

351 142
ค 254 5
1 3

หลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนคณาจารย์
ตามทัศนะของผู้บริหารและคณาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ปริญญานิพนธ์
ของ
สมคิด สิริธิต

11 พ.ค 2535

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต
เมษายน 2530
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

178561

หลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนชั้น
เงินเดือนคณาจารย์ตามทัศนะของผู้บริหารและคณาจารย์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

บทคัดย่อ
ของ
สมคิด สิริธิต

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

เมษายน 2530

ความมุ่งหมายของการวิจัยครั้งนี้ เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบทัศนะของ
ผู้บริหารและคณาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่มีต่อหลักเกณฑ์และวิธีการ
พิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนคณาจารย์ โดยจำแนกตามตำแหน่ง
วิทยาเขต และระดับเงินเดือน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นผู้บริหาร จำนวน 96 คน และ
คณาจารย์ จำนวน 303 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามแบบ
มาตราส่วนประมาณค่า สถิติที่ใช้คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความ
เบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติค่าที (t-test) และสถิติค่าเอฟ (F-test)

ผลการวิจัยพบว่า ทัศนะของผู้บริหารและคณาจารย์มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ เห็นด้วยต่อหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการ
เลื่อนขั้นเงินเดือนคณาจารย์ แต่เมื่อเปรียบเทียบเฉพาะทัศนะที่มีต่อหลักเกณฑ์การ
พิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนคณาจารย์แล้วพบว่า มีความ
แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 หากเปรียบเทียบทัศนะของ
คณาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่มีระดับเงินเดือนต่างกันที่มีต่อหลักเกณฑ์และ
วิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนคณาจารย์พบว่า มีความ
แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อเปรียบเทียบทัศนะของผู้บริหาร
และคณาจารย์ในแต่ละวิทยาเขตทั้ง 8 วิทยาเขต ที่มีต่อหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณา
ความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนคณาจารย์พบว่า มีความแตกต่างกันอย่าง
ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

CRITERIA AND METHODS OF FACULTY APPRAISAL FOR SALARY INCREMENTS
AS VIEWED BY ADMINISTRATORS AND FACULTY MEMBERS
OF SRINAKHARINWIROT UNIVERSITY

AN ABSTRACT
BY
SOMKID SITTISORN

Presented in partial fulfillment of the requirements
for the Master of Education degree
at Srinakharinwirot University

April 1987

1

The purposes of this research were to study and compare the views of administrators and faculty members of Srinakharinwirot University toward criteria and methods of faculty appraisal for salary increments. The testing of hypotheses were subjected to their positions, campuses and levels of salary of faculty members.

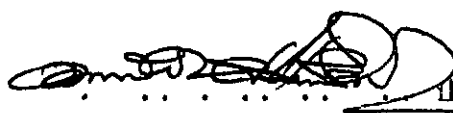
The samples composed of 96 administrators and 303 faculty members. The rating scale questionnaires were constructed by the researcher for collecting the data. Data analysis was implemented by frequency, percentage, means, standard deviation, t-test and F-test.

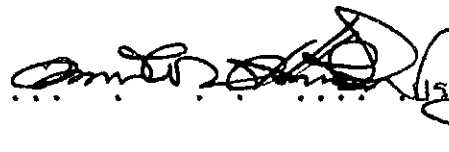
The findings revealed as follows. Administrators and faculty members of Srinakharinwirot University had positive view of criteria and methods of faculty appraisal for salary increments. However among these two groups was significant differences at .05 level in the view toward criteria of faculty appraisal for salary increments. Faculty members of Srinakharinwirot University who have differences level of salary had no significant differences among the view toward criteria and methods of faculty appraisal for salary increments. Administrators and faculty members in each campus of all 8 campuses had no significant differences among the view toward criteria and methods of faculty appraisal for salary increments.

คณะกรรมการที่ปรึกษาประจำตัวนิสิตและคณะกรรมการสอบได้พิจารณา
ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา
การศึกษามหาบัณฑิตของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

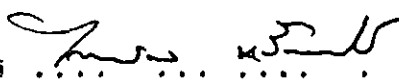
คณะกรรมการที่ปรึกษา

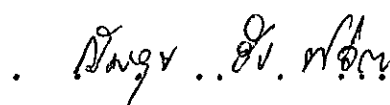
คณะกรรมการสอบ





 .. กรรมการ ..

 .. กรรมการ ..

 .. กรรมการ

ประกาศขอบคุณการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความรู้ความกรุณาให้คำปรึกษาแนะนำอย่างดียิ่งจากรองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ศรีกาฬสินธุ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ไพศาล หวังพานิช ซึ่งเป็นประธานและกรรมการควบคุมการทำปริญญานิพนธ์ของผู้วิจัย รวมทั้งอาจารย์ ดร.สมสุข อีระพิจิตร ที่กรุณารวมเป็นกรรมการสอบและให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ เพื่อให้ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้ด้วย

ขอขอบพระคุณศาสตราจารย์ ดร. เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมวงศ์ วัจนสุนทร และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ วรวิมล รบรู้ ที่ได้กรุณาพิจารณาตรวจแก้ไขและให้ข้อคิดเห็นตลอดจนให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ขอขอบพระคุณผู้บริหารและคณาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ทุกวิทยาเขตที่ได้กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี ขอขอบคุณอาจารย์ วิไลพร วรจิตตานนท์ ที่ได้ช่วยเหลือผู้วิจัยในด้านการวิเคราะห์ข้อมูล ขอขอบคุณ คุณกนกมศรี งามที่ คุณอัญชลีรัตน์ บุญชินวุฒิกุล คุณกัลยา เชื้อพลากิจ คุณกนกวรรณ มณเฑาะวงศ์ คุณเสริม พัดชุมพร และคุณสมศรี รัชติการ ที่ได้ช่วยเหลือผู้วิจัยในด้านการรวบรวมข้อมูล

ขอขอบพระคุณมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาสารคาม ที่ได้กรุณาอุดหนุนทุนในการทำวิจัย ขอกราบขอบพระคุณคุณพ่อและคุณแม่ที่ได้เมตตาเป็นกำลังใจสนับสนุนจนสำเร็จการศึกษา ขอขอบคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ทวีชัย สิริธิตร์ พี่ ๆ และเพื่อน ๆ ทุกคนที่ให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจจนการทำปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลง มาด้วยดี และขอขอบคุณ คุณสวัสดิ์ นาแลล้ม ที่กรุณาพิมพ์ต้นฉบับด้วยความเรียบร้อย

สมคิด สิริธิตร์

สารบัญ

บทที่

หน้า

1	บทนำ	1
	ภูมิหลัง	1
	ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า	5
	ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า	5
	ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า	6
	คำจำกัดความศัพท์เฉพาะ	7
	สมมุติฐานของการศึกษาค้นคว้า	8
2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
	การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบ	9
	หลักเกณฑ์และวิธีการเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการไทย	40
	หลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อน ขั้นเงินเดือนข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	42
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	45
3	วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า	51
	ประชากร	51
	กลุ่มตัวอย่าง	51
	เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล	52
	วิธีดำเนินการรวบรวมข้อมูล	54

วิธีจัดการทำกับข้อมูล	55
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	57
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	57
ลำดับขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล	57
การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	58
5 สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	100
ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า	100
วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า	100
การวิเคราะห์ข้อมูล	101
สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล	101
อภิปรายผล	102
ข้อเสนอแนะ	106
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป	109
บรรณานุกรม	110
ภาคผนวก	117
ภาคผนวก ก	118
ภาคผนวก ข	136
ภาคผนวก ค	157

บัญชีตาราง

ตาราง

หน้า

1	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามวิทยาเขต	52
2	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามตำแหน่งและวิทยาเขต	58
3	จำนวนคณาจารย์จำแนกตามระดับเงินเดือน	59
4	คะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของทัศนะของผู้บริหาร และคณาจารย์ที่มีต่อหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดี ความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือน	60
5	คะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานรายข้อของทัศนะของ ผู้บริหารและคณาจารย์ที่มีต่อหลักเกณฑ์การพิจารณาความดี ความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือน	61
6	คะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานรายข้อของทัศนะของ ผู้บริหารและคณาจารย์ที่มีต่อวิธีการพิจารณาความดีความชอบ ในการเลื่อนขั้นเงินเดือน	79
7	การเปรียบเทียบทัศนะของผู้บริหารและคณาจารย์มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒที่มีต่อหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดี ความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือน	81
8	การเปรียบเทียบทัศนะของผู้บริหารและคณาจารย์วิทยาเขต ประสานมิตรที่มีต่อหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดี ความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือน	83

9	การเปรียบเทียบทัศนะของผู้บริหารและคณาจารย์วิทยาเขต บางเขนที่มีต่อหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดี ความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือน	84
10	การเปรียบเทียบทัศนะของผู้บริหารและคณาจารย์วิทยาเขต ปทุมวันที่มีต่อหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดี ความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือน	85
11	การเปรียบเทียบทัศนะของผู้บริหารและคณาจารย์วิทยาเขต พลศึกษาที่มีต่อหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดี ความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือน	86
12	การเปรียบเทียบทัศนะของผู้บริหารและคณาจารย์วิทยาเขต บางแสนที่มีต่อหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดี ความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือน	87
13	การเปรียบเทียบทัศนะของผู้บริหารและคณาจารย์วิทยาเขต พิษณุโลกที่มีต่อหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดี ความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือน	88
14	การเปรียบเทียบทัศนะของผู้บริหารและคณาจารย์วิทยาเขต มหาสารคามที่มีต่อหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดี ความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือน	89
15	การเปรียบเทียบทัศนะของผู้บริหารและคณาจารย์วิทยาเขต สงขลาที่มีต่อหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดี ความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือน	90

16	การเปรียบเทียบทัศนะของผู้บริหารที่อยู่ในวิทยาเขตต่างกัน ที่มีต่อหลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบ ในการเลื่อนขั้นเงินเดือน	91
17	การเปรียบเทียบทัศนะของผู้บริหารที่อยู่ในวิทยาเขตต่างกัน ที่มีต่อวิธีการพิจารณาความดีความชอบ ในการเลื่อนขั้นเงินเดือน	92
18	การเปรียบเทียบทัศนะของคณาจารย์ที่อยู่ในวิทยาเขตต่างกัน ที่มีต่อหลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบ ในการเลื่อนขั้นเงินเดือน	93
19	การเปรียบเทียบทัศนะของคณาจารย์ที่อยู่ในวิทยาเขตต่างกัน ที่มีต่อวิธีการพิจารณาความดีความชอบ ในการเลื่อนขั้นเงินเดือน	94
20	การเปรียบเทียบทัศนะของคณาจารย์ที่มีระดับเงินเดือนต่างกัน ที่มีต่อหลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบ ในการเลื่อนขั้นเงินเดือน	95
21	การเปรียบเทียบทัศนะของคณาจารย์ที่มีระดับเงินเดือนต่างกัน ที่มีต่อวิธีการพิจารณาความดีความชอบ ในการเลื่อนขั้นเงินเดือน	96
22	ข้อเสนอแนะของผู้บริหารและคณาจารย์เกี่ยวกับหลักเกณฑ์ และวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือน .	97

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีบทบาทงานการแสวงหาความจริงทางวิชาการ ให้ความรู้ทางวิชาการ สร้างคุณธรรม จริยธรรมและค้นหาสัจธรรม ให้แก่สังคม โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ ตลอดจนมุ่งสร้างสรรค์จริยธรรมาจริยธรรมก้าวหน้าแก่สังคม เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของประเทศทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง จิตวิทยา ความมั่นคง วัฒนธรรม ความเปลี่ยนแปลงทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีต่าง ๆ การที่มหาวิทยาลัยจะทำหน้าที่ดังกล่าวให้บรรลุจุดมุ่งหมายของมหาวิทยาลัยนั้น ผู้บริหารมหาวิทยาลัยจะต้องมีความสามารถในการบริหารทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพและบังเกิดประสิทธิผลทรัพยากรของมหาวิทยาลัยซึ่งได้แก่ กำลังคน เงินงบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์และวิธีการจัดการนั้น กำลังคนเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด การบริหารงานใด ๆ หากขาดบุคลากรที่ดีมีประสิทธิภาพแล้ว ไม่ว่าจะจัดระบบงานบริหารให้ดีเพียงใดมีเงินหรือวัสดุมากเพียงใด ก็ไม่สามารถทำให้งานขององค์การนั้นลุล่วงไปด้วยดี (ทรงศักดิ์ ศรีภาพสินธุ์ 2517 บทนำ) การสร้างบุคลากรที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพนั้นสามารถดำเนินการได้หลายวิธี การพิจารณาความดีความชอบด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นวิธีการหนึ่งที่จุ่งจหรือกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและได้ประสิทธิผลตรงตามเป้าหมายขององค์การ (สมัย รื่นสุข ม.ป.บ 59)

ระบบราชการไทยได้มีการจัดวางระเบียบการพิจารณาความดีความชอบไว้เป็นขั้นตอนตามบทบัญญัติมาตรา 62 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 และกฎ ก.พ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2519) ซึ่งวางหลักเกณฑ์และ

แนวทางปฏิบัติสำหรับการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนของข้าราชการไทยไว้เป็นระบบ 0-1-2 กล่าวคือ หากมีผลงานไม่ถึง เกณฑ์ปกติก็จะไม่ได้เลื่อนขั้นเงินเดือน มีผลงานหรือความชอบถึง เกณฑ์ปกติจะได้เลื่อนขั้นเงินเดือนหนึ่งขั้น หากมีผลงานดีเด่นพิเศษก็จะได้เลื่อนขั้นเงินเดือนสองขั้น แต่ในทางปฏิบัติปรากฏว่าระบบดังกล่าว เป็นปัญหาที่สร้างความลำบากใจให้แก่ผู้บังคับบัญชาอยู่ตลอดมา (สีมา สีมานันท์ 2524 18-19) การพิจารณาความดีความชอบด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือนสองขั้น เป็นสิ่งที่มีความหมายและความสำคัญต่อชีวิตการรับราชการในหลาย ๆ ด้าน ทั้งด้านความก้าวหน้า เกียรติยศ ชื่อเสียง อาวุโสในการรับราชการ รวมทั้งรายได้ที่เพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นเรื่องที่อยู่จิตใจสำคัญของข้าราชการที่หวังจะได้รับในชีวิตการรับราชการ ส่วนในด้านราชการ ก็มีเจตนาที่จะให้การเลื่อนขั้นเงินเดือนสองขั้นเพื่อจูงใจให้ข้าราชการปฏิบัติงานในหน้าที่ดียิ่งขึ้น เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของงานให้สูงขึ้น แต่ในสภาพที่ปรากฏอยู่ วิธีการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนสองขั้นก่อให้เกิดปัญหามานางราชการ ทำให้ข้าราชการที่อภย หมดกำลังใจ แตกความสามัคคีและเกิดความขัดแย้งในหน่วยงาน (สำราญ กาวรายุศม์ และ บุญรอด สิงห์วัฒนาศิริ 2527 11) เพราะการไม่ให้บำเหน็จรางวัลแก่ผู้ที่ควรจะได้รับ ย่อมเป็นการทำลายขวัญของบุคคลนั้นและบุคคลอื่น ๆ ในหน่วยงาน และเช่นกันการให้บำเหน็จรางวัลแก่ผู้ไม่สมควรจะได้รับ เป็นการทำลายขวัญและประสิทธิภาพของหน่วยงานทั้งหมด (จำรูญ วิณะคุปต์ 2501 16) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้ทำการสำรวจปัญหาที่เกิดขึ้นในส่วนราชการต่าง ๆ ในการพิจารณาความดีความชอบพบว่า ปัญหาที่สำคัญประการหนึ่งก็คือการขาดเครื่องมือและวิธีการตัดสินการเลื่อนขั้นเงินเดือนของผู้บังคับบัญชา (บุญรอด สิงห์วัฒนาศิริ 2527 29-30) และติลก บุญเรืองรอด (ติลก บุญเรืองรอด 2520 24) ได้เสนอแนะว่า การพิจารณาความดีความชอบที่ยุติธรรม ควรจะต้องทำอย่างมีหลัก-เกณฑ์ มีวิธีการ มีเครื่องมือในการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีลักษณะเหมาะสม

กับงานแต่ละอย่าง ไพโรจน์ สิตปรีชา (ไพโรจน์ สิตปรีชา 2523 48) ซึ่งมีทัศนะที่สอดคล้องกับแนวคิดนี้โดยเห็นว่า การพิจารณาความดีความชอบที่ยุติธรรมนั้นขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่จะใช้วิธีการ กระบวนการและเครื่องมือที่จะประเมินผลการปฏิบัติงานให้เที่ยงตรงยุติธรรม โดยให้เป็นที่ยอมรับของผู้ถูกประเมินมากที่สุดและมีปัญหาการขัดแย้งให้น้อยที่สุด การที่ผู้บริหารมีวิธีการและเครื่องมือที่ถูกต้องจะทำให้ได้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือ ซึ่งจะเป็นแนวทางนำไปสู่การพิจารณา และตัดสินใจที่ยุติธรรมแก่ทุกฝ่าย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เป็นมหาวิทยาลัยที่มีลักษณะพิเศษแตกต่างไปจากมหาวิทยาลัยอื่นคือมี 8 วิทยาเขต กระจายอยู่ตามภูมิภาคต่าง ๆ ของประเทศ จากผลการวิจัยเรื่องการบริหารมหาวิทยาลัยหลายวิทยาเขตของ วิจิตร สิ้นสิริทองอินทร์ วงศ์โสธร และ ไพฑูรย์ สิ้นลารัตน์ (วิจิตร สิ้นสิริทองอินทร์ วงศ์โสธร และ ไพฑูรย์ สิ้นลารัตน์ 2525 7-67) ที่ทำการศึกษากับผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำนวน 71 คน พบว่า มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีปัญหาเกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบ โดยพิจารณาจากงานที่ไม่ใช่งานในความรับผิดชอบของคณาจารย์ และจากการวิจัยเรื่องปัญหาการบริหารงานกองอำนวยการวิทยาเขตที่สังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ของ สมบัติ เทศน้อย (สมบัติ เทศน้อย 2527 60-62) ซึ่งทำการศึกษากับผู้บริหาร อาจารย์และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 598 คน พบว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นว่ามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีปัญหาการบริหารงานธุรการด้านงานการเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับเรื่อง การพิจารณาความดีความชอบประจำปี กล่าวคือผู้บังคับบัญชาขาดความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ

เนื่องจากการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของมหาวิทยาลัย จากการที่ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้บริหารและคณาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พบว่า ผู้บริหารมหาวิทยาลัยบางคนประสบปัญหาในการตัดสินใจอยู่เป็นประจำ กล่าวคือ ระบบการพิจารณา

ความดีความชอบให้เลื่อนขั้นเงินเดือนสองขั้น กำหนดไว้ให้มีเพียงร้อยละ 15 ของจำนวนข้าราชการในแต่ละกลุ่ม หรือผู้ที่ได้รับการพิจารณาความดีความชอบให้เลื่อนขั้นเงินเดือนสองขั้นจะต้องไม่เป็นผู้ได้รับเงินเดือนสองขั้นในระยะ 2 ปี ย้อนหลัง ซึ่งข้อจำกัดเหล่านี้เป็นสาเหตุอีกประการหนึ่งที่เพิ่มปัญหาเกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนสองขั้นให้แก่คณาจารย์ ตลอดจนการเกิดแนวความคิดผิด ๆ ของคณาจารย์บางคนว่า ความชั่วไม่มี ความดีไม่ปรากฏ ก็มีสิทธิได้รับการพิจารณาความดีความชอบให้เลื่อนขั้นเงินเดือนหนึ่งขั้น (สีมา สีมานันท์ 2524 : 22) ซึ่งเป็นการเลื่อนขั้นเงินเดือนที่มีได้เป็นไปตามระบบ 0-1-2 นอกจากนั้นแล้ว นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2519 ซึ่งเป็นปีที่เริ่มใช้กฎ ก พ ฉบับที่ 13 จนถึงขณะนี้ทำการวิจัยครั้งนี้ ยังไม่มีการติดตามประเมินผลความเหมาะสมของหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือน คณาจารย์มหาวิทยาลัยยึดถือปฏิบัติอยู่อย่างจริงจัง สภาพปัญหาดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนคณาจารย์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยการศึกษาวิจัยทัศนะของผู้บริหารและคณาจารย์ ที่มีต่อหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนคณาจารย์ที่มหาวิทยาลัยยึดถือปฏิบัติอยู่ขณะนี้ทำการวิจัย อันจะเป็นแนวทางให้ได้ข้อมูลและวิธีการปฏิบัติ เพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับเสนอต่อมหาวิทยาลัยเพื่อนำไปประกอบการพิจารณาปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนคณาจารย์ให้เหมาะสม เป็นที่ยอมรับของคณาจารย์ และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการให้บำเหน็จความชอบ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ให้เกิดคุณภาพและเป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยโดยทั่วไป

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ

1. ศึกษาทักษะของผู้บริหารและคณาจารย์ที่มีต่อหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนคณาจารย์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
2. เปรียบเทียบทักษะของผู้บริหารและคณาจารย์ ที่มีต่อหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนคณาจารย์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยส่วนรวมและของแต่ละวิทยาเขต
3. เปรียบเทียบทักษะของผู้บริหารของแต่ละวิทยาเขต ที่มีต่อหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนคณาจารย์
4. เปรียบเทียบทักษะของคณาจารย์ของแต่ละวิทยาเขต ที่มีต่อหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนคณาจารย์
5. เปรียบเทียบทักษะของคณาจารย์ที่มีระดับเงินเดือนต่างกัน ต่อหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนคณาจารย์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

ผลของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ จะเป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาความดีความชอบจะได้ใช้เป็นแนวทางในการวางแผนด้านนโยบาย การพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนคณาจารย์ ตลอดจนเป็นแนวทางแก่ผู้บริหาร ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณาจารย์ เพื่อนำไปใช้พิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนคณาจารย์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป

ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า

1 ประชากร ประชากรที่ศึกษาครั้งนี้ได้แก่ ข้าราชการงานสังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ทั้ง 8 วิทยาเขต ที่กำลังปฏิบัติราชการอยู่ในปีงบประมาณ 2530 ประกอบด้วยผู้บริหาร จำนวน 288 คน และคณาจารย์จำนวน 974 คน รวมประชากรทั้งหมด 1,262 คน

2 กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ได้แก่ ข้าราชการที่กำลังปฏิบัติราชการอยู่ปีงบประมาณ 2530 ใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (stratified random sampling) ตามวิทยาเขต ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 427 คน โดยแบ่งเป็นผู้บริหาร จำนวน 97 คน และคณาจารย์จำนวน 330 คน

3 ตัวแปรที่จะศึกษา

3 1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่

3 1 1 ตำแหน่ง

3 1 1 1 ผู้บริหาร

3.1 1 2 คณาจารย์

3 1 2 วิทยาเขต

3.1 2.1 ประสานมิตร

3 1 2 2 บางเขน

3 1 2 3 ปทุมวัน

3.1 2 4 พลศึกษา

3.1 2 5 บางแสน

3 1.2 6 พิษณุโลก

3.1 2 7 มหาสารคาม

3 1.2.8 สงขลา

3 1 3 ระดับเงินเดือน

3 1 3 1 ระดับ 3-5

3 1 3.2 ระดับ 6-8

3.1 3 3 ระดับ 9-11

3 2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ทักษะที่มีต่อหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนคณาจารย์

คำจำกัดความศัพท์เฉพาะ

1 หลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบ หมายถึง ข้อกำหนดของกฎ ก.พ.ฉบับที่ 13 (พ ศ 2519) ออกตามความในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือนและหลักเกณฑ์การเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประจำปีงบประมาณ 2530

2. วิธีการพิจารณาความดีความชอบ หมายถึง กระบวนการและแนวปฏิบัติในการพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานของคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อให้ได้มาซึ่งผลของการพิจารณาความดีความชอบในรูปบุคคลหรือคณะบุคคล ซึ่งผู้ประเมินคือหัวหน้าภาควิชาหรือหัวหน้างาน แล้วเสนอผู้บริหารที่อยู่ในระดับสูงขึ้นไปเป็นผู้ประเมินและตัดสินขั้นสุดท้ายว่า คณาจารย์ผู้นั้นสมควรที่จะได้เลื่อนขั้นเงินเดือนหนึ่งขั้น หรือสองขั้น หรือไม่สมควรจะได้เลื่อนขั้นเงินเดือน

3. ทักษะ หมายถึง ความคิดเห็นของผู้บริหารและคณาจารย์ที่มีต่อหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนคณาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามสภาพที่เป็นอยู่ ณ ขณะที่ทำการวิจัย

4 ผู้บริหาร หมายถึง ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งจากนายกสภามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ หรืออธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ หรือรองอธิการบดีวิทยาเขตของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ให้ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารของ

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และทำหน้าที่พิจารณาความดีความชอบของคณาจารย์
งานวิจัยนี้หมายถึงอธิการบดี รองอธิการบดีฝ่ายต่าง ๆ รองอธิการบดีวิทยาเขต
คณบดีคณะต่าง ๆ ผู้อำนวยการสถาบัน ผู้อำนวยการสำนัก ผู้ช่วยรองอธิการบดี-
วิทยาเขต รองคณบดีและหัวหน้าภาควิชา ซึ่งดำรงตำแหน่งในปีงบประมาณ 2530

5 คณาจารย์ หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์และอาจารย์ ซึ่งมีได้ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร และกำลังปฏิบัติ
ราชการอยู่ในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ปีงบประมาณ 2530

สมมุติฐานของการศึกษาค้นคว้า

- 1 ผู้บริหารและคณาจารย์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีทัศนคติต่อ
หลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนคณาจารย์
แตกต่างกัน
2. ผู้บริหารและคณาจารย์ในวิทยาเขตเดียวกัน มีทัศนคติต่อหลักเกณฑ์และ
วิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนคณาจารย์แตกต่างกัน
- 3 ผู้บริหารของแต่ละวิทยาเขต มีทัศนคติต่อหลักเกณฑ์และ วิธีการพิจารณา
ความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนคณาจารย์แตกต่างกัน
- 4 คณาจารย์ของแต่ละวิทยาเขต มีทัศนคติต่อหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณา
ความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนคณาจารย์แตกต่างกัน
5. คณาจารย์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่มีระดับเงินเดือนต่างกัน
มีทัศนคติต่อหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือน
คณาจารย์แตกต่างกัน

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะนำมาเสนอในบทที่ 2 เรียงลำดับหัวข้อดังนี้

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบ
2. หลักเกณฑ์และวิธีการเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการไทย
3. หลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบ

ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

อุทัย หิรัญโรต (อุทัย หิรัญโรต 2523 186) สมพงศ์ เกษมสิน (สมพงศ์ เกษมสิน 2526 150) และประชุม รอดประเสริฐ (ประชุม รอดประเสริฐ 2528 184) มีความเห็นตรงกันว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance evaluation) เป็นกระบวนการขั้นสำคัญขั้นหนึ่งของการบริหารงานบุคคล ซึ่งมีจุดประสงค์ในการที่จะประเมินผู้ที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานแต่ละคนว่า มีความสามารถในการปฏิบัติงานได้ดีเพียงใด โดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงานที่แต่ละคนได้ปฏิบัติไปแล้ว ซึ่งผู้บังคับบัญชาได้บันทึกไว้หรือจากการสังเกตและวินิจฉัยตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ เพื่อเป็นเครื่องมือประกอบการพิจารณาในผลประโยชน์ตอบแทนความดีความชอบ หรือเพื่อปรับปรุงสมรรถภาพของผูปฏิบัติงานให้ดีขึ้น หรือในกรณีอื่น ๆ ที่เหมาะสม สมศรี สุทธิสำแดง (สมศรี สุทธิสำแดง 2520 6) และสีมา สีมานันท์ (สีมา สีมานันท์ 2522 56)

ให้ความหมายตรงกันว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานหมายถึง การประเมินว่า บุคคลปฏิบัติงานได้ผลเท่าที่ควรจะปฏิบัติได้หรือด้อยกว่า หรือดีกว่าที่คาดหวังและ คำนวณเงินเดือนที่กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งนั้น ๆ หรือไม่ นอกจากนั้น เสนาะ ดิยาวี สุปราณี ศรีฉัตรวิมล และนิยะดา ชุมหวงศ์ (เสนาะ ดิยาวี สุปราณี ศรีฉัตรวิมล และนิยะดา ชุมหวงศ์ 2525 144) ให้ความเห็นว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระบบที่จัดทำขึ้นเพื่อประเมินคุณค่าของบุคคลในด้านการปฏิบัติงานและสมรรถภาพในการพัฒนาตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของ ภิญญู สาร (ภิญญู สาร 2517 425) ที่กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานหมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ของบุคลากรและเป็นการประเมินสมรรถภาพของบุคลากรไปด้วย การประเมินดังกล่าวเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาโดยตรงของบุคลากร ส่วนการวินิจฉัยขั้นสุดท้ายเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาาระดับสูง

สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานหมายถึง ระบบ กระบวนการหรือวิธีการที่รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน แล้วนำผลไปพิจารณา วิเคราะห์เปรียบเทียบกับผลงานที่คาดว่าจะปฏิบัติได้หรือเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้เพื่อประกอบการตัดสินใจ

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานอาจกระทำด้วยวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความต้องการของผู้บังคับบัญชาและนโยบายของหน่วยงาน

บีช (Beach. 1971 311) ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ 6 ประการ คือ

1 เพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคล ซึ่งมีส่วนช่วยส่งเสริมและรักษาระดับคุณภาพของการปฏิบัติงานให้อยู่ในสภาพที่พอใจตลอดเวลาและทราบผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ

2 เพื่อพัฒนาบุคลากร เพราะบุคลากรมีส่วนต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน จึงควรต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาอยู่เสมอ

3 เพื่อทำความเข้าใจกับฝ่ายนิติเตศงาน การประเมินผลอย่างมีหลักเกณฑ์เป็นระยะ ๆ ช่วยให้ผู้ฝ่ายนิติเตศงานทราบพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับสูงได้เตรียมพร้อมที่จะแก้ไขข้อบกพร่องได้ทันทางที่

4 เพื่อเป็นแนวทางที่จะเปลี่ยนหน้าที่การงานของบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงตัดสินใจได้อย่างมีเหตุผลถูกต้องและยุติธรรม

5 เพื่อปรับปรุงค่าจ้างและเงินเดือน เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยให้กำหนดอัตราเงินเดือนได้อย่างเหมาะสมและมีความเป็นธรรมมากยิ่งขึ้น

6. เพื่อปรับปรุงโครงการต่าง ๆ การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีหลักเกณฑ์จะเป็นแนวทางให้ผู้บริหารปรับปรุงวิธีการบริหารงานบุคคลได้อย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

เสนาะ ดิยาวี สุปราณี ศรีฉัตรากิมุข และ นิยะดา ชุมหวงศ์ (เสนาะ ดิยาวี สุปราณี ศรีฉัตรากิมุข และ นิยะดา ชุมหวงศ์ 2525 145) และวิจิตร วรุตบางกูร (วิจิตร วรุตบางกูร 2525 212) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้ฝ่ายบริหารมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาตัดสินใจและเพื่อเป็นหลักฐานที่สามารถชี้แจงได้ หากมีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารบุคคลหรือการร้องเรียนต่าง ๆ

ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นหน้าที่สำคัญส่วนหนึ่งของผู้บังคับบัญชา และผลการประเมินย่อมเป็นประโยชน์ต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อผู้บังคับบัญชาระดับสูง ซึ่งมีหน้าที่ในการวางนโยบายส่วนรวมขององค์การหรือหน่วยงานซึ่ง เพ็ญศรี วายวานนท์ (เพ็ญศรี วายวานนท์ 2524 5-7) สมพงษ์ เกษมสิน

(สมพงศ์ เกษมสิน 2526 163-164) และประชุม รอดประเสริฐ (ประชุม รอดประเสริฐ 2528 193-195) มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในเรื่องของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า จะเป็นประโยชน์ที่สำคัญในเรื่องต่าง ๆ ที่ค่อนข้างชัดเจน ดังนี้คือ

1 การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งและการขึ้นเงินเดือน จะเป็นไปโดยยุติธรรม เพราะมีข้อเปรียบเทียบเป็นหลักฐานในการพิจารณา ซึ่งหากมีข้อร้องเรียนขอความเป็นธรรม ผู้บังคับบัญชาสามารถแสดงหลักฐานแจ้งข้อบกพร่องให้ทราบได้

2 การโอนย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่และการให้ออกจากตำแหน่ง ผลการประเมินจะช่วยชี้ว่า ผู้ปฏิบัติงานคนใดมีความชำนาญมีความรู้ความสามารถเหมาะสมหรือไม่

3. การพัฒนาบุคคล ผลการประเมินจะเป็นประโยชน์ในการกำหนดวิธีการฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานให้ถูกต้องตามความจำเป็น

4 การศึกษาปรับปรุงวิธีการสรรหาบุคคล ข้อมูลจากการประเมินจะช่วยชี้ให้เห็นความแตกต่างของผู้ปฏิบัติ ซึ่งจะเป็นปัจจัยช่วยในการพิจารณาวิเคราะห์ปรับปรุงวิธีการและเครื่องมือในการทดสอบเพื่อสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

5. การพิจารณาบำเหน็จความดีความชอบ ผลการประเมินจะช่วยชี้การพิจารณาในเรื่องนี้ดำเนินไปด้วยความยุติธรรมและมีเหตุผลยิ่งขึ้น

6 ขวัญและกำลังใจ การประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นเครื่องจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงาน ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เต็มกำลังความรู้ความสามารถ ไม่ต้องกังวลในเรื่องการประจบผู้บังคับบัญชาด้วยวิธีที่ไม่ถูกต้อง

สีมา สีมานันท์ (สีมา สีมานันท์ 2522 57-58) มีความเห็นว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานยังมีประโยชน์ในด้านการปรับปรุงระบบวิธีการปฏิบัติงาน และอุปกรณ์การปฏิบัติงาน กล่าวคือ งานการประเมินผลการปฏิบัติงานอาจพบกรณีผลการปฏิบัติงานไม่ถึงเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งมิได้มีสาเหตุจากตัวบุคคลผู้ปฏิบัติ แต่

เป็นเพราะระบบวิธีการปฏิบัติงานยังไม่รัดกุม หรืออุปกรณ์เครื่องช่วยไม่ดีพอจะได้แก้ไขปรับปรุงได้ทันการ นอกจากนี้การประเมินผลการปฏิบัติงานยังมีประโยชน์ในด้านอื่น ๆ อีก เช่น ช่วยให้พิจารณาเห็นผลงานดีเด่น ช่วยปรับปรุงผู้ที่มีผลงานต่ำ และยังช่วยพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาอีกด้วย

การประเมินผลการปฏิบัติงาน จึงนับว่าเป็นวิธีการที่สำคัญในการบริหารงานบุคคล ที่จะช่วยเสริมสร้างการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาให้มีประสิทธิภาพ สามารถชี้แจงให้ถูกต้องกับความรู้ความสามารถและเหมาะสมกับงาน ช่วยลดข้อขัดแย้งในเรื่องการพิจารณาความดีความชอบ เสริมสร้างความสามัคคีของกลุ่มนั้นอันที่จะช่วยกันปฏิบัติงานจนหน้าที่ของตนให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและราบรื่นตลอดไป

หลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบ

สีมา สีมานันท์ (สีมา สีมานันท์ 2522 56-57) ให้ความเห็นว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานพิจารณาได้ 2 ส่วน คือ ผลงาน ทั้งนี้โดยคำนึงถึงผลผลิตงานด้านของปริมาณและคุณภาพประการหนึ่ง และพิจารณาจากคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ ความร่วมมือในการทำงาน ความรอบคอบ มนุษยสัมพันธ์ ฯลฯ อีกประการหนึ่ง โดยปกติการประเมินผลการปฏิบัติงานจะประเมินควบคู่กันไปทั้งสองส่วน นอกจากนี้ยังอาจกำหนดคุณลักษณะเฉพาะที่จะใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีลักษณะพิเศษแตกต่างไปจากงานอื่น ๆ เช่น การรักษาความลับ ความแข็งแรงอดทนต่อความยากลำบาก ความสามารถในการพูด การเสนอรายงาน

ประชุม รอดประเสริฐ (ประชุม รอดประเสริฐ 2528 199-200) ให้ความคิดเห็นว่า การประเมินผลความสามารถของบุคคลในวงการบริหาร ผู้ประเมินต้องพิจารณาในคุณลักษณะเฉพาะเจาะจง ซึ่งเป็นการประเมินที่มีระเบียบแบบแผน มีระบบโดยอาศัยกฎเกณฑ์ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1 การประเมินลักษณะส่วนบุคคล (personal traits) เป็นการ

ประเมินคุณลักษณะของบุคคลที่ต้องการประเมิน อันได้แก่ คุณลักษณะที่มีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการปฏิบัติงาน เช่น มนุษยสัมพันธ์ ความคิดริเริ่ม ความไว้วางใจและวิจารณญาณ เป็นต้น ซึ่งวิธีการที่ใช้ในการประเมินผลได้แก่วิธีตัดสินตามแบบมาตราส่วนประมาณค่า วิธีแบ่งชั้น วิธีตรวจรายการ วิธีเปรียบเทียบรายบุคคล วิธีการจัดกลุ่ม วิธีบังคับเลือก

2 การประเมินผลงานที่ปฏิบัติไปแล้ว (contributions) เป็นการประเมินผลการทำงานในด้านปริมาณและคุณภาพของงาน หน่วยงานต่าง ๆ สนใจการประเมินประเภทนี้ ซึ่งมีวิธีการประเมินหลายรูปแบบคือ วิธีวิเคราะห์หน้าที่และความรับผิดชอบตามตำแหน่ง วิธีบันทึกเหตุการณ์สำคัญ วิธีการตั้งกลุ่มประเมินซึ่งกันและกัน วิธีการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน

คุนซ์ (Koontz 1971 12-15) เสนอหลักเกณฑ์ในการจัดระบบการวัดและการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคคลดังนี้

1 สิ่งต่าง ๆ ที่จะประเมินนั้นต้องประเมินได้อย่างถูกต้องตรงกับความมุ่งหมายและครอบคลุมขอบข่ายของงานที่ปฏิบัติ

2 รายการที่จะประเมินต้องอยู่ในลักษณะที่สังเกตได้ และต้องให้ครอบคลุม เช่น ประเมินความสามารถโดยวัดจากวิธีการทำงาน การแก้ปัญหาและจำนวนผลงานที่ปฏิบัติ

3 ต้องกำหนดรายการที่จะประเมินให้อยู่ในขอบข่ายของวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เช่น การประเมินผลด้านปริมาณและคุณภาพเพื่อประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน หรือการประเมินผลด้านทักษะความรู้ในการปฏิบัติงานเพื่อประกอบการพัฒนาฝึกอบรม

4 วิธีการประเมินผลและการกำหนดรายการที่ใช้ประเมินผลต้องได้รับการยอมรับจากทุกฝ่าย

5. การกำหนดรายการในแบบที่จะประเมินต้องรัดกุมเข้าใจง่าย เพราะผลการประเมินต้องสามารถชี้จุดบกพร่องให้ผู้ถูกประเมินทราบได้ ซึ่งจะช่วยให้แต่ละ

บุคคลเกิดความรู้สึกที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ดังนั้นผลการประเมินต้องเปิดเผยไม่เป็นการลับ

แพตเตอร์สัน (Paterson 1972 41-42) ได้แบ่งเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานออกเป็น 3 ประการ คือ

1 ประเมินเฉพาะด้านคุณภาพ ได้แก่ วิธีการจัดชั้นของงานเปรียบเทียบกันระหว่างบุคคลและจัดค่าของงานตามความยากง่าย หรือจำแนกงานตามระดับหน้าที่ความรับผิดชอบและความชำนาญเฉพาะอย่าง

2 ประเมินจากปริมาณและคุณภาพของงานทั้งหมดว่าเป็นลักษณะใดต้องอาศัยทักษะ ความรู้ ความสามารถ ความรับผิดชอบหรือมีเงื่อนไขอะไร จัดเป็นค่าระดับคะแนน ร้อยละ หรือพิจารณาผลงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในขั้นดีหรือเลว เพียงใดและพิจารณาเปรียบเทียบการให้องค์ประกอบในการปฏิบัติงานแต่ละอย่าง เช่น จำนวนผู้ปฏิบัติงาน เครื่องมือที่ใช้และคู่มือการทำงาน

3 พิจารณาเปรียบเทียบจากภาระใช้เวลาและวิธีการในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ

หลักการในการประเมินผลอาจารย์ อุทุมพร ทองอุไทย (อุทุมพร ทองอุไทย 2523 15-16) ได้เสนอความคิดเห็นไว้ดังนี้

1. การประเมินผลอาจารย์ต้องทำจากบุคคลหลายกลุ่มที่เกี่ยวข้อง เช่น นิสิตนักศึกษา เพื่อนอาจารย์ ตัวอาจารย์เอง ผู้บังคับบัญชา หรือใช้วิธีการประเมินโดยการสัมภาษณ์ การสังเกต การตรวจสอบผลงาน เป็นต้น

2. ต้องยอมรับว่าการประเมินผลอาจารย์ เป็นส่วนหนึ่งของการเรียนการสอนมิใช่เป็นสิ่งที่กระทบกระเทือนการเรียนการสอน

3 การประเมินผลอาจารย์แต่ละคนต้องอาศัยข้อมูลที่เชื่อถือได้ โดยการสังเกตและการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งที่มีจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจน ซึ่งจะต้องเป็นที่ยอมรับทั่วไปจากอาจารย์ นิสิตนักศึกษา

4 กระบวนการประเมินผลอาจารย์ต้องเป็นที่ยอมรับของนิสิตนักศึกษา และอาจารย์ โดยยึดถือว่าเป็นความรับผิดชอบที่อาจารย์จะต้องทำการประเมินตาม ความรู้และความสามารถของอาจารย์

5. การประเมินผลอาจารย์มีสองแบบ คือ การประเมินเป็นระยะ ๆ ได้แก่ การประเมินเพื่อให้อาจารย์ปรับปรุงตัวเองและการประเมินสรุป ได้แก่ การประเมินเพื่อตัดสินใจ เช่น เพื่อคัดเลือกบุคคลหรือการบำเหน็จความดีความชอบ

6 การประเมินผลอาจารย์มีสองระดับ คือ การประเมินผลอาจารย์ระดับ สถาบันหมายถึง การที่สถาบันมีจุดมุ่งหมายที่กว้างขวาง มุ่งคุณภาพการศึกษา และ ชื่อเสียงของสถาบัน การประเมินต้องเปิดเผย ทำการประเมินอาจารย์ทุกคน ทุก ภาคการศึกษา โดยมีวิธีการประเมินอย่างเป็นระบบ เป็นปรนัยและเชื่อถือได้ ส่วน การประเมินระดับบุคคลเป็นการประเมินโดยตัวอาจารย์เองเพื่อปรับปรุงการสอน

7 การประเมินผลอาจารย์มีสองลักษณะคือ ประเมินกระบวนการ (process) ในการปฏิบัติงาน โดยมุ่งที่พฤติกรรมของอาจารย์ และการประเมิน ผลงาน (product) มุ่งที่นิสิตนักศึกษา ว่ามีพฤติกรรมในทางที่มีความรู้ความสามารถ เพิ่มขึ้นหรือไม่

8 การประเมินงาน (workload) ของอาจารย์ ต้องคำนึงถึงปริมาณ และคุณภาพพร้อมกัน กล่าวคือ การประเมินในด้านปริมาณควรแจ้งนักกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับอาจารย์ออกมาเป็นตัวเลขได้ เช่น จำนวนชั่วโมงสอน จำนวนวิชา อัตราส่วนนิสิตนักศึกษาต่ออาจารย์ จำนวนเวลาที่ใช้นักกิจกรรมต่าง ๆ ส่วนการ ประเมินในด้านคุณภาพ ต้องประเมินจากนิสิตนักศึกษา เพื่อนร่วมงาน ตัวอาจารย์เอง ผู้บริหารหรือผู้เกี่ยวข้อง โดยพิจารณาคุณภาพของงานที่เป็นกระบวนการ เช่น ผลงานวิจัย ผลงานเขียน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนิสิตนักศึกษา เป็นต้น

จากการสัมมนาเรื่อง "รูปแบบที่เหมาะสมของมหาวิทยาลัยในอนาคต"

(ทบวงมหาวิทยาลัย 2525 285-287) มีข้อสรุปเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานในการพิจารณาความดีความชอบของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย เพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนว่าควรมีหลักเกณฑ์วัดผลงาน คือ

1 ผลงานด้านส่งเสริมวิชาการ พิจารณาได้จาก

1.1 ผลงานทางวิชาการ อาจจะเป็นตำรา รายงานผลการวิจัย บทความทางวิชาการ ปาฐกถาพิเศษ เอกสารเสนอต่อที่ประชุมทางวิชาการ เป็นต้น ผลงานเหล่านี้ อาจารย์แต่ละคนต้องรวบรวมไว้เพื่อเสนอเมื่อมีการพิจารณาความดีความชอบ

1.2 ความเห็นของบุคคลในวงวิชาการเดียวกัน อาจจะเป็นหลักฐานแสดงความยอมรับนับถือในวงวิชาการ เกียรติยศที่ได้รับจากสมาคมวิชาการ หุหรือรางวัลที่มอบแทนความดีเด่นทางวิชาการ เป็นต้น

1.3 ความเห็นของหัวหน้าแผนกวิชา อาจจะเป็นความเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติส่วนตัวที่จำเป็นในการดำรงตำแหน่งอาจารย์ เช่น ความซื่อตรง ความเป็นผู้นำ ความเป็นผู้ริเริ่ม การให้ความร่วมมือ ความขยันขันแข็ง ความเป็นผู้มีคุณธรรม การประพฤติตนเป็นตัวอย่างที่ดีและเป็นประโยชน์ต่อสังคม ตลอดจนความสามารถในการถ่ายทอดวิชาการศึกษาให้นักศึกษาได้ซาบซึ้งถึงปรัชญาและแนวความคิดต่าง ๆ ในแขนงวิชาที่สอนและเข้าใจกระบวนการนำวิชาการมาปฏิบัติอีกทั้งความสามารถในการกระตุ้นให้นักศึกษาให้ใช้ศักยภาพของตนในการแสวงหาข้อเท็จจริงและค้นคว้าหาความก้าวหน้าในสาขาวิชานั้น ๆ เป็นต้น

อนึ่ง มหาวิทยาลัยควรถือนโยบายว่าการวิจัยมีความสำคัญเท่าเทียมกับการสอน ในการพิจารณาเพื่อเลื่อนขั้นอาจารย์ ให้หัวหน้าแผนกวิชาเสนอรายชื่อผู้เห็นสมควรตอบคณบดีเพื่อพิจารณานำเสนอคณะกรรมการพิจารณาการเลื่อนขั้น (promotion committee) และให้คณบดีเป็นกรรมการในคณะกรรมการพิจารณาการเลื่อนขั้นในการพิจารณาเลื่อนขั้นอาจารย์ในคณะที่รับผิดชอบ

2. ผลงานด้านการอำนวยความสะดวก การอำนวยความสะดวกหมายถึง การอำนวยความสะดวกแก่ชุมชน โดยไม่แสวงหากำไรเป็นกิจกรรมที่ดำเนินการนอกเหนือจากงานในหน้าที่อาจารย์ประจำ ทั้งไม่ทำางานในหน้าที่ต้องเสียหยา ผลงานการอำนวยความสะดวกนี้ อาจารย์แต่ละคนจะต้องรวบรวมไว้เพื่อเสนอคณะกรรมการเมื่อมีการพิจารณาความดีความชอบ

3 ผลงานด้านบริหารและการบริการในมหาวิทยาลัย รูปาหมของการบริหารมหาวิทยาลัยนั้น แม้ว่าจะได้มีการแบ่งส่วนความรับผิดชอบให้แก่เจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหาร และธุรการมากขึ้นกว่าเดิมแล้วก็ตาม อาจารย์ก็ยังคงมีส่วนร่วมในการบริหารและในการให้บริการบางประการของมหาวิทยาลัย ซึ่งเจ้าหน้าที่บริหารและธุรการไม่อาจทำได้ จึงควรนำผลงานด้านบริหารและบริการเข้ามารวมพิจารณาด้วย

การพิจารณาผลงานนั้น แต่ละสถาบันอาจจะกำหนดน้ำหนักของคะแนนที่จะให้แตกต่างกัน โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของแต่ละสถาบันเป็นหลัก

ระบบคุณธรรมกับการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบ

การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นเป็นการพิจารณาผลงานอันเกิดจากการกระทำของบุคคล เรียกว่าประเมินตามระบบคุณธรรม (merit system) เป็นระบบที่สร้างเสริมความสามารถและความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล แต่ยังมี การประเมินผลงานอีก ระบบหนึ่งซึ่งยึดเอาบุคคลเป็นเกณฑ์ โดยพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับผู้ประเมินหรือผู้บริหารไม่คำนึงถึงผลงานซึ่งเรียกว่าระบบอุปถัมภ์ (patronage system) ผู้บริหารที่ไม่ได้รับการฝึกฝนอบรมทางวิชาการบริหารยังนิยมใช้วิธีนี้เป็นหลักเพราะผู้บริหารขาดหลักเกณฑ์ จึงถือเอาความรู้สึกนึกคิดของตนเป็นเกณฑ์ (ถนน ธาวัถกพันธุ์ 2518 76) ส่วน สี่มา สี่มานันท์ (สี่มา สี่มานันท์ 2522 56) มีความเห็นว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการ อย่างหนึ่งที่ช่วยดำรงระบบคุณธรรมในการบริหารงานบุคคล การนำระบบคุณธรรม ซึ่งประกอบด้วยหลักความเสมอภาค หลักความสามารถ หลักความมั่นคงและหลัก

ความเป็นกลางทางการเมืองมาใช้ในการบริหารงานบุคคลนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีเครื่องมือวัดพฤติกรรมของแต่ละบุคคลในองค์การ ผู้ปฏิบัติงานมีความสามารถเหมาะสมกับงานที่ทำ สมควรที่จะได้เลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง หรือควรที่จะปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้น สิ่งเหล่านี้จะทราบได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน สมพงษ์ เกษมสิน (สมพงษ์ เกษมสิน 2526 149) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า เป็นปัจจัยเกื้อหนุนต่อระบบคุณธรรมอย่างมากเพราะว่าคุณสมบัติและความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานแต่ละบุคคลจะเป็นสิ่งนำไปสู่ผลของการปฏิบัติงานที่ดี และสิ่งเหล่านี้จะสามารถใช้เป็นเครื่องประกอบการพิจารณาปรับปรุงการบริหารงานขององค์การหรือหน่วยงานให้ดีขึ้น นอกจากนี้การประเมินผลการปฏิบัติงานยังช่วยปลูกความยุติธรรมและทำนุบำรุงขวัญให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน พิจารณาเห็นแนวทางแห่งความก้าวหน้าในอนาคต

กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

องค์การหรือหน่วยงานที่จัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระบบ จำเป็นต้องมีการเตรียมการวางแผนล่วงหน้าเช่นเดียวกับการบริหารงานทั่วไป ซึ่งเพ็ญศรี วายวานนท์ (เพ็ญศรี วายวานนท์ 2524 33-35) และวิจิตร วรุตบางกูร (วิจิตร วรุตบางกูร 2525 217-218) มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน สรุปได้ว่า เรื่องที่ต้องนำมาพิจารณาในขั้นวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานมีดังนี้

1. กำหนดความมุ่งหมายในการประเมินว่าจะนำผลการประเมินไปใช้ในการบริหารบุคคลและการบริหารด้านอื่น ๆ ของหน่วยงานในเรื่องใดบ้าง ให้ชัดเจนว่าเรื่องอะไรเป็นเรื่องหลักและเรื่องอะไรเป็นเรื่องรอง
2. เลือกวิธีการประเมินให้เหมาะสมกับงานประเภทต่าง ๆ ในหน่วยงาน และควรใช้วิธีการประเมินหลาย ๆ วิธีร่วมกัน

3. ทำความเข้าใจกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการประเมินให้มีความรู้ความเข้าใจ ยอมรับและร่วมมือทั่วกัน การสนับสนุนของนักบริหารระดับสูงมีความสำคัญมากที่สุด และการยอมรับความร่วมมือของผู้บังคับบัญชาระดับรอง ๆ ลงไป เป็นส่วนที่ทำให้โครงการดำเนินไปได้ผลสำเร็จ

4. กำหนดช่วงระยะเวลาในการประเมินให้เหมาะสมกับลักษณะงาน ช่วงระยะที่กำหนดควรมีระยะที่ห่างกันพอเหมาะและไม่ใกล้กับระยะเวลาที่จะพิจารณาความดีความชอบ

5. กำหนดหน่วยงานและบุคคลที่จะรับผิดชอบ ในการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรจัดเป็นรูปคณะกรรมการหรือหน่วยงานบุคคล ทำหน้าที่ประสานงาน และควรชี้แจงให้ผู้รับผิดชอบทราบ และผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินโดยตรง ได้แก่หัวหน้างานตามสายการบังคับบัญชา

6. จำแนกผู้ประเมินออกเป็นกลุ่ม ๆ ซึ่งแต่ละกลุ่มจะต้องประเมินโดยใช้เกณฑ์เดียวกัน เนื่องจากมีลักษณะงานหรือระดับตำแหน่งเหมือนกันหรือใกล้เคียงกัน

7. กำหนดขอบเขตการฝึกอบรม การชี้แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน และการจัดทำคู่มือ

8. กำหนดเรื่องที่จะประเมิน น้ำหนักและความสำคัญ สร้างแบบฟอร์ม และกำหนดการชี้คะแนน

9. ดำเนินการประเมินตามขั้นตอนที่ได้วางไว้ จัดทำปฏิทินการประเมินและดำเนินการประเมินตามกำหนดการนั้น ๆ

10. แจ้งผลการประเมินให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ โดยอาจจะนำผลไปใช้ประกอบการพิจารณาของผู้บริหารระดับสูง ผู้บังคับบัญชาระดับกลาง หน่วยงานบุคคล ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น และหากมีการร้องเรียนในกรณีไม่ได้รับความเป็นธรรมในช่วงนี้ ต้องรีบดำเนินการให้เสร็จสิ้น ให้เข้าใจตรงกันก่อนจะนำผลไปใช้พิจารณาในเรื่องอื่น

11 ติดตามศึกษาวิเคราะห์การประเมิน เพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น สิ่งที่จะศึกษาต่อไปคือ

11 1 ศึกษาแนวโน้มของผู้ประเมิน พิจารณาความเที่ยงตรงจากผู้ประเมินหลาย ๆ คน แล้วนำผลการประเมินมาเปรียบเทียบและตั้งข้อสังเกตเกี่ยวกับความแตกต่าง

11 2 พิจารณาความแตกต่างของหน่วยงานและประเภทของงาน เปรียบเทียบผลประเมินในกลุ่มที่ปฏิบัติงานประเภทเดียวกัน

11 3 พิจารณาการประเมินเปรียบเทียบกับข้อมูลอื่น เช่น รายงานแสดงปริมาณงานและศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผลการประเมินกับข้อมูลอื่น ๆ เกี่ยวกับผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน

11.4. สืบหาปัญหาและข้อคิดเห็นจากผู้ประเมิน ผู้ถูกประเมินและผู้ให้ผลการประเมินอื่น ๆ ในหน่วยงาน

สำหรับขั้นตอนที่สำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ปฏิบัติกันอยู่ทั่วไป สมพงษ์ เกษมสิน (สมพงษ์ เกษมสิน 2526 152-157) ให้ทัศนะในเรื่องนี้ว่า มีขั้นตอนที่สำคัญอยู่ 5 ประการ คือ

1 กำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ชัดเจน

2. กำหนดแบบและลักษณะงานที่จะประเมิน แบบประเมินผลการปฏิบัติงานต้องจัดทำเป็นแบบมาตรฐานเดียวกันให้เหมาะสม สำหรับที่จะประเมินบุคคลที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ตามลักษณะของงานที่ได้จำแนกและกำหนดมาตรฐานไว้ตามวัตถุประสงค์ที่จะนำไปใช้ โดยทั่วไปวัตถุประสงค์เบื้องต้นควรจะกำหนดคุณสมบัติและลักษณะของงานไว้ก่อนแบบประเมินผลเพื่อช่วยให้การวัดดำเนินไปด้วยดี

3 กำหนดตัวผู้ประเมินและทำการอบรมผู้ทำหน้าที่ประเมินให้มีความรู้ความเข้าใจนโยบาย วัตถุประสงค์ หลักการ เทคนิคในการประเมินผลตาม

แบบฟอร์มและลักษณะงานที่กำหนดไว้เป็นมาตรฐาน ปกติแล้วผู้บังคับบัญชาชั้นต้นจะเป็นผู้ประเมิน

4. กำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน องค์การหรือหน่วยงานต้องกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการประเมินผลและควรแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องทราบทั่วกัน

5 การวิเคราะห์และการนำผลไปใช้ การวิเคราะห์ผลจากแบบประเมินเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยระบบคุณธรรม ผู้วิเคราะห์ต้องมีความชำนาญในการแปลความหมายจากแบบประเมิน

สีมา สีมานนท์ (สีมา สีมานนท์ 2522 58-59) ได้กล่าวโดยสรุปว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบจะต้องมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1 การกำหนดแบบฟอร์ม จะต้องพิจารณาว่า จะใช้องค์ประกอบอะไรในการประเมินและจะต้องประเมินโดยวิธีใด ทั้งนี้ จะต้องทราบถึงวัตถุประสงค์ในการที่จะประเมินด้วย

2. การกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน เป็นการกำหนดว่างานที่ผู้ใต้เรงตำแหน่งหนึ่ง ๆ จะต้องปฏิบัติในช่วงเวลาหนึ่ง ควรมีปริมาณและคุณภาพอย่างไร รดยปกติการจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานจะเป็นการระบุปริมาณของงานที่ควรจะทำได้ แต่สำหรับงานบางลักษณะซึ่งระบุเป็นปริมาณได้ยากก็จำเป็นต้องระบุคุณภาพของงานนั้นแทน

3 การกำหนดระยะเวลาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะต้องมีการกำหนดระยะเวลาเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการประเมิน เช่น ถ้าจะประเมินเพื่อเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งก็จะประเมินปีละครั้ง หรือสองครั้ง เป็นต้น แต่ในบางหน่วยงาน อาจพิจารณาจัดให้มีการประเมินมากกว่าปีละสองครั้งก็ได้ตามที่เหมาะสม

4 คู่มือในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรจะมีคู่มือที่จะอธิบายคุณลักษณะของหัวข้อในการประเมินผลให้ชัดเจน เพื่อมิให้ผู้ประเมินแปลความหมายเอง ซึ่งอาจ

ทำให้ผลการประเมินที่ออกมาผิดความเป็นจริง

เทคนิคและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

เพ็ญศรี วายวานนท์ (เพ็ญศรี, วายวานนท์ 2524 7-9) ให้ความเห็นว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานดำเนินการให้ถูกต้องเป็นเรื่องสำคัญอันดับแรกก่อนที่จะนำผลการประเมินไปใช้ได้อย่างถูกต้อง ความถูกต้องของการประเมินหมายถึงเครื่องมือที่ใช้ต้องมีลักษณะเที่ยงตรง (validity) กล่าวคือ สามารถจะวัดในสิ่งที่ต้องการวัดได้และเครื่องมือนั้นต้องมีความเชื่อถือได้ (reliability) กล่าวคือจะต้องได้คะแนนเท่า ๆ กันไม่ว่าใครจะเป็นผู้ประเมิน ทั้งนี้ภายใต้เงื่อนไขหรือสภาพการณ์ที่คล้ายคลึงกัน สำหรับความเชื่อถือได้ของการประเมินผลหมายถึง ความคงเส้นคงวา (consistency) ของผลการประเมินหลาย ๆ ครั้งของผู้บังคับบัญชา ประเมินผู้ใต้บังคับบัญชา ในเมืองงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ได้เปลี่ยนแปลงไป ความเที่ยงตรงของการประเมินหมายถึง ความตรงต่อวัตถุประสงค์ของการประเมิน

ในการที่จะประเมินให้ถูกต้องที่สำคัญที่ต้องคำนึงถึงคือ เกณฑ์การประเมิน (criteria) ซึ่งเป็นพื้นฐานที่ผู้ประเมินจะนำผลงานของผู้ถูกประเมินแต่ละบุคคลมาเปรียบเทียบ เกณฑ์ดังกล่าวคือมาตรฐานของงาน (job or performance standards) หรือเกณฑ์งานที่ถือว่าเป็นที่พอใจ (criteria of satisfactory performance) มาตรฐานหรือเกณฑ์เหล่านี้จะต้องกำหนดขึ้นโดยอาศัยการศึกษา การทำความเข้าใจงานและข้อกำหนดของงาน (job requirements) เป็นหลัก โดยทั่วไปงานที่ปฏิบัติสำเร็จจะได้รับการพิจารณาประเมินผลทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพแล้วแต่ลักษณะงาน

สำหรับวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานได้วิวัฒนาการมาโดยลำดับ มีการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงแก้ไขตลอดมาเพราะวิทยาการต่าง ๆ ได้เจริญก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็วมีผลทำให้ความซับซ้อนในการปฏิบัติงานมีมากขึ้น จึงจำเป็นต้องหาวิธีการที่จะช่วยให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความถูกต้องยิ่งขึ้น มีนักวิชาการหลายท่าน

ได้เสนอวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้กันแพร่หลายในวงการธุรกิจอุตสาหกรรม และราชการหลายวิธีด้วยกัน คือ

1. วิธีจัดบันทึกปริมาณงาน สมศรี สุทธิสำแดง (สมศรี สุทธิสำแดง 2520 8) บวร ประพฤติดี (บวร ประพฤติดี 2522 74) เพ็ญศรี วายวานนท์ (เพ็ญศรี วายวานนท์ 2524 10) และ อนงค์ทิพย์ วสันนท์ (อนงค์ทิพย์ วสันนท์ 2526 72) มีความเห็นสอดคล้องกัน สรุปได้ว่า วิธีจัดบันทึกปริมาณงานเหมาะสมที่จะใช้กับงานที่ปฏิบัติประจำ (routine) แล้วทำซ้ำ ๆ (repeative) ผู้ปฏิบัติงานนับจำนวนงานของตน หัวหน้างานเก็บรายงานของแต่ละบุคคลไว้ เมื่อจะประเมินก็นำผลงานที่ปฏิบัติได้เปรียบเทียบกับมาตรฐานหรือเกณฑ์ที่หวังว่าจะปฏิบัติได้ ซึ่งได้กำหนดไว้ล่วงหน้าแล้วโดยเทคนิคการวัดงาน

ข้อดีของวิธีนี้ คือ การจัดบันทึกทำได้ไม่ยุ่งยากซับซ้อน ไม่มีโอกาสลำเอียง ส่วนข้อเสีย คือ ไม่ได้ระบุลักษณะอะไรเกี่ยวกับบุคคล ทำให้เสียเวลาและเป็นการเพิ่มภาระการปฏิบัติงาน

2 วิธีตัดสินตามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (graphic rating scale) บีช (Beach 1971 316-318) ภิญญู สาร (ภิญญู สาร 2517 430-432) สมศรี สุทธิสำแดง (สมศรี สุทธิสำแดง 2520 8) และ สมพงศ์ เกษมสิน (สมพงศ์ เกษมสิน 2526 157-158) มีความเห็นตรงกันว่า เป็นวิธีที่ใช้แพร่หลายที่สุดและยังใช้ได้ผลดีในปัจจุบัน หลักสำคัญของวิธีนี้อยู่ที่ การกำหนดรายการคุณลักษณะต่าง ๆ ซึ่งเป็นเครื่องบ่งชี้บุคลิกภาพและพฤติกรรมหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่ต้องประเมิน คุณลักษณะต่าง ๆ เหล่านี้จะแตกต่างกันไปตามลักษณะของงาน จากนั้นจึงกำหนดคะแนนของแต่ละคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน

สมศรี สุทธิสำแดง (สมศรี สุทธิสำแดง 2520 9) และ เพ็ญศรี วายวานนท์ (เพ็ญศรี วายวานนท์ 2524 10-12) ได้เสนอแนะถึงข้อดีของวิธีนี้ว่า ข้อมูลที่ได้สามารถนำไปปรับปรุงส่งเสริมผู้ปฏิบัติงานได้และการประเมิน

ทั้งหมดมีเกณฑ์และมาตรฐานเดียวกัน ส่วนข้อเสียคือ ยากที่ผู้ประเมินทุกคนจะเข้าใจความหมายของคุณลักษณะหรือตัวเลขที่แสดงความมากน้อยของคุณลักษณะที่ระบุไว้ได้เหมือนกัน การประเมินจึงอาจไม่ได้ระดับเป็นมาตรฐานเดียวกัน

3 วิธีการเปรียบเทียบบุคลากร (employee comparison) ภิญญู สาธร (ภิญญู สาธร 2517 : 432) สรุปว่า วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบการเปรียบเทียบบุคลากรนี้เป็นการเปรียบเทียบผลงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนกับคนอื่น ๆ ที่ทำงานเดียวกัน แบ่งออกเป็น 2 วิธีคือ

3.1 วิธีจัดอันดับ (ranking system) สมศรี สุทธิสำแดง (สมศรี สุทธิสำแดง 2521 : 26) และ สมพงศ์ เกษมสิน (สมพงศ์ เกษมสิน 2526 : 158-159) มีความเห็นที่สอดคล้องกันว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยวิธีนี้นำมาใช้ไม่มากนัก เพราะต้องนำผลงานแต่ละชิ้นมาเปรียบเทียบกัน เพื่อพิจารณาจัดอันดับหน้าที่และความรับผิดชอบ โดยถือเกณฑ์ความยากง่ายของงาน ปริมาณงานความชำนาญของการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและสภาพการปฏิบัติงานเพื่อจัดอันดับของงาน แล้วจึงนำอันดับดังกล่าวมาเฉลี่ยอีกครั้งหนึ่งเพื่อหาผลสรุป

3.2 วิธีเปรียบเทียบเป็นคู่ (paired-comparison technique) เพ็ญศรี วายวานนท์ (เพ็ญศรี วายวานนท์ 2524 : 18-19) มีความคิดเห็นว่าเป็นวิธีที่ดัดแปลงมาจากวิธีเปรียบเทียบรายบุคคล (man-to-man-comparison) คือผู้ประเมินเปรียบเทียบผู้ปฏิบัติงานทีละคู่ การเปรียบเทียบพิจารณาคุณลักษณะหรือกิจกรรมที่กำหนดขึ้นแล้วตัดสินทีละคู่บุคคลไหนดีกว่า จนครบทุกคู่ แล้วรวมคะแนนจัดเรียงลำดับซึ่ง สมพงศ์ เกษมสิน (สมพงศ์ เกษมสิน 2526 : 159) ให้ความสำคัญว่าคณะกรรมการหรือผู้ประเมินจะต้องเข้าใจงานที่จะจัดอันดับได้อย่างละเอียดถูกต้อง เพราะถ้าพิจารณาข้ามองค์ประกอบใด ๆ ย่อมเป็นผลทำให้งานที่ถูกนำมาเปรียบเทียบเป็นรายคู่ค่อนข้างแตกต่างกันได้ง่าย วิธีแก้ไขคือควรจัดอันดับและจับคู่งานให้เหมาะสม

4 วิธีจัดกลุ่ม (forced distribution of grading on the curve) วิธีนี้เป็นการประเมินความมีประสิทธิภาพโดยส่วนรวมของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่มีผู้ปฏิบัติงานจำนวนมาก เพ็ญศรี วายวานนท์ (เพ็ญศรี วายวานนท์ 2524 : 19) และ บวร ประพฤติดี (บวร ประพฤติดี 2522 : 72) ได้เสนอหลักการสำคัญของวิธีการนี้สอดคล้องกันว่า ผู้ประเมินต้องจัดอันดับผู้ปฏิบัติงานเข้าเป็นกลุ่มโดยจะประเมินเฉพาะผลงาน ส่วนคุณลักษณะอื่นถือว่าสำคัญน้อย ซึ่ง ภิญญู สาธร (ภิญญู สาธร 2517 : 432-433) มีความคิดเห็นว่า วิธีจัดกลุ่มนี้จะช่วยให้การตัดสินใจของผู้บริหารเกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบ มีความยุติธรรมมากขึ้น

5 วิธีตรวจรายการ (check list) สมศรี สุทธิสำแดง (สมศรี สุทธิสำแดง 2520 : 9) และ เพ็ญศรี วายวานนท์ (เพ็ญศรี วายวานนท์ 2524 : 15-17) ให้ทัศนะตรงกันว่า วิธีการประเมินแบบตรวจรายการนี้จะมีข้อคำถามต่าง ๆ เกี่ยวกับลักษณะเฉพาะตัว ผลงานและคุณค่าของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อหน่วยงาน ให้ผู้ประเมินได้ตรวจสอบเลือกตามความเห็นและใส่เครื่องหมายในช่องว่าง ข้อดีและข้อเสียของวิธีนี้ สมศรี สุทธิสำแดง (สมศรี สุทธิสำแดง 2520 : 10) และ บวร ประพฤติดี (บวร ประพฤติดี 2522 : 68) มีความเห็นตรงกันว่า เป็นวิธีที่ง่ายสำหรับผู้ประเมิน คือเพียงแต่ทำเครื่องหมายเป็นการตอบ แต่มีข้อเสียคือ ยากในการตั้งคำถามให้ครอบคลุมเรื่องที่ต้องการประเมิน ต้องใช้เวลามากในการตั้งคำถามให้ครอบคลุมเรื่องที่ต้องการประเมิน และการเลือกคำถามให้เหมาะกับผู้ปฏิบัติงานแต่ละประเภท

6. วิธีบันทึกเหตุการณ์สำคัญ (critical incidents) ภิญญู สาธร (ภิญญู สาธร 2517 : 435) ให้ความเห็นว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน วิธีนี้เป็นการประเมินระยะยาวตลอดปี โดยกำหนดให้หัวหน้าหรือผู้บริหารทุกระดับ จัดบันทึกเหตุการณ์สำคัญที่แสดงให้เห็นพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานเอาไว้

ทุกครั้ง เพื่อพิจารณาว่าผู้ปฏิบัติงานบุคคลนั้นประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว และ
เพ็ญศรี วายวานนท์ (เพ็ญศรี วายวานนท์ 2524 22) ได้เสนอแนะว่า
ควรจัดบันทึกเฉพาะที่เป็นตัวอย่างของการปฏิบัติงานตามหน้าที่ ซึ่งขั้นตอนสำคัญของ
วิธีนี้ คือ การติดตามสัมภาษณ์ระหว่างหัวหน้าและผู้ปฏิบัติงาน

นอกจากนั้น ภิญญู สาร (ภิญญู สาร 2517 436) และ
เพ็ญศรี วายวานนท์ (เพ็ญศรี วายวานนท์ 2524 23) ยังมีความเห็น
สอดคล้องกันสรุปได้ว่า ควรมีการอบรมชี้แจงผู้ประเมินให้จำแนกได้ว่าอะไรคือ
เหตุการณ์ที่สำคัญในด้านการปฏิบัติงานและผลงานที่ต้องการ สวนข้อเสียคือ อาจ
ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเสียขวัญและไม่มีกำลังใจในการปฏิบัติงาน ถ้าหากมีการเน้นงาน
การวิพากษ์วิจารณ์และการตำหนิมากเกินไป ซึ่ง อนงค์ทิพย์ วสันต์ (อนงค์ทิพย์
วสันต์ 2526 73) ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า วิธีนี้ส่วนมากจะใช้ประเมินผลงาน
ของผู้บริหารที่ต้องใช้การตัดสินใจ

7. วิธีการตรวจสอบกึ่งหน่วยงาน (field review) ภิญญู สาร
(ภิญญู สาร 2517 436) และ เพ็ญศรี วายวานนท์ (เพ็ญศรี
วายวานนท์ 2524 27-28) มีความเห็นสอดคล้องกันว่า วิธีนี้ใช้เป็นส่วน
เพิ่มเติมของการประเมินแบบอื่น ๆ โดยฝ่ายบริหารบุคคลหรือฝ่ายกองการเจ้าหน้าที่
จะไปสัมภาษณ์หัวหน้าหน่วยงานถึงการปฏิบัติแต่ละบุคคล แล้วเขียนรายงานเกี่ยวกับ
การปฏิบัติงานของบุคลากรเหล่านั้น สวน สมพงศ์ เกษมสิน (สมพงศ์ เกษมสิน
2526 160) เสนอแนะเพิ่มเติมด้วยว่า ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินจะต้องออกไป
ตรวจสอบการปฏิบัติงานจริง ๆ โดยการสอบถามสังเกตการปฏิบัติงานของผู้ถูก
ประเมิน เพื่อให้ทราบสาเหตุการผิดจริง ๆ

การตรวจสอบกึ่งหน่วยงานนี้ เพ็ญศรี วายวานนท์ มีความคิดเห็นว่า
วิธีนี้ช่วยให้การประเมินมีมาตรฐานขึ้นเพราะมีหน่วยกลางควบคุมและหัวหน้าหน่วยงาน
ค่อนข้างจะชอบแสดงความคิดเห็นมากกว่าการเขียน อีกประการหนึ่งช่วยส่งเสริม

ความสัมพันธ์อันดีระหว่างหน่วยงานบริหารบุคคลกับหน่วยปฏิบัติ สำหรับข้อเสียเป็นการเพิ่มภาระแก่เจ้าหน้าที่บุคคลและขัดกับหลักการกระจายอำนาจ (เพ็ญศรี วายวานนท์ 2524 28)

8. วิธีบรรยายอย่างอิสระ (free written rating) อนงค์ทิพย์ วสันต์ (อนงค์ทิพย์ วสันต์ 2526 73) ให้ทัศนะเกี่ยวกับการใช้วิธีบรรยายอย่างอิสระว่า เป็นวิธีปฏิบัติโดยตั้งกฎเกณฑ์ทั่วไปอย่างกว้าง ๆ แล้วให้ผู้ประเมินทำการประเมินผู้ปฏิบัติงานด้วยการเขียนพรรณาความดีความเลวไปตามความเห็น ซึ่ง ภิญญ สาธร (ภิญญ สาธร 2517 437) ให้ความเห็นว่ วิธีนี้ผู้ประเมินต้องใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงานและการเขียนบรรยายต้องเน้นในเรื่องลักษณะของการปฏิบัติ ลักษณะอุปนิสัยและแนวโน้มเกี่ยวกับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาในอนาคต

เพ็ญศรี วายวานนท์ (เพ็ญศรี วายวานนท์ 2524 27) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับวิธีบรรยายอย่างอิสระว่า เป็นวิธีที่เปิดโอกาสให้ผู้ประเมินเขียนบรรยายความรู้สึกของตนเองต่อการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมินเฉพาะปัจจัยที่สังเกตเห็นได้และเกี่ยวข้องกับงาน ซึ่งวิธีนี้มีข้อบกพร่องมากเพราะขาดมาตรฐานเปรียบเทียบ และเสี่ยงต่อการขาดความยุติธรรม

9. วิธีการตั้งกลุ่มประเมิน (multiple rating or group appraisal) สมพงศ์ เกษมสิน (สมพงศ์ เกษมสิน 2526 160) กล่าวว่า การประเมินผลโดยวิธีนี้ยึดหลักการประเมินที่ทำให้เกิดความเป็นธรรมโดยคณะกรรมการมีวิธีดำเนินการ 2 วิธี คือ

9.1 ผู้บังคับบัญชา 3-4 คน ที่ทราบถึงการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดีร่วมกันประเมินผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน แล้วส่งให้หน่วยงานบุคคลร่วมกันประเมินผลงานอีกครั้งหนึ่ง

9.2 วิธีประชุมผู้บังคับบัญชาเพื่อพิจารณาปรึกษาเกี่ยวกับการประเมินผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ซึ่งผู้บังคับบัญชาแต่ละคนประเมินผลมา

สำหรับวิธีนี้การดำเนินการดังกล่าวข้างต้น เพ็ญศรี วายวานนท์ (เพ็ญศรี วายวานนท์ 2524 : 24) ได้เสนอแนะว่าต้องพิจารณาถึงปัจจัยที่จะนำมาประเมินเนื้อหาของแบบรายการประเมินเสียก่อน ควรมีการสัมภาษณ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาชั้นต้นและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อปรับปรุงงาน ส่วนขั้นตอนที่จำเป็นของวิธีนี้คือ การตรวจสอบผลการประเมินของกลุมอีกชั้นหนึ่งโดยหัวหน้าระดับสูงขึ้นไป

10 วิธีการประเมินซึ่งกันและกัน (mutual rating) วิธีนี้ดัดแปลงแก้ไขโดย ซิลตัน (บวร ประพฤติดี 2522 : 77 อ้างอิงมาจาก Shilton, 1948 : 10-15) ว่าวิธีนี้มีองค์ประกอบสำคัญคือ การมีส่วนร่วมในทุกๆระดับ แต่การประเมินใช้วิธีลงคะแนนลับ การสรรหารายการที่จะนำมาประเมินผล การติดตามรายงานผล และการกำหนดวิธีการประเมิน ต้องดำเนินการร่วมกันโดยสมาชิกที่ทำงานร่วมกันทุกคน ซึ่งวิธีการนี้ อนงค์ทิพย์ วสันนท์ (อนงค์ทิพย์ วสันนท์ 2526 : 73) เห็นว่าไม่มีมาตรฐานที่จะวัดว่าผู้ที่ได้รับเลือกนั้นเป็นบุคคลที่เหมาะสม

11 วิธีการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน (mutual goal setting) สุพิชญา อีระกุล กาญจนา ศรีภาพสินธุ์ และ วิจิตร วรุตบางกูร (สุพิชญา อีระกุล กาญจนา ศรีภาพสินธุ์ และ วิจิตร วรุตบางกูร 2523 : 317) ให้ความเห็นว่าการนี้ไม่มีการประเมินผลงานโดยตรง แต่ใช้วิธีการศึกษานโยบายหลักของหน่วยงานและกำหนดวัตถุประสงค์ ระยะเวลาที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ต่อกันนั้นจะมีการประชุมพิจารณาตรวจสอบประเมินความก้าวหน้าของงานเป็นระยะ ๆ เพื่อปรับปรุงเป้าหมายและกำหนดระยะเวลาให้เหมาะสมยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของ เพ็ญศรี วายวานนท์ (เพ็ญศรี วายวานนท์ 2524 : 25-26) และ เพ็ญศรี วายวานนท์ เสนอแนะเพิ่มเติมอีกว่า วิธีนี้มีข้อเสียคือ สิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่าย ผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมอย่างดีและการประเมินวิธีนี้จะไม่เป็นประโยชน์โดยตรงในการเลือกบุคคลเพื่อเลื่อนตำแหน่ง ฝึกอบรม หรือโอนย้าย เพราะไม่มีการกำหนด

มาตรฐานซึ่งจะช่วยเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจ

12 วิธีประเมินผลตนเอง (self appraisal) สมพงษ์ เกษมสิน (สมพงษ์ เกษมสิน 2526 160) ให้ความเห็นว่า วิธีนี้เป็นวิธีที่ให้ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนพิจารณาผลงานของตนเองในระยะเวลาที่ผ่านมา หรือการกำหนดแบบฟอร์มหรือโครงการหรือกำหนดเป็นคำถามให้ผู้ปฏิบัติงานบรรยายหรือระบุผลงานที่ผ่านมา และอภิปรายกับผู้บังคับบัญชา ซึ่งได้ประเมินผลงานของผู้ปฏิบัติงานไว้แล้ว หลังจากนั้นจึงนำผลการปฏิบัติงานเสนอให้ผู้บังคับบัญชาหรือคณะกรรมการประเมินงานชั้นสูงพิจารณาอีกครั้งหนึ่ง (เพ็ญศรี วายวานนท์ 2524 28)

13 วิธีสัมภาษณ์ผลงานก้าวหน้า (progress interview) เพ็ญศรี วายวานนท์ (เพ็ญศรี วายวานนท์ 2524 26) สรุปว่า เป็นวิธีที่มุ่งการมีส่วนร่วมในการประเมินโดยผู้ปฏิบัติงานและใช้วิธีสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือสำคัญในการปฏิบัติงานประจำวัน ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา จะมีการพบปะสัมภาษณ์กันเป็นประจำตามเวลาที่กำหนดไว้ ซึ่ง บวร ประพฤติดี (บวร ประพฤติดี 2522 79-80) ให้ความคิดว่า หัวข้อสำคัญของการอภิปรายระหว่างสัมภาษณ์จะต้องมีวัตถุประสงค์ของงาน มีข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขตลอดจนมีการตกลงเกี่ยวกับลำดับขั้นขององค์ประกอบของงานจากระดับสูง-ต่ำ โดยจะต้องคำนึงถึงเป้าหมายระยะยาวของบุคคลด้วย

14 วิธีกำหนดมาตรฐานของงาน (setting standard rating) สมศรี สุธิสำแดง (สมศรี สุธิสำแดง 2521 26) และ เพ็ญศรี วายวานนท์ (เพ็ญศรี วายวานนท์ 2524 23) ให้ความเห็นสรุปได้ว่าเป็นวิธีที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงาน ร่วมมือกันกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน และพิจารณาว่าผู้ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติงานสำเร็จตามมาตรฐานตามที่กำหนดไว้หรือไม่ มาตรฐานนี้ต้องเป็นลักษณะที่แสดงถึงปริมาณและคุณภาพของการปฏิบัติงาน ซึ่งวิธีนี้ สมพงษ์ เกษมสิน (สมพงษ์ เกษมสิน 2526 160) ให

ความเห็นว่าการใช้วิธีกำหนดมาตรฐานของงานมีข้อยุ่งยากในการที่จะวัดจำนวนงานที่นับไม่ได้ หรืองานที่ผู้ปฏิบัติมีคนเดียว แต่ทำหลาย ๆ อย่างและไม่ทำซ้ำ ๆ หรืองานที่ปฏิบัติเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม แต่เป็นวิธีที่เหมาะสมสำหรับงานในตำแหน่งผู้บังคับบัญชา

15 วิธีการใช้ผลการปฏิบัติงาน (appraisal by result) สมพงษ์ เกษมสิน (สมพงษ์ เกษมสิน 2526 161) และประชุม รอดประเสริฐ (ประชุม รอดประเสริฐ 2528 211) ให้ความเห็นตรงกันว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานวิธีนี้ยึดถือเอาผลการปฏิบัติงานเป็นหลักในการพิจารณา ซึ่งมีหลักเกณฑ์สำคัญ พอสรุปได้ว่า ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาต้องร่วมกันศึกษาลักษณะงานที่จะต้องปฏิบัติ กำหนดเกณฑ์สำหรับประเมินผลงานเป็นระยะ ๆ ผู้บังคับบัญชาต้องคอยแนะนำและสอนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องและการประเมินต้องคำนึงถึงผลงานเป็นหลัก ไม่พิจารณาถึงวิธีการหรือการกระทำของผู้ปฏิบัติ สวน ภิวิทยุ สาธร (ภิวิทยุ สาธร 2517 438) มีความเห็นว่า วิธีการใช้ผลการปฏิบัติงานเป็นวิธีการที่คล้ายกับวิธีเขียนคำชี้แจงประกอบปริมาณและคุณภาพของงานเพื่อเลื่อนขั้นระดับเงินเดือนของข้าราชการในปัจจุบัน

สิ่งที่ควรคำนึงในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบ

วิจิตร วรุตบางกูร (วิจิตร วรุตบางกูร 2525 214-215) ให้ความเห็นว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับบุคคล ฝ่ายถูกประเมินและฝ่ายที่ทำหน้าที่ประเมินซึ่งอาจจะมีหลายคนก็ได้ ดังนั้น โอกาสที่การประเมินจะขาดความถูกต้องเป็นธรรมดาจึงมีมาก เพื่อลดจุดอ่อนเหล่านี้ควรจะต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้คือ

1 จัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นบรรทัดฐานในการประเมินผลงานได้แก่ การจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน โดยให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการจัดทำ

2 ปัจจัยที่ต้องประเมิน ควรมิให้ครบถ้วนทั้งเกี่ยวกับผลงานและบุคลิกภาพ

ปัจจัยที่เข้าในการประเมินผลได้แก่ ปริมาณงาน คุณภาพงาน ความไว้วางใจ ความคิดริเริ่ม ความร่วมมือ การตรงต่อเวลา ทัศนคติที่มีต่องาน ความสามารถในการปรับตัว ความสามารถในการนำไปใช้ เป็นต้น

3 ผู้ประเมินผลงาน ปกติผู้บังคับบัญชาชั้นต้นจะต้องเป็นผู้ประเมินหรือมีคณะกรรมการประเมินหรือให้ผู้ปฏิบัติงานประเมินตนเอง ซึ่ง เสนาะ ดีเยาว์ สุปราณี ศรีฉัตรากิมุข และ นิยะดา ชุณหวงค์ (เสนาะ ดีเยาว์ สุปราณี ศรีฉัตรากิมุข และ นิยะดา ชุณหวงค์ 2525 156-157) มีความเห็นว่าผู้ประเมินผลงานต้องเป็นผู้ที่มีความเข้าใจในหลักการ วัตถุประสงค์ วิธีการโดยตลอด เป็นผู้ที่มีความสังเกต สามารถรวบรวมหลักฐานและปัจจัยต่าง ๆ มาประกอบการพิจารณาให้มากที่สุดและมีความยุติธรรม

4. ผู้ถูกประเมิน ควรทราบนโยบายของหน่วยงาน ส่วนใหญ่จะใช้วิธีประเมินผลการทำงานของผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ แต่บางหน่วยงานอาจยกเว้นผู้บริหารระดับสูง

5 ระยะเวลาที่ควรประเมินผลงาน การประเมินผลงานอาจจะประเมินเป็นช่วง ๆ เช่น ปีละสองครั้ง ควรจะจัดเว้นช่วงห่างกับการพิจารณาขึ้นเงินเดือน

การประเมินผลที่ดีและมีประสิทธิภาพ วิจิตร วรุตบางกูร (วิจิตร วรุตบางกูร 2525 220) มีความเห็นว่า ควรมีลักษณะดังนี้คือ

1. ประเมินผลบนรากฐานความเป็นจริงและเป็นปัจจุบัน
2. ประเมินผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เพื่อจะได้ นำผลไปใช้ประโยชน์ได้
3. ควรประเมินหลาย ๆ ด้านให้น้ำหนักด้านที่สำคัญมากกว่าด้านรอง
4. ควรใช้วิธีการประเมินหลาย ๆ แบบเพื่อให้ได้ข้อมูลครบถ้วนเที่ยงตรง
5. ควรประเมินผลติดต่อกันและกระทำอย่างสม่ำเสมอ
6. การประเมินควรจะยืดหยุ่นได้ เพื่อให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง
7. ควรเลือกใช้เครื่องมือในการประเมินให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และควรมีการปรับปรุงเครื่องมืออยู่เสมอ

8 เครื่องมือในการประเมินควรจะถ่ายทอดการทำความเข้าใจ ควรมีการชี้แจงแนะนำผู้ประเมินให้เข้าใจและยอมรับ

9 ควรใช้วิถีทางแห่งประชาธิปไตยในการดำเนินการ

สมพงศ์ เกษมสิน (สมพงศ์ เกษมสิน 2526 . 163) มีความคิดเห็นว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานมีข้อโต้แย้ง เกิดขึ้นเสมอระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน ซึ่งผู้ประเมินควรจะระมัดระวังและคำนึงถึงข้อคิดต่อไปนี้คือ

1 แบบประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้มีหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานทุกคน ต้องยึดถือนโยบาย ปฏิบัติโดยเคร่งครัดและทั่วถึง

2. ต้องชี้แจงให้ผู้มีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานมีความรู้ความเข้าใจอย่างถูกต้อง ถึงแบบและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการฝึกอบรม

3 การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือในการพิจารณาความดีความชอบและควรมีลักษณะเป็นไปทางสอนงานแก่ผู้ปฏิบัติงาน

สิมา สิมานันท์ (สิมา สิมานันท์ 2522 59-61) ได้ให้ข้อคิดเห็นว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานควรที่จะคำนึงถึงสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ด้วย คือ

1 การประเมินผลควรจะเป็นความลับหรือไม่เป็นความลับนั้น ในบางประเทศการที่จะประเมินในเรื่องใดของบุคคล จำเป็นจะต้องให้บุคคลนั้นรู้ตัวเพื่อที่จะเปิดโอกาสให้บุคคลนั้นได้ชี้แจงเหตุผลหรือป้องกันตัว แต่สำหรับในสังคมแบบไทย ๆ ซึ่งผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาอาจมีความเกรงใจกัน ในกรณีที่ผู้ปฏิบัติงานมีผลงานไม่ดี หรือมีคุณลักษณะต่าง ๆ ไม่เหมาะสมก็ไม่กล้าที่จะประเมินไปตามความเป็นจริง ถ้าเป็นเช่นนี้ก็ควรที่จะถือเป็นความลับ

2 สิ่งที่จะประเมิน ก่อนที่จะดำเนินการประเมิน จะต้องทราบวัตถุประสงค์ว่าจะประเมินใคร ในเรื่องอะไร จะประเมินคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน หรือจะประเมินผลงานที่ทำ ทั้งนี้เพื่อป้องกันมิให้ผลการประเมินที่ปรากฏออกมาผิดวัตถุประสงค์

3 เกณฑ์ที่จะประเมิน ในการประเมินตามองค์ประกอบหนึ่ง ๆ นั้น จะต้อง

พิจารณาว่าจะใช้ระดับใดบ้างจึงจะเหมาะสม ส่วนใหญ่ระบบการประเมินจะแยกความแตกต่างออกเป็น 4 ระดับ หรือ 5 ระดับ คือ ดีมาก ดี พอใช้ ต้องแก้ไข หรือ ดีมาก ดี ปานกลาง ต่ำกว่าปานกลาง ต่ำมาก

4. การให้นิยามองค์ประกอบและระดับการประเมิน คำอธิบายคุณลักษณะหรือคำนิยามต่าง ๆ ในการประเมินผลจะต้องชัดเจน เข้าใจง่าย เพื่อให้ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินเข้าใจตรงกัน

5. มาตรฐานการปฏิบัติงาน การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานจะต้องเหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะงาน งานบางชนิดมาตรฐานจะออกมาในรูปของปริมาณ แต่บางชนิดจะออกมาในรูปของคุณภาพ มาตรฐานการปฏิบัติงานควรจะเป็นมาตรฐานที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติได้ เพราะฉะนั้นผู้บังคับบัญชาควรจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานด้วย

6. วัตถุประสงค์ของงานในระยะประเมิน ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาควรจะร่วมกันวางแผนและกำหนดวัตถุประสงค์ของงานในระยะประเมินว่าขั้นตอนของงานในระยะนั้นมีอะไรบ้างและคุณภาพของงานจะเป็นอย่างไร เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายของการประเมิน

7. การจัดบันทึกการปฏิบัติงานส่วนใหญ่เป็นการพิจารณาผลงานในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เช่น ในรอบ 6 เดือน หรือ 1 ปี ฉะนั้น จึงควรจัดทำมีการจัดบันทึกการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมินไว้ตลอดระยะเวลาดังกล่าว ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพของงาน ทั้งนี้เพื่อมิให้ผู้ประเมิน ประเมินโดยคำนึงถึงแต่การปฏิบัติงานในช่วงใกล้ ๆ กับเวลาที่ทำกรประเมิน ซึ่งทำให้เสียประโยชน์กับผู้ถูกประเมิน

8. การนำผลการประเมินไปใช้เป็นข้อมูลในการบริหาร เพื่อประเมินผล การปฏิบัติงานแต่ละบุคคลเพื่อนำไปใช้ประกอบการพิจารณาเรื่องต่าง ๆ ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้แล้ว ผลการประเมินโดยเฉลี่ยของทั้งหน่วยงานก็อาจยึดถือได้ว่าเป็นเครื่องชี้ประสิทธิภาพของหน่วยงาน เช่น ถ้าผลการประเมินส่วนใหญ่แสดงว่า

บุคคลปฏิบัติงานดีมากก็ซ้ำว่า หน่วยงานนั้นมีการบริหารที่ดี มีระบบบริหารบุคคลที่ดี บุคคลมีขวัญกำลังใจดี ตั้งใจปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ จนทางตรงกันข้ามถ้าผล การประเมินส่วนใหญ่มิเป็นที่น่าพอใจก็แสดงถึงประสิทธิภาพของหน่วยงานที่ตกต่ำ จำเป็นต้องหาสาเหตุและแก้ไขปรับปรุง

สมศรี สุทธิสำแดง (สมศรี ' สุทธิสำแดง 2521 26-28) ได้ให้ความเห็นว่า ในการพิจารณาผลการปฏิบัติงานผู้บังคับบัญชาควรที่จะพิจารณาปัจจัยเกี่ยวกับมนุษย์ (human factors) ซึ่งประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังนี้ คือ

1. ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานทุกคนควรจะยอมรับว่า หน่วยงานที่ดำเนิน อยู่ได้ไม่ใช่เพราะบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นจำนวนไม่กี่คน แต่เพราะทุกคนใน หน่วยงานช่วยกันปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ผู้บริหารต้องรับรู้ความสำคัญของผู้ปฏิบัติงานทุก คน แต่การรับรู้เพียงด้วยกิริยาและคำพูดยกย่องชมเชยนั้นไม่เพียงพอ ผู้บริหารจำ เป็นต้องรับรู้ด้วยการให้ความสนใจดีความชอบเป็นพิเศษเป็นครั้งคราว ซึ่งมีความหมายสำหรับ ผู้ปฏิบัติงานมาก โดยเฉพาะด้านตัวเงิน แต่ในด้านศักดิ์ศรีด้วย ตลอดจนถึงด้านเวลา ความก้าวหน้า

2. ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำ แต่ก็ได้พยายามจนสุดความสามารถของตน จนผลการปฏิบัติงานดีขึ้นเรื่อย ๆ ทุกปีเป็นเวลาหลายปี ถึงแม้ว่าจะยังไม่ถึง มาตรฐานที่กำหนด ก็สมควรที่ผู้บริหารจะรับรู้ความพยายามอันนี้ โดยให้ความสนใจดีความ ชอบเป็นพิเศษเป็นครั้งคราว เพื่อกระตุ้นส่งเสริมให้กำลังใจที่บุคคลนั้นจะได้ปรับปรุง ตนเองต่อไป

3. ผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับดีเด่น โดยปกติจะปฏิบัติงานดีเด่นเป็นประจำตลอด ทุกปี และสมควรจะได้รับกรพิจารณาความดีความชอบเป็นพิเศษทุกปีด้วย แต่ในทาง ปฏิบัติแล้วหากผู้บังคับบัญชาพิจารณาให้ความสนใจดีความชอบตามนี้จริง จะทำให้เกิดปัญหา ดังนี้

3.1 อาจทำให้มีผู้สงสัยว่าผู้ปฏิบัติงานผู้นั้นมีผลงานดีเด่นจริงหรือไม่

โดยส่งสัยมาตรฐานในการวัดของผู้บังคับบัญชา หรือพบว่าผู้ปฏิบัติงานนั้นเป็นที่ชอบพอ ส่วนตัวของผู้บังคับบัญชามากกว่า โดยนัยนี้ เพื่อนร่วมงานเริ่มมีความรู้สึกไม่อยากจะ ความร่วมมือแก่ผู้ปฏิบัติงานผู้นั้น

3 2 การให้ความดีความชอบพิเศษแก่บุคคลชุดเดียวกันเป็นประจำ ทำ ให้ไม่มีเงินเหลือที่จะไปให้แก่บุคคลตามข้อ 1. และข้อ 2. ซึ่งพบว่าเมื่อไม่มีทางที่ ตนเองจะได้สองชั้นบ้าง ก็จะหมดกำลังใจ ทำงานไปวันหนึ่ง ๆ และถ้ามีโอกาสก็จะ ย้ายไปอยู่กับผู้บังคับบัญชาที่มีความคิดพื้นฐานและค่านิยมไปในแนวเดียวกับตน เพื่อจะ มีโอกาสได้รับการพิจารณาความดีความชอบพิเศษบ้าง

3 3 บางครั้งผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับบำเหน็จความชอบพิเศษเป็นประจำ อาจไม่ยินดีเท่าที่ควร เนื่องจากพบว่าบำเหน็จที่ตนได้รับไม่มีความหมายไม่ได้แสดง ว่าตนมีผลงานดีเด่นเป็นพิเศษแต่อย่างใด เพราะยังมีบุคคลอีกจำนวนหนึ่งได้รับบำ เเหน็จความดีความชอบเหมือนกับตน ทั้ง ๆ ที่ตนเองพิจารณาไม่เห็นว่าคุณค่าเหล่านั้นสมควรได้รับบำเหน็จนั้น ๆ เมื่อเปรียบเทียบผลงานและความรับผิดชอบกันแล้ว

นอกจากนี้แล้ว สมศรี สุทธิสำแดง (สมศรี สุทธิสำแดง 2521 28-29), ได้เสนอความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับข้อพึงระวังในการพิจารณาปัจจัย เกี่ยวกับมนุษย์ดังนี้

1. ผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานดีเด่นค่อนข้างจะอาจไม่กว้างพอที่จะยอมงดบำเหน็จ เสียบ้างเพื่อเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในขั้นรองลงไปทั้งนี้เพราะ พิจารณาด้านของตนฝ่ายเดียว มิได้พิจารณาด้านของส่วนรวม

2 ผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานรองลงไปหรือมีผลงานน้อย แต่มีอัตราการปรับตัว เองสูง เมื่อได้รับบำเหน็จความชอบครั้งหนึ่งแล้วคิดว่าตนเองสมควรจะได้รับอีกใน ครั้งต่อไป เมื่อไม่ได้ก็เกิดความคับข้องใจ ไม่ยอมรับว่าตนเองมิได้มีผลการปฏิบัติ งานในด้านดีเด่น

3. ผู้ที่ปฏิบัติงานมีผลงานดีพอสมควร ได้รับบำเหน็จความชอบพิเศษ เฉพาะ

บางปีก่อนข้างมีแนวโน้มที่จะปฏิบัติงานดีเฉพาะปีที่คาดว่าจะได้รับความชอบพิเศษเท่านั้น ปัญหานี้จะไม่เกิดกับผู้ที่มียผลงานดีเด่นจริง ๆ เพราะบุคคลที่มีผลงานดีเด่นจริง ๆ นั้นค่อนข้างจะเป็นผู้ที่ทำงานสม่ำเสมอเป็นปกตินิสัย มีความรักงานและรักชื่อเสียงของตน

อุปสรรคของการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบ

อุปสรรคของการประเมินผลการปฏิบัติงานปรากฏอยู่เสมอ ซึ่งได้มีผู้ให้ทัศนะเกี่ยวกับเรื่องนี้ไว้หลายท่าน สามารถแยกพิจารณาได้ 3 ประการ คือ ปัญหาเกี่ยวกับผู้ประเมินผู้ถูกประเมินและระบบวิธีการประเมิน

ในเรื่องของปัญหาเกี่ยวกับผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน มีผู้ให้ความเห็นไว้สอดคล้องกันคือ ภิญญู สาธ (ภิญญู สาธ 2517 440-441) เพ็ญศรี วายวานนท์ (เพ็ญศรี วายวานนท์ 2524 29-31) เสนาะ ดิเียวรี สุปรานี ศรีฉัตรากิมข และ นิยะดา ชุณหวงษ์ (เสนาะ - ดิเียวรี สุปรานี ศรีฉัตรากิมข และ นิยะดา ชุณหวงษ์ 2525 147-149) สรุปได้ว่ามาตรฐานการพิจารณาของของผู้ประเมินแต่ละคนไม่มีความเท่าเทียมกัน เช่น อาจจะประเมินให้ทุกคนหรือส่วนใหญ่อยู่อันเกณฑ์ดีหมดหรือเกณฑ์กลาง ๆ ทั้งหมด หรือถ้ามีความประทับใจต่อคนทำงานในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ผลการประเมินในเรื่องอื่น ๆ ก็ดีไปด้วย อันทางตรงกันข้ามถ้าไม่พอใจต่อผู้ปฏิบัติงานในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ผลการประเมินส่วนใหญ่อีกจะไม่ดี เมื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานรวมกัน โดยทั่วไปผู้บังคับบัญชาจะไม่สบายใจ อาจถึงเลที่จะตัดสินใจชี้ขาดในลักษณะการประเมินที่แสดงผลไม่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา หรือปรากฏกับบุคคลภายนอกหน่วยงาน เพราะผู้บังคับบัญชาบางหน่วยงานต้องการให้หน่วยงานที่รับผิดชอบอยู่เด่นกว่าหน่วยงานอื่น จึงจะให้คะแนนผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนสูง เพื่อแสดงว่าเป็นผู้ที่มีความสามารถในการบริหารมากกว่าหน่วยงานอื่น อีกประการหนึ่งผู้ประเมินไม่เข้าใจหลักเกณฑ์วิธีการและไม่มีความรู้ในเรื่องที่จะประเมิน ส่วนปัญหาที่เกี่ยวกับผู้ถูก

ประเมิน ได้แก่ นิสัยเดิมของผู้ถูกประเมินบางคนมีลักษณะชอบต่อต้านไม่ยอมรับไม่ยอมรับร่วมมือในระบบและวิธีการที่ถูกต้อง หรือผู้ถูกประเมินบางคนมีนิสัยไม่ซื่อตรงจะบิดบังข้อบกพร่องด้วยวิธีการต่าง ๆ หรือเกิดจากความไม่เข้าใจหลักการและวิธีการของผู้ถูกประเมิน

ปัญหาเกี่ยวกับระบบวิธีการประเมิน เพ็ญศรี วายวานนท์ (เพ็ญศรี วายวานนท์ 2524 31-33) มีความเห็นว่เกิดจากการกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินไว้หลายประการเกินไป ทำให้การกำหนดสาระสำคัญลงในแบบฟอร์มไม่ครอบคลุมครบถ้วนและยุ่งยากในการประเมิน ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารยังไม่รอบรู้ไม่มีความเข้าใจในเรื่องของจิตวิทยาการสร้างแบบฟอร์ม จึงไม่รัดกุมเหมาะสม วิธีการประเมินบางแบบประเมินคุณลักษณะของบุคคลมากกว่าพฤติกรรมในการทำงานและผลงาน ปัญหาความไม่ชัดเจนของคำอธิบายงานยากที่จะกำหนดมาตรฐานของงานเพื่อเป็นเกณฑ์การประเมินได้ ยิ่ง เสนาะ ดิเฮอร์ สุปราณี ศรีฉัตรวิมล และ นิยะดา ชุมหวงศ์ (เสนาะ ดิเฮอร์ สุปราณี ศรีฉัตรวิมล และ นิยะดา ชุมหวงศ์ 2525 149) มีความคิดเห็นเพิ่มเติมว่าเป็นอุปสรรคทางเทคนิคเพราะข้อยุ่งยากในการกำหนดหลักเกณฑ์หรือบรรทัดฐานสำหรับวัด ไม่อาจแสดงออกมาเป็นตัวเลขได้ทั้งหมด ส่วนใหญ่หลักเกณฑ์จะออกมาในรูปการบรรยายคุณสมบัติ บางอย่าง ไม่อาจแสดงข้อแตกต่างระหว่างบุคคลได้ชัดเจนและอีกประการหนึ่งเกิดจากความผิดพลาดทางด้านระบบ โดยท้องที่การหรือหน่วยงานใช้วิธีการประเมินแบบเดียวกันทั้งหมด

ไพโรจน์ สิตปรีชา (ไพโรจน์ สิตปรีชา 2524 72-73) ให้ทัศนะเกี่ยวกับข้อบกพร่องของการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการไทย พิจารณาโดยสรุปแยกเป็น 2 ลักษณะใหญ่ ๆ คือ ข้อบกพร่องเกี่ยวกับระบบการประเมินและบุคคลผู้ประเมิน

ด้านระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ในทางปฏิบัติหน่วยราชการต่าง

หน่วยต่างประ เหมินกันไป ทั้งนี้เนื่องจากมิได้มีการวางกฎเกณฑ์มาตรฐานของการทำงาน หรือเกณฑ์การปฏิบัติงานที่น่าพึงพอใจของงานแต่ละตำแหน่งไว้ให้ชัดเจนทุกตำแหน่ง รวมทั้งมิได้กำหนดตัวอย่างแนวทางและแบบฟอร์มประ เหมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานให้หน่วยราชการต่าง ๆ ยึดถือปฏิบัติ ทำให้ในปัจจุบันส่วนราชการต่างกำหนดการประ เหมินผลการปฏิบัติงานขึ้นเองโดยอาศัยเพียงหลักเกณฑ์ตามกฎหมาย ก พ วาด้วยการเลื่อนขึ้นเงินเดือนเป็นหลักพิจารณาอย่างกว้าง ๆ เท่านั้น

ในด้านบุคคลผู้ประ เหมิน ข้อเท็จจริงที่ปรากฏอยู่ก็คือ ผู้บังคับบัญชาของแต่ละหน่วยงาน ไม่มีความรู้ความเข้าใจในวิธีการประ เหมินผลการปฏิบัติงานดีพอ ผลที่เกิดขึ้นจึงกลายเป็นว่า ผู้ปฏิบัติงานแต่ละบุคคลได้รับผลประ เหมินการปฏิบัติงานที่ไม่ยุติธรรม นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชา ผู้ทำหน้าที่ประ เหมินค่อนข้างจะใช้การประ เหมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่จะให้คะแนนให้โทษต่อผู้ปฏิบัติงาน แทนที่จะประ เหมินผลเพื่อพิจารณาข้อบกพร่องและหาทางแก้ไขนอกจากนี้แล้ว ๒พรจรจน์ สัตตปริชา (๒พรจรจน์ สัตตปริชา 2524 : 73) ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า ยังมีข้อบกพร่องที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ผู้บังคับบัญชาในหน่วยราชการบางแห่งยังยึดถือทัศนคติและค่านิยมใน "ระบบอาวุโส" "ระบบประจบสอพลอ" และ "ระบบความชอบไม่มี ความดีไม่ปรากฏ ขาดลาครบกำหนดเอาไปหนึ่งขั้น" ซึ่งนับว่าเป็นอุปสรรคต่อการประ เหมินผลการปฏิบัติงานอย่างยิ่ง

สำหรับปัญหาการประ เหมินผลในด้านการปฏิบัติงานของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย ธงธวัช อนุเคราะห์นันท (มหาวิทยาลัยมหิดล 2527 : 19-20) ได้สรุปผลการสัมมนาการประ เหมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยว่ามีปัญหาใหญ่ ๓ ประการคือ ปัญหาในเรื่องเกณฑ์ ปัญหาในเรื่องวิธีการและปัญหาในเรื่องเกี่ยวกับบุคคล

ปัญหาเกี่ยวกับเกณฑ์ คือ เกณฑ์ที่มีอยู่ไม่เหมาะสมกับสิ่งที่ถูกประ เหมิน ไม่จะเป็นการสอน การวิจัย หรือการบริการ ซึ่งไม่สามารถทำให้แยกงานต่าง ๆ ออก

ไปได้ เช่น การให้คำปรึกษาวิทยานิพนธ์ หรือการช่วยงานอื่น ๆ ของสถาบันหรือมหาวิทยาลัย

ปัญหาเกี่ยวกับวิธีการ คือ วิธีการลาช้า แบบประเมินผลที่มีกิจใช้ได้เฉพาะบางกลุ่มเท่านั้นไม่สามารถนำมาใช้ได้กับทุกกลุ่ม การประเมินผลที่ช้าก็ค่อนข้างเป็นการประเมินในเชิงปริมาณไม่คำนึงถึงคุณภาพ นอกจากนี้วิธีการประเมินไม่ต่อเนื่องกัน และ วิจิตร ศรีสอาน (มหาวิทยาลัยมหิดล 2527 : 26) ได้กล่าวเสริมว่าการสอนซึ่งเป็นบทบาทหลักของอาจารย์เป็นบทบาทที่ประเมินยากที่สุด ซึ่งประเมินได้แต่ในเชิงปริมาณ ส่วนประสิทธิภาพหรือคุณภาพนั้นยังไม่มีวิธีการที่จะประเมินได้อย่างแท้จริง

ปัญหาเกี่ยวกับบุคคล มีทั้งฝ่ายผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน ปัญหาเกี่ยวกับผู้ประเมินที่สำคัญก็คือว่าผู้ประเมินมีอคติไม่เข้าใจในวิธีการที่ถูกต้อง ผู้ประเมินซึ่งมาตรฐานในการประเมินที่แตกต่างกันออกไป ในด้านผู้ถูกประเมินก็เช่นกัน ผู้ถูกประเมินไม่ทราบเกณฑ์การประเมินผลที่ช้าอยู่ ดังนั้นจึงไม่สามารถปฏิบัติตามเกณฑ์เพื่อให้ได้คะแนนตามการประเมินได้ อีกข้อหนึ่งคือผู้ถูกประเมินไม่ยอมรับการประเมิน

หลักเกณฑ์และวิธีการเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการไทย

หลักเกณฑ์และวิธีการเลื่อนขั้นเงินเดือนตาม พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับปัจจุบัน (พ.ศ. 2518) ปรากฏอยู่ในมาตรา 62, 63, 64 และกฎ ก.พ. ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2519) คือ มีผลงานไม่ถึงเกณฑ์ปกติก็จะได้เลื่อนขั้นเงินเดือน มีผลงานหรือความชอบถึงเกณฑ์ปกติจะได้เลื่อนขั้นเงินเดือนหนึ่งขั้น มีผลงานดีเด่นพิเศษก็จะได้เลื่อนเงินเดือนสองขั้น ซึ่งมีหลักเกณฑ์ดังนี้

1. คุณภาพและปริมาณของตำแหน่งพิจารณาควบคู่กันไป "คุณภาพ"

หมายถึง ความยากง่ายในการทำงาน รับผิดชอบมากน้อยเพียงใด "ปริมาณ"

หมายถึง จำนวนขั้นจำนวนครั้งมากน้อยเพียงใด

2. ผลของงานที่ได้ปฏิบัติมา การพิจารณามุ่งเน้นประสิทธิภาพของงาน ปฏิบัติได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือแผนงานที่กำหนด เพื่อประเมินว่าควรได้เลื่อนขั้นเงินเดือนหนึ่งขั้นเกินกว่าหนึ่งขั้น หรือไม่ได้เลื่อนขั้นเงินเดือนเลย

3 การรักษาวินัย หมายถึง การปฏิบัติตนของข้าราชการให้อยู่ในกรอบที่กำหนดไว้สำหรับข้าราชการจะพึงปฏิบัติและเว้นการปฏิบัติ ถ้าข้าราชการคนใดถูกลงโทษทางวินัยสูงกว่าการภาคทัณฑ์จะไม่ได้รับการพิจารณาให้เลื่อนขั้นเงินเดือน

4. ความสามารถในการปฏิบัติงาน สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย สำเร็จเป็นผลดี แก้ปัญหาอุปสรรคในการทำงานได้ สามารถใช้ดุลยพินิจตัดสินใจ สามารถหาวิธีการทำงานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัดเวลา วัสดุ คน ความสามารถในการเป็นผู้นำและปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานบรรลุผลดี

5. ความอดสาหะในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความขยันหมั่นเพียร ทำหน้าที่การงานในตำแหน่งหน้าที่ของตนให้เกิดผลดี หมั่นเพียรกำลังกาย กำลังใจ อุทิศเวลาให้แก่งาน มีความอดทน สู้งานไม่ย่อท้อ ไม่เกียจคร้าน ไม่เฉื่อยชา

ในกรณีที่ไม่เลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีให้ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใด ให้ผู้บังคับบัญชาชี้แจงเหตุผลให้ข้าราชการผู้นั้นทราบด้วย

การเลื่อนขั้นเงินเดือนเกินกว่าหนึ่งขั้น มีหลักพิเศษที่ต้องพิจารณาเพิ่มประการใดประการหนึ่งดังต่อไปนี้

1 ปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้ผลดีเด่นจนถือเป็นตัวอย่างที่ดีได้
2 ปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่มีการต่อสู้หรือที่ต้องมีการเสี่ยงอันตรายเป็นพิเศษ

3 ปฏิบัติงานเกินกว่าตำแหน่งหน้าที่จนเกิดประโยชน์ต่อทางราชการเป็นพิเศษและปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ตนเป็นผลดีด้วย

4 ปฏิบัติงานโดยมีความคิดริเริ่มในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรือได้ค้นคว้า หรือได้ประดิษฐ์สิ่งใดสิ่งหนึ่งซึ่งเป็นประโยชน์ต่อทางราชการเป็นพิเศษ และทาง

ราชการได้ดำเนินการตามความคิดริเริ่ม หรือได้รับรองให้ข้าราชการค้นคว้าหรือสิ่งประดิษฐ์นั้น

5. ปฏิบัติงานตามหน้าที่ด้วยความตรงใจเห็นดีเห็นชอบเป็นพิเศษ และงานนั้นได้ผลดียิ่ง

6. ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้กระทำการกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งจนสำเร็จเป็นผลดียิ่งแก่ประเทศชาติ

หลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

หลักเกณฑ์การเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

จนปึงบประมาณ 2530 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้กำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการ (มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ 2530 1-4) ดังนี้

ข้อ 1 การพิจารณาผลการปฏิบัติงาน ให้นับช่วงเวลาการปฏิบัติราชการในรอบปีที่แล้วมาเป็นเกณฑ์ (รอบปีที่แล้วมา หมายความว่า ระยะเวลาดังแต่ วันที่ 1 กรกฎาคม 2528 ถึงวันที่ 30 มิถุนายน 2529) เว้นแต่ผู้ได้รับการบรรจุใหม่และผู้ได้รับอนุญาตให้ลาศึกษาต่อทั้งในประเทศและต่างประเทศ ผูกอบรมหรือดูงาน ให้นับช่วงเวลาปฏิบัติราชการไม่น้อยกว่าแปดเดือนเป็นเกณฑ์พิจารณา

ข้อ 2 การเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการประจำปี ต้องอยู่ในหลักเกณฑ์ตามกฎหมาย ก พ ฉบับที่ 13 (พ ศ. 2519) ข้อ 7

ข้อ 3. การเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการประจำปีเกินกว่าหนึ่งขั้นต้องอยู่ในหลักเกณฑ์ตามกฎหมาย ก พ ฉบับที่ 13 (พ ศ 2519) ข้อ 7 และข้อ 8

ข้อ 4. การเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการเกินกว่าหนึ่งขั้น เลื่อนได้ร้อยละ 15 จากจำนวนข้าราชการที่มีตัวบุคคลประจำปีอัตราเงินเดือนในวันที่ 1

กรกฎาคม 2529 โดยแยกตามกลุ่มข้าราชการตามระดับเงินเดือน ซึ่งคณะรัฐมนตรี ได้มีมติกำหนดไว้ดังนี้

4 1 กลุ่มข้าราชการซึ่งได้รับเงินเดือนในระดับ 1 ระดับ 2
ระดับ 3

4.2 กลุ่มข้าราชการซึ่งได้รับเงินเดือนในระดับ 4 ระดับ 5

4 3 กลุ่มข้าราชการซึ่งได้รับเงินเดือนในระดับ 6 ระดับ 10
ระดับ 8

4 4 กลุ่มข้าราชการซึ่งได้รับเงินเดือนในระดับ 9 ระดับ 10
ระดับ 11

ข้อ 5 อัตราเงินเดือนที่มีตัวบุคคลประจำอัตราเงินเดือนแต่ได้งดเบิก
เงินเดือนไว้ และข้าราชการที่ไปช่วยราชการต่างส่วนราชการนำมานับจำนวน
ข้าราชการที่มีตัวบุคคลไม่ได้

ข้อ 6 ข้าราชการที่ได้รับการบรรจุเข้ารับราชการปีที่แล้ว (ปีหมายถึง
ปีงบประมาณ เริ่มตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2528 ถึงวันที่ 30 กันยายน 2529) มาแล้ว
ไม่น้อยกว่าแปดเดือนขอเลื่อนขึ้นเงินเดือนตามปกติ

ข้อ 7 ข้าราชการซึ่งได้รับอนุญาตให้ลาศึกษาต่อทั้งในและต่างประเทศ
ฝึกอบรมหรือดูงาน ต้องได้ปฏิบัติหน้าที่ราชการในรอบปีที่แล้วมาเป็นเวลาไม่น้อยกว่า
แปดเดือนขอเลื่อนขึ้นเงินเดือนได้ตามปกติ

ข้อ 8. ข้าราชการซึ่งได้รับอนุญาตให้ลาศึกษาต่อทั้งในและต่างประเทศ
ฝึกอบรมหรือดูงาน และมีเวลาปฏิบัติราชการซึ่งเมื่อนับระยะเวลาที่ปฏิบัติราชการใน
รอบปีที่แล้วมาหรือในปีที่แล้ว หรือนับทั้งสองช่วงเวลา รวมกันแล้วมีเวลาปฏิบัติราชการ
ไม่น้อยกว่าหกเดือนหากผู้บังคับบัญชาพิจารณาเห็นสมควรให้เลื่อนขึ้นเงินเดือนได้ให้
เสนอขอเป็นกรณีพิเศษ เพื่อเสนอ ก.ม พิจารณาอนุมัติเป็นกรณี ๆ ไป

ข้อ 9 การไม่ขอเลื่อนขึ้นเงินเดือนให้ข้าราชการ ผู้บังคับบัญชาต้อง

ชี้แจงเหตุการณ์ขอเลื่อนขึ้นเงินเดือนให้เจ้าตัวทราบด้วย ตามมาตรา 62 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518

ข้อ 10 การขอเลื่อนขึ้นเงินเดือนข้าราชการที่ไปช่วยราชการที่ใดเต็มเวลาราชการให้หน่วยงานนั้นเป็นผู้ขอ โดยให้นำชื่อข้าราชการผู้นั้นไปนับจำนวนในวันที่ 1 กรกฎาคม ที่หน่วยงานนั้น และหากจะพิจารณาความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษ ให้ให้โควตาของหน่วยงานที่ไปช่วยราชการนั้น และให้หน่วยงานที่มีข้าราชการไปช่วยราชการและนับจำนวนในวันที่ 1 กรกฎาคม ไว้ แจ้งรายชื่อข้าราชการที่ไปช่วยราชการให้กองการเจ้าหน้าที่ทราบด้วย

ข้อ 11. ผู้ที่จะได้รับการพิจารณาเลื่อนขึ้นเงินเดือนสองขั้นจะต้องไม่เป็นผู้ได้รับเงินเดือนสองขั้นในระยะสองปีย้อนหลัง (งบประมาณ 2528-2529)

ข้อ 12 การขอเลื่อนขึ้นเงินเดือนข้าราชการให้กับผู้ที่ไม่อยู่ในหลักเกณฑ์ตามข้อ 11 จะต้องเขียนคำอธิบายเหตุผลเพิ่มเติม

ข้อ 13 เสนอโควตาทุกกลุ่มข้าราชการของทุกหน่วยงานให้รวมไว้ที่ส่วนกลาง

ข้อ 14. อ.ก. ม.มหาวิทยาลัยได้ลงมติกำหนดเกณฑ์เกี่ยวกับ "การลาบ่อยครั้ง" ไว้ดังนี้

"ผู้ที่ลาพักและลาป่วย (เว้นลาป่วยซึ่งต้องรักษาตัวเป็นเวลานาน) รวมกันตั้งแต่ 12 ครั้งขึ้นไป ให้ถือว่าเป็นการลาบ่อยครั้งไม่ควรให้เลื่อนขึ้นเงินเดือน แต่ถ้าผู้ที่ลาถึง 12 ครั้งนี้ มีวันลาไม่เกิน 45 วัน และผู้บังคับบัญชารับรองว่าเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานดี เหตุที่ลาบ่อยครั้งนั้นเป็นเพราะความจำเป็น จะพิจารณาให้เลื่อนขึ้นเงินเดือนก็ได้"

วิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนคณาจารย์

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ผลการศึกษานำร่อง (pilot study) โดยผู้วิจัยได้ทำการสำรวจและสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้บริหารและคณาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เกี่ยวกับวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนคณาจารย์ สรุปได้ดังนี้

วิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนคณาจารย์ มีลำดับขั้นตอนเริ่มจากหัวหน้าภาควิชาหรือหัวหน้างานที่ใกล้ชิดคณาจารย์มากที่สุดเป็นผู้พิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานของคณาจารย์ แต่ในบางภาควิชาหรือในบางหน่วยงานหัวหน้าภาควิชาหรือหัวหน้างานได้ให้คณาจารย์ทุกคนในภาควิชาหรือในหน่วยงานทำหน้าที่เป็นผู้พิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานของคณาจารย์ แล้วเสนอผลการพิจารณาให้หัวหน้าภาควิชา หรือหัวหน้างานพิจารณาตัดสินอีกครั้งหนึ่ง จากนั้นเสนอผลการพิจารณาคณะผู้บริหารที่อยู่ระดับสูงขึ้นไปตามลำดับเป็นผู้ประเมินและตัดสินขั้นสุดท้าย ในบางหน่วยงานจะมีการประชุมเพื่อพิจารณาตัดสินภายในภาควิชา คณะสำนัก สถาบันหรือภายในวิทยาเขต ไปจนถึงการประชุมตัดสินในระดับมหาวิทยาลัย ส่วนมากการตัดสินเด็ดขาดขั้นสุดท้ายจะอยู่ที่ผู้บริหาร กระบวนการพิจารณาแต่ละขั้นตอนถือเป็นความลับ แต่ในขั้นตอนของระดับหัวหน้าภาควิชาหรือหัวหน้างานพิจารณาไม่ได้ถือปฏิบัติเคร่งครัดนัก ในขณะที่บางวิทยาเขตถือเคร่งครัดทุกขั้นตอน สำหรับระยะเวลาในการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณาจารย์เพื่อพิจารณาความดีความชอบจะพิจารณาจากการปฏิบัติงานตลอดปี และเสนอผลการพิจารณาต่อมหาวิทยาลัยประมาณเดือนมิถุนายนถึงเดือนกรกฎาคมของทุกปี

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เดรสเซล (Dressel. 353-354) ได้วิจัยเรื่องการประเมินผลอาจารย์ ผลการศึกษาพบว่า

1. ผลของการประเมินอาจารย์โดยผู้บริหารและเพื่อนอาจารย์มีผลใกล้เคียงกัน

2. ผลของการประเมินอาจารย์โดยเพื่อนอาจารย์ค่อนข้างสอดคล้องกับผลของการประเมินโดยผู้เรียน

3. ค่าความสัมพันธ์ระหว่างผลของการประเมินโดยตนเอง ผลของการประเมินโดยผู้บริหารและผลของการประเมินโดยผู้เรียนค่อนข้างต่ำ

4. ผลของการประเมินโดยผู้เรียน เพื่อนร่วมงานหรือผู้บริหาร ไม่ใช่ว่าเครื่องวัดความสามารถของอาจารย์ที่เชื่อถือได้ดี เพราะข้อมูลที่ได้ไม่ค่อยตรงกับความเป็นจริงเนื่องจากอาจได้รับอิทธิพลอื่น ๆ และมีวัดความก้าวหน้าทางวิชาชีพด้วย

5. มีหลักฐานแสดงว่า ผลของการประเมินโดยผู้เรียนเป็นเครื่องมือวัดที่มีความเชื่อถือได้ (reliability สูง แต่อาจมีความเที่ยงตรง (validity) ต่ำ และเป็นเครื่องมือที่ดีถ้าใช้เพื่อปรับปรุงการสอน

6. มีหลักฐานเพียงเล็กน้อยที่แสดงว่า เกณฑ์เป็นดัชนีบอกผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนซึ่งจะเป็นสิ่งชี้ประสิทธิผลของอาจารย์ได้ด้วย

เอนก ศิลปนิลมาลย์ (เอนก ศิลปนิลมาลย์ 2520 ข-ง) ได้วิจัยเรื่องการสร้างเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ในวิทยาลัยครู โดยทำการศึกษากับผู้บริหารการศึกษา และนักวิชาการในวิทยาลัยครู จำนวน 306 คน เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ผลของการวิจัยพบว่าอาจารย์ส่วนใหญ่เห็นว่าควรมีคณะกรรมการพิจารณาผลการประเมินของผู้ที่ควรจะได้ขึ้นเงินเดือนสองขั้น สำหรับปริมาณงานของการปฏิบัติงานของอาจารย์นั้นควรมีคณะกรรมการกำหนดเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานจริงของแต่ละประเภท ส่วนระบบความดีความชอบในการขึ้นเงินเดือนควรมีทั้ง 4 อย่าง คือ ตัดเงินเดือน งดการขึ้นเงินเดือน ให้หนึ่งขั้นและให้สองขั้น

นิยะดา ชุณหางค์ (นิยะดา ชุณหางค์ 2521 129-137 , 214)

ได้วิจัยเรื่องการบริหารงานบุคคลในประเทศไทย พบว่าการให้ผลตอบแทนงานกรณี
พนักงานปฏิบัติงานดีเด่น บริษัทเล็กและบริษัทใหญ่มีวิธีการที่นิยมใช้กันมากที่สุดคือ
การให้ขึ้นเงินเดือนสองขั้น เพราะคิดว่าเป็นวิธีที่ยุติธรรมที่สุด ไม่ต้องใช้ดุลยพินิจ
มากกว่าจะให้เงินเดือนเท่าไรจึงจะเหมาะสม นอกจากนี้แล้วยังพบว่ามาตรฐานใน
การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องคำนึงถึงเกณฑ์หลาย ๆ อย่างรวมกัน คือ
ปริมาณงาน คุณภาพของงาน ปริมาณผลงาน เสียหายน้อยลงและการทำงานได้เร็วขึ้น
ส่วนเทคนิคในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้กันมากที่สุดคือการให้ผลงานของการ
ปฏิบัติงานเป็นเครื่องวัด หมายถึง การวัดความมีประสิทธิภาพโดยรวม อันดับ
สอง คือวิธีการให้คะแนนโดยตาราง และอันดับสามคือ การประเมินโดยผู้บังคับ
บัญชา มากกว่าหนึ่งคน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการประเมินนั้นมีความยุติธรรมพอสมควร

นิวัฒน์ วิจารณ์พงษ์ (นิวัฒน์ วิจารณ์พงษ์ 2522 ข-จ) ได้วิจัย

เรื่อง การประเมินผลการทำงานของข้าราชการครูสวนจังหวัดสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครพนม โดยทำการศึกษากับครูใหญ่ ผู้ช่วยครูใหญ่และครูประจำ
ชั้นหรือครูประจำวิชา จำนวน 2,385 คน เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ผลของการ
วิจัยพบว่ากลุ่มตัวอย่างทั้งหมดเห็นด้วยที่จะนำรายการในแบบประเมินคุณลักษณะ เฉพาะ
ตัวครูไปใช้ในการสร้าง เกณฑ์ประเมินคุณลักษณะ เฉพาะตัวครู โดยเห็นด้วยอันดับหนึ่ง
ในเรื่องมีความอดุสาหะขยันขันแข็งและอดทนในการทำงาน เห็นด้วยอันดับสุดท้าย
ในเรื่องเป็นคนคล่องแคล่ว ว่องไว กระฉับกระเฉง สามารถปฏิบัติงานได้อย่าง
รวดเร็วและถูกต้องเรียบร้อย

สำหรับการพิจารณาความดีความชอบของข้าราชการไทยนั้น ชลิดา ศรีมณี
และคณะแห่งมหาวิทยาลัยรามคำแหง (ชลิดา ศรีมณี และคนอื่น ๆ 2522
319-321) ได้วิจัยเรื่อง การพิจารณาความดีความชอบของข้าราชการพลเรือนไทย
โดยทำการศึกษากับข้าราชการของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน กรม

พัฒนาชุมชน กรมทางหลวง กรมอนามัย รัฐสภาและมหาวิทยาลัยรามคำแหง จำนวน 600 คน เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ผลของการวิจัยครั้งนี้พบว่า

1. หน่วยงานส่วนใหญ่ของข้าราชการไทยนั้น มีการพิจารณาความดีความชอบทั้งที่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ทางวิชาการ และไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ทางวิชาการ ประกอบกันโดยมีความโน้มเอียงไปทางการพิจารณาที่อาศัยผลงานเป็นหลักคิดเป็นร้อยละ 86.9 มีการพิจารณาโดยความยุติธรรมมากพอสมควร คิดเป็นร้อยละ 51.9 ส่วนการพิจารณาที่ไม่เป็นไปตามหลักวิชาการ เช่น การใช้ระบบหมุนเวียน คิดเป็นร้อยละ 63.6 มีการประจบสอพลอและได้รับการพิจารณาความดีความชอบเป็นพิเศษ คิดเป็นร้อยละ 66.9

2 การพิจารณาความดีความชอบในระบบราชการไทย เป็นสหสัมพันธ์อันเชิงบวกกับความกระตือรือร้นในการทำงานของข้าราชการ ทั้งนี้สืบเนื่องจากหน่วยราชการต่าง ๆ ส่วนใหญ่ยังคงยึดหลักเกณฑ์ทางวิชาการในการพิจารณาความดีความชอบอยู่

3 การพิจารณาความดีความชอบในระบบราชการไทย เป็นสหสัมพันธ์อันเชิงบวกกับขวัญและกำลังใจในการทำงานของข้าราชการ

การพิจารณาความดีความชอบเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนให้แก่ข้าราชการส่วนใหญ่ เป็นเรื่องของการกรอกแบบฟอร์มที่ไม่มีผู้สนใจจริงจังนัก บางส่วนก็ไม่มีแบบฟอร์มที่จะทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนั้นสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนจึงได้สำรวจระบบและพฤติกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาความดีความชอบในส่วนราชการต่าง ๆ ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนปี พ.ศ. 2523 พบว่า

1 ส่วนราชการที่ยังมิได้จัดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาความดีความชอบไว้เป็นหลักฐานมีจำนวนร้อยละ 37.4 กล่าวคือ ประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการโดยไม่กำหนดแบบฟอร์มขึ้นๆลงๆหรือประเมินโดยไม่มี

เป็นลายลักษณ์อักษร

2 ส่วนราชการที่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ค่อนข้างเป็นระบบพอสมควรมีจำนวนร้อยละ 54 กล่าวคือ

2.1 ประเมินผลโดยการชี้แบบฟอร์มเหมือนกันหมดทั้งหน่วยงาน

2.2 มีการกำหนดผู้ทำหน้าที่ประเมินไว้แน่นอน เช่น ส่วนราชการบางแห่งร้อยละ 16.2 กำหนดให้ผู้ดำรงการกอง หรือหัวหน้างานระดับกอง หรือหัวหน้าหน่วยงานระดับจังหวัดเป็นผู้ประเมิน ส่วนราชการหลายแห่งร้อยละ 83.7 กำหนดให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นเป็นผู้ประเมินแล้วเสนอขึ้นไปตามลำดับชั้น ทั้งนี้เพื่อให้มีการตรวจสอบหรือกลั่นกรองการประเมินเป็นขั้น ๆ ซึ่งจะช่วยป้องกันการกลั่นแกล้งหรือช่วยเหลือผู้ถูกประเมิน

2.3 การพิจารณาตัดสินขั้นสุดท้ายเพื่อให้ความดีความชอบ ส่วนราชการหลายแห่งร้อยละ 52.5 จะนำผลการประเมินเข้าพิจารณาในที่ประชุมระดับกรมและมีส่วนราชการบางแห่งร้อยละ 37.5 ที่นำผลการประเมินเสนอให้อธิบดีและรองอธิบดีเป็นผู้พิจารณาตัดสินโดยไม่เข้าที่ประชุมกรม

2.4 มีส่วนราชการเพียงร้อยละ 25 ใช้เกณฑ์การพิจารณาซึ่งกำหนดขึ้นเป็นการภายในนอกเหนือจากกฎ ก.พ. ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2519) ประกอบการพิจารณาด้วย

2.5 มีส่วนราชการเพียงร้อยละ 12.5 ที่ประสบปัญหาเกี่ยวกับปฏิกิริยาของข้าราชการภายหลังการพิจารณาความดีความชอบประจำปี เช่น มีการร้องเรียนขอชี้แจงเหตุผลเป็นบางครั้ง (สีมา สีมานันท์ 2524 : 21-22)

จากการตรวจสอบเอกสารและงานวิจัยต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้นแล้วพอสรุปได้ว่าการจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานให้เต็มกำลังความสามารถทั้งทางกำลังกายและทางสติปัญญา เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรนั้นดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและบังเกิดประสิทธิผล มีความก้าวหน้าไม่หยุดยั้งตรงตามเป้าหมายขององค์กรนั้น

การตอบแทนด้วยเงินเป็นสิ่งเสริมแรงที่มีความสำคัญไม่น้อย ซึ่งในระบบราชการไทย ก็ใช้เงินเดือนเป็นปัจจัยจูงใจให้ข้าราชการปฏิบัติงานโดยวางเป็นหลักเกณฑ์ไว้ว่า หากข้าราชการผู้ใดปฏิบัติหน้าที่ที่ตนได้รับมอบหมายเป็นผลดีแก่ทางราชการแล้ว จะได้รับการพิจารณาความดีความชอบด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือนสองขั้นให้เป็นกรณีพิเศษ แต่เอกสารและงานวิจัยบางอย่างยังแสดงให้เห็นว่า แม้จะได้มีกฎเกณฑ์วางไว้ก็ตาม แต่ในทางปฏิบัติแล้วการพิจารณาความดีความชอบด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานต่าง ๆ อีกจำนวนไม่น้อยที่ยังมีปัญหาค้างในเรื่องความเป็นธรรม ซึ่งส่งผลให้ข้าราชการส่วนหนึ่งที่อกอยหมดกำลังใจในการปฏิบัติงาน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาค้นคว้าเรื่องหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนคณาจารย์ตามทศนะของผู้บริหารและคณาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยผู้วิจัยได้กำหนดวิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้าไว้ดังนี้

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ได้แก่ ข้าราชการในสังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ทั้ง 8 วิทยาเขต คือ วิทยาเขตประสานมิตร บางเขน ปทุมวัน พลศึกษา บางแสน พิษณุโลก มหาสารคามและสงขลา ซึ่งกำลังปฏิบัติราชการอยู่ในปีงบประมาณ 2530 แบ่งออกเป็นสองกลุ่มดังนี้

1. ผู้บริหาร คือ อธิการบดี 1 คน รองอธิการบดีฝ่ายต่าง ๆ 5 คน รองอธิการบดีวิทยาเขต 7 คน คณบดีคณะต่าง ๆ 7 คน ผู้อำนวยการสถาบัน 3 คน ผู้อำนวยการสำนัก 2 คน ผู้ช่วยรองอธิการบดีวิทยาเขต 40 คน รองคณบดี 38 คน หัวหน้าภาควิชา 185 คน รวมทั้งสิ้น 288 คน

2. คณาจารย์ คือ ศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ และอาจารย์ จำนวนทั้งสิ้น 974 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ได้แก่ ข้าราชการในสังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ซึ่งกำลังปฏิบัติราชการอยู่ในปีงบประมาณ 2530 จำนวนทั้งสิ้น 427 คน โดยแบ่งเป็นผู้บริหาร จำนวน 97 คน และคณาจารย์จำนวน 330 คน โดย

ใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้น (stratified random sampling) ตามวิทยาเขต ดังแสดงในตาราง 1

ตาราง 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามวิทยาเขต

วิทยาเขต	ประชากร		กลุ่มตัวอย่าง		รวม กลุ่มตัวอย่าง
	ผู้บริหาร	คณาจารย์	ผู้บริหาร	คณาจารย์	
ประสานมิตร	40	389	16	132	148
บางเขน	31	76	10	26	36
ปทุมวัน	31	53	10	18	28
พลศึกษา	31	75	10	25	35
บางแสน	48	136	16	46	62
พิษณุโลก	32	86	11	29	40
มหาสารคาม	34	76	12	26	38
สงขลา	35	83	12	28	40
รวม	288	974	97	330	427

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับทัศนะของ
ผู้บริหารและคณาจารย์ที่มีต่อหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการ
เลื่อนขั้นเงินเดือนคณาจารย์ ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยมีขั้นตอนการสร้างและลักษณะดังนี้

1 ขั้นตอนของการสร้างเครื่องมือ

1 1 ศึกษาหลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบของข้าราชการจากข้อกำหนดของกฎ ก พ ฉบับที่ 13 (พ ศ 2519) ออกตามความในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ ศ 2518 ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือน หลักเกณฑ์การเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประจำปีงบประมาณ 2530 และศึกษาจากเอกสารเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดีความชอบประกอบกับผู้วิจัยได้ทำการศึกษานำร่อง (pilot study) โดยการสำรวจและสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้บริหารและคณาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เกี่ยวกับวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนคณาจารย์ที่ได้ยึดถือเป็นแนวปฏิบัติในปีงบประมาณ 2529 และ 2530 เป็นหลักในการสร้างคำถาม

1 2 ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามจากตำรา เอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและสัมภาษณ์จากผู้มีประสบการณ์ในการทำงานเกี่ยวกับการวิจัย จากนั้นได้นำข้อมูลที่ได้มาสร้างแบบสอบถามตามแนวของลิเคอร์ต (Likert scale) โดยแต่ละข้อกำหนดให้ผู้ตอบแสดงความคิดเห็นได้ 5 ระดับ

1 3 หาความเที่ยงตรงของแบบสอบถามโดยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจสอบเพื่อปรับปรุงแก้ไข จากนั้นนำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขตามที่ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะ เสนอต่อคณะกรรมการที่ปรึกษาปริญญาโทเพื่อพิจารณาตรวจสอบเพื่อปรับปรุงแก้ไขอีกครั้งหนึ่ง ซึ่งคณะผู้เชี่ยวชาญประกอบด้วย

1.3 1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมวงศ์ วัฒนสุนทร
รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

1 3 2 ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์
รองอธิการบดีฝ่ายกิจการพิเศษและต่างประเทศ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

1 3 3 ผู้ช่วยศาสตราจารย์วรุณี รอบรู้ ผู้อำนวยการกอง
การเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

1.4 หาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) โดยนำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงครั้งสุดท้ายไปทดลองใช้ (try-out) กับ ประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัย จำนวน 80 คน นำผลที่ได้มาตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามด้วยการหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (alpha-coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.93

2 ลักษณะของเครื่องมือ แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย แบ่งออกเป็น

3 ตอนคือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามสถานภาพของผู้ตอบเกี่ยวกับตำแหน่ง ระดับชั้นเงินเดือนและวิทยาเขตที่สังกัด

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามทัศนะของผู้บริหารและคณาจารย์ที่มีต่อหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนชั้นเงินเดือนคณาจารย์ในด้านของการเงินด้วยและไม่เห็นด้วย ซึ่งมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) จำนวน 49 ข้อ แบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ ด้านหลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบจำนวน 40 ข้อ และด้านวิธีการพิจารณาความดีความชอบ จำนวน 9 ข้อ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด ให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงทัศนะและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนชั้นเงินเดือนคณาจารย์เพิ่มเติม

วิธีดำเนินการรวบรวมข้อมูล

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลในเชิงปริมาณ 2530 ระหว่างวันที่ 8 ธันวาคม 2529 ถึง วันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2530 โดยผู้วิจัยแจกแบบสอบถามและเก็บรวบรวมกลับด้วยตนเองในวิทยาเขตประสานมิตรและวิทยาเขตมหาสารคาม ส่วนที่วิทยาเขตบางเขน ปทุมวัน พลศึกษา บางแสน

พิษณุโลกและสงขลา ผู้วิจัยได้ขอความร่วมมือจากข้าราชการที่สังกัดวิทยาเขตดังกล่าว เป็นผู้ดำเนินการแจกและรวบรวมข้อมูลให้อีกส่วนหนึ่ง ได้รับแบบสอบถามคืน จากกลุ่มตัวอย่าง 399 ฉบับ จากจำนวนทั้งหมด 427 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 93.44

วิธีจัดกระทำกับข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ในการวิเคราะห์ข้อมูลนั้นได้ดำเนินการดังนี้

1. เลือกแบบสอบถามที่สมบูรณ์นำมาตรวจหาคะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ โดยกำหนดน้ำหนักแทนระดับความคิดเห็นในการตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 ดังนี้

- | | | |
|---|---------|----------------------------|
| 5 | หมายถึง | ผู้ตอบเห็นด้วยอย่างยิ่ง |
| 4 | หมายถึง | ผู้ตอบเห็นด้วย |
| 3 | หมายถึง | ผู้ตอบไม่แน่ใจ |
| 2 | หมายถึง | ผู้ตอบไม่เห็นด้วย |
| 1 | หมายถึง | ผู้ตอบไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง |

2. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติต่าง ๆ ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for Social Sciences) ของโครงการสำนักบริการคอมพิวเตอร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

2.1 หาค่าความถี่และค่าร้อยละสำหรับข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

2.2 หาคะแนนเฉลี่ยของทัศนคติที่มีต่อหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนคณาจารย์แล้วนำมาเทียบกับเกณฑ์ประเมินระดับความคิดเห็น ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.49 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

คะแนนเฉลี่ย 1.50-2.49 หมายถึง ไม่เห็นด้วย

คะแนนเฉลี่ย 2.50-3.49 หมายความว่า ไม่น่าจะ

คะแนนเฉลี่ย 3.50-4.49 หมายความว่า เห็นด้วย

คะแนนเฉลี่ย 4.50-5.00 หมายความว่า เห็นด้วยอย่างยิ่ง

2.3 หาความเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนน

2.4 ทดสอบความแตกต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ยของทักษะตามสมมุติฐาน

ข้อ 1, ข้อ 2 โดยใช้ t-test และข้อ 3, ข้อ 4, ข้อ 5 โดยใช้ F-test

3 รวบรวมความคิดเห็นจากแบบสอบถามปลายเปิดและหาค่าความถี่ของข้อเสนอแนะเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนคนจากราย

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

$\bar{X}$	แทน	คะแนนเฉลี่ย
N	แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
S	แทน	ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
t	แทน	ค่าที่ใช้พิจารณาใน t-distribution
F	แทน	ค่าที่ใช้พิจารณาใน F-distribution
df	แทน	degree of freedom
SS	แทน	Sum of Square
MS	แทน	Mean of Square
*	แทน	ค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ลำดับขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลได้จัดลำดับขั้น ดังนี้

- 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
- 2 ศึกษาทัศนะของผู้บริหารและคณาจารย์ที่มีต่อหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือน
- 3 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างทัศนะของผู้บริหารและคณาจารย์ที่มีต่อหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือน
4. เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างทัศนะของผู้บริหารของแต่ละวิทยาเขตที่มีต่อหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือน
5. เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างทัศนะของคณาจารย์ของแต่ละวิทยาเขต

ที่มีต่อหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือน

6. เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างทัศนะของคณาจารย์ที่มีระดับเงินเดือนต่างกัน ต่อหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือน

7 สรุปข้อเสนอแนะของผู้บริหารและคณาจารย์เกี่ยวกับการปรับปรุงแก้ไขหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือน

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ดังตาราง 2-3

ตาราง 2 จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามตำแหน่งและวิทยาเขต

วิทยาเขต	จำนวน		รวม	จำนวนผู้ตอบคิดเป็นร้อยละ
	ผู้บริหาร	คณาจารย์		
ประสานมิตร	15	114	129	32 33
บางเขน	10	25	35	8 77
ปทุมวัน	10	16	26	6 52
พลศึกษา	10	25	35	8 77
บางแสน	16	44	60	15 04
พิษณุโลก	11	27	38	9 52
มหาสารคาม	12	26	38	9 52
สงขลา	12	26	38	9 52
รวม	96	303	399	100 00
ร้อยละ	24 10	75 90	100	

ตาราง 3 จำนวนคณาจารย์จำแนกตามระดับเงินเดือน

ระดับเงินเดือน	จำนวนคณาจารย์	จำนวนผู้ตอบคิดเป็นร้อยละ
ระดับ 3-5	108	35 64
ระดับ 6-8	151	49 84
ระดับ 9-11	44	14 52
รวม	303	100 00

2. ศึกษาทัศนะของผู้บริหารและคณาจารย์ที่มีต่อหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือน โดยแยกพิจารณาดังนี้

2 1 หลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนตามทัศนะของผู้บริหารและคณาจารย์ จากทัศนะของผู้บริหาร จำนวน 96 คน และคณาจารย์ จำนวน 303 คน เกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนจากการตอบแบบสอบถาม เมื่อนำมาคำนวณคะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานได้ผลดังปรากฏในตาราง 4

ตาราง 4 คะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของทัศนะของผู้บริหาร
และคณาจารย์ที่มีต่อหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้น
เงินเดือน

ทัศนะของผู้บริหารและคณาจารย์ ที่มีต่อการพิจารณาความดีความชอบ	ผู้บริหาร (N=96)		คณาจารย์ (N=303)	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
ด้านหลักเกณฑ์การพิจารณาความดี ความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือน	3.87	0.40	3.74	0.41
ด้านวิธีการพิจารณาความดีความชอบ ในการเลื่อนขั้นเงินเดือน	4.14	0.52	4.07	0.52
รวม	3.90	0.38	3.78	0.40

ตาราง 4 คะแนนเฉลี่ยทัศนะของผู้บริหารที่มีต่อหลักเกณฑ์และวิธีการ
พิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนเท่ากับ 3.90 แสดงว่าผู้บริหาร
เห็นด้วยกับหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือน
เมื่อพิจารณาคะแนนเฉลี่ยทัศนะของผู้บริหารที่มีต่อหลักเกณฑ์การพิจารณาความดี
ความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือน พบว่ามีค่าเท่ากับ 3.87 แสดงว่าผู้บริหาร
เห็นด้วยกับหลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือน และ
คะแนนเฉลี่ยทัศนะของผู้บริหารที่มีต่อวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้น
เงินเดือนเท่ากับ 4.14 แสดงว่าผู้บริหารเห็นด้วยกับวิธีการพิจารณาความดีความชอบ
ในการเลื่อนขั้นเงินเดือน สำหรับคะแนนเฉลี่ยทัศนะของคณาจารย์ที่มีต่อหลักเกณฑ์และ

วิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนเท่ากับ 3.78 แสดงว่า
 คณาจารย์เห็นด้วยกับหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้น
 เงินเดือน เมื่อพิจารณาคะแนนเฉลี่ยทัศนคติของคณาจารย์ที่มีต่อหลักเกณฑ์การพิจารณา
 ความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือน พบว่ามีค่าเท่ากับ 3.74 แสดงว่าคณาจารย์
 เห็นด้วยกับหลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือน และ
 คะแนนเฉลี่ยทัศนคติของคณาจารย์ที่มีต่อวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้น
 เงินเดือนเท่ากับ 4.07 แสดงว่าคณาจารย์เห็นด้วยกับวิธีการพิจารณาความดี
 ความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือน

2.2 หลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือน
 ตามทัศนคติของผู้บริหารและคณาจารย์ โดยพิจารณาเป็นรายข้อ ดังตาราง 5

ตาราง 5 คะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานรายข้อของทัศนคติของผู้บริหาร
 และคณาจารย์ที่มีต่อหลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้น
 เงินเดือน

รายการข้อความ	ผู้บริหาร		คณาจารย์	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
1 การเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีให้เลื่อนตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม ของปีที่ได้เลื่อนนั้น	4.38	0.93	4.19	0.91
2 ผู้ที่ดำรงตำแหน่งอาจารย์ได้รับเงินเดือนขั้นสูงสุดของเงินเดือนในระดับ 7 จะเลื่อนขั้นเงินเดือนไม่ได้	2.48	1.41	2.36	1.33

ตาราง 5 (ต่อ)

รายการข้อความ	ผู้บริหาร		คณาจารย์	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
3 ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ได้รับ เงินเดือนขั้นสูงสุดของเงินเดือนในระดับ 8 จะเลื่อนขึ้นเงินเดือนไม่ได้	2 48	1 38	2 44	1.33
4. ผู้ที่ดำรงตำแหน่งรองศาสตราจารย์ได้รับ เงินเดือนขั้นสูงสุดของเงินเดือนในระดับ 9 จะเลื่อนขึ้นเงินเดือนไม่ได้	2 48	1 39	2.47	1 34
5 ผู้ที่ดำรงตำแหน่งศาสตราจารย์ได้รับเงิน เดือนขั้นสูงสุดของเงินเดือนในระดับ 11 จะเลื่อนขึ้นเงินเดือนไม่ได้	3 01	1 55	3.00	1 41
6. ผู้ที่มีเวลาปฏิบัติราชการไม่น้อยกว่า 8 เดือน ดังต่อไปนี้ มีสิทธิได้รับการพิจารณา ความดีความชอบให้เลื่อนขึ้นเงินเดือน				
6 1 ผู้ได้รับการบรรจุใหม่	3 38	1.41	3 49	1.24
6 2 ผู้ได้รับอนุญาตให้ลาศึกษาต่อใน ประเทศ	3.58	1 39	3 50	1.24
6 3 ผู้ได้รับอนุญาตให้ลาศึกษาต่อ ต่างประเทศ	3 56	1 41	3 44	1.24
6.4 ผู้ได้รับอนุญาตให้ลาไปฝึกอบรม	4.04	1 05	3.64	1.12
6.5 ผู้ได้รับอนุญาตให้ลาไปปฏิบัติงาน	3 93	1 18	3 61	1 13

ตาราง 5 (ต่อ)

รายการข้อความ	ผู้บริหาร		คณาจารย์	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
7. การพิจารณาความดีความชอบของผู้บรรจุ ทั้งหมดให้พิจารณาผลงานที่ได้ปฏิบัติระหว่าง 1 ตุลาคม ของปีหนึ่ง ถึง 30 กันยายน ของปีถัดไป	3.78	1.25	3.44	1.14
8. การพิจารณาความดีความชอบของบุคคล ดังต่อไปนี้ให้พิจารณาผลงานที่ได้ปฏิบัติในรอบ ปีที่ผ่านมา (1 กรกฎาคม ของปีหนึ่ง ถึง 30 มิถุนายน ของปีถัดไป)				
8.1 ผู้ได้รับการบรรจุอยู่แล้ว	3.96	1.09	3.85	0.94
8.2 ผู้ได้รับอนุญาตให้ลาศึกษาต่อในประเทศ	3.60	1.16	3.53	1.05
8.3 ผู้ได้รับอนุญาตให้ลาศึกษาต่อต่างประเทศ	3.59	1.17	3.51	1.05
8.4 ผู้ได้รับอนุญาตให้ลาไปฝึกอบรม	3.65	1.14	3.59	1.02
8.5 ผู้ได้รับอนุญาตให้ลาไปปฏิบัติงาน	3.58	1.23	3.57	1.02
9. ผู้ที่มีเวลาปฏิบัติราชการไม่น้อยกว่า 6 เดือน ดังต่อไปนี้ หากผู้บังคับบัญชาเห็นควรให้เลื่อน ขึ้นเงินเดือนให้เสนอ <u>ก.ม. พิจารณามัติ</u>				
9.1 ผู้ได้รับอนุญาตให้ลาศึกษาต่อในประเทศ	3.38	1.39	3.17	1.23
9.2 ผู้ได้รับอนุญาตให้ลาศึกษาต่อต่างประเทศ	3.42	1.37	3.16	1.25
9.3 ผู้ได้รับอนุญาตให้ลาไปฝึกอบรม	3.57	1.28	3.26	1.19

ตาราง 5 (ต่อ)

รายการข้อความ	ผู้บริหาร		คณาจารย์	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
9.4 ผู้ได้รับอนุญาตให้ลาไปทำงาน	3 51	1 31	3.29	1 19
10 การพิจารณาความดีความชอบเพื่อเลื่อนขั้น เงินเดือนโดยเสนอ <u>ก.ม.พิจารณาอนุมัติ</u> ของบุคคลดังต่อไปนี้ ให้พิจารณาผลงานที่ได้ ปฏิบัติระหว่าง 1 กรกฎาคม ของปีหนึ่ง ถึง 30 กันยายน ของปีถัดไป				
10 1 ผู้ได้รับอนุญาตให้ลาศึกษาต่อใน ประเทศ	3 35	1 27	3 28	1.13
10.2 ผู้ได้รับอนุญาตให้ลาศึกษาต่อต่าง ประเทศ	3 31	1 28	3 26	1 14
10 3 ผู้ได้รับอนุญาตให้ลาไปฝึกอบรม	3 35	1.25	3 31	1 08
10 4 ผู้ได้รับอนุญาตให้ลาไปทำงาน	3.39	1.23	3 32	1 07
11 ผู้ที่โอน ย้ายมาจากต่างกระทรวงทบวงกรม ให้นำผลงานของผู้นั้นทุกแห่งมาประกอบ การพิจารณาความดีความชอบด้วย	3.90	1 25	3 78	1 24
12. ผู้ที่ได้เปลี่ยนตำแหน่งใหม่ให้นำผลงานเดิม ของผู้นั้นทุกตำแหน่งมาประกอบการพิจารณา ความดีความชอบด้วย	4.15	1.02	3 90	1 14

ตาราง 5 (ต่อ)

รายการข้อความ	ผู้บริหาร		คณาจารย์	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
13. ผู้ที่สับเปลี่ยนหน้าที่ไปช่วยราชการในต่างประเทศหรือทบวงกรม ให้นำผลงานของผู้นั้นทุกแห่งมาประกอบการพิจารณาความดีความชอบด้วย	3.91	1.19	3.91	1.12
14. ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานนอกเหนือหน้าที่หรืองานพิเศษอื่นใดให้นำผลงานของผู้นั้นมาประกอบการพิจารณาความดีความชอบด้วย	4.57	0.88	4.39	0.75
15. เมื่อผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนชั้นเงินเดือนได้รับรายงานการพิจารณาจากผู้บังคับบัญชาแล้ว เห็นว่าผู้ใดปฏิบัติงานตามหน้าที่ไม่ได้ผลดีเท่าที่ควรก็ให้งดการเลื่อนชั้นเงินเดือน	3.68	1.14	3.35	1.27
16. เมื่อผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนชั้นเงินเดือนพิจารณา เห็นว่าผู้ใดปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้ผลดีก็ให้เลื่อนชั้นเงินเดือนให้แก่ผู้นั้นได้หนึ่งขั้น	4.08	0.95	3.86	1.08
17. ผู้ที่จะได้เลื่อนชั้นเงินเดือนประจำปี ในรอบปีที่แล้วมาต้องอยู่ในหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้				

ตาราง 5 (ต่อ)

รายการข้อความ	ผู้บริหาร		คณาจารย์	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
17.1 ปฏิบัติงานตามหน้าที่ด้วยความสามารถและด้วยความอุตสาหะจนเกิดผลดีหรือความก้าวหน้าแก่ราชการ	4.64	0.58	4.50	0.66
17.2 จนรอบปีที่แล้วมาจนถึงวันออกคำสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนต้องไม่ถูกลงโทษทางวินัย เงินและวิทยะภาคทั้งนี้	4.13	1.12	4.06	0.96
17.3 ถ้าถูกลงโทษตัดเงินเดือนต้องพ้นโทษตัดเงินเดือนแล้ว	4.04	1.16	4.07	0.86
17.4 ถ้าถูกลงโทษลดขั้นเงินเดือนต้องถูกลงโทษลดขั้นเงินเดือนมาแล้วเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 6 เดือน	3.73	1.26	3.83	1.00
17.5 ไม่ถูกสั่งพักราชการเกินกว่า 4 เดือน	3.93	1.21	3.98	0.94
17.6 มีวันลาภิกและลาป่วยไม่เกิน 45 วัน	4.00	1.12	3.93	0.98
17.7 ลาอุปสมบทหรือได้รับเงินเดือนระหว่างลา	4.15	0.91	3.85	1.12

ตาราง 5 (ต่อ)

รายการข้อความ	ผู้บริหาร		คณาจารย์	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
17 8 ลาไปประกอบพิธีฮัจย์ ณ เมืองเมกะ ประเทศซาอุดีอาระเบียโดยรับเงิน เดือนระหว่างลา	4 09	0 93	3 77	1.13
17 9 ลาคลอดบุตรไม่เกิน 60 วัน	4.16	0 87	3 87	1 00
17.10 ลาป่วยซึ่งจำเป็นต้องรักษาตัวเป็น เวลานาน คราวเดียวกันไม่เกิน 120 วัน	4.00	1 03	3 80	1 02
17 11 ลาป่วยซึ่งจำเป็นต้องรักษาตัวเป็น เวลานานหลายคราวรวมกันไม่เกิน 120 วัน	3 93	1 12	3.72	1.09
17 12 ลาป่วยเพราะประสบอันตรายใน ขณะปฏิบัติราชการตามหน้าที่	4.50	0.66	4.36	0 72
17.13 ลาป่วยเพราะประสบอันตรายใน ขณะเดินทางไปกลับจากปฏิบัติ ราชการตามหน้าที่	4 52	0 62	4 37	0 71
17 14 ลากิจและลาป่วยไม่ถึง 12 ครั้ง	3.83	1 07	3.79	0 99

ตาราง 5 (ต่อ)

รายการข้อความ	ผู้บริหาร		คณาจารย์	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
17.15 ลาพักและลาป่วยถึง 12 ครั้ง แต่มีวันลาไม่เกิน 45 วัน และผู้บังคับบัญชารับรองว่าเป็นผู้ปฏิบัติงานดี เหตุที่ลาบ่อยครั้งนั้นเพราะความจำเป็น	3.89	1.08	3.82	0.99
17.16 ไม่มาทำงานสายกว่าเวลาที่ทางราชการกำหนดเนื่อง ๗	4.09	1.01	4.00	0.92
17.17 ไม่ขาดราชการเว้นแต่เหตุสุดวิสัย	4.30	0.78	4.13	0.83
18. ผู้ที่จะได้เลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีเกินกว่าหนึ่งขั้น ต้องอยู่ในหลักเกณฑ์ประการใดประการหนึ่งดังต่อไปนี้				
18.1 ปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้ผลดีเด่นจนถือเป็นตัวอย่างที่ดีได้	4.72	0.63	4.55	0.65
18.2 ปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่มีการต่อสู้เป็นกรณีพิเศษ	4.61	0.75	4.41	0.80
18.3 ปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ต้องเสี่ยงอันตรายเป็นกรณีพิเศษ	4.66	0.71	4.48	0.78

ตาราง 5 (ต่อ)

รายการข้อความ	ผู้บริหาร		คณาจารย์	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
18 4 ปฏิบัติงานเกินกว่าตำแหน่งหน้าที่ จนเกิดประโยชน์ต่อทางราชการ เป็นพิเศษและปฏิบัติงานจนตำแหน่ง หน้าที่เป็นผลดีด้วย	4 76	0 50	4 55	0 67
18 5 ปฏิบัติงานโดยมีความคิดริเริ่มงาน เรื่องใดเรื่องหนึ่งซึ่งเป็นประโยชน์ ต่อทางราชการเป็นพิเศษและทาง ราชการว่าควรยกย่องและสนับสนุน ริเริ่มนั้น	4 77	0 45	4 60	0 63
18 6 ปฏิบัติงานโดยได้ค้นคว้าสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อทางราชการเป็น พิเศษและทางราชการได้รับรองให้ ใช้การค้นคว้านั้น	4 75	0 50	4 61	0 60
18 7 ปฏิบัติงานโดยได้ประดิษฐ์สิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อทางราชการเป็น พิเศษและทางราชการได้รับรองให้ ใช้สิ่งประดิษฐ์นั้น	4 76	0 54	4 61	0 61

ตาราง 5 (ต่อ)

รายการข้อความ	ผู้บริหาร		คณาจารย์	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
18.8 ปฏิบัติงานตามหน้าที่ด้วยความ ตรงกตปรา เหน็ดเหนียวเป็นพิเศษ และงานนั้นได้ผลดียิ่ง	4 75	0 52	4 59	0.59
18 9 ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้ กระทำการกิจอย่างหนึ่งอย่างใด จนสำเร็จเป็นผลดียิ่งแก่ประเทศชาติ	4 76	0 50	4 63	0 58
19. การนับจำนวนข้าราชการที่มีตัวบุคคลประจำ อัตราเงินเดือนเพื่อนำมาคำนวณจำนวน ข้าราชการที่จะได้เลื่อนขึ้นเงินเดือนเกิน กว่าหนึ่งขั้นขึ้นนับในวันที่ 1 กรกฎาคม ของ ปีนั้น	3.71	1.29	3 55	1.03
20 การเลื่อนขึ้นเงินเดือนเกินกว่าหนึ่งขั้นของ กลุ่มข้าราชการซึ่งได้รับเงินเดือนในระดับ 1-3 เลื่อนได้ร้อยละ 15 จากจำนวน ข้าราชการที่มีตัวบุคคลประจำอัตราเงินเดือน กลุ่มนี้	3 17	1 33	3 23	1.12

ตาราง 5 (ต่อ)

รายการข้อความ	ผู้บริหาร		คณาจารย์	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
21. การเลื่อนขั้นเงินเดือนเกินกว่าหนึ่งขั้นของ กลุ่มข้าราชการซึ่งได้รับเงินเดือนในระดับ 4-5 เลื่อนได้ร้อยละ 15 จากจำนวน ข้าราชการที่มีตัวบุคคลประจำอัตรา เงินเดือนกลุ่มนี้	3 17	1 32	3 18	1 14
22 การเลื่อนขั้นเงินเดือนเกินกว่าหนึ่งขั้นของ กลุ่มข้าราชการซึ่งได้รับเงินเดือนในระดับ 6-8 เลื่อนได้ร้อยละ 15 จากจำนวน ข้าราชการ ที่มีตัวบุคคลประจำอัตรา เงินเดือนกลุ่มนี้	3 04	1 34	3.19	1 13
23. การเลื่อนขั้นเงินเดือนเกินกว่าหนึ่งขั้นของ กลุ่มข้าราชการซึ่งได้รับเงินเดือนในระดับ 9-11 เลื่อนได้ร้อยละ 15 จากจำนวน ข้าราชการที่มีตัวบุคคลประจำอัตราเงินเดือน กลุ่มนี้	2 95	1 41	3 09	1 16
24 อัตราเงินเดือนที่มีตัวบุคคลประจำอัตราแต่ ได้งดเบิกนำมานับจำนวนข้าราชการที่มีตัว บุคคลไม่ได้	3.46	1 36	3 44	1 09

ตาราง 5 (ต่อ)

รายการข้อความ	ผู้บริหาร		คณาจารย์	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
25. ข้าราชการที่ไปช่วยราชการต่างสวนราชการ นำมานับจำนวนข้าราชการที่มีตัวบุคคลไม่ได้	3 22	1.40	3 35	1 22
26. การไม่ขอเลื่อนขั้นเงินเดือนให้ผู้ใด ผู้บังคับบัญชาต้องชี้แจง เหตุผลที่ไม่ขอเลื่อนขั้น เงินเดือนให้ผู้ขึ้นทราบ	4 39	0 98	4 23	0 99
27. การขอเลื่อนขั้นเงินเดือนผู้ที่ไปช่วยราชการ ที่หน่วยงานใดเต็มเวลาให้หน่วยงานนั้นเป็น ผู้ขอ รดยให้นำชื่อผู้นั้นไปนับจำนวนที่หน่วย งานนั้น	4 26	1.04	4.02	0 96
28. หากจะพิจารณาความดีความชอบเป็นกรณี- พิเศษให้แก่ผู้ที่ไปช่วยราชการในหน่วยงาน ใดให้ชั่วคราวของหน่วยงานที่ไปช่วย ราชการนั้น	4.25	1 05	4.04	1.00
29. ผู้ที่จะได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน สองขั้นจะต้องไม่เป็นผู้ได้รับเงินเดือนสองขั้น ในระยะ 2 ปีย้อนหลัง	2 83	1 53	3 14	1 45

ตาราง 5 (ต่อ)

รายการข้อความ	ผู้บริหาร		คณาจารย์	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
30 การขอเลื่อนขั้นเงินเดือนสองขั้นให้กับผู้ที่ได้เลื่อนขั้นเงินเดือนสองขั้นในระยะเวลา 2 ปี ย้อนหลัง จะต้องเขียนคำอธิบายเหตุผลเพิ่มเติมเป็นกรณีพิเศษ	3.57	1.47	3.82	1.19
31. เศษใจว่าสองขั้นทุกกลุ่มข้าราชการของทุกหน่วยงานให้รวมไว้ที่ส่วนกลาง (คณะ สำนัก สถาบัน หรือระดับวิทยาเขตหรือระดับมหาวิทยาลัย)	3.56	1.42	3.24	1.27
32. ผู้ที่อยู่ระหว่างถูกสอบสวนว่ากระทำผิดวินัยก่อนมีคำสั่ง เลื่อนขั้นเงินเดือนหรือการเลื่อนขั้นเงินเดือนไว้ก่อน	3.97	1.14	3.76	1.07
33 ผู้ที่อยู่ระหว่างถูกฟ้องในคดีอาญาก่อนมีคำสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนหรือการเลื่อนขั้นเงินเดือนไว้ก่อน	3.98	1.04	3.76	1.08

ตาราง 5 (ต่อ)

รายการข้อความ	ผู้บริหาร		คณาจารย์	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
34. ผู้ที่ผู้บังคับบัญชาเห็นควรให้เลื่อนขึ้นเงินเดือน แต่ผู้นั้นอยู่ระหว่างถูกสอบสวนวาทะทำผิดวินัยก่อนมีคำสั่งเลื่อนขึ้นเงินเดือน หากไม่ถูกลงโทษทางวินัยเว้นแต่โทษภาคทัณฑ์ก็ให้ผู้บังคับบัญชาสั่งเลื่อนขึ้นเงินเดือนขึ้นปีนั้นได้ และให้สั่งเลื่อนขึ้นเงินเดือนย้อนหลังจกแต่ละปี ที่รอการเลื่อนขึ้นเงินเดือนไว้ให้ตามสิทธิ	3.85	1.19	3.75	1.03
35. ผู้ที่ผู้บังคับบัญชาเห็นควรให้เลื่อนขึ้นเงินเดือน แต่ผู้นั้นอยู่ระหว่างถูกฟ้องคดีอาญาก่อนมีคำสั่งเลื่อนขึ้นเงินเดือน หากไม่ถูกศาลพิพากษาให้ลงโทษหรือไม่มีผลทันมัวหมองก็ให้ผู้บังคับบัญชาสั่งเลื่อนขึ้นเงินเดือนขึ้นปีนั้นได้ และให้สั่งเลื่อนขึ้นเงินเดือนย้อนหลังจกแต่ละปีที่รอการเลื่อนขึ้นเงินเดือนไว้ให้ตามสิทธิ	3.94	1.08	3.88	0.97

ตาราง 5 (ต่อ)

รายการข้อความ	ผู้บริหาร		คณาจารย์	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
36 ผู้ที่ผู้บังคับบัญชาเห็นสมควรให้เลื่อนชั้นเงินเดือนแต่ได้ถึงแก่กรรมอันมิใช่เกิดขึ้นเนื่องจากการประพฤชั่วอย่างร้ายแรงจนมีคำสั่งเลื่อนชั้นเงินเดือน ผู้บังคับบัญชาจะสั่งเลื่อนชั้นเงินเดือนให้ผู้นั้นย้อนหลังไปถึงวันที่ 1 ตุลาคม ของปีที่มีสิทธิจะได้เลื่อนนั้นก็ได้	4 32	0 70	3 98	0 92
37 ผู้ที่ผู้บังคับบัญชาเห็นควรให้เลื่อนชั้นเงินเดือนแต่ต้องไปรับราชการทหารตามกฎหมายว่าด้วยการรับราชการทหารจนมีคำสั่งเลื่อนชั้นเงินเดือน ผู้บังคับบัญชาจะสั่งเลื่อนชั้นเงินเดือนให้ผู้นั้นย้อนหลังไปถึงวันที่ 1 ตุลาคม ของปีที่มีสิทธิจะได้เลื่อนนั้นก็ได้	4 27	0 85	3 96	0 87
38 ผู้ที่ผู้บังคับบัญชาเห็นควรให้เลื่อนชั้นเงินเดือนแต่ต้องออกจากราชการไปเพราะเจ็บป่วยซึ่งแพทย์ที่ทางราชการรับรองได้ตรวจแล้วเห็นว่า ไม่สามารถรับราชการต่อไปได้อีกก่อนมีคำสั่งเลื่อนชั้นเงินเดือน ผู้บังคับบัญชาจะสั่งเลื่อนชั้นเงินเดือนให้ผู้นั้นย้อนหลังไปถึงวันที่ 1 ตุลาคม ของปีที่มีสิทธิจะได้เลื่อนนั้นก็ได้	4 20	0 75	3 98	0 87

ตาราง 5 (ต่อ)

รายการข้อความ	ผู้บริหาร		คณาจารย์	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
39 ผู้ที่ผู้บังคับบัญชาเห็นควรให้เลื่อนขั้นเงินเดือน แต่ต้องพ้นจากราชการไปเพราะเกษียณอายุ ผู้บังคับบัญชาจะสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนเพื่อประโยชน์งานการคำนวณบำเหน็จบำนาญให้ในวันสิ้นปีงบประมาณก่อนที่จะพ้นจากราชการก็ได้	4.07	0.98	3.83	0.98
40. การเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย ที่ไม่เป็นไปตามกฎ ก.พ. ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2519) แต่ผู้บังคับบัญชาเห็นควรเลื่อนขั้นเงินเดือนให้แก่ผู้นั้นโดยมีเหตุผลเป็นกรณีพิเศษก็ให้เสนอ ก.ม. เพื่อพิจารณาอนุมัติให้เป็นกรณีพิเศษเฉพาะราย	4.08	1.01	3.86	0.94
คะแนนเฉลี่ยรวม	3.87	0.40	3.74	0.41

ตาราง 5 เมื่อพิจารณาทัศนะของผู้บริหารและคณาจารย์เป็นรายข้อพบว่าผู้บริหารและคณาจารย์เห็นด้วยอย่างยิ่งกับหลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนดังต่อไปนี้

1 ผู้ที่จะได้เลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี ในรอบปีที่แล้วมาต้องปฏิบัติงานตามหน้าที่ด้วยความสามารถและด้วยความสามารถจนเกิดผลดีหรือความก้าวหน้าทางราชการ

2 ผู้ที่จะได้เลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี เกินกว่าหนึ่งขั้นจะต้องอยู่ในหลักเกณฑ์ประการใดประการหนึ่งดังต่อไปนี้

2 1 ปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้ผลดีเด่นจนถือเป็นตัวอย่างที่ดีได้

2.2 ปฏิบัติงานเกินกว่าตำแหน่งหน้าที่จนเกิดประโยชน์ต่อทางราชการเป็นพิเศษและปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่เป็นผลดีด้วย

2 3 ปฏิบัติงานโดยมีความคิดริเริ่มในเรื่องใดเรื่องหนึ่งซึ่งเป็นประโยชน์ต่อทางราชการเป็นพิเศษและทางราชการได้ดำเนินการตามความคิดริเริ่มนั้น

2 4 ปฏิบัติงานโดยได้ค้นคว้าสิ่งใดสิ่งหนึ่งซึ่งเป็นประโยชน์ต่อทางราชการเป็นพิเศษและทางราชการได้รับรองให้ใช้การค้นคว้านั้น

2 5 ปฏิบัติงานโดยได้ประดิษฐ์สิ่งใดสิ่งหนึ่งซึ่งเป็นประโยชน์ต่อทางราชการเป็นพิเศษและทางราชการได้ดำเนินการรับรองให้ใช้สิ่งประดิษฐ์นั้น

2 6 ปฏิบัติงานตามหน้าที่ด้วยความตรงใจ รับผิดชอบเป็นพิเศษและงานนั้นได้ผลดียิ่ง

2 7 ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้กระทำกิจการอย่างหนึ่งอย่างใดจนสำเร็จเป็นผลดียิ่งแก่ประเทศชาติ

หลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนที่คณะกรรมการเห็นด้วยแต่ผู้บริหารเห็นด้วยอย่างยิ่งมีดังต่อไปนี้

1 ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานนอกเหนือหน้าที่หรืองานพิเศษอื่นใดให้นำผลงานของผู้นั้นมาประกอบการพิจารณาความดีความชอบด้วย

2 ผู้ที่จะได้เลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีในรอบปีที่แล้วมาต้องอยู่ในหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้

2.1 ลาป่วยเพราะประสบอันตรายในขณะที่ปฏิบัติราชการตามหน้าที่

2.2 ลาป่วยเพราะประสบอันตรายในขณะที่เดินทางไปกลับจากกั้ว

ปฏิบัติราชการตามหน้าที่

3 ผู้ที่จะได้เลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีเกินกว่าหนึ่งขั้นต้องอยู่ในหลักเกณฑ์

ประการใดประการหนึ่งดังต่อไปนี้

3.1 ปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่มีการต่อสู้เป็นกรณีพิเศษ

3.2 ปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ต้อง เสี่ยงอันตรายเป็นกรณีพิเศษ

นอกจากนั้นยังพบว่า ผู้บริหารและคณาจารย์ไม่เห็นด้วยกับหลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนคณาจารย์ดังต่อไปนี้

1 ผู้ที่ดำรงตำแหน่งอาจารย์ได้รับเงินเดือนขั้นสูงสุดของ เงินเดือนใน
ระดับ 7 จะเลื่อนขั้นเงินเดือนไม่ได้

2. ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ได้รับเงินเดือนขั้นสูงสุดของ
เงินเดือนในระดับ 8 จะเลื่อนขั้นเงินเดือนไม่ได้

3. ผู้ที่ดำรงตำแหน่งรองศาสตราจารย์ได้รับเงินเดือนขั้นสูงสุดของ เงิน-
เดือนในระดับ 9 จะเลื่อนขั้นเงินเดือนไม่ได้

2.3 วิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนตามทัศนะของ
ผู้บริหารและคณาจารย์ โดยพิจารณาเป็นรายข้อ ดังตาราง 6

ตาราง 6 คะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานรายข้อของทัศนะของผู้บริหาร
และคณาจารย์ที่มีต่อวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือน

รายการข้อความ	ผู้บริหาร		คณาจารย์	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
1. การพิจารณาความดีความชอบควรมีวิธีการ ประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งด้านปริมาณ และคุณภาพ	4.69	0.55	4.47	0.67
2. กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินให้ครอบคลุม การปฏิบัติงานทั้งหมด	4.65	0.58	4.46	0.68
3. ผู้ประเมินระดับต้นคือหัวหน้าภาควิชา หรือหัวหน้างานที่ใกล้ชิดผู้ถูกประเมินมาก ที่สุด แล้วเสนอผู้บริหารที่อยู่ในระดับสูงขึ้น ไป เป็นผู้ประเมินขั้นสุดท้าย	4.31	1.00	4.30	0.85
4. ผู้ประเมินระดับต้นคือคณาจารย์ในภาค วิชาหรือในหน่วยงาน แล้วเสนอผลการ ประเมินตรงไปยังหัวหน้าภาควิชาหรือ หัวหน้าหน่วยงาน แล้วหัวหน้าภาควิชาหรือ หัวหน้าหน่วยงานพิจารณาเสนอต่อไปยังผู้ บริหารที่อยู่ในระดับสูงขึ้นไป เป็นผู้ประเมิน ขั้นสุดท้าย	3.75	1.27	3.85	1.10

ตาราง 6 (ต่อ)

รายการข้อความ	ผู้บริหาร		คณาจารย์	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
5 ผู้บริหารจัดการประชุมผู้ที่เกี่ยวข้องในการ พิจารณาความดีความชอบเพื่อตัดสินขั้นสุดท้าย	4.27	1.03	4.17	0.95
6 ผลการประเมินในระดับต้นเป็นข้อมูลที่จะ นำมาพิจารณาร่วมกับการประเมินของผู้ บริหารระดับสูงขึ้นไป	4.44	0.77	4.29	0.80
7 การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อนำไป พิจารณาความดีความชอบควรทำต่อเนื่อง กันตลอดปี อย่างน้อยภาคเรียนละหนึ่งครั้ง	4.13	1.02	4.22	0.81
8 การพิจารณาความดีความชอบถือเป็นความลับ	2.83	1.48	2.88	1.44
9. การให้ความดีความชอบเกินกว่าหนึ่งขั้น ข้าราชการกลุ่มใดให้เรียงลำดับจากรายชื่อ ที่ได้จัดไว้แล้วตามผลการประเมิน	4.17	1.08	3.98	1.02
คะแนนเฉลี่ยรวม	4.14	0.52	4.07	0.52

ตาราง 6 เมื่อพิจารณาทัศนะของผู้บริหารและคณาจารย์เป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารเห็นด้วยอย่างยิ่งกับวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือน ดังต่อไปนี้

1 การพิจารณาความดีความชอบควรมีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ

2 กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินให้ครอบคลุมการปฏิบัติงานทั้งหมด
ส่วนข้ออื่น ๆ ผู้บริหารเห็นด้วย และพบว่าคณาจารย์เห็นด้วยกับวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนทุกข้อ ยกเว้นข้อ 8 การพิจารณาความดีความชอบถือเป็นความลับทั้งผู้บริหารและคณาจารย์ไม่แน่ใจกับวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือน

3 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างทัศนะของผู้บริหารและคณาจารย์ที่มีต่อหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือน
ดังตาราง 7-15

ตาราง 7 การเปรียบเทียบทัศนะของผู้บริหารและคณาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่มีต่อหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือน

ทัศนะของผู้บริหารและคณาจารย์ ที่มีต่อการพิจารณาความดีความชอบ	N	$\bar{X}$	S	t
<u>ด้านหลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบ</u>				
<u>ในการเลื่อนขั้นเงินเดือน</u>				
ผู้บริหาร	96	3.87	0.40	2.59*
คณาจารย์	303	3.74	0.41	

ตาราง 7 (ต่อ)

ทัศนะของผู้บริหารและคณาจารย์ ที่มีต่อการพิจารณาความดีความชอบ	N	$\bar{X}$	S	t
<u>ด้านวิธีการพิจารณาความดีความชอบ</u>				
<u>ในการเลื่อนขั้นเงินเดือน</u>				
ผู้บริหาร	96	4 14	0 52	1 10
คณาจารย์	303	4 07	0 52	

ตาราง 7 แสดงว่า ผู้บริหารและคณาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีทัศนะต่อหลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนทัศนะต่อวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนของทั้งสองกลุ่ม แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 8 การเปรียบเทียบทัศนะของผู้บริหารและคณาจารย์วิทยาเขตประสาธน์มิตร
ที่มีต่อหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือน

ทัศนะของผู้บริหารและคณาจารย์ ที่มีต่อการพิจารณาความดีความชอบ	N	$\bar{X}$	S	t
<u>ด้านหลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบ</u>				
<u>ในการเลื่อนขั้นเงินเดือน</u>				
ผู้บริหาร	15	3.66	0.45	-0.47
คณาจารย์	114	3.71	0.42	
<u>ด้านวิธีการพิจารณาความดีความชอบ</u>				
<u>ในการเลื่อนขั้นเงินเดือน</u>				
ผู้บริหาร	15	3.96	0.53	-0.07
คณาจารย์	114	3.97	0.53	

ตาราง 8 แสดงว่า ผู้บริหารและคณาจารย์วิทยาเขตประสาธน์มิตร มี
ทัศนะต่อหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือน
แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 9 การเปรียบเทียบทัศนะของผู้บริหารและคณาจารย์วิทยาเขตบางเขน
ที่มีต่อหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือน

ทัศนะของผู้บริหารและคณาจารย์ ที่มีต่อการพิจารณาความดีความชอบ	N	$\bar{X}$	S	t
<u>ด้านหลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบ</u>				
<u>ในการเลื่อนขั้นเงินเดือน</u>				
ผู้บริหาร	10	3.98	0.36	2.03
คณาจารย์	25	3.67	0.43	
<u>ด้านวิธีการพิจารณาความดีความชอบ</u>				
<u>ในการเลื่อนขั้นเงินเดือน</u>				
ผู้บริหาร	10	3.90	0.50	-0.96
คณาจารย์	25	4.09	0.55	

ตาราง 9 แสดงว่า ผู้บริหารและคณาจารย์วิทยาเขตบางเขน มีทัศนะ
ต่อหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนแตกต่าง
กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 10 การเปรียบเทียบทัศนะของผู้บริหารและคณาจารย์วิทยาเขตปทุมวัน
ที่มีต่อหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือน

ทัศนะของผู้บริหารและคณาจารย์ ที่มีต่อการพิจารณาความดีความชอบ	N	$\bar{X}$	S	t
<u>ด้านหลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบ</u>				
<u>ในการเลื่อนขั้นเงินเดือน</u>				
ผู้บริหาร	10	3.86	0.22	0.55
คณาจารย์	16	3.79	0.38	
<u>ด้านวิธีการพิจารณาความดีความชอบ</u>				
<u>ในการเลื่อนขั้นเงินเดือน</u>				
ผู้บริหาร	10	4.11	0.38	-0.30
คณาจารย์	16	4.17	0.59	

ตาราง 10 แสดงว่า ผู้บริหารและคณาจารย์วิทยาเขตปทุมวัน มีทัศนะ
ต่อหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนแตกต่าง
กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 11 การเปรียบเทียบทัศนะของผู้บริหารและคณาจารย์วิทยาเขตพลศึกษา
ที่มีต่อหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือน

ทัศนะของผู้บริหารและคณาจารย์ ที่มีต่อการพิจารณาความดีความชอบ	N	$\bar{X}$	S	t
<u>ด้านหลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบ</u>				
<u>ในการเลื่อนขั้นเงินเดือน</u>				
ผู้บริหาร	10	4.01	0.37	1.12
คณาจารย์	25	3.86	0.36	
<u>ด้านวิธีการพิจารณาความดีความชอบ</u>				
<u>ในการเลื่อนขั้นเงินเดือน</u>				
ผู้บริหาร	10	4.43	0.40	0.73
คณาจารย์	25	4.28	0.61	

ตาราง 11 แสดงว่า ผู้บริหารและคณาจารย์วิทยาเขตพลศึกษามีทัศนะต่อ
หลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนแตกต่างกัน
อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 12 การเปรียบเทียบทัศนะของผู้บริหารและคณาจารย์วิทยาเขตบางแสน
ที่มีต่อหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือน

ทัศนะของผู้บริหารและคณาจารย์ ที่มีต่อการพิจารณาความดีความชอบ	N	$\bar{X}$	S	t
<u>ด้านหลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบ</u>				
<u>ในการเลื่อนขั้นเงินเดือน</u>				
ผู้บริหาร	16	3.78	0.31	1.10
คณาจารย์	44	3.65	0.42	
<u>ด้านวิธีการพิจารณาความดีความชอบ</u>				
<u>ในการเลื่อนขั้นเงินเดือน</u>				
ผู้บริหาร	16	4.17	0.77	0.48
คณาจารย์	44	4.07	0.49	

ตาราง 12 แสดงว่า ผู้บริหารและคณาจารย์วิทยาเขตบางแสน มีทัศนะ
ต่อหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนแตกต่าง
กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 13 การเปรียบเทียบทัศนะของผู้บริหารและคณาจารย์วิทยาเขตพิษณุโลก
ที่มีต่อหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือน

ทัศนะของผู้บริหารและคณาจารย์ ที่มีต่อการพิจารณาความดีความชอบ	N	$\bar{X}$	S	t
<u>ด้านหลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบ</u>				
<u>ในการเลื่อนขั้นเงินเดือน</u>				
ผู้บริหาร	11	3.85	0.39	0.61
คณาจารย์	27	3.76	0.46	
<u>ด้านวิธีการพิจารณาความดีความชอบ</u>				
<u>ในการเลื่อนขั้นเงินเดือน</u>				
ผู้บริหาร	11	4.24	0.44	1.50
คณาจารย์	27	4.02	0.41	

ตาราง 13 แสดงว่า ผู้บริหารและคณาจารย์วิทยาเขตพิษณุโลก มีทัศนะ
ต่อหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนแตกต่าง
กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 14 การเปรียบเทียบทัศนะของผู้บริหารและคณาจารย์วิทยาเขตมหาสารคาม
ที่มีต่อหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือน

ทัศนะของผู้บริหารและคณาจารย์ ที่มีต่อการพิจารณาความดีความชอบ	N	$\bar{X}$	S	t
<u>ด้านหลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบ</u>				
<u> ในการเลื่อนขั้นเงินเดือน</u>				
ผู้บริหาร	12	3.96	0.51	0.18
คณาจารย์	26	3.94	0.36	
<u>ด้านวิธีการพิจารณาความดีความชอบ</u>				
<u> ในการเลื่อนขั้นเงินเดือน</u>				
ผู้บริหาร	12	4.29	0.27	0.52
คณาจารย์	26	4.22	0.42	

ตาราง 14 แสดงว่า ผู้บริหารและคณาจารย์วิทยาเขตมหาสารคาม มี
ทัศนะต่อหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือน
แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 15 การเปรียบเทียบทัศนะของผู้บริหารและคณาจารย์วิทยาเขตสงขลา
ที่มีต่อหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือน

ทัศนะของผู้บริหารและคณาจารย์ ที่มีต่อการพิจารณาความดีความชอบ	N	$\bar{X}$	S	t
<u>ด้านหลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบ</u>				
<u>ในการเลื่อนขั้นเงินเดือน</u>				
ผู้บริหาร	12	3.97	0.48	1.39
คณาจารย์	26	3.76	0.39	
<u>ด้านวิธีการพิจารณาความดีความชอบ</u>				
<u>ในการเลื่อนขั้นเงินเดือน</u>				
ผู้บริหาร	12	4.04	0.44	-0.45
คณาจารย์	26	4.11	0.49	

ตาราง 15 แสดงว่า ผู้บริหารและคณาจารย์วิทยาเขตสงขลา มีทัศนะต่อหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

4. เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างทักษะของผู้บริหารของแต่ละ
วิทยาเขต ที่มีต่อหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้น
เงินเดือน ดังตาราง 16-17

ตาราง 16 การเปรียบเทียบทักษะของผู้บริหารที่อยู่ในวิทยาเขตต่างกัน ที่มีต่อ
หลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
ระหว่างกลุ่ม	7	1.35	0.19	1.23
ภายในกลุ่ม	88	13.83	0.16	
รวม	95	15.18		

ตาราง 16 แสดงว่า ผู้บริหารที่อยู่ในวิทยาเขตต่างกันมีทักษะต่อหลักเกณฑ์
การพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ
ทางสถิติ

ตาราง 17 การเปรียบเทียบทัศนะของผู้บริหารที่อยู่มหาวิทยาลัยแตกต่างกัน ที่มีต่อ
วิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
ระหว่างกลุ่ม	7	2.43	0.35	1.34
ภายในกลุ่ม	88	22.77	0.26	
รวม	95	25.20		

ตาราง 17 แสดงว่า ผู้บริหารที่อยู่มหาวิทยาลัยแตกต่างกันมีทัศนะต่อวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

5. เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างทัศนะของคณาจารย์ของแต่ละมหาวิทยาลัย ที่มีต่อหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือน ดังตาราง 18-19

ตาราง 18 การเปรียบเทียบทัศนะของคณาจารย์ที่อยู่ ณ วิทยาเขตต่างกัน ที่มีต่อ
หลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
ระหว่างกลุ่ม	7	2.00	0.29	1.71
ภายในกลุ่ม	295	49.47	0.17	
รวม	302	51.47		

ตาราง 18 แสดงว่า คณาจารย์ที่อยู่ ณ วิทยาเขตต่างกันมีทัศนะต่อ
หลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนแตกต่างกันอย่าง
มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 19 การเปรียบเทียบทัศนะของคณาจารย์ที่อยู่ในวิทยาเขตต่างกัน ที่มีต่อ
วิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
ระหว่างกลุ่ม	7	3.04	0.43	1.64
ภายในกลุ่ม	295	77.86	0.26	
รวม	302	80.90		

ตาราง 19 แสดงว่า คณาจารย์ที่อยู่ในวิทยาเขตต่างกันมีทัศนะต่อวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

6 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างทักษะของคณาจารย์ที่มีระดับเงินเดือนต่างกัน ต่อหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือน ดังตาราง 20-21

ตาราง 20 การเปรียบเทียบทักษะของคณาจารย์ที่มีระดับเงินเดือนต่างกัน ที่มีต่อหลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
ระหว่างกลุ่ม	2	0.67	0.33	1.97
ภายในกลุ่ม	300	50.80	0.17	
รวม	302	51.47		

ตาราง 20 แสดงว่า คณาจารย์ที่มีระดับเงินเดือน ระดับ 3-5 ระดับ 6-8 และระดับ 9-11 มีทักษะต่อหลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 21 การเปรียบเทียบทัศนะของคณาจารย์ที่มีระดับเงินเดือนต่างกัน ที่มีต่อ
วิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
ระหว่างกลุ่ม	2	0.01	0.01	0.03
ภายในกลุ่ม	300	80.89	0.27	
รวม	302	80.90		

ตาราง 21 แสดงว่า คณาจารย์ที่มีระดับเงินเดือน ระดับ 3-5 ระดับ 6-8 และระดับ 9-11 มีทัศนะต่อวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

7 สรุปข้อเสนอแนะของผู้บริหารและคณาจารย์เกี่ยวกับการปรับปรุงแก้ไขหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือน

จากแบบสอบถามปลายเปิดผู้บริหารและคณาจารย์ จำนวน 194 คน คิดเป็นร้อยละ 48.62 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด ได้ให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือน เฉพาะข้อเสนอแนะที่ผู้บริหารและคณาจารย์เสนอตั้งแต่ 10 คนขึ้นไป ดังตาราง 22

ตาราง 22 ข้อเสนอแนะของผู้บริหารและคณาจารย์เกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการ
พิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือน

ข้อเสนอแนะ	ความถี่
<u>หลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือน</u>	
1 ควรมีการสร้างเกณฑ์ที่เหมาะสมชัดเจนและมีลักษณะความเป็นปรนัยสูง สำหรับใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณาจารย์ร่วมกันทุกวิทยาเขต โดยครอบคลุมภาระงานและจุดมุ่งหมายของมหาวิทยาลัย และประกาศให้ทราบทั่วกัน เกณฑ์ดังกล่าวควรเน้นทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ สามารถอธิบายได้ชัดเจน เป็นที่ยอมรับของผู้บริหารและคณาจารย์ทุกฝ่าย	29
2 เกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนควรยึดถือแนวทางของ กฎ ก พ แล้วกำหนดหลักเกณฑ์ที่ใช้ปฏิบัติให้เหมือนกันเพื่อให้เกิดความเที่ยงธรรมมากที่สุด	16
3 เกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ครอบคลุมทั้งงานสอน วิจัย บริการทางวิชาการแก่สังคม ทะนุบำรุงส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม โดยให้ความสำคัญของแต่ละงานในอัตราส่วนที่เหมาะสม รายละเอียดแต่ละงานควรจะสามารถสังเกตพฤติกรรมได้	14
4 ไม่ควรคำนวณจำนวนข้าราชการที่จะได้เลื่อนขั้นเงินเดือนเกินกว่าหนึ่งขั้นเป็นร้อยละ 15 จากจำนวนข้าราชการที่มีตัวบุคคลประจำอัตราเงินเดือนตามกลุ่มข้าราชการ ระดับ 1-3 ระดับ 4-5 ระดับ 6-8 และระดับ 9-11 เพราะก่อให้เกิดระบบหมุนเวียน ไม่ได้พิจารณา	

ตาราง 22 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะ	ความถี่
จากคุณภาพและปริมาณงานอย่างแท้จริง บางครั้งบุคคลในกลุ่มหนึ่งอาจไม่มีผลงานควรได้เลื่อนขั้นเงินเดือนสองขั้น แต่อีกกลุ่มหนึ่งมีบุคคลที่สมควรได้สองขั้นมากกว่าโควต้า หรือบางกลุ่มมีโควต้าไม่ถึง 1 คน แต่มีบุคคลสมควรให้สองขั้นทำให้เสียโอกาส จึงควรแบ่งโควต้าไปตามหน่วยงานตามความเหมาะสมแก่ภาระงานที่สมควรจะได้รับการพิจารณา	14
5 หลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานควรพิจารณาถึงคุณภาพมากกว่าปริมาณ เพราะการให้ปริมาณขึ้นอยู่กับระบบพรรคพวกและ spoiled system	10
<u>วิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือน</u>	
1 การพิจารณาความดีความชอบเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือน ควรดำเนินการอย่างเปิดเผย	31
2 ควรให้แต่ละหน่วยงานพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนเอง และคณาจารย์ทุกคนควรมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง โดยให้คิดเป็นน้ำหนักคะแนน	13
<u>ข้อเสนอแนะอื่น ๆ</u>	
1 ควรยกเลิกระบบการเลื่อนขั้นเงินเดือนสองขั้น เพราะระบบนี้ก่อให้เกิดความแตกแยกและความขัดแย้งภายในหน่วยงาน จนกรณียกเลิกระบบการเลื่อนขั้นเงินเดือนสองขั้น ถ้าเกรงว่าจะไม่มีผู้ใดมาปฏิบัติงานบริหาร ก็อาจจะแก้ปัญหาโดยจ่ายเป็นค่า	

ตาราง 22 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะ	ความถี่
ตอบแทนให้ตามตำแหน่งระดับต่าง ๆ แทนการเลื่อนขั้นเงินเดือน สองชั้น	10

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

- 1 ศึกษาทัศนะของผู้บริหารและคณาจารย์ที่มีต่อหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนคณาจารย์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- 2 เปรียบเทียบทัศนะของผู้บริหารและคณาจารย์ที่มีต่อหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนคณาจารย์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยส่วนรวมและของแต่ละวิทยาเขต
- 3 เปรียบเทียบทัศนะของผู้บริหารของแต่ละวิทยาเขตที่มีต่อหลักเกณฑ์ และวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนคณาจารย์
- 4 เปรียบเทียบทัศนะของคณาจารย์ของแต่ละวิทยาเขตที่มีต่อหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนคณาจารย์
- 5 เปรียบเทียบทัศนะของคณาจารย์ที่มีระดับเงินเดือนต่างกัน ต่อหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนคณาจารย์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ทำการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารและคณาจารย์สังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ทั้ง 8 วิทยาเขต จำนวน 427 คน แบ่งเป็นผู้บริหาร จำนวน 97 คน คณาจารย์ จำนวน 330 คน โดยให้ทั้งผู้บริหารและคณาจารย์ทั้งสองกลุ่มตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับทัศนะที่มีต่อหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนคณาจารย์ จำนวน 49 ข้อ มีค่า

ความเชื่อมั่นซึ่งหาโดยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา (alpha-coefficient) เท่ากับ 0.93 ปรากฏว่า ได้รับแบบสอบถามคืนจากกลุ่มตัวอย่าง 399 ฉบับ จากจำนวน ทั้งหมด 427 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 93.44

การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้บริหารและคณาจารย์นำมาวิเคราะห์ 2 ลักษณะ คือ คำนวณค่าสถิติเพื่อทดสอบสมมติฐานโดยใช้ t-test , F-test และการรวบรวมความคิดเห็นจากแบบสอบถามปลายเปิดสำหรับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ หลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนคณาจารย์

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ผู้บริหารและคณาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เห็นด้วยกับ หลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนคณาจารย์
2. หลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือน คณาจารย์ตามทัศนะของผู้บริหารและคณาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดย ส่วนรวมทั้ง 8 วิทยาเขต แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้ บริหารเห็นด้วยกับหลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือน สูงกว่าคณาจารย์ แต่ทัศนะเกี่ยวกับวิธีการพิจารณาความดีความชอบของทั้งสองกลุ่ม แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ สำหรับหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดี ความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนคณาจารย์ตามทัศนะของผู้บริหารและคณาจารย์ ของแต่ละวิทยาเขต แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3. ทัศนะที่มีต่อหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อน ขั้นเงินเดือนคณาจารย์เมื่อเปรียบเทียบระหว่างผู้บริหารของแต่ละวิทยาเขต ระหว่าง คณาจารย์ของแต่ละวิทยาเขต และระหว่างคณาจารย์ที่มีระดับเงินเดือนต่างกันปรากฏ

ว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

อภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนคณาจารย์ตามทัศนะของผู้บริหารและคณาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ปรากฏว่ามีประเด็นที่สำคัญควรแก่การนำมาอภิปรายผลดังต่อไปนี้

1 ผู้บริหารและคณาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เห็นด้วยกับหลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนคณาจารย์ สาเหตุที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้ออกกฎ ก.พ. ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2519) ซึ่งออกตามความในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือนไว้เป็นเกณฑ์กลางให้ทุกกระทรวงทบวงกรมยึดถือเป็นหลักปฏิบัติในการพิจารณาความดีความชอบของข้าราชการพลเรือน และหลักเกณฑ์การเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประจำปีงบประมาณ 2530 ซึ่งมหาวิทยาลัยได้ยึดถือเป็นหลักปฏิบัติในการพิจารณาความดีความชอบของคณาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ นั้นเป็นหลักเกณฑ์ที่ได้รับการทบทวนปรับปรุงให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ แต่เมื่อพิจารณาในรายละเอียดแล้วปรากฏว่าทั้งผู้บริหารและคณาจารย์ไม่เห็นด้วยกับการกำหนดระดับเงินเดือนขั้นสูงสุดของตำแหน่งอาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ และรองศาสตราจารย์ เป็นขั้นสูงสุดของเงินเดือนระดับ 7 ระดับ 8 และระดับ 9 ตามลำดับ สาเหตุที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากการที่คณาจารย์ซึ่งได้รับเงินเดือนถึงขั้นสูงสุดของตำแหน่งที่ดำรงอยู่แล้ว แต่ยังต้องปฏิบัติงานต่อไปโดยไม่มีสิทธิ์ได้รับการพิจารณาความดีความชอบให้เลื่อนขั้นเงินเดือน ย่อมทำให้คณาจารย์มีความรู้สึกอึดอัดขัดข้องและกำลังพิจารณาการปฏิบัติงาน ซึ่งความคิดเห็นนี้อาจเกิดจากคณาจารย์ดังกล่าวไม่ได้รับการชี้แจงให้เข้าใจ

เกี่ยวกับความก้าวหน้าของตำแหน่งทางวิชาการเท่าที่ควร เนื่องจากมหาวิทยาลัยเป็นสถาบันทางวิชาการ ซึ่งมีหน้าที่สอน วิจัย บริการทางวิชาการและทะนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ ดังนั้นคณาจารย์ของมหาวิทยาลัย ก็ควรจะมีการแสวงหาความรู้คิดค้นในศาสตร์และสาขาวิชาต่าง ๆ ตลอดจนเผยแพร่ความรู้ทางวิชาการในรูปผลงานทางวิชาการ ได้แก่ งานวิจัย ตำรา บทความทางวิชาการและผลงานทางวิชาการในลักษณะอื่น ซึ่งคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย (ก.ม.) ได้กำหนดให้เอาผลงานทางวิชาการของคณาจารย์มหาวิทยาลัยมาประกอบการประเมินผลงานเพื่อเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการเป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ (หนังสือมหาวิทยาลัย ที่ ทม 0202/ว 2 ลงวันที่ 29 มีนาคม 2526) เมื่อคณาจารย์มีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง ความรู้ความสามารถ และผลงานทางวิชาการตามมาตรฐานที่กำหนดก็สามารถที่จะเลื่อนระดับเงินเดือนสูงขึ้นได้จนถึงระดับ 11 ทุกคน หรือถึงแม้ว่าคณาจารย์ไม่มีผลงานทางวิชาการตามมาตรฐานที่กำหนด ไม่ได้รับการพิจารณาให้เลื่อนตำแหน่งทางวิชาการสูงขึ้นแต่ยังต้องปฏิบัติงานต่อไปโดยไม่สิทธิได้รับการพิจารณาความดีความชอบให้เลื่อนขั้นเงินเดือน แต่คณาจารย์ก็จะได้รับบำนาญสูงขึ้นเมื่อเกษียณอายุ

ส่วนในด้านวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือน คณาจารย์นั้นผู้บริหารเห็นด้วยอย่างยิ่งกับวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ การกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินให้ครอบคลุมการปฏิบัติงานทั้งหมดซึ่งตรงกับความคิดเห็นของ คูนท์ซ์ (Koontz 1971 12-15) ได้กล่าวไว้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานควรที่จะประเมินได้อย่างถูกต้อง ตรงกับความมุ่งหมายและครอบคลุมตามขอบข่ายของงานที่ปฏิบัติ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ ส่วนรายละเอียดอื่น ๆ ผู้บริหารและคณาจารย์เห็นด้วย ยกเว้นการพิจารณาความดีความชอบถือเป็นความลับ ทั้งผู้บริหารและคณาจารย์มี

ทัศนะตรงกันคือไม่แน่ใจในวิธีการดังกล่าว ซึ่งตามระเบียบของทางราชการแล้วการพิจารณาความดีความชอบจะดำเนินการเป็นความลับ จะเปิดเผยได้ก็ต่อเมื่อผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนได้สั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนไปแล้ว แต่ คูนซ์ (Koontz, 1971 : 15) และ อุทุมพร ทองอุไทย (อุทุมพร ทองอุไทย 2523 : 15) มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของคณาจารย์เพื่อนำมาพิจารณาความดีความชอบต้องดำเนินการอย่างเปิดเผยและดำเนินการประเมินคณาจารย์ทุกคนทุกภาคการศึกษา โดยมีวิธีการประเมินอย่างเป็นระบบ เป็นปรนัยและเชื่อถือได้ ซึ่งผลการประเมินต้องไม่ปกปิดเป็นความลับ วิจิตร วรุตบางกูร (วิจิตร วรุตบางกูร 2525 : 212) ได้ให้แนวคิดเพิ่มเติมว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้ฝ่ายบริหารมีหลักฐานที่สามารถชี้แจงได้ในกรณีที่มีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารบุคคล หรือการร้องเรียนต่าง ๆ

2 ทัศนะของผู้บริหารและคณาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยสำรวจรวมทั้ง 8 วิทยาเขต ที่มีต่อหลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนคณาจารย์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้บริหารเห็นด้วยกับหลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนสูงกว่าคณาจารย์ สาเหตุที่เป็นเช่นนี้ อาจเนื่องมาจากผู้บริหารในฐานะผู้พิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานของคณาจารย์เพื่อให้ได้มาซึ่งผลของการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนคณาจารย์เป็นผู้ที่นำหลักเกณฑ์ไปปฏิบัติโดยตรง ย่อมจะมีความเข้าใจในหลักเกณฑ์ดังกล่าวดีกว่าคณาจารย์ผู้ถูกประเมิน จึงส่งผลให้ผู้บริหารและคณาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยสำรวจรวมทั้ง 8 วิทยาเขต มีทัศนะต่อหลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนคณาจารย์แตกต่างกัน แต่ทัศนะของผู้บริหารและคณาจารย์ของแต่ละวิทยาเขตที่มีต่อหลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนคณาจารย์แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในแต่ละวิทยาเขตมีผู้บริหารและคณาจารย์ปฏิบัติ

งานร่วมกันเป็นกลุ่มเล็กจึงทำให้มีโอกาสดูชี้แจงเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนคณาจารย์ได้ดี ทั้งที่เป็นลักษณะชี้แจงแบบมีรูปแบบและไม่มีรูปแบบ จึงทำให้ความเข้าใจของผู้บริหารและคณาจารย์ของแต่ละวิทยาเขตเป็นไปในแนวเดียวกัน

สำหรับทัศนะของผู้บริหารและคณาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยส่วนรวมทั้ง 8 วิทยาเขต และของแต่ละวิทยาเขตที่มีต่อวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนคณาจารย์แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนคณาจารย์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ทั้ง 8 วิทยาเขต ผู้บริหารได้มีการกระจายอำนาจในการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณาจารย์เพื่อให้ได้มาซึ่งผลของการพิจารณาความดีความชอบแก่ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น ซึ่งได้แก่ หัวหน้าภาควิชาด้วย บางหน่วยงานได้มีการกระจายอำนาจการพิจารณาไปถึงคณาจารย์ทุกคนในหน่วยงานให้มีสิทธิ์เสนอชื่อบุคคลที่สมควรจะได้เลื่อนขั้นเงินเดือนสองขั้นด้วย ทำให้วิธีการพิจารณาความดีความชอบเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนนี้เอื้อต่อระบบคุณธรรม จึงอาจเป็นสาเหตุให้วิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนคณาจารย์เป็นไปตามความคาดหวังของกลุ่มบุคคลทั้งสองฝ่าย

3 ทัศนะของผู้บริหารของแต่ละวิทยาเขตที่มีต่อหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนคณาจารย์แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ สาเหตุที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากก่อนที่จะมีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนคณาจารย์ประจำปีนั้น ในระดับมหาวิทยาลัยและในระดับวิทยาเขตจะมีการประชุมชี้แจงแนวปฏิบัติเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนคณาจารย์ที่มหาวิทยาลัยยึดถือเป็นหลักปฏิบัติให้ผู้บริหารมีความเข้าใจตรงกันก่อนเสมอ ซึ่งอาจเป็นสาเหตุที่ส่งผลให้ผู้บริหารของแต่ละวิทยาเขตมีทัศนะต่อหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดี

ความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนคณาจารย์ไม่แตกต่างกัน

4 ทักษะของคณาจารย์ของแต่ละวิทยาเขตที่มีต่อหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนคณาจารย์แตกต่างกันอย่างไรมีนัยสำคัญทางสถิติ สาเหตุที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากคณาจารย์ผู้ถูกพิจารณาความดีความชอบโดยผู้บริหารที่ยึดถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนคณาจารย์ที่ ก พ และมหาวิทยาลัยกำหนดเช่นเดียวกันถึงแม้ว่าจะอยู่ต่างวิทยาเขตกันก็ตาม ดังนั้นคณาจารย์ของแต่ละวิทยาเขตจึงมีทักษะต่อหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนคณาจารย์ไม่แตกต่างกัน

5 เมื่อเปรียบเทียบทักษะของคณาจารย์ที่มีระดับเงินเดือน ระดับ 3-5 ระดับ 6-8 และระดับ 9-11 ที่มีต่อหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนคณาจารย์แตกต่างกันอย่างไรมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากคณาจารย์ทุกคนไม่ว่าจะมีระดับเงินเดือนในระดับใดก็ถูกพิจารณาความดีความชอบเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนโดยผู้บริหารที่ยึดถือหลักปฏิบัติตามที่ ก พ และมหาวิทยาลัยกำหนดเช่นเดียวกัน จึงทำให้นักคณาจารย์ที่มีระดับเงินเดือน ระดับ 3-5 ระดับ 6-8 และระดับ 9-11 มีทักษะต่อหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนคณาจารย์ไม่แตกต่างกัน

ข้อเสนอแนะ

ผลการศึกษาวิจัยหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนคณาจารย์ตามทักษะของผู้บริหารและคณาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ครั้งนี้ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะอันจะเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงกระบวนการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยดังต่อไปนี้

1 เกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนคณาจารย์
 ควรยึดแนวทางของกฎ ก.พ. แล้วกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติ
 งานของคณาจารย์ในด้านปริมาณและคุณภาพรวมกันทุกวิทยาเขต โดยให้ครอบคลุม
 การปฏิบัติงานของคณาจารย์ทั้งหมด ซึ่งได้แก่ งานสอน งานอาจารย์ที่ปรึกษา
 งานบริหาร งานนิเทศการสอนหรือฝึกงาน งานบริการทางวิชาการ งานทะนุบำรุง
 ส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม งานวิจัย งานเขียนตำราและเอกสารต่าง ๆ ทางวิชาการ
 ตลอดจนงานบริการด้านอื่น ๆ ที่ไม่ใช่วิชาการ หลักเกณฑ์นี้ควรจะเน้นงานสอน
 และงานอาจารย์ที่ปรึกษาเป็นสำคัญ เพราะวาทังสองงานนี้เป็นงานหลักของคณาจารย์
 ในฐานะเป็นผู้สอนนิสิตเพื่อการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพสู่สังคม ส่วนน้ำหนักของงานอื่น ๆ
 ที่จะนำมาใช้ในการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนคณาจารย์ก็
 ควรจะยืดหยุ่นได้ตามสภาพและลักษณะงานที่วิทยาเขตจะต้องปฏิบัติ เช่น วิทยาเขต
 ที่ตั้งอยู่ในภูมิภาคอาจจะมีงานบริการทางวิชาการหรืองานบริการด้านอื่น ๆ ต่อชุมชน
 มากกว่าวิทยาเขตสวนกลาง สิ่งเหล่านี้มหาวิทยาลัยควรจะต้องคำนึงถึงด้วย
 หลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของคณาจารย์ควรจะต้องเน้นทั้งด้านปริมาณและ
 คุณภาพตามลักษณะงานที่คณาจารย์ปฏิบัติ งานบางประเภทสามารถสังเกตหรือวัดได้
 ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ งานบางประเภทอาจสังเกตหรือวัดได้เฉพาะด้านปริมาณ
 ส่วนด้านคุณภาพนั้นวัดยาก เช่น งานสอน เป็นต้น ซึ่งด้านปริมาณควรพิจารณาจาก
 จำนวนงาน จำนวนครั้งที่ปฏิบัติ ส่วนในด้านคุณภาพก็พิจารณาถึงความขงายในการ
 ปฏิบัติ ต้องรับผิดชอบมากน้อยเพียงใด โดยพิจารณาจากผลงานที่ปฏิบัติว่ามีประสิทธิภาพ
 และได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือแผนงานที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้หรือไม่ นอกจากนี้
 แล้วมหาวิทยาลัยควรมีการประกาศและชี้แจงให้ผู้บริหารและคณาจารย์ทุกคนได้ทราบ
 เพื่อให้เกิดการยอมรับและ เกิดความเข้าใจตรงกัน เกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการ
 พิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนคณาจารย์

2. ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณาจารย์เพื่อนำมาใช้ในการพิจารณาความดีความชอบอย่างเปิดเผย โดยดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณาจารย์ทุกคน ทุกภาคการศึกษา เพื่อที่คณาจารย์จะได้ปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเอง ซึ่งนับว่าเป็นการส่งเสริมการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ควรมีการแสดงถึงผลงานของผู้ที่ได้รับการพิจารณาความดีความชอบให้เลื่อนขั้นเงินเดือนสองขั้นด้วย เพื่อเป็นตัวอย่างแก่บุคคลอื่น แต่ในขั้นแรกของการพิจารณาความดีความชอบก่อนที่จะมีอำนาจสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนจะสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนนั้น ก็ควรจะเป็นการเป็นความลับตามระเบียบของทางราชการ เพื่อเป็นการป้องกันเกี่ยวกับการที่ผู้บังคับบัญชาได้เสนอชื่อคณาจารย์ผู้ใดให้เลื่อนขั้นเงินเดือนสองขั้นไปแล้ว แต่เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบผลงานกับคณาจารย์คนอื่นแล้ว คณาจารย์ผู้นั้นไม่ได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนสองขั้นก็อาจจะก่อให้เกิดการแตกแยกขึ้นในระหว่างคณาจารย์หรือผู้บริหาร แต่ทั้งนี้ผู้บริหารซึ่งทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณาจารย์ ก็ควรมีหลักฐานในการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณาจารย์ที่สามารถแสดงได้ เหมือนปัญหาเกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบหรือการร้องเรียนต่าง ๆ

3 เนื่องจากผลการวิจัยครั้งนี้กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา ยังมีความเข้าใจคลาดเคลื่อนบางประการ ดังนั้น มหาวิทยาลัยควรมีการชี้แจงให้คณาจารย์เข้าใจเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

3.1 โอกาสความก้าวหน้าของตำแหน่งทางวิชาการว่า เมื่อคณาจารย์มีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง ความรู้ความสามารถ และผลงานทางวิชาการตามมาตรฐานที่ ก. ม. กำหนด ก็สามารถที่จะเลื่อนระดับเงินเดือนสูงขึ้นจนถึงระดับ 11 ทุกคน เพราะการเป็นคณาจารย์มหาวิทยาลัยควรมีการแสวงหาความรู้คิดค้นงานศาสตร์และสาขาวิชาต่าง ๆ ตลอดจนเผยแพร่ความรู้ทางวิชาการในรูปผลงานทางวิชาการ เพื่อสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ ตามจุดมุ่งหมายของมหาวิทยาลัย ซึ่งได้แก่ การสอน วิจัย บริการทางวิชาการ และทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

3 2 สำหรับหน่วยงานที่มีบุคลากรน้อย เมื่อคำนวณจำนวนบุคคลที่จะให้เลื่อนขั้นเงินเดือนสองขั้นแล้วได้ไม่ถึงหนึ่งคนนั้น ทางมหาวิทยาลัยก็ได้มีการสะสมเศษที่คำนวณได้ไว้ให้ขึ้นปีต่อ ๆ ไปด้วย

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1 ควรศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับบทบาท หน้าที่และภาระงานของคณาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ให้ชัดเจนเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของคณาจารย์

2 ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการสร้าง เกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานของคณาจารย์ เพื่อนำมาใช้พิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนคณาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยวิเคราะห์เกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบของ ก.พ. และมหาวิทยาลัยให้สามารถสังเกตพฤติกรรมได้

3 ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับทัศนะของคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยอื่นที่สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ที่มีต่อหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนคณาจารย์

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

"กฎทบทวน ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2519) ฉบับพิเศษ" ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 93
ตอนที่ 45 ลงวันที่ 11 มีนาคม 2519

จำรูญ วัฒนะคุปต์ พล.ต. , "ประมุขศิลป์" ข้าราชการ 6 14-18 มิถุนายน
2501

ชลิดา ศรมณี และคนอื่น ๆ รายงานผลการวิจัยเรื่องการพิจารณาความดีความ
ชอบของข้าราชการพลเรือนไทย มหาวิทยาลัยรามคำแหง 2522, 337 หน้า
ชูศรี วงศ์รัตนะ เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย โรงพิมพ์ทำปกเจริญผล 2525,
252 หน้า

ชูศักดิ์ เตชะนันท์ เกณฑ์ประเมินผลงานบุคคลเพื่อนำมาใช้พิจารณาความดีความชอบ
ในโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดชลบุรี ปริญญานิพนธ์ ภาศ.ม. มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร 2518, 96 หน้า อัดสำเนา

ติลก บุญเรืองรอด "การประเมินผลงานบุคลากรเพื่อพิจารณาความดีความชอบ"
ครูปริทัศน์ 3 24-37 ตุลาคม 2520

กนอม ธารัตถพันธ์ุ "การประเมินผลการปฏิบัติงาน" ศรีนครินทรวิโรฒ พิษณุโลก
3 72-87 ตุลาคม-ธันวาคม 2518

ทบวงมหาวิทยาลัย หนังสือที่ ทม 0202/ว 2 เรื่องการแก้ไขมาตรฐานกำหนด
ตำแหน่งสายงาน สอน วิจัย และให้บริการทางวิชาการและการกำหนด
หลักเกณฑ์วิธีการพิจารณาแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์
รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ ลงวันที่ 29 มีนาคม 2526

ทรงศักดิ์ ศรีกาฬสินธุ์ การบริหารงานบุคคลในด้านกระบวนการทางสังคม
วิทยาลัยวิชาการศึกษา มหาสารคาม 2517, 54 หน้า อัดสำเนา

นิภา ศรีไพโรจน์ หลักการวิจัยเบื้องต้น บริษัทดอริเพาเวอร์พอยด์ จำกัด
2527, 258 หน้า

นิยะดา ชุณหางค์ การบริหารงานบุคคลในประเทศไทย สถาบันไทยคดีศึกษา
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 2521, 282 หน้า อัดสำเนา

บวร ประพฤติดี การวัดผลและประเมินบุคคล โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง
2522, 196 หน้า

นิวัฒน์ วิจารณ์พงษ์ เกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูส่วนจังหวัด
สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครพนม วิทยานิพนธ์ ค ม จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย 2522, 228 หน้า อัดสำเนา

บุญรอด สิงห์วัฒนาศิริ "เบื้องหลังการเปลี่ยนแปลง · ก พ กำลังแก้ไขกฎ ก พ
ฉบับที่ 13 (พ ศ 2519)" ข้าราชการ 9 · 29-35 กันยายน 2527

"ประกาศทบวงมหาวิทยาลัย เรื่อง การแบ่งส่วนราชการในมหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ" ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 92 ตอนที่ 166 ลงวันที่ 21
สิงหาคม 2518

"ประกาศทบวงมหาวิทยาลัย เรื่อง การแบ่งส่วนราชการในมหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ ฉบับที่ 3" ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 97 ตอนที่ 110
ลงวันที่ 21 กรกฎาคม 2523

"ประกาศทบวงมหาวิทยาลัย เรื่อง การแบ่งส่วนราชการในมหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ ฉบับที่ 5" ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 99 ตอนที่ 191
ลงวันที่ 25 ธันวาคม 2527

"ประกาศทบวงมหาวิทยาลัย เรื่อง การแบ่งส่วนราชการในมหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ ฉบับพิเศษ" ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 102 ตอนที่ 76
ลงวันที่ 16 มิถุนายน 2528

ประชุม รอดประเสริฐ การบริหารบุคลากรทางการศึกษา มหาวิทยาลัย

ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร 2528, 260 หน้า อัดสำเนา

เพ็ญศรี วายวานนท์ "แนวความคิดและเทคนิคการประเมินผลการปฏิบัติงาน"

เอกสารประกอบการฝึกอบรมหลักสูตรการบริหารบุคคลรุ่นที่ 1 กองการ

เจ้าหน้าที่ ทบวงมหาวิทยาลัย 5-26 สิงหาคม 2524, 49 หน้า อัดสำเนา

ไพศาล หวังพานิช วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร 2523, 203 หน้า อัดสำเนา

ไพโรจน์ สิตปรีชา การบริหารงานบุคคลในราชการพลเรือนไทย ไทยวัฒนา-

พานิช จำกัด 2523, 168 หน้า

_____ "ข้อสังเกตบางประการเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานใน

ราชการพลเรือนไทย" ข้าราชการ 2 70-74 กุมภาพันธ์ 2524

ภิญญู สาร การบริหารงานบุคคล วัฒนาพานิช 2517, 587 หน้า

มหาวิทยาลัย. ทบวง กองแผนงาน รายงานการสัมมนาเรื่องรูปแบบที่เหมาะสม

ของมหาวิทยาลัยในขนาด ทบวงมหาวิทยาลัย 2525, 391 หน้า

มหิตล, มหาวิทยาลัย รายงานการสัมมนาการประเมินผลการปฏิบัติงานของ

อาจารย์ในมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิตล 2527, 163 หน้า

ล้วน สายยศ และ อังคณา สายยศ หลักการวิจัยทางการศึกษา บริษัท

วิคตอรีเพาเวอร์พอยต์ จำกัด 2528, 314 หน้า

วิจิตร วรุตบางกูร ศิลปศาสตร์น่านุภาพสำหรับผู้นำ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ประสานมิตร 2525, 229 หน้า อัดสำเนา

วิจิตร สีนสิริ ทองอินทร์ วงศ์โสธร และ ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ "การบริหาร

มหาวิทยาลัยหลายวิทยาเขต" รายงานการสัมมนาเรื่อง การบริหาร

มหาวิทยาลัยหลายวิทยาเขต หน้า 7-67 ทบวงมหาวิทยาลัย 2526

ศรีนครินทร์วิโรฒ, มหาวิทยาลัย กองการเจ้าหน้าที่ หลักเกณฑ์การเลื่อนชั้น
เงินเดือนข้าราชการประจำปีงบประมาณ 2530

สมบูรณ์ ชิตพงศ์ การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัย
 ศรีนครินทร์วิโรฒ ประสานมิตร 2523, 102 หน้า อัดสำเนา

สมบัติ เทศน้อย ปัญหาการบริหารงานในกองอำนวยการวิทยาเขตที่สังกัดมหาวิทยาลัย
ศรีนครินทร์วิโรฒ ปริญาณิพนธ์ กศ ม มหาวิทยาลัยศรีนครินทร์วิโรฒ
 ประสานมิตร 2527, 96 หน้า อัดสำเนา

สมพงศ์ เกษมสิน การบริหารงานบุคคลแผนก พิมพ์ครั้งที่ 5 ไทยวัฒนาพานิช
 จำกัด 2526, 380 หน้า

สมลักษณ์ พรหมมีเนตร การนำเสนอเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของ
ศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา ประจำเขตการศึกษา วิทยานิพนธ์ ค ม.
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2526, 185 หน้า อัดสำเนา

สมศรี สุทธิสำแดง "การประเมินผลการปฏิบัติงาน" ข้าราชการ 8 6-16
 สิงหาคม 2520

_____ "ปัญหาบางประการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน" ข้าราชการ
 3 22-35 มีนาคม 2521

สมัย รื่นสุข การบริหารงานบุคคลเชิงปัญหา สำนักพิมพ์บัณฑิตไทย ม ป.บ ,
 113 หน้า

สีมา สีมานันท์ "การประเมินผลการปฏิบัติงาน" ข้าราชการ 3 . 56-61
 มีนาคม 2522

_____ "การพิจารณาความดีความชอบ" ข้าราชการ 6 18-25
 มิถุนายน 2524

สุพิชญา อีระกุล กาญจนา ศรีกาฬสินธุ์ และ วิจิตร (อีระกุล) วรุตบางกูร
การนิเทศการศึกษา พิมพ์ครั้งที่ 4 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ 2523,
 327 หน้า

สุพัฒนา ไหระกุล เกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดีความชอบตามทัศนะของผู้บริหาร
และครูอาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ
ในจังหวัดชลบุรี ปริญญาณพนธ์ กศ ม มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
 2527, 105 หน้า อัดสำเนา

เสนาะ ดิเยาวี สุปราณี ศรีจิตราภิมุข และ นิยะดา ชุมหวงศ์
การบริหารงานบุคคล ราชพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 2525, 355 หน้า
 สำราญ กาวรายุศม์ และ บุญรอด สิงห์วัฒนาศิริ "ควรเลิก 2 ชั้น ดีหรือไม่"
ข้าราชการ 9 11-18 กันยายน 2527

อนงค์ทิพย์ วสินนท์ "บทสรุปทางวิชาการ การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้
 MBO" วารสารกฎหมายการปกครอง 2 6-86 เมษายน 2526

อุทุมพร ทองอุไทย การประเมินอาจารย์ วิจัยและเครื่องมือ สมานมิตรการพิมพ์
 2523, 266 หน้า

อุทัย หิรัญโรด หลักการบริหารงานบุคคล ใจเดียนสโรตร์ 2523, 426 หน้า

เอนก ศิลปนิลมาลย์ การสร้างเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานอาจารย์
ในวิทยาลัยครู วิทยานิพนธ์ ค ม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2521, 193 หน้า
 อัดสำเนา

Beach, Dale S Personnel The Management of People at Work
 3rd. ed , New York, The Macmillan Co , 1971. 344 p

Best, John W Research in Education. 3rd ed , Englewood
 Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, Inc , 1977 403 p

- Best, John W. Research in Education 4th ed., Englewood Cliffs,
New Jersey, Prentice-Hall, Inc., 1981 431 p.
- Dressel, Paul L. Handbook of Academic Evaluation San Francisco,
Jersey-Bass , 1976. 485 p.
- Koontz, Harold Appraising Managers as Managers. New York,
McGraw-Hill Book Co , 1971 239 p
- Paterson, Thomas T Job Evaluation. New York and London
McGraw-Hill Book Company, Inc., 1972. 209 p

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

จากแบบสอบถามปลายเปิดผู้บริหารและคณาจารย์จำนวน 194 คน คิดเป็น ร้อยละ 48.62 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด ได้ให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือน เฉพาะข้อเสนอแนะที่มีผู้เสนอตั้งแต่ 1-9 คน ตามหัวข้อดังนี้

หลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือน

1 การพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนคณาจารย์ ควรจะเริ่มต้นจากไม่ขึ้นเงินเดือน ขึ้นหนึ่งขั้นและขึ้นสองขั้น โดยพิจารณาจากผลงาน เพราะที่ปฏิบัติอยู่ถือว่าหนึ่งขั้นเป็นสิ่งที่ต้องได้ทั้ง ๆ ที่งานการปฏิบัติงานจริง บางคนไม่น่าจะได้เลื่อนขั้นเงินเดือนแม้แต่ขั้นเดียว ผู้ที่ปฏิบัติงานไม่ได้ผลและไม่มีความรู้ และผู้ที่มาปฏิบัติงานสายตลอดจนหลบหลีกหน้าที่ประจำ หรือการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามหน้าที่โดยไม่เกิดผลดีเด่นชัดไม่ควรได้รับการเสนอชื่อให้เลื่อนขั้นเงินเดือน ต่อจากนั้นจึงพิจารณาผู้ที่ควรได้เลื่อนขั้นเงินเดือนหนึ่งขั้นและสองขั้น (9 คน)

2 การเป็นอาจารย์มหาวิทยาลัยนั้นความเป็นเลิศทางวิชาการและการสอน ควรจะมีความสำคัญที่สุดที่จะใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือน แล้วนำผลงานอื่นที่เป็นงานพิเศษนอกเหนือจากงานสอนมาประกอบการพิจารณา ถ้างานสอนไม่ดีกล่าวคือไม่รับผิดชอบงานสอนถึงแม้ว่าจะปฏิบัติงานพิเศษที่ ได้รับมอบหมายได้ดีเพียงใดก็ควรจะพิจารณาความดีความชอบให้เลื่อนขั้นเงินเดือนแบบปกติคือหนึ่งขั้น ไมควรนำเอาเรื่องสังคมหรือกิจกรรมอื่น ๆ มาเป็นเกณฑ์พิจารณา มากเกินไป (9 คน)

3 การพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือน ควรพิจารณาจากผลงานตามลำดับงานในหน้าที่คือ งานสอน งานวิจัยและบริการชุมชน งานบริหาร และธุรการ งานเผยแพร่ทางวิชาการและนำชื่อเสียงแก่มหาวิทยาลัย และถ้าจะพิจารณาความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษควรจะพิจารณาว่าคณาจารย์ผู้นั้นสามารถปฏิบัติงานดังกล่าวได้ดีเด่นมีคุณภาพเป็นประโยชน์ต่อราชการมากกว่าคณาจารย์ผู้อื่น

หรือไม่ (7 คน)

4. การพิจารณาความดีความชอบเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือน ควรพิจารณาถึง ความประพฤติ การมีมนุษยสัมพันธ์ ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน การอุทิศ เวลาเพื่องาน การเสียสละเพื่อส่วนรวม ความเอาใจใส่ในการสอนในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีงานพิเศษนอกเหนือหน้าที่หรือไม่ (6 คน)

5. การพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนเกินกว่าหนึ่งขั้น ควรแบ่งเป็นกลุ่มผู้ปฏิบัติงานประจำในหน้าที่ดี และกลุ่มผู้ช่วยเหลืองานพิเศษดี การ พิจารณาความดีความชอบจึงจะทั่วถึงและช่วยสร้างกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน (6 คน)

6. ควรให้มีการพิจารณาความดีความชอบจริง ๆ จากผลงานของคณาจารย์ ในทุก ๆ ด้านที่เป็นบทบาทและความรับผิดชอบในหน้าที่อาจารย์ที่ได้ช่วยเหลือภาควิชา คณะและมหาวิทยาลัยให้เจริญก้าวหน้าเป็นอย่างยิ่ง พร้อมตรวจสอบด้านคุณธรรม จริยธรรมของคณาจารย์ผู้นั้นด้วย (5 คน)

7. การพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนควรพิจารณา จากภาระงานทุกอย่างของคณาจารย์ที่ได้รับมอบหมาย ควรกำหนดสัดส่วนหรือน้ำหนัก ในแต่ละงานตามความเหมาะสมของลักษณะงาน พร้อมทั้งแจ้งข้อกำหนดดังกล่าวให้ คณาจารย์ทราบด้วย ซึ่งควรมีแบบฟอร์มจำแนกตามภาระงานและมีการประเมินผล การปฏิบัติงานเป็นคะแนน จากนั้นนำคะแนนรวมทุกข้อมาเปรียบเทียบ ผู้ที่ได้คะแนน สูงสุดจะเป็นผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อในการเลื่อนขั้นเงินเดือนสองขั้น คะแนนนี้ใช้สะสม ได้ 3 ปี (5 คน)

8. ไม่ควรกำหนดว่าผู้ที่จะได้เลื่อนขั้นเงินเดือนสองขั้นจะต้องไม่เป็นผู้ได้ เลื่อนขั้นเงินเดือนสองขั้นในระยะ 2 ปีย้อนหลัง ควรพิจารณาที่ผลงานในแต่ละปี ผู้ที่ ปฏิบัติงานดีก็ควรได้รับการพิจารณาให้เลื่อนขั้นเงินเดือนสองขั้นทุกครั้ง จะได้เป็น ตัวอย่างที่ดี เพราะปรากฏอยู่เสมอว่าผู้ที่เหมาะสมที่สุดส่วนใหญ่จะเป็นบุคคลที่เคยได้ รับเงินเดือนสองขั้นแล้ว การยกเลิกเงื่อนไขนี้อาจเป็นผลให้วิธีการหมุนเวียนได้

สองชั้นหมดไป (5 คน)

9 เพื่อความเป็นธรรมและเสริมขวัญกำลังใจของคณาจารย์ที่ตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ไม่ควรนำเรื่องการได้เลื่อนตำแหน่งทางวิชาการมาตัดสินผู้ที่สมควรจะได้เลื่อนชั้นเงินเดือนสองชั้น เพราะการได้มาซึ่งตำแหน่งทางวิชาการซึ่งมีผลต่อเงินเดือนของคณาจารย์นั้น มาจากการค้นคว้าวิจัยของคณาจารย์ผู้นั้นเอง แต่ผู้บริหารส่วนใหญ่จะยกเว้นหรือขอสงวนสิทธิ์การให้สองชั้นแก่คณาจารย์ที่กำลังขอตำแหน่งทางวิชาการ หรือได้รับอนุมัติตำแหน่งทางวิชาการ (5 คน)

10 การพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนชั้นเงินเดือนสองชั้นควรพิจารณาให้เป็นไปตามกลุ่มก่อน หากกลุ่มใดไม่มีผู้เหมาะสมทำให้จำนวนขาดไปไม่ควรรับยละ 15 ควรนำไปเพิ่มในกลุ่มที่มีผู้ที่เหมาะสมเกินร้อยละ 15 แต่ทั้งนี้จำนวนเงินที่เพิ่มทั้งหมดต้องไม่เกินจากยอดเงินคิดจากขั้นสูงสุดของทุกกลุ่ม (4 คน)

11 การกำหนดโควตาในการเลื่อนชั้นเงินเดือนเกินกว่าหนึ่งขั้นตามกลุ่มข้าราชการไม่ควรเกินร้อยละ 15 ของจำนวนข้าราชการในแต่ละกลุ่มนั้นเพราะจะช่วยประหยัดงบประมาณของรัฐบาลไปได้อีกมาก (4 คน)

12 ไม่ควรกำหนดโควตาในการเลื่อนชั้นเงินเดือนสองชั้นตามกลุ่มข้าราชการเป็นร้อยละ 15 ของจำนวนข้าราชการในแต่ละกลุ่ม ควรคิดจากจำนวนข้าราชการทั้งหมด (คณาจารย์ ข้าราชการสาย ข. และข้าราชการสาย ค.) ในแต่ละวิทยาเขต (4 คน)

13. กฎ ก.พ.ฉบับที่ 13 นั้นเป็นเกณฑ์กลางไม่มีความละเอียดเท่าที่ควรควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณาจารย์ให้มีค่านอกมาเป็นตัวเลขตามภาระงานต่าง ๆ ดังนี้คือ งานด้านการสอน งานธุรการ งานค้นคว้า ตำรา คู่มือประกอบการสอน งานวิจัย ตลอดจนงานพิเศษนอกเหนือหน้าที่ เช่น การบริการชุมชน นิเทศการสอน งานบริหาร งานที่ปรึกษาวิชาการ เป็นต้น (3 คน)

14 ควรนำโควตาในการเลื่อนชั้นเงินเดือนเกินกว่าหนึ่งขั้นตามกลุ่ม

ข้าราชการร้อยละ 15 ของจำนวนข้าราชการในแต่ละกลุ่มไว้ในระดับวิทยาเขต เพราะปัจจุบันโควิดกำลังกล่าวยู่ที่คณะ จึงไม่มีโควิดที่จะเลื่อนขึ้นเงินเดือนสองชั้น ให้แก่คณาจารย์ที่มาช่วยงานในสาย ข. และสาย ค เนื่องจากวิทยาเขตสวนภูมิภาคนครหลวงนครหลวงที่ตรงตามสายงาน โดยเฉพาะสาย ข และสาย ค ทำให้คณาจารย์ดังกล่าวมีความกังวลเรื่องการพิจารณาความดีความชอบ เนื่องจากปฏิบัติงานไม่ตรงสายงานหรือไม่มีโอกาสที่จะสร้างผลงานวิชาการในสาย ก มากเท่ากับผู้ที่ปฏิบัติงานในสาย ก แต่เพียงด้านเดียว (3 คน)

15 เศษโควิดสองชั้นทุกกลุ่มข้าราชการของทุกหน่วยงานให้รวมไว้ที่วิทยาเขตนั้น (3 คน)

16 คณาจารย์ที่เดินทางไปต่างประเทศเกิน 6 เดือน ไม่ควรให้เลื่อนขึ้นเงินเดือนในปีนั้น ไม่วาจะเป็นการเดินทางไปฝึกอบรม ดูงานหรือศึกษาต่อเพราะถือว่าได้รับผลประโยชน์อยู่แล้ว (3 คน)

17 การพิจารณาความดีความชอบเพื่อเลื่อนขึ้นเงินเดือนของผู้ที่ได้รับอนุญาตให้ลาศึกษาต่อในประเทศ ต่างประเทศ ลาไปฝึกอบรม ลาไปดูงานโดยเสนอ ก.ม.พิจารณาอนุมัตินั้น ควรพิจารณาผลงานที่ได้ปฏิบัติระหว่าง 1 กรกฎาคม ของปีหนึ่งถึง 30 มิถุนายน ของปีถัดไป เพราะครบหนึ่งปีเหมือนในกรณีปกติไม่ใช่ 1 ปี 3 เดือน (3 คน)

18 หลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขึ้นเงินเดือน ควรจะมีการเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป (3 คน)

19. การให้เงินเดือนสองชั้นในปัจจุบันมีลักษณะหมุนเวียนกันให้ครบทุกคนมากกว่าการพิจารณาตามความเหมาะสมจึงไม่เป็นไปตามกฎ ก พ ที่ตั้งวัตถุประสงค์เพื่อตอบแทนความดีความชอบในการที่ข้าราชการอุทิศตนให้แก่ราชการ ดังนั้นจึงควรกำหนดเกณฑ์ขั้นต่ำที่คณาจารย์สมควรจะได้รับการพิจารณาความดีความชอบให้เลื่อนขึ้นเงินเดือนสองชั้นให้เฉพาะยิ่งขึ้น เช่น คณาจารย์ควรปฏิบัติการสอนให้มีคุณภาพ

เพียงใด ทำงานวิจัยมากน้อยเพียงใด เป็นต้น (2 คน)

20 คณาจารย์ในมหาวิทยาลัยสวนสุนันทาอยู่ในระดับ 4-5 และระดับ 6-8 เป็นกลุ่มที่มีบุคลากรจำนวนมากเป็นกำลังสำคัญในการปฏิบัติงาน ควรพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนเกินกว่าหนึ่งขั้นของกลุ่มดังกล่าวมากกว่าร้อยละ 15 จากจำนวนข้าราชการที่มีตัวบุคคลประจำอัตราเงินเดือนในกลุ่มดังกล่าว ซึ่งจะช่วยให้คณาจารย์เหล่านี้มีกำลังใจปฏิบัติงานมากขึ้น (2 คน)

21. การที่ข้าราชการไปช่วยราชการที่หน่วยงานอื่นได้รับเงินเดือนจากต้นสังกัดและการปฏิบัติงานแม้จะไม่เกิดผลตอบแทนสังกัด แต่ก็ถือว่าปฏิบัติงานให้แก่ประเทศชาติเป็นส่วนรวมควรที่จะพิจารณาให้เลื่อนขั้นเงินเดือนหนึ่งขั้นหรือสองขั้น หน่วยงานที่รับเงินเดือน โดยผู้บังคับบัญชา ณ ที่ข้าราชการผู้นั้นไปช่วยราชการ รายงานให้หน่วยงานต้นสังกัดได้ทราบผลการปฏิบัติหน้าที่ช่วยราชการ (2 คน)

22. เสนอคว่ำสองขั้นของกลุ่มข้าราชการจากทุกหน่วยงานซึ่งนำไปไว้ที่ส่วนกลางควรพิจารณาให้ผู้ที่ควรจะได้ด้วยความเป็นธรรมและไม่ควรตกอยู่ เฉพาะที่ส่วนกลาง (2 คน)

23. เสนอคว่ำสองขั้นทุกกลุ่มข้าราชการของทุกหน่วยงานควรให้รวมไว้ที่หน่วยงานของแต่ละหน่วยงาน เช่น คณะ สถาบัน สำนัก วิทยาเขต เพื่อการพิจารณาเป็นกรณีพิเศษจริง ๆ ไม่ต้องไปรวมไว้ทีเดียว ซึ่งอาจจะพิจารณาผิดพลาดได้ เป็นการป้องกันการซื้อสิทธิ์ของคณะกรรมการผู้พิจารณา ซึ่งอาจจะพิจารณาเฉพาะกลุ่มของตนเท่านั้น มิได้พิจารณาผลงานเป็นหลักทำให้เกิดความยุติธรรมโดยทั่วไป (2 คน)

24. ควรกำหนดว่าผู้ที่จะได้เลื่อนขั้นเงินเดือนสองขั้นจะต้องไม่เป็นผู้ที่เลื่อนขั้นเงินเดือนสองขั้นในระยะ 1 ปี ย้อนหลัง เป็นปีเว้นปีมีขเว้นสองปีซึ่งทำให้คณาจารย์เฉื่อยชาในการปฏิบัติงาน แต่พอถึงเวลาที่มีสิทธิ์จะได้รับการพิจารณาความดีความชอบให้เลื่อนขั้นเงินเดือนสองขั้นก็รีบทำผลงาน ซึ่งไม่เป็นการยุติธรรมสำหรับ

ผู้ที่ทำความดีปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพต่อเนื่อง เสมอต้นเสมอปลาย (2 คน)

25. การพิจารณาความดีความชอบเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนคณาจารย์มากกว่าหนึ่งชั้นควรพิจารณาจากผลงานที่ได้ปฏิบัติระหว่าง 1 กรกฎาคม ของปีหนึ่งถึง 30 มิถุนายน ของปีถัดไป (2 คน)

26. คณาจารย์ซึ่งปฏิบัติงานเกิน 6 เดือน ควรได้รับการพิจารณาให้เลื่อนขั้นเงินเดือนหนึ่งชั้น (2 คน)

27. คณาจารย์ที่ลาศึกษาต่อตรงตามความต้องการของหน่วยงานควรได้รับการพิจารณาความดีความชอบให้เลื่อนขั้นเงินเดือน (2 คน)

28. คณาจารย์ที่ลาศึกษาต่อควรได้รับการพิจารณาความดีความชอบให้เลื่อนขั้นเงินเดือนด้วย เพราะถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติราชการไมควรพิจารณาว่าเป็นผลได้ของคณาจารย์ผู้นั้นเพียงประการเดียว ควรพิจารณาว่าผลที่เกิดขึ้นต่อหน่วยงานจะทำให้หน่วยงานได้บุคลากรที่มีคุณภาพมีประสิทธิภาพ (2 คน)

29. ผู้ซึ่งได้รับอนุญาตให้ลาศึกษาต่อในประเทศและต่างประเทศ ฝึกอบรมหรือดูงาน และมีเวลาปฏิบัติราชการซึ่งเมื่อนับระยะเวลาที่ปฏิบัติราชการในรอบปีที่แล้วมา หรือในปีที่แล้วมาหรือนับทั้งสองช่วงเวลา รวมกันแล้วมีเวลาปฏิบัติราชการไม่น้อยกว่า 6 เดือน หากผู้บังคับบัญชาพิจารณาเห็นสมควรให้เลื่อนขั้นเงินเดือนได้ให้เสนอขอเป็นกรณีพิเศษ โดยให้สภามหาวิทยาลัยอนุมัติได้ (2 คน)

30. ผู้ที่ได้รับอนุญาตให้ลาไปศึกษาต่อและฝึกอบรมไมควรได้รับการพิจารณาความดีความชอบให้เลื่อนขั้นเงินเดือนสองชั้น เว้นแต่จะกลับมาปฏิบัติงานครบ 2 ปีแล้ว จึงจะได้รับการพิจารณา (2 คน)

31. ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ ศาสตราจารย์ ควรจะได้รับการพิจารณาความดีความชอบให้เลื่อนขั้นเงินเดือนสองชั้นได้ก็ต่อเมื่อปฏิบัติงานครบ 3-4 ปี หลังจากดำรงตำแหน่งนั้นแล้ว (2 คน)

32. ไม่ควรมีการกำหนดเงินเดือนขั้นสูงสุดในแต่ละระดับ เพราะบุคคลซึ่ง

ได้รับเงินเดือนถึงขั้นสูงสุดของตำแหน่งที่ดำรงอยู่แล้ว แต่ยังต้องปฏิบัติงานอยู่และไม่ได้รับการพิจารณาความดีความชอบให้เลื่อนขั้นเงินเดือน ยอมขาดขวัญ กำลังใจ และไม่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (2 คน)

33. ควรให้ความสำคัญของงานในภาควิชา คณะและมหาวิทยาลัยด้วย น้ำหนักที่ไม่แตกต่างกันมากนักในการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนคณาจารย์ (1 คน)

34. ควรมีโควตาของทุกคณะและหน่วยงานเทียบเท่าประมาณร้อยละ 75 อีกประมาณร้อยละ 25 เป็นดุลยพินิจของรองอธิการบดี ทั้งนี้จะต้องพิจารณาอย่างละเอียดจริงจัง มีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับระเบียบ (1 คน)

35. การที่คณาจารย์จากภาควิชาไปช่วยงานผู้บริหารระดับคณะหรือระดับมหาวิทยาลัยการพิจารณาความดีความชอบเลื่อนขั้นเงินเดือนสองขั้นให้คณาจารย์ผู้นั้นควรเป็นเรื่องของหน่วยงานที่คณาจารย์ไปช่วยงาน โดยตัดโควตาจากคณะ ไม่ควรใช้โควตาของภาควิชาซึ่งมีจำนวนน้อยอยู่แล้ว และเป็นการไม่ยุติธรรมแก่คณาจารย์ในภาควิชาอื่น ๆ ที่ปฏิบัติงานให้ภาควิชาแต่ไม่ได้ไปช่วยงานนอกภาควิชา (1 คน)

36. ในหน่วยงานที่มีคณาจารย์เป็นจำนวนน้อยเมื่อคำนวณจำนวนคณาจารย์ที่จะได้เลื่อนขั้นเงินเดือนเกินกว่าหนึ่งขั้นตามกลุ่มระดับเงินเดือนของข้าราชการในหน่วยงานนั้นแล้วได้ไม่ถึง 1 คน เช่น ได้เพียง .45 คน ควรเลื่อนขั้นเงินเดือนสองขั้นได้ 1 คน/ปี (1 คน)

37. ควรมีโควตาสำหรับพิจารณาความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษให้แก่ผู้ที่ไปช่วยราชการในหน่วยงานอื่น ไม่ควรใช้โควตาของหน่วยงานที่ไปช่วยราชการนั้น (1 คน)

38. เศษโควตาสองขั้นของทุกหน่วยงานไม่ควรจะนำไปรวมไว้ที่ส่วนกลาง ควรให้แต่ละหน่วยงานครองสิทธิ์ในเศษโควตานั้นไว้จนปีต่อ ๆ ไปเป็นการสะสมไปเรื่อย ๆ หากส่วนกลางต้องกาเรโควตาสำหรับผู้ช่วยงานก็ควรที่จะกำหนดการแบ่งโควตา

ให้ชัดเจนตั้งแต่แรก (1 คน)

39. เศษโควต้าสองชั้นทุกกลุ่มข้าราชการของทุกหน่วยงานควรเก็บไว้ที่ผู้
บริหารเพื่อจะได้มีเครื่องบ่งชี้ถึงความชอบพิเศษแก่ผู้ปฏิบัติงานในส่วนกลาง (1 คน)

40. เศษโควต้าสองชั้นของการพิจารณาจากคณะและสำนักตามปกติจะให้กับ
สำนักงานเท่านั้น ควรจะกระจายให้คณะด้วย (1 คน)

41. การนับเวลาการปฏิบัติงานในการพิจารณาความดีความชอบในการ
เลื่อนขั้นเงินเดือนคณาจารย์ควรเหมือนกันทั้งหมด คือตั้งแต่ 1 ตุลาคม ของปีหนึ่งถึง
30 กันยายน ของปีถัดไป (1 คน)

42. การพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือน ควรที่จะ
พิจารณาจากผลงานย้อนหลังโดยเริ่มนับจากการได้สองชั้นครั้งสุดท้าย หรือเริ่มเข้า
รับราชการเป็นการพิจารณาความดีความชอบสะสม โดยพิจารณาที่การปฏิบัติงานอย่าง
สม่ำเสมอ มีใจจะขยันเพียงปีเดียว เพื่อให้ได้สองชั้นตามที่ต้องการและหลังจากนั้น
แล้ว ก็ไม่ต้องปฏิบัติงานให้เหมือนที่เคยปฏิบัติ (1 คน)

43. การพิจารณาความดีความชอบของข้าราชการที่บรรจุใหม่ควรพิจารณา
ผลงานที่ได้ปฏิบัติมาตั้งแต่บรรจุถึงสิ้นปีงบประมาณของปีนั้น (1 คน)

44. การเลื่อนเงินเดือนสองชั้นให้คณาจารย์ที่รับราชการไม่น้อยกว่า 8 ปี
แต่ไม่เคยได้สองชั้น โดยมอบงานให้ปฏิบัติ (1 คน)

45. ผู้ที่จะได้เลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีในรอบปีที่แล้วมาถ้าถูกลงโทษลดขั้น
เงินเดือนต้องพ้นโทษแล้ว เนื่องจากผู้นั้นได้รับโทษแล้วดังนั้นเมื่อปฏิบัติงานด้วยความ
ขยันหมั่นเพียรก็ควรได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน (1 คน)

46. ผู้ที่จะได้เลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีในรอบปีที่แล้วมาถ้าถูกลงโทษ
ลดขั้นเงินเดือนต้องถูกลงโทษมาแล้วเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 6 เดือน เนื่องจากผู้นั้น
ได้รับโทษแล้วดังนั้นเมื่อปฏิบัติงานด้วยความขยันหมั่นเพียร ก็ควรได้รับการพิจารณา
ความดีความชอบให้เลื่อนขั้นเงินเดือน (1 คน)

47. ไม่ควรต้องมีการชี้แจงอ้างสาเหตุประกอบการไม่ขอเลื่อนขึ้นเงินเดือน
ให้คณาจารย์ผู้ใดไปยังผู้บริหารระดับสูง แต่จะมีหลักฐานซึ่งเป็นข้อมูลที่ผู้บริหารระดับ
ต้นรวบรวมไว้พร้อมที่จะชี้แจงได้ถ้ามีข้อสงสัย (1 คน)

วิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขึ้นเงินเดือน

1. ไม่ควรใช้วิธีการหมุนเวียนให้สองชั้นในหน่วยงานเดียวกันเพราะผู้ที่
ปฏิบัติงานดีอยู่เสมอทุกปีทุกสัปดาห์ ทำให้นักศึกษารู้สึกว่าการปฏิบัติงาน
ขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานเท่าที่ควร ซึ่งเป็นการไม่ยุติธรรมอย่างยิ่ง
การเลิกใช้วิธีการหมุนเวียนจะช่วยทำให้นักศึกษารู้สึกว่าการแข่งขันกันปฏิบัติงานและ
รับผิดชอบงานยิ่งขึ้น และจะช่วยทำให้ผู้ที่เกียจคร้านปรับปรุงตนเอง มิฉะนั้นแล้วจะ
ไม่ได้รับการพิจารณาให้เลื่อนเงินเดือนสองชั้น อย่างไรก็ตามการหมุนเวียนนี้ จะใช้
ได้ดีก็ต่อเมื่อทุกคนในภาควิชาหรือในหน่วยงานนั้นมีควมสามารถและความเต็มตัว
ในการปฏิบัติงานใกล้เคียงกันมากเท่านั้น (8 คน)

2. ไม่ควรให้อำนาจสูงสุดสำหรับการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อน
ขึ้นเงินเดือนแก่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลใดโดยเฉพาะ ควรให้มีการพิจารณาเสนอตาม
ความเห็นชอบโดยสวนรวมของคณาจารย์ในหน่วยงาน แล้วนำเสนอต่อผู้บังคับบัญชา
ในหน่วยงานเพื่อเสนอต่อผู้บังคับบัญชาในระดับสูงต่อไป โดยเป็นไปตามมติเดิมที่เสนอ
ไปนั้นถ้าจะมีการเปลี่ยนแปลง กว่าจะมีการชี้แจงเหตุผลให้หัวหน้าหน่วยงานที่เสนอ
ได้ทราบเพื่อจะได้แจ้งให้นักศึกษารู้ (7 คน)

3. การพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขึ้นเงินเดือน ควรแสดง
ปริมาณและคุณภาพของงานที่ปรากฏซึ่งสามารถตรวจสอบได้ มีข้อเสนอแต่รายชื่อโดย
เรียงลำดับของผู้ที่ได้รับการพิจารณาให้เลื่อนขึ้นเงินเดือนสองชั้นดังที่เป็นอยู่
ปัจจุบันนี้ (6 คน)

4. วิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขึ้นเงินเดือนเกินกว่าหนึ่ง

ชั้น ควรเริ่มจากภาควิชาเสนอบุคคลที่มีผลงานเป็นที่ยอมรับของคณาจารย์ในภาควิชาไปยังคณะ และควรได้มีการพิจารณาาร่วมกันระดับคณะเรียงลำดับความสำคัญ จากนั้นจึงเสนอไปยังมหาวิทยาลัย เพื่อให้ผลการพิจารณาเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย (6 คน)

5. การพิจารณาความดีความชอบเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนสองขั้นไม่ควรคำนึงถึงปริมาณงานเพียงอย่างเดียว เพราะลักษณะการปฏิบัติงานของคณาจารย์คล้ายคลึงกัน คือ สอน วิจัย บริการสังคม แต่ลักษณะวิชาที่สอนแตกต่างกัน แต่ละภาควิชาก็มีจำนวนรายวิชาและข้อจำกัดที่แตกต่างกัน ควรวัดปริมาณงานของแต่ละภาควิชาเป็นเกณฑ์ (5 คน)

6 การพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนสองขั้น ควรใช้วิธีการหมุนเวียน เมื่อถึงวาระใดครูผู้บังคับบัญชาก็มอบหมายงานให้คณาจารย์ผู้นั้นปฏิบัติมากเป็นพิเศษ และประเมินผลผู้นั้นด้วยว่าเป็นผู้รับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายหรือไม่ ถ้าปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้ไม่ดี คณาจารย์ผู้นั้นก็ต้องไม่ได้รับการพิจารณาแล้วเลื่อนขั้นเงินเดือนสองขั้นให้กับผู้ที่ปฏิบัติงานดีเด่นทั้ง ๆ ที่ยังไม่ถึงวาระของผู้นั้นก็ตาม (5 คน)

7 การพิจารณาความดีความชอบเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนสองขั้น ควรกลั่นกรอง โดยคณะกรรมการของภาควิชาและกรรมการกลางของคณะตามลำดับแล้วจึงไปถึงผู้มีอำนาจพิจารณาสั่งให้เลื่อนขั้นเงินเดือนซึ่งจะต้องตรวจสอบเหตุผลสนับสนุนจากคณะหรือภาควิชา และให้คณะหรือภาควิชาชี้แจงหากเหตุผลยังคลุมเครือก็อาจชักท้วงได้ (4 คน)

8 หัวหน้าภาควิชา รองคณบดี คณบดี ควรประสานงานกันในการพิจารณาประเมินผลงานของคณาจารย์ในแต่ละเดือนในงบประมาณนั้น ๆ เพื่อนำมาประกอบการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือน และคำตัดสินของคณะควรจะเป็นขั้นสุดท้ายที่ผู้มีอำนาจควรจะมีมติถือไม่ควรมีการเปลี่ยนแปลงโดยผลการ (4 คน)

9 วิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือน ควรมีการ

ประเมินผลการปฏิบัติงานย้อนหลัง 1 ปี และระยะยาวคือประเมินย้อนหลังจากผลงานที่ปรากฏเด่นชัดขึ้นภายใน 3 ปี 5 ปี หรือ 10 ปี การปฏิบัติงานของคณาจารย์ด้านหนึ่งคือการมุ่งมั่นแสวงหาความรู้และพัฒนาการสอนของตนจนเกิดผลเด่นชัดทางด้านการผลิตบัณฑิต มหาบัณฑิต ดุษฎีบัณฑิต การเป็นผู้นำทางวิชาการเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรือการเปิดหลักสูตรที่มีคุณภาพและดำเนินการได้ดี หรือการบริการทางวิชาการ แก่สังคม หรือการทะนุบำรุงส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม ซึ่งปฏิบัติงานด้วยความมานะ พากเพียร ผู้ประเมินอาจพิจารณาไม่ชัดเจนว่าแตกต่างจากคณาจารย์คนอื่น แต่เมื่อผลออกมาจะปรากฏชัดเจนยิ่งขึ้น ซึ่งจะใช้เวลามากกว่าจะปรากฏผล จึงควรเลื่อนขึ้นเงินเดือนหรืออื่น ๆ เป็นรางวัลเพื่อสร้างกำลังใจแก่คนดี และเป็นแบบอย่างแก่คนรุ่นหลัง (3 คน)

10. ควรดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ออกมาในเชิงปริมาณให้มากที่สุดเพื่อลดความแตกต่างกันของความเห็น และเพื่อให้เป็นที่ยอมรับกันในหน่วยงานมากขึ้น ผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของคณาจารย์ควรมีหลายคน เพื่อให้ข้อมูลเบื้องต้น แต่อย่างไรก็ตามควรให้สิทธิ์ผู้บริหารในการตัดสินใจ ถ้าสามารถคิดเป็นปริมาณได้ก็เปิดเผยได้ (2 คน)

11. ควรตรวจสอบเวลาการปฏิบัติงาน โดยมีแบบฟอร์มสำรวจและมีการตรวจอย่างเคร่งครัด แล้วนำเวลาและผลการปฏิบัติงานมาคำนวณประกอบการพิจารณาให้คณาจารย์เลื่อนขึ้นเงินเดือนหนึ่งขั้นหรือสองขั้น (2 คน)

12. เมื่อคณะเสนอชื่อผู้สมควรได้เลื่อนขึ้นเงินเดือนสองขั้นและอยู่ในโควตาของคณะ ผู้บริหารระดับสูงควรปฏิบัติตามความคิดเห็นและชักเสนอแนะของผู้บริหารระดับต้นหรือแต่ละระดับชั้น แต่ถ้ามีเหตุผลที่ไม่สามารถให้เป็นตามนั้นได้ควรจะชี้แจงให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ (2 คน)

13. ควรมีการเก็บบันทึกข้อมูลการปฏิบัติงานของคณาจารย์โดยผู้บังคับบัญชาตลอดเวลา และมีกรรมการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลที่จะนำมาใช้ในการ

ประเมินผลการปฏิบัติงานในการพิจารณาความดีความชอบ (2 คน)

14. ควรให้คณาจารย์รายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีในทุกด้านของตนเอง เสนอต่อผู้บังคับบัญชาชั้นต้นเพื่อประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนหนึ่งชั้น ทั้งนี้ เพื่อเป็นการกระตุ้นการปฏิบัติงานของคณาจารย์ และเป็นการสรุปประเมินผลการปฏิบัติงานของคณาจารย์ผู้นั้นเองมิใช่เพื่อความดีความชอบเพียงอย่างเดียว (1 คน)

15. ควรให้คณาจารย์ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองโดยมีแบบ ประเมินที่เปิดกว้าง ซึ่งจะทำให้นักศึกษามีโอกาสที่จะเขียนรายงานผลการปฏิบัติงาน ของตนเอง แล้วจึงส่งแบบประเมินให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณาจากนั้นจึงเสนอต่อไปยัง ผู้บริหารระดับสูงต่อไป (1 คน)

16. ในการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือน ไม่ควร ให้อำนาจหัวหน้าภาควิชามากนัก หากหัวหน้าภาควิชาไม่มีคุณธรรมเพียงพอจะมีการ เล่นพรรคเล่นพวก ควรให้คณาจารย์ได้ประเมินกันเอง เพื่อจะได้เป็นแบบอย่างแก่ บุคคลอื่นต่อไปจะได้พยายามปฏิบัติงานให้ดีที่สุด (1 คน)

17. ผู้ที่ควรประเมินผลการปฏิบัติงานของคณาจารย์ได้แก่ กลุ่มนิสิตซึ่ง เป็นผู้รับบริการ ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นและกรรมการระดับคณะ โดยมีคณบดีเป็นประธาน (1 คน)

18. ควรให้คณาจารย์ในแต่ละภาควิชาประเมินผลการปฏิบัติงานของ คณาจารย์ในภาคนั้นแล้ว เสนอให้คณะหรือคณะประจำวิทยาเขต จากนั้นหัวหน้าภาควิชา ประชุมร่วมกับคณบดีหรือรองคณบดีประจำวิทยาเขต แล้วสิ้นสุดที่คณะหรือคณะของ วิทยาเขต มีข้อสั่งสุดท้ายที่สำนักงานอธิการบดีหรือสำนักงานรองอธิการบดี ผู้บริหารสูงสุด ไม่ควรเป็นผู้ตัดสินใจตามความคิดเห็นส่วนตัวแต่เพียงผู้เดียว เพราะจะทำให้การ ประเมินนั้นผิดพลาดได้ (1 คน)

19. วิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนคณาจารย์ ควรเริ่มจากการประเมินผลการปฏิบัติงานคณาจารย์โดยหัวหน้าภาควิชา แล้วเสนอ

ผลการประเมินต่อที่ประชุมกรรมการคณะซึ่งประกอบไปด้วยหัวหน้าภาควิชาต่าง ๆ รองคณบดี วิทยากรคณบดีเป็นประธานในที่ประชุม แล้วจึงเสนอผลการประเมินต่อมหาวิทยาลัย หรือผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป (กรรมการบริหารมหาวิทยาลัย) (1 คน)

20 การพิจารณาความดีความชอบการเริ่มจากผู้บังคับบัญชาชั้นต้นประเมินผลการปฏิบัติงาน แล้วเสนอตรงไปยังผู้บริหารระดับสูงสุดพิจารณาโดยตรง จากผลงานที่ได้เสนอมา เพราะในระดับคณะค่อนข้างจะมีการเล่นพรรคเล่นพวก (1 คน)

21. การพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือน ควรเป็นสิทธิ์เฉพาะของหัวหน้าหน่วยงานหรือผู้บังคับบัญชาไม่ควรเปิดเผยให้บุคคลอื่นทราบ (1 คน)

22 มีคณาจารย์เป็นจำนวนมากที่ปฏิบัติงานดีมากแต่มีอุดมการณ์ชีวิตไม่สนใจต่อการได้เลื่อนขั้นเงินเดือนสองชั้น ผู้ที่เสนอตัวขอเลื่อนขั้นเงินเดือนสองชั้น จึงเป็นผู้ที่มีผลงานด้อยกว่าผู้ที่ไม่ได้ขอ หัวหน้าหน่วยงานชั้นต้น เช่น หัวหน้าภาควิชาควรจะได้เสนอรายชื่อบุคคลดังกล่าวเข้ารับการพิจารณาด้วย แม้ว่าผู้นั้นจะได้เขียนคำร้องขอหรือรายงานผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้ผู้ได้รับการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนสองชั้นเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานโดยแท้จริง มีอาชีพปฏิบัติงานเพื่อหวังผลตอบแทน (1 คน)

23 ไม่ควรเลื่อนขั้นเงินเดือนสองชั้นแก่คณาจารย์ที่มีอายุราชการมาก ๆ ซึ่งไม่เคยได้สองชั้นเลยและก็ไม่มียุทธศาสตร์ (1 คน)

24. สำหรับผู้บริหารการจะได้รับการพิจารณาความดีความชอบให้เลื่อนขั้นเงินเดือนเกินกว่าหนึ่งขั้นนั้น ควรจะใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานจากผู้ได้บังคับบัญชาในหน่วยงานนั้นด้วย เนื่องจากผู้บริหารจะให้ความดีความชอบกันเอง ก่อให้เกิดการเอาเปรียบผู้ได้บังคับบัญชา นำไปสู่การแบ่งแยกก่อให้เกิดบรรยากาศที่ไม่เอื้ออำนวยในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย อันเป็นเหตุให้งานราชการขาดประสิทธิภาพดังที่ปรากฏในปัจจุบัน (1 คน)

25 การพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนผู้บริหารควรจะ

ประเมินผลการปฏิบัติงานโดยสภาอาจารย์ มีผู้บริหารเป็นผู้ประเมินฝ่ายเดียว
(1 คน)

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

1 ผู้บริหารควรกระจายงานให้ผู้ดำรงตำแหน่งปฏิบัติอย่างทั่วถึง และวัดความสามารถของแต่ละบุคคล เพราะบางคนมีความสามารถแต่ไม่มีโอกาสในการปฏิบัติงาน เพื่อให้คณาจารย์มีโอกาสดำรงตำแหน่งอย่างทั่วถึงตามวาระและโอกาสที่ควรจะได้ (5 คน)

2 ควรยกเลิกระบบการเลื่อนขั้นเงินเดือนสองขั้น

2.1 ควรให้เป็นอัตราร้อยละ แต่ละปีตามค่าครองชีพโดยเพิ่มให้ทุก ๆ 6 เดือน (5 คน)

2.2 ควรจะให้บำเหน็จหรือกำลังใจเป็นเกียรติยศในรูปแบบอื่นแทนการเลื่อนขั้นเงินเดือน เช่น มอบเงินรางวัล เชื้อเพลิง วัสดุบัตรหรือโทรศัพท์มือถือพร้อมลายเซ็นผู้มีอำนาจของรัฐบาล เพื่อไม่ให้มีข้อผูกพันงบประมาณของรัฐบาลตลอดไป รวมถึงการคิดบำเหน็จบำนาญด้วย เพราะในปัจจุบันนี้มีเหตุจูงใจให้คณาจารย์ทำงานดีเพื่อได้รับความก้าวหน้ามากพออยู่แล้ว การปฏิบัติงานพิเศษก็จะได้ค่าตอบแทนพิเศษ เช่น เบี้ยเลี้ยง ค่าปฏิบัติงานล่วงเวลา (4 คน)

2.3 ควรนำไปปรับเป็นบัญชีถือจ่ายเงินเดือนให้เงินเดือนสูงขึ้นโดยเท่าเทียมกันในระดับเงินเดือนเดียวกัน (4 คน)

2.4 เพราะถึงจะมีระเบียบ กฎเกณฑ์ ผู้มีอำนาจค่อนข้างจะไม่ปฏิบัติตามเป็นสาเหตุให้เกิดความแตกแยก (4 คน)

2.5 เพราะการพิจารณาความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนสองขั้นยังไม่เป็นธรรม (3 คน)

2.6 เพราะก่อให้เกิดความแตกแยกในระหว่างคณาจารย์ ยกเลิก

ระเบียบนี้เป็นดีที่สุดหรือหากไม่ยกเลิกและเห็นว่าจะเป็นการสร้างขวัญกำลังใจแล้ว ควรจะจำแนกเป็นหนึ่งชั้น หนึ่งชั้นครึ่ง สองชั้น เพื่อกระจายให้ทั่วถึง และควรกำหนด เกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบที่ชัดเจนละเอียด เพื่อป้องกันปัญหาความไม่ยุติธรรม หรือระบบการหมุนเวียนดังที่เป็นอยู่ในปัจจุบันนี้ (2 คน)

2 7 เพราะมหาวิทยาลัย เปิดโอกาสให้คณาจารย์สามารถปรับปรุง ตนเองให้มีเงินเดือนสูงขึ้นดีกว่าการได้สองชั้นเสียอีก เพียงแต่มีผลงานทางวิชาการ ที่ดีเท่านั้น ซึ่งง่ายกว่าการที่จะประจบผู้บริหารหรือพยายามหางานอื่นปฏิบัติทั้ง ๆ ที่ ไม่ถนัดก็พยายามปฏิบัติจนทำให้เกิดความเสียหาย หรือบางครั้งผู้บริหารพยายามมอบ งานให้ผู้มีสิทธิ์จะได้เลื่อนขั้นเงินเดือนสองชั้นเพื่อให้มีผลงานโดยไม่คำนึงถึงคุณภาพ สติปัญญาของผู้ที่ได้รับมอบหมาย (1 คน)

3. ควรมีการพัฒนาประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของคณาจารย์เสมอ ๆ โดยดำเนินการเป็นคณะหรือรายบุคคลก็ได้ เช่น ใช้ระบบการจัดกลุ่มควบคุมคุณภาพ (Q.C.C) นอกจากนี้ควรมีการพัฒนาทางด้านวิชาการของคณาจารย์ให้เป็นเลิศ ตลอดเวลา (4 คน)

4. ควรจะมีหลักเกณฑ์ที่แน่นอนในการพิจารณาโทษ เช่น ไม่ขึ้นเงินเดือน หรือปลดคณาจารย์ที่ไม่ปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบของตน เพื่อเปิดโอกาสให้ ผู้ที่มีความสามารถดีกว่าเข้ามาปฏิบัติหน้าที่แทน และควรมีการเข้มงวดให้คณาจารย์ ปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด (4 คน)

5. ไม่ควรเอาวุฒิและตำแหน่งทางวิชาของคณาจารย์ไปเกี่ยวข้องกับ เงินเดือน ควรจะให้ค่าวุฒิและค่าตำแหน่งทางวิชาการต่างหาก (4 คน)

6. ทุกวิทยาเขตควรประสานงานร่วมกันจัดทำระเบียบ เกณฑ์ในการ พิจารณาความดีความชอบเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมและเป็น มาตรฐานเดียวกันเหมือนกันทุกคณะ เพื่อให้มีผลบังคับใช้อย่างจริงจัง (2 คน)

7. ไม่ควรเลื่อนขั้นเงินเดือนให้กับคณาจารย์ที่มีผลงานน้อย เพราะระบบ

การปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย คณาจารย์ก้าวหน้าได้โดยมีตำแหน่งทางวิชาการ
คณาจารย์จึงหาเวลาผลิตผลงานทางวิชาการดีกว่าการสอนและช่วยงานอื่น ๆ
(2 คน)

8 คณาจารย์ ข้าราชการสาย ข และสาย ค ไม่ว่าจะมีผลงานทาง
วิชาการหรือไม่ ควรเลื่อนขั้นเงินเดือนได้สูงสุดในระดับเท่ากัน (2 คน)

9. การพิจารณาความดีความชอบเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือน ควรให้เหลือแต่
การเลื่อนขั้นเงินเดือนหนึ่งขั้นและงดการเลื่อนขั้นเงินเดือน หรือให้ขึ้นครึ่งขั้น เพราะ
คณาจารย์ไม่ได้ปฏิบัติงานดรากร่ำ (2 คน)

10 ปัจจุบันมหาวิทยาลัย มีปรัชญาการศึกษามุ่งให้ผู้เรียนเป็นเลิศทาง
วิชาการ ดังนั้นเวลาพิจารณาความดีความชอบก็ควรพิจารณาความเป็นนักวิชาการ
ด้วย มิใช่พิจารณาโดยมีความแตกต่างกันระหว่างนักวิชาการกับนักบริหาร (1 คน)

11. ถ้าจะห้ามมหาวิทยาลัยพัฒนาจริง ๆ ควรเลิกจ้างคณาจารย์ในระบบ
ข้าราชการประจำ แต่ควรใช้ระบบตอสัญญาจ้างเป็นคราว ๆ ไป เช่น ทุก ๆ 3 ปี
5 ปี เป็นต้น เนื่องจากว่าปัจจุบันนี้เงินเดือนคณาจารย์ขึ้นทุกปี แต่คณาจารย์ส่วนใหญ่
พัฒนาตนเองได้น้อยลงทุกปี เช่น คณาจารย์เงินเดือนสูง ๆ แต่ไม่สามารถสอนวิชา
ระดับสูง ๆ ได้ต้องให้คณาจารย์ที่จบใหม่ ๆ เป็นผู้สอน ดังนั้นควรใช้วิธีควบคุมการ
ปฏิบัติงานโดยการเลิกจ้างผู้ที่ปฏิบัติงานไม่ถึงเกณฑ์ที่ตั้งไว้ (1 คน)

12. การได้เลื่อนขั้นเงินเดือนสองขั้นควรถือว่าเป็นเกียรติของผู้ที่ประกอบ
คุณงามความดี ดังนั้นผู้บังคับบัญชา เช่น หัวหน้าภาค ควรแจ้งชื่อผู้ที่ได้สองขั้นให้
คณาจารย์ได้ทราบด้วย เพื่อเป็นแบบอย่าง (1 คน)

13. ควรให้โควต้าผู้ที่จะได้เลื่อนขั้นเงินเดือนสองขั้นแก่วิทยาเขตภูมิภาค
มากกว่าวิทยาเขตส่วนกลาง เพราะวิทยาเขตภูมิภาคมีบุคลากรน้อยแต่ปฏิบัติงาน
สอนและงานธุรการมากกว่าวิทยาเขตส่วนกลางซึ่งมีบุคลากรมากกว่าแต่ปฏิบัติงาน
ใกล้เคียงกันหรือน้อยกว่า (1 คน)

14 ผู้ที่ทำหน้าที่พิจารณาความดีความชอบควรทำความเข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบให้ดี แล้วนำไปใช้ในการพิจารณาความดีความชอบอย่างยุติธรรม (1 คน)

15 การขอเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการ เช่น ผู้ช่วยศาสตราจารย์เป็นรองศาสตราจารย์ ไม่ควรเพิ่มเงินให้เพราะจะทำให้คณาจารย์มุ่งแต่ผลิตตำรา ขาดความมุ่งมั่นในการสอนนิสิต (1 คน)

16 ควรเลิกระบบกำหนดขั้นสูงสุดของเงินเดือนตามตำแหน่งทางวิชาการ แต่ขั้นสูงสุดเป็นขั้นแรกของระดับ 11 ก็เหมาะสมแล้ว การเป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ ควรได้เป็นรางวัลพิเศษมิใช่ชดเชยเงินเดือน ข้ามขั้นอย่างที่เป็นอยู่ ผู้ที่สอนดีมีประสิทธิภาพจะเสียเปรียบผู้ที่รู้จักหาวิธีเสนอผลงาน (1 คน)

17 ข้าราชการแต่ละระดับเมื่อได้รับการพิจารณาความดีความชอบให้เลื่อนขั้นเงินเดือนจำนวนขั้นเท่ากันก็ควรจะได้ค่าตอบแทนเป็นตัวเงินเท่ากัน และการเลื่อนขั้นเงินเดือนก็ควรจะมีได้หลาย ๆ ขั้นตามผลงาน (1 คน)

18 ควรพิจารณาความดีความชอบให้เลื่อนขั้นเงินเดือนสองชั้นเฉพาะการปฏิบัติงานที่ต้องเสี่ยงอันตรายต่อชีวิตเท่านั้น (1 คน)

ภาคผนวก ข

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

8 ธันวาคม 2529

เรื่อง ขอดความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด

ด้วยข้าพเจ้า นางสาวสมคิด สิริธศร ข้าราชการสังกัดมหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ มหาสารคาม กำลังศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการอุดมศึกษา
ณ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ขณะนี้กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง
"หลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนคณาจารย์
ตามทัศนะของผู้บริหารและคณาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ" โดยจะทำการ
สำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารและคณาจารย์ในหัวข้อที่เกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธี
การพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนคณาจารย์ ซึ่งผลของการวิจัย
จะได้นำเสนอต่อมหาวิทยาลัย อันจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานบุคคลใน
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอดความอนุเคราะห์จากท่านช่วยกรุณาตอบแบบสอบถามที่ได้
แนบมาพร้อมหนังสือนี้ตามความคิดเห็นของท่าน ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามนี้
จะไม่ก่อให้เกิดผลเสียหายต่อท่านแต่อย่างใด ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ
โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(นางสาวสมคิด สิริธศร)

แบบสอบถาม

เรื่อง

หลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนคณาจารย์
ตามทัศนะของผู้บริหารและคณาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามชุดนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นตอนที่ให้ท่านตอบเกี่ยวกับสถานภาพของท่าน

ตอนที่ 2 เป็นตอนที่ให้ท่านแสดงความคิดเห็นที่มีต่อหลักเกณฑ์และวิธีการ
พิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนคณาจารย์

ตอนที่ 3 เป็นตอนที่ให้ท่านแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับหลัก
เกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดีความชอบเพิ่มเติม

ตอนที่ 1

โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ลงใน () หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. ตำแหน่งปัจจุบันของท่านในมหาวิทยาลัย

- | | |
|--------------------------------|---|
| () อธิการบดี | () ผู้ช่วยรองอธิการบดี |
| () รองอธิการบดี | () รองคณบดี |
| () คณบดี | () หัวหน้าภาควิชา |
| () ผู้อำนวยการสถาบันหรือสำนัก | () อาจารย์ (ที่ไม่ได้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้ว) |

2. ปัจจุบันท่านเป็นข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย (เฉพาะอาจารย์)

- | | |
|----------------|---------------|
| () ระดับ 3-5 | () ระดับ 6-8 |
| () ระดับ 9-11 | |

3. ปัจจุบันท่านสังกัดวิทยาเขต

- | | |
|----------------|---------------|
| () ประสานมิตร | () บางแสน |
| () บางเขน | () พิษณุโลก |
| () ปทุมวัน | () มหาสารคาม |
| () พลศึกษา | () สงขลา |

ตอนที่ 2

โปรดอ่านรายการต่าง ๆ ต่อไปนี้ และพิจารณาว่าหลักเกณฑ์และวิธีการ
พิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนคณาจารย์แต่ละข้อความนั้น ท่าน
เห็นด้วย หรือ ไม่เห็นด้วย ในระดับใดโปรดกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่
ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน และโปรดกาเครื่องหมายแสดงความคิดเห็นทุกข้อ

ความหมาย

- ถ้าเลือก 5 หมายถึง ท่านเห็นด้วยอย่างยิ่ง
ถ้าเลือก 4 หมายถึง ท่านเห็นด้วย
ถ้าเลือก 3 หมายถึง ท่านไม่แน่ใจ
ถ้าเลือก 2 หมายถึง ท่านไม่เห็นด้วย
ถ้าเลือก 1 หมายถึง ท่านไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<u>หลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบ</u>					
1. การเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีให้เลื่อน ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม ของปีที่ได้เลื่อนนั้น					. .
2. ผู้ที่ดำรงตำแหน่งอาจารย์ได้รับเงินเดือน ขั้นสูงสุดของเงินเดือนในระดับ 7 จะ เลื่อนขั้นเงินเดือนไม่ได้.		.		.	.
3. ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ได้ รับเงินเดือนขั้นสูงสุดของเงินเดือนใน ระดับ 8 จะเลื่อนขั้นเงินเดือนไม่ได้ .		. .	.		.

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
4 ผู้ที่ดำรงตำแหน่งรองศาสตราจารย์ได้รับเงินเดือนขั้นสูงสุดของเงินเดือนใน ระดับ 9 จะเลื่อนขึ้นเงินเดือนไม่ได้.	.	.	.	.	.
5 ผู้ที่ดำรงตำแหน่งศาสตราจารย์ได้รับ เงินเดือนขั้นสูงสุดของเงินเดือนในระดับ 11 จะเลื่อนขึ้นเงินเดือนไม่ได้ .	.	.	.	.	.
6 ผู้ที่มีเวลาปฏิบัติราชการไม่น้อยกว่า 8 เดือน ดังต่อไปนี้ มีสิทธิได้รับการพิจารณาความดี ความชอบให้เลื่อนขึ้นเงินเดือน					
6.1 ผู้ได้รับการบรรจุใหม่ .	.	.	.	.	.
6.2 ผู้ได้รับอนุญาตให้ลาศึกษาต่อ ในประเทศ	.	.	.	.	.
6.3 ผู้ได้รับอนุญาตให้ลาศึกษาต่อ ต่างประเทศ	.	.	.	.	.
6.4 ผู้ได้รับอนุญาตให้ลาไปฝึกอบรม	.	.	.	.	.
6.5 ผู้ได้รับอนุญาตให้ลาไปปฏิบัติงาน	.	.	.	.	.
7. การพิจารณาความดีความชอบของผู้บรรจุ ใหม่ให้พิจารณาผลงานที่ได้ปฏิบัติระหว่าง 1 ตุลาคม ของปีหนึ่ง ถึง 30 กันยายน ของปีถัดไป	.	.	.	.	.

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
8 การพิจารณาความดีความชอบของบุคคล ดังต่อไปนี้ ให้พิจารณาผลงานที่ได้ปฏิบัติ ในรอบปีที่ผ่านมา (1 กรกฎาคม ของปีหนึ่ง ถึง 30 มิถุนายน ของปีถัดไป)					
8 1 ผู้ได้รับการบรรจุอยู่แล้ว				..	
8 2 ผู้ได้รับอนุญาตให้ลาศึกษาต่อ ในประเทศ		.	.	.	.
8 3 ผู้ได้รับอนุญาตให้ลาศึกษาต่อ ต่างประเทศ		.	.	.	.
8 4 ผู้ได้รับอนุญาตให้ลาไปฝึกอบรม		.	.	.	.
8 5 ผู้ได้รับอนุญาตให้ลาไปทำงาน		.	.	.	.
9 ผู้ที่มีเวลาปฏิบัติราชการไม่น้อยกว่า 6 เดือน ดังต่อไปนี้ หากผู้บังคับบัญชาเห็นควรให้เลื่อน ขึ้นเงินเดือนให้เสนอ <u>ก ม พิจารณานุมัติ</u>					
9 1 ผู้ได้รับอนุญาตให้ลาศึกษาต่อในประเทศ		.	.	.	.
9.2 ผู้ได้รับอนุญาตให้ลาศึกษาต่อต่างประเทศ		.	.	.	..
9 3 ผู้ได้รับอนุญาตให้ลาไปฝึกอบรม		.	.	.	.
9 4 ผู้ได้รับอนุญาตให้ลาไปทำงาน		.	.	.	.

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
10 การพิจารณาความดีความชอบเพื่อเลื่อนขั้น เงินเดือนโดยเสนอ <u>ก.ม พิจารณาอนุมัติ</u> ของบุคคลดังต่อไปนี้ ให้พิจารณาผลงานที่ได้ ปฏิบัติระหว่าง 1 กรกฎาคม ของปีหนึ่ง ถึง 30 กันยายน ของปีถัดไป					
10.1 ผู้ได้รับอนุญาตให้ลาศึกษาต่อ ในประเทศ	.	.	.	.	.
10.2 ผู้ได้รับอนุญาตให้ลาศึกษาต่อ ต่างประเทศ	.	.	.	.	.
10.3 ผู้ได้รับอนุญาตให้ลาไปฝึกอบรม	.	.	.	.	.
10.4 ผู้ได้รับอนุญาตให้ลาไปดงาน . . .	.	.	.	.	.
11 ผู้ที่โอน ย้ายมาจากต่างกระทรวงทบวงกรม ให้นำผลงานของผู้นั้นทุกแห่งมาประกอบการ การพิจารณาความดีความชอบด้วย . . .	.	.	.	.	.
12. ผู้ที่ได้เปลี่ยนตำแหน่งใหม่ให้นำผลงานเดิม ของผู้นั้นทุกตำแหน่งมาประกอบการพิจารณา ความดีความชอบด้วย	.	.	.	.	.

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
13 ผู้ที่สับเปลี่ยนหน้าที่ไปช่วยราชการในต่าง- กระทรวงทบวงกรม ให้นำผลงานของผู้นั้น ทุกแห่งมาประกอบการพิจารณาความดี ความชอบด้วย...	.	.	...	.	.
14 ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานนอกเหนือ หน้าที่หรืองานพิเศษอื่นใดให้นำผลงานของ ผู้นั้นมาประกอบการพิจารณาความดี ความชอบด้วย...	.	.	.	.	.
15 เมื่อผู้มีอำนาจสั่ง เลื่อนขั้นเงินเดือนได้รับ รายงานการพิจารณาจากผู้บังคับบัญชาแล้ว เห็นว่าผู้ใดปฏิบัติงานตามหน้าที่ไม่ได้ผลดี เท่าที่ควรก็ให้งดการเลื่อนขั้นเงินเดือน...	.	.	.	.	.
16 เมื่อผู้มีอำนาจสั่ง เลื่อนขั้นเงินเดือนพิจารณา เห็นว่าผู้ใดปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้ผลดีก็ให้ เลื่อนขั้นเงินเดือนให้แก่ผู้นั้นได้หนึ่งขั้น...	.	...	.	...	.
17. ผู้ที่ได้เลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี จนรอบปีที่ แล้วมา ต้องอยู่ในหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้					
17.1 ปฏิบัติงานตามหน้าที่ด้วยความสามารถ และด้วยความอดสุหะจนเกิดผลดีหรือ ความก้าวหน้าแก่ราชการ...	.	.	...	...	.

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
17 2 งานรอบปีที่แล้วมาจนถึงวันออกคำสั่ง เลื่อนขึ้นเงินเดือนต้องไม่ถูกลงโทษ ทางวินัย เว้นแต่โทษภาคทัณฑ์	.	.	.	.	.
17 3 ถ้าถูกลงโทษตัดเงินเดือนต้องพ้นโทษ ตัดเงินเดือนแล้ว	.	.	.	.	.
17 4 ถ้าถูกลงโทษลดขึ้นเงินเดือนต้องถูก ลงโทษลดขึ้นเงินเดือนมาแล้วไม่น้อย กว่า 6 เดือน	.	.	.	.	.
17 5 ไม่ถูกสั่งพักราชการเกินกว่า 4 เดือน	.	.	.	.	.
17 6 มีวันลาพักและลาป่วยไม่เกิน 45 วัน	.	.	.	.	.
17.7 ลาอุปสมบทโดยได้รับเงินเดือน ระหว่างลา	.	.	.	.	.
17 8 ลาไปประกอบพิธีฮัจญ์ ณ เมือง เมกกะ ประเทศซาอุดีอาระเบีย โดยได้รับเงินเดือนระหว่างลา	.	.	.	.	.
17.9 ลาคลอดบุตรไม่เกิน 60 วัน	.	.	.	.	.
17.10 ลาป่วยซึ่งจำเป็นต้องรักษาตัวเป็น เวลานานคราวเดียวกันไม่เกิน 120 วัน	.	.	.	.	.

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
17 11 ลาป่วยซึ่งจำเป็นต้องรักษาตัวเป็น เวลานานหลายคราวรวมกันไม่เกิน 120 วัน ..	.	.	.	.	.
17.12 ลาป่วยเพราะประสบอันตรายอัน ขณะปฏิบัติราชการตามหน้าที่ .	.	.	.	.	.
17 13 ลาป่วยเพราะประสบอันตรายอัน ขณะเดินทางไปกลับจากปฏิบัติ ราชการตามหน้าที่	..	.	.	.	..
17.14 ลาทั้งและลาป่วยไม่ถึง 12 ครั้ง ..	..	.	.	.	.
17 15 ลาทั้งและลาป่วยถึง 12 ครั้ง แต่มี วันลาไม่เกิน 45 วัน และผู้บังคับ บัญชารับรองว่าเป็นผู้ปฏิบัติงานดี เหตุที่ลาบ่อยครั้งนั้นเพราะความ จำเป็น.	.	.	.		..
17 16 ไม่มาทำงานสายนานกว่าเวลาที่ทาง ราชการกำหนดเนื่อง ๗. . . .	.	..	.	.	.
17 17 ไม่ขาดราชการเว้นแต่เหตุสุดวิสัย	.	.	.	.	
18 ผู้ที่จะได้เลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีเกินกว่า หนึ่งขั้นต้องอยู่ในหลักเกณฑ์ประการใด ประการหนึ่งดังต่อไปนี้					0

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
18 1 ปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้ผลดีเด่นจน ถือเป็นตัวอย่างที่ดีได้	.	..	..	..	.
18.2 ปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่มีการต่อสู้เป็น กรณีพิเศษ	.	.	.	.	.
18 3 ปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ต้องเสี่ยง อันตรายเป็นกรณีพิเศษ	.	.	..	..	.
18.4 ปฏิบัติงานเกินกว่าตำแหน่งหน้าที่จน เกิดประโยชน์ต่อทางราชการเป็น พิเศษและปฏิบัติงานจนตำแหน่งหน้าที่ เป็นผลดีด้วย.	.	.	.	.	.
18.5 ปฏิบัติงานโดยมีความคิดริเริ่มงานเรื่อง ใดเรื่องหนึ่งซึ่ง เป็นประโยชน์ต่อทาง ราชการเป็นพิเศษและทางราชการได้ ดำเนินการตามความคิดริเริ่มนั้น.	.	.	.	..	..
18 6 ปฏิบัติงานโดยได้ค้นคว้าสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อทางราชการเป็น พิเศษและทางราชการได้รับรองให้ ใช้การค้นคว้านั้น	.	.	..	.	.

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
18 7 ปฏิบัติงานโดยได้ประดิษฐ์สิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อทางราชการเป็น พิเศษและทางราชการได้ดำเนินการ รับรองให้สิ่งประดิษฐ์นั้น					
18 8 ปฏิบัติงานตามหน้าที่ด้วยความตรง- ตรง เห็นดีเห็นชอบเป็นพิเศษและงาน นั้นได้ผลดียิ่ง					
18 9 ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้กระทำ กิจการอย่างหนึ่งอย่างใดจนสำเร็จ เป็นผลดียิ่งแก่ประเทศชาติ					
19. การนับจำนวนข้าราชการที่มีตัวบุคคลประจำ อัตราเงินเดือนเพื่อนำมาคำนวณจำนวน ข้าราชการที่จะได้เลื่อนขั้นเงินเดือนเกิน กว่าหนึ่งขั้นหนึ่งนับในวันที่ 1 กรกฎาคม ของปีนั้น					
20. การเลื่อนขั้นเงินเดือนเกินกว่าหนึ่งขั้นของ กลุ่มข้าราชการซึ่งได้รับเงินเดือนในระดับ 1-3 เลื่อนได้ร้อยละ 15 จากจำนวน ข้าราชการที่มีตัวบุคคลประจำอัตราเงินเดือน กลุ่มนี้					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
21. การเลื่อนขึ้นเงินเดือนเกินกว่าหนึ่งขั้นของ กลุ่มข้าราชการซึ่งได้รับเงินเดือนในระดับ 4-5 เลื่อนได้ร้อยละ 15 จากจำนวน ข้าราชการที่มีตัวบุคคลประจำอัตราเงินเดือน กลุ่มนี้		.			.
22. การเลื่อนขึ้นเงินเดือนเกินกว่าหนึ่งขั้นของ กลุ่มข้าราชการซึ่งได้รับเงินเดือนในระดับ 6-8 เลื่อนได้ร้อยละ 15 จากจำนวน ข้าราชการที่มีตัวบุคคลประจำอัตราเงินเดือน กลุ่มนี้			.	.	
23. การเลื่อนขึ้นเงินเดือนเกินกว่าหนึ่งขั้นของ กลุ่มข้าราชการซึ่งได้รับเงินเดือนในระดับ 9-11 เลื่อนได้ร้อยละ 15 จากจำนวน ข้าราชการที่มีตัวบุคคลประจำอัตราเงินเดือน กลุ่มนี้			.	.	
24. อัตราเงินเดือนที่มีตัวบุคคลประจำอัตราแต่ ได้งดเบิกนำมานับจำนวนข้าราชการที่มีตัว บุคคลไม่ได้	.	.	.	.	.
25. ข้าราชการที่ไปช่วยราชการตามส่วนราชการ นำมานับจำนวนข้าราชการที่มีตัวบุคคลไม่ได้	.	.	.	.	.

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
26 การไม่ขอเลื่อนขึ้นเงินเดือนให้ผู้ใด ผู้บังคับบัญชาต้องชี้แจงเหตุผลที่ไม่ขอเลื่อนขึ้นเงินเดือนให้ผู้นั้นทราบ		...		..	.
27. การขอเลื่อนขึ้นเงินเดือนผู้ที่ไปช่วยราชการที่หน่วยงานใดเต็มเวลาให้หน่วยงานนั้นเป็นผู้ขอ รดยฯให้นำชื่อผู้นั้นไปนับจำนวนที่หน่วยงานนั้น	.	..		.	
28 หากจะพิจารณาความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษให้แก่ผู้ที่ไปช่วยราชการในหน่วยงานใดให้ใช้โควตาของหน่วยงานที่ไปช่วยราชการนั้น	..			..	.
29. ผู้ที่จะได้รับการพิจารณาเลื่อนขึ้นเงินเดือนสองชั้นจะต้องไม่เป็นผู้ได้รับเงินเดือนสองชั้นในระยะ 2 ปี ย้อนหลัง	...	.	.	.	
30 การขอเลื่อนขึ้นเงินเดือนสองชั้นให้กับผู้ที่ได้เลื่อนขึ้นเงินเดือนสองชั้นในระยะ 2 ปี ย้อนหลัง จะต้องเขียนคำอธิบายเหตุผลเพิ่มเติมเป็นกรณีพิเศษ		.			..

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
31 เศรษฐกิจต่ำสองชั้นทุกกลุ่มข้าราชการของทุก หน่วยงานให้รวมไว้ที่ส่วนกลาง (คณะ สำนักร สถาบัน หรือระดับวิทยาเขต หรือระดับ มหาวิทยาลัย)	.	.	.	.	.
32 ผู้ที่อยู่ระหว่างถูกสอบสวนว่ากระทำผิดก่อนมี คำสั่ง เลื่อนขั้นเงินเดือนหรือการเลื่อนขั้น เงินเดือนไว้ก่อน	.	.	.	.	.
33 ผู้ที่อยู่ระหว่างถูกฟ้องคดีอาญาก่อนมีคำสั่ง เลื่อนขั้นเงินเดือนหรือการเลื่อนขั้น เงินเดือนไว้ก่อน	.	.	.	.	.
34 ผู้ที่ผู้บังคับบัญชาเห็นควรให้เลื่อนขั้นเงินเดือน แต่ผู้นั้นอยู่ระหว่างถูกสอบสวนว่ากระทำผิด วินัยก่อนมีคำสั่ง เลื่อนขั้นเงินเดือน หากไม่ ถูกลงโทษทางวินัยเว้นแต่โทษภาคทัณฑ์ ก็ให้ ผู้บังคับบัญชาสั่ง เลื่อนขั้นเงินเดือนในปีนั้นได้ และให้สั่ง เลื่อนขั้นเงินเดือนย้อนหลังในแต่ละ ปีหรือการเลื่อนขั้นเงินเดือนไว้ให้ตามสิทธิ	.	.	.	.	.

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
35. ผู้ที่ผู้บังคับบัญชาเห็นควรรำให้เลื่อนขึ้นเงินเดือน แต่ผู้นั้นอยู่ระหว่างถูกฟ้องในคดีอาญาก่อนมีคำสั่งเลื่อนขึ้นเงินเดือน หากไม่ถูกศาลพิพากษาให้ลงโทษหรือไม่มีผลทัณฑ์หมองก็ให้ผู้บังคับบัญชาสั่งเลื่อนขึ้นเงินเดือนในปีนั้นได้ และให้ส่งเลื่อนขึ้นเงินเดือนย้อนหลังจนแต่ละปีหรือการเลื่อนขึ้นเงินเดือนไว้ให้ตามสิทธิ . . .					
36. ผู้ที่ผู้บังคับบัญชาเห็นสมควรให้เลื่อนขึ้นเงินเดือนแต่ได้ถึงแก่กรรมอันมิใช่เกิดขึ้นเนื่องจากการประพฤติชั่วอย่างร้ายแรงก่อนมีคำสั่งเลื่อนขึ้นเงินเดือน ผู้บังคับบัญชาจะสั่งเลื่อนขึ้นเงินเดือนให้ผู้นั้นย้อนหลังไปถึงวันที่ 1 ตุลาคม ของปีที่มีสิทธิจะได้เลื่อนนั้นก็ได้ . . .					
37. ผู้ที่ผู้บังคับบัญชาเห็นควรรำให้เลื่อนขึ้นเงินเดือน แต่ต้องไปรับราชการทหารตามกฎหมายว่าด้วยการรับราชการทหารก่อนมีคำสั่งเลื่อนขึ้นเงินเดือน ผู้บังคับบัญชาจะสั่งเลื่อนขึ้นเงินเดือนให้ผู้นั้นย้อนหลังไปถึงวันที่ 1 ตุลาคม ของปีที่มีสิทธิจะได้เลื่อนนั้นก็ได้ . . .					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
38. ผู้ที่ผู้บังคับบัญชาเห็นควรให้เลื่อนขึ้นเงินเดือน แต่ต้องออกจากราชการไปเพราะเจ็บป่วยซึ่ง แพทย์ที่ทางราชการรับรอง ได้ตรวจแล้วเห็น ว่าไม่สามารถรับราชการต่อไปได้อีกก่อนมี คำสั่ง เลื่อนขึ้นเงินเดือน ผู้บังคับบัญชาจะสั่ง เลื่อนขึ้นเงินเดือนให้ย้อนหลังไปถึงวันที่ 1 ตุลาคม ของปีที่มีสิทธิจะได้เลื่อนนั้นก็ได้ . . .		..	.	..	.
39 ผู้ที่ผู้บังคับบัญชาเห็นควรให้เลื่อนขึ้นเงินเดือน แต่ต้องพ้นจากราชการไปเพราะเกษียณอายุ ผู้บังคับบัญชาจะสั่งเลื่อนขึ้นเงินเดือนเพื่อ ประโยชน์งานการคำนวณบำเหน็จบำนาญให้ ในวันสิ้นปีงบประมาณก่อนที่จะพ้นจากราชการ ก็ได้		.	.	..	.
40 การเลื่อนขึ้นเงินเดือนข้าราชการพลเรือน มหาวิทยาลัยที่ไปเป็นไปตามกฎ ก.พ ฉบับที่ 13 (พ.ศ 2519) แต่ผู้บังคับบัญชา เห็นควรเลื่อนขึ้นเงินเดือนให้แก่ผู้นั้นโดยมี เหตุผลเป็นกรณีพิเศษก็ให้เสนอ ก.ม เพื่อ พิจารณาอนุมัติให้เป็นกรณีพิเศษเฉพาะราย	.	.	.	.	..

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<u>วิธีการพิจารณาความดีความชอบ</u>					
1. การพิจารณาความดีความชอบควรมีวิธีการ ประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งด้านปริมาณและ คุณภาพ					
2. กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินให้ครอบคลุม การปฏิบัติงานทั้งหมด					
3. ผู้ประเมินในระดับต้นคือหัวหน้าภาควิชาหรือ หัวหน้างานที่ใกล้ชิดผู้ถูกประเมินมากที่สุด แล้วเสนอผู้บริหารที่อยู่ในระดับสูงขึ้นไปเป็น ผู้ประเมินขั้นสุดท้าย					
4. ผู้ประเมินในระดับต้นคือคณาจารย์ในภาควิชา หรือในหน่วยงาน แล้วเสนอผลการประเมิน ตรงไปยังหัวหน้าภาควิชาหรือหัวหน้าหน่วยงาน แล้วหัวหน้าภาควิชาหรือหัวหน้าหน่วยงาน พิจารณาเสนอต่อไปยังผู้บริหารที่อยู่ในระดับ สูงขึ้นไปเป็นผู้ประเมินขั้นสุดท้าย					
5. ผู้บริหารจัดประชุมผู้ที่เกี่ยวข้องในการพิจารณา ความดีความชอบเพื่อตัดสินขั้นสุดท้าย					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
6. ผลการประเมินในระดับต้นเป็นข้อมูลที่จะนำมาพิจารณารวมกับการประเมินของผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป	.	.	.	.	.
7 การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อนำไปใช้พิจารณาความดีความชอบควรทำต่อเนื่องกันตลอดปีอย่างน้อยภาคเรียนละหนึ่งครั้ง	.	..	.	..	.
8 การพิจารณาความดีความชอบถือเป็นความลับ	..	.	..	..	..
9 การให้คำติชมชอบเกินกว่าหนึ่งชั้นนข้ามราชการกลุ่มใดให้เรียงลำดับจากรายชื่อที่ได้จัดไว้แล้วตามผลการประเมิน	.	..	.	..	..

ตอนที่ 3

โปรดเสนอปัญหาหรือข้อบกพร่อง เกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณา

ความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนคณาจารย์ ที่ทำขึ้นปัจจุบันตามความคิดเห็น

ของท่าน พร้อมทั้งข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไข

A 15x15 grid of black dots on a white background. The dots are arranged in a sparse, irregular pattern, with some rows having more dots than others. The dots are small and black, and the grid is square. The pattern of dots is not uniform, with some areas being denser than others. The dots are scattered across the grid, with some appearing in small clusters and others in isolation. The overall appearance is that of a random or semi-random distribution of points within a defined square area.

ขอขอบพระคุณอย่างยิ่งที่กรุณาตอบแบบสอบถามนี้

ภาคผนวก ค

(สำเนา)

กฎ ก พ

ฉบับที่ 13 (พ ศ 2519)

ออกตามความในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ ศ 2518

ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือน

. . .

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 8(2) และมาตรา 62 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ ศ 2518 ก พ ออกกฎ ก พ ไว้ดังต่อไปนี้

ข้อ 1 ในกฎ ก พ.นี้

"ปี" หมายความว่า ปีงบประมาณ

"รอบปีที่แล้วมา" หมายความว่า ระยะเวลาตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคมของปีหนึ่ง ถึงวันที่ 30 มิถุนายน ของปีถัดไป

ข้อ 2 ภายใต้อำนาจแห่งข้อ 7(2) การเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการพลเรือนสามัญประจำปีให้เลื่อนตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม ของปีที่ได้เลื่อนนั้น

ข้อ 3 การเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการพลเรือนสามัญ ให้เลื่อนได้ไม่เกินขั้นสูงของเงินเดือนสำหรับตำแหน่ง ผู้ซึ่งได้รับเงินเดือนเท่าหรือสูงกว่าขั้นสูงของเงินเดือนสำหรับตำแหน่งที่ดำรงอยู่แล้วจะเลื่อนขั้นเงินเดือนไม่ได้

ข้อ 4 การเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการพลเรือนสามัญ ให้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายพิจารณา ริดยคำนึงถึงคุณภาพและปริมาณงานของตำแหน่งและผลงานที่ได้ปฏิบัติมา การรักษาวินัย ตลอดจนความสามารถและความอดสาหะในการปฏิบัติงาน

การพิจารณาผลงานของข้าราชการผู้อยู่ใต้อำนาจบัญชาตามวรรคหนึ่ง ให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย และรายงานผลของการพิจารณานั้นพร้อม

ด้วยข้อควรพิจารณาประกอบอื่น ๆ เช่น วันลา การมาสาย การรักษาวินัย ตลอดจนยัง
ผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไปตามลำดับจนถึงผู้มีอำนาจสั่ง เลื่อนขึ้นเงินเดือน

ในการพิจารณารายงานตามวรรคสอง ให้ผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือแต่ละระดับ
ที่ได้รับรายงานเสนอความเห็นไป เพื่อประกอบการพิจารณาของผู้มีอำนาจสั่ง เลื่อน
ขึ้นเงินเดือนด้วย

ข้อ 5 การพิจารณาผลการปฏิบัติงาน ให้นับช่วงเวลาการปฏิบัติราชการ
ในรอบปีที่ผ่านมา เป็นเกณฑ์เว้นแต่ผู้อยู่ในหลักเกณฑ์ตามข้อ 7(7) (8) ให้นับช่วง
เวลาปฏิบัติราชการไม่น้อยกว่าแปดเดือนเป็นเกณฑ์พิจารณา

ในกรณีข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดโอน เลื่อนตำแหน่ง ย้าย สับเปลี่ยน
หน้าที่ไปช่วยราชการในต่างกระทรวงทบวงกรม หรือได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานนอก
เหนือหน้าที่ หรืองานพิเศษอื่นใดในรอบปีที่ผ่านมา ก็ให้นำผลงานของผู้นั้นทุกตำแหน่ง
และทุกแห่งมาประกอบการพิจารณาด้วย

ข้อ 6 เมื่อผู้มีอำนาจสั่ง เลื่อนขึ้นเงินเดือนได้รับรายงานการพิจารณาจาก
ผู้บังคับบัญชาตามข้อ 4 แล้ว เห็นว่าข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดปฏิบัติงานตาม
หน้าที่ไม่ได้ผลดีเท่าที่ควร หรือไม่อยู่ในหลักเกณฑ์เลื่อนขึ้นเงินเดือนได้ตามข้อ 7 ก็ให้
งดเลื่อนขึ้นเงินเดือนสำหรับผู้นั้น

ในกรณีที่ผู้มีอำนาจสั่ง เลื่อนขึ้นเงินเดือนพิจารณาเห็นว่า ข้าราชการพลเรือน
สามัญผู้ใดปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้ผลดี และอยู่ในหลักเกณฑ์เลื่อนขึ้นเงินเดือนได้ตาม
ข้อ 7 ก็ให้เลื่อนขึ้นเงินเดือนให้แก่ผู้นั้นได้หนึ่งขั้น และถ้าข้าราชการพลเรือนสามัญ
ผู้ใดปฏิบัติงานดีเกินตามหลักเกณฑ์ข้อ 8 ด้วย จะเลื่อนขึ้นเงินเดือนให้แก่ผู้นั้นเป็น
กรณีพิเศษ เกินกว่าหนึ่งขั้น แต่ไม่เกินสองขั้นก็ได้ ถ้าจะเลื่อนขึ้นเงินเดือนให้แก่
ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดเป็นกรณีพิเศษเกินกว่าสองขั้น จะต้องปรากฏด้วยว่าผู้นั้น
มีความรู้ ความประพฤติ และความสามารถ มีผลงานดีเด่นเป็นที่น่าชมเชย และ
เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ข้าราชการโดยทั่วไปยิ่งกว่าผู้ที่ได้เลื่อนขึ้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ

สองชั้นอย่างเห็นได้ชัด ทั้งนี้ ต้องได้รับความเห็นชอบจากปลัดกระทรวงและรัฐมนตรี
เจ้าสังกัด เว้นแต่ตำแหน่งปลัดกระทรวงให้รัฐมนตรีเจ้าสังกัดเป็นผู้พิจารณา ส่วน
ราชการที่มีฐานะเป็นกรมและไม่สังกัดกระทรวงหรือทบวงหรือส่วนราชการที่มีฐานะ
เป็นกรม และมีหัวหน้าส่วนราชการขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรี ให้ได้รับความเห็นชอบ
จากรัฐมนตรีในฐานะเป็นผู้บังคับบัญชาส่วนราชการนั้น หรือนายกรัฐมนตรีในฐานะ
รัฐมนตรีเจ้าสังกัด แล้วแต่กรณี

ข้อ 7 ข้าราชการพลเรือนสามัญซึ่งจะได้เลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีต้อง
อยู่ในหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้

- (1) ในรอบปีที่แล้วมาได้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตนด้วยความ
สามารถและด้วยความอดสาหัสจนเกิดผลดี หรือความก้าวหน้าแก่ข้าราชการ ผู้ซึ่ง
ผู้บังคับบัญชาได้พิจารณาแล้วเห็นว่าอยู่ในเกณฑ์ที่สมควรจะได้เลื่อนขั้นเงินเดือน
- (2) ในรอบปีที่แล้วมาจนถึงวันออกคำสั่ง เลื่อนขั้นเงินเดือน
ต้องไม่ถูกลงโทษทางวินัย เว้นแต่โทษवादทัณฑ์

ในกรณีที่ข้าราชการผู้อยู่ในหลักเกณฑ์ที่สมควรจะได้เลื่อนขั้นเงินเดือน แต่ได้
ถูกงดเลื่อนขั้นเงินเดือนเพราะถูกลงโทษทางวินัยหลังรอบปีที่แล้วมาในกรณีนั้นมาแล้ว
ผู้บังคับบัญชาจะเลื่อนขั้นเงินเดือนให้ก็ได้ แต่ถ้าเป็นผู้ซึ่งถูกลงโทษตัดเงินเดือนจะ
เลื่อนขั้นเงินเดือนได้ต่อเมื่อพ้นโทษตัดเงินเดือนแล้ว หรือถ้าเป็นผู้ซึ่งถูกลงโทษลด
ขั้นเงินเดือน จะเลื่อนขั้นเงินเดือนได้ต่อเมื่อถูกลงโทษลดขั้นเงินเดือนมาแล้ว
เป็นเวลาไม่น้อยกว่าหกเดือน

- (3) ในรอบปีที่แล้วมาต้องไม่ถูกสั่งพักราชการเกินกว่าสี่เดือน

(4) ในรอบปีที่แล้วมาต้องไม่มีวันลาลาก โดยถือเกณฑ์วันการรวม
ทั้งลากิจและลาป่วยไม่เกินสี่สิบห้าวัน เว้นแต่

(ก) ลาอุปสมบท หรือลาไปประกอบพิธีฮัจญ์ ณ เมืองเมกกะ
ประเทศซาอุดีอาระเบีย โดยได้รับเงินเดือนระหว่างลาตามพระราชกฤษฎีกา

ว่าด้วยการจ่ายเงินเดือนระหว่างลาของข้าราชการพลเรือนและตุลาการ

(ข) ลาคลอดบุตรไม่เกินหกสิบวัน

(ค) ลาป่วยซึ่งจำเป็นต้องรักษาตัวเป็นเวลานานไม่ว่า

คราวเดียวหรือหลายคราว รวมกันไม่เกินหนึ่งร้อยยี่สิบวัน หรือ

(ง) ลาป่วยเพราะประสบอันตรายอันขณะปฏิบัติราชการ

ตามหน้าที่

(5) จนรอบปีที่แล้วมาต้องไม่ลาบ่อยครั้ง หรือมาทำงานสายกว่าเวลาที่ทางราชการกำหนดเนื่อง ๆ

(6) จนรอบปีที่แล้วมาต้องไม่ขาดราชการ เว้นแต่เพราะเหตุสุดวิสัย

(7) จนปีที่แล้วมาได้รับบรรจุเข้ารับราชการมาแล้วเป็นเวลาไม่น้อยกว่าแปดเดือน

(8) จนรอบปีที่แล้วมาถ้าเป็นผู้ได้รับอนุญาตให้ไปศึกษาในประเทศ หรือไปศึกษา ฝึกอบรม หรือดูงาน ณ ต่างประเทศ ตามระเบียบว่าด้วยการให้ข้าราชการไปศึกษา ฝึกอบรม และดูงาน ณ ต่างประเทศต้องได้ปฏิบัติหน้าที่ราชการจนรอบปีที่แล้วมา เป็นเวลาไม่น้อยกว่าแปดเดือน

ข้อ 8 ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ซึ่งจะได้เลื่อนขึ้นเงินเดือนประจำปีเกินกว่าหนึ่งขั้นต้องอยู่หลักเกณฑ์ตามข้อ 7 และอันหลักเกณฑ์ประการใดประการหนึ่งดังต่อไปนี้ด้วย คือ

(1) ปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้ผลดีเด่นจนถือเป็นตัวอย่างที่ดีได้

(2) ปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่มีการต่อสู้หรือที่ต้องเสี่ยงอันตรายเป็น

กรณีพิเศษ

(3) ปฏิบัติงานเกินกว่าตำแหน่งหน้าที่จนเกิดประโยชน์ต่อทาง

ราชการเป็นพิเศษ และปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ของตนเป็นผลดีด้วย

(4) ปฏิบัติงานโดยมีความคิดริเริ่มงานเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรือ ได้ค้นคว้า หรือประดิษฐ์สิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อทางราชการเป็นพิเศษและทางราชการได้ดำเนินการตามความคิดริเริ่ม หรือได้รับรองให้จัดการค้นคว้าหรือสิ่งประดิษฐ์นั้น

(5) ปฏิบัติงานตามหน้าที่ด้วยความอดทนอดกลั้นเป็นพิเศษและงานนั้นได้ผลดียิ่ง

(6) ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้กระทำกิจการอย่างหนึ่งอย่างใดจนสำเร็จเป็นผลดียิ่งแก่ประเทศชาติ

ข้อ 9 ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดซึ่งผู้บังคับบัญชาผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนเห็นสมควรฯ ให้ได้เลื่อนขั้นเงินเดือน ถ้าผู้นั้นอยู่ระหว่างถูกสอบสวนว่ากระทำความผิดวินัย หรือถูกฟ้องในคดีอาญาจนมีคำสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนหรือการเลื่อนขั้นเงินเดือนไว้ก่อน และให้กันเงินสำหรับเลื่อนขั้นเงินเดือนไว้ด้วยเมื่อสอบสวนพิจารณาเสร็จแล้วในปีกัด ผู้นั้นไม่ถูกลงโทษทางวินัย เว้นแต่ถูกลงโทษภาคทัณฑ์ หรือไม่ถูกศาลพิพากษาให้ลงโทษ หรือไม่มีมลทิน หรือมัวหมอง ก็ให้สั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนจนปีนั้นได้ และให้สั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนย้อนหลังไปในแต่ละปีที่ต้องรอการเลื่อนขั้นเงินเดือนไว้ให้ตามสิทธิด้วย

ข้อ 10 ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดซึ่งผู้บังคับบัญชาผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนเห็นสมควรฯ ให้ได้เลื่อนขั้นเงินเดือน แต่ได้ถึงแก่กรรมอันมิใช่เกิดขึ้นเนื่องจากการประพฤติชั่วอย่างร้ายแรงของตน หรือต้องไปรับราชการทหารตามกฎหมายว่าด้วยการรับราชการทหาร หรือต้องออกจากราชการไปเพราะเจ็บป่วยซึ่งแพทย์ที่ทางราชการรับรองได้ตรวจแล้วเห็นว่าไม่สามารถรับราชการต่อไปได้อีกเลย ก่อนที่จะมีคำสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีตามปกติ ผู้บังคับบัญชาจะสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนให้ผู้นั้นย้อนหลังไปถึงวันที่ 1 ตุลาคม ของปีที่มีสิทธิจะได้เลื่อนขั้นก็ได้

ข้อ 11 ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดซึ่งผู้บังคับบัญชาผู้มีอำนาจสั่งเลื่อน

ขึ้นเงินเดือนเห็นสมควรให้ได้เลื่อนขึ้นเงินเดือน แต่จะต้องพ้นจากราชการไปเพราะเกษียณอายุตามกฎหมายว่าด้วยบำเหน็จบำนาญข้าราชการ ผู้บังคับบัญชาจะสั่งเลื่อนขึ้นเงินเดือนเพื่อประโยชน์งานการคำนวณบำเหน็จบำนาญให้ผู้นั้นในวันสิ้นปีก่อนที่จะพ้นจากราชการก็ได้

ข้อ 12 การเลื่อนขึ้นเงินเดือนข้าราชการพลเรือนสามัญนอกจากตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎ ก.พ. นี้ หรือที่ไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎ ก.พ. นี้ แต่ผู้บังคับบัญชาผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนขึ้นเงินเดือนพิจารณาเห็นว่าสมควรเลื่อนขึ้นเงินเดือนให้แก่ผู้นั้นโดยมีเหตุผลเป็นกรณีพิเศษ ก็ให้ผู้บังคับบัญชาเสนอ ก.พ. เพื่อพิจารณาอนุมัติให้ผู้บังคับบัญชาสั่งเลื่อนขึ้นเงินเดือนให้เป็นพิเศษเฉพาะราย

บทเฉพาะกาล

ข้อ 13 ในการพิจารณาเลื่อนขึ้นเงินเดือนข้าราชการพลเรือนสามัญประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2520 สำหรับผู้ที่ถูกสั่งพักราชการ หรือผู้ที่ไปศึกษาในประเทศหรือไปศึกษา ฝึกอบรม หรือดูงาน ณ ต่างประเทศ ตามระเบียบว่าด้วยการให้ข้าราชการไปศึกษา ฝึกอบรม และดูงาน ณ ต่างประเทศ ให้ในความในข้อ 4 (10) (11) (12) และ (13) แห่งกฎ ก.พ. ฉบับที่ 279 (พ.ศ. 2504) แก้ไขเพิ่มเติมโดยกฎ ก.พ. ฉบับที่ 677 (พ.ศ. 2515) และฉบับที่ 784 (พ.ศ. 2517) ออกตามความในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2497 มาใช้บังคับแก่ผู้นั้นแล้วแต่กรณี

ให้ไว้ ณ วันที่ 23 สิงหาคม พ.ศ. 2519

(ลงชื่อ) ม.ร.ว. เสนีย์ ปราโมช

นายกรัฐมนตรี ประธาน ก.พ.