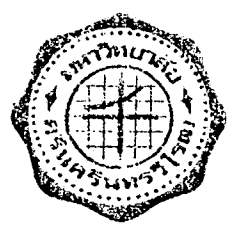
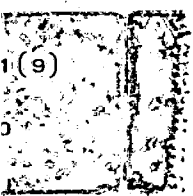
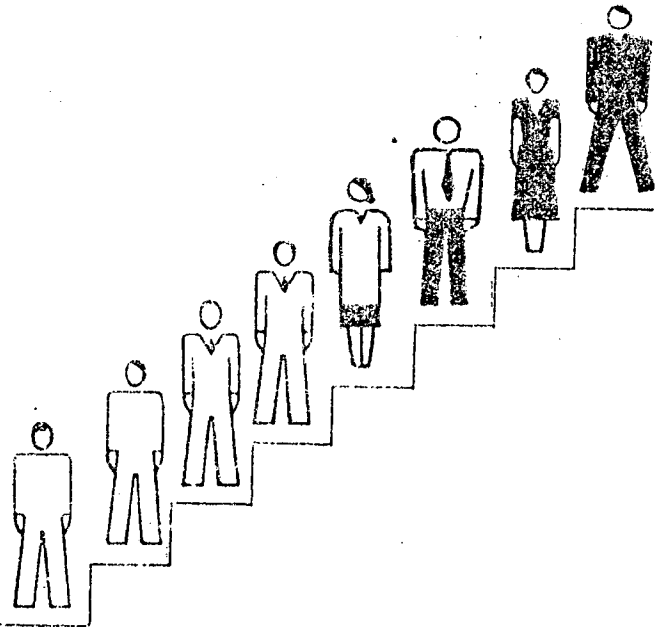


รายงานการวิจัย เรื่อง

**การพิจารณาความดีความชอบประจำปี
ของคณาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ**

AN ANNUAL MERIT PROMOTION
OF SRINAKHARINWIROT UNIVERSITY FACULTY MEMBERS



โชติ เพชรชื่น
ผู้อำนวยการสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

รายงานการวิจัย

เรื่อง

การพิจารณาความดีความชอบประจำปี
ของคณาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

(An Annual Merit Promotion
Of Srinakharinwirot University Faculty Members)

โชติ เพชรชื่น

สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

พฤศจิกายน 2531

890260

คำนำ

ในฐานะที่เป็นผู้บริหารหน่วยงานหนึ่งของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีหน้าที่สำคัญประการหนึ่ง ก็คือ การพิจารณาความดีความชอบประจำปีของอาจารย์และข้าราชการ ตลอดจนลูกจ้างประจำ ก็ได้พบปัญหาและพยายามแก้ปัญหาเกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบประจำปี เพื่อให้เกิดความยุติธรรมภายในกลุ่ม เพื่อเป็นการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ความพยายามดังกล่าวนี้ได้เชื่อมโยงความคิดมาสู่ภาพรวมของสภาพการพิจารณาความดีความชอบประจำปีของหน่วยงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย การค้นหาคำตอบบางอย่างจึงเกิดขึ้น คาดหวังว่า ผลจากการศึกษาครั้งนี้ คงจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารงาน หรือผู้บังคับบัญชาบางไม่มากนัก

ขอขอบคุณ คณะอาจารย์ทุกคน และทุกวิทยาเขต ที่กรุณาให้ข้อมูลโดยการตอบแบบสอบถามอย่างครบถ้วน ตลอดจนผู้ที่ช่วยเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่

คร.คำรณ	ศิริเจริญ	วิทยาเขตพิษณุโลก
คร.สนั่น	สิทธิวัง	วิทยาเขตสงขลา
คร.กาญจนา	รุ่งตานนท์	วิทยาเขตพลศึกษา
อาจารย์รัตพร	ชัชชากา	วิทยาเขตมหาสารคาม
อาจารย์สมศักดิ์	ลิลลา	วิทยาเขตบางแสน
อาจารย์ชวลิต	รวยอาจิม	วิทยาเขตปทุมวัน
คร.ละเอียก	รักษเฒ่า	วิทยาเขตบางเขน
อาจารย์จิตติมา	เหมกิตติวัฒน์	คณะวิทยาศาสตร์
อาจารย์ทวีสิทธิ์	สิทธิกร	คณะพลศึกษา
อาจารย์สุพร	ชาญวนิชยกุลชัย	คณะสังคมศาสตร์
อาจารย์ชัชวาล	ขอไสว	คณะศึกษาศาสตร์
คร.วัฒนา	ศรีสุคนธ์	คณะแพทยศาสตร์
อาจารย์สุนันทา	โสรัจจ์	คณะมนุษยศาสตร์

และผู้ช่วยวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ให้ข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ ได้แก่ อาจารย์สมสรร
วงษ์อุยน้อย ดร.เชิดศักดิ์ โฆวาสินธุ์ คุณณฤมล สุขปรีดี และข้าราชการสำนักเลขาธิการ
ทุกคน

โชติ เพชรชื่น

20 พฤศจิกายน 2531

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
บัญชีตาราง	ข
ปัญหาการวิจัย	1
กรอบความคิดในการวิจัย	2
จุดมุ่งหมายในการวิจัย	3
ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า	3
ชอตกลงเบื้องต้น	3
นิยามศัพท์เฉพาะ	3
เอกสารที่เกี่ยวข้อง	4
ประชากรที่ศึกษา	8
กลุ่มตัวอย่าง	9
การเก็บรวบรวมข้อมูล	10
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	12
สรุปผลการศึกษา	23
อภิปรายผล	24
ข้อเสนอแนะ	26
บรรณานุกรม	28
ภาคผนวก	29

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 จำนวนข้าราชการสาย ก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	9
2 จำนวนข้าราชการสาย ก ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง	10
3 จำนวนแบบสอบถามที่ได้รับคืนจำแนกตามคณะและวิทยาเขต	11
4 รอยละของคำตอบของคณาจารย์แต่ละวิทยาเขตเกี่ยวกับ กฎ ระเบียบ เกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบ	12
5 รอยละของคำตอบของคณาจารย์แต่ละวิทยาเขตเกี่ยวกับการทราบกฎ ระเบียบ เกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบของผู้บังคับบัญชา	13
6 รอยละของคำตอบของคณาจารย์แต่ละวิทยาเขตเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชา ชั้นต้น ได้ชี้แจงหลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบประจำปี	14
7 รอยละของคำตอบของคณาจารย์แต่ละวิทยาเขตเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชา ชั้นต้นได้ประเมินการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของ ซ้อมรถ เชิงประจักษ์	15
8 รอยละของคำตอบของคณาจารย์แต่ละวิทยาเขตเกี่ยวกับความเหมาะสม ของวิธีการที่ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นใช้ในการพิจารณาความดีความชอบ 1 ชั้น	16
9 รอยละของคำตอบของคณาจารย์แต่ละวิทยาเขตเกี่ยวกับความเหมาะสม ของวิธีการที่ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นใช้ในการพิจารณาความดีความชอบมากกว่า 1 ชั้น	17
10 รอยละของคำตอบของคณาจารย์แต่ละวิทยาเขตเกี่ยวกับความพึงพอใจ ของกลุ่มคนในสังกัดต่อวิธีที่ใช้ในการพิจารณาความดีความชอบ	18
11 รอยละของคำตอบของคณาจารย์แต่ละวิทยาเขตเกี่ยวกับผลกระทบจาก การพิจารณาความดีความชอบต่อความก้าวหน้าของงานในหน่วยงาน	19
12 รอยละของคำตอบของคณาจารย์แต่ละวิทยาเขตเกี่ยวกับความเหมาะสม ในการที่ถือว่า การพิจารณาความดีความชอบเป็นเรื่องลับหรือปกปิด	20
13 รอยละของคำตอบของคณาจารย์แต่ละวิทยาเขตเกี่ยวกับความต้องการให้มี การสัมมนา	21
14 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของคณาจารย์	22

ปัญหาการวิจัย

ตามพระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 หมวด 3 เรื่อง การเลื่อนขั้นเงินเดือน มาตรา 62 กล่าวว่า การเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการพลเรือนสามัญ ให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณาโดยคำนึงถึงคุณภาพและปริมาณงานของตำแหน่ง และผลของงานที่ได้ปฏิบัติมา การรักษาวินัย ตลอดจนความสามารถและความอดสาหะในการปฏิบัติงาน และการเลื่อนเงินเดือนถือเป็นบำเหน็จความชอบ ถ้าไม่ได้เลื่อนก็ไม่มี ความชอบ

จากพระราชบัญญัตินี้ ในรอบปีหนึ่ง ประมาณเดือนกรกฎาคมของทุกปี ผู้บังคับบัญชามีภาระงานอย่างหนึ่งคือ การพิจารณาความดีความชอบเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือน

อนึ่ง ลักษณะการเลื่อนขั้นเงินเดือน อาจแบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

(1) ประเภทไม่เลื่อนขั้นเงินเดือน เนื่องจากไม่มีความชอบ (2) ประเภทเลื่อนขั้นเงินเดือน 1 ขั้น เป็นผู้ที่ปฏิบัติงานได้เหมาะสมทั้งปริมาณและคุณภาพ ผู้ปฏิบัติงานมีวินัย มีความวิริยะอดสาหะในการปฏิบัติงาน (3) ประเภทเลื่อนขั้นเงินเดือนเกินกว่า 1 ขั้น เป็นผู้ปฏิบัติสอดคล้องกับเงื่อนไขใดเงื่อนไขหนึ่ง หรือหลายเงื่อนไขก็ได้ ดังต่อไปนี้

1. ปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้ผลดีเกินจนถือเป็นตัวอย่างที่ดีได้
2. ปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่มีการ ท่อสูหรือที่ต้องเสี่ยงอันตรายเป็นกรณีพิเศษ
3. ปฏิบัติงานเกินกว่าตำแหน่งหน้าที่จนเกิดประโยชน์ต่อทางราชการ เป็นพิเศษ
4. ปฏิบัติงานโดยมีความคิดริเริ่มในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรือใครคนควา หรือ ประดิษฐ์สิ่งใดสิ่งหนึ่งซึ่งเป็นประโยชน์ต่อทางราชการ เป็นพิเศษ และทางราชการได้ดำเนินการตามความคิดริเริ่ม หรือใครรับรองให้ใครคนควาหรือสิ่ง ประดิษฐ์นั้น
5. ปฏิบัติงานตามหน้าที่ด้วยความทรากตราเห็นคเห็น้อยเป็นพิเศษและงานนั้น ได้ผลดียิ่ง
6. ปฏิบัติงานที่ใครรับรองหมายให้กระทำกิจการอย่างหนึ่งอย่างใดจนสำเร็จ เป็นผลดียิ่งแก่ประเทศชาติ

ในปัจจุบันการเลื่อนเงินเดือนเกินกว่า 1 ขั้น รัฐได้กำหนดหลักเกณฑ์สำหรับให้หน่วยงานเลื่อนเงินเดือนใครอยละ 15 ของจำนวนข้าราชการแต่ละระดับซึ่งแบ่งเป็น

4 กลุ่ม คือ กลุ่มระดับซี 1, 2 และ 3 กลุ่มระดับซี 4 และ 5 กลุ่มระดับซี 6, 7 และ 8 และกลุ่มระดับซี 9, 10 และ 11 เมื่อเป็นเช่นนี้จึงทำให้เกิดปัญหาขึ้น คือ ข้าราชการที่ไม่ได้เลื่อนขั้นเงินเดือนก็ ได้เลื่อนเพียง 1 ขั้นก็ กำหนดผู้บังคับบัญชาว่าพิจารณาไม่ยุติธรรม เล่นพรรคเล่นพวก ไม่มีระบบระเบียบแบบแผนที่ดีในการพิจารณา ฯลฯ และในที่สุดก็เกิดความขัดแย้งกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงาน ปราบฏุกการคังกลาวนี้เกิดขึ้นในหน่วยงานที่มีกาจางงานแทบทุกแห่ง มีโดยเฉพาะข้าราชการพลเรือนเท่านั้น

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เป็นหน่วยงานของรัฐแห่งหนึ่งก็มีปรากฏการณ์ที่เป็นความขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องการเลื่อนขั้นเงินเดือนเช่นเดียวกัน ดังนั้นเพื่อให้ข้อมูลสำหรับใช้ในการวางแนวทางแก้ไขปัญหาคังกลาว จึงได้ศึกษาสภาพการณ์ทั่ว ๆ ไปของการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี

กรอบความคิดในการวิจัย

การพิจารณาผลการปฏิบัติงานในรอบปี เพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือน ถือว่าเป็นการจูงใจอย่างหนึ่ง ซึ่งเรียกว่าเป็นการจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) ทางราชการได้กำหนด กฎ ระเบียบ ไว้เรียบร้อยแล้วอย่างกว้าง ๆ และให้อำนาจผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ดำเนินการ ในทางปฏิบัติทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาควรทราบกฎ ระเบียบ เหล่านั้นอย่างถ่องแท้ สำหรับผู้บังคับบัญชาควรกำหนดหลักเกณฑ์ที่เป็นจุดเน้นในการปฏิบัติงานของอาจารย์ให้ชัดเจน การประเมินสิ่งใด ๆ ควรกระทำอย่างมีระบบ มีข้อมูลรองรับ ยึดถือหลักความยุติธรรมและความเสมอภาคในการทำงาน วิธีการคังกลาวจะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับได้ ซึ่งก็จะส่งผลถึงประสิทธิภาพของงานโดยรวม

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีทั้งหมด 8 วิทยาเขต อาจารย์แต่ละคนอาจรับรู้อะไรและสัมผัสเรื่องราวบางเรื่องร่วมกันได้ แต่ในบางเรื่องอาจต่างกันเช่นกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับสถานที่และโอกาส

จุดมุ่งหมายในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เพื่อต้องการทราบว่า

1. คณาจารย์และผู้บริหารบัณฑิตศึกษาได้ทราบ กฎ ระเบียบ เกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบเพียงไร
2. ผู้บังคับบัญชาใช้วิธีการในการพิจารณาความดีความชอบเหมาะสมหรือไม่
3. คณาจารย์มีความพึงพอใจต่อวิธีการพิจารณาความดีความชอบเพียงไร และการพิจารณาความดีความชอบส่งผลกระทบต่อความก้าวหน้าของงานเพียงไร
4. การพิจารณาความดีความชอบควรถือว่าเป็นเรื่องลับและปกปิดหรือไม่
5. คณาจารย์มีความต้องการหรือมีข้อคิดเห็นในเรื่องการพิจารณาความดีความชอบอย่างไร

ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

การทราบผลการศึกษาค้นคว้าตามจุดมุ่งหมายดังกล่าว จะช่วยให้มีการตัดสินใจว่าจะคงไว้หรือปรับปรุงวิธีการพิจารณาความดีความชอบ ได้เหมาะสม เพื่อให้เกิดความยุติธรรมเป็นที่พึงพอใจของอาจารย์ อันจักนำไปสู่การเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการ

ขอบทลงเบื้องต้น

คณาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ราษฎร์รังสรรค์ เรื่องราวต่าง ๆ เกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบประจำปี ซึ่งผู้บังคับบัญชาชั้นต้นได้ดำเนินการ

นิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น หมายถึง ผู้บริหารหน่วยงานระดับภาค คณะ และวิทยาเขต
ได้แก่หัวหน้าภาค คณบดี รองคณบดี รองอธิการบดีวิทยาเขตและผู้อำนวยการ

เอกสารที่เกี่ยวข้อง

การเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นการจูงใจให้คนทำงาน

คนทุกคนมีความสนใจและความต้องการตามธรรมชาติ ความสนใจและความต้องการเป็นเสมือนแรงขับภายในที่ผลักดันให้คนมีพฤติกรรม การกำหนดเงินเดือนประจำตำแหน่งงาน เป็นการสร้างความสนใจให้บุคคลเข้าสู่ตำแหน่งงาน เมื่อได้เข้าสู่ตำแหน่งงานแล้วก็ได้รับการตอบสนองความต้องการของตน คือ เงิน ก็จะเกิดความพึงพอใจขึ้น และเมื่อได้ทำงานไประยะหนึ่งก็จะเกิดความรู้สึกคุ้นเคยกับระบบงาน คุ้นเคยกับบุคคลอื่นในหน่วยงานเดียวกัน คุ้นเคยกับผู้บังคับบัญชา ความคุ้นเคยดังกล่าวและการรับรู้หรือมีประสบการณ์ในการทำงานมากขึ้น ก็จะเกิดความคิดเปรียบเทียบผลงานของตนกับของคนอื่น ผลจากการเปรียบเทียบดังกล่าวนั้นทำให้เกิดความรู้สึกว่าคนโน้นทำน้อย แต่ค่าตอบแทนสูง คนทำขนาดนี้ควรจะได้ค่าตอบแทนเท่านี้ ความอยากหรือความต้องการก็เกิดขึ้น เช่น ต้องการค่าตอบแทน หรือเงินเดือนเพิ่ม ดังนั้น องค์การจึงมักจะสนองความต้องการของสมาชิกในระบบข้าราชการก็คือ การเลื่อนขั้นเงินเดือนให้แก่ผู้ที่ทำงานดีมีประสิทธิภาพ

การเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นการให้แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motives) นิภา แกวศรีงาม (2527:39) ไกลลาวถึงทฤษฎี x และ y ของแมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor, 1960) ว่า คนเราจะทำงานอยู่ใน 2 ลักษณะ คือ ลักษณะแรกเรียกว่า ทฤษฎี x คือ คนจำนวนหนึ่งมีความเกียจคร้านและหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ เมื่อผู้บังคับบัญชามีผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีลักษณะดังกล่าว การบริหารงานจำเป็นต้องใช้วิธีการที่มีความเข้มงวด มีการกำหนดมาตรการที่จะควบคุมอย่างใกล้ชิด ทั้งนี้ก็ต่อหลังจาก "คนเป็นปัจจัยอย่างหนึ่งของต้นทุนการผลิต" การจูงใจให้คนทำงานจะใช้วิธีให้ผลตอบแทนทางวัตถุ และขณะเดียวกันก็จะมี การลงโทษผู้ที่ไม่ทำงานตามที่ได้รับมอบหมายด้วย ลักษณะที่ 2 ที่เรียกว่า ทฤษฎี y นั้น เชื่อว่า คนทุกคนเกิดมาด้วยความดี ความขยัน ความรับผิดชอบในตัว พร้อมทั้งจะให้ความร่วมมือทำงาน ผู้บังคับบัญชาที่มีผู้ใต้บังคับบัญชาลักษณะนี้จะบริหารแตกต่างจากทฤษฎี x คือลดกฎเกณฑ์ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาควบคุมตนเอง จูงใจให้ทำงานด้วยสิ่งที่เป็นนามธรรมมากกว่าวัตถุธรรม เช่น เน้นชื่อเสียง เกียรติยศ ความสมหวัง

ในชีวิต มากกว่าจูงใจด้วยเงินเดือน จากทฤษฎีดังกล่าวผู้บริหารคงจะต้องเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมกับลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา สิทธิโชค วรานุสันติกุล (สิทธิโชค วรานุสันติกุล 2530 : 47) ได้กล่าวถึงผลการทดลองของนักจิตวิทยาชื่อ Deci ว่า "การจูงใจคนด้วยเงินเพื่อให้ทำงานที่เขาชอบอยู่แล้วนั้น จะทำให้เขาเกิดความรู้สึกท้องาน เปลี่ยนไปจากเดิม คือ เขาจะรักงานนั้นน้อยลง และจะคิดว่าเหตุที่เขาทำงานนั้นอยู่ก็เพราะเงิน"

คณาจารย์ของมหาวิทยาลัย

การบริหารบุคคลเป็นเรื่องที่ทำไมยาก แต่ที่จะให้ใครคนหนึ่งเป็นเรื่องยาก เพราะบุคคลมีชีวิตจิตใจ มีการต่อสู้กับปัญหาต่าง ๆ ของตนเอง มีความรู้สึกนึกคิด ในหน่วยงานหนึ่ง ๆ เป็นศูนย์รวมของความคิดที่หลากหลาย บนพื้นฐานและสภาพการณ์ที่แตกต่างกัน ในมหาวิทยาลัยอาจารย์แต่ละท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ และภูมิปัญญา มีรายได้พอสมควรแก่การครองชีพ เมื่อเทียบกับกลุ่มประชากรกลุ่มอื่น หรือสายอื่น การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยจึงไม่ต้อออกคำสั่งมากนัก ผู้บริหารมักใช้ระบบเกียรติยศ (Honour System) ในการทำงาน อันแตกต่างจากระบบงานในหน่วยงานราชการอื่น ๆ

คณาจารย์ของมหาวิทยาลัยเป็นข้าราชการ ความต้องการเบื้องต้นในการทำงานก็คือเงินเดือนหรือรายได้ ซึ่งเป็นเรื่องที่ทำให้บุคคลบรรลุปัจจัยสี่ และเป็นการตอบสนองทางอารมณ์ ความต้องการดังกล่าวเป็นระดับหนึ่งของความต้องการของมนุษย์ ซึ่งมี 3 ระดับ คือ (1) ความต้องการทางกายภาพ (2) ความต้องการทางสังคม (3) ความต้องการที่จะเป็นตัวของตัวเองที่จะยืนหยัดต่อสู้ตามความเห็นของตน

การที่คณาจารย์ของมหาวิทยาลัยเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวแล้ว ถ้าหากผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาได้ชี้แจงหลักเกณฑ์หรือทำความเข้าใจระหว่างกันเกี่ยวกับการพิจารณาเลื่อนขึ้นเงินเดือนแล้ว ก็จะช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนั้นแล้ว การพิจารณาเลื่อนขึ้นเงินเดือน ถ้าหากได้กระทำในรูปกรรมการแล้วก็จะเกิดผลดีคือ

1. ทำให้ได้ความเห็นจากทุกฝ่าย ทั้งฝ่ายสนับสนุน ฝ่ายค้าน และฝ่าย
เห็นสายกลาง
2. ผู้เข้าร่วมประชุมในฐานะเป็นกรรมการกล้าแสดงความคิดเห็นต่อที่ประชุม
มากกว่าที่จะเสนอต่อผู้บังคับบัญชาโดยตรง
3. เป็นการแสดงความบริสุทธิ์ใจของผู้สั่งตั้งกรรมการที่ไม่ถืออำนาจของตน
เป็นหลัก

(อาภา ฆมรบุตร 2526:374)

การพิจารณาความดีความชอบประจำปีของข้าราชการ เป็นสิ่งที่ต้องให้ความ
เสมอภาคและเป็นธรรม ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่สุดของคนทุกคนในองค์กร ทั้งนี้เพราะ
เป็นการให้รางวัลอย่างหนึ่ง และก็ต้องให้แก่บุคคลที่มีคุณความดีจริง ๆ ด้วย สิ่งที่ต้อง
ระมัดระวังอย่างหนึ่งในการให้รางวัลประเภทนี้ ก็คือ ไม่ให้ผู้ที่ไม่ได้รับรางวัลรู้สึกอิจฉา
คนที่ได้รับ

จากที่กล่าวมานี้ อาจสรุปได้ว่า ผู้บังคับบัญชาควรใช้อำนาจในขอบเขตของ
กฎหมายและขอบข่ายเหตุผล เพื่อให้การพิจารณาการขึ้นเงินเดือนเป็นไปด้วยความยุติธรรม
และถูกต้อง วิธีการที่จะให้บรรลุผลดังกล่าวนี้ได้ การดำเนินการในรูปคณะกรรมการ
จะเป็นวิธีการที่เหมาะสม ที่ทำให้การพิจารณาความดีความชอบเป็นรางวัลในรอบปีที่น่า
ให้อาจารย์เพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงาน

วิธีการพิจารณาความดีความชอบ

วิธีการพิจารณาความดีความชอบประจำปีของอาจารย์ ซึ่งผู้บังคับบัญชาระดับคณะและ
ภาควิชาต่าง ๆ ใ้ปฏิบัติกัน มีความแตกต่างกัน จากการสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการ
พิจารณาความดีความชอบ พบว่า คณะหนึ่งของมหาวิทยาลัย กรรมการคณะซึ่งประกอบด้วย
คณบดีและหัวหน้าภาคเป็นผู้กำหนดเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบขึ้นก่อนและหัวหน้าภาคก็ไป

เก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับภาระงานของอาจารย์ในภาคแต่ละคน เช่น งานสอนนิสิต งานเป็นที่ปรึกษาของนิสิต งานที่คณบดีหรือมหาวิทยาลัยมอบหมาย ฯลฯ และเปรียบเทียบผลงานของแต่ละคนที่มีสិทธิได้รับการพิจารณา และนำเสนอรายชื่อต่อกรรมการคณะตามจำนวนที่คำนวณได้จากค่าดัชนี (ร้อยละ 15 ของจำนวนอาจารย์แต่ละกลุ่มระดับชั้น) กรรมการคณะจะเป็นผู้พิจารณาตัดสินใจอีกครั้งหนึ่งว่า อาจารย์คนใดภาคใดเป็นผู้ที่เหมาะสมกว่ากัน กล่าวคือมีการ เปรียบเทียบผลงานระหว่างของอาจารย์แต่ละภาคควย จากความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ รู้สึกว่า วิธีนี้ความซัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชามีค่อนข้างน้อย เพราะสามารถแสดงข้อมูลผลงานที่แต่ละคนทำได้ชัดเจน อีกคณะหนึ่ง คณบดีใช้หลักการกระจายอำนาจไปยังหัวหน้าภาค โดยให้หัวหน้าภาคเป็นผู้พิจารณาความเหมาะสมของอาจารย์ผู้มีสิทธิได้รับการพิจารณาให้เลื่อนขั้น และนำเสนอคณบดีตามจำนวนที่คำนวณได้จากค่าดัชนีโดยใช้เฉพาะเลขจำนวนเต็ม เศษทศนิยมของค่าดัชนีที่เหลือยกให้เป็นของคณะ การนำเสนอรายชื่อตามจำนวนดังกล่าวนี้ หัวหน้าภาคก็มีสิทธิเสนอชื่อตนเองในจำนวนดังกล่าวควย คณบดีไม่ต้องพิจารณาเปรียบเทียบความเหมาะสมของหัวหน้าภาคแต่ละภาค ดังนั้น การพิจารณาความดีความชอบวิธีดังกล่าวนี้ เสมือนทำเสร็จเรียบร้อยในระดับภาค คณบดีไม่อาจพิจารณาเปลี่ยนแปลงรายชื่อตามที่หัวหน้าภาคแต่ละภาคเสนอได้อย่างไร ทำหน้าที่เพียงรวบรวมและนำเสนอรายชื่อผู้ที่เหมาะสมที่ภาควิชาเสนอมา กับพิจารณาความเหมาะสมของบุคคลที่ได้เชิญมาช่วยงานของคณะอีกส่วนหนึ่ง เท่านั้น และจากคำถามที่ว่าวิธีการดังกล่าวนี้มีข้อขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชาบ้างหรือไม่ ปรากฏว่า ความขัดแย้งระดับคณะไม่มี เพราะระดับคณะไม่ได้เปลี่ยนแปลงสิ่งใด แต่อาจมีในระดับภาคก็ได้ นอกจากนั้น คณบดียังให้ข้อคิดที่สำคัญประการหนึ่งคือ ถ้าหากได้สร้างเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจนแล้ว จะช่วยกระตุ้นบุคคลให้ทำงานที่ประสิทธิภาพขึ้น แต่ทั้งนี้ต้องดำเนินการกันอย่างจริงจัง อย่างไรก็ตามจากการสัมภาษณ์หัวหน้าภาคบางคน ปรากฏว่า หัวหน้าภาคเป็นผู้พิจารณาความเหมาะสมของอาจารย์ภายในภาคแต่เพียงผู้เดียว และใช้เกณฑ์การพิจารณาคือ งานประจำ เช่น สอนนิสิต ควบคุมปริญญาบัตร เป็นเลขานุการคณะกรรมการพิจารณาเค้าโครง ตลอดจนงานพิเศษที่คณบดีหรือมหาวิทยาลัย

มอบหมายให้ทำ ผลจากการดำเนินการดังกล่าว พบว่าไม่มีปัญหาหรืออุปสรรคแต่อย่างใด เพราะได้ทำอย่างมีหลักเกณฑ์ และทุกคนก็ยอมรับโดยพฤตินัย ตามที่หัวหน้าภาคพิจารณา อีกประการหนึ่ง หัวหน้าภาคท่านหนึ่งให้ข้อคิดว่า ในระดับกลุ่ม ซึ่ง ข้างระดับ ไม่มีคนที่ เหมาะสมที่สมควรจะไต่ความดีความชอบมากกว่า 1 ชั้น หรือแม้แต่เพียง 1 ชั้น เพราะ มีบุคคลในกลุ่ม ซึ่ง นั้นจำนวนน้อย และบางคนในจำนวนนั้นก็เคยไต่มาแล้วยังไม่ครบกำหนด 2 ปี บางคนเงินเดือนเต็มขั้นแล้ว ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องพิจารณาความดี ความชอบของบุคคลที่เหลือซึ่งมีสิทธิและลงความเห็นว่าเป็นเหมาะสมเพื่อคงไว้ซึ่งสถานการณ์ บางอย่าง ทั้ง ๆ ที่ความเป็นจริงแล้ว ไม่สมควรได้รับการพิจารณาความชอบด้วยซ้ำไป

จากที่ไต่กล่าวถึงวิธีการพิจารณาความดีความชอบของหน่วยงานบางหน่วย ได้ชี้ให้เห็นถึงว่า แต่ละหน่วยมีวิธีการพิจารณาความดีความชอบแตกต่างกัน และวิธีนั้นก็ มีทั้งข้อดีข้อเสีย แต่มีข้อสังเกตประการหนึ่ง คือ การพิจารณาความดีความชอบ ถ้าหาก มีเกณฑ์การพิจารณาที่ชัดเจน ทุกคนได้ทราบและยอมรับ ก็จะทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่าง ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย นอกจากนั้น หน่วยงานอื่น ๆ ของมหาวิทยาลัยก็ อาจมีวิธีการพิจารณาความดีความชอบแตกต่างกันออกไปอีก ถ้าหากมีการศึกษาวิธีการ พิจารณาความดีความชอบของหน่วยงานของมหาวิทยาลัยทุก ๆ หน่วย ก็อาจพบวิธีการที่ เหมาะสมที่สุดสำหรับการพิจารณาความดีความชอบ ซึ่งอาจนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ การบริหารงานของมหาวิทยาลัยได้

ประชากรที่ศึกษา

ประชากรที่ศึกษาเป็นข้าราชการสาย ก สังกัดคณะ ลดาบันและสำนัก บึงประมาณ 2530 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ 8 วิทยาเขต ไม่รวมโรงเรียนสาธิต รายละเอียดปรากฏดังตาราง 1

ตาราง 1 จำนวนข้าราชการ สาย ก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
(ข้อมูลปี 2530)

วิทยาเขต คณะ	ประสาน มิตร	ปทุมวัน	บางเขน	พล ศึกษา	บาง แสน	พิษณุ โลก	มหา สารคาม	สงขลา	รวม
ศึกษาศาสตร์	107	18	27	18	36	39	27	24	296
วิทยาศาสตร์	120	13	41	10	67	35	36	41	363
สังคมศาสตร์	54	18	18	8	25	19	20	19	181
พลศึกษา	21	-	-	65	8	4	-	5	103
มนุษยศาสตร์	80	36	23	8	37	24	30	33	271
พยาบาลศาสตร์	-	-	-	-	15	-	-	-	15
แพทยศาสตร์	19	-	-	-	-	-	-	-	19
สำนักทศสข	21	-	-	-	-	-	-	-	21
บัณฑิตวิทยาลัย	12	-	-	-	-	-	-	-	12
สถาบันทักษิณคดีศึกษา	-	-	-	-	-	-	-	2	2
สถาบันวิจัยพฤกษกรรม ศาสตร์	16	-	-	-	-	-	-	-	16
สำนักหอสมุดกลาง	2	-	-	-	-	-	-	-	2
รวม	452	85	109	109	188	121	113	124	1,301

กลุ่มตัวอย่าง

การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ได้กำหนดร้อยละ 24 ของประชากร ตามสัดส่วนของข้าราชการสาย ก แต่ละคณะและแต่ละวิทยาเขต มีอำนาจในการตรวจสอบของคาสติติ = .95 ที่ระดับ $\alpha = .05$ และระดับความแม่นยำ = .10 (Hinkle. 1985 : 273) ได้จำนวนข้าราชการสาย ก ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างดังตาราง 2

ตาราง 2 จำนวนข้าราชการ สาย ก จำแนกตามคณะและวิทยาเขต ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

วิทยาเขต คณะ	ประสาน มิตร	ปทุม วัน	บางเขน	พล ศึกษา	บาง แสน	พิษณุ โลก	มหา สารคาม	สิงขล	รวม
ศึกษาศาสตร์	23	5	7	5	9	8	7	6	70
วิทยาศาสตร์	27	2	9	2	15	8	8	9	80
สังคมศาสตร์	13	4	5	2	7	4	4	5	44
พลศึกษา	7	-	-	14	3	3	-	2	29
มนุษยศาสตร์	19	9	4	2	7	7	6	6	60
พยาบาลศาสตร์	-	-	-	-	4	-	-	-	4
แพทยศาสตร์	6	-	-	-	-	-	-	-	6
สำนักหอสมุดฯ	6	-	-	-	-	-	-	-	6
บัณฑิตวิทยาลัย	3	-	-	-	-	-	-	-	3
สถาบันทักษิณคดีศึกษา	-	-	-	-	-	-	-	2	2
สถาบันวิจัยพฤติกรรม ศาสตร์	4	-	-	-	-	-	-	-	4
สำนักหอสมุดกลาง	2	-	-	-	-	-	-	-	2
รวม	110	20	25	25	45	30	25	30	310

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ใช้แบบสอบถามจำนวน 1 ฉบับ ซึ่งผ่านการตรวจสอบคุณภาพในแง่ความหมายของคำถาม ภาษาสำนวน ความสอดคล้องกับกรณความคิดในการวิจัย (คุณภาพแนว) ผู้ตอบในแต่ละวิทยาเขตครอบคลุมบุคคล 3 กลุ่ม

คือ กลุ่มที่ 1 คณะที่ รองคณะที่ กลุ่มที่ 2 หัวหน้าภาควิชา กลุ่มที่ 3 อาจารย์ผู้สอน
จำนวนแบบสอบถามที่ได้รับคืน ปรากฏดังตาราง 3

ตาราง 3 จำนวนแบบสอบถามที่ได้รับคืนจำแนกตามคณะและวิทยาเขต

วิทยาเขต คณะ	ประสาน มิตร	ปทุมวัน	บาง เขน	พล ศึกษา	บาง แสน	พิษณุ โลก	มหา สารคาม	สงขลา	รวม
ศึกษาศาสตร์	22	5	6	5	6	7	6	6	63
วิทยาศาสตร์	21	-	8	1	11	7	8	9	65
สังคมศาสตร์	1	4	4	1	7	4	4	5	30
พลศึกษา	8	-	-	12	2	-	-	2	24
มนุษยศาสตร์	12	9	4	1	6	6	6	6	50
พยาบาลศาสตร์	-	-	-	-	2	-	-	-	2
แพทยศาสตร์	6	-	-	-	-	-	-	-	6
สำนักทดสอบฯ	3	-	-	-	-	-	-	-	3
บัณฑิตวิทยาลัย	1	-	-	-	-	-	-	-	1
สถาบันทักษิณคดีศึกษา	-	-	-	-	-	-	-	2	2
รวม	78	18	22	20	34	24	24	30	250

จากตาราง 3 จำนวนแบบสอบถามที่ได้รับคืนคิดเป็นร้อยละ 81 ของจำนวน
ที่จัดส่ง และคิดเป็นร้อยละ 19 ของจำนวนประชากร เมื่อพิจารณาจำนวนแบบสอบถาม
ที่ได้รับคืนในเชิงสถิติ ก็อยู่ในเกณฑ์พอใช้ได้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบประจำปีของอาจารย์
ดำเนินการวิเคราะห์ตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ เพื่อหาคำตอบในลักษณะภาพรวมของ
มหาวิทยาลัย และแยกแต่ละวิทยาเขต ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับขอบเขตของคำตอบที่ผู้ตอบได้สัมผัส
หรือมีประสบการณ์ การเสนอผลการวิเคราะห์ที่เสนอเรียงตามลำดับจุดมุ่งหมาย คือ

1. การทราบกฎระเบียบเกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบ ผลการ
วิเคราะห์ ปรากฏดังตาราง 4 และ 5

ตาราง 4 ร้อยละของคำตอบของคณาจารย์แต่ละวิทยาเขต เกี่ยวกับกฎ
ระเบียบเกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบ

วิทยาเขต	น้อยและค่อนข้างน้อย		พอสมควร		มากและค่อนข้างมาก		รวม	
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
มหาสารคาม	6	25.0	13	54.2	5	20.8	24	9.6
บางแสน	13	38.2	13	38.2	8	23.6	34	13.6
บางเขน	3	13.6	13	59.1	6	27.3	22	8.8
พิษณุโลก	4	16.7	9	37.5	11	45.8	24	9.6
ปทุมวัน	-	-	8	44.41	10	55.6	18	7.2
พลศึกษา	3	15.0	5	25.0	12	60.0	20	8.0
สงขลา	11	36.7	6	20.0	13	43.3	30	12.0
ประสานมิตร	33	42.3	27	34.6	18	23.1	78	31.2
รวม	73	29.2	94	37.6	83	33.2	250	100.0

จากตาราง 4 แสดงว่า คณาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ส่วนมาก
ทราบกฎ ระเบียบเกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบในระดับพอสมควร

ตาราง 5 ร้อยละของคำตอบของคณาจารย์แต่ละวิทยาเขต เกี่ยวกับการทราบกฎ
ระเบียบเกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบของผู้บังคับบัญชา

วิทยาเขต	น้อยและคนขาง น้อย		พอสมควร		มากและคนขาง มาก		รวม	
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
มหาสารคาม	3	12.5	11	45.8	10	41.7	24	9.7
บางแสน	3	8.8	17	50.0	14	41.2	34	13.8
บางเขน	1	4.5	12	54.5	9	41.0	22	8.9
พิษณุโลก	3	12.5	6	25.00	15	62.5	24	9.7
ปทุมวัน	-	-	6	35.3	11	64.7	17	6.9
พลศึกษา	1	5	5	25.0	14	70.0	20	8.1
สงขลา	5	16.7	14	46.7	11	36.6	30	12.1
ประสานมิตร	13	17.1	33	43.4	30	39.5	76	30.8
รวม	29	11.7	104	42.1	114	58.2	247	100.00

จากตาราง 5 แสดงว่า คณาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ส่วนมาก
คิดว่า ผู้บังคับบัญชาทุกระดับทราบกฎ ระเบียบเกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบใน
ระดับมาก

2. ความเหมาะสมของวิธีการที่ใช้ในการพิจารณาความดีความชอบ

วิธีการที่ใช้ในการพิจารณาความดีความชอบเกี่ยวข้องกับขั้นตอนหรือแนวปฏิบัติ คือ ผู้บังคับบัญชาชี้แจงหลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบให้ผู้บังคับบัญชาทราบ ผู้บังคับบัญชาเก็บข้อมูลการปฏิบัติงานของอาจารย์และใช้ข้อมูลนั้นประกอบการตัดสินใจในการเสนอเลื่อนขั้นเงินเดือน สำหรับการตัดสินใจนั้นอาจตัดสินใจแต่เพียงคนเดียวหรือตัดสินใจร่วมกันกับบุคคลอื่น ซึ่งวิธีการดังกล่าวนี้แต่ละหน่วยงาน แต่ละวิทยาเขต อาจปฏิบัติแตกต่างกัน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏดังตาราง 6, 7, 8 และ 9

ตาราง 6 ร้อยละของคำตอบของคณาจารย์แต่ละวิทยาเขต เกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาชั้นตน ได้ชี้แจงหลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบประจำปี

วิทยาเขต	น้อยและ คนขางน้อย		พอสมควร		มากและ คนขางมาก		รวม	
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
มหาสารคาม	9	39.1	5	21.8	9	39.1	23	9.2
บางแสน	24	70.6	8	23.5	2	5.9	34	13.7
บางเขน	6	27.2	13	59.1	3	13.6	22	8.8
พิษณุโลก	11	45.8	9	37.5	4	16.7	24	9.6
ปทุมวัน	7	38.9	7	38.9	4	22.2	18	7.2
พลศึกษา	10	50.0	5	25.0	5	25.0	20	8.0
สงขลา	20	66.7	4	13.3	6	20.0	30	12.0
ประสานมิตร	52	66.7	16	20.5	10	12.8	78	31.3
รวม	139	55.8	67	26.9	43	17.3	249	100.0

จากตาราง 6 แสดงว่า ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นได้ชี้แจงหลักเกณฑ์การพิจารณา
ความดีความชอบประจำปีให้ผู้บังคับบัญชาทราบในระดับค่อนข้างน้อย

ถ้าหากพิจารณาแต่ละวิทยาเขต พบว่า วิทยาเขตบางแสน สงขลา และประสานมิตร
ได้ชี้แจงน้อย เมื่อเปรียบเทียบกับวิทยาเขตอื่น ๆ

ตาราง 7 ร้อยละของคำทอของคณาจารย์แต่ละวิทยาเขต เกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาชั้นต้น
ได้ประเมินการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์

วิทยาเขต	น้อยและ ค่อนข้างน้อย		พอสมควร		มากและ ค่อนข้างมาก		รวม	
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
มหาสารคาม	11	45.8	3	12.5	10	41.7	24	9.0
บางแสน	23	69.7	9	27.3	1	3.0	33	13.0
บางเขน	10	45.5	4	18.2	8	36.4	22	9.1
พิษณุโลก	13	56.5	6	26.1	4	17.4	23	9.5
ปทุมวัน	3	16.7	6	33.3	9	50.0	18	7.4
พลศึกษา	7	35.0	8	40.0	5	25.0	20	8.2
สงขลา	13	46.4	9	32.1	6	21.4	28	11.2
ประสานมิตร	35	46.7	28	37.3	12	16.0	75	30.0
รวม	115	47.4	73	30.0	55	22.6	243	100.0

จากตาราง 7 แสดงว่า ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นได้ประเมินการปฏิบัติงานของคณาจารย์
บนพื้นฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์ (เห็นได้ ตรวจสอบได้) ในระดับน้อย

ถ้าหากพิจารณาแต่ละวิทยาเขต พบว่า วิทยาเขตบางแสน พิษณุโลก และประสานมิตร
ได้ใช้ข้อมูลน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับวิทยาเขตอื่น ๆ

ตาราง 8 ร้อยละของคำตอบของคณาจารย์แต่ละวิทยาเขต เกี่ยวกับความเหมาะสมของวิธีการที่ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นใช้ในการพิจารณาความดีความชอบ 1 ชั้น

วิทยาเขต	น้อยและ ค่อนข้างน้อย		พอสมควร		มากและ ค่อนข้างมาก		รวม	
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
มหาสารคาม	5	20.8	10	41.7	9	37.5	24	9.9
บางแสน	19	50.0	11	34.4	5	15.6	32	13.2
บางเขน	8	36.4	9	40.9	5	22.7	22	9.1
พิษณุโลก	9	39.1	10	43.5	4	17.4	23	9.5
ปทุมวัน	2	11.2	8	44.4	8	44.4	18	7.4
พลศึกษา	9	45.0	5	25.0	6	30.0	20	8.3
สงขลา	10	34.5	8	27.5	11	38.0	29	12.0
ประสานมิตร	24	32.4	31	41.9	19	25.7	74	30.6
รวม	83	34.3	92	38.0	67	27.7	242	100.0

จากตาราง 8 แสดงว่า วิธีการพิจารณาความดีความชอบที่ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นใช้เพื่อพิจารณาความดีความชอบ 1 ชั้น ในภาพรวมทุกวิทยาเขต มีความเหมาะสม พอสมควร หรือ ปานกลาง ยกเว้นวิทยาเขตบางแสน ซึ่งมีความเหมาะสมค่อนข้างน้อย

ตาราง 9 ร้อยละของคำตอบของคณาจารย์แต่ละวิทยาเขต เกี่ยวกับความเหมาะสมของวิธีการที่ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นใช้ในการพิจารณาความดีความชอบมากกว่า 1 ชั้น

วิทยาเขต	น้อยและ คนขางน้อย		พอสมควร		มากและ คนขางมาก		รวม	
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
มหาสารคาม	12	52.2	3	13.0	8	34.8	23	9.6
บางแสน	19	59.4	10	31.3	3	9.4	32	13.3
บางเขน	9	42.9	8	38.1	4	19.0	21	8.8
พิษณุโลก	10	43.5	8	34.8	5	21.7	23	9.6
ปทุมวัน	2	11.1	10	55.6	6	33.3	18	7.5
พลศึกษา	6	30.0	4	20.0	10	50.0	20	8.3
สงขลา	11	37.9	11	37.9	7	24.2	29	12.1
ประสานมิตร	34	45.9	25	33.8	15	20.3	74	30.8
รวม	103	42.9	79	32.9	58	24.2	240	100.0

จากตาราง 9 แสดงว่า วิธีการพิจารณาความดีความชอบที่ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นใช้เพื่อพิจารณาความดีความชอบมากกว่า 1 ชั้น ในภาพรวมทุกวิทยาเขต มีความเหมาะสมน้อยหรือไม่ค่อยเหมาะสม ยกเว้น วิทยาเขตปทุมวันและพลศึกษา วิธีการที่ใช้มีความเหมาะสมพอสมควร

3. ความพึงพอใจของคณาจารย์ต่อวิธีการพิจารณาความดีความชอบและผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อความก้าวหน้าของงาน

การพิจารณาความดีความชอบเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอาจารย์ทุกคนในมหาวิทยาลัย และมีผลกระทบต่อความก้าวหน้าของงาน ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังตาราง 10 และ 11

ตาราง 10 ร้อยละของคำตอบของคณาจารย์แต่ละวิทยาเขต เกี่ยวกับความพึงพอใจของกลุ่มคนในสังกัดต่อวิธีการที่ใช้ในการพิจารณาความดีความชอบ

วิทยาเขต	น้อยและ คนขางน้อย		พอสมควร		มากและ คนขางมาก		รวม	
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
มหาสารคาม	13	54.2	8	33.3	3	12.5	24	10.0
บางแสน	19	61.3	10	32.3	2	6.4	31	12.5
บางเขน	11	50.0	8	36.4	3	13.6	22	9.1
พิษณุโลก	12	50.0	10	41.7	2	8.3	24	10.0
ปทุมวัน	7	38.9	10	55.6	7	5.5	18	7.5
พลศึกษา	8	40.0	7	35.0	5	25.0	20	8.3
สงขลา	10	35.7	12	42.9	6	21.4	28	11.4
ประสานมิตร	36	48.6	32	43.2	6	8.2	74	30.7
รวม	116	48.2	97	40.2	28	11.6	241	100.0

จากตาราง 10 แสดงว่า กลุ่มคนในสังกัดภาควิชา คณะ สถาบัน สำนัก มีความพึงพอใจต่อวิธีการพิจารณาความดีความชอบ ในภาพรวมทุกวิทยาเขต อยู่ในระบคั้นน้อย

ถาหากพิจารณาแต่ละวิทยาเขต พบว่า วิทยาเขตมหาสารคาม บางแสน และประสานมิตร คณาจารย์พึงพอใจต่อวิธีการที่ใช้ในการพิจารณาความดีความชอบน้อย ส่วนวิทยาเขตอื่นคณาจารย์มีความพึงพอใจในระบคั้นพอสมควร

ตาราง 11 ร้อยละของคำตอบของคณาจารย์แต่ละวิทยาเขต เกี่ยวกับผลกระทบจากการพิจารณาความดีความชอบต่อความก้าวหน้าของงานในหน่วยงาน

วิทยาเขต	น้อยและ ค่อนข้างน้อย		พอสมควร		มากและ ค่อนข้างมาก		รวม	
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
มหาสารคาม	8	33.3	7	29.2	9	37.5	24	9.6
บางแสน	13	40.6	8	25.0	11	34.4	32	13.1
บางเขน	7	31.8	6	27.3	9	40.9	22	9.0
พิษณุโลก	9	37.5	6	25.0	9	37.5	24	9.6
ปทุมวัน	12	66.7	6	33.3	-	-	18	7.3
พลศึกษา	6	30.0	7	35.0	7	35.0	20	8.2
สงขลา	14	46.7	9	30.0	7	23.3	30	12.2
ประสานมิตร	35	46.7	17	22.7	23	30.6	75	30.6
รวม	104	42.4	66	26.9	75	30.7	245	100.0

จากตาราง 11 แสดงว่า คณาจารย์ได้ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับผลกระทบจากการพิจารณาความดีความชอบที่มีต่อความก้าวหน้าของงานในภาพรวมทุกวิทยาเขต อยู่ในระดับพอสมควร

ถ้าหากพิจารณาแต่ละวิทยาเขต พบว่า คณาจารย์วิทยาเขตมหาสารคาม บางแสน บางเขน พิษณุโลก พลศึกษา สงขลา และประสานมิตร ที่เห็นว่า ผลจากการพิจารณาความดีความชอบประจำปี กระทบต่อความก้าวหน้าของงานในหน่วยงาน พอสมควร ส่วนคณาจารย์วิทยาเขตปทุมวัน เห็นว่า ส่งผลกระทบน้อย

4. การพิจารณาความดีความชอบ ถือว่าเป็นเรื่องลับหรือปกปิด และความตองการของอาจารย์

การพิจารณาความดีความชอบในทางปฏิบัติถือว่าเป็นเรื่องลับเฉพาะและเป็นสิทธิของผู้บังคับบัญชา ซึ่งอาจมีทั้งข้อดีและข้อเสีย ความเหมาะสมของเรื่องนี้ ตามทรรศนะของคณาจารย์ ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังตาราง 12 และ 13

ตาราง 12 ร้อยละของคำตอบของคณาจารย์แต่ละวิทยาเขต เกี่ยวกับความเหมาะสมในการที่ถือว่าการพิจารณาความดีความชอบเป็นเรื่องลับหรือปกปิด

วิทยาเขต	น้อยและ ค่อนข้างน้อย		พอสมควร		มากและ ค่อนข้างมาก		รวม	
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
มหาสารคาม	7	30.4	8	34.8	8	34.8	23	9.5
บางแสน	18	54.5	7	21.2	8	24.3	33	13.6
บางเขน	10	45.5	9	40.9	3	13.6	22	9.1
พิษณุโลก	12	50.0	7	29.2	5	20.8	24	9.9
ปทุมวัน	9	56.3	5	31.2	2	12.5	16	6.6
พลศึกษา	13	65.0	7	35.0	-	-	20	8.2
สงขลา	14	46.7	10	33.3	6	20.0	30	12.3
ประสานมิตร	44	58.7	14	18.7	17	22.6	75	30.9
รวม	127	52.3	67	27.6	49	20.1	243	100.0

จากตาราง 12 แสดงว่า คณาจารย์ได้ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบที่ว่าควร เป็นเรื่องลับหรือปกปิดนั้น ในภาพรวมทุกวิทยาเขต เห็นว่า การถือว่าเป็นเรื่องลับหรือปกปิดนั้น มีความเหมาะสมน้อยหรือไม่ค่อยเหมาะสม

ถ้าหากพิจารณาแต่ละวิทยาเขต พบว่า คณาจารย์วิทยาเขตบางแสน บางเขน พลศึกษา และประสานมิตร เห็นว่ามีความเหมาะสมน้อยหรือไม่ค่อยเหมาะสม ส่วนวิทยาเขต มหาสารคาม พิษณุโลก ปทุมวัน และสงขลา เห็นว่ามีความเหมาะสมพอสมควร

ตาราง 13 ร้อยละของคำตอบของคณาจารย์แต่ละวิทยาเขต เกี่ยวกับความต้องการให้มีการสัมมนาเรื่องการพิจารณาความดีความชอบของอาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัย

วิทยาเขต	น้อยและ ค่อนข้างน้อย		พอสมควร		มากและ ค่อนข้างมาก		รวม	
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
มหาสารคาม	5	20.8	5	20.8	14	58.4	24	9.6
บางแสน	5	14.7	10	29.4	19	55.9	34	13.7
บางเขน	3	13.6	6	27.3	13	59.1	22	8.8
พิษณุโลก	3	12.5	6	25.0	15	62.5	24	9.6
ปทุมวัน	4	22.2	5	27.8	9	50.0	18	7.2
พลศึกษา	4	20.0	4	20.0	12	60.0	20	8.0
สงขลา	8	26.7	5	16.7	17	56.6	30	12.0
ประสานมิตร	20	26.0	24	31.2	33	42.8	77	30.9
รวม	52	20.9	65	26.1	132	53.0	249	100.0

จากตาราง 13 แสดงว่า คณาจารย์มีความต้องการให้มีการสัมมนาเรื่องการพิจารณาความดีความชอบของอาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัย ในภาพรวมทุกวิทยาเขต อยู่ในระดับมาก

ถ้าหากพิจารณาแต่ละวิทยาเขต พบว่า คณาจารย์ที่ตอบการการสัมมนาในระดับ
มากได้แก่ วิทยาเขตมหาสารคาม บางแสน บางเขน พิษณุโลก ปทุมวัน พลศึกษา และสงขลา
ส่วนคณาจารย์ที่ตอบการการการสัมมนาในระดับพอสมควรได้แก่ วิทยาเขตประสานมิตร

5. ข้อคิดเห็นของคณาจารย์เพิ่มเติม

คณาจารย์ได้ให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม ประมวลได้ดังตาราง 14

ตาราง 14 ข้อคิดเห็นและขอเสนอแนะของคณาจารย์

ข้อคิดเห็นและขอเสนอแนะ	ความถี่	ร้อยละของจำนวน ผู้ตอบทั้งหมด
1. การพิจารณาความดีความชอบควรกระทำให้มีหลักเกณฑ์ แน่นอน มีแบบประเมิน และตรวจสอบได้	21	8.4
2. ควรให้ความสำคัญแก่ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นในการพิจารณา ความดีความชอบ ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงไม่ควรเปลี่ยนแปลง ผลการพิจารณา	10	4.0
3. การพิจารณาความดีความชอบควรเพิ่มความยุติธรรม	7	2.8
4. การพิจารณาความดีความชอบไม่ควรพิจารณาแบบหมุนเวียน หรือมีการเว้นระยะการได้รับความดีความชอบ ซึ่งจะทำ ให้ผู้พยายามทำความดีความชอบเสียกำลังใจ	7	2.8
5. การพิจารณาความดีความชอบควรจัดทำโดยคณะกรรมการ	7	2.8
6. ควรยกเลิกระบบการพิจารณาให้ 2 ชั้น	6	2.4
7. ควรมีการพิจารณาความดีความชอบอย่างจริงจัง สำหรับคนที่ไม่มีความดีความชอบชัดเจนก็ไม่ควร จะเลื่อนให้ 1 ชั้น	5	2.0

ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ	ความถี่	ร้อยละของจำนวนผู้ตอบทั้งหมด
8. ควรกำหนดคุณภาพงานและปริมาณงานในการพิจารณา ความดีความชอบให้ชัดเจน	4	1.6
9. การพิจารณาความดีความชอบควรกระทำอย่างเปิดเผย	3	1.2
10. การจัดสรรสัดส่วนสำหรับการพิจารณาความดีความชอบ สำหรับภาควิชาเด็ก ๆ ไม่ได้รับความเป็นธรรม	3	1.2
11. ควรจัดสัมมนาเรื่องการพิจารณาความดีความชอบ อย่างกว้างขวาง	3	1.2
12. การเสนอความดีความชอบในระดับภาคและคณะที่มี การหาเสียงกัน	1	0.4
13. ควรให้หน่วยงานสำหรับวัดผลประเมินผล การปฏิบัติงานของอาจารย์และข้าราชการ	1	0.4

สรุปผลการศึกษา

การศึกษาเรื่องการพิจารณาความดีความชอบประจำปีของคณาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สรุปได้ดังนี้

1. คณาจารย์ทราบกฎ ระเบียบเกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบ ขณะเดียวกันก็คิดว่า ผู้บังคับบัญชาทราบกฎ ระเบียบเกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบแล้ว
2. วิธีการที่ใช้ในการพิจารณาความดีความชอบ วิทยาเขตมหาสารคาม บางเช่น พิษณุโลก ปทุมวัน พลศึกษา สงขลา ประสานมิตร ใช้วิธีการที่เหมาะสมพอสมควร ส่วนวิทยาเขตบางแสนใช้วิธีการเหมาะสมค่อนข้างน้อย
3. คณาจารย์วิทยาเขตมหาสารคาม บางแสน และประสานมิตร มีความพึงพอใจต่อวิธีการพิจารณาความดีความชอบค่อนข้างน้อย ส่วนคณาจารย์วิทยาเขตบางเช่น พิษณุโลก

ปทุมวัน พลศึกษา และสงขลา มีความพึงพอใจต่อวิธีการพิจารณาความดีความชอบพอสมควร
อนึ่ง คณาจารย์ 7 วิทยาเขต มีความเห็นว่า การพิจารณาความดีความชอบส่ง
ผลถึงความก้าวหน้าของงานในหน่วยงานพอสมควรทีเดียว แต่วิทยาเขตปทุมวันเห็นว่า
ส่งผลค่อนข้างน้อย

4. คณาจารย์วิทยาเขตบางแสน บางเขน พลศึกษา และประสานมิตร
มีความเห็นว่า การที่ถือว่า การพิจารณาความดีความชอบเป็นเรื่องลับหรือปกปิดนั้นเหมาะสม
ค่อนข้างน้อย หรือไม่ค่อยเหมาะสม ส่วนคณาจารย์วิทยาเขตมหาสารคาม พิษณุโลก ปทุมวัน
และสงขลา มีความเห็นว่า เหมาะสมพอสมควร

5. คณาจารย์วิทยาเขตมหาสารคาม บางแสน บางเขน สงขลา พลศึกษา
พิษณุโลกและปทุมวัน ต้องการให้มีการสัมมนาเรื่อง การพิจารณาความดีความชอบของ
คณาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัยค่อนข้างมาก ส่วนวิทยาเขตประสานมิตรต้องการ
ให้มีการสัมมนาพอสมควร

อภิปรายผล

ถ้าวิเคราะห์เจตนารมณ์ของกฎหมาย จะพบว่า การเลื่อนขั้นเงินเดือนไม่ใช่
เป็นเรื่องของประเพณี แบบแผน หรือธรรมเนียม ที่ว่า เมื่อปฏิบัติงานครบรอบหนึ่งปีแล้ว
จะต้องได้เลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างน้อย 1 ขั้นเป็นปกติ การที่จะเลื่อนขั้นเงินเดือนได้
จะต้องผ่านการประเมินผลงานที่ได้ปฏิบัติมาทั้งในค่านปริมาณและคุณภาพของตำแหน่งงานนั้นๆ
นอกจากนั้นผู้ปฏิบัติงานยังต้องรักษาวินัยและจะต้องมีความอุทิศสาคหะด้วย ทั้งนี้ให้อำนาจ
ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้พิจารณา

การปฏิบัติเพื่อให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ดังกล่าว ผู้บังคับบัญชาระดับต้นดำเนินการ
ยังไม่ดีเท่าที่ควร ประการแรก ก็คือ ไม่ค่อยได้ชี้แจงหลักเกณฑ์ รายละเอียด หรือ
นโยบายที่เป็นหลักสำหรับใช้ในการพิจารณาความดีความชอบให้ผู้บังคับบัญชาระดับล่าง
ชัดเจน แต่คณาจารย์ก็ได้ทราบหลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบ ซึ่งแสดงว่า
คณาจารย์มีความสนใจศึกษา รับรู้กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับความเจริญก้าวหน้าของตนเอง

ปรากฏการณ์ดังกล่าวนี้เป็นนิมิตหมายที่ดี ซึ่งชี้บ่งว่า ถ้าหากผู้บังคับบัญชาได้อธิบายชี้แจงหรือทำความเข้าใจเรื่องหลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบให้ละเอียดและชัดเจนแล้ว ก็จะเป็นแนวทางใหญ่ให้ผู้บังคับบัญชาปรับตนเองในการทำงานให้ตรงตามทิศทางและนโยบายของผู้บังคับบัญชาได้ ประการที่สอง วิธีการที่ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นใช้เพื่อพิจารณาความดีความชอบทั้งการพิจารณาความดีความชอบ 1 ชั้น และมากกว่า 1 ชั้น ได้กระทำอยู่บนพื้นฐานของ ข้อมูลเชิงประจักษ์พอสมควร คำตอบที่ได้จากผู้ที่เกี่ยวข้องในการพิจารณาความดีความชอบไม่ควรพึงพอใจ ทั้งนี้เพราะข้อมูลที่ได้อาจสะท้อนให้เห็นว่า วิธีการที่ใช้พิจารณาความดีความชอบ อาจมีบางสิ่งบางอย่างบกพร่องอยู่ หรืออาจมีวิธีอื่นที่เหมาะสมกว่าวิธีที่ใช้ผู้นั้นได้ ซึ่งเป็นเรื่องให้ผู้บังคับบัญชานั้นจะต้องศึกษา หรือแสวงหาวิธีการที่คนส่วนใหญ่ยอมรับกัน นอกจากนั้น ข้อมูลจากข้อเสนอแนะก็ได้ยืนยันในแง่ที่ว่า วิธีการพิจารณาความดีความชอบที่ใช้อยู่ไม่มีหลักเกณฑ์แน่นอน ควรจัดทำให้เป็นระบบมีแบบการประเมินและสามารถตรวจสอบข้อมูลได้ นอกจากนั้นจากข้อเสนอแนะดังกล่าว ได้เสนอแนะวิธีการพิจารณาความดีความชอบ ให้พิจารณาโดยรูปแบบของคณะกรรมการ วิธีการดังกล่าวนี้เชื่อว่าอาจทำให้การพิจารณาความดีความชอบมีความยุติธรรมยิ่งขึ้น ประการที่สาม การที่คณาจารย์หลายวิทยาเขตมีความเห็นว่าการพิจารณาความดีความชอบไม่ควรเป็นเรื่องลับหรือปกปิด แต่ในทางปฏิบัติทางราชการให้ถือเป็นเรื่องลับหรือปกปิด ในเรื่องนี้มีข้อนอกอภิปรายก็คือ ถ้าปกปิดหรือถ้าเปิดเผยแล้วจะมีผลคืออย่างไร และจะมีผลเสียอย่างไร การปกปิดไวก่อนผลก็คือระงับปฏิกิริยาขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาได้ เพราะผู้บังคับบัญชายังไม่รู้ว่าอะไรเป็นอะไร ไม่รู้ว่าใครจะมีความดีความชอบมากชอบนอย ไม่รู้ว่าวิธีการพิจารณาความดีความชอบได้ถืออะไรเป็นหลัก เหมาะสมหรือไม่เหมาะสม ทุกคนที่มีสิทธิได้รับการพิจารณา ก็มีความหวังอยู่จนเมื่อถึงระยะหนึ่งซึ่งผ่านการพิจารณาของผู้บังคับบัญชาระดับสูงจึงค่อยเปิดเผยผลการพิจารณา ส่วนข้อเสียของการปกปิดก็คือ วิธีการพิจารณาถ้าหากผู้บังคับบัญชาพิจารณาค้นเดี่ยว วิธีการหรือผลการพิจารณาอาจไม่เหมาะสมก็ได้ และโดยธรรมชาติของคนเรามักจะลำเอียง เขาข้างตนเอง ถ้าหากคนไม่ได้รับการพิจารณาความดีความชอบตามใจที่ตนคิด ก็จะกล่าวหาหรือตำหนิผู้บังคับบัญชาว่าลำเอียง เล่นพรรคเล่นพวก ซึ่งมักได้ยิน

กันอยู่เสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อแบบ จ. ได้ตกมาถึงหน่วยงานนั้น ๆ สำหรับกรณี
ถือว่า การพิจารณาความดีความชอบเป็นเรื่องเปิดเผย ไมลับ ข้อดีคือทำให้ผู้ใดบังคับ
บัญชาได้เข้าใจตนเอง ว่าคนปฏิบัติภาระงานได้ผลมากน้อยแค่ไหน ทำไมคนนั้นได้รับ
การพิจารณาว่า สมควรได้ 1 ชั้น หรือได้ 2 ชั้น ซึ่งจะเป็นการลดข้อขัดแย้งลงได้ และ
โดยธรรมชาติของคนแล้ว การที่ใครพูดถึงความดี ความเด่นของตนโดยเปิดเผย มักจะ
พึงพอใจ เสมือนได้รับรางวัลหรือการจูงใจ ดังนั้นการพิจารณาความดีความชอบโดย
เปิดเผย และดำเนินการในรูปของคณะกรรมการแล้วอาจทำให้ผู้ใดบังคับบัญชาเห็นว่า
ยุติธรรมดีกว่าก็ได้ สำหรับข้อเสียของการพิจารณาความดีความชอบแบบเปิดเผยก็คือ
อาจทำให้ผู้ที่ได้รับการประเมินว่าคดียกกว่าคนอื่น ๆ ไม่พึงพอใจได้ อย่างไรก็ตามทั้งสอง
วิธีดังกล่าวนี้ ยังไม่พบว่ามีการใดทดลองเปรียบเทียบเพื่อคุณผลว่าเหมือนกันหรือแตกต่างกัน
ประการที่สี่ คณะจารย์มีความต้องการให้มีการสัมมนาเรื่องการพิจารณาความดีความชอบ
ของอาจารย์และข้าราชการของมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นเรื่องที่น่าสนใจ เพราะจะช่วยสร้าง
ความเข้าใจให้แก่คณะจารย์ จะได้แลกเปลี่ยนแนวคิดเกี่ยวกับวิธีการหรือรูปแบบการ
ประเมิน ซึ่งหน่วยงานต่าง ๆ ดำเนินกันอยู่ และแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดจากวิธีการ
พิจารณาความดีความชอบร่วมกัน อันจักนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ และมีสามัคคี
ธรรมของคณะจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ข้อเสนอแนะ

1. ผู้บังคับบัญชาควรชี้แจงหลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบให้
ผู้ใดบังคับบัญชาทราบอย่างชัดเจน ทั้งประเภทเลื่อนขั้นเงินเดือน 1 ชั้น และ 2 ชั้น
โดยเฉพาะอย่างยิ่ง นโยบาย เช่น เน้นพัฒนารูปแบบวิธีสอนหรือเทคโนโลยีในการสอน
เน้นความริเริ่มในการวิจัย ฯลฯ
2. วิธีการพิจารณาความดีความชอบ เพื่อให้การตัดสินใจเหมาะสมยิ่งขึ้น
ควรมีข้อมูลประกอบให้ชัดเจน ระบุได้ ชัดแจ้งได้ และการตัดสินใจในรูปคณะกรรมการจะ
เป็นวิธีที่ได้รับการยอมรับมากกว่าวิธีอื่น

3. การพิจารณาความดีความชอบผู้บังคับบัญชา ควรถือว่าเป็นเรื่องสามัญตามปกติ และควรชี้แจงให้ผู้บังคับบัญชามีความรู้สึกว่าเป็นเรื่องธรรมดา ใครมีผลงานมาก แสดงว่า เห็น้อยมาก ก็ควรจะได้รับผลตอบแทนมากกว่า ใครยังไม่มีผลงานชัดเจน ก็เร่งตนเอง พัฒนาตนเองขึ้นมาให้สอดคล้องกับทิศทางและนโยบายของหน่วยงานและของมหาวิทยาลัย และทุกคน ก็มีโอกาสเท่าเทียมกันทุกรอบปีงบประมาณอยู่แล้ว

4. เพื่อให้การพิจารณาความดีความชอบเป็นตัวกระตุ้นหรือจูงใจในการเพิ่ม ประสิทธิภาพในการทำงาน เป็นการสร้างความเข้าใจที่ติดต่อกัน และลดความขัดแย้งระหว่าง ผู้บังคับบัญชาและข้าราชการ ฝ่ายบริหารควรจัดสัมมนาเรื่องการพิจารณาความดีความชอบ ประจำปีขึ้น ผลจากการสัมมนาอาจได้รูปแบบการประเมินผลงานที่เหมาะสมสำหรับการพิจารณา ความดีความชอบก็ได้

บรรณานุกรม

- นิภา แก้วศรีงาม จิตวิทยาองค์การ มหาวิทยาลัยรามคำแหง พ.ศ. 2527
- สวัสดิการสำนักงาน ก.พ. คำอธิบาย พ.ร.บ.ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518
พิมพ์เมื่อ พ.ศ. 2521
- สิทธิโชค วรานุสันติกุล จิตวิทยาการบริหารองค์การ อักษรบัณฑิต 2530
- อาภา ภมรบุตร จิตวิทยาในการปกครอง สำนักพิมพ์ดวงศึกษา กรุงเทพมหานคร 2526
- Hinkle, Dennis E. and Others "How large should the sample be?
Part II - The one-sample case for survey research"
Educational and Psychological Measurement 1985:271-280
-

ภาคผนวก

แบบสอบถาม เรื่อง การพิจารณาความดีความชอบประจำปี

คำชี้แจง โปรดกา ลงในช่องที่เห็นเหมาะสม

คำถาม หรือข้อความ	น้อยมาก หรือ ไม่เลย	ค่อนข้าง น้อย	พอ สมควร	ค่อนข้าง มาก	มาก
1. ทานเองทราบ กฎ ระเบียบ เกี่ยวกับการพิจารณา ความดีความชอบเพียงไร					
2. ทานคิดว่าผู้บังคับบัญชาทุกระดับ ทราบ กฎ ระเบียบ เกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบเพียงไร					
3. ผู้บังคับบัญชารับทราบของทาน ใดชี้แจงเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ การพิจารณาความดีความชอบประจำปี ใหญ่โต บังคับบัญชาทราบเพียงไร					
4. ผู้บังคับบัญชารับทราบ ใดประเมินการปฏิบัติงานของทาน บนพื้นฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์ (เห็นได้, ตรวจสอบได้) เพียงไร					
5. ความเหมาะสมของวิธีการที่ผู้บังคับบัญชารับทราบใช้ในการ พิจารณาความดีความชอบ 1 ชั้น					
6. ความเหมาะสมของวิธีการที่ผู้บังคับบัญชารับทราบใช้ในการ พิจารณาความดีความชอบมากกว่า 1 ชั้น					
7. กลุ่มคนที่อยู่ในสังกัดเดียวกันกับทาน พึงพอใจต่อวิธีการ ที่ใช้ในการพิจารณาความดีความชอบเพียงไร					
8. ผลจากการพิจารณาความดีความชอบประจำปี กระทบต่อ ความก้าวหน้าของงานในหน่วยงานของท่านเพียงไร					
9. ความเหมาะสมในการที่ถือว่า การพิจารณาความดี ความชอบเป็นเรื่องลับหรือปกปิด					
10. ความต้องการให้มีการสัมมนาเรื่องการพิจารณาความดี ความชอบของอาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัย					

11. ขอเสนอแนะอื่น ๆ (ถ้ามี)

12. ท่านสังกัดภาควิชา/ สถาบัน/ สำนัก
วิทยาเขต

ขอขอบคุณ