

บทที่ 2

กรอบแนวคิดทางทฤษฎีและเอกสารที่เกี่ยวข้อง

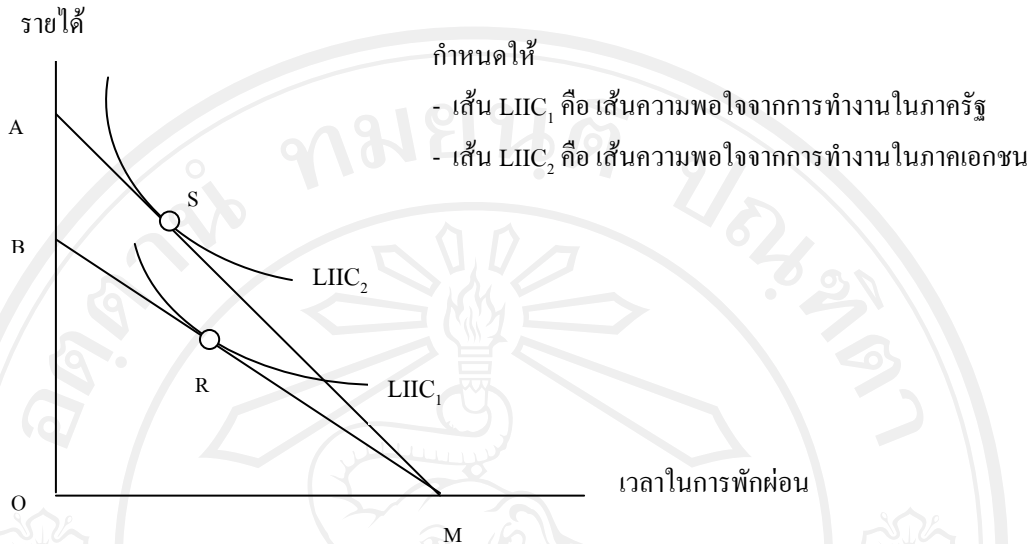
การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบผลตอบแทนในการทำงานของอาจารย์ระดับอุดมศึกษาในภาครัฐและภาคเอกชน ดังนั้นจึงต้องมีการศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีต่างๆ ทางเศรษฐศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับแรงงานและค่าตอบแทน โดยรายละเอียดของแต่ละทฤษฎีมีดังนี้

2.1 ทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษา

2.1.1 ทฤษฎีอุปทานของแรงงานหรือการเสนอขายแรงงาน (The Theory of Labor Supply)

การตัดสินใจของบุคคลในการกำหนดชั่วโมงทำงานและชั่วโมงการพักผ่อนนั้นขึ้นอยู่กับความพอใจ (Utility) สูงสุดเป็นเกณฑ์ จากการศึกษาจะเป็นการตัดสินใจเลือกเข้าทำงานของผู้ที่สำเร็จการศึกษา ซึ่งจะต้องตัดสินใจว่าจะเลือกทำงานในภาครัฐหรือเลือกทำงานในภาคเอกชน ซึ่งการตัดสินใจนั้นจะขึ้นอยู่กับความพอใจสูงสุดของแต่ละบุคคลเป็นหลักในการตัดสินใจ ถ้าพิจารณาถึงความพอใจสูงสุดของแต่ละบุคคลจะพบว่ามีลักษณะแตกต่างกัน บางคนอาจจะได้รับความพอใจจากการใช้เวลาในการพักผ่อน (Leisure) มากกว่าใช้เวลาในการทำงาน แต่บางคนอาจจะได้รับความพอใจจากการใช้เวลาในการทำงานมากกว่าจะใช้เวลาในการพักผ่อน ทั้งนี้ เนื่องจากการใช้เวลาในการทำงานจะก่อให้เกิดรายได้และรายได้ที่ได้รับนั้นสามารถจะนำไปซื้อสินค้าและบริการได้ โดยที่สินค้าและบริการเหล่านี้ก่อให้เกิดความพอใจ ถ้ากำหนดให้บุคคลส่วนมากได้รับรายได้จากการใช้เวลาในการทำงานแล้ว และบุคคลต้องการรายได้ที่สูงที่สุดจากการทำงานซึ่งมีอยู่ 2 ทางเลือก คือเลือกทำงานในภาครัฐหรือเลือกทำงานในภาคเอกชน ดังนั้นบุคคลจะต้องมีการพิจารณาว่าควรเลือกทำงานกับหน่วยงานใดเพื่อให้ได้รับความพอใจสูงสุด ซึ่งจะพิจารณาจากเส้นความพอใจเท่ากัน (Leisure Income Indifference Curve : LIIC) โดยที่เส้นความพอใจเท่ากันนั้นเป็นเส้นที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างรายได้ซึ่งเป็นผลตอบแทนจากการทำงาน กับเวลาการพักผ่อนที่ก่อให้เกิดความพอใจในระดับหนึ่งๆ ลักษณะของเส้นความพอใจเท่ากันจะมีลักษณะเป็น Negative Slope คือทอดลงจากซ้ายไปขวา ซึ่งแสดงให้เห็นถึงสัดส่วนการทดแทนกันระหว่างรายได้กับเวลาพักผ่อน โดยได้รับความพอใจเท่ากัน (จินตนา พรพิไลพรรณ, 2531)

รูปที่ 2.1 แสดงเส้นความพอใจจากการทำงานในภาครัฐและเอกชน



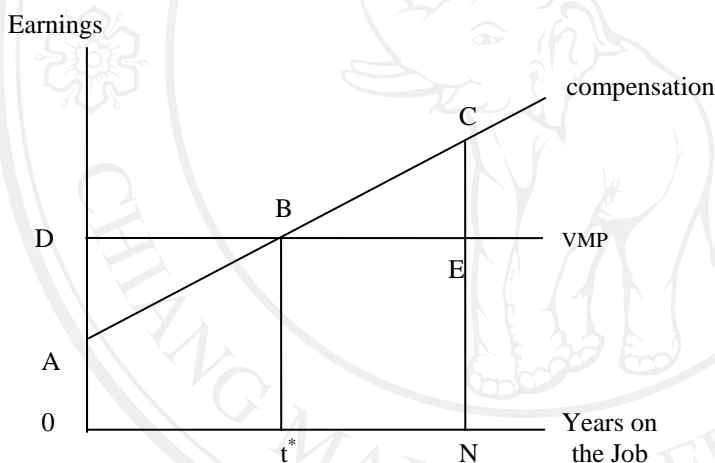
จากรูปที่ 2.1 แสดงเส้นความพอใจจากการทำงานในภาครัฐและเอกชน โดยแกนนอนแสดงจำนวนชั่วโมงในการพักผ่อน ซึ่งจะแปรผกผันกับจำนวนชั่วโมงทำงาน และแกนตั้งแสดงรายได้ที่แรงงานได้รับ เส้นความพอใจของแรงงานที่ทำงานในภาครัฐและเอกชน คือ LIIC₁ และ LIIC₂ ตามลำดับ

ในกรณีที่ค่าจ้างจากการทำงานในภาคเอกชนสูงกว่าภาครัฐจะเห็นว่าเส้นความพอใจ LIIC₂ อยู่เหนือเส้นความพอใจ LIIC₁ ไปทางขวามือ แสดงว่าทุกๆจุดบนเส้น LIIC₂ แรงงานจะได้รับความพอใจมากกว่าทุกๆจุดบนเส้น LIIC₁ ดังนั้นจะเห็นได้จากจุด R และ S ซึ่งอยู่บนเส้น LIIC₁ และ LIIC₂ ตามลำดับ โดยที่การทำงานในภาครัฐและภาคเอกชนมีเวลาพักผ่อน = OM เท่ากัน ดังนั้นที่จุด S แรงงานจะได้รับความพอใจมากกว่าที่จุด R แต่เนื่องจากทุกๆจุดบนเส้นความพอใจเส้นเดียวกัน แรงงานจะได้รับความพอใจเท่ากัน ดังนั้นทุกๆจุดบนเส้นความพอใจ LIIC₁ แรงงานจะได้รับความพอใจเท่ากันและมีความพอใจเท่ากับที่จุด R และทุกๆจุดบนเส้น LIIC₂ แรงงานจะได้รับความพอใจเท่ากันและมีความพอใจเท่ากับที่จุด S และที่จุด S แรงงานได้รับความพอใจมากกว่าที่จุด R นั่นคือทุกๆจุดบนเส้น LIIC₂ แรงงานจะได้รับความพอใจมากกว่าทุกๆจุดบนเส้น LIIC₁ กล่าวคือรายได้จากการทำงานในภาคเอกชนจะมากกว่ารายได้จากการทำงานในภาครัฐเมื่อมีระยะเวลาในการทำงานเท่ากัน ซึ่งหากแรงงานเลือกตัดสินใจในการเข้าทำงานตามความพอใจที่ได้รับ แรงงานย่อมที่จะเลือกทำงานในภาคเอกชน แต่ในความเป็นจริงก็ยังมีแรงงานที่เลือกทำงานในภาครัฐ เนื่องจากภาครัฐมีวิธีการจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจ

2.1.2 ทฤษฎีการจูงใจในการทำงานและการจ่ายค่าตอบแทนล่าช้า (Work Incentives and Delayed Compensation)

จากการที่ผู้สำเร็จการศึกษาต้องตัดสินใจที่จะเลือกเข้าทำงานซึ่งมีอยู่ 2 ทางเลือกคือ เลือกทำงานในภาครัฐหรือเลือกทำงานในภาคเอกชน หากพิจารณาทางด้านผลตอบแทนเพียงอย่างเดียว แรงงานย่อมที่จะเลือกทำงานในหน่วยงานที่ให้ค่าตอบแทนสูงที่สุด หากเป็นเช่นนี้ย่อมจะส่งผลกระทบต่อภาครัฐเนื่องจากค่าตอบแทนของภาครัฐต่ำกว่าภาคเอกชน ดังนั้นภาครัฐจึงต้องใช้วิธีการจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจ โดยมีสวัสดิการในด้านต่างๆ เป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญ

รูปที่ 2.2 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างค่าตอบแทนที่ได้รับกับเวลาในการทำงาน



จากรูปที่ 2.2 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างค่าตอบแทนที่ได้รับกับระยะเวลาในการทำงาน โดยกำหนดให้เส้น VMP แสดงมูลค่าของผลิตภาพ (Value of Marginal Product) ของแรงงาน มีลักษณะเป็นเส้นตรงขนานกับแกนนอน หมายความว่า มูลค่าของผลิตภาพของแรงงานคงที่ไปตลอดอายุการทำงาน และเส้นค่าตอบแทน (compensation) คือ เส้นที่แสดงวิธีการจ่ายค่าตอบแทนแบบล่าช้าของภาครัฐ อธิบายได้ว่าการทำงานช่วงปีแรกๆ จะได้รับค่าตอบแทนต่ำกว่ามูลค่าของผลิตภาพแรงงานแต่เมื่อเวลาผ่านไปก็จะได้รับค่าตอบแทนที่สูงขึ้นจนกระทั่งค่าตอบแทนในช่วงเวลาที่นานกว่า t^* ค่าตอบแทนที่ได้รับจะสูงกว่ามูลค่าของผลิตภาพแรงงาน (Borjas, George J, 2005)

ซึ่งทฤษฎีนี้สอดคล้องกับการจ่ายค่าตอบแทนของภาครัฐ ยกตัวอย่างเช่น ในการทำงานภาครัฐช่วงปีแรกๆจะได้รับค่าตอบแทนต่ำ จะเห็นว่าระหว่างปีที่ 0 ถึง t^* และเส้นค่าตอบแทนอยู่ต่ำ

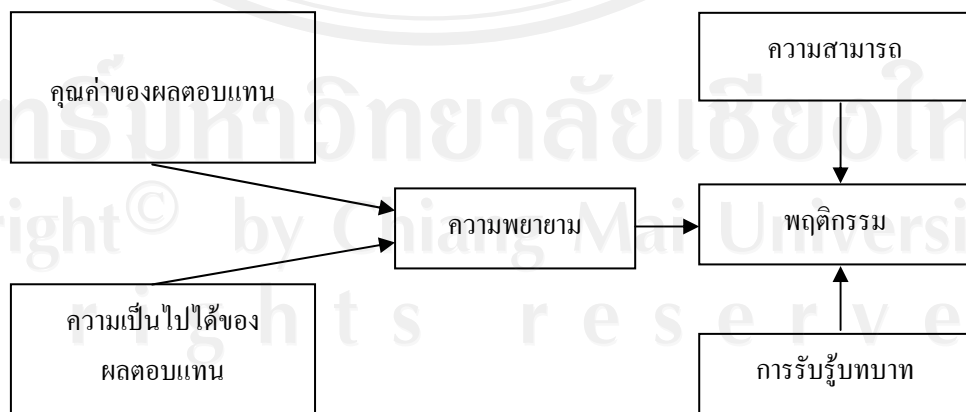
กว่า เส้น VMP หมายความว่ารัฐจะจ่ายค่าตอบแทนต่ำกว่าค่าตอบแทนที่แรงงานส่วนใหญ่ได้รับ แต่ก็จะค่อยๆเพิ่มสูงขึ้นเมื่อระยะเวลาผ่านไปและยังมีระยะเวลาในการทำงานนานค่าตอบแทนที่ได้รับก็จะยิ่งสูงขึ้น จะเห็นได้จากระหว่างปีที่ t^* ถึงปีที่ N และเส้นค่าตอบแทนอยู่สูงกว่า เส้น VMP หมายความว่ารัฐจะจ่ายค่าตอบแทนสูงกว่าค่าตอบแทนที่แรงงานส่วนใหญ่ได้รับ การกระทำดังกล่าวเป็นการจูงใจให้คนยังทำงานกับภาครัฐในระยะยาว นั่นก็คือ การมีค่าตอบแทนในรูปของเงินและสวัสดิการต่างๆ ซึ่งจะเพิ่มมากขึ้นเมื่อมีระยะเวลาในการทำงานนานขึ้น ดังนั้น คนที่ทำงานภาครัฐแม้ว่าจะได้รับค่าตอบแทนในช่วงแรกน้อยแต่ก็ยังมีสิ่งตอบแทนอื่นๆ ที่ภาครัฐจะให้เมื่อทำงานไปได้ช่วงระยะเวลาหนึ่ง ดังนั้นจึงเป็นการดึงคนให้ยังทำงานอยู่กับภาครัฐ

2.1.3 ทฤษฎีการจูงใจของ Porter และ Lalwer

Porter และ Lalwer (1968) เป็นผู้พัฒนาทฤษฎีการจูงใจโดยความพยายามในการทำงานใดๆ นั้นขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 ประการคือ

- 1) ผลตอบแทนที่ได้จากการพยายามนั้น ผลตอบแทนอาจจะเป็นความมั่นคง ได้รับการนับหน้าถือตาหรืออื่นๆ
- 2) ความเป็นไปได้ของผลตอบแทนที่ขึ้นอยู่กับความพยายามนั้นๆ คือความสัมพันธ์ระหว่างความคาดหวังในผลตอบแทนกับความพยายามในการทำงาน

รูปที่ 2.3 แสดงถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความพยายามในการทำงาน



จากรูปที่ 2.3 แสดงถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความพยายามในการทำงาน นั่นคือยิ่งคุณค่าของผลตอบแทนสูงขึ้น และถ้าเพิ่มความพยายามความเป็นไปได้ที่จะได้ผลตอบแทนนั้นสูงก็จะทำให้คนพยายามทำงานหรือเสริมพฤติกรรมมากขึ้น แต่นั่นยังไม่เพียงพอในการที่จะนำไปสู่พฤติกรรมที่บรรลุเป้าประสงค์ได้ เพราะความสามารถนั้นยังถูกระงับจากปัจจัยอีก 2 ประการ คือความสามารถ (Ability) ของบุคคล ได้แก่ความฉลาด ทักษะ ความรู้ ฯลฯ ว่ามีเพียงพอที่จะผลักดันความพยายามนั้น ไปสู่เป้าหมายหรือไม่ และการรับรู้บทบาท (Role perception) หมายถึง บุคคลนั้นรู้บทบาทหน้าที่ที่ถูกต้องของตนหรือไม่

สำหรับเงินหรือการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นเงินมองในแง่ของทฤษฎีความคาดหวังแล้วอธิบายได้ในแง่ของความสัมพันธ์ระหว่างรางวัลกับความพยายามซึ่งเป็นคำตอบว่า ทำไมเงินถึงจูงใจให้คนทำงานมากขึ้นและทำไมเงินจึงเป็นตัวดึงดูดคนให้ทำงานในองค์กร และในทางกลับกันถ้าเขาได้ค่าตอบแทนที่ไม่เพียงพอเขาก็จะไม่อยู่ในองค์กรหรือทำงานไม่เต็มที่ จะเห็นว่าทฤษฎีค่าจ้างตามแนวพฤติกรรมศาสตร์นี้จะเน้นการถ่วงดุลการให้และการรับ และคำนึงถึงความซับซ้อนของการจูงใจ และทฤษฎีเหล่านี้เป็นพื้นฐานที่นายจ้างจะกำหนดรูปแบบของการจ่ายค่าตอบแทนแบบต่างๆ เพื่อหวังผลตอบแทนที่กำหนดขึ้นจะสามารถจูงใจ และปรับพฤติกรรมของลูกจ้างให้นำไปสู่เป้าหมายของตนได้

2.2 เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นางน้อย ศรีวราชนบุญ และคณะ (2531) ได้ทำการศึกษาถึงการสูญเสียกำลังคนระดับสมองในราชการพลเรือนที่เกิดขึ้นในระหว่างปีงบประมาณ 2528 ถึง 2530 โดยแบ่งงานวิจัยออกได้เป็น 2 ส่วน คือส่วนแรกเป็นการศึกษาสภาพทั่วไปของการสูญเสียกำลังคนและภูมิหลังของข้าราชการที่ลาออกจากราชการ และส่วนหลังเป็นการหาปัจจัยที่ทำให้ข้าราชการเหล่านั้นลาออก ทำการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามส่งให้แก่หน่วยงานที่ข้าราชการเหล่านั้นลาออก และแบบสอบถามที่เป็นการศึกษาถึงสาเหตุอันเป็นปัจจัยให้ข้าราชการเหล่านั้นลาออกจากราชการ ผลการศึกษาพบว่า สภาพทั่วไปของการสูญเสียกำลังคนเกิดจากการลาออก ส่วนใหญ่เป็นเพศชายอายุระหว่าง 18-30 ปี และมีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และมีอายุราชการน้อยกว่า 5 ปีลงมา ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกจากราชการในกรณีของข้าราชการระดับ 6 ขึ้นไปนั้นมีสาเหตุส่วนใหญ่มาจากเรื่องความยุติธรรม การปกครองบังคับบัญชาและความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ สำหรับข้าราชการที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไปมีสาเหตุมาจากปัจจัยเรื่องค่าตอบแทน ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การบริหารงานราชการและความยุติธรรม สำหรับ

ข้าราชการที่อยู่ในสายวิชาขาดแคลน ปัจจัยที่ทำให้ลาออกจากราชการเกิดจากการบริหารงานของระบบราชการ ค่าตอบแทนและความก้าวหน้าของตำแหน่งหน้าที่

เสกสิน ศรีวัฒนานุกุลกิจ (2535) ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบการบริหารค่าจ้างและเงินเดือนระหว่างภาคเอกชน รัฐวิสาหกิจ และราชการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิธีการบริหารค่าจ้างและเงินเดือนตลอดจนอัตราค่าจ้างของฝ่ายต่างๆ ในหลายลักษณะ ซึ่งจะช่วยให้แต่ละฝ่ายเข้าใจถึงสภาพเงินเดือนของตนเอง และเป็นแนวทางใช้ปรับปรุงการบริหารค่าจ้างและเงินเดือนของตนเองต่อไป โดยได้ทำการศึกษาใน 2 ส่วน คือ ส่วนแรก ศึกษาจากหน่วยงาน คือ ข้าราชการพลเรือน รัฐวิสาหกิจและเอกชน และส่วนที่สองเป็นการศึกษาจากพนักงานเอกชน พนักงานรัฐวิสาหกิจและข้าราชการ จากการศึกษาลักษณะการบริหารงานบุคคลของเมื่อทำการเปรียบเทียบเงินเดือนภาคเอกชนและภาคราชการ พบว่าในระดับมัธยมศึกษา ประกาศนียบัตรวิชาชีพ ประกาศนียบัตรวิชาชีพเทคนิค ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง ปริญญาตรีทั่วไป ปริญญาตรีบัญชี และปริญญาตรีวิศวกรรมศาสตร์ ภาคเอกชนให้ค่าตอบแทนมากกว่าภาคราชการ เปรียบเทียบเงินเดือนระหว่างภาคเอกชนกับรัฐวิสาหกิจ พบว่าระดับมัธยมศึกษาและประกาศนียบัตรวิชาชีพ อัตราเงินเดือนจะใกล้เคียงกันมาก ส่วนระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพเทคนิค ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง ปริญญาตรีทั่วไปและปริญญาตรีวิศวกรรมศาสตร์ ภาคเอกชนให้ค่าตอบแทนมากกว่าภาครัฐวิสาหกิจ และเปรียบเทียบเงินเดือนภาคราชการกับรัฐวิสาหกิจ พบว่าโดยทั่วไปภาคราชการให้ค่าตอบแทนน้อยกว่าภาครัฐวิสาหกิจ และจากการปรับหรือขึ้นเงินเดือนประจำปี พบว่าโดยทั่วไปภาคเอกชนจะให้เงินเดือนประมาณร้อยละ 10 ของเงินเดือน ขณะที่ภาคราชการและรัฐวิสาหกิจจะมีขึ้นบัญชีเงินเดือน ซึ่งแต่ละขั้นจะมากกว่าเงินเดือนขั้นเดิมเพียงร้อยละ 5-6 ของเงินเดือนเดิมเท่านั้น

จากการศึกษาลักษณะค่าจ้างและเงินเดือนในส่วนของข้าราชการ พนักงานรัฐวิสาหกิจ และพนักงานเอกชนพบว่า อัตราค่าจ้างและเงินเดือน เมื่อเปรียบเทียบโดยเฉลี่ยถ้าอายุจริงและอายุงานเท่ากันแล้วพนักงานเอกชนจะมีเงินเดือนสูงที่สุดรองลงมาคือพนักงานรัฐวิสาหกิจและข้าราชการ ตามลำดับจากความสัมพันธ์ระหว่างอายุการปฏิบัติงานกับเงินเดือนพบว่าในภาคเอกชนและภาคราชการมีความสัมพันธ์ระหว่างอายุการปฏิบัติงานกับเงินเดือนต่ำมาก แต่ในภาครัฐวิสาหกิจมีระดับปานกลาง และจากความสัมพันธ์ระหว่างอายุจริงกับเงินเดือน พบว่าภาคเอกชนความสัมพันธ์ดังกล่าวมีน้อยมาก ในภาคราชการมีระดับปานกลาง และภาครัฐวิสาหกิจมีระดับสูง

ปราณี ทินกร และฉลองภพ สุตังกรกาญจน์ (2539) ได้ทำการศึกษาผลตอบแทนในการทำงานภาครัฐ โดยพิจารณาจากบัญชีอัตราเงินเดือนของข้าราชการพลเรือนเป็นหลักและได้ทำการเปรียบเทียบผลตอบแทนระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน โดยอาศัยข้อมูลการสำรวจเงินเดือนและผลตอบแทนของบริษัทเอกชน 35 แห่ง ในปี 2538/2539 มาทำการประมาณสมการความสัมพันธ์ระหว่างผลตอบแทนและอายุของพนักงานในภาคเอกชนเพื่อใช้ประเมินภาพเฉลี่ยของเงินเดือนได้ตามอายุของพนักงานในภาคเอกชนได้และอาศัยบัญชีอัตราเงินเดือนข้าราชการพลเรือนตั้งแต่ปี 2518-2539 เพื่อดูว่าผู้รับราชการอายุเท่ากันจะได้รับเงินเดือนต่างจากภาคเอกชนอย่างไร ผลการเปรียบเทียบโดยรวมเงินประจำตำแหน่ง และเงินสมนาคุณกรรมการและเบี้ยประชุมของข้าราชการเมื่อคิดเฉลี่ยของข้าราชการพลเรือนทั้งหมดโดยถ่วงน้ำหนักด้วยจำนวนข้าราชการในแต่ละระดับ พบว่าภาคเอกชนให้ผลตอบแทนสูงกว่าภาครัฐประมาณ 2.66 เท่า โดยในข้าราชการระดับต่ำความแตกต่างจะมีน้อยและเพิ่มสูงขึ้นในข้าราชการระดับสูง เมื่อนำความแตกต่างดังกล่าวมาทดลองปรับเงินเดือนภาครัฐให้เท่ากับภาคเอกชน โดยใช้แบบจำลองเศรษฐกิจมหภาคของ TDRI มาคำนวณ พบว่าการปรับในระยะเวลาสั้นๆ นั้นเป็นไปได้เพราะจะเกิดภาระต่องบประมาณอย่างมาก และการศึกษานี้ได้ทดลองการคำนวณในหลายกรณี โดยสรุปพบว่า กรณีที่พอจะไม่ใช่ภาระต่องบประมาณแผ่นดินคือ การทยอยปรับให้เท่ากับภาคเอกชนในอีก 15 ปีข้างหน้า (2554) และต้องทยอยลดจำนวนข้าราชการลงจนเหลือประมาณ 60-70% ของจำนวนในปัจจุบัน

ฉลองภพ สุตังกรกาญจน์และปรัชญา เวสารัชช์ (2539) ได้ทำการศึกษาเรื่องโครงการวิจัยการปรับภาครัฐเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ โดยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษาปัญหาอุปสรรคและเสนอแนะแนวทางและวิธีการปรับภาครัฐทั้งในระยะสั้นและระยะยาว กำหนดกลยุทธ์ในการปฏิรูประบบราชการ และเสนอแผนการปรับปรุงราชการในระยะสั้น มีขอบเขตในการวิเคราะห์ระบบราชการในภาพรวม เน้นการปรับปรุงการบริหารราชการส่วนกลาง โดยใช้วิธีการวิจัยเอกสาร การวิจัยภาคสนาม และระดมสมอง ผลการศึกษาพบว่าระบบราชการไทยที่เป็นอยู่ยังเป็นระบบเดิมซึ่งเน้นขั้นตอน กระบวนการ กฎระเบียบ และปัจจัยนำเข้าอย่างมาก แต่ให้ความสนใจผลที่เกิดขึ้น และผลต่อน้อยมาก รวมทั้งไม่คำนึงถึงความคุ้มค่าและประสิทธิภาพในการดำเนินการอย่างจริงจัง ระบบราชการประสบปัญหาจากการแทรกแซงทางการเมือง การขยายตัวของหน่วยงาน ปัญหาการบริหารงานบุคคล ปัญหาภารกิจและโครงสร้าง ปัญหาด้านกฎระเบียบ ปัญหาพฤติกรรมข้าราชการ และปัญหาในการให้บริการประชาชน ถึงแม้จะมีความพยายามปรับปรุงก็ตาม แต่ความพยายามในการปรับภาครัฐยังมีความล่าช้า อันเกิดจากข้อจำกัดด้านกฎระเบียบ ทรัพยากร คุณภาพ

ข้าราชการ โครงสร้างกรอบความคิดในด้านบทบาทและการบริหารงานของรัฐ และข้อจำกัดด้านการเมือง ซึ่งรัฐจำเป็นต้องเน้นปรับปรุงในด้านต่างๆ ได้แก่ บทบาทรัฐและโครงสร้าง กฎหมายและระเบียบ ระบบงบประมาณ เทคโนโลยีสารสนเทศ การบริหารการเงินการบัญชี การบริหารจัดการบุคคล การบริหารจัดการพัสดุ และการบริการประชาชน ทั้งนี้ ยุทธศาสตร์สำคัญในการปรับภาคราชการได้แก่ การสร้างกระแสความเข้าใจและความจำเป็นในการปฏิรูประชากร การกำหนดวิสัยทัศน์ บทบาทและทิศทางการดำเนินการของรัฐให้ชัดเจน และดำเนินการตามข้อเสนอในการปรับภาคราชการ ตามมาตรการต่างๆ ได้แก่ มาตรการประชาสัมพันธ์ องค์กรรับผิดชอบ การทบทวนภารกิจรัฐ การส่งเสริมประสิทธิภาพส่วนราชการ การบริหารบุคคล การปรับปรุงกฎระเบียบและขั้นตอนดำเนินการ การปรับปรุงบริการประชาชน

ลูพัตรา เนตรจรัสแสง (2545) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์รูปแบบการจัดสวัสดิการและค่าตอบแทนของกลุ่มบริษัท ยูไนเต็ด บรอดคาสติ้ง คอร์ปอเรชั่น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงทัศนคติของพนักงานที่มีต่อรูปแบบการจัดสวัสดิการและค่าตอบแทนในปัจจุบัน และเพื่อแสวงหารูปแบบการจัดสวัสดิการและค่าตอบแทนที่เหมาะสม โดยใช้วิธีศึกษาวิจัยจากเอกสารและการศึกษาวิจัยภาคสนามและใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการสำรวจทัศนคติของผู้บริหารและพนักงานที่มีต่อรูปแบบการจัดสวัสดิการและค่าตอบแทนในปัจจุบัน ผลการศึกษากลุ่มตัวอย่างผู้บริหารและพนักงานพบว่า พนักงานมีความพึงพอใจกับสวัสดิการและค่าตอบแทนที่ได้รับในปัจจุบันอยู่ในระดับพอใจมาก โดยพนักงานมีความต้องการสวัสดิการและค่าตอบแทนในรูปแบบที่ไม่เป็นตัวเงินมากเป็นลำดับหนึ่งคือค่ารักษาพยาบาล สวัสดิการที่พนักงานมีความต้องการในรูปแบบที่เป็นตัวเงินที่พนักงานมีความต้องการคือโครงการให้การดูแลสุขภาพพนักงาน ส่วนใหญ่ทราบข้อมูลรูปแบบการจัดสวัสดิการและค่าตอบแทนในปัจจุบันว่าเป็นรูปแบบที่บริษัทจัดให้เพียงอย่างเดียว นอกจากนั้นพนักงานยังมีความสนใจที่จะเลือกใช้รูปแบบสวัสดิการและค่าตอบแทนในรูปแบบยืดหยุ่น โดยเฉพาะ ช่วงระหว่างอายุ ระดับการศึกษาและอายุการทำงานมีผลต่อการเลือกใช้รูปแบบสวัสดิการและค่าตอบแทนในรูปแบบยืดหยุ่น โดยต้องคำนึงถึงหลักแห่งผลประโยชน์โดยสวัสดิการต้องได้ผลคุ้มค่าทั้งแก่พนักงานและองค์กร หลักแห่งการจูงใจต้องสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานเกิดพลังที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลดีแก่องค์กร หลักแห่งการตอบสนองความต้องการซึ่งสวัสดิการที่จัดให้ต้องตรงต่อความต้องการของพนักงาน หลักแห่งประสิทธิภาพต้องคำนึงให้เกิดประโยชน์มากที่สุดและต้องไม่เป็นภาระแก่พนักงานในอนาคต หลักแห่งการบำรุงขวัญโดยสวัสดิการที่จัดให้ต้องก่อให้เกิดการบำรุงขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน