

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจำนวน 354 ชุด จากกลุ่มตัวอย่างเป้าหมายที่เป็นผู้บริหารและข้าราชการของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ในปีงบประมาณ 2546 ปรากฏว่าได้รับแบบสอบถามกลับคืนจำนวน 284 ชุด คิดเป็นร้อยละ 80.23 ซึ่งในการวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะนำเสนอผลการวิเคราะห์ในรูปของตาราง ประกอบคำบรรยายตามลำดับขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

2.1 หลักเกณฑ์การเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการ

2.2 การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ

2.3 ขั้นตอนและวิธีการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน

2.4 คุณลักษณะของผู้ที่สมควรได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีพิเศษ

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อประเด็นต่าง ๆ ตามข้อ 2.1 2.2 2.3 และ 2.4 โดยจำแนกตามเพศ ตำแหน่ง อายุ ระดับการศึกษา อายุราชการ สายงาน และระดับ

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์สรุปประเด็นปัญหาและข้อเสนอแนะของกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 5 ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารมหาวิทยาลัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง เป็นข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ อายุราชการ ระดับการศึกษา สายงาน ระดับ ตำแหน่ง เงินเดือนที่ได้รับในปีที่ผ่านมา ความพึงพอใจที่มีต่อผลการเลื่อนขั้นเงินเดือนของปีที่ผ่านมา ความรู้สึกที่มีต่อผลการพิจารณาความดีความชอบของปีที่ผ่านมา

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ลักษณะทั่วไป	จำนวน(คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	69	24.3
หญิง	215	75.7
รวม	284	100.0
2. อายุ		
23 – 33 ปี	48	16.9
34 – 44 ปี	130	45.8
45 ปีขึ้นไป	106	37.3
รวม	284	100.0
3. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	29	10.2
ปริญญาตรี	167	58.8
ปริญญาโท	76	26.8
ปริญญาเอก	12	4.2
รวม	284	100.0
4. อายุราชการ		
1 – 10 ปี	69	24.3
11 – 20 ปี	111	39.1
21 ปีขึ้นไป	104	36.6
รวม	284	100.0

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

ลักษณะทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
5. สายงาน		
สาย ก	38	13.4
สาย ข	89	31.3
สาย ค	157	55.3
รวม	284	100.0
6. ระดับ		
ต่ำกว่าซี 3	10	3.5
ซี 3 – 6	214	75.4
ซี 7 ขึ้นไป	60	21.1
รวม	284	100.0
7. ตำแหน่ง		
ไม่เป็นผู้บริหาร	211	74.3
เป็นผู้บริหาร	73	25.7
รวม	284	100.0
8. ชั้นเงินเดือนที่ได้รับในปีที่ผ่านมา (ปีงบประมาณ 2545)		
1 ชั้น	74	26.1
1.5 ชั้น	159	56.0
2 ชั้น	35	12.3
ไม่ได้เลื่อนชั้น	14	4.9
ไม่ตอบ	2	0.7
รวม	284	100.0
9. ความพึงพอใจที่มีต่อผลการเลื่อนชั้นเงินเดือนปีที่ผ่านมา (ปีงบประมาณ 2545)		
ไม่พอใจอย่างมาก	9	3.2
ไม่พอใจ	47	16.6
พอใจ	208	73.2
พอใจมาก	14	4.9
ไม่ตอบ	6	2.1
รวม	284	100.0

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

ลักษณะทั่วไป	จำนวน(คน)	ร้อยละ
10. ความคิดเห็นต่อผลการพิจารณาความดีความชอบของ		
ปีที่ผ่านมา (ปีงบประมาณ 2545)		
ไม่ยุติธรรม	35	12.3
ยุติธรรมพอสมควร	179	63.0
ยุติธรรมดีมาก	26	9.2
ไม่ทราบ	42	14.8
ไม่ตอบ	2	0.7
รวม	284	100.0

จากตารางที่ 4.1 สามารถสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1. เพศ พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 75.7 รองลงมา คือ เพศชาย คิดเป็นร้อยละ 24.3
2. อายุ พบว่า ส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 34 – 44 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 45.8 รองลงมา คือ อายุ 45 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 37.3 น้อยที่สุด คือ ช่วงอายุ 23 – 33 ปี คิดเป็นร้อยละ 16.9
3. ระดับการศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 58.8 รองลงมา คือ ปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 26.8 และน้อยที่สุด คือ ปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 4.2
4. อายุราชการ พบว่า ส่วนใหญ่มีอายุราชการอยู่ในช่วง 11–20 ปีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 39.1 รองลงมา คือ มีอายุราชการตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 36.6 และน้อยที่สุด คือ มีอายุราชการอยู่ในช่วง 1 – 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 24.1
5. สายงาน พบว่า เป็นข้าราชการสาย ค มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 55.3 รองลงมา คือ สาย ข คิดเป็นร้อยละ 31.3 และน้อยที่สุด คือ ข้าราชการสาย ก คิดเป็นร้อยละ 13.4
6. ระดับ พบว่า เป็นข้าราชการระดับ 4 – 6 มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 75.4 รองลงมา คือ ระดับ 7 ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 21.1 และน้อยที่สุด คือ ต่ำกว่าระดับ 3 คิดเป็นร้อยละ 3.5
7. ตำแหน่ง พบว่า ส่วนใหญ่ไม่ได้เป็นผู้บริหาร คิดเป็นร้อยละ 74.3 และมีกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร คิดเป็นร้อยละ 25.7

8. **ชั้นเงินเดือนที่ได้รับในปีที่ผ่านมา (ปีงบประมาณ 2545)** พบว่า ส่วนใหญ่ได้รับการเลื่อนชั้น 1.5 ชั้นมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 56 รองลงมา คือ 1 ชั้นและ 2 ชั้น คิดเป็นร้อยละ 26.1 และ 12.3 ตามลำดับ และมีผู้ที่ไม่ได้รับการเลื่อนชั้น น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 4.9

9. **ความพึงพอใจที่มีต่อผลการเลื่อนชั้นฯในปีที่ผ่านมา (ปีงบประมาณ 2545)** พบว่า ส่วนใหญ่ มีความพึงพอใจ คิดเป็นร้อยละ 73.2 รองลงมา คือ ไม่พอใจ คิดเป็นร้อยละ 16.6 พอใจมาก คิดเป็นร้อยละ 4.9 และน้อยที่สุด คือ ไม่พอใจอย่างมาก คิดเป็นร้อยละ 3.2

10. **ความคิดเห็นที่มีต่อผลการพิจารณาความดีความชอบของปีที่ผ่านมา (ปีงบประมาณ 2545)** พบว่า ส่วนใหญ่เห็นว่ามีความยุติธรรมพอสมควร คิดเป็นร้อยละ 63 รองลงมา คือ ไม่ทราบ และไม่ยุติธรรม คิดเป็นร้อยละ 14.8 และ 12.3 ตามลำดับ และน้อยที่สุด คือ มีความยุติธรรมดีมาก คิดเป็นร้อยละ 9.2

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อหลักเกณฑ์และวิธีการเลื่อนชั้นเงินเดือน

เป็นข้อมูลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อหลักเกณฑ์และวิธีการเลื่อนชั้นเงินเดือน ซึ่งแยกออกได้เป็น 4 ประเด็น ดังนี้

- 2.1 หลักเกณฑ์การเลื่อนชั้นเงินเดือนข้าราชการ
- 2.2 การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ
- 2.3 ขั้นตอนและวิธีการพิจารณาเลื่อนชั้นเงินเดือน
- 2.4 คุณลักษณะของผู้สมควรได้รับการพิจารณาเลื่อนชั้นเงินเดือนกรณีพิเศษ

2.1 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ที่มีต่อหลักเกณฑ์การเลื่อนชั้นฯ

เป็นข้อมูลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อหลักเกณฑ์การเลื่อนชั้นเงินเดือนข้าราชการ แยกเป็นรายข้อและในภาพรวม ซึ่งมีรายละเอียดตามตารางที่ 4.2 ดังนี้

ตารางที่ 4.2 ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อหลักเกณฑ์การเลื่อนขึ้นเงินเดือนข้าราชการ

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น (N = 284)			\bar{X}	S.D.	ระดับ
	มาก จำนวน (%)	ปานกลาง จำนวน (%)	น้อย จำนวน (%)			
1. กฎ กพ. ว่าด้วยการเลื่อนขึ้นเงินเดือน พ.ศ. 2544	83 (29.2)	111 (39.1)	90 (31.7)	2.90	1.049	ปานกลาง
2. การประเมินประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ปีละ 2 ครั้ง	169 (59.5)	77 (27.1)	38 (13.4)	3.56	1.019	ปานกลาง
3. ควรมีการประชุมชี้แจงให้ทราบถึงหลักเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบ	167 (58.8)	74 (26.1)	43 (15.1)	3.62	1.138	ปานกลาง
4. การกำหนดวันลา มาสาย ไม่เกิน 9 ครั้ง (วันลาไม่เกิน 23 วัน) เหมาะสมดีแล้ว	168 (59.2)	83 (29.2)	33 (11.6)	3.52	0.978	ปานกลาง
5. การกำหนดผลการประเมินดีเด่นกรณีพิเศษ 1 ชั้น ร้อยละ 90 – 100	169 (59.5)	86 (30.3)	29 (10.2)	3.57	0.905	ปานกลาง
6. ข้าราชการที่ลาศึกษาต่อมีเวลาปฏิบัติงานน้อยกว่า 3 เดือน ควรได้รับการเลื่อนขึ้นเงินเดือน 0.5	89 (31.3)	84 (28.5)	114 (40.2)	2.78	1.231	ปานกลาง
7. การกำหนดวงเงินร้อยละ 5.8 ให้คณะ/หน่วยงานพิจารณาเลื่อนขึ้นข้าราชการระดับ 1 – 8	79 (27.8)	128 (45.1)	77 (27.1)	2.92	0.963	ปานกลาง
8. การกำหนดโควตาพิเศษ (2 ชั้นทั้งปี) ร้อยละ 14.5 ให้คณะ/หน่วยงานพิจารณาเลื่อนขึ้นข้าราชการระดับ 1 – 8	75 (26.4)	136 (47.9)	73 (25.7)	2.94	0.903	ปานกลาง
9. การกำหนดวงเงินและโควตาข้าราชการระดับ 9 – 11 เป็นโควตารวม โดยให้คณะ/หน่วยงานพิจารณา	128 (45.0)	122 (43.0)	34 (12.0)	3.35	0.936	ปานกลาง
หลักเกณฑ์การเลื่อนขึ้นเงินเดือนข้าราชการ (ในภาพรวม)	52 (18.3)	222 (78.2)	10 (3.5)	3.24	0.529	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.2 พบว่า กลุ่มตัวอย่าง เห็นด้วยกับหลักเกณฑ์การเลื่อนขึ้นเงินเดือนข้าราชการ ทั้งในภาพรวมและรายข้อ อยู่ในระดับปานกลาง โดยเห็นด้วยกับหัวข้อที่ 3 คือ ควรมีการประชุมชี้แจงให้ทราบถึงหลักเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.62$)

2.2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ที่มีต่อการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ

เป็นข้อมูลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ แยกเป็นรายข้อและในภาพรวม

ตารางที่ 4.3 ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลฯ

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น (N = 284)			\bar{X}	S.D.	ระดับ
	มาก จำนวน (%)	ปานกลาง จำนวน (%)	น้อย จำนวน (%)			
1. ไม่ใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนประกอบที่สำคัญในการพิจารณาเลื่อนขั้น/เลื่อนตำแหน่งผู้บริหาร	113 (39.8)	110 (38.7)	61 (21.5)	3.21	1.028	ปานกลาง
2. แจ้งผลการประเมินให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบเป็นรายบุคคลทุกครั้ง	229 (80.6)	44 (15.5)	11 (3.9)	4.14	0.854	มาก
3. การประกาศรายชื่อผู้ที่มีผลการประเมินอยู่ในระดับดีเด่น 1 ชั้นให้ทราบทั่วกัน	218 (76.8)	49 (17.2)	17 (6.0)	4.09	0.956	มาก
4. เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่ถูกประเมินได้ชี้แจงก่อนมีคำสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือน	207 (72.9)	61 (21.5)	16 (5.6)	4.02	0.934	มาก
5. การประเมินผลฯในระบบเปิด ทำให้มีความเป็นธรรม	228 (80.3)	45 (15.8)	11 (3.9)	4.18	0.872	มาก
6. การประเมินผลฯอย่างเป็นระบบ ช่วยให้ข้าราชการปฏิบัติงานดีขึ้น	227 (79.9)	47 (16.5)	10 (3.6)	4.16	0.863	มาก
7. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสามารถใช้ได้ตรงตามวัตถุประสงค์	134 (47.2)	105 (37.0)	45 (15.8)	3.36	1.022	ปานกลาง
8. ใช้เพียง 2 องค์ประกอบในการประเมินผลฯ คือ ผลงาน และคุณลักษณะการปฏิบัติงานก็เพียงพอ	117 (41.2)	119 (41.9)	48 (16.9)	3.27	0.948	ปานกลาง
9. ใช้แบบประเมินที่ อ.ก.ม. มหาวิทยาลัยกำหนด	153 (53.9)	97 (34.1)	34 (12.0)	3.50	0.964	ปานกลาง
10. ค่าคะแนนที่ได้ต้องสอดคล้องกับผลการพิจารณาเลื่อนขั้น ฯ	147 (51.8)	101 (35.6)	36 (12.7)	3.52	0.964	ปานกลาง
การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ (ในภาพรวม)	166 (58.5)	117 (41.2)	1 (0.4)	3.75	0.505	มาก

จากตารางที่ 4.3 ในภาพรวมของประเด็นการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการนั้น พบว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.75$ S.D. = 0.505) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก จำนวน 5 หัวข้อ ได้แก่ หัวข้อที่ 2 แจ้งผลการประเมินให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบ ($\bar{X} = 4.14$ S.D. = 0.854) หัวข้อที่ 3 การประกาศ รายชื่อผู้ที่มีผลการประเมินระดับดีเด่น 1 ชั้นให้ทราบทั่วกัน ($\bar{X} = 4.09$ S.D. = 0.956) หัวข้อที่ 4 เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่ถูประเมินได้ชี้แจง ($\bar{X} = 4.02$ S.D. = 0.934) หัวข้อที่ 5 การประเมินผลฯในระบบเปิด ทำให้มีความเป็นธรรม ($\bar{X} = 4.18$ S.D. = 0.872) และหัวข้อที่ 6 การประเมินผลฯอย่างเป็นระบบช่วยให้ข้าราชการปฏิบัติงานดีขึ้น ($\bar{X} = 4.16$ S.D. = 0.863) และมีจำนวน 5 หัวข้อที่กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง คือ หัวข้อที่ 1 หัวข้อที่ 7 หัวข้อที่ 8 หัวข้อที่ 9 และ หัวข้อที่ 10

2.3 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ที่มีต่อขั้นตอนและวิธีการพิจารณาเลื่อนขั้นฯ

เป็นข้อมูลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อขั้นตอนและวิธีการพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือน แยกเป็นรายข้อและในภาพรวม

ตารางที่ 4.4 ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อขั้นตอนและวิธีการพิจารณาเลื่อนขั้น ฯ

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น (N = 284)			\bar{X}	S.D.	ระดับ
	มาก จำนวน (%)	ปานกลาง จำนวน (%)	น้อย จำนวน (%)			
1. ไม่สามารถนำข้อมูลมาใช้ประกอบการตัดสินใจเนื่องจากขาดระบบการรวบรวมและจัดเก็บที่ดี	87 (30.6)	114 (40.2)	83 (29.2)	3.04	1.037	ปานกลาง
2. การพิจารณาความดีความชอบกรณีพิเศษ 1 ชั้นขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงาน	118 (41.5)	96 (33.9)	70 (24.6)	3.17	1.054	ปานกลาง
3. การพิจารณาความดีความชอบกรณีพิเศษ 1 ชั้นขึ้นอยู่กับระบบหมุนเวียนเป็นหลัก	80 (28.1)	99 (34.9)	105 (37.0)	2.84	1.115	ปานกลาง
4. พิจารณาตัดสินผลการประเมินฯ เป็นเรื่องลับ	135 (47.5)	93 (32.8)	56 (19.7)	3.36	1.179	ปานกลาง
5. การพิจารณาความดีความชอบควรทำในรูปคณะกรรมการของคณะ/หน่วยงาน	183 (64.4)	69 (24.3)	32 (11.3)	3.80	1.033	มาก
6. การพิจารณาความดีความชอบที่ถือปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันยุติธรรมดี	60 (21.1)	155 (54.6)	69 (24.3)	2.89	0.909	ปานกลาง

ตารางที่ 4.4 ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อขั้นตอนและวิธีการพิจารณาเลื่อนชั้น (ต่อ)

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น (N = 284)			\bar{X}	S.D.	ระดับ
	มาก จำนวน (%)	ปานกลาง จำนวน (%)	น้อย จำนวน (%)			
7. ขั้นตอนการออกคำสั่งเลื่อนชั้นของมหาวิทยาลัยสามารถดำเนินการได้รวดเร็ว	82 (28.9)	137 (48.2)	65 (22.9)	3.00	0.915	ปานกลาง
8. ควรได้รับความรู้ความเข้าใจในกระบวนการอุทธรณ์ร้องทุกข์ กรณีไม่ได้รับความเป็นธรรม	182 (64.1)	80 (28.2)	22 (7.7)	3.79	0.950	มาก
9. ผู้ได้รับการเลื่อนชั้น 1 ชั้น 3 ครั้งติดต่อกัน ไม่ควรได้รับเลื่อนชั้นอีกในครั้งต่อไป เว้นแต่จะมีผลงานดีเด่นเป็นพิเศษ	143 (50.4)	84 (29.5)	57 (20.1)	3.47	1.231	ปานกลาง
10. ผู้ที่ได้รับการเลื่อนระดับ/ปรับเงินเดือนในรอบปี ตั้งแต่ 1 ชั้นขึ้นไป ไม่สมควรได้รับการพิจารณาเลื่อนชั้นทั้งปี 2 ชั้น เว้นแต่จะมีผลงานดีเด่นเป็นพิเศษ	124 (43.7)	93 (32.7)	67 (23.6)	3.30	1.174	ปานกลาง
11. ขั้นตอนและวิธีการพิจารณาเลื่อนชั้นเงินเดือนกรณีพิเศษ 1 ชั้นจากโควตาส่วนกลางมหาวิทยาลัย	94 (33.1)	137 (48.2)	53 (18.7)	3.13	0.924	ปานกลาง
12. การจัดสรรเงินรางวัลประจำปี (เงิน โบนัส) ควรได้รับเท่ากับจำนวนการเลื่อนชั้นของทั้งปีที่ผ่านมา	136 (47.9)	91 (32.0)	57 (20.1)	3.33	1.119	ปานกลาง
13. การจัดสรรเงินรางวัลประจำปี (เงิน โบนัส) ทุกคนควรได้รับเท่ากัน	156 (54.9)	61 (21.5)	67 (23.6)	3.52	1.346	ปานกลาง
ขั้นตอนและวิธีการพิจารณาเลื่อนชั้นเงินเดือน (ในภาพรวม)	53 (18.7)	227 (79.9)	4 (1.4)	3.28	0.405	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.4 พบว่า กลุ่มตัวอย่าง เห็นด้วยกับขั้นตอนและวิธีการพิจารณาการเลื่อนชั้นเงินเดือนข้าราชการ ทั้งในภาพรวมและรายข้อ อยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นหัวข้อที่ 5 คือ การพิจารณาความดีความชอบควรทำในรูปคณะกรรมการ และหัวข้อที่ 8 คือ ควรได้รับความรู้ความเข้าใจในกระบวนการอุทธรณ์ร้องทุกข์ กรณีไม่ได้รับความเป็นธรรม ซึ่งกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยอยู่ในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 และ 3.79 ตามลำดับ

2.4 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อคุณลักษณะของผู้ที่สมควรได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีพิเศษ

เป็นข้อมูลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อคุณลักษณะของผู้ที่สมควรได้รับการพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีพิเศษ แยกเป็นรายชื่อและในภาพรวม

ตารางที่ 4.5 ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ที่มีต่อคุณลักษณะของผู้ที่สมควรได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีพิเศษ

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น (N = 284)			\bar{X}	S.D.	ระดับ
	มาก จำนวน (%)	ปานกลาง จำนวน (%)	น้อย จำนวน (%)			
1. สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามกำหนดเวลา	255 (89.8)	27 (9.5)	2 (0.7)	4.34	0.692	มาก
2. มีการพัฒนาศักยภาพของตนเอง โดยการแสวงหาความรู้ใหม่เพิ่มเติมอยู่เสมอ	260 (91.5)	22 (7.8)	2 (0.7)	4.37	0.674	มาก
3. มีลักษณะความเป็นผู้นำและมีความคิดสร้างสรรค์	243 (85.5)	34 (12.0)	7 (2.5)	4.25	0.774	มาก
4. ใช้สิทธิลาน้อยกว่าที่ อ.ก.ม. มหาวิทยาลัยกำหนด	193 (68.0)	60 (21.1)	31 (10.9)	3.87	1.090	มาก
5. เสียสละและอุทิศเวลาให้กับงาน	258 (90.8)	23 (8.1)	3 (1.1)	4.43	0.687	มาก
6. รู้จักปรับปรุงและแก้ไขวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ	261 (91.9)	21 (7.4)	2 (0.7)	4.44	0.662	มาก
7. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและพัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีคุณค่าในหน่วยงาน	258 (90.8)	24 (8.5)	2 (0.7)	4.39	0.672	มาก
8. ขยันและตั้งใจที่จะทำงานให้สำเร็จโดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและปัญหา	261 (91.9)	21 (7.4)	2 (0.7)	4.46	0.664	มาก
คุณลักษณะของผู้ที่สมควรได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีพิเศษ(ในภาพรวม)	251 (88.4)	33 (11.6)	- -	4.32	0.587	มาก

จากตารางที่ 4.4 พบว่า กลุ่มตัวอย่าง เห็นด้วยกับคุณลักษณะของผู้ที่สมควรได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีพิเศษทั้งในภาพรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.32 S.D. = 0.587

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

เป็นข้อมูลการวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อประเด็นต่าง ๆ ได้แก่ 1. หลักเกณฑ์การเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการ 2. การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ 3. ขั้นตอนและวิธีการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน 4. คุณลักษณะของผู้ที่สมควรได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีพิเศษ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลอันได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุราชการ ตำแหน่งสายงาน และระดับ

ตารางที่ 4.6 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นที่มีต่อหลักเกณฑ์การเลื่อนขั้นเงินเดือน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ปัจจัยส่วนบุคคล	\bar{X}	S.D.	N	t/f	P-value
เพศ :					
ชาย	3.27	0.543	69	0.636	0.525
หญิง	3.23	0.536	215	-	-
อายุ :					
23-33 ปี	3.28	0.466	48	0.643	0.526
34-44 ปี	3.20	0.544	130	-	-
45 ปีขึ้นไป	3.27	0.541	106	-	-
ระดับการศึกษา :					
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.21	0.653	29	2.784	0.041*
ปริญญาตรี	3.30	0.465	167	-	
ปริญญาโท	3.17	0.577	76	-	
ปริญญาเอก	2.92	0.625	12	-	
อายุราชการ :					
1-10 ปี	3.18	0.456	69	0.519	0.596
11-20 ปี	3.26	0.536	111	-	-
21 ปีขึ้นไป	3.26	0.569	104	-	-

ตารางที่ 4.6 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นที่มีต่อหลักเกณฑ์การเลื่อนขั้นเงินเดือน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	\bar{X}	S.D.	N	t/f	P-value
ตำแหน่ง :					
ผู้บริหาร	3.30	0.577	73	-1.258	0.209
ไม่เป็นผู้บริหาร	3.21	0.522	211	-	-
สายงาน :					
สาย ก	3.04	0.598	38	3.590	0.029*
สาย ข	3.24	0.511	89	-	
สาย ค	3.29	0.514	157	-	
ระดับ :					
ต่ำกว่าระดับ 3	3.14	0.306	10	2.604	0.076
ระดับ 3-6	3.28	0.502	214	-	-
ระดับ 7 ขึ้นไป	3.11	0.632	60	-	-

จากตาราง 4.6 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อหลักเกณฑ์การเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า เพศ อายุ อายุราชการ และตำแหน่งที่ต่างกัน มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อหลักเกณฑ์การเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้น ระดับการศึกษา และสายงาน พบว่า ระดับการศึกษา และสายงานที่ต่างกันมีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นที่มีต่อหลักเกณฑ์การเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P = 0.04$ และ 0.029 ตามลำดับ)

ตารางที่ 4.7 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ปัจจัยส่วนบุคคล	\bar{X}	S.D.	N	t/f	P-value
เพศ :					
ชาย	3.75	0.607	69	0.175	0.862
หญิง	3.74	0.473	215	-	-
อายุ :					
23-33 ปี	3.79	0.415	48	0.431	0.650
34-44 ปี	3.75	0.524	130	-	-
45 ปีขึ้นไป	3.71	0.519	106	-	-
ระดับการศึกษา :					
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.88	0.528	29	1.298	0.275
ปริญญาตรี	3.70	0.507	167	-	-
ปริญญาโท	3.79	0.463	76	-	-
ปริญญาเอก	3.73	0.641	12	-	-
อายุราชการ :					
1-10 ปี	3.77	0.476	69	0.216	0.806
11-20 ปี	3.76	0.521	111	-	-
21 ปีขึ้นไป	3.72	0.509	104	-	-
ตำแหน่ง :					
ผู้บริหาร	3.73	0.548	73	0.035	0.972
ไม่เป็นผู้บริหาร	3.74	0.494	211	-	-
สายงาน :					
สาย ก	3.66	0.527	38	1.215	0.298
สาย ข	3.71	0.503	89	-	-
สาย ค	3.78	0.499	157	-	-
ระดับ :					
ต่ำกว่าระดับ 3	3.60	0.521	10	1.799	0.167
ระดับ 3-6	3.78	0.503	214	-	-
ระดับ 7 ขึ้นไป	3.66	0.502	60	-	-

จากตาราง 4.7 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผล การปฏิบัติงาน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุราชการ ตำแหน่ง สายงาน และระดับ พบว่า ทุกปัจจัยมีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 4.8 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อขั้นตอนและวิธีการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ปัจจัยส่วนบุคคล	\bar{X}	S.D.	N	t/f	P-value
เพศ :					
ชาย	3.25	0.458	69	-0.593	0.554
หญิง	3.28	0.397	215	-	-
อายุ :					
23-33 ปี	3.32	0.405	48	1.019	0.362
34-44 ปี	3.30	0.417	130	-	-
45 ปีขึ้นไป	3.24	0.390	106	-	-
ระดับการศึกษา :					
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.36	0.406	29	2.480	0.061
ปริญญาตรี	3.32	0.409	167	-	-
ปริญญาโท	3.18	0.371	76	-	-
ปริญญาเอก	3.21	0.469	12	-	-
อายุราชการ :					
1-10 ปี	3.29	0.416	69	0.027	0.973
11-20 ปี	3.27	0.436	111	-	-
21 ปีขึ้นไป	3.28	0.365	104	-	-
ตำแหน่ง :					
ผู้บริหาร	3.24	0.401	73	0.838	0.403
ไม่เป็นผู้บริหาร	3.29	0.416	211	-	-

ตารางที่ 4.8 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อขั้นตอนและวิธีการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	\bar{X}	S.D.	N	t/f	P-value
สายงาน :					
สาย ก	3.16	0.406	38	1.836	0.161
สาย ข	3.31	0.374	89	-	
สาย ค	3.29	0.419	157	-	
ระดับ :					
ต่ำกว่าระดับ 3	3.22	0.181	10	2.859	0.059
ระดับ 3-6	3.31	0.423	214	-	-
ระดับ 7 ขึ้นไป	3.17	0.347	60	-	-

จากตาราง 4.8 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อขั้นตอนและวิธีการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาวุธราชการ ตำแหน่ง สายงานและระดับ พบว่า ทุกปัจจัยมีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อขั้นตอนและวิธีการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 4.9 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อคุณลักษณะของผู้ที่สมควรได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีพิเศษ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ปัจจัยส่วนบุคคล	\bar{X}	S.D.	N	t/f	P-value
เพศ :					
ชาย	4.21	0.593	69	-1.816	0.070
หญิง	4.35	0.585	-1.816	-	-
อายุ :					
23-33 ปี	4.45	0.524	48	1.547	0.215
34-44 ปี	4.30	0.598	130	-	-
45 ปีขึ้นไป	4.28	0.598	106	-	-
ระดับการศึกษา :					
ต่ำกว่าปริญญาตรี	4.63	0.422	29	3.326	0.020*
ปริญญาตรี	4.27	0.618	167	-	-
ปริญญาโท	4.29	0.562	76	-	-
ปริญญาเอก	4.42	0.434	12	-	-
อายุราชการ :					
1-10 ปี	4.28	0.577	69	1.125	0.326
11-20 ปี	4.26	0.627	111	-	-
21 ปีขึ้นไป	4.35	0.548	104	-	-
ตำแหน่ง :					
ผู้บริหาร	4.40	0.493	73	-1.612	0.109
ไม่เป็นผู้บริหาร	4.29	0.618	211	-	-
สายงาน :					
สาย ก	4.25	0.443	38	0.960	0.384
สาย ข	4.28	0.667	89	-	-
สาย ค	4.36	0.569	157	-	-
ระดับ :					
ต่ำกว่าระดับ 3	4.26	0.393	10	0.335	0.716
ระดับ 3-6	4.34	0.613	214	-	-
ระดับ 7 ขึ้นไป	4.27	0.517	60	-	-

จากตาราง 4.9 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อคุณลักษณะของผู้ที่สมควรได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีพิเศษ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า เพศ อายุ ราชการ ตำแหน่ง สายงาน และระดับ มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อคุณลักษณะของผู้ที่สมควรได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นกรณีพิเศษ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้น ระดับการศึกษาที่ต่างกันมีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นที่มีต่อคุณลักษณะของผู้ที่สมควรได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีพิเศษ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P = 0.020$)

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์สรุปประเด็นปัญหาและข้อเสนอแนะของกลุ่มตัวอย่าง

4.1 ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการ

จากข้อมูลความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะที่มีต่อหลักเกณฑ์การเลื่อนขั้นเงินเดือน ที่เก็บรวบรวมได้สามารถสรุปและแยกแยะได้ ดังนี้ ตารางที่ 4.10 ปัญหาเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการ

ปัญหาเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การเลื่อนขั้นฯ	จำนวน (คน)
1. ไม่เป็นธรรม ขาดความยุติธรรม และเอื้อต่อระบบพวกพ้อง	24
2. บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ ขั้นตอนและวิธีปฏิบัติ	15
3. หลักเกณฑ์ กฎเกณฑ์และเงื่อนไขไม่ชัดเจน	7
4. ผู้บริหารเป็นผู้พิจารณา โดยใช้ความพอใจเป็นหลัก	6
5. โควตาที่ได้น้อยเกินไป	5
6. การให้โควตาในรอบแรกและรอบหลังไม่สมดุลกัน	3
7. ลักษณะหน้าที่และการทำงานของแต่ละสายงานแตกต่างกัน	3
8. คณะหรือหน่วยงานไม่ได้ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์	2
9. เกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนดกับที่หน่วยงานกำหนดมีข้อปลีกย่อยที่แตกต่างกัน	2
10. เกณฑ์บางข้อสูงมากไม่สามารถทำได้	1
11. การจัดกลุ่มระดับ 1 – 8 ไว้ด้วยกันไม่เหมาะสม เพราะภาระงานของระดับ 8 ต้องสูงกว่า ระดับอื่น (ระดับ 1 – 7)	1
12. กรณีลาศึกษาต่อ จะไม่ได้รับการเลื่อนขั้นฯ ในระหว่างลาศึกษาต่อ	1
13. ก่อให้เกิดการแตกแยก ขาดความรัก/ความสามัคคี	1
14. หน่วยงานไม่ได้ประชุมชี้แจงให้ทราบถึงหลักเกณฑ์	1

ตารางที่ 4.10 ปัญหาเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการ (ต่อ)

ปัญหาเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การเลื่อนขั้นฯ	จำนวน (คน)
15. ข้อมูลการทำงาน (ผลงาน) ไม่ตรงกับความเป็นจริง	1
16. การเลื่อนขั้นระหว่างข้าราชการกับลูกจ้างชั่วคราวและพนักงานของมหาวิทยาลัยแตกต่างกัน (ข้าราชการปีละ 2 ครั้ง แต่ลูกจ้างกับพนักงานฯ ปีละ 1 ครั้ง)	1
17. ชีตถือแต่ความคิดเห็นจากการประเมินของผู้บังคับบัญชาขั้นต้นในการพิจารณาเป็นส่วนใหญ่	1
18. โควตาที่กำหนดให้แต่ละหน่วยงานไม่ยุติธรรม	1
19. เจ้าหน้าที่แต่ละระดับ มีภาระหน้าที่งานที่แยกกันไม่ชัดเจน	1
20. ไม่สามารถวัดผลได้อย่างแท้จริง โดยเฉพาะข้าราชการสาย ค วัดเป็นตัวเลขได้ยาก	1
21. การเลื่อนขั้นเงินเดือนข้ามมาก ควรเลื่อนให้ทันเดือนเมษายนและตุลาคมของทุกปี	1
22. หน่วยงานที่มีข้าราชการจำนวนน้อย จะไม่สามารถเลื่อนขั้นฯ ในช่วงแรกได้	1
23. บุคลากรผู้ปฏิบัติงานไม่มีส่วนร่วมในการให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน	1
24. หลักเกณฑ์มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ไม่เป็นไปตามกฎหรือข้อตกลงของ ก.พ.	1
25. สักส่วนของคะแนนในส่วนของการระงานน้อยกว่าคุณภาพและลักษณะของการปฏิบัติงาน	1
26. อัตราส่วนที่ผู้บริหารได้รับมีมากเกินไปเมื่อเทียบกับจำนวนผู้ได้บังคับบัญชา	1
รวม	84

จากตารางที่ 4.10 พบว่า กลุ่มตัวอย่างได้เสนอปัญหาเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการ จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 29.58 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด (284 คน) ปัญหาที่กลุ่มตัวอย่างให้ความคิดเห็นมากที่สุด คือ ไม่เป็นธรรม ขาดความยุติธรรม และเอื้อต่อระบบพวกพ้อง จำนวน 24 คน รองลงมา คือ บุคลากรทราบหลักเกณฑ์น้อย ไม่ทราบรายละเอียด และขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ ขั้นตอนและวิธีปฏิบัติ จำนวน 15 คน หลักเกณฑ์ กฎเกณฑ์และเงื่อนไขไม่ชัดเจน จำนวน 7 คน และผู้บริหารเป็นผู้พิจารณาโดยใช้ความพอใจเป็นหลัก จำนวน 6 คน

ตารางที่ 4.11 ข้อเสนอแนะของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อหลักเกณฑ์การเลื่อนขั้นเงินเดือน

ข้อเสนอแนะที่มีต่อหลักเกณฑ์การเลื่อนขั้น	จำนวน (คน)
1. ควรเผยแพร่ประชาสัมพันธ์หลักเกณฑ์การเลื่อนขั้นและการพิจารณาให้ทราบทั่วกัน	10
2. ควรจะมีคณะกรรมการเป็นผู้พิจารณา	10
3. ควรจะมีเกณฑ์มาตรฐานเดียวกันทุกคณะ/หน่วยงาน	6
4. กรรมการประเมินควรมีความยุติธรรมและเป็นกลางมากกว่านี้	5
5. ควรดูที่ผลงาน ทั้งในแง่คุณภาพและปริมาณ และความรับผิดชอบต่อหน้าที่	4
6. ให้ยึดตามระเบียบ ก.พ.ทั้งหมด	3
7. ควรจะปรับเป็นการประเมินภาระงาน	3
8. ขาดการชี้แจงข้อบ่งชี้รายละเอียด ไม่ประกาศให้ชัดเจนและแจ้งให้ผู้ปฏิบัติทุกคนทราบ	3
9. ควรปรับปรุงน้ำหนัก และจุดเน้นระหว่างคุณลักษณะในการปฏิบัติงานและผลงาน	3
10. ให้สามารถติดต่อขอทราบข้อมูลเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ กฎระเบียบต่าง ๆ ได้	3
11. ควรให้ผู้ถูกประเมินมีส่วนร่วมในการกำหนดและพิจารณาเกณฑ์ในการประเมิน	2
12. วันลาป่วย ลากิจที่กำหนดไว้ไม่ให้เกิน 9 ครั้ง ไม่เหมาะสม	2
13. ผู้ทำหน้าที่ทำสถิติวันลา/บันทึกวันลา ควรเป็นผู้ที่เชื่อถือได้	2
14. ควรใช้ตัวชี้วัด (KPI) และ Process สำหรับตำแหน่งบริหารทุกระดับและตำแหน่งปฏิบัติทุกตำแหน่ง	2
15. ควรแยกแบบประเมินผลการปฏิบัติงานออกจากการนำไปสู่กับการพิจารณาเลื่อนขั้นฯ และลักษณะงานที่เหมือนกันควรใช้แบบประเมินที่เหมือนกัน	2
16. ควรนำโศกความารวมพิจารณาาร่วมกัน	1
17. ควรแจ้งจำนวนเงิน โศกค่าที่หักไว้ที่ส่วนกลาง	1
18. การเลื่อนขั้นฯ ในปัจจุบันที่ใช้หลักการหมุนเวียน มีทั้งข้อดีและข้อเสีย	1
19. การประเมินปีละ 2 ครั้งมากเกินไป	1
20. หากให้แต่ละหน่วยงานกำหนดเกณฑ์ขึ้นเอง อาจไม่เป็นธรรมในภาพรวม	1
21. ก่อนการประเมินควรนำภาระงานที่มอบหมายให้ผู้ถูกประเมินตอบผลการทำงานก่อน	1
22. คณะกรรมการควรมีหลากหลายและมีอายุการดำรงตำแหน่ง	1
23. คนที่ได้คะแนนสูงสมควรที่จะได้ขั้นพิเศษติดต่อกันได้ไม่ควรตัดสิทธิ์	1
24. ควรกำหนดหลักเกณฑ์ให้สอดคล้องกับการประเมิน	1
26. ควรกำหนดให้ชัดเจนว่า การพิจารณาผลงานครั้งที่ 1 ไม่ใช่ข้อมูลมัดที่จะต้องได้รับการพิจารณากรณีพิเศษครั้งที่ 2	1
27. ควรใช้หลักเกณฑ์การหมุนเวียนควบคู่กับการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน ไม่ควรใช้หลักเกณฑ์เดียว	1
28. ควรจะกระจายโศกค่าให้บุคลากรที่ทำงานดีมีโอกาได้ 2 ขั้นทั้งระดับคณะและส่วนกลาง	1
29. ควรมีการเขียนภาระงานและขอบข่ายงานที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร	1
30. ควรมีหน่วยงานกลางดูแลเรื่องดังกล่าว โดยเฉพาะ	1
31. ควรเลื่อนขั้นให้ 0.5 ต่อปีสำหรับผู้ที่กำลังศึกษาต่อ	1
32. ควรลดหลักเกณฑ์ลงบ้าง	1
33. ควรจัดสรรให้ได้รอบละเท่า ๆ กัน	1

ตารางที่ 4.11 ข้อเสนอแนะของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อหลักเกณฑ์การเลื่อนขั้นเงินเดือน (ต่อ)

ข้อเสนอแนะที่มีต่อหลักเกณฑ์การเลื่อนขั้นฯ	จำนวน (คน)
34. ควรมีการคำนวณอัตราส่วนระหว่างผู้บริหารกับผู้ได้บังคับบัญชาที่ได้รับ 2 ชั้นว่าเหมาะสมหรือไม่	1
35. ให้ผู้ประเมินถูกประเมินโดยผู้ถูกประเมินบ้าง โดยคิดคะแนนเป็น 70% ส่วนที่เหลือ 30% ให้ผู้เกี่ยวข้องหรือผู้รับบริการเป็นผู้ประเมิน	1
รวม	78

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ข้อเสนอแนะของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อหลักเกณฑ์และวิธีการเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการ จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 27.46 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด (284 คน) โดยกลุ่มตัวอย่างให้ข้อเสนอแนะในเรื่องการเปิดเผยประชาสัมพันธ์เผยแพร่หลักเกณฑ์การเลื่อนขั้นและการพิจารณาฯ ให้ทราบทั่วกันมากที่สุด และควรมีคณะกรรมการเป็นผู้พิจารณา จำนวน 10 คน เท่ากัน รองลงมา คือ ควรมีเกณฑ์มาตรฐานเดียวกันทุกคณะ/หน่วยงาน จำนวน 6 คน

4.2 ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน

จากข้อมูลความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะที่มีต่อการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานที่เก็บรวบรวมได้ สามารถสรุปและแยกแยะได้ดังนี้

ตารางที่ 4.12 ปัญหาเกี่ยวกับการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน

ปัญหาเกี่ยวกับการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน	จำนวน (คน)
1. การประเมินไม่ตรงกับความเป็นจริง ไม่สามารถสะท้อนให้เห็นประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่แท้จริงได้	13
2. การตัดสินใจขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นสำคัญ	10
3. แบบประเมินไม่เหมาะสม วัดไม่ได้ บางหัวข้อประเมินยาก	9
4. การประเมินขาดความยุติธรรม ยังเป็นการให้คะแนนพรรคพวกเดียวกัน	6
5. ขาดเกณฑ์ที่ยุติธรรมและตัวชี้วัดที่ชัดเจน	6
6. ผู้ประเมินไม่ได้แจ้งผลการประเมินให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ทราบอย่างเปิดเผยหรือประกาศให้ทราบทั่วกัน	5
7. ผู้ประเมินขาดความรู้ในหลักการประเมิน แต่ใช้ความรู้สึกในการประเมิน	5
8. ขาดการชี้แจงข้อบ่งชี้รายละเอียด ไม่ประกาศให้ชัดเจนและไม่แจ้งให้ผู้ปฏิบัติทุกคนทราบ	5
9. ขาดความซื่อสัตย์ และความโปร่งใส	3

ตารางที่ 4.12 ปัญหาเกี่ยวกับการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)

ปัญหาเกี่ยวกับการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน	จำนวน (คน)
10. ขาดการสนับสนุนด้านกำลังใจขาดการเอาใจใส่ติดตามจากผู้บังคับบัญชา	3
11. การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ประกอบการพิจารณายังไม่ได้เท่าที่ควร	3
12. หลักเกณฑ์หรือวิธีการวัดยังไม่เหมาะสม	2
13. การประเมินไม่ได้นำผลงานมาพิจารณาเท่าที่ควร	2
14. ใช้แบบประเมินที่ไม่เหมือนกันในแต่ละหน่วยงาน	2
15. แบบประเมินที่ให้ป็นร้อยละ ชากที่จะประมาณการให้แม่นยำ	2
16. ไม่ได้กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและขอบเขตความรับผิดชอบที่ชัดเจน	1
17. กฎ ระเบียบ ล้าสมัย	1
18. การเทียบผลงานระหว่างสายงานขาดเกณฑ์ที่เหมาะสม	1
19. การประเมินของแต่ละหน่วยงานไม่เหมือนกัน	1
20. การพิจารณาตัดสินผลการประเมินยังเป็นเรื่องลับ	1
21. การส่งแบบประเมินให้ผู้ถูกประเมินกรอรายละเอียดให้เวลาน้อยมาก	1
22. ผู้ถูกประเมินอาจได้รับการกลั่นแกล้งจากระบบประเมิน	1
23. เน้น KPI ซึ่งเป็นเรื่องของ “ปริมาณ” แต่ไม่สามารถตั้งหลักเกณฑ์ในเรื่อง “คุณภาพ” ได้	1
24. ผู้ถูกประเมินส่วนหนึ่ง โดยเฉพาะลูกจ้างประจำ ไม่สามารถเขียนแสดงผลงานในเชิงคุณภาพหรือปริมาณได้	1
25. การประเมิน 6 เดือนครั้งนานเกินไป และไม่เกิดผลในทางปฏิบัติ	1
26. มาตรฐานของผู้ประเมินแต่ละคนไม่เท่ากัน	1
27. ไม่ประเมินตามระดับชั้น เช่น จากหัวหน้างาน หัวหน้าหน่วย ผู้ปฏิบัติ	1
28. ไม่สามารถให้ติดต่อกันหลายปี	1
29. ควรแบ่งกลุ่มโควตาเหมือนเดิม (1-5 และ 6-8) เนื่องจากภาระงานไม่เหมือนกัน	1
รวม	90

จากตารางที่ 4.12 พบว่า กลุ่มตัวอย่างได้เสนอปัญหาเกี่ยวกับการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 31.69 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด (284 คน) ปัญหาที่กลุ่มตัวอย่างให้ความคิดเห็นมากที่สุด คือ การประเมินไม่ตรงกับความเป็นจริง ไม่สามารถสะท้อนให้เห็นประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่แท้จริงได้ จำนวน 13 คน รองลงมา คือ การตัดสินขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นสำคัญ จำนวน 10 คน แบบประเมินไม่เหมาะสม วัดไม่ได้ บางหัวข้อประเมินยาก จำนวน 9 คน และการประเมินขาดความยุติธรรม ยังเป็นการให้คะแนนพรรคพวกเดียวกัน จำนวน 6 คนเท่ากัน

ตารางที่ 4.13 ข้อเสนอแนะของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผล
การปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน	จำนวน (คน)
1. ควรเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการประเมิน	9
2. ควรกระทำในรูปของคณะกรรมการ และมีคนนอกหน่วยงานร่วมด้วย	7
3. ควรกำหนดมาตรฐาน และขอบเขตการปฏิบัติงานให้ชัดเจน	6
4. ควรคู่มือภาระงานประกอบ	5
5. ควรมีความโปร่งใส ยุติธรรมในการประเมิน	5
6. ควรตัดสินใจไปตามองค์ประกอบในภาพรวม	5
7. ควรวัดที่ผลงานและปริมาณงาน ความขยัน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	5
8. กระตุ้นให้ผู้ประเมินมีจิตสำนึกในคุณธรรม	3
9. ควรให้ทุกหน่วยงานเขียนบันทึกการปฏิบัติงาน	3
10. เปิดเผยข้อมูลให้บุคลากรได้ทราบ โดยทั่วกัน	3
11. ให้ผู้ได้บังคับบัญชา มีสิทธิประเมินผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้น	3
12. ให้มีวิธีการประเมินประสิทธิภาพการทำงานที่หลากหลาย	3
13. ควรเป็นแบบประเมินเดียวกัน มีคำชี้แจงและรายละเอียดเพียงพอสำหรับการประเมิน	3
14. นำระบบ QA มาใช้เพื่อให้เกิดประสิทธิผลอย่างจริงจัง	2
15. กำหนดองค์ประกอบให้ครอบคลุมชัดเจน	2
16. ควรประกาศให้ชัดเจนถึงหัวข้อและช่วงเวลาในการประเมิน	2
17. จัดอบรมความรู้ให้แก่ผู้ประเมิน	2
18. ผู้บริหารหัวหน้าส่วนราชการนั้น ๆ ควรนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินมาพิจารณา ใคร่ครวญอีกครั้งหนึ่ง	1
19. ควรกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินที่ชัดเจนและยึดหลักคุณธรรม	1
20. ควรพิจารณาเป็นหน่วยงาน (หน่วยงานย่อยที่มีหัวหน้างานและผู้ใต้บังคับบัญชา มากกว่า 10 คนขึ้นไป	1
21. ควรมีเกณฑ์การตรวจสอบวิธีการประเมินของทุกหน่วยงาน	1
22. หามาตรการที่เป็นมาตรฐานในการเลื่อนขั้นฯ ไม่ควรนำระบบหมุนเวียนมาใช้	1
23. ควรยึดจากแบบประเมิน ถ้าแบบประเมินมีความแม่นยำและยุติธรรม	1
24. ควรมีการประเมินตามลำดับชั้น	1
25. ให้หน่วยงานที่สูงกว่าพิจารณาเรื่องขึ้นเงินเดือน หน่วยงานระดับล่างพิจารณา บุคคลที่ช่วยเหลือหน่วยงานนั้นมากที่สุด แม้จะมีผลงานน้อยกว่า	1
26. ให้คนที่เป็นกลางจริง ๆ มาประเมินและต้องรู้จักบุคคลที่ตัวเองจะประเมินด้วย	1

ตารางที่ 4.13 ข้อเสนอแนะของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผล การปฏิบัติงาน (ต่อ)

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน	จำนวน (คน)
27. ช่วงคะแนนควรจะใช้ 2 ระดับ คือ ดีและดีเด่น จะได้ค่าหรือผลการประเมินที่เป็นจริงมากกว่า	1
28. ผู้ถูกประเมินควรได้ประเมินตัวเองควบคู่ไปกับการมีระบบประเมินต่อเนื่อง	1
29. หน่วยงานหรือผู้บังคับบัญชาควรสอน/แนะวิธีเขียนผลงานให้ผู้ถูกประเมิน	1
30. หน่วยงานย่อยควรกำหนดตัวชี้วัด KPI หรือข้อตกลงผลงานที่ต้องการร่วมกัน	1
31. หากไม่นำไปผูกติดกับการพิจารณาเลื่อนขั้นฯ ควรจัดให้มีการประเมินจริงจัง 3 เดือนต่อครั้ง ผู้บริหารสูงสุดของคณะฯ/หน่วยงานต้องให้ความสำคัญและถือปฏิบัติอย่างจริงจัง	1
32. ควรปรับปรุงแบบประเมินใหม่	1
รวม	83

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ข้อเสนอแนะของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน จำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 29.22 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด (284 คน) โดยกลุ่มตัวอย่างให้ข้อเสนอแนะว่าควรเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานมากที่สุด จำนวน 9 คน รองลงมา คือ ควรกระทำในรูปคณะกรรมการ และมีคนนอกหน่วยงานร่วมด้วย จำนวน 7 คน ถัดลงมา คือ ควรกำหนดมาตรฐาน และขอบเขตการปฏิบัติงานให้ชัดเจน จำนวน 6 คน ควรดูลักษณะงานประกอบ ควรมีความโปร่งใส ยุติธรรมในการประเมินควรตัดสินใจไปตามองค์ประกอบในภาพรวม และควรวัดที่ผลงานและปริมาณงาน ความขยัน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในจำนวนที่เท่ากัน คือ 5 คน

4.3 ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับขั้นตอนและวิธีการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน

จากข้อมูลความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะที่มีต่อขั้นตอนและวิธีการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ที่เก็บรวบรวมได้ สามารถสรุปและแยกแยะได้ ดังนี้

ตารางที่ 4.14 ปัญหาเกี่ยวกับขั้นตอนและวิธีการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน

ปัญหาเกี่ยวกับขั้นตอนและวิธีการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน	จำนวน (คน)
1. ผู้ประเมิน ไม่ยุติธรรม ใช้ความรู้สึกส่วนตัวในการพิจารณา และพิจารณาผู้ใกล้ชิดก่อน	17
2. ไม่ยอมเปิดเผยข้อมูลการประเมิน	9
3. ขั้นตอนการพิจารณามีหลายขั้นตอนและล่าช้า	8
4. ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินแต่ผู้เดียว ไม่ทราบใช้หลักเกณฑ์อะไรในการประเมิน	5
5. ผู้ถูกประเมิน ไม่ทราบขั้นตอนและวิธีการพิจารณา	5
6. ผู้บังคับบัญชาขั้นสุดท้ายไม่ควรเปลี่ยนแปลงแก้ไขการอนุมัติการเลื่อนขั้นเงินเดือนที่ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นนำเสนอ	5
7. คณะฯ และหน่วยงาน ไม่ปฏิบัติตามขั้นตอน/เกณฑ์	5
8. ไม่มีหลักเกณฑ์ที่แน่ชัด และองค์ประกอบไม่ครอบคลุม	4
9. ไม่มีมาตรการ/กลไกที่จะควบคุมวิธีการพิจารณาให้ถูกต้องน่าเชื่อถือได้	4
10. การเสนอเลื่อนขั้นกรณีพิเศษจากโควตาส่วนกลาง ผู้ที่ผู้บริหารรู้จักดีเท่านั้นจึงจะได้รับการเสนอชื่อ ผู้ที่มีผลงานดีกว่าแต่ไม่เป็นที่รู้จัก อาจไม่ได้รับการเสนอชื่อ	4
11. ในทางปฏิบัติการพิจารณาเลื่อนขั้นยังใช้ระบบหมุนเวียนเป็นหลัก	4
12. แบบประเมินกว้างเกินไป ไม่เหมาะสมกับลักษณะงานที่แตกต่างกัน	4
13. ผู้ที่เคยได้รับการเลื่อนขั้นฯ(1.5 ขั้น หรือ 2 ขั้น) หากปฏิบัติหน้าที่ดีก็ควรจะได้รับ การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีพิเศษได้อีก	3
14. ระยะเวลาดำเนินการกระชั้นชิดทำให้เร่งรีบเกินไป	3
15. การนำวันลา (จำนวนครั้ง) มากำหนดไม่ได้วัดความเสียสละหรือการอุทิศตนให้กับงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติขาดขวัญและกำลังใจ	2
16. ผู้ได้บังคับบัญชาที่ไม่ได้รับการเลื่อนขั้นฯ มักเพิกเฉยต่อการทำงาน	2
17. การกำหนดโควตาประจำปีแรกมีการแข่งขันสูง ครึ่งปีหลังมีการเฉลี่ยแจกเงิน	2
18. การนำระบบเปิดมาใช้ ทำให้ไม่มั่นใจในเรื่องความโปร่งใส	1
19. การประเมินยังเป็นแบบทางเดียว	1
20. การเสนอเลื่อนขั้น มหาวิทยาลัยไม่ควรจะกำหนดกรอบหรืออัตราส่วนที่ตายตัว มาให้กับหน่วยงาน	1
21. ขั้นตอนการพิจารณาเลื่อนขั้นฯ ในหน่วยงาน ไม่มีการ โหวตคะแนนเสียง	1

ตารางที่ 4.14 ปัญหาเกี่ยวกับขั้นตอนและวิธีการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน (ต่อ)

ปัญหาเกี่ยวกับขั้นตอนและวิธีการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน	จำนวน (คน)
22. ควรมีข้อมูล 2 ชั้นย้อนหลัง 3 ปี	1
23. การประเมินผลงานอย่างเคียด อาจจะได้ข้อมูลที่ไม่ตรงกับความจริง ควรจะพิจารณาอย่างอื่นประกอบด้วย	1
รวม	92

จากตารางที่ 4.14 พบว่า กลุ่มตัวอย่างได้เสนอปัญหาเกี่ยวกับขั้นตอนและวิธีการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 32.39 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด (284 คน) ปัญหาที่กลุ่มตัวอย่างให้ความคิดเห็นมากที่สุด คือ ผู้ประเมินไม่ยุติธรรม ใช้ความรู้สึกส่วนตัวในการพิจารณา และพิจารณาผู้ใกล้ชิดก่อน จำนวน 17 คน รองลงมา คือ ไม่ยอมเปิดเผยข้อมูลการประเมิน เก็บเป็นความลับ จำนวน 9 คน ถัดลงมา คือ ขั้นตอนการพิจารณามีหลายขั้นตอนและล่าช้า จำนวน 8 คน ผู้บังคับบัญชาเป็น ผู้ประเมินแต่ผู้เดียว ไม่ทราบใช้หลักเกณฑ์อะไรในการประเมินผู้ถูกประเมินไม่ทราบขั้นตอนและวิธีการพิจารณา ผู้บังคับบัญชารับผิดชอบไม่ควรเปลี่ยนแปลงแก้ไขการอนุมัติการเลื่อนขั้นเงินเดือนที่ผู้บังคับบัญชารับผิดชอบเสนอ และคณะ/หน่วยงานไม่ปฏิบัติตามขั้นตอน/เกณฑ์ จำนวน 5 คนเท่ากัน

ตารางที่ 4.15 ข้อเสนอแนะของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อขั้นตอนและวิธีการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน

ข้อเสนอแนะที่มีต่อขั้นตอนและวิธีการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน	จำนวน (คน)
1. ควรมีการประเมินในรูปของคณะกรรมการ	10
2. ควรมีการชี้แจงนโยบาย รวมทั้งขั้นตอนและหลักเกณฑ์ที่สมควรได้รับการพิจารณา	6
3. ประกาศผลการประเมินให้ทราบโดยทั่วถึงกัน	5
4. ควรมีเกณฑ์การพิจารณา และมีข้อกำหนดเป็นมาตรฐานให้ชัดเจน	5
5. ควรให้สมาชิกในที่ทำงาน ได้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการพิจารณา	4
6. ควรเป็นกลางและโปร่งใส	4
7. ควรมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนกันและเฉลี่ยให้ในแต่ละปี	3

ตารางที่ 4.15 ข้อเสนอแนะของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อขั้นตอนและวิธีการพิจารณาเลื่อนขั้น ฯ (ต่อ)

ข้อเสนอแนะที่มีต่อขั้นตอนและวิธีการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน	จำนวน (คน)
8. ผู้บริหารควรเสนอตามรายชื่อที่หัวหน้าหน่วยงานเสนอ	3
9. เสริมสร้างจิตสำนึกผู้บริหารให้เข้าใจหลักบริหาร และมีจริยธรรมและคุณธรรม	3
10. หลักเกณฑ์ควรสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงาน	2
11. ให้มหาวิทยาลัยปรับข้อปฏิบัติใด ๆ ที่เป็นมติ อ.ม.ก. ให้เหมาะสมมากกว่าปัจจุบัน	2
12. ควรกำหนดให้เร็วกว่านี้และทันตามรอบที่กำหนด	2
13. ควรเน้นที่ผลการปฏิบัติงาน และการอุทิศเวลาให้กับงาน	2
14. ควรให้เวลาพอสมควรในการดำเนินการและตอบใบประเมิน	2
15. ควรจะให้เงินค่าตอบแทนดีกว่าเลื่อนขั้นและให้ยกเลิกกรณีพิเศษ	2
16. ขั้นตอนการพิจารณาควรมีหลายฝ่ายประเมินซึ่งกันและกัน และควรให้เสร็จพร้อมคณะฯ/ หน่วยงาน	1
17. ควรมีรายละเอียดเกี่ยวกับข้อยกเว้นต่าง ๆ	1
18. ควรใช้การประเมินแบบเดียวกับพนักงานมหาวิทยาลัย	1
19. ควรพิจารณาตามเกณฑ์	1
20. ควรพิจารณาด้านสุขภาพของข้าราชการด้วย	1
21. ไม่ควรตัดสิทธิ์ผู้ที่ลาป่วยเกิน 23 วัน ยกเว้นเกิน 3 เดือนให้พิจารณาเป็นกรณีไป	1
22. ควรเพิ่มโควตาให้มากกว่านี้	1
23. ควรสอบถามกลับไปยังต้นสังกัดถึงความเหมาะสมที่บุคลากรผู้นั้นจะได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นกรณีพิเศษ	1
24. ควรให้สิทธิขาดอยู่เพียงแค่หัวหน้าหน่วยของแต่ละหน่วยงาน	1
25. ควรประเมินปีละ 1 ครั้ง	1
26. ในการพิจารณาเลื่อนขั้น ควรใช้องค์ประกอบอื่น ๆ ร่วมด้วย เช่น การปฏิบัติงาน การลา ผลงาน เป็นต้น	1
27. ผู้ถูกประเมินต้องทราบและยอมรับข้อบกพร่องของตนเอง	1
28. หน่วยงานกลาง (ถ้ามี) ควรจะเข้ามาดูแลบ้าง	1
รวม	68

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ข้อเสนอแนะของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อขั้นตอนและวิธีการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 23.94 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด (284 คน) โดยกลุ่มตัวอย่างให้ข้อเสนอแนะว่าควรกระทำในรูปคณะกรรมการ มากที่สุด จำนวน 10 คน รองลงมา คือ ควรมีการชี้แจงนโยบาย รวมทั้งขั้นตอนและหลักเกณฑ์ที่สมควรได้รับการพิจารณา จำนวน 6 คน ถัดลงมา คือ ประกาศผลการประเมินให้ทราบ โดยเปิดเผยและทั่วถึงกัน ควรมีเกณฑ์การพิจารณา และมีข้อกำหนดเป็นมาตรฐานให้ชัดเจน ในจำนวนที่เท่ากัน คือ 5 คน

4.4 ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ที่สมควรได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีพิเศษ

จากข้อมูลความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ที่สมควรได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีพิเศษ ที่เก็บรวบรวมได้ สามารถสรุปและแยกแยะได้ ดังนี้

ตารางที่ 4.16 ปัญหาเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ที่สมควรได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีพิเศษ

ปัญหาเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ที่สมควรได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีพิเศษ	จำนวน (คน)
1. การพิจารณาขึ้นอยู่กับการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานทั้งระดับต้น/สูง	11
2. ไม่ได้กำหนดคุณลักษณะของผู้ที่ควรได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีพิเศษที่ชัดเจน	4
3. ทำงานตั้งใจ ขยัน อดทน แต่ผู้บังคับบัญชาไม่เห็นความดี	3
4. ยากที่จะหาผู้ที่มีคุณลักษณะครบครอบคลุมทุกข้อ	2
5. ผู้ที่ทำตามคำสั่งโดยไม่ได้แย้งจะได้เปรียบ	2
6. ขีดถือการทำงานเก่าและมองภาพเก่า ๆ	2
7. มาตรฐานสูงเกินไป	1
8. การทำงานเป็นทีม ทำให้มองเห็นผลงานส่วนตัวยาก	1
รวม	26

จากตารางที่ 4.16 พบว่า กลุ่มตัวอย่างได้เสนอปัญหาเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้สมควรได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีพิเศษ จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 9.15 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด (284 คน) ปัญหาที่กลุ่มตัวอย่างให้ความคิดเห็นมากที่สุด คือ การพิจารณาขึ้นอยู่กับการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานทั้งระดับต้น/สูง จำนวน 11 คน รองลงมา คือ ไม่ได้กำหนดคุณลักษณะของผู้ที่สมควรได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีพิเศษที่ชัดเจน จำนวน 4 คน

ตารางที่ 4.17 ข้อเสนอแนะของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อคุณลักษณะของผู้ที่สมควรได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีพิเศษ

ข้อเสนอแนะที่มีต่อคุณลักษณะของผู้ที่สมควรได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นฯ	จำนวน (คน)
1. ควรเน้นที่ภาระงานและความรับผิดชอบเป็นหลัก	12
2. คณะ / หน่วยงานควรแจ้งข้อกำหนดระเบียบ หลักเกณฑ์และคุณลักษณะของผู้ที่สมควรได้รับการพิจารณาที่ชัดเจนให้ได้ทราบทั่วกัน	10
3. ผู้ที่สมควรได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นกรณีพิเศษควรจะเป็นผู้ที่ตั้งใจทำงาน ผลงานบรรลุเป้าหมาย เสียสละเวลา มีมนุษยสัมพันธ์	4
4. คุณลักษณะที่ควรเพิ่มเติม คือ การพัฒนางาน สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี	3
5. ควรจะหมุนเวียนให้ได้ครบทุกคน	3
6. ควรจัดทำตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน	2
7. ผู้ที่ได้รับการเลื่อนขั้นกรณีพิเศษควรจะเป็นผู้ที่ได้รับการประเมิน ในทุก ๆ ด้าน มีคะแนนรวมกว่า 90% ขึ้นไป	2
8. การพิจารณาเลื่อนขั้นฯ ควรพิจารณาจากภาระงานและความรับผิดชอบ	1
10. ควรให้คะแนนกับบุคคลที่ทำงาน โครงการพิเศษ เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจ	1
11. ควรพิจารณาการปรับตัว และผลงานที่มีมากขึ้นหรือมีการปฏิบัติคืออย่างต่อเนื่อง	1
12. ควรมีการพิจารณาในเชิงลึกโดยการสุ่มตัวอย่าง	1
13. ควรนำเงินขั้นพิเศษนั้นไปเลื่อนขั้นพิเศษให้กับคนที่ลำบากหรือเงินเดือนต่ำ ๆ จะเหมาะสมกว่า	1
14. ให้พิจารณาถึงการปรับปรุงระบบงานที่มี IT เข้าเกี่ยวข้อง	1
15. ให้ดูผลงานและการทำงานในปัจจุบันมากกว่ามองการทำงานในอดีต	1
16. อาจารย์มหาวิทยาลัยมีพันธกิจ 4 ด้าน คนที่มีผลงานดีเด่นในภาพรวมจึงเป็นคนที่ควรยกย่อง	1
รวม	46

จากตารางที่ 4.17 พบว่า ข้อเสนอแนะของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อคุณลักษณะของผู้ที่สมควรได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีพิเศษ จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 16.20 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด (284 คน) โดยกลุ่มตัวอย่างให้ข้อเสนอแนะว่าควรเน้นที่ภาระงานและความรับผิดชอบเป็นหลัก มากที่สุด จำนวน 12 คน รองลงมา คือ คณะ/หน่วยงานควรแจ้งข้อกำหนดระเบียบ หลักเกณฑ์และคุณลักษณะของผู้ที่สมควรได้รับการพิจารณาที่ชัดเจนให้หัวหน้าหน่วยและผู้บังคับบัญชาได้ทราบทั่วกันจำนวน 10 คน ถัดลงมา คือ ผู้ที่สมควรได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นกรณีพิเศษควรจะเป็นผู้ที่ตั้งใจทำงาน ผลงานบรรลุเป้าหมาย เสียสละ และมีมนุษยสัมพันธ์ จำนวน 4 คน

ตอนที่ 5 ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารมหาวิทยาลัย

ข้อมูลเชิงคุณภาพที่รวบรวมได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารมหาวิทยาลัย สรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 4.18 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร

ลำดับ	หลักเกณฑ์	วงเงินและโควตา	การประเมินผล	ความสอดคล้องของผลการประเมินกับผลการพิจารณา	ขั้นตอนดำเนินการ	วิธีการและผลการพิจารณา	เงินรางวัล	คุณลักษณะของผู้ที่ควรได้รับการพิจารณา	ข้อเสนอแนะ
1.	เหมาะสมแล้ว	เหมาะสมแล้ว ผู้ที่ได้สิทธิ์พิเศษเป็นไปตามสัดส่วนของจำนวนคนของกอง	-	การพิจารณาของผู้บริหารบางครั้งยังไม่เป็นธรรม หากเป็นคนใกล้ชิด จะได้รับการพิจารณาก่อน ควรจะให้ผู้บริหารระดับต้นได้ประเมินและให้ความเห็นด้วย	-	ผลการพิจารณายังได้รับการวิพากษ์วิจารณ์อยู่บ้างแต่ส่วนใหญ่ยอมรับได้	ควรแบ่งให้เท่ากันทุกคน เพราะถือว่าเป็นผลงานของทุกคน	-	ควรจะให้ค่าตอบแทนแก่ผู้บริหารที่ไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ เพราะได้ทุ่มเทด้านการบริหาร
2.	ใช้เกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนดเหมาะสมแล้ว	-	ให้ทุกคนเขียนภาระงานทุก 6 เดือนและมีการกำหนดค่าคะแนนในหัวข้อย่อยต่าง ๆ	สอดคล้องกัน แต่ผู้ที่ทำงานดีจะได้รับประจำ ควรจะหมุนเวียนให้ผู้อื่นบ้าง เพราะมีข้อจำกัดเรื่องโควตา	เหมาะสมแล้ว ส่งได้ทันตามกำหนด	-	ควรจัดสรรให้เท่ากันทุกคน เพราะเป็นเงินที่ได้มาในภาพรวม ควรเฉลี่ยให้เท่ากัน	-	-
3.	เหมาะสมแล้ว	โควตาน้อยมาก ไม่เพียงพอกับบุคลากรของกอง	-	-	ดำเนินการช้า อยากให้เร็วกว่านี้	มหาวิทยาลัยควรถามหน่วยงานก่อนที่จะพิจารณาเลื่อนขั้น	ควรจ่ายให้เท่ากันทุกคน	-	-

ตารางที่ 4.18 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร (ต่อ)

ลำดับ	หลักเกณฑ์ฯ	วงเงินและโควตา	การประเมินผลฯ	ความสอดคล้องของผลการประเมินกับผลการพิจารณาฯ	ขั้นตอนดำเนินการ	วิธีการและผลการพิจารณาฯ	เงินรางวัล	คุณลักษณะของผู้ที่ควรได้รับการพิจารณาฯ	ข้อเสนอแนะ
4.	การมาทำงานสาย 9 ครั้ง มากเกินไป ส่วนจำนวนครั้งของการลาป่วย ลากิจเหมาะสมแล้ว	วงเงินเหมาะสมแล้ว แต่โควตาที่ถูกตัดไว้ส่วนกลางร้อยละ 0.5 กรณีที่มีผู้บริหารน้อยจะเสียเปรียบ แต่คณะที่มีผู้บริหารหลายคน/มีข้าราชการลาศึกษาต่อมาก จะทำให้มีโควตาในคณะมากเช่นกัน	ควรกำหนดค่าคะแนนแต่ละองค์ประกอบของแต่ละหัวข้อที่ประเมินให้ชัดเจน	ผลการประเมินฯ ไม่สอดคล้องกับผลการพิจารณา เพราะถูกจำกัดด้วยโควตา	ขั้นตอนเหมาะสม ไม่มีปัญหาในทางปฏิบัติ	-	ควรให้มีการจ่ายเงินรางวัลเท่ากันทุกคน	-	-
5.	เหมาะสมแล้ว	วงเงินโควตามีน้อย	การประเมินด้านผลงานและคุณลักษณะงานเพียงพอแล้ว	ไม่สอดคล้องกัน เพราะโควตามีน้อย ต้องจัดลำดับความสำคัญ	ขั้นตอนค่อนข้างช้า เพราะต้องปฏิบัติตามระเบียบ	-	ควรได้รับเท่ากันทุกคน	-	การพิจารณาของผู้บริหาร: ไม่มีเกณฑ์กติกาคะแนนที่ชัดเจน
6.	เหมาะสมแล้ว	โควตายังน้อยมาก	แบบประเมินควรกำหนดตัวชี้วัดให้ชัดเจน	-	-	ผลการพิจารณาได้รับการวิพากษ์วิจารณ์อยู่บ้าง	-	-	-

ตารางที่ 4.18 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร (ต่อ)

ลำดับ	หลักเกณฑ์ฯ	วงเงินและโควตา	การประเมินผลฯ	ความสอดคล้องของผลการประเมินกับผลการพิจารณาฯ	ขั้นตอนดำเนินการ	วิธีการและผลการพิจารณาฯ	เงินรางวัล	คุณลักษณะของผู้ที่ควรได้รับการพิจารณาฯ	ข้อเสนอแนะ
7.	เหมาะสมแล้ว	แต่ละคณะดูแลกันเอง บางคนดูงานตลอดปี ก็ยังได้ 1.5 ชั้น	ควรให้ความสำคัญกับผู้บริหารที่มีผลงานดี เนื่องจากโควตามีน้อย	ขอให้ผู้บริหารดูในภาพรวมทั้งคณะ อย่าดูแบบแยกส่วน อาจทำให้ผู้ที่มีผลงานขาดกำลังใจในการทำงาน	-	-	ควรเฉลี่ยให้ได้เท่ากันทุกคน	มีความตั้งใจ ขยันอย่างสม่ำเสมอ มีความสามารถ ทุ่มเทให้กับงาน มีความคิดสร้างสรรค์	-
8.	ยึดหลัก กฎ ก.พ. และ สร้างตัวชี้วัดของแต่ละตำแหน่งขึ้นมาให้ชัดเจน	มหาวิทยาลัยกันโควตาไว้ที่ส่วนกลางมากเกินไป	ยังมีความไม่เท่าเทียมกันระหว่างหน่วยงาน โดยเฉพาะหน่วยงานที่อยู่ใกล้ชิดผู้ใหญ่ จะมีโอกาสได้ 2 ชั้นมากกว่า	ยังไม่สอดคล้องกับผลลัพธ์ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ ยังไม่สามารถวัดได้ให้เป็นรูปธรรม	โควตาพิเศษจากส่วนกลาง ขึ้นอยู่กับความชอบของรองฯ เป็นผู้กำกับดูแล ควรใช้วิจารณญาณที่ชอบธรรม	กรณีสาย ก ใช้ Load Unit ทำให้มีความชัดเจน ในขณะที่ สาย สนับสนุนยังไม่มีเครื่องมือการวัดที่ชัดเจน จึงทำให้เกิดระบบสอพลอได้	ควรเฉลี่ยให้ได้เท่ากันทุกคน	-	-
9.	-	-	ค่อนข้างอึดวิสัยมาก ขาดความแม่นยำ	ยังไม่สอดคล้องในทางปฏิบัติ เพราะหากประเมินไม่ผ่าน อาจมีปัญหาตามมา	ปกติไม่ช้าและเร็วจนเกินไป	ควรดูที่ผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก	ควรให้กับผู้ที่มีผลงานโดดเด่น	หน่วยงานหรือผู้ที่ทำงานดี	-

ตารางที่ 4.18 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร (ต่อ)

ลำดับ	หลักเกณฑ์ฯ	วงเงินและโควตา	การประเมินผลฯ	ความสอดคล้องของ ผลการประเมินกับ ผลการพิจารณาฯ	ขั้นตอนดำเนินการ	วิธีการและผลการ พิจารณาฯ	เงินรางวัล	คุณลักษณะของผู้ ที่ควรได้รับการ พิจารณาฯ	ข้อเสนอแนะ
10.	เห็นด้วยกับที่ มหาวิทยาลัย กำหนดโดย สื่อตามเกณฑ์ ของ ก.พ.	ไม่มีปัญหา แต่อาจมีการ เปลี่ยนแปลงบ้างตามการ เปลี่ยนแปลงของหัวหน้า	-	ยังไม่สอดคล้องกัน เพราะบางครั้งถูก จำกัดด้วยโควตา หรือใช้ลักษณะ เวียนให้มากกว่าคู่มือ ผลของงาน	-	-	ควรจ่ายใน รูปของผล งาน	มีความรับผิดชอบ สูง	-
11.	ควรกำหนด ตัวชี้วัดให้ชัดเจน	-	หลักฐานเชิง ประจักษ์ยังมีน้อย ยังคงใช้ความรู้สึก เป็นหลัก	ส่วนใหญ่ยังคงจาก ลักษณะของคนเป็น หลัก ยังไม่ได้ดูงาน	-	ยังไม่มีเกณฑ์ที่ชัดเจน ยังคงใช้ความรู้สึก เป็นตัวตัดสินใจ ทำให้คนดีที่มี ผลงานเสียกำลังใจ	ไม่ควรเท่า กัน เพราะ คนทำดี ต้องได้รับ ผลตอบแทน	มีความสามารถ ทำงานดี มีการ มอบหมายชัดเจน	-
12.	กฎเกณฑ์ไม่ ยืดหยุ่น	ค่อนข้างน้อยยังไม่ได้วัด ส่วน ในแต่ละสายงาน	ควรดูที่ผลการ ทำงานว่าสามารถ ตอบสนองต่อ นโยบายหรือพันธ กิจหลักขององค์ การเป็นหลัก	ยังไม่มี ความสอดคล้องกัน ในเชิงปฏิบัติ	น่าจะใช้วิธีการ เดียวกับพนักงาน มหาวิทยาลัย	ยังกว้างมาก ควร จะกำหนดเป็น KPI ให้ชัดเจน	-	-	-

จากตารางที่ 4.18 ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัย ที่มีต่อหลักเกณฑ์และวิธีการการเลื่อนขั้นเงินเดือนมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ สรุปประเด็นสำคัญได้ดังนี้

1. หลักเกณฑ์และวิธีการเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่าเหมาะสมแล้ว เนื่องจากการกำหนดหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ถือเป็นไปตามกฎ ก.พ.ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือน พ.ศ.2544 แต่มีบางท่านเห็นว่าข้อกำหนดจำนวนครั้งการลา หรือการมาทำงานสายไม่เกิน 9 ครั้ง มากเกินไป ส่วนจำนวนวันลาป่วย ลากิจไม่เกิน 23 วันเหมาะสมแล้ว
2. การกำหนดวงเงินและโควตาเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีพิเศษ ผู้บริหารมีความเห็นแยกออกเป็น 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายหนึ่งเห็นว่า วงเงินและโควตามีน้อยเกินไป แต่อีกฝ่ายเห็นว่าวงเงินที่ใช้เลื่อนขั้นเงินเดือนเหมาะสมเพราะเป็นไปตามสัดส่วนของจำนวนคนในคณะ/หน่วยงาน นั้น ๆ เว้นแต่โควตากรณีพิเศษที่จะพิจารณาผู้ที่ได้ 2 ชั้นทั้งปีของคณะ/หน่วยงานยังน้อยอยู่ โดยมีความเห็นว่าส่วนกลางกันโควตาไว้มากเกินไป
3. การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ทุกคณะ/หน่วยงาน ใช้แบบประเมินฯ ที่ อ.ก.ม.มหาวิทยาลัยกำหนดซึ่งอิงมาจาก ก.พ. และสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมของหน่วยงาน ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่าผลการประเมินการปฏิบัติงาน มี 2 องค์ประกอบ คือ ในเรื่องของผลงานและคุณลักษณะในการปฏิบัติงาน (ซึ่งกำหนดค่าคะแนนของผลงานร้อยละ 70 และคุณลักษณะในการปฏิบัติงาน ร้อยละ 30) เพียงพอและเหมาะสมแล้ว แต่หัวข้อที่ใช้ประเมินของแต่ละองค์ประกอบยังไม่ชัดเจน และควรสร้างตัวชี้วัด ให้สามารถวัดได้แม่นยำ รวมทั้งยังขาดหลักฐานเชิงประจักษ์ เนื่องจากหัวข้อการประเมินฯ บางข้อยังคงใช้ความรู้สึกมาตัดสินใจเป็นหลัก รวมทั้งความเข้มข้นในการประเมินของแต่ละหน่วยงาน ไม่เท่ากัน เพราะยังไม่มี KPIs ของแต่ละบุคคลให้สามารถวัดได้ชัดเจน
4. ความสอดคล้องของผลการประเมินกับผลการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนผู้บริหารส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ผลการประเมินยังไม่สอดคล้องกับผลการพิจารณา ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ อาจเป็น เพราะถูกจำกัดด้วยโควตา และบางหน่วยงานมีข้าราชการที่มีผลการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลอยู่ในเกณฑ์ที่สมควรได้รับการพิจารณาความดีความชอบกรณีพิเศษ 1 ชั้น ในแต่ละครั้ง แต่โควตามีน้อยไม่สามารถพิจารณาให้ได้ตามผลการประเมินฯ เพราะต้องจัดลำดับความสำคัญ ซึ่งหน่วยงานจะต้องใช้ปัจจัยอื่นมาประกอบการตัดสินใจด้วย

5. ขั้นตอนการดำเนินการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของมหาวิทยาลัย ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความเห็นว่าเหมาะสม แต่การดำเนินการค่อนข้างช้า เพราะต้องปฏิบัติตามระเบียบ อีกทั้งโควตาพิเศษจากส่วนกลางขึ้นอยู่กับรองอธิการบดีฝ่ายต่าง ๆ ที่กำกับดูแล และควรใช้วิจรรณญาณในการพิจารณาบุคลากรในหน่วยงานที่รับผิดชอบด้วยความเป็นธรรม

6. วิธีการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการโดยใช้โควตาส่วนกลาง ผู้บริหารมีความเห็นว่าผลการพิจารณายังได้รับการวิพากษ์วิจารณ์อยู่บ้าง แต่ส่วนใหญ่ยอมรับได้ การที่มหาวิทยาลัยจะพิจารณาให้โควตาพิเศษจากส่วนกลาง ควรสอบถามหน่วยงานให้ข้อมูลก่อน และให้ดูที่ผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก และควรกำหนดคตัวชี้วัด (KPI) ที่ชัดเจนในการวัดความสามารถ หากใช้ความรู้สึกตัดสินใจ จะทำให้คนที่มีผลงานเสียกำลังใจ

7. การจ่ายเงินรางวัลประจำปี (เงินโบนัส) ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่าควรจ่ายให้เท่ากันทุกคนตามผลงานที่ผ่านมา เพราะถือว่าเป็นผลงานของทุกคน

8. คุณลักษณะของผู้ที่สมควรได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ ต้องเป็นคนที่มีความตั้งใจขยันทำงานอย่างสม่ำเสมอ มีความสามารถและทุ่มเทให้กับงาน มีความคิดสร้างสรรค์ และมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายสูง