

ภาคผนวก

ส่วนที่ 1

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

**ความคิดเห็นของผู้บริหารและข้าราชการเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการเลื่อนขั้นเงินเดือน
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์**

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงใน [] หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน หรือเติม
ข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

- | | สำหรับผู้วิจัย |
|--|----------------|
| 1. อายุ.....ปี | [] |
| 2. วุฒิการศึกษา [] ต่ำกว่าปริญญาตรี [] ปริญญาตรี | [] |
| [] ปริญญาโท [] ปริญญาเอก | |
| 3. อายุราชการ..... ปี | [] |
| 4. ดำรงตำแหน่ง.....ระดับ..... | [] |
| 5. ตำแหน่งทางบริหาร..... | [] |
| 6. ในปีที่ผ่านมาท่านได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนทั้งปี | |
| [] 1 ขั้น [] 1.5 ขั้น | [] |
| [] 2 ขั้น [] ไม่ได้เลื่อนขั้นเงินเดือน | |
| เพราะ..... | |
| 7. ท่านรู้สึกพอใจกับผลการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของปีที่ผ่านมาหรือไม่ | [] |
| [] พอใจมาก [] ไม่พอใจ | |
| [] พอใจ [] ไม่พอใจอย่างมาก | |
| 8. ผลการพิจารณาความดีความชอบของท่านที่ผ่านมายุติธรรมดีหรือไม่ | [] |
| [] มีความยุติธรรมดีมาก [] ไม่มีความยุติธรรมเลย | |
| [] มีความยุติธรรมพอสมควร [] ไม่ทราบ | |

ตอนที่ 2 ความเห็นของผู้บริหารและข้าราชการเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการเลื่อนขั้นเงินเดือน

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้ต้องการทราบความคิดเห็นของผู้บริหารและข้าราชการเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการเลื่อนขั้นเงินเดือนของมหาวิทยาลัย ซึ่งได้จัดระดับของความเห็นไว้ ดังนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด
 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก
 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
 2 หมายถึง เห็นด้วย
 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

ข้อ ที่	ประเด็นความเห็นเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ และวิธีการเลื่อนขั้นเงินเดือน	ระดับความเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	หลักเกณฑ์การเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการ ท่านทราบรายละเอียดเกี่ยวกับกฎ ก.พ.ว่าด้วยการ เลื่อนขั้นเงินเดือน พ.ศ.2544					
2	ท่านเห็นด้วยกับการปรับปรุงระบบการเลื่อนขั้น เงินเดือนปีละ 2 ครั้ง					
3	หน่วยงานของท่านมีการประชุมชี้แจงให้บุคลากร ทราบถึง หลักเกณฑ์ในการพิจารณาความดี ความชอบ					
4	ท่านคิดว่าการกำหนดวันลา มาสาย ไม่เกิน 9 ครั้ง (วันลาไม่เกิน จำนวน 23 วัน) ในการพิจารณาความดี ความชอบเหมาะสมดีแล้ว					
5	ความถี่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานหน่วยงาน ของท่าน ปีละ 2 ครั้ง นั้น เพียงพอแล้ว					
6	การกำหนดผลการประเมินดีเด่น กรณีพิเศษ 1 ชั้น ร้อยละ 90-100 เหมาะสมแล้ว					
7	ข้าราชการที่ลาศึกษาต่อมีเวลาปฏิบัติงานน้อยกว่า 3 เดือน ควรได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือน 0.5 ชั้น					
8	การกำหนดดวงเงินเลื่อนขั้นเงินเดือนร้อยละ 5.80 ให้ คณะ/หน่วยงานพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการ การกลุ่ม 1 - 8 เหมาะสมแล้ว					

ข้อ ที่	ประเด็นความเห็นเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ และวิธีการเลื่อนขั้นเงินเดือน	ระดับความเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อยที่สุด
9	การกำหนดโควตากรณีพิเศษ 1 ชั้น (2 ชั้นทั้งปี) ร้อยละ 14.50 ให้คณะ/หน่วยงานพิจารณาเลื่อนขั้น เงินเดือนข้าราชการ กรณีพิเศษ กลุ่ม 1 - 8 เหมาะสมแล้ว					
10	กลุ่มข้าราชการ ระดับ 9-11 ไม่ควรกำหนดดวงเงิน และโควตาให้เป็นโควตารวม โดยให้คณะ/หน่วยงาน พิจารณาตามความเหมาะสม					
11	กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือแนวปฏิบัติงานยังเป็น สิ่งที่จะต้องยึดถืออย่างเคร่งครัด แม้จะเป็นอุปสรรค ต่อการทำงานก็ตาม					

ข้อ ที่	ประเด็นความเห็นเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ และวิธีการเลื่อนชั้นเงินเดือน	ระดับความเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผล การปฏิบัติงานของข้าราชการ					
12	ท่านคิดว่าการพิจารณาเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งไม่ได้ ใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนประกอบ ที่สำคัญ					
13	ให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นที่เป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติ งาน แจงผลการประเมินให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่ถูก ประเมินทราบเป็นรายบุคคลทุกครั้งที่มีการประเมิน					
14	ให้ผู้บังคับบัญชาของแต่ละหน่วยงานประกาศรายชื่อ ผู้ที่มีผลการประเมินอยู่ในระดับดีเด่น ซึ่งอยู่ในข่ายได้ รับการพิจารณาเลื่อนชั้นเงินเดือน และ 1 ชั้น ในที่เปิดเผย ให้ข้าราชการได้รับทราบทั่วกันทุกครั้ง ที่มีการประเมิน ซึ่งกำหนดไว้ปีละ 2 ครั้ง					
15	ให้ผู้บังคับบัญชาที่เป็นผู้ประเมินเปิด โอกาสให้ผู้ได้ บังคับบัญชาที่ถูกประเมิน ได้ชี้แจงให้เห็นหรือ ขอคำปรึกษาเกี่ยวกับการประเมิน และผลการ ประเมินดังกล่าว ก่อนมีคำสั่งเลื่อนชั้นเงินเดือน โดย เฉพาะผู้ที่ไม่ได้รับการพิจารณาเลื่อนชั้นเงินเดือนให้ มีสิทธิพบผู้บังคับบัญชาได้ทันทีที่ได้รับทราบผลการ พิจารณา					
16	การประเมินในระบบเปิด ช่วยจัดปัญหาการเลื่อน ชั้นเงินเดือน ทำให้มีความเป็นธรรม โปร่งใส สามารถอธิบาย และตรวจสอบได้ เสริมสร้างความ สัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานให้มี มากยิ่งขึ้น					
17	การใช้แบบประเมินผลฯ ในระบบเปิดช่วยให้ผู้บังคับ บัญชาและผู้ได้บังคับบัญชาเข้าใจตรงกันมากขึ้น เกี่ยวกับผลของการประเมินของผู้บังคับบัญชา					
18	การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ จะช่วยให้ข้าราชการของมหาวิทยาลัยปฏิบัติงานดีขึ้น					

ข้อ ที่	ประเด็นความเห็นเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ และวิธีการเลื่อนขั้นเงินเดือน	ระดับความเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อยที่สุด
19	แบบประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัย สามารถใช้ได้ตรงตามวัตถุประสงค์ คือ เพื่อการเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีได้เป็นอย่างดี					
20	องค์ประกอบที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแบบประเมิน มี 2 องค์ประกอบ คือ ผลงานและคุณลักษณะในการปฏิบัติงานเพียงพอแล้ว					
21	หน่วยงานของท่านนำแบบประเมินที่ อ.ก.ม. มหาวิทยาลัยกำหนดไปใช้ประเมินฯ กับข้าราชการ					
22	เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยจัดทำขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์ในการพิจารณาความดีความชอบเพียงอย่างเดียว					
23	การสรุปผลการประเมินการปฏิบัติงานค่าคะแนนที่ได้ต้องสอดคล้องกับผลการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของแต่ละบุคคล					
24	การนำแบบประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้เป็นการสร้างภาระงานกับผู้บังคับบัญชามากเกินไป					

ข้อ ที่	ประเด็นความเห็นเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ และวิธีการเลื่อนขั้นเงินเดือน	ระดับความเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	ขั้นตอนและวิธีการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน					
25	การนำข้อมูลมาใช้ประกอบการตัดสินใจไม่สามารถ กระทำได้ในหน่วยงานของท่าน เนื่องจากขาดระบบ การรวบรวมและจัดเก็บข้อมูลที่เพียงพอ					
26	การพิจารณาความดีความชอบกรณีพิเศษ 1 ขั้น ในหน่วยงานของท่านขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงาน เป็นหลัก					
27	การพิจารณาความดีความชอบกรณีพิเศษ 1 ขั้น ใน หน่วยงานของท่านขึ้นอยู่กับระบบหมุนเวียนเป็นหลัก					
28	การพิจารณาคัดสินผลการประเมินฯ ยังเป็นเรื่องลับ					
29	ควรให้คณะกรรมการเป็นผู้พิจารณาความดีความชอบ					
30	การพิจารณาความดีความชอบที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน ถือว่ายุติธรรมดีแล้ว					
31	กระบวนการเลื่อนขั้นเงินเดือนในระดับคณะ/ หน่วยงาน ถูกต้องรวดเร็ว					
32	ขั้นตอนเกี่ยวกับการออกคำสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนของ มหาวิทยาลัย สามารถดำเนินการได้รวดเร็ว					
33	ท่านมีความรู้และเข้าใจในกระบวนการอุทธรณ์ ร้องทุกข์ กรณีที่ไม่ได้รับความเป็นธรรมในการเลื่อน ขั้นเงินเดือน					
34	ผู้ที่ได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนหนึ่งขั้นสาม ครั้งติดต่อกัน ในครั้งต่อไปไม่สมควรได้รับเลื่อนขั้น เงินเดือน 1 ขั้นอีก(ได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนสอง ขั้นมาแล้วในปีที่แล้ว ในปีนี้ไม่สมควรได้รับการ เลื่อนขั้นเงินเดือนสองขั้นอีก) หรือ เว้นแต่มีผลงานดี เด่นเป็นกรณีพิเศษ ให้แสดงผลงานและชี้แจงเหตุผล ประกอบการพิจารณาด้วย					
35	ผู้ที่ในรอบปีได้รับการเลื่อนระดับและปรับเงินเดือน ให้สูงขึ้นอีก ตั้งแต่ 1 ขั้น ขึ้นไป (กระโดด) ไม่สมควร ได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนทั้งปี สองขั้น เว้นแต่มีผลงานดีเด่นเป็นกรณีพิเศษ					

ข้อ ที่	ประเด็นความเห็นเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ และวิธีการเลื่อนขั้นเงินเดือน	ระดับความเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อยที่สุด
36	ท่านเห็นด้วยกับขั้นตอนและวิธีการพิจารณาเลื่อนขั้น เงินเดือนกรณีพิเศษ 1 ชั้น จาก โควตาส่วนกลางของ มหาวิทยาลัย..... คุณลักษณะของผู้สมควรได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้น เงินเดือนกรณีพิเศษ					
37	ท่านคิดว่าทุกคนทำงานเท่ากันหมดไม่จำเป็นต้องให้ ผู้บังคับบัญชาคอยควบคุมหรือติดตามการทำงาน ขอให้นโยบายชัดเจนอย่างเดียวก็นพอ					
38	สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตาม กำหนดเวลา					
39	ท่านได้รับความรู้ใหม่ ๆ เพิ่มเติมอยู่เสมอจากการ ทำงาน					
40	ผู้บังคับบัญชามักให้ความสำคัญกับคุณลักษณะอื่น ๆ ของผู้ปฏิบัติงานมากกว่าผลงาน เช่น ความเป็นผู้นำ ความคิดริเริ่ม					
41	ใช้สิทธิการลาน้อยกว่าที่ อ.ก.ม.มหาวิทยาลัยกำหนด					
42	เสียสละและอุทิศเวลาให้กับงาน					
43	รู้จักปรับปรุงและแก้ไขวิธีการทำงานให้มี ประสิทธิภาพอยู่เสมอ					
44	ท่านมีโอกาสได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในงาน ที่ทำอยู่ตลอดเวลา					
45	มีข้าราชการที่ชอบเคียงงานและเอาเปรียบการทำงาน อยู่ในหน่วยงานของท่าน					
46	ท่านรู้สึกภาคภูมิใจในงานที่ท่านทำงานอยู่					
47	ท่านรู้สึกว่าท่านมีค่าในหน่วยงานของท่าน					
48	การจัดสรรเงินรางวัลประจำปี (เงิน โบนัส) ตอบแทน การทำงานควรได้รับเท่ากับจำนวนการเลื่อนขั้นเงิน เดือนของผลงานทั้งปีที่ผ่านมา.....					
49	การจัดสรรเงินรางวัลประจำปี (เงิน โบนัส) ตอบแทน การทำงานปีละ 1 ครั้ง ทุกคนควรได้รับเท่ากัน.....					

ตอนที่ 3 โปรดแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะหลักเกณฑ์และวิธีการเลื่อน
 ชั้นเงินเดือนของข้าราชการมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์นอกเหนือจากที่ถามมาแล้วในประเด็นต่อไปนี้

1. หลักเกณฑ์การเลื่อนชั้นเงินเดือนข้าราชการ

ปัญหา.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ.....

.....

.....

2. การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ

ปัญหา.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ.....

.....

.....

3. ขั้นตอนและวิธีการพิจารณาเลื่อนชั้นเงินเดือนข้าราชการ

ปัญหา.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ.....

.....

.....

4. คุณลักษณะของผู้สมควรได้รับการพิจารณาเลื่อนชั้นเงินเดือนกรณีพิเศษ

ปัญหา.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณในความร่วมมือ

ส่วนที่ 2 คำถามในการสัมภาษณ์ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการ
เลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

1. ท่านคิดว่าหลักเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยใช้ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนเพื่อพิจารณาความดีความชอบให้แก่ข้าราชการมีปัญหา อุปสรรคอะไรบ้าง และควรมีแนวทางการแก้ไขอย่างไร
2. วงเงินและโควตาเลื่อนขั้นเงินเดือนที่มหาวิทยาลัยกำหนดให้ทุกหน่วยงานนำไปพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการของท่านคิดว่าเหมาะสมหรือไม่
3. การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานท่านคิดว่าหน่วยงานสามารถนำไปใช้ได้ผลดีหรือไม่ หากไม่ได้ผลท่านคิดว่าควรทำอย่างไร
4. ปัจจุบันผลการประเมินฯ สอดคล้องกับผลการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนหรือไม่
5. ขั้นตอนที่มหาวิทยาลัยดำเนินการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ท่านคิดว่ามีประสิทธิภาพมากน้อยแค่ไหน อะไรที่ยังเป็นปัญหาและควรมีแนวทางการแก้ไขอย่างไร
6. ท่านคิดว่าวิธีการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการโดยใช้โควตาส่วนกลางของมหาวิทยาลัยในขณะนี้มีความเหมาะสมหรือไม่ และมีข้อเสนอแนะในเรื่องนี้อย่างไร
7. ปัจจุบันการพิจารณาความดีความชอบมีปัญหาหรือไม่ หากมีควรแก้ไขอย่างไร
8. ท่านพอใจกับวิธีการและผลการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนผู้บริหารของมหาวิทยาลัยหรือไม่
9. เงินรางวัลประจำปี(เงินโบนัส) ตอบแทนการทำงานท่านคิดว่าควรจัดสรรกันอย่างไร
10. คุณลักษณะของผู้สมควรได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษควรเป็นอย่างไร

ส่วนที่ 2

แบบสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง

ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

วัน เวลา สัมภาษณ์ วันที่ 7 เดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2546 เวลา 10.00 น.

ผู้ให้สัมภาษณ์ดำรงตำแหน่ง อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี
 คณบดี ผู้อำนวยการศูนย์/สถาบัน/สำนัก/วิทยาลัย
 ผู้อำนวยการกอง

บันทึกการให้สัมภาษณ์

- ใช้เกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด มีความเหมาะสมแล้ว เช่น จำนวนวันลา มาสาย การเลื่อนขั้นกรณีพิเศษ
- การประเมินผลการปฏิบัติงานกองจะให้ทุกคนเขียนภาระงานทุก 6 เดือน โดยใช้แบบประเมินฯ ที่มหาวิทยาลัยกำหนด แต่ได้มีการขยายหัวข้อการประเมินเลื่อนขั้น และการให้กำหนดค่าคะแนนในหัวข้อย่อยต่างๆ ให้ชัดเจน สำหรับการพิจารณาตัวบุคคลคนที่ทำงานดี การให้คะแนนก็สูงตามผลการประเมินฯ แล้วก็จะได้อยู่เรื่อย ๆ แต่เนื่องจากที่กองทำงานเป็นที่ตั้งนั้น คนที่ทำงานเร็วก็จะได้บ่อยกว่าคนที่ทำงานช้า โดยจะให้สิทธิหัวหน้างานเป็นผู้พิจารณาในขั้นต้น สุดท้ายก็ให้ผู้อำนวยการกองเป็นผู้ตัดสินและจัดลำดับความสำคัญ
- ผลการประเมินฯ สอดคล้องกับผลการพิจารณา แต่คนที่ทำงานดี และได้บ่อยก็จะต้องมีการหมุนเวียนให้คนอื่นบ้าง เนื่องจากมีข้อจำกัดเรื่องโควตา
- ขั้นตอนการดำเนินการเหมาะสมแล้ว ส่งได้ตามกำหนด
- วงเงินและโควตาคิดว่าเพียงพอ และเหมาะสมกับปริมาณงานของกอง เนื่องจากระยะหลังผู้บริหารได้สังเกตเห็นภารกิจที่กองทำ จึงได้สั่งเป็นกรณีพิเศษ และพอใจกับจำนวนคนตัวบุคคลที่มหาวิทยาลัยสั่งเพิ่มเติม
- เงินรางวัล ควรจัดสรรให้เท่ากัน เพราะถือว่าภาระงานที่ผ่านมา คนทำงานดีก็ได้ผลตอบแทน 2 ชั้น 1.5 ชั้น แล้ว ดังนั้น เงินที่ได้มาในภาพรวมซึ่งเป็นผลงานของทั้งมหาวิทยาลัย จึงควรมาเฉลี่ยให้เท่ากัน

สารภี รัตนพงศ์ ผู้สัมภาษณ์

ส่วนที่ 2

แบบสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง

ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

วันเวลา สัมภาษณ์ วันที่ 10 เดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2546 เวลา 09.30 น.

ผู้ให้สัมภาษณ์ดำรงตำแหน่ง อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี
 คณบดี ผู้อำนวยการศูนย์/สถาบัน/สำนัก/วิทยาลัย
 ผู้อำนวยการกอง

บันทึกการให้สัมภาษณ์

- หลักเกณฑ์การเลื่อนขั้นเงินเดือน การมาทำงานสาย 9 ครั้งมากไป ข้าราชการไม่ควรมาสาย การลาป่วย กิจ จำนวนครั้งเหมาะสมแล้ว
- แบบประเมินฯ ที่ใช้ ทำไมจึงไม่กำหนด ต้องการให้กำหนดค่าคะแนนแต่ละองค์ประกอบของแต่ละหัวข้อที่ประเมินให้ชัดเจน
- ผลการประเมินฯ ไม่สอดคล้องกับผลของการเลื่อนขั้น เนื่องจาก ถูกจำกัดด้วยโควตา
- องค์ประกอบการประเมินฯ ที่มหาวิทยาลัยกำหนดเห็นชอบ
- ขั้นตอนเหมาะสม ไม่มีปัญหาในทางปฏิบัติ
- วงเงินเลื่อนขั้นเหมาะสม แต่โควตาร้อยละ 14.50 น้อยมาก ซึ่งจะเสียเปรียบ กรณีที่มีผู้บริหารน้อยโดยเฉพาะสำนักงานอธิการบดี ผู้อำนวยการกอง มีเพียง 1 คน แต่โควตาถูกตัดไว้ส่วนกลาง ร้อยละ 0.50 สำหรับคณะซึ่งมีผู้บริหารหลายคน หรือกรณีที่คณะมีข้าราชการลาศึกษาต่อมาก ก็จะทำให้มีโควตาสำหรับพิจารณาคนในคณะมากขึ้น
- จำนวนผู้ที่ได้กรณีพิเศษเท่ากับโควตาคิดว่ายิ่งน้อยไปเรื่อย ๆ เนื่องจากจำนวนการลาออกและเกษียณอายุราชการ
- โควตาที่ส่งมาจากส่วนกลางไม่คิเลย เพราะผู้บริหารมองคนที่อยู่ใกล้ตัว หรือกองใดที่ทำงานใกล้ชิดผู้บริหารจะได้โควตาจากส่วนกลางมาก แต่ไม่ได้หมายความว่าผู้ที่ส่งมาจากส่วนกลางไม่มีผลงาน แต่อาจจะเพิ่งได้มาเมื่อปีที่แล้ว
- เห็นด้วยให้มีการจ่ายเงินรางวัลเท่ากันทุกคน เหตุผลเพราะเงินโบนัสที่ได้มาอาจจะไม่ได้ทุกปี และทุกคนทำงานให้กับมหาวิทยาลัย บางครั้งคนที่ได้ 2 ขั้น กับคนที่ได้ 1.5 ขั้น ผลงานที่ปรากฏก็ไม่แตกต่างกันมากนัก เพราะยังไม่เชื่อว่าการประเมินฯสามารถแบ่งคน 2 กลุ่มได้ชัดเจนตามผลงาน

สารณี รัตนพงศ์ ผู้สัมภาษณ์

ส่วนที่ 2**แบบสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง**

ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการเลื่อนชั้น
เงินเดือนข้าราชการของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

วัน เวลา สัมภาษณ์ วันที่ 16 เดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2546 เวลา 10.30 น.

ผู้ให้สัมภาษณ์ดำรงตำแหน่ง อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี
 คณบดี ผู้อำนวยการศูนย์/สถาบัน/สำนัก/วิทยาลัย
 ผู้อำนวยการกอง

บันทึกการให้สัมภาษณ์

- หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการเลื่อนชั้นเหมาะสมแล้ว
- การจัดสรรโควตาน้อยมาก ไม่เพียงพอกับบุคลากรของกอง
- ขั้นตอนดำเนินการในการเลื่อนชั้นช้า แต่บางครั้งก็เร็ว แต่ต้องการให้เร็วกว่านี้
- มหาวิทยาลัยควรถามหน่วยงานก่อนที่จะพิจารณาเลื่อนชั้นกรณีพิเศษให้กับบุคลากรในกอง แต่ก็เป็นสิ่งที่คิดเป็นการเพิ่มจำนวนคนที่ได้กรณีพิเศษให้แก่บุคลากรของกอง
- เห็นด้วยกับการจ่ายเงิน โบนัสเท่ากันทุกคน

สารณี รัตนพงศ์ ผู้สัมภาษณ์

ส่วนที่ 2

แบบสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง

ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

วัน เวลา สัมภาษณ์ วันที่ 29 เดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2546 เวลา 10.30 น.

ผู้ให้สัมภาษณ์ดำรงตำแหน่ง อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี
 คณบดี ผู้อำนวยการศูนย์/สถาบัน/สำนัก/วิทยาลัย
 ผู้อำนวยการกอง

บันทึกการให้สัมภาษณ์

- หลักเกณฑ์การเลื่อนขั้นเงินเดือน วันลา มาสาย จำนวนครั้ง และจำนวนวันเหมาะสมแล้ว
- แบบประเมินฯ ที่มหาวิทยาลัยกำหนดให้ใช้ในส่วนกองไม่ได้ปรับรายละเอียดสำหรับการประเมินด้านผลงาน และคุณลักษณะงานเพียงพอแล้ว
- ผลการประเมินฯ กับผู้ที่สมควรได้รับการเลื่อนขั้นกรณีพิเศษ 2 ขั้น อาจไม่สอดคล้อง เพราะถูกจำกัดโควตา บางครั้งคนที่ประเมินได้คะแนน 95% แต่อาจไม่รับการพิจารณา เนื่องจากโควตาน้อย จึงต้องจัดลำดับความสำคัญ
- วงเงิน โควตายังน้อย เพราะกองยังมีคนที่ต้องการในกรณีพิเศษมากกว่าที่ได้รับจัดสรร โควตา
- ในภาพรวมของกอง ผู้ได้รับการเลื่อนขั้นกรณีพิเศษ ยังไม่เหมาะสม เพราะจำนวนบุคลากรของกองได้ทุ่มเทการทำงานมาก และเห็นว่าอาจจะได้มากกว่านี้ แต่ในส่วนที่มหาวิทยาลัยให้เพิ่มมาก็เป็นผลดีของบุคลากร
- ขั้นตอนค่อนข้างช้า แต่ก็อยู่ที่ระเบียบ เพราะระเบียบเดิมสามารถดำเนินการได้ล่วงหน้าก่อน 3 เดือน แต่ระเบียบใหม่เมื่อสิ้นสุด 31 มี.ค. หรือ 30 ก.ย. จึงจะสามารถดำเนินการได้ เพราะเกี่ยวข้องกับจำนวนวันลา มาสาย ด้วย
- โควตาจากส่วนกลางไม่มีผลกระทบกับกองเพราะกองได้ติดประกาศให้ทราบก่อนแล้ว แต่อย่างน้อยตัวจริงได้ตามที่เสนอไปก็ถือว่าเป็นการยอมรับระหว่างมหาวิทยาลัยกับกอง หากมีการตั้งกรณีพิเศษไม่เป็นตามลำดับที่เสนอก็ถือว่าเป็นเรื่องของผู้ตั้ง แต่อย่างน้อยคนในกองสามารถรู้ว่ากองคิดอะไรอยู่เกี่ยวกับคน ๆ นั้นที่เสนอไป
- กรณีเงินรางวัล หากเฉลี่ยแล้วจำนวนไม่มาก ก็ควรได้เท่ากันทุกคน เพราะถือว่าทุกคนมีส่วนร่วมในองค์กรที่จะขับเคลื่อนไปด้วยกัน
- การพิจารณาความดีความชอบของผู้บริหารมหาวิทยาลัย ยังไม่มีเกณฑ์ น่าจะมีเกณฑ์การคิดคะแนนที่ชัดเจน เป็นเพียงการชี้แจงข้อมูลการทำงานเท่านั้น แต่ในระดับล่างมีแบบประเมินฯ เกณฑ์การคิดคะแนนชัดเจน และในบางครั้งผู้บริหารบางคนก็ไม่ได้เขียนแบบประเมินฯ

ส่วนที่ 2**แบบสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง**

ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

วัน เวลา สัมภาษณ์ วันที่ 29 เดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2546 เวลา 11.00 น.

ผู้ให้สัมภาษณ์ดำรงตำแหน่ง อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี
 คณบดี ผู้อำนวยการศูนย์/สถาบัน/สำนัก/วิทยาลัย
 ผู้อำนวยการกอง

บันทึกการให้สัมภาษณ์

- หลักเกณฑ์ และการกำหนดจำนวนวันลาการทำงานสายที่ใช้อยู่เหมาะสมแล้ว
- แบบประเมิน ฯ การเลื่อนขั้นเงินเดือน ยังไม่พอใจขณะนี้ ต้องการแบบประเมิน ฯ ที่สมควรวัดได้ชัดเจนกว่านี้ โดยกำหนดค่า KPI วัดให้เห็นชัดเป็นรูปธรรม ไม่ใช่เป็นนามธรรม เช่น การคิดสร้างสรรค์ออกมาเป็นรูปธรรม ประมาณ 2 เรื่อง และกำหนดค่าคะแนน เป็นต้น ดังนั้น ควรสร้าง KPI แต่ละองค์ประกอบ
- โควตายังน้อยมาก ปริมาณงานในกองค่อนข้างมาก แต่จำนวนคนที่ได้ถูกจำกัดด้วยโควตา
- มีเสียงวิพากษ์วิจารณ์ ในการเลื่อนขั้นเงินเดือน ยังมีอยู่บ้าง แต่จะให้หน่วยงานเป็นผู้พิจารณาในเบื้องต้น สุดท้าย ผู้อำนวยการกองจะเป็นผู้ตัดสินใจ โดยดูภาระงานของแต่ละงานแล้วมาตัดสินใจ จัดลำดับ ความสำคัญ

ส่วนที่ 2**แบบสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง**

ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

วัน เวลา สัมภาษณ์ วันที่ 30 เดือน กรกฎาคม พ.ศ.2546 เวลา 09.30 น.

ผู้ให้สัมภาษณ์ดำรงตำแหน่ง อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี
 คณบดี ผู้อำนวยการศูนย์/สถาบัน/สำนัก/วิทยาลัย
 ผู้อำนวยการกอง

บันทึกการให้สัมภาษณ์

- หลักเกณฑ์การเลื่อนขั้นเงินเดือน วันลา มาสาย เป็นไปตามระเบียบก็เห็นชอบด้วย
- วงเงินโควตาเลื่อนขั้นเงินเดือน มีคณะกรรมการของคณะดูแล หากดูงานทั้งปี 1.5 ชั้น ได้จำนวนมาก
- การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนผู้บริหาร กรณีพิเศษ ระดับ 1-8 ได้มาก แต่ระดับ 9-11 จากส่วนกลางที่พิจารณาให้ผู้บริหารระดับคณบดีน้อยมาก แต่ผู้บริหารตรงกลางได้มากเกินไป บางครั้งผลงานบางคณะที่ปรากฏออกมายังไม่ดีพอ ก็ได้รับการพิจารณาเลื่อนกรณีพิเศษ ดังนั้นจึงต้องการให้ผู้บริหารดู KPI ของคณะและนำผลงานตัวนั้นมาเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จในระดับคณะด้วย
- การพิจารณากรณีพิเศษในระดับ 9-11 ของ เช่น ตำแหน่งรองคณบดีบางคนมีผลงานดีมากบางครั้งก็ไม่ได้ เนื่องจากโควตามีน้อย หรือโควตาไม่ถึง 1 คน แต่คณะจะต้องดูในภาพรวมทั้งคณะ ดังนั้น จึงต้องการให้ผู้บริหารดูแลในส่วนนี้ เพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้กับคนทำงานตรงนี้ด้วย
- เงินโบนัสคิดว่าควรจะได้เท่ากัน สำหรับผู้ที่ได้ 2 ชั้น และ 1.5 ชั้น ตามผลงานที่ปรากฏ ส่วนผู้ที่ได้ 1 ชั้นทั้งปี คิดว่าไม่น่าจะได้ เนื่องจากถือเป็นการเลื่อนขั้นปกติ
- คุณลักษณะของผู้สมควรจะได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นกรณีพิเศษ ควรมีความตั้งใจ ความขยัน อย่างสม่ำเสมอ ความสามารถและทุ่มเทในการทำงาน ซึ่งบางคนความคิดสร้างสรรค์ด้วยก็จะดีมาก

สารทิ รัตนพงศ์ ผู้สัมภาษณ์

ส่วนที่ 2

แบบสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง

ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

วัน เวลา สัมภาษณ์ วันที่ 1 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2546 เวลา 10.45 น.

ผู้ให้สัมภาษณ์ดำรงตำแหน่ง อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี
 คณบดี ผู้อำนวยการศูนย์/สถาบัน/สำนัก/วิทยาลัย
 ผู้อำนวยการกอง

บันทึกการให้สัมภาษณ์

- ระบบการพิจารณา 1.5, 2 ขั้น ยังไม่สอดคล้องกับ Output เจริญปริมาณและเชิงคุณภาพ สาเหตุที่ไม่สอดคล้อง ไม่สามารถวัดตัว Output และทั้งคุณภาพออกมาได้ เพราะฉะนั้นการที่ให้ 2 ขั้น ใช้ดุลยพินิจ ผู้บังคับบัญชามองว่าคนที่ขยัน ทুমเท เกเรหรือไม่ ส่วนใหญ่มองในภาพนั้น ดังนั้น จึงขึ้นอยู่กับทัศนคติของคนนั้นด้วย จึงเป็นเรื่องของความพอใจในตัวคนเข้ามาเกี่ยวข้อง จึงเป็นระบบคล้ายกับผู้บังคับบัญชาไม่ถึงกับเชื่อมั่น 100%
- การให้ 2 ขั้น จริง ๆ แล้ว เกิดความไม่เท่าเทียมกันระหว่างหน่วยงานที่เห็นชัด คือ หน่วยงานที่ใกล้ชิดผู้ใหญ่จะได้ 2 ขั้น มากกว่าหน่วยงานที่อยู่ห่างไกลผู้ใหญ่ ซึ่งขณะนี้ก็หมายความว่าคนกลุ่มใดอยู่ใกล้ศูนย์อำนาจคนกลุ่มนั้น จะมีโอกาสได้ 2 ขั้น มากกว่าคนกลุ่มที่อยู่ห่างไกลตัวอย่าง จากข้อมูลเปรียบเทียบที่ผ่านมารู้ได้ 1.5 ขั้น กับ 2-ขั้น สำนักงานอธิการบดี ในจำนวนคนทั้งหมดมีสัดส่วนสูงกว่าที่คณะ ดังนั้นจึงเป็นจุดที่คณะมองว่าตรงกลางยังไม่ให้ความเท่าเทียมกัน หรือความเป็นธรรม จึงจำเป็นต้องหาเครื่องมือมาเป็นตัวชี้วัดที่ชัดเจน หากภาระงานของสาย ก ใช้ Load Unit มาตรฐานงานสาย ก ๆ ก็จะมีค่าความชัดเจนมากขึ้น เมื่อมี Load Unit เข้าเป็นตัวชี้วัด แต่สายสนับสนุนยังมีปัญหา เนื่องจากยังไม่มีเครื่องมือการชี้วัด ถ้าหากการชี้วัดไม่ชัดเจนก็จะเกิดระบบสอพลอได้ โดยเฉพาะเมื่อออกเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และเป็นผู้ที่ผู้บังคับบัญชาไม่ชอบ ก็อาจไม่เจริญเติบโตได้ ในส่วนนี้ยังเป็นเรื่องยากที่จะหากติกาขึ้นมาประเมินให้มีความชัดเจน กรณีคนดีเด่นมาก ๆ หรือทำงานแหม่มาก ๆ ก็อาจตัดสินใจได้ แต่คนเฉลี่ยแล้วใกล้เคียงกันหรือปานกลางจะเก่งก็ไม่เก่ง คนกลุ่มนี้จะมีจำนวนมากจะตัดสินใจได้ยากมากจึงใช้ดุลยพินิจมาตัดสิน

- สำหรับจำนวนวันลาจะลาเท่าไรก็ได้แต่ผลงานที่ได้เป็นไปตามที่ได้รับมอบหมาย คนที่เก่งมาก หรือคนที่เก่งน้อยจะตัดสินใจได้ง่าย แต่คนที่อยู่ลักษณะกลางประมาณ 90 % จำนวนวันลาจึงเข้ามาเกี่ยวข้อง เพราะหากลามากก็จะถือว่าเป็นคนเกเร ไม่รับผิดชอบ ก็มีความเชื่อมโยงได้บ้าง อย่างไรก็ตามพยายามพัฒนาหา KPI ทุกสาย สาย ก สามารถวัดได้เพราะเหมือนกันหมด แต่สายสนับสนุนของแต่ละตำแหน่งลักษณะงานมีความแตกต่างกัน จึงต้องถูกแยกออกไปตามตำแหน่ง ดังนั้น จึงต้องสร้าง KPI ของแต่ละตำแหน่ง จึงต้องใช้เวลามาก ดังนั้นจึงต้องยึดหลักกฎ ก.พ.
- ระบบ 2 ชั้น ยังไม่ดี สมมติว่าคนที่ทำงานพอกัน คนหนึ่งได้ 2 ชั้น แต่อีกคนได้ 1.5 ชั้น คนที่ได้ 1.5 ชั้น จะสะท้อนว่าดีอย่างไร จึงได้แต่อีกคน ทำไมไม่ได้เป็นต้น ดังนั้น ทุกคนจึงต้องใช้ระบบหมุนเวียนเพื่อให้ทุกคนอยู่กันอย่างมีความสุข โดยสรุปจึงต้องสร้าง KPI มาเป็นตัวชี้วัดเท่านั้น จึงจะวัดได้ของแต่ละตำแหน่ง
- วงเงินโควตาที่มหาวิทยาลัยกันไว้ส่วนกลาง มากเกินไป เสี่ยงสะท้อนจากคณะ
- การพิจารณาจากโควตาพิเศษ จากส่วนกลางให้กับคนดีทำงานดีทุ่มเทอุทิศเวลาอย่างจริงจัง คนกลุ่มนี้จะถูกดึงออกมาให้พ้นจากวงจรที่เป็นระบบหมุนเวียน เป็นระยะ ๆ วงจรการหมุนเวียนภายในกอง ทำให้กองมี Unity ผู้อำนวยการกอง หลุดจากปัญหา ความชอบหรือไม่ชอบอยู่ที่รองฯ กำกับดูแล หากรองฯ มีวิจารณ์ญาติที่ชอบธรรม ก็มีความจำเป็นต้องทำ แต่ไม่ควรทำมากเกินไป
- ผู้ที่สมควรเลื่อนขั้นกรณีพิเศษนอกจากผลงานแล้ว ควรมี KPI การปรับตัวสำหรับการเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ เข้าใจและปฏิบัติงานได้เร็ว Q.A. แพนกลยุทธ์ I.T. ใครที่เรียนรู้งานได้เร็วสามารถแสดงศักยภาพชัดเจนในการปรับตัวก็จะได้เปรียบกว่าคนอื่น การเรียนรู้สิ่งใหม่ต่อไปเป็นสิ่งสำคัญ
- เงินโบนัสน่าจะเป็นการ Thank you คนทั้งองค์กรที่ช่วยกันพาองค์กรขับเคลื่อน มิฉะนั้นคนเก่งจะถูกตอบแทนหลายต่อ เช่น ถูกตอบแทน 2 ชั้น ถ้าเป็นสาย ก ถูกตอบแทนตำแหน่งทางวิชาการ หลายคนมองว่าระบบการดูแลความคิดความชอบน่าจะเพียงพอแล้ว เงินโบนัสที่เฉลี่ยให้น้อยมาก ดังนั้นจึงควรเฉลี่ยให้เท่ากันทุกคน

ส่วนที่ 2

แบบสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง

ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

วัน เวลา สัมภาษณ์ วันที่ 7 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2546 เวลา 10.30 น.

ผู้ให้สัมภาษณ์ดำรงตำแหน่ง อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี
 คณบดี ผู้อำนวยการศูนย์/สถาบัน/สำนัก/วิทยาลัย
 ผู้อำนวยการกอง

บันทึกการให้สัมภาษณ์

- หลักเกณฑ์การเลื่อนขั้นเงินเดือน เห็นด้วยกับที่มหาวิทยาลัยกำหนด เนื่องจากมีความยืดหยุ่นในตัวของมันเอง และยังถือตามเกณฑ์ของ ก.พ.
- การเลื่อนขั้นเงินเดือนครั้งปีแรกกับครั้งปีหลัง ไม่ไปด้วยกัน และก็มีเปลี่ยนแปลง ตัวอย่างหัวหน้าภาควิชามีการเปลี่ยนแปลง การพิจารณาแต่ละครั้งก็จะมีเปลี่ยนแปลง อย่างไรก็ตามจำนวนเม็ดเงินมีมากพอที่จะพิจารณา 1.5 ขั้น ดังนั้นการพิจารณาความดีความชอบไม่มีปัญหาเพราะอาจารย์ลาศึกษาต่อมาก ดังนั้นปัญหา คือ โควตา 2 ขั้น ยังให้รวมถึงผู้ที่ได้รับค่าตอบแทนร้อยละ 4 ด้วย
- แบบการประเมินฯ ใช้ของที่มหาวิทยาลัยกำหนด
- ผลการประเมินฯ กับจำนวนขั้นที่ได้ไม่สอดคล้องกัน มีบ้างเหมือนกัน เพราะถูกจำกัดโควตา แต่ก็ไม่แน่ใจว่าผลการประเมินฯ มาก่อนหลังการคิดที่จะให้ขั้นหรือไม่ เนื่องจากผู้บริหารบางครั้งตั้งใจล่วงหน้าก่อนแล้วในครั้งนี้จะพิจารณาให้กับใคร ตัวอย่าง กรณีที่มีคะแนนการประเมินฯ ใกล้เคียงกับผลงานทั้งคู่ไม่ได้แตกต่างกันมากนัก แต่บังเอิญว่า ก เฟ็งได้ไปเมื่อปีที่แล้ว ก็ต้องพิจารณาให้กับ ข
- โควตาที่ส่งจากมหาวิทยาลัยไม่ได้มีข้อกั๊กแต่อย่างใดเพราะกติกาส่วนี้เป็นของมหาวิทยาลัย จึงไม่ได้ทำให้คณะน้อยเนื้อต่ำใจ
- คุณลักษณะผู้ที่ได้รับเลื่อนขั้นกรณีพิเศษควรเป็นเรื่องความรับผิดชอบ คนที่มาทำงานระดับหัวหน้าภาค จะได้รับการพิจารณาอย่างน้อย 1.5 ขั้น ทั้งปี เป็นที่รับทราบกันในคณะ เนื่องจาก การเสียดสละมีภาระงานเพิ่มขึ้น แต่ค่าตอบแทนตัวเงินน้อย ต่อมาระเบียบของคนที่เป็นหัวหน้าภาควิชาที่ดีขึ้นในเรื่องค่าตอบแทน หรือเงินค่าตอบแทนให้กับการสร้างผลงาน เพื่อขอตำแหน่งทางวิชาการ แต่ปัจจุบันคนที่เป็นหัวหน้าภาคต้องเสียดสละและมองว่าจะเสียดเปรียบคนที่ม่ตำแหน่งทางวิชาการ อย่างน้อยจึงควร ได้รับความก้าวหน้าในเรื่องเลื่อนขั้น 1.5 ขั้นทั้งปี

- เงินโบนัสจำนวนเงินไม่มาก ลักษณะการจ่ายในรูปแบบของผลงานโดยรวมขององค์กร ไม่ใช่ของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง หากจ่ายตามความคิดความชอบ อาจสร้างปัญหาในด้านความรู้สึกของผู้คน คุณแล้วสร้างความแตกแยก ความรู้สึกที่ไม่ดีต่อกัน เนื่องจากมีความเห็นว่าคนที่ได้ 2 ชั้น ได้เยอะแล้ว เพราะเป็นผลประโยชน์กันในระยะยาว เท่ากับดับเบิ้ล กรณีที่คนทำงานใกล้เคียงกันและสามารถวัดผลงานออกมาชัดเจนก็ไม่มีปัญหา แต่หากไม่สามารถวัดได้ชัดเจนทำให้คนในหน่วยงานเสียความรู้สึกได้ จึงควรจ่ายเท่ากัน

ส่วนที่ 2

แบบสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง

ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการเลื่อนขั้น
เงินเดือนข้าราชการของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

วัน เวลา สัมภาษณ์ วันที่ 7 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2546 เวลา 11.00 น.

ผู้ให้สัมภาษณ์ดำรงตำแหน่ง อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี
 คณบดี ผู้อำนวยการศูนย์/สถาบัน/สำนัก/วิทยาลัย
 ผู้อำนวยการกอง

บันทึกการให้สัมภาษณ์

- การพิจารณาเลื่อนขั้นในกอง ให้กองดำเนินการเอง งานหลากหลาย และมีรองฯ หลากหลายที่กำกับดูแล มีปัญหาพอสมควรเนื่องจากให้ดูแลกอง แต่ไม่ได้ดูงานทำให้มีข้อมูลไม่ครบ และมีรองฯ อื่นดูงานด้วย ขั้นตอนต่าง ๆ ก็มากขึ้น ดุยาก แต่สุดท้ายก็เป็น โควตาของกอง การพิจารณาของกองยังใช้รูปแบบเดิม คือ พิจารณาโดยระบบหัวหน้างานมาคุยและร่วมกันพิจารณา ส่วนใหญ่เป็นเชิงความคิดคือคุณลักษณะของผู้ทำงานไม่ใช่เป็นหลักฐาน
- แบบประเมินฯ กองก็ไม่ได้นำไปใช้จริงจัง หลักฐานเชิงประจักษ์ยังใช้น้อยอยู่ ดังนั้น ปัญหาจึงยังมี แต่ได้แนะนำให้กองไปดำเนินการให้ชัดเจน แต่กองก็ไม่ได้ดำเนินการตามที่สั่งการ ซึ่งยังคงใช้ความรู้สึกในการพิจารณาบุคคล
- สำหรับวงเงินโควตากองทราบกติกา จึงต้องปฏิบัติตามนั้น ยังไม่มีประกาศเกณฑ์ของกองให้ชัดเจน กระบวนการประเมินยังไม่ประกาศเกณฑ์ให้ชัดเจน เหมือน ก.พ. แต่เป็นการพิจารณาของหัวหน้างานร่วมกัน ซึ่งไม่ใช่คุณลักษณะของผู้ทำงาน 100% เนื่องจากบางคนทำงานนานคิดว่าน่าจะมีโอกาสบ้าง อย่างไรก็ตามต้องเอาหลักฐานเป็นเชิงประจักษ์ แต่ส่วนใหญ่เอาความรู้สึกเป็นตัวตัดสินใจ แต่ก็มีบางคนของหน่วยงานที่ขัดแย้งกับผู้บริหาร ไม่ให้เลยก็มีลักษณะนี้ไม่ดี ซึ่งยังมีอยู่ และสำหรับคนที่ได้รับการพิจารณาเลื่อน 2 ชั้น มาแล้ว จากปีที่แล้วปีนี้จะคิดว่าอย่างไรก็ไม่ได้ การอยู่ในองค์กรระบบการเอื้ออาทรเป็นสิ่งที่ดี แต่ทำให้ระบบเสีย ดังนั้นคนที่ทำงานดีมีศักยภาพเสียกำลังใจได้
- การพิจารณาโควตาจากส่วนกลาง กรณีที่ขัดแย้งหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาเบื้องต้นไม่สามารถเข้าไปดูแลได้ เนื่องจากการไปทำอย่างอื่นและงานไม่ตอบสนองกับตรงนั้น จึงเกิดความคิดว่าทำงานอย่างอื่นก็ยังไม่ดี หัวหน้าตรงนั้นบังคับบัญชายาก จึงไม่สามารถเข้าไปกำกับได้จึงทำให้มีปัญหาเพราะบังคับบัญชาไม่ได้ เช่น ทำงานส่วนกลางดี แต่ทำงานที่คณะไม่ดี ซึ่งคณะไม่สามารถจัดการได้ หากมีคุณลักษณะนี้มากจะทำให้งานที่คณะเสียหายได้

- คนที่ควรได้รับการพิจารณาความดีความชอบควรเป็นคนที่ทำงานดี ความสามารถดี มีการมอบหมายชัดเจน เกณฑ์การพิจารณา รวมทั้งผลการประเมินฯ เชิงประจักษ์ บางหน่วยงาน ผลงาน นื่องานน้อย แต่มีโควตาไปให้ลักษณะนี้ยังมี จึงยังมีปัญหา ดังนั้น ควรมี KPIs เป็นตัวชี้วัดบุคคลและหน่วยงานให้ชัดเจน
- การจ่ายเงินรางวัลไม่ควรเท่ากัน เนื่องจากต้องมีหลักการว่าคนที่ทำงานดีก็ควรได้รับรางวัลตอบแทน คนที่ทำงานดี มีศักยภาพแต่ไม่ยอมทำงานคนลักษณะนี้ก็ไม่ควรให้รางวัล หากมีการจ่ายเท่ากันแบบนี้ คนที่ทำงานไม่ดี ไม่ทำงาน ยังได้เงินรางวัลก็จะทำให้คนที่ทำงานเสียกำลังใจ

ส่วนที่ 2 แบบสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง

ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการเลื่อนขั้น
เงินเดือนข้าราชการของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

วัน เวลา สัมภาษณ์ วันที่ 5 เดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2546 เวลา 10.00 น.

ผู้ให้สัมภาษณ์ดำรงตำแหน่ง [] อธิการบดี [] รองอธิการบดี [] ผู้ช่วยอธิการบดี
 [] คณบดี [] ผู้อำนวยการศูนย์/สถาบัน/สำนัก/วิทยาลัย
 [/] ผู้อำนวยการกอง

บันทึกการให้สัมภาษณ์

- เกณฑ์การลา มาทำงานสาย แบบประเมินใน 2 เรื่อง ผลงาน คุณลักษณะงานเหมาะสมแล้ว
- การประเมินฯ ในของกอง ทำเป็นรูปคณะกรรมการ โดยหัวหน้างานเป็นผู้พิจารณาแต่ก็ไม่ได้หมายความว่า จะดูเฉพาะในงานของตัวเอง
- โควตา วงเงิน เหมาะสมแล้ว
- สัดส่วนของผู้ที่ได้กรณีพิเศษ เป็นไปตามสัดส่วนของจำนวนคนของกอง
- การพิจารณาของผู้บริหารบางครั้งยังไม่เป็นธรรม เนื่องจาก หากเป็นคนใกล้ชิดและสามารถดำเนินการตามที่ตั้งการ ได้ทันที ก็จะได้รับพิจารณา แต่งานในส่วนกองต้นสังกัด ยังไม่ได้ทุ่มเทให้เต็มที่ จึงทำให้เสียการปกครอง เพราะอย่างน้อยผู้บริหารระดับต้น คนใกล้ชิดควรได้มีการประเมินหรือให้ความเห็นด้วยถึงแม้มีผลงาน
- การพิจารณาก็ยังมีเสียงวิพากษ์วิจารณ์บ้าง แต่ส่วนใหญ่รับได้
- มีข้อเสนอแนะ กรณีผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่ไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ ผู้บริหารให้คำตอบแทน เนื่องจากได้ทุ่มเทด้านการบริหาร จึงมีความเห็นว่าน่าจะให้ผู้บริหารคนนั้นไปสร้างผลงานวิชาการก่อนแล้วจึงค่อยมาเป็นผู้บริหาร
- ผู้ที่มาทำงานให้ส่วนกลางบางครั้ง ก็ไม่ได้ทำงานในที่ประชุม เพียงเข้าร่วมประชุมหรือแสดง แสดงความคิดเห็นเล็กน้อยหรือไม่แสดงความคิดเห็นเลย ก็จะได้รับคำตอบแทนจากส่วนกลางมาก
- เงินรางวัลควรจ่ายตามภาระงานในปีนั้น ๆ แต่ก็ยังเห็นว่าเมื่อรัฐบาลจ่ายให้มหาวิทยาลัยก็น่าจะแบ่งให้เท่ากัน เพราะถือว่าเป็นผลงานของทุกคนในองค์กรจึงควรมีสติธิที่จะได้เท่ากัน

ส่วนที่ 2**แบบสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง**

ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

วัน เวลา สัมภาษณ์ วันที่ 4 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2546 เวลา 10.30 น.

ผู้ให้สัมภาษณ์ดำรงตำแหน่ง อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี
 คณบดี ผู้อำนวยการศูนย์/สถาบัน/สำนัก/วิทยาลัย
 ผู้อำนวยการกอง

บันทึกการให้สัมภาษณ์

- เกณฑ์วันลา มาสาย ขึ้นอยู่ที่กลุ่มงาน ถ้าเป็นงานที่ปฏิสัมพันธ์กับคนอื่น ลักษณะงานบริการ ถือเป็นเรื่องสำคัญ การลามากเกินไป หรือมาสายมาก จะเป็นปัญหาทางด้านบริการ ถ้าเป็นกลุ่มของงาน Lab เองงานหรือผลสำเร็จของงานเป็นตัวตั้งถือว่าไม่เป็นประเด็นสำคัญ เช่น ตัวอย่าง Lab ของคืน 1 ชุด จะเริ่มกี่โมงก็ได้ต้องเสร็จภายใน 3 วัน งานต้องออก ดังนั้น วันลามาสายไม่ใช่เป็นประเด็นสำคัญ จึงต้องคิดแยกดังนั้น งานสำนักงานเรื่องวันลา มาสาย เป็นที่สำคัญ มีผลต่อภาพลักษณ์ขององค์กร หรือประสิทธิภาพของหน่วยงาน
- วงเงินโควตาทุกหน่วยงาน มองผลประโยชน์ของหน่วยงานตัวเอง ดังนั้น เสียสะท้อน ก็จะต้องมีเป็น ธรรมดา ภาพมหาวิทยาลัยจะต้องมีเงินส่วนหนึ่งที่ต้องแบ่งมาใช้สำหรับบริหาร ส่วนกลางจำนวนหนึ่ง
- การประเมินค่อนข้างอัตวิสัยมาก ค่อนข้างยากในสังคมไทย ความเกรงใจมีมาก ทำให้การประเมิน ขาดความแม่นยำ การประเมินแบบตรงไปตรงมาหากไม่เลื่อนขั้นเงินเดือน ผู้ประเมินต้องรับภาระเรื่องการร้องเรียน กรณีที่มีการประเมินโดยความเป็นจริง ก็จะลำบาก หากหัวหน้างานประเมินด้วยความเป็นธรรม เสียร้องเรียนก็จะไม่มี บางครั้งผลการประเมินทุกวันนี้ที่ออกมาไม่ Valid ไม่สามารถอ้างอิงได้ว่าถูกต้อง คนที่ดีจริง หรือไม่ คนที่ไม่ดีจะประเมินไม่ค่อยดี ค่อนข้าง จะยากมาก ถ้าจะให้ประเมินออกค่อนข้างทำได้ยาก เพียงไม่ขึ้นขั้นเงินเดือนก็เป็นภาระกับผู้ประเมินค่อนข้างมากในทุกวันนี้ การอุทธรณ์ร้องทุกข์ เป็นการปกป้องผู้ถูกประเมิน แต่ในขณะเดียวกันไม่มีมาตรการอะไรมาปกป้องผู้ประเมิน อันนี้ คือ ข้อเสียของระบบราชการ
- ผลการประเมินสอดคล้องกับการพิจารณาเลื่อนขั้นหรือไม่บางครั้งคะแนนประเมินผ่านมาเล็กน้อย ภาพรวมแล้วไม่ค่อยดี เมื่อไม่ขึ้นขั้นเงินเดือนก็เป็นปัญหาอยู่มาก
- ขั้นตอนการดำเนินการเลื่อนขั้นปกติคือไม่ช้ามากหรือเร็ว

- โควตาส่วนกลางเมื่อเสนอรายชื่อผ่านไปแล้ว ถือว่าเป็นขอบเขตอำนาจที่อธิการบดี จะต้องดูแล และก็ไม่ได้ติดตามเพราะท่านอธิการบดีจะดูภาพทั้งมหาวิทยาลัย การที่เสนอไปแล้วอาจไม่ได้ถือเป็นเรื่องปกติ เพราะเป็นการมองคนละมุม
- การพิจารณาความดีความชอบ ควรมองที่ Performance หากผลการปฏิบัติงานไม่เพิ่มขึ้น และเป็นการทำงาน Routine ทั่วไป ก็ควรเพิ่มในลักษณะเพียงพอสำหรับการดำรงชีพที่เปลี่ยนแปลงไปเท่านั้น การขึ้นเงินเดือนเป็นการเลื่อนขั้นในลักษณะ Merit System ขึ้นเงินเดือนเพื่อให้เหมาะสมกับสภาวะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไปหากเป็นการเพิ่มขึ้นเพราะผลงานที่เพิ่ม การเพิ่มขึ้น 1, 2 ขั้น ก็ไม่ได้บอกอะไร
- ในฐานะผู้บริหารจะไม่มีกรรมมองลักษณะเปรียบเทียบ แล้วแต่ท่านอธิการบดีจะมองเห็น มากกว่าในกลุ่มผู้บริหารด้วยกัน และพิจารณาตามผลงานที่ควรเป็นมากกว่าเปรียบเทียบไม่ได้
- เงินโบนัส ควรพิจารณาให้กับผู้ที่ทำงานโดดเด่น หน่วยงานใดทำดีก็ควรให้กับหน่วยงานนั้น เป็นเงินที่เพิ่มให้กับหน่วยงาน ทำงานคล่องขึ้น ที่ผ่านมาเงิน โบนัสระบบราชการเหมือนกับว่า ต้องได้ทุกคน ดังนั้นลูกจ้างชั่วคราวปัจจุบันก็ต้องจ่ายเท่ากันทุกคนมันจึงลึกลับ คิดว่าเงิน โบนัสระบบนี้ไม่ใช่โบนัส หากได้เงินโบนัสสมควรจะระบุว่าให้กับคนในหน่วยงาน ๆ ต้อง คัดเลือกและบอกได้ว่าควรให้กี่คนตามผลงานที่ปรากฏแต่ต้องมีระบบการพิจารณา 2 ชั้น ที่แม่นยำชัดเจนไม่ใช่ระบบหมุนเวียนตามคิว หรือก็เปอร์เซ็นต์ในหน่วยงาน ดังนั้น เงินรางวัล ควรจะเป็นการให้กับหน่วยงาน โดยให้หน่วยงานไปบริหารจัดการเองตามผลงาน
- คุณลักษณะสมควรที่จะได้รับการพิจารณาความดี ความชอบ ต้องรับผิดชอบงาน และอุทิศเวลา ให้กับการทำงาน

ส่วนที่ 2**แบบสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง**

ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

วัน เวลา สัมภาษณ์ วันที่ 8 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2546 เวลา 10.00 น.

ผู้ให้สัมภาษณ์ดำรงตำแหน่ง อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี
 คณบดี ผู้อำนวยการศูนย์/สถาบัน/สำนัก/วิทยาลัย
 ผู้อำนวยการกอง

บันทึกการให้สัมภาษณ์

- หลักเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยให้กับหน่วยงานเกี่ยวกับโควตาและวงเงินเลื่อนขั้น ข้าราชการยังมีปัญหาเพราะว่าสัดส่วนที่ได้น้อย ที่จริงควรมากกว่านี้ สำหรับลูกจ้างประจำจำนวนคนได้น้อย แต่มีเงินมาก กฎเกณฑ์ไม่ยืดหยุ่น กองต้องพิจารณาข้าราชการประจำ หัวหน้างาน 4 คน ผอ.กอง 1 คน รวมเป็น 5 คน คนทำงานเด่น 1-2 คน หัวหน้าและลูกน้อง โควตามีเพียง 4 คน การพิจารณาค่อนข้างมีปัญหาเพราะโควตาน้อยไม่ได้สัดส่วน
- สำหรับหลักเกณฑ์วันลา มาสาย เหมาะสมแล้ว ในการทำงานควรประเมินในเรื่องของผลการทำงานที่ต้องสามารถตอบสนองต่อนโยบาย หรือพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัยเป็นหลักมากกว่า
- แบบประเมินฯ ได้ไปปรับการกำหนดค่าของคะแนน เกี่ยวกับเกณฑ์ต่าง ๆ เพิ่มเติม แต่ในกระบวนการพิจารณาให้ความคิดความชอบ ที่ประชุมหัวหน้างานที่มีผู้อำนวยการเป็นประธาน ให้หัวหน้างานพิจารณากำหนดเกณฑ์ขึ้นมาให้คะแนน โดยให้แต่ละงานพิจารณาว่ามีใครทำงานเด่นบ้าง โดยมีเกณฑ์หนึ่งที่น่าสนใจ คือ ใครบ้างที่มาช่วยงานของกองมาก ๆ คือไม่อยากจะเห็นว่าทำงานกิจการนักศึกษา ต่างคนต่างทำ หัวหน้างานแต่ละคนให้คะแนนกันแล้ว มาจัดเรียงลำดับเมื่อได้มาก็มาพิจารณาระดับผู้อำนวยการกอง ผู้ช่วยอธิการบดี และรองอธิการบดี และจัดลำดับความสำคัญ ซึ่งจะไม่รวมผู้ช่วยอธิการบดี เป็นอำนาจของรองฯ ที่กำกับดูแล และอธิการบดี
- ในเรื่องการประเมินฯ ไม่เห็นว่ามียุทธศาสตร์การประเมินออกมามากนัก ซึ่งแตกต่างจากการประเมินของพนักงาน คิดว่าน่าจะดี และเหมาะสมกว่า กรณีทำงานในรอบ 1 ปี มีหน้าที่อะไรบ้างที่เห็นเด่นชัด แต่การประเมินปัจจุบัน จะเป็นลักษณะกว้าง ๆ มากกว่า เราจะจ้างคน 1 คน หนึ่งงานใน 1 ปี จะให้เขาทำอะไรบ้าง หากมีข้อมูลชัดเจนว่าคนหนึ่งคนจะให้ทำงานอะไร แล้วจึงนำมาวัด โดยกำหนดเป็น KPIs ก็จะทำให้คนทำงานสบายใจว่าใน 6 เดือน ทำอะไรไปบ้าง ในกรณีที่ทำงานมากกว่า เราก็สามารถให้ขั้นเงินเดือนที่สูงเป็นพิเศษได้ และยังเห็นด้วยกับเกณฑ์ของพนักงาน เพราะสามารถบอกได้ว่าเขาต้องการที่จะพัฒนาอะไรบ้าง ดังนั้นเกณฑ์ของการทำงาน ของพนักงานค่อนข้างก้าวหน้ากว่าข้าราชการ โดยทั่วไป

- เรื่องความสอดคล้องระหว่างผลการประเมินฯ กับการที่จะได้รับการพิจารณากรณีพิเศษ เกณฑ์ของพนักงานกับเกณฑ์ของข้าราชการมีความต่างกัน ที่จริงพยายามเขียนออกไปในเชิงปริมาณ แต่ว่าเรื่องของคน ถ้าไม่ได้วัด 180 องศา หรือ 360 องศา เป็นการวัดรอบด้านเกี่ยวข้องกับคนนั้น กรณีหัวหน้ากับลูกน้องไม่ถูกกันคะแนนที่ออกมาจะเป็นอย่างไร อาจเกิดปัญหาได้ เพราะฉะนั้นทำอะไรไม่ให้หัวหน้างานมีสิทธิขาดตรงนี้ การประเมินโดยทั่วไป คือ จะต้องประเมินตนเอง ประเมินผู้ร่วมงาน ประเมินผู้รับบริการหรือส่วนประกอบอื่น ๆ ด้วย เมื่อกรรมการพิจารณาผลออกมาอยู่ในช่วงใด คะแนนออกมามากเกณฑ์ที่กำหนดก็ได้กรณีพิเศษ เท่าที่กำกับดูแลก็ยังไม่เห็นกระบวนการมากนัก ส่วนใหญ่มีชื่อมาแล้วจากงานและจัดลำดับ แต่อย่างไรก็ตามหัวหน้าและผู้บริหารมหาวิทยาลัยจะดูแลเกณฑ์ที่ท่านอธิการบดีให้มาและดูพร้อมกับแนวการพัฒนาบางส่วน ของ กองด้วย เรื่องนี้ถ้าทำไม่ดีก็จะเกิดความขัดแย้งคนที่ขยันตั้งใจทำงานก็อาจจะไม่มีสิ่งจูงใจ
- โควตาส่วนกลาง คนที่ทำงานจะพิจารณาภารกิจที่เป็นของกองเป็นเรื่องหลัก แต่มีบางคนที่ไปทำงานข้างนอกเยอะมาก งานข้างในก็ไม่เด่น หากมีการเสนอชื่อก็จะจัดอยู่ลำดับสุดท้าย เพราะฉะนั้น คนที่เสนอแต่ไปทำงานให้กับที่อื่น ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องจะต้องดูแลด้วย โดยทั่วไปกฎหมายฉบับเดียวกันแต่ละมหาวิทยาลัยปฏิบัติไม่เหมือนกัน อย่างไรก็ตามสิ่งเหล่านี้ มีความสำคัญเพราะเรื่องการตอบแทนการทำงานเป็นเรื่องหลักของการบริหารงานบุคคลที่ต้องไปด้วยกันกับผลงานและเป็นธรรมด้วย
- เงินโบนัสเป็นเรื่องที่ดี แต่ในปัจจุบันไม่เป็นสิ่งจูงใจมากนัก หากเป็นสิ่งจูงใจเราต้องพูดกันให้ชัดและร่วมมือกันทำอย่างไรบ้าง และจุดตรงนี้ต้องร่วมมือกันอย่างมาก และเมื่อทำได้แล้วควรกระจายให้คนรู้สึกต้องมีความพยายามทั่วทั้งองค์กร เรื่องเงิน โบนัสหลักการ โดยทั่วไปจะต้องเป็นการกระตุ้นเป็นแรงจูงใจหรือพลังให้คนตื่นตัวที่จะทำงานให้มากและดียิ่งขึ้นเรื่อย ๆ