาบำเหน็จความชอบสำหรับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในจังหวัดชายแดนภาคใต้ เรียกโดยย่อว่า “ก.บ.จ.ต.” ประกอบด้วย ปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี เป็นประธานกรรมการ ปลัดกระทรวงกลาโหม และ ปลัดกระทรวงมหาดไทย เป็น รองประธาน นอกจากนี้ ยังมีกรรมการที่มาจากผู้แทนของหน่วยงาน หรือ

ในระดับพื้นที่ ควรมีหน่วยการบริหารค่าตอบแทนระดับพื้นที่ ที่สามารถพัฒนามาจาก ศูนย์เชี่ยวชาญซึ่งตั้งขึ้นโดยมติคณะรัฐมนตรีเมื่อ วันที่ 31 พฤษภาคม 2548 มีส่วนราชการที่ ประกอบด้วย สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ กรมคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย และกระทรวงศึกษาธิการเพื่อ ทำหน้าที่เป็นหน่วยงานกลางในการประสานงานและดำเนินการให้การช่วยเหลือตามหลักเกณฑ์ที่ คณะรัฐมนตรีกำหนดและในด้านอื่นๆที่เกี่ยวข้องและได้ดำเนินการตั้งแต่ พ.ศ. 2549 กระทั่ง ปัจจุบัน การดำเนินงานมีโครงสร้าง 3 ระดับ คือ ศูนย์เชี่ยวชาญจังหวัด ศูนย์เชี่ยวชาญอำเภอและ ศูนย์ เชี่ยวชาญตำบล

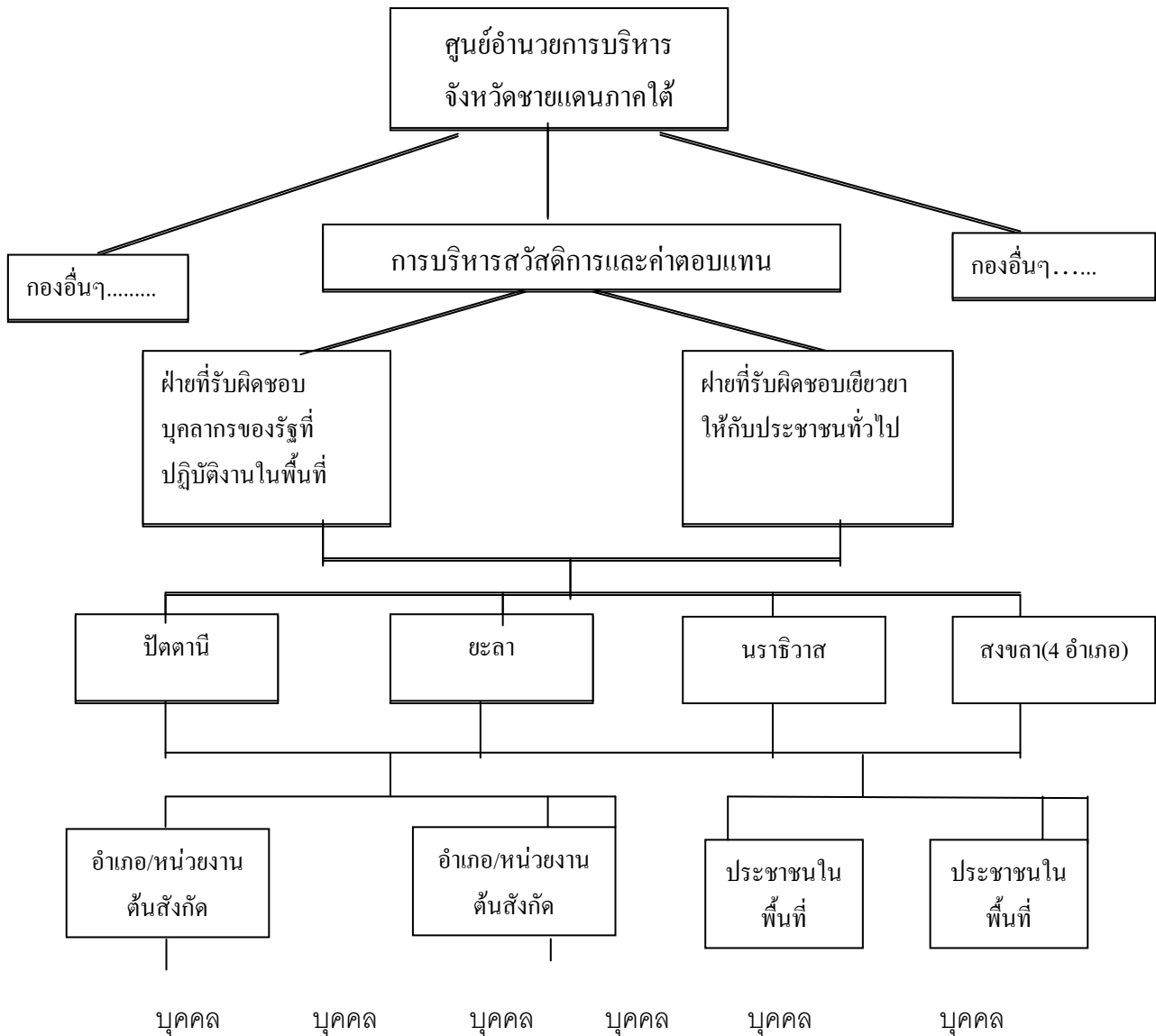
สำหรับหน่วยการบริหารค่าตอบแทนระดับพื้นที่นี้ อาจแต่งตั้งโดยคณะกรรมการกำกับ การบริหารงานเชิงนโยบาย ที่กล่าวข้างต้น ทำหน้าที่ในการจัดการให้การบริหารค่าตอบแทนครอบคลุม 2 กลุ่มคือ

กลุ่มแรกคือ บุคลากรของรัฐที่ปฏิบัติงานในพื้นที่

กลุ่มที่สอง เป็นผู้ที่ได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ความไม่สงบ เช่นประชาชนทั่วไป

การดำเนินงานจึงแยกโครงสร้างเป็น 2 ฝ่าย เพื่อให้มีความคล่องตัว ทั้งในแง่ของการ ควบคุม เบิกจ่าย โดยมีสำนักงานแน่นอน เช่น ศอ.บต.ซึ่งเป็นการบริหารในภาพรวมของพื้นที่ **จังหวัดชายแดนภาคใต้** สามารถติดต่อได้สะดวกรวดเร็ว ผ่านสำนักงานต้นสังกัด ไปยังระดับ บุคคล โดยอาศัยระบบออนไลน์ของธนาคารที่กำหนด เพื่อเบิก-จ่ายเงิน ในกรณีที่ผ่านมา กระบวนการตรวจสอบเอกสารเรียบร้อยแล้ว แสดงได้แผนภาพต่อไปนี้

ตัวแบบการบริหารค่าตอบแทน



จากรูปแบบการบริหารที่มีจุดเชื่อมต่อดังกล่าว จะนำไปสู่ระบบของการจัดการบริหารค่าตอบแทนในระดับพื้นที่ได้ชัดเจนและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นทั้งในด้านของการลดความซ้ำซ้อน และความเป็นเอกภาพของการบริหารจัดการ ด้วยการนำเอาการทำงานภาครัฐที่เป็นกิจกรรมเดียวกันมารวมไว้ที่เดียว นำสู่การให้บริการในลักษณะ one - stop service หรือการให้บริการแบบเบ็ดเสร็จ ๓. จุดเดียว ๓ ศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชัยแดนภาคใต้ ที่มีการ

ประสานสู่ระดับจังหวัด อำเภอและพื้นที่ที่เป็นหน่วยงานต้นสังกัด สำหรับการจ่ายเงินนั้นสามารถดำเนินการในระบบออนไลน์ได้ทันที เนื่องจากปัจจุบันหน่วยงานภาครัฐได้ใช้ระบบการจ่ายเงินเดือนผ่านธนาคารเป็นฐานหลัก มีบัญชีเงินเดือนบุคลากรทุกคน ดังนั้นการจ่ายตรงเข้าบัญชีโดยไม่ต้องผ่านหน่วยงานสามารถกระทำได้อย่างหลากหลาย ตัวอย่างเช่น บริการ mPAY คือระบบการชำระเงินค่าสินค้าและบริการต่างๆ ผ่านทางโทรศัพท์มือถือ ซึ่งสามารถทำได้แบบออนไลน์ตลอด 24 ชั่วโมง ไม่ว่าคนคนนั้น จะอยู่ที่ไหนก็ตาม สามารถตรวจสอบประวัติการใช้จ่ายได้ รองรับการชำระเงินค่าสินค้าและบริการมากมาย เช่น การชำระค่าสาธารณูปโภค, การชำระค่าบัตรเครดิต, การชำระค่าสินค้าเชื่อ, การชำระค่าเบี้ยประกันภัย, การชำระค่าอินเทอร์เน็ต, การชำระค่าสินค้าที่ซื้อทางอินเทอร์เน็ต รวมไปถึงการเติมเงินเกมออนไลน์ และอื่นๆ ซึ่งธนาคารที่ร่วมโครงการก็ล้วนเป็นธนาคารระดับชั้นนำทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็น ธนาคารไทยพาณิชย์ ธนาคารกรุงเทพ ธนาคารกสิกรไทย หรือธนาคารกรุงไทย จึงทำให้เห็นว่าบริการ ดังกล่าวนั้นมีความน่าเชื่อถือมาก อีกทั้งสะดวกและรวดเร็ว หน่วยงานระดับจังหวัดอำเภอดำเนินการเรื่องเอกสารในเชิงธุรกรรมเท่านั้น เพียงแต่ต้องกำหนดกรอบเวลาการผ่านเรื่องแต่ละชั้นตอนให้ชัดเจนเพื่อป้องกันความล่าช้าอันเนื่องมาจากกรอบระบบราชการ

สรุปส่งท้าย จากที่กล่าวมาทั้งหมด เป็นผลที่ได้จากการศึกษาทั้งจากเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ที่นำไปสู่การสะท้อนภาพของการบริหารจัดการค่าตอบแทนของบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ณ. ขณะนี้ได้ในระดับหนึ่ง ส่วนการประยุกต์ใช้เพื่อประโยชน์ทางปฏิบัติก็เป็นอีกขั้นตอนหนึ่ง ซึ่งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปพิจารณาเพื่อประโยชน์เชิงนโยบายและนำไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารจัดการจังหวัดชายแดนภาคใต้ต่อไป

บรรณานุกรม

เชษฐวิทย์ นีระอิง .2549. กำลังขวัญของตำรวจตระเวนชายแดนปฏิบัติงานชุดเฝ้าตรวจชายแดนไทย-มาเลเซียในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ฐานเศรษฐกิจ ,ธันวาคม 2549

ติน ปรัชญพฤกษ์ .2527. ทฤษฎีองค์การ กรุงเทพฯ :ไทยวัฒนาพานิช

เทอดศักดิ์ วรรณพุด.2545. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของ
ข้าราชการ วิทยานิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา
สถาบันราชภัฏราชชนครินทร์

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์.2535. จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ

ผู้สสดี สัตยมานะ. 2521. การบริหารรัฐกิจ. กรุงเทพมหานคร : พีระพัฒนา.

พิษณุ เขตต์อนันต์.2540. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกำลังขวัญในการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ตำรวจ
รถไฟ : ศึกษา เฉพาะกรณี กองกำกับการ 2 กองตำรวจรถไฟ (สายใต้) วิทยานิพนธ์ สังคม
สงเคราะห์ในกระบวนการยุติธรรมมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

วัลยาภรณ์ ทั้งสุภุติ .2548. รูปแบบการบริหารกำลังคนในราชการส่วนภูมิภาค : กรณีศึกษา
สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดในพื้นที่สาธารณสุขเขต 1งานพัฒนาบุคลากร สำนักงาน
สาธารณสุขจังหวัดแพร่

ศิวกร จันท .2545. ได้ทำการศึกษากำลังขวัญในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการตำรวจหน่วย
ปฏิบัติการพิเศษ: ศึกษากรณีตำรวจภูธร จังหวัดยะลา.รายงานวิจัย

สุรางค์รัตน์ วศินารมณ .2538. การศึกษาความต้องการและการจัดรูปแบบเกี่ยวกับสวัสดิการ
เงินเดือน และค่าตอบแทนอื่นๆของข้าราชการครู รายงานวิจัย

อังสนา สุวรรณรัตน์ .2550. ได้ทำการศึกษากำลังขวัญของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงาน
สาธารณสุขจังหวัดยะลา.รายงานวิจัย

อาคม ใจแก้ว. 2533. การนำนโยบายไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ : ศึกษาปัจจัยที่
ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จ, วิทยานิพนธ์, พัฒนบริหารศาสตร์ดุชะฎีบัณฑิต สถาบัน
บัณฑิตพัฒน บริหารศาสตร์.

อาคม ใจแก้ว 2551. วิธีวิทยาการวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์ สงขลา : บริษัทแมกซ์ มีเดีย วาย 2
เค เพรส จำกัด

อุบล ค้ายฉิม.2537กำลังขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานคุมประพฤติ กรมราชทัณฑ์
วิทยานิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตร์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

Cresswell, John W. 2003. Research Design Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches, Thousand Oaks, Calif : Sage Publication

Jewell Christopher J. and Bonnie E.Glaser.2006. "Toward a General Analytic Framework : Organization Settings, Policy Goal, and Street-Level Behavior" , Administration and Society ,38,3(July,2006)

Lipsky, Michael. 1980. Street-Level Bureaucracy : Dilemmas of the Individual in Public Services, Russell Sage Foundation : New York.

Herzberg,Frederick.1970 " The motivation –hygiene theory " in V.H. Vroom and E.L.Deci (eds.) Management and Motivation. Baltimore,MD: Penquin Books

Milkovich ,George T. and J.M Newman.2005. Compensation . USA: McGraw-Hill

Sompoch Nophakoon. 1981. "Development Administrator : A Conceptualization", Journal of Social Sciences, 4, 18 (December)

Porter,Lawler and J.R. Hackman.1975. Behavior and Organization .Tokyo : Mcgraw- Hill Book Co.

Rondinelli, Davis and G.Shabbir Cheema. 1983. "Implementing Decentralization Policies : An Introduction" in G. Shabbir Cheema and Dennis A. Rondinelli (eds.),Comparative Study on the Local Public Administration in Asian and Pacific Countries.

Srivastara ,Suresh and others. 1977. Job satisfaction and Productivity The Comparative Administration Research Institute : Kent State Univ.

Scherirer, Mary Ann, 1981. Program Implementation : The Organizational Context, Sage Publications Beverly Hills London.

Sorg, James D., 1983 .“A Typology of Implementation Behavior of Street-Level Bureaucrats:, Policy Study Review, 2, 3 (February).

Van Meter, Donald S. and Carl E. Van Horn, 1975 .“ The Policy Implementation Process : A Conceptual Framework, Administration and Society, Vol.6 (February)