

สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและข้าราชการที่มีต่อหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ 2. เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและข้าราชการที่มีต่อหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือน ตามตัวแปร เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุราชการ ตำแหน่ง สายงาน และระดับ 3. ศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะที่มีต่อหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือน

ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการศึกษาทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยคือ แบบสัมภาษณ์ ซึ่งใช้ในการสัมภาษณ์ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และแบบสอบถาม ซึ่งใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์จำนวน 354 ชุด ได้รับกลับคืนจำนวน 284 ชุด คิดเป็นร้อยละ 80.23 ข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้สามารถประมวลและสรุปผลตามลำดับขั้นตอนดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ สรุปผลได้ดังนี้

1. ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารมหาวิทยาลัย พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่าหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลเหมาะสมแล้ว การกำหนดดวงเงินและโควตาเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีพิเศษ มีความเห็นแยกเป็น 2 ฝ่าย โดยฝ่ายหนึ่งเห็นว่า เหมาะสมแล้ว ส่วนอีกฝ่ายหนึ่งเห็นว่า โควตามีน้อยเกินไป การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน ใช้ 2 องค์ประกอบ คือ ในเรื่องของผลงานและคุณลักษณะในการปฏิบัติงานเพียงพอแล้ว แต่ควรกำหนดค่าคะแนนของแต่ละองค์ประกอบให้ชัดเจน ด้านความสอดคล้องของผลการประเมินกับผลการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนผู้บริหารส่วนใหญ่มีความเห็นว่ายังไม่สอดคล้องกับผลการพิจารณาอาจเป็นเพราะถูกจำกัดด้วยโควตา ด้านขั้นตอนการดำเนินการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของมหาวิทยาลัย ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความเห็นว่าเหมาะสมแต่การดำเนินการค่อนข้างช้า สำหรับ

การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการ โดยใช้โควตาส่วนกลาง ผู้บริหารมีความเห็นว่าผลการพิจารณา ยังได้รับการวิพากษ์วิจารณ์อยู่บ้าง แต่ส่วนใหญ่ยอมรับได้ ส่วนการจ่ายเงินรางวัลประจำปี (เงินโบนัส) ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่าควรจ่ายให้เท่ากันทุกคนตามผลงานที่ผ่านมา เพราะถือว่าเป็นผลงานของทุกคน ในภาพรวมขององค์กร ส่วนด้านคุณลักษณะของผู้ที่สมควรได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษต้องเป็นคนที่มีความตั้งใจขยันทำงานอย่างสม่ำเสมอ มีความอุทิศสละทุ่มเทให้กับงาน มีความคิดสร้างสรรค์ พัฒนางานตลอดเวลาและมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายสูง

2. ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 75.7 มีอายุอยู่ในช่วง 34 – 44 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 48.5 จบการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 58.8 มีอายุราชการอยู่ในช่วง 11 – 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 39.1 เป็นข้าราชการสาย ค คิดเป็นร้อยละ 55.3 เป็นข้าราชการระดับ 4 – 6 คิดเป็นร้อยละ 75.4 ส่วนใหญ่ไม่ได้เป็นผู้บริหาร คิดเป็นร้อยละ 74.4 ได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือน 1.5 ขั้น (ปี พ.ศ. 2545) คิดเป็นร้อยละ 56 มีความพึงพอใจต่อผลการเลื่อนขั้นเงินเดือนของปีที่ผ่านมา (ปี พ.ศ. 2545) คิดเป็นร้อยละ 73.2 และส่วนใหญ่เห็นว่าผลการพิจารณาความดีความชอบของปีที่ผ่านมายุติธรรมพอสมควร คิดเป็นร้อยละ 63

3. ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน แยกออกได้เป็น 4 ประเด็น คือ

3.1 ความคิดเห็นที่มีต่อหลักเกณฑ์การเลื่อนขั้นเงินเดือน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นด้วยกับหลักเกณฑ์การเลื่อนขั้นเงินเดือนอยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 78.2

3.2 ความคิดเห็นที่มีต่อการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน พบว่า ในภาพรวม กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นด้วยกับวิธีการประเมินอยู่ในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 58.5 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีจำนวน 5 หัวข้อที่กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ หัวข้อที่ 1 คือ ไม่ใช่การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนประกอบที่สำคัญในการพิจารณาเลื่อนขั้นฯ หัวข้อที่ 7 คือ แบบประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถใช้ได้ตรงตามวัตถุประสงค์ หัวข้อที่ 8 คือ ใช้เพียง 2 องค์ประกอบในการประเมินผล คือ ผลงานและคุณลักษณะการปฏิบัติงาน หัวข้อที่ 9 คือ ใช้แบบประเมิน ที่ อ.ก.ม. มหาวิทยาลัยกำหนด และหัวข้อที่ 10 คือ ค่าคะแนนที่ได้ต้องสอดคล้องกับผลการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน

3.3 ความคิดเห็นที่มีต่อขั้นตอนและวิธีการพิจารณาเลื่อนขั้น พบว่า ในภาพรวม กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 79.9 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีจำนวน 2 หัวข้อ ที่กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก ได้แก่ หัวข้อที่ 5 คือ การพิจารณาความดีความชอบควรทำ

ในรูปของคณะกรรมการคณะ/หน่วยงาน และหัวข้อที่ 8 คือ ควรได้รับความรู้ความเข้าใจในกระบวนการอุทธรณ์ร้องทุกข์กรณีที่ไม่ได้รับความเป็นธรรม

3.4 ความคิดเห็นที่มีต่อคุณลักษณะของผู้ที่สมควรได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน กรณีพิเศษ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 88.4

4. ผลการเปรียบเทียบ ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นที่มีต่อหลักเกณฑ์ และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล สรุปได้ดังนี้

4.1 ตำแหน่งบริหาร

- หลักเกณฑ์การเลื่อนขั้นเงินเดือน พบว่า ในภาพรวม ผู้ที่ไม่ได้เป็นผู้บริหารกับผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
- การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้ที่ไม่ได้เป็นผู้บริหารกับผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
- ขั้นตอนและวิธีการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน พบว่า ผู้ที่ไม่ได้เป็นผู้บริหารกับผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
- คุณลักษณะของผู้ที่สมควรได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีพิเศษ พบว่า ผู้ที่ไม่ได้เป็นผู้บริหารกับผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

4.2 อายุ

- หลักเกณฑ์การเลื่อนขั้นเงินเดือน พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่างกัน มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
- การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่างกัน มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
- ขั้นตอนและวิธีการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่างกัน มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
- คุณลักษณะของผู้ที่สมควรได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีพิเศษ พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่างกัน มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

4.3 ระดับการศึกษา

- หลักเกณฑ์การเลื่อนขั้นเงินเดือน พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาที่ต่างกัน มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P=0.041$)
- การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผล พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาที่ต่าง

- การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับที่ต่างกัน มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
- ขั้นตอนและวิธีการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับที่ต่างกัน มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
- คุณลักษณะของผู้ที่สมควร ได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีพิเศษ พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับที่ต่างกัน มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ปัญหาเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการเลื่อนขั้นเงินเดือน

เป็นข้อมูลความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะที่มีต่อหลักเกณฑ์และวิธีการเลื่อนขั้นเงินเดือน ทั้ง 4 ด้าน ดังนี้

ปัญหาเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การเลื่อนขั้นเงินเดือน ปัญหาที่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่ามีความสำคัญเรียงตามลำดับ 3 อันดับแรกได้ดังนี้

1. ไม่เป็นธรรม ขาดความยุติธรรมและเอื้อต่อระบบพวกพ้อง
2. บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ ขั้นตอนและวิธีปฏิบัติ
3. หลักเกณฑ์ และเงื่อนไขไม่ชัดเจน

ปัญหาเกี่ยวกับการประเมินประสิทธิภาพประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ปัญหาที่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่ามีความสำคัญ เรียงตามลำดับ 3 อันดับแรกได้ดังนี้

1. การประเมินไม่ตรงกับความเป็นจริง ไม่สามารถสะท้อนให้เห็นประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่แท้จริงได้
2. แบบประเมินไม่เหมาะสมวัดไม่ได้ บางหัวข้อประเมินยาก
3. การตัดสินใจขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นสำคัญ

ปัญหาเกี่ยวกับขั้นตอนและวิธีการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ปัญหาที่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่ามีความสำคัญ เรียงตามลำดับ 3 อันดับแรกได้ดังนี้

1. ผู้ประเมินไม่ยุติธรรม ใช้ความรู้สึกส่วนตัวในการพิจารณา และพิจารณาผู้ใกล้ชิดก่อน
2. ไม่ยอมเปิดเผยข้อมูลการประเมิน
3. ขั้นตอนการพิจารณามีหลายขั้นตอนและล่าช้า

ปัญหาเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ที่สมควรได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีพิเศษ ปัญหาที่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่ามีความสำคัญ เรียงตามลำดับ 3 อันดับแรกได้ดังนี้

1. การพิจารณาขึ้นอยู่กับความตั้งใจของผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานทั้งระดับต้น/สูง
2. ไม่ได้กำหนดคุณลักษณะของผู้ที่ควรได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นฯ กรณีพิเศษที่ชัดเจน
3. ทำงานตั้งใจขยัน อุตุน แต่ผู้บังคับบัญชาไม่เห็นความดี

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการเลื่อนขั้นเงินเดือน

ข้อเสนอแนะที่มีต่อหลักเกณฑ์การเลื่อนขั้นเงินเดือน เรียงตามลำดับ 3 อันดับแรกได้ดังนี้

1. ควรมีการประชาสัมพันธ์ เผยแพร่หลักเกณฑ์การเลื่อนขั้นฯ และการพิจารณาให้ทราบทั่วกัน
2. ควรจะมีคณะกรรมการเป็นผู้พิจารณา
3. ควรจะมีเกณฑ์มาตรฐานเดียวกันทุกคณะ/หน่วยงาน

ข้อเสนอแนะที่มีต่อการประเมินประสิทธิภาพประสิทธิผลการปฏิบัติงาน เรียงตามลำดับ 3 อันดับแรกได้ดังนี้

1. ควรกระทำในรูปของคณะกรรมการและมีคนนอกหน่วยงานร่วมด้วย
2. ควรเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการประเมิน
3. ควรกำหนดมาตรฐานและขอบเขตการปฏิบัติงานให้ชัดเจน

ข้อเสนอแนะที่มีต่อขั้นตอนและวิธีการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน เรียงตามลำดับ 3 อันดับแรกได้ดังนี้

1. ควรมีการประเมินในรูปของคณะกรรมการ
2. ควรมีการชี้แจงนโยบายรวมทั้งขั้นตอนและหลักเกณฑ์ที่สมควรได้รับการพิจารณา
3. ประกาศผลการประเมินให้ทราบโดยทั่วกัน

ข้อเสนอแนะที่มีต่อคุณลักษณะของผู้ที่สมควรได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีพิเศษ เรียงตามลำดับ 3 อันดับแรกได้ดังนี้

1. ควรเน้นที่ภาระงานและความรับผิดชอบเป็นหลัก
2. คณะ/หน่วยงานควรแจ้ง หลักเกณฑ์และคุณลักษณะของผู้ที่สมควรได้รับการพิจารณาฯ ให้ชัดเจน และให้ทราบโดยทั่วกัน
3. ผู้ที่สมควรได้รับการเลื่อนขั้นกรณีพิเศษควรจะเป็นผู้ที่ตั้งใจทำงาน ผลงานบรรลุเป้าหมาย

2. อภิปรายผล

ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นด้วยกับหลักเกณฑ์การเลื่อนขั้นเงินเดือน และขั้นตอนวิธีการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนอยู่ในระดับปานกลาง อาจเป็นเพราะว่า หลักเกณฑ์ที่ใช้ประกอบการพิจารณาส่วนใหญ่ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ใน กฎ ก.พ.ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือน พ.ศ. 2544¹ ซึ่งอาจมีบุคลากรบางส่วนยังไม่ทราบถึงรายละเอียดของหลักเกณฑ์ และขั้นตอนการพิจารณาในทางปฏิบัติที่อาจล่าช้าหรือไม่ชัดเจน และจากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร พบว่า ส่วนใหญ่เห็นว่าหลักเกณฑ์การเลื่อนขั้นเงินเดือนที่ใช้อยู่ในปัจจุบันเหมาะสมแล้ว รวมทั้งการกำหนดจำนวนครั้งการลาหรือการมาทำงานสายไม่เกิน 9 ครั้ง และมีจำนวนลาป่วย ลากิจไม่เกิน 23 วัน แต่ยังมีปัญหาและข้อจำกัด เช่น วงเงิน โควตาที่ไม่พอเพียงกับจำนวนบุคลากร และยังไม่ให้ความเห็นเป็นส่วนกลางกัน โควตาไว้มากเกินไป แบบประเมินที่ อ.ก.ม.มหาวิทยาลัยกำหนดให้ใช้ยังไม่ได้ปรับรายละเอียดให้เหมาะสมกับแต่ละหน่วยงาน เป็นต้น ดังนั้น มหาวิทยาลัยควรที่จะทำการเผยแพร่ และสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การเลื่อนขั้นเงินเดือนและขั้นตอนการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนให้บุคลากรได้ทราบโดยทั่วถึง รวมทั้งให้หน่วยงานต่าง ๆ ปรับปรุงรายละเอียดในแบบประเมินให้ชัดเจนเหมาะสมกับลักษณะงานของแต่ละหน่วยงาน

สำหรับด้านการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน และคุณลักษณะของผู้ที่สมควรได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีพิเศษนั้น กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก แสดงว่าการประเมินประสิทธิภาพประสิทธิผลการปฏิบัติงานด้านผลงาน ด้านคุณลักษณะการปฏิบัติงาน และการกำหนดคุณลักษณะของผู้ที่สมควรได้รับการพิจารณาฯ เป็นที่ยอมรับของบุคลากรส่วนใหญ่ ซึ่งข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน มี 2 องค์ประกอบ คือ ในเรื่องของผลงานและคุณลักษณะในการปฏิบัติงาน ซึ่งกำหนดค่าคะแนนของผลงานร้อยละ 70 และคุณลักษณะในการปฏิบัติงานร้อยละ 30 เพียงพอและเหมาะสมแล้ว แต่หัวข้อที่ใช้ประเมินของแต่ละองค์ประกอบยังไม่ชัดเจน และควรสร้างตัวชี้วัด ให้สามารถวัดได้แม่นยำ รวมทั้งยังขาดหลักฐานเชิงประจักษ์ เนื่องจากหัวข้อการประเมินฯ บางข้อยังคงใช้ความรู้สึกมาตัดสินใจเป็นหลัก รวมทั้งความเข้มข้นในการประเมินของแต่ละหน่วยงานไม่เท่ากัน เพราะยังไม่มี KPIs ของแต่ละบุคคลให้สามารถวัดได้ชัดเจน อย่างไรก็ตามส่วนใหญ่ก็ยังเห็นว่าผลการประเมินสอดคล้องกับผลการพิจารณา ถึงแม้ว่าจะมีเสียงวิพากษ์วิจารณ์อยู่บ้าง แต่ส่วนใหญ่ยอมรับได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เสถียร คามีสักดิ์ (2540 : บทคัดย่อ) พบว่าหลักเกณฑ์การประเมิน ผู้ปฏิบัติงานและผู้บังคับบัญชา ข้าราชการเห็นด้วยมากกว่าไม่เห็นด้วยในการประเมินด้านคุณภาพ ปริมาณงาน การนำผลงานไปใช้ และเวลาที่ใช้ในการ

ปฏิบัติงาน การประเมินคุณลักษณะในการปฏิบัติงานด้านความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน การรักษาวินัย ความอดุสาหะ ความรับผิดชอบ การปรับตัวและมนุษยสัมพันธ์ ความสามารถในการสื่อความหมาย ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ข้อมูลเกี่ยวกับการลา การปฏิบัติคนเหมาะสมกับการเป็นข้าราชการ

การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ตำแหน่งบริหาร : พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารและไม่ได้เป็นผู้บริหารมีระดับความคิดเห็นต่อหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลในภาพรวมที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อาจเป็นเพราะว่า การพิจารณาความดีความชอบในระบบราชการไทย ได้ยึดถือตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในกฎ ก.พ. ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือน พ.ศ. 2544 แต่หลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในกฎ ก.พ. เป็นเพียงหลักเกณฑ์กว้าง ๆ เท่านั้น เมื่อนำไปปฏิบัติอาจจะทำให้เกิดปัญหาด้านรายละเอียดและความเหมาะสมสำหรับแต่ละหน่วยงาน ซึ่งกลั่นจมา กฤติยาโชติปกรณ์ (2538) พบว่า หลักเกณฑ์ที่ใช้ประกอบการพิจารณาส่วนใหญ่ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในกฎ ก.พ. แต่ยังไม่เหมาะสม เนื่องจากมีข้อกำหนดทางปฏิบัติที่ไม่ละเอียด สมควรที่มหาวิทยาลัยจะได้ออกกฎเกณฑ์ภายในเพิ่มเติม

สำหรับการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน พบว่า ในภาพรวม กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารและไม่ได้เป็นผู้บริหารมีระดับความคิดเห็นที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อาจเป็นเพราะว่าได้มีการกำหนดองค์ประกอบการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานตามกฎ ก.พ. คือ ด้านผลงานและคุณลักษณะในการปฏิบัติงาน แต่อย่างไรก็ตามในการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ควรเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่ถูกประเมินได้ชี้แจงก่อนมีคำสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือน เพราะในการประเมินผลผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่จะยึดถือผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลักในการประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี ว่าต้องเป็นผลการปฏิบัติงานหรือผลสัมฤทธิ์ของงานที่บุคลากรผู้นั้นได้ปฏิบัติในช่วงเวลานั้นเท่านั้น (กฎ ก.พ. ข้อ 7 (5) (6) ข้อ 10 วรรคสอง) หากองค์กรเปิดโอกาสและรับฟังความคิดเห็น และนำหลักกรรมาภิบาลเข้ามาใช้ โดยให้บุคลากรได้เข้ามามีส่วนร่วม และสามารถตรวจสอบได้ก็จะทำให้ทั้งผู้ถูกประเมินมีความพึงพอใจในวิธีการประเมินขององค์กรมากขึ้น นอกจากนี้แล้ว ในด้านผู้ประเมินยังเป็นการแสดงให้เห็นถึงความโปร่งใสในการประเมินด้วยเช่นกัน

ด้านขั้นตอนและวิธีการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน พบว่า ในภาพรวม กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารและไม่ได้เป็นผู้บริหารมีระดับความคิดเห็นที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ขั้นตอนและวิธีการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนนั้น ผู้ประเมินได้ระลึกลู่เสมอว่า การพิจารณานั้นมีผลโดยตรงต่อ

ความรู้สึกของผู้ถูกประเมิน การพิจารณาจะทำในรูปใดไม่สำคัญเท่ากับวิธีการนั้นให้ความยุติธรรมแก่ผู้ถูกประเมินในระดับต่าง ๆ หรือไม่ เพราะความยุติธรรมของผู้ประเมินจะเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดต่อความรู้สึกของผู้ถูกประเมิน ผู้ประเมินจะต้องมีการสังเกตในตัวของผู้ถูกประเมินอย่างเพียงพอ เพื่อจะได้เรียนรู้พฤติกรรมของผู้ถูกประเมินได้โดยตลอด วิธีการใดที่เป็นประโยชน์ต่อการพิจารณาควรนำมาใช้ และต้องรวบรวมหลักฐานและปัจจัยต่าง ๆ มาประกอบการพิจารณาให้มากที่สุด เพื่อที่จะทำให้การพิจารณานั้นถูกต้องยิ่งขึ้น (สุวดี ปภากจน์ อ่างในวิรัชพรและคณะ, 2541: 58-59)

สายงาน : กลุ่มตัวอย่างที่มีสายงานที่ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อหลักเกณฑ์การเลื่อนขั้นเงินเดือนในภาพรวมที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อาจเป็นเพราะว่า หลักเกณฑ์การเลื่อนขั้นเงินเดือนตามกฎ ก.พ. ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือน พ.ศ. 2544 เมื่อถึงขั้นตอนของการนำไปปฏิบัติ ผู้บังคับบัญชาบางหน่วยงานอาจยังมีความเข้าใจไม่ชัดเจนในเรื่องหลักเกณฑ์การเลื่อนขั้นเงินเดือน อีกประการหนึ่งหากหน่วยงานใดที่มีบุคลากรครบทั้ง 3 สายงาน คือ สาย ก ข และ ค จะทำให้เกิดความเสียเปรียบกับบุคลากรสาย ข และ ค เพราะผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่มักจะเริ่มพิจารณาจากสาย ก ก่อนเป็นหลัก และสาย ข ค เป็นลำดับถัดไป เนื่องจากทั้ง 3 สายงาน ถูกจัดกลุ่มระดับอยู่รวมกัน คือ ระดับ 1- 8 และ 9 -11 ซึ่งบุคลากรสาย ข และ ค ส่วนใหญ่จะอยู่ในกลุ่มระดับ 1-8 ด้วยแล้วจึงจะทำให้สาย ข และ ค เสียเปรียบมากขึ้น เพราะผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่จะเห็นความสำคัญของสายวิชาการมากกว่าสายสนับสนุน ซึ่งบางหน่วยงานจะแบ่งโควตาบางส่วนออกมาโดยเฉพาะในการพิจารณา สาย ก

ปัญหาเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการเลื่อนขั้นเงินเดือน ที่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าสำคัญที่สุด 3 อันดับ คือ ไม่เป็นธรรม ขาดความยุติธรรม บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ฯ และหลักเกณฑ์เงื่อนไขไม่ชัดเจน อาจเป็นเพราะว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละคณะ/หน่วยงานยังไม่ได้กำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) ผลงานหลักของแต่ละตำแหน่งหรือบุคคลให้ชัดเจน ซึ่งรวมถึงการกำหนด KPIs เกณฑ์กลางของมหาวิทยาลัยด้วย ถึงแม้บุคลากรที่เข้าใจหลักเกณฑ์การเลื่อนขั้นเงินเดือนตามกฎ ก.พ. และปฏิบัติตามแบบประเมินฯ ที่ อ.ก.ม. มหาวิทยาลัยกำหนดโดยอิงของ ก.พ. ก็ตาม เนื่องจากการวัดแบบกว้างและทางเดียวคือ ผู้บริหารประเมินและตัดสินใจ อีกทั้งวงเงินโควตาจำนวนผู้ที่ได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนที่จำกัด นอกจากจะพิจารณาตามหลักเกณฑ์ในกฎ ก.พ. แล้วผู้บังคับบัญชายังต้องพิจารณาถึงการปฏิบัติตนของข้าราชการผู้นั้นว่าเหมาะสมกับการเป็นข้าราชการหรือไม่ด้วย (มาตรา 72) สำหรับด้านบุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจ และหลักเกณฑ์เงื่อนไขไม่ชัดเจน อาจเกิดจากผู้บังคับบัญชาไม่ได้ชี้แจงหรือทำความเข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินให้กับผู้ถูกประเมินเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันเสียก่อนตั้งแต่ต้น จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารมหาวิทยาลัยให้

ความเห็นว่าการใช้ประเมินของแต่ละองค์ประกอบไม่ชัดเจน ซึ่งจะต้องสร้างตัวชี้วัดของแต่ละสายงาน เนื่องจากขณะนี้มหาวิทยาลัยได้กำหนดภาระงาน (Load Unit) ของข้าราชการสาย ก แล้ว แต่สาย ข ค ซึ่งเป็นสายสนับสนุนยังไม่ได้กำหนดตัวชี้วัดภาระงาน ในบางครั้งก็ยังคงต้องใช้ความรู้ตีความตัดสินใจ อีกทั้งความแตกต่างในการประเมินฯ ของแต่ละหน่วยงานก็ย่อมก่อให้เกิดความได้เปรียบเสียเปรียบ ซึ่งมีผลกระทบต่อขวัญกำลังใจสำหรับผู้ทุ่มเทให้กับการทำงานได้เช่นกัน

3. ข้อเสนอแนะเพื่อกำหนดแนวทางการปฏิบัติ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้พบว่าหลักเกณฑ์และวิธีการเลื่อนขั้นเงินเดือนของข้าราชการมหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์ยังมีปัญหาเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ กฎ ก.พ.ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือน พ.ศ. 2544 ซึ่งบุคลากรของมหาวิทยาลัยยังไม่เข้าใจชัดเจน มติ อ.ก.ม.มหาวิทยาลัยที่เกี่ยวข้อง โควตากรณีพิเศษและวงเงินที่ได้รับจัดสรรจากมหาวิทยาลัยของแต่ละคณะ/หน่วยงานยังมีน้อยมากไม่เพียงพอกับการพิจารณาบุคลากรในหน่วยงานตามจำนวนผู้ที่สมควรจะได้รับการเลื่อนขั้นกรณีพิเศษในแต่ละครั้ง เนื่องจากโควตามีจำกัด ควรนำระบบเปิดมาใช้ในการเลื่อนขั้นเงินเดือนแต่ละครั้ง และระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยังไม่ได้กำหนดดัชนีชี้วัด (KPIs) ของแต่ละตำแหน่งหรือรายบุคคลอย่างชัดเจน ฉะนั้น ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะเพื่อกำหนดแนวทางปฏิบัติ 3 ประเด็น ดังนี้

1. การประเมินประสิทธิภาพประสิทธิผลของการทำงาน ควรจะใช้หลักการให้ค่าตอบแทนตามผลงานและผลสัมฤทธิ์ (PBP: Performance Based Pay) โดยให้ทุกคณะ/หน่วยงานจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ดัชนีชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของงานอย่างเป็นรูปธรรม นอกจากนี้แล้วยังต้องมีการกำหนดวิธีการวัดผลสัมฤทธิ์ ตลอดจนข้อตกลงของผลงานร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาไว้ล่วงหน้าให้ชัดเจน

2. นำระบบเปิดในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนมาใช้ เพื่อให้เกิดความเป็นธรรม โปร่งใส สามารถอธิบายและตรวจสอบได้ทุกระดับในคณะ/หน่วยงาน

3. หลักเกณฑ์การเลื่อนขั้นเงินเดือนที่ถือปฏิบัติตามกฎหมาย ก.พ. และมติ อ.ก.ม.มหาวิทยาลัยที่เกี่ยวข้อง แต่ละหน่วยงานควรนำมาพิจารณาปรับปรุงเพื่อประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะงานของแต่ละตำแหน่งในคณะ/หน่วยงาน

4. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

1. ควรศึกษาเปรียบเทียบหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐทั่วประเทศ เพื่อนำผลที่ได้มาเปรียบเทียบกับผลการศึกษาคั้งนี้ว่าสอดคล้องหรือแตกต่างกันอย่างไร เพื่อเป็นการขยายองค์ความรู้ให้กว้างยิ่งขึ้น
2. ควรติดตามผลการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของคณะและหน่วยงานในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ว่ามีความยุติธรรมหรือแตกต่างกันอย่างไร