

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและข้าราชการที่มีต่อหลักเกณฑ์และวิธีการเลื่อนขั้นเงินเดือนของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จากการค้นคว้าด้านเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นกรอบแนวคิดสำหรับการวิจัย จึงขอนำเสนอดังนี้

1. ความหมายของการประเมิน
2. วัตถุประสงค์ของการประเมิน
3. การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบ
4. แนวคิดเกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบ
5. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบ
6. หลักเกณฑ์และวิธีการเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการพลเรือนสามัญ
7. การให้รางวัลประจำปี
8. หลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์และมตอ.ก.ม.มหาวิทยาลัย
9. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ความหมายของการประเมิน

เสนาะ ตีเขาว์ (2525 : 144) ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ว่าเป็นระบบที่จัดทำขึ้น เพื่อหาคุณค่าของบุคคลในแง่ของการปฏิบัติงาน และสมรรถภาพในการพัฒนาตนเอง ซึ่งเมธี บิลันธนานนท์ (2526 : 42) มีความเห็นว่าเป็นกระบวนการของการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคคลทั้งในอดีตและปัจจุบันกับภูมิหลังของสิ่งแวดล้อมของงานและเกี่ยวกับความสามารถในอนาคตสำหรับองค์การหรือหน่วยงาน ส่วนสมพงศ์ เกษมสิน มีทัศนะว่าเป็นวิธีการที่ใช้ประเมินค่าความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน โดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงานที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกไว้ หรือจากการสังเกต และวินิจฉัยตามระยะเวลาที่กำหนดไว้เพื่อเป็นเครื่องมือประกอบการพิจารณาให้ผลประโยชน์ในการเลื่อนตำแหน่ง ระดับเงินเดือนแก่ผู้ปฏิบัติงานนั้น ๆ (สมพงศ์ เกษมสิน. 2526 : 150) ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ อรุณ รักรธรรม (2531 : 675) ที่กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การวัดผลงาน หรือดีค่า หรือประเมินงานของบุคคล เพื่อให้ทราบความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่การงานของบุคคล

กองวิชาการ สำนักงาน ก.พ. (2531 : 11 – 12) กำหนดความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า การประเมินอย่างมีหลักการเพื่อให้ทราบว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนได้ปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยมีคุณค่าและเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานที่สังกัดมาก หรือน้อยกว่าที่ควรจะเป็นอย่างไร

ในทางปฏิบัติการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ วิธีการที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึก และลงความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในบังคับบัญชาในช่วงระยะเวลาที่กำหนดไว้ โดยการเปรียบเทียบผลงานที่ผู้ปฏิบัติงานทำได้กับมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ของการทำงานนั้น ๆ แล้วชี้ให้เห็นว่าเป็นที่พอใจหรือไม่ ดีหรือไม่เพียงใด ซึ่งมีผลทำให้ผู้บังคับบัญชาสามารถประเมินค่าของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อส่วนราชการ

ในสภาวะการปัจจุบัน มนัส สุวรรณ (2537 : 6) มีความเห็นว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรคนใดคนหนึ่งในช่วงเวลาหนึ่ง โดยการเปรียบเทียบการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้นั้นในช่วงเวลานั้น กับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ สำหรับแต่ละชิ้นงาน ทั้งนี้ ผลของการปฏิบัติงานจะต้องถูกพิจารณาทั้งในเชิงปริมาณ และคุณภาพ ธนชัย มจินดา (2538 : 214) มีทัศนะว่าเป็นการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบในแง่ของผลการปฏิบัติงานและในแง่ของโอกาสที่จะได้รับการพัฒนาเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันได้ดีขึ้นและในระดับสูงขึ้นต่อไป

กล่าวโดยสรุปว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระบบ กระบวนการ หรือวิธีการประมาณค่าที่อาศัยวิธีการทางวิทยาศาสตร์มาใช้ค้นหาความจริงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อนำผลมาพิจารณาวิเคราะห์ประกอบการตัดสินใจ

2. วัตถุประสงค์ของการประเมิน

พนัส หันนาคินทร์ (2524 : 96) กล่าวว่า การประเมินบุคลากรมีจุดมุ่งหมาย 3 ประการ คือ

1. เพื่อตรวจสอบว่าผลการปฏิบัติงานในการบริหารงานบุคคลเป็นไปตามจุดมุ่งหมายของสถาบันเพียงไร และเครื่องมือหรือเกณฑ์ที่ใช้ในการบริหารบุคคลมีความเที่ยงตรงมากน้อยแค่ไหน
2. เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาการทำความดีความชอบให้เหมาะสม และถูกต้องกับความสามารถของบุคคล
3. เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาตัวบุคคลให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

สำหรับ เสนาะ ดิยาวี (2525 : 145) และ วิจิตร วรุตบางกูร (2525 : 212) กล่าวเพิ่มเติมว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้ฝ่ายบริหารมีหลักการในการตัดสินใจ และเพื่อเป็นหลักฐานที่สามารถใช้แสดงได้ หากมีปัญหาลึกเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลหรือการเรียน

สำนักงาน ก.พ.กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาใช้เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานและนำผลการประเมินไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้ (หนังสือสำนักงาน ก.พ.ที่ นร 0708.1/ว 5 ลงวันที่ 2 สิงหาคม 2544)

1. การเลื่อนขั้นเงินเดือน การให้รางวัลประจำปี และค่าตอบแทนอื่น ๆ
2. การพัฒนาและการแก้ไขการปฏิบัติงาน
3. การแต่งตั้งข้าราชการ
4. การให้ออกจากราชการ
5. การให้รางวัลใจ และการบริหารงานบุคคลเรื่องอื่น ๆ

3. การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบ

3.1 การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน กับพิจารณาความดีความชอบ

การประเมินผลการปฏิบัติงานถือเป็นขั้นตอนหนึ่งของการบริหารงานบุคคลเป็นส่วนสำคัญอย่างหนึ่งของการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิผล (O.Glenn Stahl 1971 : 88 อ้างใน ชูศักดิ์ เทียงตรง 2528 : 1) กล่าวคือ การพิจารณาแต่งตั้งบุคคลเข้าดำรงตำแหน่ง การพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง การพิจารณาเพื่อปรับปรุงสมรรถภาพของผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น การพิจารณาความดีความชอบประจำปีจะสามารถทำได้อย่างถูกต้องก็โดยจะต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนเสียก่อนว่ามีความรู้ความสามารถหรือคุณลักษณะเหมาะสมกับตำแหน่งหรือไม่ ผลการปฏิบัติงานที่แล้วมาเป็นอย่างไร ได้มาตรฐานหรือไม่ ถ้าไม่จะปรับปรุงแก้ไขอย่างไร ตลอดจนอยู่ในเกณฑ์ที่จะเลื่อนขั้นเงินเดือนได้หรือไม่ (สุวดี ปภากจน์ 2523 : 1) ซึ่งถือได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยเกื้อหนุนและเป็นหนึ่งในจำนวนสิ่งพื้นฐานในการบริหารงานบุคคลตามระบบคุณธรรม (Merit System) (สุพัฒน์ รัชเมธี 2534 : 57 และอิทธิพร พัยกมันตร 2532 : 74) ฉะนั้น การนำระบบคุณธรรมซึ่งประกอบด้วย หลักความเสมอภาค หลักความสามารถ หลักความมั่นคง และหลักความเป็นกลางทางการเมืองมาใช้ในการบริหารงานบุคคลนั้นจำเป็นอย่างยิ่งจะต้องมีเครื่องมือมาวัดพฤติกรรมของบุคคลในองค์การว่ามีความสามารถเหมาะสมกับงานที่ทำสมควรที่จะได้เลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่งหรือควรที่จะปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้น สิ่งเหล่านี้จะทราบได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน (สิมา สิมานันท์ 2522 : 26)

สำหรับการพิจารณาความดีความชอบนั้น เพ็ญศรี วายวานนท์ (2527 : 21) ให้ความเห็นว่าการพิจารณาความดีความชอบเป็นการพิจารณาคุณค่าของคนทำงานที่มีต่อหน่วยงานในแง่ของการมีส่วนช่วยให้หน่วยงานปฏิบัติภารกิจได้ด้วยดีและมีส่วนช่วงสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าแก่หน่วยงาน คุณค่าของคนดังกล่าววัดด้วยงานที่คนทำ ความยากลำบากอยู่ที่การวัดงานก่อนที่จะไปสู่การสรุปลงความเห็นเป็นคุณค่าของคน ทั้งนี้ เนื่องด้วยงานมีหลายประเภทหลายลักษณะและมี

ผลงานปรากฏหลายรูปแบบ ผลงานหรือความสำเร็จของงานเหล่านั้นจะเป็นสิ่งซึ่งบอกคุณค่าซึ่งถือเป็นความคิดความชอบของคน ความคิดความชอบจึงเป็นนามธรรมซึ่งไม่อาจวัดได้อย่างชัดเจนแน่นอน หากแต่ประเมินมาจากผลงานอีกชั้นหนึ่ง ส่วนสวัสดิ์ สุคนธรังษี (2523 : 27) ให้ความเห็นว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ถูกต้องโดยพิจารณาความสามารถของการปฏิบัติงานจริง ๆ จึงทำให้การเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นไปอย่างเป็นธรรมทำให้ข้าราชการแต่ละคนได้ทำงานในตำแหน่งหน้าที่ในระดับเงินเดือนที่เหมาะสมไม่ใช่ได้เงินเดือนสูงเพราะความเฉื่อยหรือการที่มีอายุราชการนาน

จากความเห็นของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานกล่าวโดยสรุปมีหลักการ คือ ถือเป็นเครื่องมือช่วยผู้บังคับบัญชาในการพิจารณาความคิดความชอบในการบริหารงานบุคคล เช่น การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน พัฒนา หรือแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น เพื่อให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างเที่ยงธรรม การปฏิบัติดังกล่าวจะทำให้เกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน และนำมาซึ่งความมีประสิทธิภาพในการทำงาน (สมพงษ์ เกษมสิน 2521 : 163)

3.2 ความหมายของการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน และการพิจารณาความคิดความชอบ

การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานมีชื่อเรียกในภาษาอังกฤษต่าง ๆ กัน เช่น Performance Based Pay – PBP Performance Appraisal, Performance Evaluation, Performance Rating, Employee Appraisal เป็นต้น ในที่นี้จะใช้คำว่า Performance Based Pay – PBP ซึ่งเป็นคำที่ใช้กันมากที่สุดและตรงกับความหมายในภาษาไทยมากที่สุด ซึ่งความหมายของคำว่า การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน มีนักวิชาการได้ให้ทัศนะไว้เป็นจำนวนมาก เช่น

Joseph B. Kingbury ได้ให้ความเห็นว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ วิธีการที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกและลงความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานในระยะเวลาที่กำหนดไว้” (สมพงษ์ เกษมสิน 2521 : 150)

ปุระชัย เปี่ยมสมบูรณ์ (2532 : 6 - 7) ได้ประมวลทัศนะของนักวิชาการต่างประเทศเกี่ยวกับความหมายของคำว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

McGregor ได้แสดงทัศนะว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมักถูกมองว่าเป็นเพียงเทคนิคอย่างหนึ่งของการบริหารงานบุคคล แต่เมื่อเทคนิคดังกล่าวถูกใช้เพื่อจุดมุ่งหมายทางการบริหารก็ย่อมกลายเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ทางการจัดการ ธรรมชาติที่แฝงอยู่ในกรณีดังกล่าวก็คือ ในการที่จะทำให้นุเคราะห์ปฏิบัติงานไปในทิศทางที่กำหนดตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ฝ่ายจัดการย่อมจะต้องบอกบุคลากรว่า จะต้องทำอะไรและพิจารณาตัดสินใจว่าเขาทำได้ดีเพียงใด รวมทั้งให้รางวัลหรือลงโทษอย่างสอดคล้องกันด้วย

ตามทัศนะของ Bellow การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง “การประเมินค่าของแต่ละบุคคลสำหรับองค์การซึ่งมักดำเนินการโดยผู้บังคับบัญชา หรือโดยบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งที่สามารถสังเกตการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมิน โดยมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง”

ส่วน Heyel กล่าวว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงานก็คือกระบวนการสำหรับประเมินการปฏิบัติงานและคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับเงื่อนไขของงานที่ว่าจ้างผู้นั้น เพื่อจุดมุ่งหมายทางการบริหาร รวมทั้งการบรรจุแต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่ง การให้รางวัลทางการเงินและการปฏิบัติอื่น ๆ ที่ต้องการ การปฏิบัติที่แตกต่างกันระหว่างสมาชิกของกลุ่มซึ่งเป็นการแยกจากการปฏิบัติอื่น ๆ ที่ต้องการความเสมอภาค” สำหรับ Lefton และคณะ ได้กำหนดนิยามว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงานก็คือ (1) การถกแถลงอย่างเป็นทางการระหว่างผู้บังคับบัญชา กับ ผู้ใต้บังคับบัญชา (2) เพื่อจุดมุ่งหมายในการค้นหาคำตอบที่ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานในปัจจุบันเป็นอย่างไรและทำไม (3) และทำอะไรที่จะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นในอนาคต (4) เพื่อที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อทั้งผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาและองค์กร”

ตามคำจำกัดความของ Beach การประเมินผลการปฏิบัติงานก็คือ “การประเมินอย่างเป็นทางการเกี่ยวกับบุคคลโดยพิจารณาถึงการปฏิบัติงานในหน้าที่และศักยภาพที่จะพัฒนาบุคคลดังกล่าว” ส่วนทัศนะของ Patten “การประเมินผลการปฏิบัติงานก็คือ...วิธีการรูปนัยสำหรับประเมินพนักงานโดยมีฐานคิดว่า การปฏิบัติงานของพนักงานจะสามารถสังเกตและประเมินได้ในลักษณะที่เป็นภาวะนิสัย โดยวัดหน่วยของผลผลิตภายในช่วงเวลา ถึงแม้ว่าในความเป็นจริงบ่อยครั้งงานดังกล่าวจะไม่สามารถสังเกตและประเมินได้โดยง่ายก็ตาม”

ในทำนองเดียวกัน Szilagyi ก็ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงานก็คือ กระบวนการของการกำหนด การวัดและการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร”

สำหรับในความเห็นของประชัย เปี่ยมสมบูรณ์ (2532 : 8) “การประเมินผลการปฏิบัติงานหมายความว่า การเทียบระหว่างผลงานระดับบุคคลที่ปรากฏกับมาตรฐานที่วางไว้สำหรับตำแหน่งหน้าที่นั้น ๆ โดยอาจอาศัยความยอมรับร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาในฐานะผู้วางมาตรฐานกับผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะผู้ปฏิบัติงานตามมาตรฐาน ทั้งนี้ ก็เพื่อประโยชน์ในการควบคุมและตรวจสอบปริมาณงานและคุณภาพของบุคคลให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมทั้งเพื่อประโยชน์ในการให้รางวัลหรือ ลงทัณฑ์ ตลอดจนในการพัฒนาบุคคลต่อไปในอนาคต

นอกจากนั้น มีนักวิชาการไทยได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานอีกหลายท่าน เช่น

สมพงษ์ เกษมสิน (2521 : 150) กล่าวว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ วิธีการที่ใช้ประเมินค่าว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความสามารถปฏิบัติงานได้เพียงใด โดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงานที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกไว้ หรือจากการสังเกตและวินิจฉัยตามระยะเวลาที่กำหนดเพื่อเป็นเครื่องประกอบการพิจารณาให้ผลประโยชน์ตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงานนั้น ๆ”

สมศรี สุทธิสำแดง (2520 : 6) กล่าวว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การประเมินว่าคนทำงานได้ผลเท่าที่ควรจะทำให้หรือดีกว่าหรือดีกว่าที่คาดหมายและคุ้มค่าเงินเดือนที่กำหนด

ไว้สำหรับตำแหน่งนั้น ๆ หรือไม่” ซึ่ง สิวา สิวานันท์ (2522 : 56) และฝ่ายระบบและมาตรฐานงานบุคคล กองวิชาการสำนักงาน ก.พ.(สำนักงาน ก.พ.2521 : 1) ได้ให้ความหมายไว้ในทำนองเดียวกัน

เสนาะ ดิยาวี สุปราณี ศรีฉัตรวิมุข และนิยะดา ชูณหวงศ์ (2527 : 144) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ระบบที่จัดทำขึ้นเพื่อหาคุณค่าของบุคคลในแง่ของการปฏิบัติงานและสมรรถภาพในการพัฒนาตนเอง กล่าวอย่างง่าย ๆ เป็นการหาประโยชน์หรือติราคาผลงานของผู้ปฏิบัติงาน โดยปกติผู้ที่ประเมินผลงานก็คือ ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของคนนั้น การประเมินที่ใช้กันมากก็คือ ประเมินจากผลที่ได้โดยการเปรียบเทียบผลงานกับวัตถุประสงค์ของงาน

วิภาวี หาญเจริญสุข และจำเนียร จวงตระกูล (รัชนีวรรณ อุทัยศรี บรรณาธิการ 2525 : 112) กล่าวว่า การประเมินค่าผลการปฏิบัติงาน คือ การวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานคนหนึ่ง ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง โดยการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของพนักงานผู้นั้นในช่วงระยะเวลานั้นกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้สำหรับแต่ละชั้นงานซึ่งได้ระบุไว้ในลักษณะงานของพนักงานผู้นั้นว่าผลงานที่พนักงานผู้นั้นปฏิบัติได้ในระยะเวลาดังกล่าวเป็นอย่างไร ทั้งในแง่คุณภาพ ปริมาณและแบบอย่างของการปฏิบัติที่แสดงออกมาว่าเป็นอย่างไร กล่าวคือ ผลการปฏิบัติงานที่วัดได้นั้นบรรลุผลตามมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่จากนั้น จึงนำเอาผลที่วัดได้นั้นมาประเมินค่าออกมาว่าผลการปฏิบัติงานมีค่าอย่างไร คือ ดีเลิศ ดีมาก ดี พอใช้ หรือใช้ไม่ได้

สวัศดี สุคนธรรณี (2523 : 591 - 592) กล่าวว่า ความหมายที่ถูกต้องของการประเมินผลงานหรือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ คือ การประเมินอย่างมีหลักเกณฑ์เพื่อให้ทราบว่าการข้าราชการแต่ละคนได้ปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบโดยมีคุณค่าและเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานที่สังกัดมากหรือน้อยกว่าผู้อื่นอย่างไร กล่าวสั้น ๆ ก็คือ เป็นการประเมินสมรรถภาพของข้าราชการแต่ละคนนั่นเอง แต่สมรรถภาพในที่นี้จะต้องวางกรอบของความหมายให้เข้าใจตรงกันเสียก่อนว่าไม่ใช่สมรรถภาพในทุก ๆ เรื่องและทุก ๆ ด้าน แต่เป็นสมรรถภาพเฉพาะในเรื่องการปฏิบัติงานที่ลุล่วงไปแล้วเท่านั้น

จากความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ข้างต้นพอสรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น คือ การวัดหรือเปรียบเทียบหรือการประเมินค่าผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนที่ทำได้ในช่วงระยะเวลาที่กำหนด เปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ที่คาดหวังไว้หรือเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ของการทำงานนั้นแล้วตัดสินว่าผู้ปฏิบัติงานมีสมรรถภาพในการปฏิบัติงานสมควรที่จะได้รับเลื่อนตำแหน่งหรือให้ผลตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงานนั้นและอื่น ๆ หรือสมควรที่จะต้องปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างไร

โดยสรุปแล้ว การพิจารณาความดีความชอบ หมายถึง การนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานมาประกอบการพิจารณาตอบแทนผลงานด้วยการให้เลื่อนขั้นเงินเดือนหรือเลื่อนระดับที่สูงขึ้นกว่าเดิม

3.3 วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานและการพิจารณาความดีความชอบ

การประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือประกอบการพิจารณาคำเนินงานบริหารงานบุคคลได้หลายประการ วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไปสรุปได้ดังนี้ คือ (สำนักงาน ก.พ.2534 : 15)

1. เพื่อที่จะสร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่ดี โดยการแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่างานแต่ละอย่างควรจะมีคุณภาพและปริมาณขนาดไหน จึงจะเป็นที่ยอมรับกันและเพียงพอแก่การที่จะก่อให้เกิดประโยชน์มากที่สุดในการปฏิบัติงานและการจัดทำบริการต่างๆ
2. เพื่อที่จะกลั่นกรองและตรวจสอบเทคนิคการบริหารงานบุคคล เช่น ตรวจสอบคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานตามความต้องการของตำแหน่ง เทคนิคการเลือกสรรผู้เข้าทำงาน เป็นต้น
3. เพื่อที่จะปรับปรุงแก้ไขการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน โดยการติดตามว่าการทำงานของแต่ละบุคคลมีจุดอ่อนและจุดแข็งอย่างไร แล้วให้คำปรึกษาในเรื่องข้อบกพร่องต่าง ๆ ของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งใช้หลักกระตุ้นเตือนให้ผู้ปฏิบัติงานสนใจในการปฏิบัติงาน
4. เพื่อเป็นแนวทางในการวางนโยบายทางการบริหารงานบุคคลในเรื่องต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนที่เกี่ยวกับการคัดเลือกตัวบุคคลสำหรับการบรรจุ แต่งตั้ง เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เลื่อนเงินเดือน การให้รางวัลยกย่องผู้ทำงานดี และการลงโทษผู้ทำความบกพร่องด้วย

ส่วนวัตถุประสงค์หรือความมุ่งหมายของการพิจารณาความคิดความชอบนั้น มีนักวิชาการของประเทศไทยได้ให้ความหมายไว้เช่น

สีมา สีมานันท์ (2524 : 18 – 25) ให้ความเห็นว่า การพิจารณาความคิดความชอบมีความมุ่งหมายดังนี้ คือ เป็นการตอบแทนความคิดความชอบแก่ข้าราชการที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นเกินกว่าปกติและเพื่อเป็นแรงจูงใจให้ข้าราชการอุทิศตนและตั้งใจปฏิบัติงาน

สำราญ ถาวรยุศม์ และบุญรอด สิงห์วัฒนาศิริ (2527 : 12-13) ให้ความเห็นว่า การพิจารณาความคิดความชอบมีความมุ่งหมาย คือ เป็นผลตอบแทนความคิดความชอบให้แก่ข้าราชการที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นเกินกว่าปกติ ซึ่งราชการกำหนดให้มีขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือที่จะจูงใจข้าราชการให้ปฏิบัติมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติ

เพ็ญศรี วายวานนท์ (2527 : 22) ให้ความเห็นว่า การพิจารณาความคิดความชอบมีความมุ่งหมายเพื่อให้บำเหน็จรางวัลแก่คนทำงานและมีบทบาทสำคัญที่ทำให้การบริหารงานบุคคลเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพ

จากความเห็นของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ความมุ่งหมายของการพิจารณาความคิดความชอบ คือ ให้เป็นผลตอบแทนความคิดความชอบแก่ข้าราชการที่มีผลปฏิบัติงานดีเด่นเกินกว่าปกติเพื่อเป็นแรงจูงใจให้ข้าราชการอุทิศตนและตั้งใจปฏิบัติงาน รวมทั้งมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้วย

3.4 ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญทั้งต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อองค์กร ฉะนั้น ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงมีมากมายหลายประการ ซึ่งจาก

การประมวลความเห็นของนักวิชาการหลาย ๆ ท่าน คือ เพ็ญศรี วายวานนท์ (2514 : 204-206) สมพงษ์ เกษมสิน (2521 : 163-164) สีมา สีมานันท์ (2522 : 57-58) สดศรี พรประสิทธิ์ (2527 : 77-78) วิภาวี หาญเจริญสุข และจำเนียร จวงตระกูล (ราชনীวรรณ อุทัยศรี บรรณาธิการ 2525 : 115-118) ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์ (2532 : 9) และสำนักงาน ก.พ. (2534 : 16) ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยสรุปมีดังนี้

1. การเลื่อนตำแหน่ง ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลจะเป็นประโยชน์ในการพิจารณาว่า ผู้ปฏิบัติงานผู้ใดมีความสามารถและศักยภาพเหมาะสมกับงานในตำแหน่งอื่น ๆ อย่างไรบ้าง และสมควรได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นหรือไม่อย่างไร

2. การโอนย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่และการให้ออกจากงาน ผลการประเมินจะทำให้ทราบว่า ผู้ปฏิบัติงานคนใดมีความชำนาญ มีความรู้ความสามารถเหมาะสมที่จะโอนย้ายหรือสับเปลี่ยนให้ดำรงตำแหน่งอื่นใดหรือไม่ หรือควรให้ออกจากงานเมื่อปรากฏว่าไม่สามารถปฏิบัติงานได้หรือเมื่อต้องการจะลดจำนวนผู้ปฏิบัติงานลงอย่างเป็นทางการ

3. การพิจารณาขึ้นค่าจ้างและเงินเดือนหรือการพิจารณาบำเหน็จความดีความชอบ ผลการประเมินจะสามารถนำมาใช้เป็นมาตรฐานในการพิจารณาขึ้นค่าจ้างและเงินเดือนเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ

4. การพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน ผลการประเมินจะเป็นเครื่องชี้ให้ทั้งฝ่ายบริหาร ผู้บังคับบัญชา และตัวผู้ปฏิบัติงานได้เห็นและตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงและพัฒนาตัวผู้ปฏิบัติงาน โดยอาจจะใช้วิธีการศึกษาเพิ่มเติมด้วยตนเองหรือเข้ารับการฝึกอบรมในเรื่องที่เกี่ยวข้องและจำเป็นต่องานที่หน่วยงานจัดให้ ทั้งนี้ เพื่อเสริมทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นต่องานเพื่อปรับปรุงสมรรถภาพในการทำงานให้สูงขึ้น

5. ขวัญและกำลังใจ การประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นเครื่องจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เต็มกำลังความรู้ความสามารถ ไม่ต้องกังวลในเรื่องการประจบผู้บังคับบัญชาด้วยวิธีที่ไม่ถูกต้อง

6. การรักษาระดับและเพิ่มพูนผลการปฏิบัติงาน โดยภายหลังจากการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วผู้บังคับบัญชาควรชี้แจงผลการประเมินและให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับจุดเด่น - จุดด้อย ของความสามารถและข้อดีข้อเสียของผลการปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถปรับปรุงการปฏิบัติงานได้ถูกต้องต่อไป

7. การปรับปรุงโครงการและวิธีการต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของหน่วยงาน ผลจากการประเมินจะช่วยในการพิจารณาว่าการบริหารงานบุคคลของหน่วยงานเป็นไปโดยถูกต้องและเหมาะสมหรือไม่ หรือควรจะได้รับปรับปรุงหรือมีแผนดำเนินการอย่างไร เช่น การเลือกสรรบุคคลเข้ามาปฏิบัติงานทำได้เหมาะสมเพียงใด ควรจะได้ให้มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน

3.5 หลักเกณฑ์หรือปัจจัยประกอบที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานและการพิจารณาความดีความชอบ

สีมา สีมานันท์ (2522 : 56-57) และสุวดี ปภาพจน์ (2523 : 27) มีความเห็นตรงกันว่า ปัจจัยประกอบที่จะนำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานได้แก่ 1) ปัจจัยประกอบในด้านผลงาน คือ คุณภาพของงานจะต้องมีผลงานที่มีคุณภาพดีตามมาตรฐานเป็นที่ยอมรับ และปริมาณงานจะต้องมีปริมาณงานตามจำนวนที่ได้กำหนดไว้ 2) ปัจจัยประกอบในด้านคุณลักษณะที่ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีและใช้ในการปฏิบัติงานนั้น ๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ การให้ความร่วมมือในการทำงาน ความสามารถในการ ตัดสินใจได้เร็วและได้ผลดี เป็นต้น

ประชุม รอดประเสริฐ (2528 : 199-200) มีความคิดเห็นว่า การประเมินผลความสามารถของบุคคลในวงการบริหาร ผู้ประเมินต้องพิจารณาในคุณลักษณะเฉพาะเจาะจงซึ่งเป็นการประเมินที่มีระเบียบแบบแผน มีระบบโดยอาศัยกฎเกณฑ์ ซึ่งแบ่งการประเมินออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1) การประเมินลักษณะส่วนบุคคล (Personal Traits) เป็นการประเมินคุณลักษณะของบุคคลที่ต้องการประเมิน อันได้แก่ คุณลักษณะที่มีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการปฏิบัติงาน เช่น มนุษยสัมพันธ์ ความคิดริเริ่ม ความไว้วางใจและวิจารณญาณ เป็นต้น ซึ่งวิธีการที่ใช้ในการประเมินผลได้แก่ วิธีตัดสินตามแบบมาตราส่วนประมาณค่า วิธีแบ่งชั้น วิธีตรวจรายการ วิธีเปรียบเทียบรายบุคคล วิธีการจัดกลุ่ม วิธีบังคับเลือก

2) การประเมินผลงานที่ปฏิบัติไปแล้ว (Contributions) เป็นการประเมินผลการทำงานในด้านปริมาณและคุณภาพของงาน หน่วยงานต่าง ๆ สนใจการประเมินประเภทนี้ ซึ่งมีวิธีการประเมินหลาย รูปแบบ คือ วิธีวิเคราะห์หน้าที่และความรับผิดชอบตามตำแหน่ง วิธีบันทึกเหตุการณ์สำคัญ วิธีการตั้งกลุ่มประเมินซึ่งกันและกัน วิธีการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน

สำหรับสำนักงาน ก.พ.ที่ นร 0708/ว 5 ลงวันที่ 2 สิงหาคม 2544 ให้ความเห็นว่าการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผล การปฏิบัติงานจะประเมินในสิ่งต่อไปนี้ คือ

1. การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผล ให้ประเมินจากผลงานและคุณลักษณะการปฏิบัติงาน โดยการประเมินผลงานให้พิจารณาจากองค์ประกอบดังต่อไปนี้

- 1) ปริมาณงาน
- 2) คุณภาพของผลงาน
- 3) ความทันเวลา
- 4) ผลลัพธ์ ประโยชน์ในการนำไปใช้ และประสิทธิผลของงาน
- 5) การประหยัดทรัพยากรหรือความคุ้มค่าของผลงาน

2. ส่วนการประเมินคุณลักษณะการปฏิบัติงาน ให้พิจารณาจากองค์ประกอบดังต่อไปนี้

- 1) ความสามารถและความอดสาหัสในการปฏิบัติงาน
- 2) การรักษาวินัย
- 3) การปฏิบัติตนเหมาะสมกับการเป็นข้าราชการ

ส่วนราชการอาจกำหนดให้มีองค์ประกอบการประเมินอื่น ๆ เพิ่มเติมได้ตามความเหมาะสมของลักษณะภารกิจและสภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการในตำแหน่งต่าง ๆ ทั้งนี้โดยกำหนดให้มีสัดส่วนคะแนนของผลงานไม่น้อยกว่าร้อยละ 70

สำหรับแบบประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ส่วนราชการพิจารณาใช้ตามแบบที่ ก.พ.กำหนดแบบท้ายหลักเกณฑ์นี้ หรือปรับใช้ตามความเหมาะสมของลักษณะงานได้

3. ให้มีการกำหนดข้อตกลงเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้ประเมิน และผู้รับการประเมิน เช่น แผนงาน โครงการ หรือผลงานที่กำหนดโครงการ มอบหมายงาน เป็นต้น ทั้งนี้ให้พิจารณาจากข้อตกลงผลการบริหารงานของส่วนราชการ หรือภารกิจหลักที่ได้มีการกำหนดไว้ตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานราชการกำหนดไว้ด้วย

4. ให้ประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญ ปีละ 2 ครั้ง ตามรอบปีงบประมาณ คือ

ครั้งที่ 1 ระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม ถึง 31 มีนาคม ของปีถัดไป

ครั้งที่ 2 ระหว่างวันที่ 1 เมษายน ถึง 30 กันยายน ของปีเดียวกัน

สำหรับการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานเพื่อการพิจารณาความดีความชอบนั้น สิวา สิวานันท์ (2524 : 19) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า หมายถึง การนำผลการประเมินมาตีค่าผลงานโดยใช้เทคนิคและวิธีการทางการประเมินผลงานวิธีการต่าง ๆ เพื่อประกอบการพิจารณาตอบแทนผลงานด้วยการให้เลื่อนขั้นเงินเดือน และติด ประชัญพดฤทธิ์ (2533 : 73) ซึ่งได้ให้ความหมายของการพิจารณาความดีความชอบสำหรับการวิจัยเรื่อง “ปัญหาการพิจารณาความดีความชอบและการเลื่อนตำแหน่ง : ทรรศนะของข้าราชการระดับสูงของไทย” ไว้ว่า “การพิจารณาความดีความชอบหมายถึง การที่หน่วยราชการพิจารณาให้ข้าราชการระดับสูงได้เลื่อนเงินเดือนและระดับที่สูงขึ้นกว่าเดิม” ดังนั้นจึงต้องมีแนวคิดเพื่อเป็นกรอบสำหรับการพิจารณาความดีความชอบ

4. แนวคิดเกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบ

4.1 แนวคิดเกี่ยวกับความหมายของการพิจารณาความดีความชอบ

ไพโรจน์ สิตปรีชา (2523 : 45) ให้ความหมายการพิจารณาความดีความชอบว่า หมายถึง การพิจารณาให้บำเหน็จความชอบแก่ข้าราชการที่ได้ปฏิบัติงานมาในรอบปีที่แล้ว โดยมีความดีความชอบมากเป็นพิเศษ ซึ่งควรได้รับการพิจารณาให้เลื่อนขั้นเงินเดือนเกินกว่า 1 ขั้น ยึดถือหลักเกณฑ์การพิจารณาในเรื่องคุณภาพและปริมาณงานในตำแหน่ง ผลของงานที่ได้ปฏิบัติมา การรักษา วินัย ความสามารถในการปฏิบัติงาน และความอดสาหะในการปฏิบัติงาน

บุญรอด สิงห์วัฒนาศิริ (2525 : 13) ให้ความหมายว่า การพิจารณาความดีความชอบ หมายถึง การพิจารณาตอบแทนความดีความชอบตามผลการปฏิบัติงานที่ข้าราชการได้ปฏิบัติมาในระยะเวลาหนึ่ง

สวัสดี สุคนธรังษี (2523 : 591 – 607) ให้ความเห็นว่า การพิจารณาความคิดความชอบ มีความมุ่งหมายที่สำคัญคือ ให้ผลตอบแทนแก่ข้าราชการครู ที่ได้ปฏิบัติงานราชการจนสำเร็จลุล่วงไปอย่างได้ผลดีขี้งในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ เพื่อเป็นการให้กำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานตามลำดับที่สอดคล้องกับความสามารถ ความอุตสาหะที่ได้แสดงออกมา เพื่อให้เป็นการกระตุ้นจูงใจทำให้เกิดมีกำลังใจพอใจและเต็มใจที่จะใช้ความเพียรพยายามปฏิบัติงานให้เกิดผลดีต่อทางราชการยิ่ง ๆ ขึ้นไป

บุพขง เนียวกุล และบุญรอด สิงห์วัฒนาศิริ (2525 : 30 –35) ให้ข้อคิดว่าการพิจารณาความคิดความชอบ มีความมุ่งหมายดังนี้ คือ เป็นการตอบแทนความคิดความชอบ ตามผลงานที่ได้กระทำมา และถือเป็นเครื่องมือจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างยิ่ง

สีมา สีมานันท์ (2524 : 19) ได้ให้คำจำกัดความการพิจารณาความคิดความชอบว่า หมายถึง การนำผลการประเมินมาตีค่าผลงานโดยใช้เทคนิคและวิธีการทางการประเมินผลงานต่าง ๆ เพื่อประกอบการพิจารณาตอบแทนผลงานด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือน

สำราญ ดาวราชบุศม์ และบุญรอด สิงห์วัฒนาศิริ (2527 : 12 - 13) ให้ทัศนะเกี่ยวกับความมุ่งหมายของการพิจารณาความคิดความชอบ คือ เป็นผลตอบแทนความคิดความชอบให้แก่ข้าราชการที่มีผลปฏิบัติงานดีเด่นเกินกว่าปกติ ซึ่งเรามีการกำหนดให้มีขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือที่จะจูงใจข้าราชการให้ปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

สมาน รังสิโยกฤษณ์ (2520 : 76) เสนอแนวคิดว่าการพิจารณาความคิดความชอบ หมายถึง การพิจารณาให้ผลประโยชน์ตอบแทนความสามารถหรือสมรรถภาพในการปฏิบัติงานโดยพิจารณาตามปริมาณงาน ความยากง่ายของงานและคุณภาพของงาน

กรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ได้ให้ความหมายการพิจารณาความคิดความชอบว่า หมายถึง การให้น้ำหนักความคิดความชอบแก่ข้าราชการ (กรมอาชีวศึกษา 2530 : 33)

ชรูเดน และเชอร์แมน (Chruden and Sherman 1968 : 247) ได้ให้ความหมายว่าการพิจารณาความคิดความชอบ หมายถึง การพิจารณาผลงานที่ได้นำมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ในการพิจารณาผลงานบุคคลอื่น นอกจากจะพิจารณาด้านปริมาณและคุณภาพของงานที่สำเร็จแล้ว ยังต้องพิจารณาด้านคุณลักษณะเฉพาะตัวหรือพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน เช่น ความซื่อสัตย์ ความขยันหมั่นเพียร ความคิดริเริ่มด้วย เพราะคุณลักษณะเฉพาะตัวเหล่านี้แม้จะไม่ปรากฏเป็นผลงานโดยตรง แต่ก็เป็นสิ่งจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ช่วยให้การงานนั้นประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ

อรุณ รักธรรม (2531 : 675) ได้กล่าวว่า การพิจารณาความคิดความชอบเป็นการพิจารณาผลการปฏิบัติงาน การวัดผลงานการตีค่าหรือการพิจารณาของบุคคล เพื่อจะได้ทราบความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่การงานของบุคคลนั้นนั่นเอง

เสนาะ ดิยาว์ สุปราณี ศรีฉัตรากิมุข และนิยะดา ชูณหวงค์ (2527 : 144) กล่าวว่า การพิจารณาความคิดความชอบ หมายถึง ระบบการประเมินผลที่จัดทำขึ้นเพื่อหาคุณค่าของบุคคลในแง่ของการปฏิบัติงานและสมรรถภาพในการพัฒนาตนเองโดยปกติ ผู้พิจารณา คือ ผู้บังคับบัญชา

โดยตรงของคนนั้น การพิจารณาผลงานอาจไม่ทำเป็นตัวเลขหรือจำนวนเงิน และไม่จำเป็นต้องอาศัยเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น การพิจารณาที่ใช้กันมาก คือ การพิจารณาผลงานที่ได้ทำโดยเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ของงาน

จากความหมายต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้ว สามารถแยกประเด็นเกี่ยวกับลักษณะพื้นฐานของการพิจารณาความคิดความชอบได้ดังนี้

1. การพิจารณาความคิดความชอบ เป็นกระบวนการประเมินผลวิธีการหนึ่ง ซึ่งผลการปฏิบัติงานต้องมีการเคลื่อนไหว มีการดำเนินการทางกายภาพ การพิจารณาผลการปฏิบัติงานจะไม่มีทางเป็นไปได้หากปราศจากกระบวนการหรือวิธีการ

2. การพิจารณาความคิดความชอบ เป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา หัวหน้า นายจ้าง หรือบุคคลใด ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3. การพิจารณาความคิดความชอบ เป็นการประเมินผลงานที่เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานบุคคลที่ถือว่าเป็นส่วนจำเป็นในการพัฒนาบุคคล

4. การพิจารณาผลการปฏิบัติงานก็เพื่อนำผลที่ได้ไปใช้ในการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ปรับปรุงงาน ปรับปรุงตัวบุคคล และปรับปรุงการบริหารงาน

สรุปได้ว่า การพิจารณาความคิดความชอบ หมายถึง การนำเอาผลการปฏิบัติงานผู้ได้บังคับบัญชามาประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน เพื่อเป็นการตอบแทนความสามารถ ความอุตสาหะในการปฏิบัติงานเป็นการกระตุ้น ส่งเสริม จูงใจ และให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้มีผลงานดีเด่น

4.2 แนวคิดเกี่ยวกับนโยบายการพิจารณาความคิดความชอบ

ความหมายนโยบายการพิจารณาความคิดความชอบ หมายถึง การพูดหรือการเขียนถึงขอบเขตอันเป็นแนวทางที่จะทำให้การพิจารณาความคิดความชอบเป็นไปด้วยความสุจริต ความถูกต้อง ความเป็นธรรม และเป็นประโยชน์ต่อราชการโดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ ความอุตสาหะ ความประพฤติ การรักษาวินัยและผลงานที่ผู้นั้นกระทำ ซึ่งจะต้องพิจารณาจากข้อเท็จจริงเป็นเรื่อง ๆ ไป (แคววงบุคลการ 2531 : 41)

ตำราญ ถาวรบุศม์ (2530 : 65) ได้กล่าวถึงนโยบายในการพิจารณาความคิดความชอบว่า หมายถึง ขอบเขตหรือแนวทางกว้าง ๆ ที่กำหนดขึ้นเพื่อนำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครู เพื่อพิจารณาความคิดความชอบในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง และเป็นที่เข้าใจระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยการเป็นการตอบแทนผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติในช่วงระยะเวลาหนึ่ง

กานดา วัชรราชย์ (2529 : 8) ได้กล่าวถึง นโยบายในการพิจารณาความคิดความชอบว่า หมายถึง การกำหนดให้มีการตอบแทนความคิดความชอบประจำปีแก่ข้าราชการ โดยให้คู่มือที่องค์ประกอบใหญ่ ๆ คล้าย ๆ กัน คือ เรื่องความอุตสาหะ ความสามารถ การปฏิบัติตามวินัย คุณภาพ และปริมาณของงานแต่ละปี

คุณหญิงหลง อรรถกระวีสุนทร

เพ็ญศรี วายวานนท์ (2527 : 22) ได้กล่าวถึงนโยบายในการพิจารณาความดีความชอบว่า ทำขึ้นเพื่อการให้บำเหน็จรางวัลแก่คนทำงานเป็นประการแรก และพิจารณาความดีความชอบ ยังเชื่อมโยงกับการบริหารงานบุคคลหลายขั้นตอนด้วยกันและมีบทบาทสำคัญที่ทำให้การบริหารงานบุคคลเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพ โดยอาศัยการประเมินผลงานอย่างเป็นทางการสัมพันธ์กับกระบวนการบริหารงาน กฎระเบียบ และการใช้ผลการประเมิน ความสมเหตุสมผลของการประเมิน ความน่าเชื่อถือของระบบ วิธีการประเมินผลงานเป็นสิ่งสำคัญ มิฉะนั้นแล้วการพิจารณาความดีความชอบเพื่อให้บำเหน็จรางวัลการทำงานกับผลงานที่แท้จริงจะแตกต่างกันไปคนละทิศทาง

ยุพยง เนียวกุล และบุญรอด สิงห์วัฒนาศิริ (2525 : 31) ได้กล่าวถึงนโยบายในการพิจารณาความดีความชอบของสาธารณสุขอำเภอของสาธารณสุขภูมิภาค ได้ระบุ

- 1 เพื่อเป็นการเพิ่มขวัญกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานดีเด่น
- 2 เป็นแรงกระตุ้นให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานตามแผนงาน/โครงการให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของทางราชการ (สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข 2530 : 26)

นโยบายในการพิจารณาความดีความชอบ แม้จะมีผู้ให้ความหมายแตกต่างกันไปบ้าง แต่โดยสรุปแล้ว นโยบายในการพิจารณาความดีความชอบ หมายถึง แนวทางในการพิจารณาความดีความชอบที่ยุติธรรม เป็นที่ยอมรับของครูและผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจจะพิจารณาจากปริมาณคุณภาพของงาน ความรู้ความสามารถ ความอดสาหัส การอุทิศเวลา ความประพฤติ อาวุโส และมีการชี้แจงให้ครุทราบถึง ขั้นตอนและวิธีการในการพิจารณาและติดตามผลงานตลอดปี ซึ่งนโยบายในการพิจารณาความดีความชอบของแต่ละหน่วยงานไม่เหมือนกัน แล้วแต่ความคิด ความเชื่อ ความต้องการของผู้บริหารของหน่วยงานนั้น ๆ ซึ่งนโยบายในการพิจารณาความดีความชอบของครู ประถมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติได้มอบให้เป็นอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนเหล่านั้น

สรุปในการพิจารณาความดีความชอบถือเป็นกระบวนการหนึ่งที่ช่วยกระตุ้นให้คนทำงาน และได้รับรางวัลเป็นการตอบแทน เป็นสิ่งจูงใจ ซึ่งต้องอาศัยทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาพิจารณาตัวบุคคล เพื่อให้สามารถรู้ถึงความต้องการและตอบสนองได้อย่างแท้จริง

5. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบ

ทฤษฎีจูงใจ

Frederick Herzbergs ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับ Extrinsic and Intrinsic Motivation ที่เกี่ยวข้องกับเงินเดือนในรูปแบบค่าจ้างเงินเดือน และเกี่ยวข้องกับสวัสดิการในรูปของความมั่นคง คือ Extrinsic and Intrinsic Motivation : แรงจูงใจอันเกิดภายนอกและภายในเป็นแนวคิดของ Frederick Herzbergs แยกเป็นปัจจัยที่ผลต่อการจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ แรงจูงใจจากปัจจัยภายนอกและแรงจูงใจจากปัจจัยภายใน

1. แรงจูงใจจากภายในเกิดขึ้นในบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ในสภาพการทำงานหนึ่งผู้นั้นจะต้องถูกกระตุ้นให้ทำงาน และผลที่ได้รับคือความพึงพอใจในการทำงานองค์ประกอบเหล่านี้ ได้แก่

- 1.1 ความสำเร็จ
 - 1.2 การยอมรับในความสำเร็จ
 - 1.3 งาน
 - 1.4 ความรับผิดชอบในงาน
 - 1.5 ความเต็มใจหรือความก้าวหน้า
2. แรงจูงใจภายนอกที่มีผลต่อความต้องการในการที่จะทำงาน ได้แก่
 - 2.1 นโยบายของบริษัท หรือองค์กรและการบริหารงาน
 - 2.2 การแนะนำ
 - 2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างกัน
 - 2.4 สภาพการทำงาน
 - 2.5 ค่าจ้างเงินเดือน
 - 2.6 สถานภาพ
 - 2.7 ความมั่นคง

การจ่ายผลตอบแทนและความพอใจของพนักงานและผลงาน (Compensation and Employee Satisfaction and Performance) (อ้างใน สมเกียรติ ศิริวัฒน์โชค 2540 : 16-17) นักวิชาการจำนวนมาก ได้มีการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องราว ของพฤติกรรมและการปรับตัวของพฤติกรรม และได้ทำการวิเคราะห์ เพื่อพยายามจะทราบว่าอิทธิพลของเงินนั้นมีความสำคัญเพียงใด ในการเป็นตัวกำหนดที่สำคัญที่มีส่วนกำกับพฤติกรรม รวมทั้งการศึกษาถึงการวางระบบของการจ่ายแบบจูงใจ และ/หรือการพยายามลดความกังวล (anxiety reducer) โดยทั่วไปแล้วทฤษฎีต่าง ๆ เหล่านี้มีความเชื่อว่า ภายได้สถานการณ์ที่กำหนด เงินมักจะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานโดยตรง Herzberg ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องของการจูงใจ และพบว่าเงินเป็นปัจจัยที่มีลักษณะเป็นเรื่องธรรมดาหรือเป็นปัจจัยที่จูงใจเพื่อความจำเป็นธรรมดา (hygiene factor) นั่นคือจะมีอิทธิพลโดยตรงต่อพฤติกรรม และถ้าหากสามารถเอาเรื่องของการจ่ายตอบแทนนี้มาโยงเข้าโดยตรงกับผลงานแล้ว ก็มักจะมีโอกาสมีอิทธิพลเป็นตัวกระตุ้นเสมอทำนองเดียวกันในอีกทางหนึ่งของ Maslow ตามทฤษฎีว่าด้วยความต้องการนั้น ถ้าเอามาสัมพันธ์กับเรื่องของการจ่ายแล้ว ก็จะมีข้อสรุปว่า การจ่ายตอบแทนไม่ค่อยเป็นตัวสำคัญนักที่จะสามารถตอบสนองความต้องการหลาย ๆ อย่างทั้งในด้านร่างกาย ความมั่นคง และการมีฐานะโดยเฉพาะอย่างยิ่งตามข้อสรุปที่ได้ค้นพบ โดย E.E.Lawler Jr. จากการวิจัยยังได้ข้อสรุปว่า การจ่ายตอบแทนสามารถตอบสนองความพึงพอใจทางด้านความนึกคิดหรือความต้องการทางด้านสังคม ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ทำนองเดียวกันที่มีลักษณะคล้ายกันกับ McClelland, Atkinson และ Korman's Consistency Theory ทั้งหมดนี้ล้วนแต่เป็นทฤษฎีว่าด้วยการจูงใจ ซึ่งจะช่วยตอบคำถามให้เราทราบว่าระบบการจ่ายแบบจูงใจนั้น จะสามารถกระตุ้นให้เกิดผลงานที่สูงขึ้นหรือไม่ ดังตารางที่เปรียบเทียบต่อไปนี้

ทฤษฎีต่างๆ	คำตอบ
1. Behaviorism นักทฤษฎีเกี่ยวกับ พฤติกรรมและการปรับตัวทางพฤติกรรม	1. มีผลโดยตรงต่อการจูงใจ
2. Herzberg two-factor theory motivators-hygiene	ก) ใช้จูงใจได้ ถ้าหากการจ่ายนั้นสามารถโยงกับผลงานโดยตรงแล้ว เงินจะเป็นเป็นตัวจูงใจหรือกระตุ้นที่สำคัญ ข) ถ้าหากเงินไม่สามารถโยงกับผลงานแล้ว เงิน ก็จะเป็นเพียงปัจจัยจรรยาบรรณ
3. Maslow's hierarchy of need	ก) จะเป็นตัวจูงใจที่สำคัญ ถ้าหากความเข้าใจในตน (self-concept) ประกอบด้วยเงินเป็นปัจจัยสำคัญ ในการใช้วัดความสำเร็จ ข) จะไม่ใช่ถ้าหากความต้องการที่มีมากนั้นเป็นความต้องการสังคมหรือความต้องการทางความนึกคิด
4. McClelland, Atkinson's needs theory	ก) จะเป็นตัวจูงใจได้ ถ้าหากการจ่ายค่าตอบแทนนั้นมีความหมายในลักษณะที่เป็นสื่อสำคัญที่สามารถวัดความสำเร็จ ข) จะไม่ใช่ตัวจูงใจ ถ้าหากความต้องการทางด้านสังคมมีอยู่มาก
5. McClelland, Atkinson's theory	ก) จะเป็นตัวจูงใจที่สำคัญ ถ้าหากความเข้าใจในตน (self-concept) ประกอบด้วยเงินเป็นปัจจัยสำคัญในการใช้วัดความสำเร็จ
6. Equity theory ทฤษฎีว่าด้วยความยุติธรรม	ก) จะเป็นตัวจูงใจที่สำคัญ ถ้าหากการจ่ายตอบแทนเป็นเรื่องที่มีการถือว่าความเป็นธรรมเป็นเรื่องสำคัญ ข) จะไม่ใช่เป็นตัวจูงใจ ถ้าหากการจ่ายตอบแทนเป็นที่เข้าใจ และถือกันว่าไม่เกี่ยวข้องกับความเป็นธรรมหรือยุติธรรม
7. Expectancy theories	ก) จะเป็นตัวจูงใจที่สำคัญ ถ้าหากการจ่ายหรือสิ่งที่จัดหาหรือซื้อมาเป็นสิ่งที่เป็นความต้องการมากที่สุด รวมถึงกรณีถ้าการจ่ายนี้สามารถโยงถึงผลงาน และตัวพนักงานมีความเชื่อว่าเขาควรจะได้รับกรจ่ายเพิ่มขึ้นสำหรับผลงานที่เพิ่มขึ้น (Expectancy) ข) จะไม่ใช่ตัวจูงใจที่สำคัญ ถ้าหากเงื่อนไขสภาพการณ์ ทั้ง 2 กรณีดังกล่าวมิได้ประสบผลสำเร็จ

สิ่งที่คนต้องการมากที่สุดจากการทำงานให้กับองค์กร ก็คือค่าตอบแทนที่จะนำไปแลกเปลี่ยนเป็นสินค้าที่จะนำมาบำบัดความต้องการของตนได้ เมื่อคนใดคนหนึ่งจะหางานทำหรือได้งานทำแล้ว คำถามแรกทีถามก็มักจะได้แก่คำถามเรื่องค่าจ้างหรือเงินเดือนที่เขาจะได้รับ ไม่มีลูกจ้างคนใดอยากทำงานหรือมีกำลังใจทำงาน ถ้าเขาไม่ทราบว่าจะเมื่อทำงานแล้วเขาจะได้รับค่าจ้างหรือเงินเดือนเท่าไร ค่าจ้างหรือเงินเดือนจึงเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญยิ่งอย่างหนึ่งต่อการปฏิบัติงานของลูกจ้างเพื่อนำมาพิจารณาประกอบในการพิจารณากำหนดค่าจ้างและเงินเดือน ทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจที่สำคัญ ๆ ได้แก่ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก และทฤษฎีแรงจูงใจทางด้านความสำเร็จของแมคเคลตันด์(อ้างในชุดวิชาการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2525 : 25)

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) ได้กล่าวถึง ความต้องการว่า เป็นสาเหตุในการกำหนดพฤติกรรมของมนุษย์ บุคคลมีความต้องการหลายประการและไม่มีที่สิ้นสุด ความต้องการของบุคคลมีความสำคัญแตกต่างกันและสามารถจัดลำดับได้ โดยบุคคลจะแสวงหาความต้องการที่มีความสำคัญที่สุดก่อน เมื่อความต้องการนั้นได้รับการบำบัดแล้ว จะไม่ใส่ใจสิ่งจูงใจอีกต่อไป บุคคลจะเริ่มสนใจในความต้องการขั้นอื่น ๆ ต่อไป

มาสโลว์ ได้จัดลำดับความต้องการของมนุษย์เป็นระดับดังนี้

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐาน เพื่อความอยู่รอดของมนุษย์ เช่น อาหาร อากาศหายใจน้ำดื่ม เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค ความต้องการพักผ่อน และความต้องการทางเพศ เป็นต้น

2. ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) เมื่อความต้องการทางร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการขั้นต่อไป คือ ความต้องการความปลอดภัย ซึ่งรวมถึงความต้องการความมั่นคง (Security) ด้วยความต้องการดังกล่าว ได้แก่ ความปลอดภัยจากภัยอันตรายต่าง ๆ ความปลอดภัยจากโรคภัยไข้เจ็บ ความมั่นคงในทางเศรษฐกิจ และความมั่นคงในอาชีพ

3. ความต้องการทางสังคมและความรัก (Belongingness and Love Needs) เมื่อความต้องการของร่างกายและความต้องการความปลอดภัยได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการทางสังคมและความรัก หมายถึง ความต้องการเข้ามีส่วนร่วมในสังคม ความต้องการให้สังคมยอมรับในความสามารถของตน ความต้องการมีพวก ความต้องการมิตรภาพ ความรัก และความต้องการความเป็นเจ้าของ เป็นต้น

4. ความต้องการความยกย่อง (Esteem Needs) หมายถึง ความต้องการให้มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความรู้ มีความสามารถ มีความสำเร็จ รวมทั้งได้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น ซึ่งจะทำให้ได้รับการยกย่องนับถือ ได้รับคำสรรเสริญมีเกียรติและมีชื่อเสียง และมีความเด่นในสังคม

5. ความต้องการความสำเร็จสมหวังในชีวิต (Needs for Self Actualization) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ ความต้องการขั้นนี้ เป็นสิ่งที่ต้องการจะทำหรือต้องการจะเป็นมากที่สุด ซึ่งแตกต่างกันไประหว่างบุคคล บางคนปรารถนาที่จะเป็นนักกีฬาชื่อดัง บางคนอยากเป็นจิตรกรหรือเป็นนักประดิษฐ์ เป็นต้น

แนวความคิดเรื่องลำดับขั้นของความต้องการของมาสโลว์นี้ สามารถประยุกต์ใช้ในการพิจารณาบริหารค่าจ้างและเงินเดือน กล่าวคือ ในการกำหนดค่าจ้างต้องกำหนดให้เพียงพอกับความต้องการของลูกจ้างอย่างน้อยก็ต้องเพียงพอในการดำรงชีพตามความต้องการขั้นพื้นฐานของร่างกาย สำหรับค่าจ้างของงานที่มีลักษณะทั่ว ๆ ไป หากเป็นงานที่มีความเสี่ยงสูงก็ต้องมีการกำหนดค่าจ้างที่สูงขึ้นด้วย

ทฤษฎีความเท่าเทียมกัน (Equity Theory) (อ้างในปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ 2535 : 138) ซึ่งระบุว่าคนจะใช้ความพยายามมากขึ้น ถ้าผู้ปฏิบัติงานเชื่อว่าได้รับค่าตอบแทนมากกว่าผลงานที่ได้ และในทางกลับกันจะใช้ความพยายามลดลงถ้าผู้ปฏิบัติงานเห็นว่าเขาได้รับค่าจ้างน้อยกว่าผลงานที่เขาทำได้ แต่คนส่วนใหญ่มีความเห็นว่าถ้าผู้ปฏิบัติงานมีความเชื่อว่าถ้าเขาได้รับค่าตอบแทนต่ำก็จะทำงานไม่เต็มที่ ดังนั้น จึงมีแนวความคิดว่าถ้าเขาได้รับค่าตอบแทนไม่คุ้มกับความรู้ความสามารถที่อุทิศให้กับงานก็จะลาออกไปทำงานที่อื่น

ทฤษฎีการคาดหมาย (Expectancy Theory) (อ้างในปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ 2535 : 138) ซึ่งกล่าวว่าผู้ปฏิบัติงานจะเพิ่มผลผลิตขึ้น โดยการคาดหมายว่าเขาจะได้รับค่าตอบแทนสูงขึ้น ถ้าผู้ปฏิบัติงานไม่ได้รับค่าตอบแทนเพิ่มขึ้นสัมพันธ์กับผลผลิตก็จะลดผลผลิตลง หรือไม่ก็หาโอกาสออกไปทำงานที่อื่น อย่างไรก็ตามเรื่องของการจูงใจมีคำที่ใช้อยู่ 2 คน คือ การให้รางวัลหรือการลงโทษ การให้รางวัล คือการจูงใจให้คนทำงานหนักยิ่งขึ้น ส่วนการลงโทษนั้นถ้าบุคคลทำงานไม่ได้มาตรฐานที่กำหนดไว้ก็จะต้องออกจากงานหรือโยกย้ายให้ไปทำงานที่อื่น

เรื่องของการจูงใจผู้บริหารก็มีจุดมุ่งหมายให้ผู้บริหารทำงานให้ดีที่สุดเท่าที่จะกระทำได้ จนกระทั่งถึงระดับค่าตอบแทนสูงจนผู้นั้นไม่อาจทำงานให้ดีกว่านั้นได้ด้วยการใช้ผลตอบแทนอย่างเดียวกัน ดังนั้นค่าจ้างที่เป็นการจูงใจจะกระตุ้นให้ผู้บริหารทำงานโดยมีผลงานอยู่ในระดับสูงเพื่อรักษาค่าตอบแทนที่ได้รับให้สูงอยู่ตลอดไป จะต้องเข้าใจความจริงอย่างหนึ่งเกี่ยวกับการใช้ค่าจ้างเป็นสิ่งจูงใจผู้บริหาร

ทฤษฎีว่าด้วยการเสริมแรงของสกินเนอร์ (Skinner's Operant Theory or Reinforcement Concept)

B.F.Skinner (อ้างใน สลับสังข์ รุมาคม 2530 : 71) มีความเห็นว่า สภาพแวดล้อมภายนอกตัวบุคคลโดยส่วนรวมเป็น สิ่งกำหนดพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออก ไม่ใช่ความต้องการภายในหรือตัณหา นอกจากนั้นการเสริมแรงในเชิงบวก (positive reinforcer) อันได้แก่สิ่งเร้า (stimulus) จะเสริมสร้างแนวโน้มให้เกิดการตอบสนองที่ต้องการในเชิงบวก (positive consequences) และมีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นอีกเรื่อยๆ ส่วนการตอบสนองที่จะนำไปสู่ผลในเชิงลบ (negative consequences)

5. ความต้องการความสำเร็จสมหวังในชีวิต (Needs for Self Actualization) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ ความต้องการขั้นนี้เป็นสิ่งที่ต้องการจะทำหรือต้องการจะเป็นมากที่สุด ซึ่งแตกต่างกันไประหว่างบุคคล บางคนปรารถนาที่จะเป็นนักกีฬาช็อกกิ้ง บางคนอยากเป็นจิตรกรหรือเป็นนักประดิษฐ์ เป็นต้น

แนวความคิดเรื่องลำดับขั้นของความต้องการของมาสโลว์นี้ สามารถประยุกต์ใช้ในการพิจารณาบริหารค่าจ้างและเงินเดือน กล่าวคือ ในการกำหนดค่าจ้างต้องกำหนดให้เพียงพอกับความต้องการของลูกจ้างอย่างน้อยก็ต้องเพียงพอในการดำรงชีพตามความต้องการขั้นพื้นฐานของร่างกายสำหรับค่าจ้างของงานที่มีลักษณะทั่ว ๆ ไป หากเป็นงานที่มีความเสี่ยงสูงก็ต้องมีการกำหนดค่าจ้างที่สูงขึ้นด้วย

ทฤษฎีความเท่าเทียมกัน (Equity Theory) (อ้างในปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ 2535 : 138) ซึ่งระบุว่าคนจะใช้ความพยายามมากขึ้น ถ้าผู้ปฏิบัติงานเชื่อว่าได้รับค่าตอบแทนมากกว่าผลงานที่ได้ และในทางกลับกันจะใช้ความพยายามลดลงถ้าผู้ปฏิบัติงานเห็นว่าเขาได้รับค่าจ้างน้อยกว่าผลงานที่ทำได้ แต่คนส่วนใหญ่มีความเห็นว่าถ้าผู้ปฏิบัติงานมีความเชื่อว่าถ้าเขาได้รับค่าตอบแทนต่ำก็จะทำงานไม่เต็มที่ ดังนั้น จึงมีแนวความคิดว่าถ้าเขาได้รับค่าตอบแทนไม่คุ้มกับความรู้ความสามารถที่อุทิศให้กับงานก็จะลาออกไปทำงานที่อื่น

ทฤษฎีการคาดหมาย (Expectancy Theory) (อ้างในปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ 2535 : 138) ซึ่งกล่าวว่าผู้ปฏิบัติงานจะเพิ่มผลผลิตขึ้น โดยการคาดหมายว่าเขาจะได้รับค่าตอบแทนสูงขึ้น ถ้าผู้ปฏิบัติงานไม่ได้รับค่าตอบแทนเพิ่มขึ้นสัมพันธ์กับผลผลิตก็จะลดผลผลิตลง หรือไม่ก็หาโอกาสออกไปทำงานที่อื่น อย่างไรก็ตามเรื่องของรางวัลมีค่าที่ใช้อยู่ 2 คน คือ การให้รางวัลหรือการลงโทษ การให้รางวัล คือการจูงใจให้คนทำงานหนักยิ่งขึ้น ส่วนการลงโทษนั้นถ้าบุคคลทำงานไม่ได้มาตรฐานที่กำหนดไว้ก็จะต้องออกจากงานหรือโยกย้ายให้ไปทำงานที่อื่น

เรื่องของรางวัลของผู้บริหารก็มีจุดมุ่งหมายให้ผู้บริหารทำงานให้ดีที่สุดเท่าที่จะกระทำได้จนกระทั่งถึงระดับค่าตอบแทนสูงจนผู้นั้นไม่อาจทำงานให้ดีกว่านั้นได้ด้วยการใช้ผลตอบแทนอย่างเดียวกัน ดังนั้นค่าจ้างที่เป็นการจูงใจจะกระตุ้นให้ผู้บริหารทำงานโดยมีผลงานอยู่ในระดับสูงเพื่อรักษาค่าตอบแทนที่ได้รับให้สูงอยู่ตลอดไป จะต้องเข้าใจความจริงอย่างหนึ่งเกี่ยวกับการใช้ค่าจ้างเป็นสิ่งจูงใจผู้บริหาร

ทฤษฎีว่าด้วยการเสริมแรงของสกินเนอร์ (Skinner's Operant Theory or Reinforcement Concept)

B.F.Skinner (อ้างใน สลับสังข์ รุมาคม 2530 : 71) มีความเห็นว่า สภาพแวดล้อมภายนอกตัวบุคคลโดยส่วนรวมเป็น สิ่งกำหนดพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออก ไม่ใช่ความต้องการภายในหรือค้นหา นอกจากนั้นการเสริมแรงในเชิงบวก (positive reinforcer) อันได้แก่สิ่งเร้า (stimulus) จะเสริมสร้างแนวโน้มให้เกิดการตอบสนองที่ต้องการในเชิงบวก (positive consequences) และมีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นอีกเรื่อยๆ ส่วนการตอบสนองที่จะนำไปสู่ผลในเชิงลบ (negative consequences)

จะมีแนวโน้มที่จะหยุดไป ดังนั้นในการจูงใจผู้ปฏิบัติงานนั้น ผู้บริหารจะต้องเลือกสิ่งเสริมแรง (reinforcers) ที่มีพลังไปในทางที่จะ ส่งเสริมและรักษาไว้ซึ่งพฤติกรรมที่ต้องการเช่น โดยการใช้จ่ายเงินเดือนและพิจารณาความคิดเห็นความชอบอย่างเป็นทางการ หรือการมอบหมายงานที่น่าสนใจ

Elton Mayo (อ้างใน สลับสังข์ รุมาคม 2530 : 72) ได้ทำการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิตกับการเปลี่ยนแปลงทางกายภาพของสิ่งแวดล้อมในการทำงานว่ามีส่วนเกี่ยวข้องกันอย่างไรในโรงงานผลิตเครื่องไฟฟ้าของ The Western Electric Company ที่เมือง Hawthorne ซึ่งผลการศึกษานี้แม้จะยังไม่มีลักษณะเป็นทฤษฎี เช่น ผลการศึกษาของนักวิชาการท่านอื่น ๆ แต่นับว่าเป็นการเปิดศักราชใหม่ของการบริหารงาน ซึ่งให้ความสำคัญแก่ตัวคนงานทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ ตลอดจนทัศนคติของเขามีต่องาน เพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา อันเป็นก้าวแรกของวิชามนุษย์สัมพันธ์ (Human Relations) ซึ่งได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางในปัจจุบันผลการศึกษาของเขาสรุปได้ดังนี้

1. บุคคลจะปฏิบัติงานอย่างเต็มใจเพียงใคนั้นขึ้นอยู่กับความรู้สึกรู้สึกของเขาที่มีต่องานที่ทำอยู่ ต่อเพื่อนร่วมงาน และต่อผู้บังคับบัญชาซึ่งสนใจในความเป็นไปของเขา
2. การหยุดพักในระหว่างชั่วโมงการทำงาน การลดชั่วโมงการทำงานการบริการ เครื่องดื่ม แม้ไม่มีส่วนช่วยเพิ่มผลผลิตของคณงานมากนัก แต่ก็มีส่วนต่อการเปลี่ยนแปลงในทางจิตใจ เกี่ยวกับทัศนคติและอารมณ์ของคณงาน ซึ่งจะมีส่วนต่อผลิตผลเป็นอย่างมาก
3. เมื่อทำงานเป็นกลุ่ม บุคคลจะทำงานได้ผลผลิตมากกว่าการทำงานคนเดียว และพบว่าเงินค่าจ้างเพียงอย่างเดียวมิใช่เครื่องกำหนดว่าจะได้ผลงานเท่านั้นเท่านั้น แต่คณงานจะยอมอุทิศตนเพื่อทำงานให้ได้ผลผลิตมากขึ้นในกลุ่มที่ยอมรับคน
4. วิธีการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญเท่า ๆ กัน หรือมากกว่าการเปลี่ยนวิธีการทำงาน หรือเครื่องมือในการทำงาน

ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของดักลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor) แมคเกรเกอร์ (อ้างในศิริโสภาคย์ บูรพาเดชะ 2528 : 65) ได้สรุปพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชาว่า ทำไมผู้บังคับบัญชาจึงมีพฤติกรรมในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาที่แตกต่างกันมีปัจจัยอะไรบ้างทำให้ผู้บังคับบัญชาบางคนปกครองลูกน้องด้วยการข่มขู่ควบคุมใกล้ชิดตลอดเวลา และผู้บังคับบัญชา บางคนปกครองลูกน้องด้วยความไว้เนื้อเชื่อใจ แมคเกรเกอร์ ได้สรุปและตั้งเป็นทฤษฎีขึ้น ให้ชื่อว่า ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ดังนี้

1. ทฤษฎีเอกซ์ (Theory X) (อ้างใน ศิริโสภาคย์ บูรพาเดชะ 2528 : 65) เกิดขึ้น เนื่องจากนักพฤติกรรมในสมัยก่อนกำหนดคมนุษย์ในรูปแบบต่าง ๆ โดยมีสมมติฐานว่ามนุษย์เป็นสัตว์ชนิดหนึ่ง (Man is a beast) เหมือนกับสัตว์โลกอื่น ๆ ซึ่งธรรมชาติของสัตว์นั้นย่อมทำสิ่งใดโดยปราศจากความยั้งคิด ปล่อยให้ความโลภเข้าครอบงำ ดังนั้นจากสมมติฐานนี้นักวิชาการบางพวกจึงเรียกเสียใหม่ว่า มนุษย์เป็นสัตว์ที่มีแต่ความต้องการ (Man is a wanting animal) คือ มีความต้องการไม่มีที่สิ้นสุด เนื้อหาของทฤษฎีเอกซ์จึงมีดังนี้

1.1 มนุษย์โดยทั่วไปจะไม่ชอบการทำงาน และจะพยายามหลีกเลี่ยงการทำงานเท่าที่จะทำได้เมื่อมีโอกาส

1.2 เนื่องจากลักษณะของการไม่ชอบทำงานของมนุษย์ การจะทำให้มนุษย์ปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ ต้องใช้วิธีการบังคับควบคุม สั่งการ หรือข่มขู่ และลงโทษด้วยวิธีการต่าง ๆ

1.3 มนุษย์โดยทั่วไปชอบที่จะเป็นผู้ตาม มีคนยอมบังคับสั่งการในการทำงานพยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อย และต้องการความมั่นคงมากกว่าสิ่งอื่นใด

1.4 มนุษย์ให้ความสำคัญเฉพาะตนเอง เชื่อชาติต่อความต้องการขององค์กร

1.5 มนุษย์มักต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

แนวความคิดเรื่องนี้เป็นผลสะท้อนจากการจัดองค์การทางการเมือง แม้ในปัจจุบันแนวความคิดนี้ก็ยังมีผู้เชื่อถือโดยคิดว่า ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ออกคำสั่งแต่ผู้เดียว การควบคุมจะใช้วิธีออกคำสั่ง อำนาจและสิทธิในการตัดสินใจจะอยู่ที่ผู้บริหารสูงสุด หรือเป็นการรวมอำนาจเข้าสู่ศูนย์กลาง (Centralization) ตามทฤษฎีนักบริหาร จึงเข้าใจว่าสิ่งจูงใจที่จะทำให้คนในองค์กรทำงานให้ดีที่สุดนั่น คือ การให้สิ่งตอบแทนทางเศรษฐกิจ คือ ใช้เงินเป็นสิ่งจูงใจ ถ้าทำงานได้ผลผลิตมากค่าจ้างก็สูง มิฉะนั้นจะใช้วิธีกระตุ้นให้ทำงานด้วยการข่มขู่ให้คนงานเกิดความเกรงกลัว หวาดหวั่นคนงาน ต้องยอมทำตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาเพื่อมิให้ต้องออกจากงาน แบบขององค์การเช่นนี้ จะมีการควบคุมอย่างใกล้ชิดจากเบื้องบนหรือผู้บริหาร ซึ่งเป็นแนวความคิดในการจัดรูปองค์การตามแบบราชการหรือการจัดองค์การตามประเพณีนิยม

2. ทฤษฎีวาย (Theory Y) (อ้างในศิริโสภาคย์ บูรพาเดชะ 2528 : 65) เป็นแนวความคิดที่นิยมใช้ในปัจจุบันเป็นที่มาของ หลักการด้านมนุษยสัมพันธ์ ผู้สนับสนุนทฤษฎีนี้ได้แก่ บรรดานักพฤติกรรมศาสตร์ เช่น ลิเคอร์ท (Likert) อาจิริส (Argyris) เฟรดริก เฮอร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg) เป็นต้น สมมติฐานของทฤษฎีนี้ คือ มนุษย์เป็นผู้ที่ชอบสังคม (Man is a Social Man) มนุษย์อยู่คนเดียวไม่ได้ ต้องมีการสังสรรค์กัน และอยู่ในระบบสังคม มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ซึ่งนักปราชญ์ในสมัยก่อน เช่น ล็อคและซิเซโร ก็ได้เคยกล่าวไว้ว่า โดยธรรมชาติแล้วมนุษย์ยินดีร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน แมคเกรเกอร์จึงได้เสนอทฤษฎีวายไว้ดังนี้

2.1 ความพยายามของมนุษย์ทั้งทางกายและทางใจ ในการทำงานเป็นไปตามธรรมชาติ เช่นเดียวกับการพักผ่อนหรือการหาความเพลิดเพลิน มนุษย์โดยทั่วไปมิได้รังเกียจการทำงาน การทำงานจะได้รับความสนใจจากผู้ปฏิบัติงาน คนงานจะถืองานเป็นสิ่งที่สนองความต้องการหรือคนงานจะถือว่างานเป็นสิ่งซึ่งต้องหลีกเลี่ยงนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะการควบคุมของผู้บริหาร

2.2 การควบคุมและบังคับ มิใช่วิธีเดียวที่จะทำให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร คนยอมจะทำงานด้วยความเป็นตัวของตัวเองจนบรรลุวัตถุประสงค์ที่เขายอมรับ

2.3 มนุษย์ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นกลุ่ม

2.4 คนจะยึดมั่นกับวัตถุประสงค์ เมื่อเขาได้รับผลสำเร็จจากการทำงาน การที่คนได้รับการสนองความต้องการที่สนใจตัวเอง จะทำให้เขาเกิดความพยายามในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

2.5 คนเราเรียนรู้จากสถานการณ์ที่เหมาะสม เพื่อการยอมรับความรับผิดชอบและยังแสวงหาความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น การหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบขาดความทะเยอทะยาน และยึดมั่นกับความปลอดภัยเพียงอย่างเดียว ไม่ใช่คุณลักษณะที่แท้จริงของบุคคล

2.6 ความสามารถในการใช้ความคิด - ความเฉลียวฉลาด จินตนาการ และความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ในองค์การจะมีอยู่ในตัวบุคคลด้วยกันทั้งนั้น

ทฤษฎีนี้เน้นถึงการพัฒนาตนเองของมนุษย์ ซึ่งให้เห็นว่ามนุษย์นั้นรู้จักตัวเองได้ถูกต้อง รู้ขีดความสามารถของตน ผู้บริหารจะมีความรู้สึกในด้านติดต่อคนงานฝ่ายบริหาร ควรสร้างสรรค์สถานการณ์ที่จะทำให้สมาชิกขององค์การมีความรู้สึกฝึคชอบ และมีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคล อันจะมีผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นส่วนรวม ซึ่งผู้ที่เป็นผู้บังคับบัญชาสามารถที่จะนำมาใช้ในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างดีว่า ควรปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร จึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเคารพยำเกรง และศรัทธาต่อผู้บังคับบัญชาว่าในการปฏิบัติงานที่เสี่ยงต่อภัยอันตรายนั้น แมตคอยู่ในภาวะคับขันอันตรายแล้วผู้บังคับบัญชาของเราก็ยังอยู่ร่วมเป็นร่วมตายโดยมิได้ทอดทิ้งผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนการวางตัวให้ความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชาสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนแล้วแต่เป็นการสร้างภาวะขวัญดีให้เกิดขึ้นแก่เหล่าผู้ใต้บังคับบัญชาภายในหน่วย และการสร้างภาวะผู้นำที่ดีให้เกิดขึ้นภายในหน่วยนั้น พบว่ามีความสัมพันธ์กับระดับขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เป็นอย่างมาก ทฤษฎีนี้จะทำให้เข้าใจชัดเจน ยิ่งขึ้นในความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน หากความสัมพันธ์ดังกล่าวนี้ดำเนินไปด้วยความเข้าอกเข้าใจกัน ยอมรับในคุณค่าและความสามารถซึ่งกันและกัน ผู้ปฏิบัติงานย่อมมีขวัญและกำลังใจดีขึ้นได้นั่นเอง

ทฤษฎีสองปัจจัย เฟอร์เดอริก เฮอร์เซเบิร์ก (Frederick Herzberg) (อ้างในจุควิชาการ บริหารค่าจ้างและเงินเดือน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช 2525 : 26) กล่าวว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมของมนุษย์มี 2 อย่างคือ

1. ปัจจัยสุขอนามัย หรือ Hygiene Factor ปัจจัยเหล่านี้เป็นปัจจัยที่จำเป็นต้องมีในองค์การ หากไม่มีจะทำให้ลูกจ้างหรือพนักงานเกิดความไม่พอใจในการทำงาน ได้แก่ เงินเดือน การควบคุมบังคับบัญชา สภาพแวดล้อมขององค์การ และความมั่นคงในงาน เป็นต้น หากขาดการกำหนดสิ่งเหล่านี้ได้แก่ ลูกจ้างหรือคนงานอย่างเหมาะสม อาจเป็นสิ่งที่ทำให้ลูกจ้างทำงานหรือเลิกทำงานได้

1. ปัจจัยจูงใจ หรือที่เรียกว่า Motivation Factor ปัจจัยจูงใจนี้เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดการจูงใจในการทำงานอย่างแท้จริง ได้แก่ความรับผิดชอบในงาน การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การยอมรับนับถือ และโอกาสที่ก้าวหน้าในการทำงาน

ตามแนวความคิดของเซอร์เชเบอร์ก จะเป็นได้ว่า “เงินเดือน” เป็นสิ่งที่สามารถใช้ในการเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานคนงานได้ หากการกำหนดเงินเดือนไม่เป็นไปอย่างเหมาะสม หรือยุติธรรม จะทำให้เกิดความไม่พอใจในการทำงานได้ แต่เงินเดือนก็ไม่ใช่เป็นสิ่งเดียวที่จะทำให้คนเต็มใจทำงาน จำเป็นต้องมีปัจจัยอื่น ๆ ประกอบด้วย เช่น โอกาสที่จะก้าวหน้า ความรับผิดชอบ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

ทฤษฎีความคาดหวัง วิคเตอร์ วรูม (Victor Vroom) (อ้างในชุดวิชาการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2525 : 26) กล่าวได้ว่าบุคคลจะประพฤติหรือกระทำเมื่อรู้ว่าการกระทำนั้นจะนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการแรงจูงใจบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เป็นผลที่เกิดขึ้นจากรางวัลที่มีอยู่ รางวัลจะถูกใช้ป็นสิ่งจูงใจกลุ่มหรือบุคคลให้ปฏิบัติงาน

ทฤษฎีความคาดหวังนี้มีประโยชน์ในการอธิบายพฤติกรรมของคนในการทำงาน ทั้งยังให้แนวคิดเกี่ยวกับการกำหนดค่าจ้าง หรือเงินเดือนเพื่อตอบแทนการทำงานของพนักงาน โดยค่าจ้างหรือเงินเดือนที่กำหนดจะต้องมีจำนวนที่เหมาะสมความคาดหวังของลูกจ้างหรือพนักงานที่ทำงานในองค์กร

ทฤษฎีแรงจูงใจทางด้านความสำเร็จ เดวิด แมคเคลตันด์ (DaVid McClelland) (อ้างในชุดวิชาการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2525 : 27) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ พบว่ามนุษย์มีความต้องการจำแนกได้เป็น 3 อย่าง คือ

1. ความต้องการบรรลุผลสำเร็จ (need for Achievement ย่อว่า n Ach)
2. ความต้องการทางสังคม (need for Affiliation ย่อว่า n Aff)
3. ความต้องการอำนาจ (need for Power ย่อว่า n Pow)

แมคเคลตันด์เน้นความต้องการบรรลุผลสำเร็จ โดยกล่าวว่ามนุษย์มีความต้องการทางด้านความสำเร็จต่างกัน สิ่งที่มีอิทธิพลต่อ nAch คือ สภาพแวดล้อมทางสังคม ครอบครัวยุควัฒนธรรม และการฝึกอบรม

เมื่อพิจารณาตามแนวความคิดของแมคเคลตันด์ การที่บุคคลทำงานในกิจการที่มีความมั่นคงได้รับค่าจ้างหรือเงินเดือนที่สูง จัดเป็นผลสำเร็จอย่างหนึ่งของคน จะเห็นได้ดังคำสั่งสอนในวัฒนธรรมที่สอนให้ “คนทำมาหากิน” มีอาชีพเป็นหลักแหล่ง” หากินเลี้ยงปากเลี้ยงท้อง” ดังนั้น หากธุรกิจมีการบริหารค่าจ้างและเงินเดือนที่ดี สามารถตอบแทนคนงานได้อย่างเหมาะสม และมีส่วนให้คนงานสามารถบรรลุผลสำเร็จตามต้องการของเขาได้ ก็ย่อมจะทำให้คนงานมีกำลังใจดีและเต็มใจจะทำงานให้กับองค์กรเต็มความรู้ความสามารถของเขา

ทฤษฎีการจูงใจเหล่านี้มีส่วนในการกำหนดค่าจ้างและเงินเดือน และให้แนวทางในการบริหารค่าจ้างและเงินเดือนด้วย โดยนำไปสู่วิธีการใช้ค่าจ้างและเงินเดือนเป็นสิ่งจูงใจในการทำงาน เช่น การจ่ายค่าจ้างเป็นรายชิ้น การจ่ายค่าจ้างเป็นรายชิ้นที่แตกต่างกันตามผลผลิต การจ่าย พรีเมียมและโบนัส รวมทั้งการปูนบำเหน็จความดีความชอบ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะทำให้คนงานมีความเต็มใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ

ดังนั้น การพิจารณาความดีความชอบให้แก่ข้าราชการพลเรือนสามัญ ลักษณะการให้ค่าตอบแทน คือการเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี และเพื่อเป็นแรงจูงใจให้ข้าราชการทำงานอย่างเต็มความสามารถก่อให้เกิดความเป็นธรรม สำนักงาน ก.พ. จึงได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการพลเรือนสามัญ เพื่อเป็นแนวปฏิบัติในการพิจารณาความดีความชอบ ซึ่งได้มีการพัฒนามาอย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งได้กำหนด กฎ ก.พ.ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือน พ.ศ.2544

6. หลักเกณฑ์และวิธีการเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการพลเรือนสามัญ

สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดหลักเกณฑ์การเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีให้แก่ข้าราชการพลเรือนสามัญใหม่ ในกฎ ก.พ.ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือน พ.ศ.2544 ซึ่งออกตามความในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2535 โดย ก.พ. ได้แก้ไขปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงหลักการที่เคยกำหนดไว้ในกฎ ก.พ.ฉบับที่ 10 (พ.ศ.2538) และกฎ ก.พ.ฉบับที่ 13 (พ.ศ.2539) มาเป็นลำดับ การปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการพลเรือนสามัญ โดยที่มาตรา 72 วรรคหนึ่งแห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2535 กำหนดให้การเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการพลเรือนสามัญ ให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณาโดยคำนึงถึงคุณภาพและปริมาณงาน ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของงานที่ได้ปฏิบัติมา ความสามารถ และความอดสาหัสในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการรักษาและการปฏิบัติตนเหมาะสมกับการเป็นข้าราชการ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎ ก.พ. ซึ่งในทางปฏิบัติที่ผ่านมา การเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการพลเรือนสามัญได้กำหนดให้เลื่อนปีละหนึ่งครั้งในเดือนตุลาคมของปี ดังนั้น เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จึงเห็นสมควรกำหนดให้เลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการพลเรือนสามัญปีละสองครั้งในเดือนเมษายน และเดือนตุลาคมของปี จึงจำเป็นต้องออกกฎ ก.พ.นี้

แต่อย่างไรก็ตามสาระสำคัญเกี่ยวกับวิธีการและข้อกำหนดในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีตามกฎ ก.พ.ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือน พ.ศ.2544 ที่ผู้บังคับบัญชาและผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนที่ควรทราบและนำมาประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา จำนวนครั้งขั้น หนึ่งขั้น ตามข้อ 7 ข้อ 8 แล้วแต่กรณีได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเป็นธรรม ดังนี้

1. วิธีการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี

เพื่อให้การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีดำเนินการไปอย่างถูกต้องและเป็นธรรม ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้พิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี ตลอดจนผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือน ควรดำเนินการตามวิธีการ ดังต่อไปนี้

1. ให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาให้เป็นผู้พิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีดำเนินการตรวจสอบข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับการลา พฤติกรรมการมาทำงาน การรักษาวินัย การปฏิบัติตนเหมาะสมกับการเป็นข้าราชการ และข้อควรพิจารณาอื่น ๆ ของผู้ได้บังคับบัญชาว่าในครั้งปีที่แล้วมาแล้วแต่กรณีเป็นผู้ขาดคุณสมบัติในการเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีประการใด ประการหนึ่ง หรือหลายประการตามที่กำหนดไว้ในกฎ ก.พ. ข้อ 7 หรือไม่ประการใด

2. ถ้าผลการตรวจสอบข้อมูลเบื้องต้นปรากฏว่า ในครั้งปีที่แล้วมาแล้วแต่กรณี ข้าราชการพลเรือนผู้ใดขาดคุณสมบัติในการเลื่อนขั้นเงินเดือนตามที่กำหนดไว้ในกฎ ก.พ.ข้อ 7 ก็ให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายรายงานต่อผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไปตามลำดับจนถึงผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนเพื่อสั่งงดเลื่อนขั้นเงินเดือนแต่ละครั้ง ตามปกติไปได้เลย

แต่ถ้าผลการตรวจสอบข้อมูลเบื้องต้นปรากฏว่า ในครั้งปีที่แล้วมาแล้วแต่กรณีข้าราชการพลเรือนผู้ใดมีคุณสมบัติในการเลื่อนขั้นเงินเดือนครบถ้วนตามที่กำหนดไว้ในกฎ ก.พ.ข้อ 7 ก็ให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายนำผลการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนผู้นั้นมาประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อนำมาประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน พร้อมกับข้อมูลเกี่ยวกับการลา พฤติกรรมการมาทำงาน การรักษาวินัย การปฏิบัติตนเหมาะสมกับการเป็นข้าราชการ และข้อควรพิจารณาอื่น ๆ ของผู้นั้นอย่างรอบคอบ และทำความเข้าใจว่า ข้าราชการดังกล่าวสมควรได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนครั้งขึ้น หนึ่งขั้น ตามกฎ ก.พ. ข้อ 7 หรือข้อ 8 แล้วแต่กรณี หรือสมควรถูกงดเลื่อนขั้นเงินเดือน แล้วรายงานผลการพิจารณานั้นพร้อมด้วยข้อมูลเบื้องต้นดังกล่าวต่อผู้บังคับบัญชา ชั้นเหนือขึ้นไปตามลำดับ จนถึงผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนเพื่อพิจารณาสั่งการต่อไป (กฎ ก.พ.ข้อ 9 วรรคแรก)

ทั้งนี้ ผลการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติราชการหรือผลสัมฤทธิ์ของงานที่ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจะนำมาประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีดังกล่าวข้างต้น นั้น จะต้องเป็นผลการปฏิบัติราชการหรือผลสัมฤทธิ์ของงานที่ข้าราชการพลเรือนผู้นั้นปฏิบัติในช่วงเวลาดังนี้

1) ในครั้งปีที่แล้วมา (1 ตุลาคมของปีหนึ่งถึง 31 มีนาคม ของปีถัดไป และ 1 เมษายน ถึงวันที่ 30 กันยายนของปีเดียวกัน) สำหรับผู้ที่เป็นข้าราชการพลเรือนอยู่แล้ว และยังปฏิบัติหน้าที่ราชการอยู่แล้ว และยังปฏิบัติหน้าที่ราชการอยู่ในส่วนราชการตามปกติ รวมทั้งผู้ที่ได้รับอนุญาตให้ลาประเภทอื่น ซึ่งมีใช่เป็นการลาไปศึกษาในประเทศ หรือลาไปศึกษา ฝึกอบรม หรือดูงาน

ณ ต่างประเทศ และผู้ที่ถูกส่งลงโทษหรือส่งให้ออกจากราชการแล้วต่อมาได้กลับเข้ารับราชการอีก (กฎ ก.พ.ข้อ 10 วรรคหนึ่ง)

2) ในกรณีที่แล้วมาเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 4 เดือน สำหรับผู้ได้รับการบรรจุเข้ารับราชการใหม่ หรือได้รับบรรจุกลับในบังคับประมาณที่แล้วมาตามกฎ ก.พ.ข้อ 7(5) หรือข้าราชการพลเรือนที่ได้รับอนุญาตให้ไปศึกษาในประเทศหรือไปศึกษา ฝึกอบรม หรือดูงาน ณ ต่างประเทศ ในกรณีที่แล้วมาตามกฎ ก.พ.ข้อ 7 (6) (กฎ ก.พ.ข้อ 10 วรรคหนึ่ง)

อย่างไรก็ดี หากในกรณีที่แล้วมาข้าราชการพลเรือนผู้ใดโอน เลื่อนตำแหน่ง ย้าย สับเปลี่ยนหน้าที่ ไปช่วยราชการในต่างกระทรวง ทบวง กรม ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงาน นอกเหนือหน้าที่หรืองานพิเศษอื่นใด หรือลาไปปฏิบัติงานในองค์การระหว่างประเทศ ก็ให้นำผลการปฏิบัติราชการและผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนผู้นั้นทุกตำแหน่งและทุกแห่ง มาประกอบพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีด้วย (กฎ ก.พ.ข้อ 10 วรรคสอง)

3. ในการเสนอความเห็นเกี่ยวกับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนครั้งที่หนึ่งและครั้งที่สองของผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นจนถึงผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนนั้น ผู้บังคับบัญชาแต่ละระดับชั้นต้องเสนอความเห็นของตนไปเพื่อประกอบการพิจารณาของผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนด้วย (กฎ ก.พ.ข้อ 9 วรรคสอง)

4. เมื่อผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนได้รับรายงานผลการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนจากผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นตามกฎ ก.พ.ข้อ 9 แล้ว ผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนจะต้องพิจารณาตามกฎ ก.พ.ข้อ 11 อีกครั้งหนึ่งว่า ในปีหรือในรอบปีที่แล้วมาแล้วแต่กรณี ข้าราชการพลเรือนผู้นั้นเป็นผู้ขาดคุณสมบัติในการเลื่อนขั้นเงินเดือนประการใดประการหนึ่งหรือหลายประการตามกฎ ก.พ.ข้อ 7 หรือ ปฏิบัติตนไม่เหมาะสมกับการเป็นข้าราชการ คือ ปฏิบัติตนไม่อยู่ในกรอบข้อบังคับ ก.พ.ว่าด้วยจรรยาบรรณของข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2537 หรือไม่ประการใด ถ้าการพิจารณาปรากฏผลดังกล่าวแล้ว ก็ให้ผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนงคเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการพลเรือนผู้นั้นไปได้เลย แต่ต้องแจ้งเหตุผลให้ผู้นั้น ทราบด้วย โดยให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นที่เป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานแจ้งการประเมินและผลการประเมินให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่ถูกประเมินทราบเป็นรายบุคคลทุกครั้งที่จะประเมิน และเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่ถูกประเมินได้ชี้แจงให้ความเห็นหรือขอคำปรึกษาเกี่ยวกับการประเมินและผลการประเมินดังกล่าวก่อนมีคำสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือน โดยเฉพาะผู้ที่ไม่ได้รับการเสนอชื่อ เพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนให้มีสิทธิของผู้บังคับบัญชาได้ทันทีที่รับทราบผลการพิจารณา (หนังสือทบวงมหาวิทยาลัยที่ ทม 0202.4/ว 15 ลงวันที่ 9 กันยายน 2540)

แต่ถ้าผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนพิจารณาแล้วเห็นว่า ในปีที่แล้วมาแล้วแต่กรณี ข้าราชการพลเรือนผู้ใดเป็นผู้มีคุณสมบัติในการเลื่อนขั้นเงินเดือนครบถ้วนตามกฎ ก.พ.ข้อ 7 และปฏิบัติตนเหมาะสมกับการเป็นข้าราชการ ก็ให้ผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนพิจารณาสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีให้แก่ข้าราชการพลเรือนผู้นั้น ดังนี้

1) ถ้าผลการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับควรปรับปรุง คือ ได้คะแนนต่ำกว่า 60% และเป็นผู้อยู่ในหลักเกณฑ์ที่จะได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนครั้งขึ้นตามกฎหมาย ก.พ.ข้อ 7 ก็ให้ส่งเลื่อนขั้นเงินเดือนให้ผู้นั้นสูงขึ้น

2) ถ้าผลการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปกติ เป็นที่ยอมรับได้ คือ ได้คะแนนระหว่าง 60-89 และเป็นผู้อยู่ในหลักเกณฑ์ที่จะได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนครั้งขึ้นตามกฎหมาย ก.พ.ข้อ 7 ก็ให้ส่งเลื่อนขั้นเงินเดือนให้แก่ผู้นั้นจำนวนครั้งขึ้น

3) ถ้าผลการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีเด่น คือ ได้คะแนนระหว่าง 90-100% และเป็นผู้อยู่ในหลักเกณฑ์ที่จะได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนหนึ่งขั้นตามกฎหมาย ก.พ.ข้อ 7 รวมทั้งมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในหลักเกณฑ์ประการใดประการหนึ่งหรือหลายประการตามที่กำหนดไว้ในกฎหมาย ก.พ. ข้อ 8 ด้วย ก็ให้ส่งเลื่อนขั้นเงินเดือนให้แก่ผู้นั้นจำนวนหนึ่งขั้นได้

ข้อสังเกต การเลื่อนขั้นเงินเดือนให้ข้าราชการพลเรือนที่อยู่ในหลักเกณฑ์ตามกฎหมาย ก.พ.ข้อ 7 นั้น เป็นเรื่องที่อยู่ในดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชาผู้มีอำนาจส่งเลื่อนขั้นเงินเดือนที่จะพิจารณา มิใช่เป็นสิทธิของข้าราชการพลเรือนผู้นั้นที่จะได้เลื่อนเสมอไป ทั้งนี้ เนื่องจากการเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีให้แก่ ข้าราชการพลเรือนผู้นั้น นอกจากพิจารณาตามหลักเกณฑ์ในกฎหมาย ก.พ.ข้อ 7 ผู้บังคับบัญชาต้องพิจารณาถึงการปฏิบัติตนของข้าราชการผู้นั้นว่าเหมาะสมกับการเป็นข้าราชการหรือไม่ด้วย (มาตรา 72)

5. ในกรณีที่ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายได้พิจารณาผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนประกอบข้อมูลเบื้องต้นแล้วเห็นว่า ข้าราชการพลเรือนผู้นั้นอยู่ในหลักเกณฑ์ที่สมควรได้เลื่อนขั้นเงินเดือนครั้งขึ้น หนึ่งขั้น ตามกฎหมาย ก.พ.ข้อ 7 ข้อ 8 แล้วแต่กรณีดังที่ได้กล่าวมาแล้ว แต่ปรากฏว่าได้มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนกล่าวหาผู้นั้นว่ากระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรง ตามข้อ 13 หรือผู้นั้นถูกฟ้องคดีอาญาในความผิดที่เกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือความผิดที่ทำให้เสื่อมเสียเกียรติศักดิ์ ของตำแหน่งหน้าที่ราชการของตนตามกฎหมาย ก.พ.ข้อ 14 หรือทั้งถูกสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนว่ากระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรง และถูกฟ้องคดีอาญา กรณีเช่นนี้ ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจะต้องรายงานผลการพิจารณาให้ผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไป ตามลำดับจนถึงผู้มีอำนาจส่งเลื่อนขั้นเงินเดือนทราบ พร้อมทั้งเสนอให้รอการเลื่อนขั้นเงินเดือนในแต่ละครั้ง และกั้นเงินสำหรับเลื่อนขั้นเงินเดือนให้แก่ผู้นั้นไว้ก่อนด้วย และหากผู้มีอำนาจส่งเลื่อนขั้นเงินเดือนซึ่งได้รับรายงานผลการพิจารณาดังกล่าว พิจารณาแล้วเห็นชอบด้วย ก็จะต้องรอการเลื่อนขั้นเงินเดือนและกั้นเงินสำหรับเลื่อนขั้นเงินเดือนให้แก่ผู้นั้นไว้ก่อน เมื่อผู้มีอำนาจสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนมีคำสั่งลงโทษหรือไม่ลงโทษผู้ถูกสอบสวนหรือศาลได้มีคำพิพากษาเป็นประการใดแล้ว ผู้มีอำนาจส่งเลื่อนขั้นเงินเดือนก็จะต้องงดเลื่อนขั้นเงินเดือนหรือส่งเลื่อนขั้นเงินเดือนที่รอการเลื่อนไว้ให้เป็นไปตามผลของกรณีนั้น ๆ ตามที่กำหนดไว้ในกฎหมาย ก.พ.ข้อ 13 ข้อ 14 หรือข้อ 15 แล้วแต่กรณีต่อไป

อนึ่ง แม้ว่าผู้บังคับบัญชาชั้นต้นหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจะได้รายงานผลการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนขึ้นมาตามลำดับว่า ข้าราชการพลเรือนผู้นั้นอยู่ในหลักเกณฑ์ที่สมควรได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือน และผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนก็ได้พิจารณาเห็นชอบด้วยกับความเห็นของผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายแล้วก็ตาม แต่ปรากฏว่าก่อนที่ผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนจะมีคำสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการพลเรือนผู้นั้น ได้ถูกแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนว่ากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงตามกฎหมาย ก.พ. ข้อ 13 หรือถูกฟ้องคดีอาญาตามกฎหมาย ก.พ. ข้อ 14 หรือทั้งถูกแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนว่า กระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง และถูกฟ้องคดีอาญา กรณีเช่นนี้ผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนก็ต้องรอการเลื่อนขั้นเงินเดือนของผู้นั้นไว้พร้อมกับกันเงินสำหรับเลื่อนขั้นเงินเดือนไว้ด้วย และเมื่อผู้มีอำนาจแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนมีคำสั่งลงโทษหรือไม่ลงโทษ ผู้ถูกสอบสวนหรือศาลได้มีคำพิพากษาเป็นประการใดแล้ว ผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนก็ต้องงดหรือสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนที่รอการเลื่อนไว้ให้เป็นไปตามผลของกรณีนั้น ๆ ตามที่กำหนดไว้ในกฎหมาย ก.พ. ข้อ 13 ข้อ 14 หรือข้อ 15 แล้วแต่กรณีต่อไปเช่นเดียวกัน

6. ในกรณีที่เป็นการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนให้แก่ข้าราชการพลเรือนซึ่งในครั้งปีที่แล้วมาได้รับอนุญาตให้ลาไปปฏิบัติงานในองค์การระหว่างประเทศ ก็จะต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานก่อนสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนเช่นเดียวกัน โดยผู้บังคับบัญชาชั้นต้นหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจะต้องนำผลการปฏิบัติราชการและผลการปฏิบัติงานในองค์การระหว่างประเทศของผู้นั้นในครั้งปีที่แล้วมาทำการประเมินแล้วรายงานผลการประเมินผลการปฏิบัติงานดังกล่าวพร้อมทั้งเสนอความเห็นว่ายสมควรได้เลื่อนหรือไม่ สมควรได้เลื่อนขั้นเงินเดือนต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นจนถึงผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือน หากผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนพิจารณาแล้วเห็นว่า ไม่สมควรได้เลื่อนขั้นเงินเดือนก็ให้งดเลื่อนขั้นเงินเดือน แต่ต้องแจ้งเหตุผลให้ผู้นั้นทราบด้วย แต่ถ้าพิจารณาเห็นว่าสมควรได้เลื่อนขั้นเงินเดือน ผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนก็ต้องมีคำสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนให้ผู้นั้นครั้งละไม่เกินครึ่งขั้น เมื่อบุคคลดังกล่าวกลับมาปฏิบัติหน้าที่ราชการโดยส่งย้อนหลังไปในแต่ละครั้งที่ควรจะได้เลื่อน (กฎหมาย ก.พ. ข้อ 12)

7. สำหรับการพิจารณาสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือน ให้แก่ข้าราชการพลเรือนที่ต้องออกจากราชการไป แยกพิจารณาได้เป็น 2 กรณี ดังนี้

1) กรณีพ้นจากราชการเพราะเกษียณอายุตามกฎหมายว่าด้วยบำเหน็จบำนาญข้าราชการ ในกรณีที่ผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนพิจารณาผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนผู้ใดตามที่ผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นได้รายงานขึ้นมาตามกฎหมาย ก.พ. ข้อ 9 แล้วเห็นสมควรให้ได้เลื่อนขั้นเงินเดือน แต่ข้าราชการผู้นั้นจะต้องพ้นจากราชการไปเพราะเกษียณอายุตามกฎหมายว่าด้วยบำเหน็จบำนาญข้าราชการ กรณีเช่นนี้ ผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนจะต้องมีคำสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนให้แก่ผู้นั้นเพื่อประโยชน์ในการคำนวณบำเหน็จบำนาญตั้งแต่วันที่ 30 กันยายนของครั้งสุดท้าย ก่อนที่บุคคลดังกล่าวจะพ้นจากราชการไป มิใช่เลื่อนให้ในวันที่ 1 ตุลาคมของปีงบประมาณถัดไปดังเช่นกรณีปกติทั่วไป (กฎหมาย ก.พ. ข้อ 16)

แต่ถ้าไม่อาจออกจากคำสั่งเลื่อนขึ้นเงินเดือนให้ได้ทันภายในวันที่ 30 กันยายน ซึ่งเป็นวันที่ผู้นั้น ยังรับราชการอยู่เป็นวันสุดท้าย ก็อาจออกคำสั่งเลื่อนให้หลังจากที่บุคคลดังกล่าวพ้นจากราชการไปเพราะเกษียณอายุแล้วได้ โดยสั่งเลื่อนย้อนหลังไปถึงวันที่ 30 กันยายน ของครั้งปีสุดท้ายที่จะได้เลื่อนนั้น (กฎ ก.พ.ข้อ 17)

2) กรณีตายหรือออกจากราชการด้วยเหตุอื่น

ในกรณีที่ผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนขึ้นเงินเดือนพิจารณาผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนผู้ใดตามที่ผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นรายงานขึ้นมาตามกฎ ก.พ. ข้อ 9 แล้ว เห็นสมควรให้ได้เลื่อนขึ้นเงินเดือนในแต่ละครั้ง ต่อมาปรากฏว่าผู้นั้นได้ตายภายในหรือหลังวันที่ 1 เมษายน หรือวันที่ 1 ตุลาคม หรือออกจากราชการไม่ว่าด้วยเหตุใด ๆ หลังวันที่ 1 เมษายน หรือวันที่ 1 ตุลาคม ของครั้งปี (ยกเว้นเพราะเกษียณอายุ) แต่ก่อนที่จะมีคำสั่งเลื่อนขึ้นเงินเดือนในแต่ละครั้งตามปกติ กรณีเช่นนี้ ก็ให้ผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนขึ้นเงินเดือนออกคำสั่งเลื่อนขึ้นเงินเดือนให้ผู้นั้นย้อนหลังไปถึงวันที่ 1 เมษายน หรือวันที่ 1 ตุลาคมของครั้งปีที่จะเลื่อนขึ้นเงินเดือนนั้นได้ (กฎ ก.พ. ข้อ 17)

8. ในกรณีที่ข้าราชการพลเรือนผู้ใดไม่อยู่ในหลักเกณฑ์ที่จะได้เลื่อนขึ้นเงินเดือนประจำปีตามปกติจำนวนครั้งขึ้นตามกฎ ก.พ. ข้อ 7 เพราะขาดคุณสมบัติเกี่ยวกับระยะเวลาการปฏิบัติราชการการลา หรือการมาทำงานสายตามที่กำหนดไว้ในกฎ ก.พ.นี้ แต่ผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนขึ้นเงินเดือนพิจารณาเห็นสมควรเลื่อนขึ้นเงินเดือนให้แก่ผู้นั้น โดยมีเหตุผลเป็นกรณีพิเศษ เช่น ในครั้งปีที่แล้วมาได้รับอนุญาตให้ไปศึกษา ในประเทศหรือไปศึกษา ฝึกอบรม หรือดูงาน ณ ต่างประเทศ และได้กลับมาปฏิบัติหน้าที่ราชการเป็นเวลา 3 เดือนเศษ แต่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดี เป็นต้น ก็ให้ผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนขึ้นเงินเดือนนำเรื่องเสนอ อ.ก.พ.กระทรวง เพื่อพิจารณาอนุมัติให้ส่งเลื่อนก่อนเมื่อได้รับอนุมัติแล้วผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนขึ้นเงินเดือน จึงจะสั่งเลื่อนขึ้นเงินเดือนให้ข้าราชการดังกล่าวต่อไปได้ (กฎ ก.พ.ข้อ 18 วรรคหนึ่ง) แต่ถ้าข้าราชการพลเรือนผู้นั้นไม่อยู่ในหลักเกณฑ์ที่จะได้เลื่อนขึ้นเงินเดือนเพราะขาดคุณสมบัติด้วยเหตุอื่น ๆ นอกจากระยะเวลาการปฏิบัติราชการการลา หรือการมาทำงานสายดังกล่าวข้างต้น และผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนขึ้นเงินเดือนพิจารณาเห็นสมควรเลื่อนขึ้นเงินเดือนให้แก่ผู้นั้น โดยมีเหตุผลเป็นกรณีพิเศษ กรณีเช่นนี้ ผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนขึ้นเงินเดือนจะต้องนำเรื่องเสนอ ก.พ.เพื่อพิจารณาอนุมัติให้ส่งเลื่อนก่อน เมื่อได้รับอนุมัติจาก ก.พ.แล้วผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนขึ้นเงินเดือนจึงจะสั่งเลื่อนขึ้นเงินเดือนให้แก่ข้าราชการดังกล่าวต่อไปได้ (กฎ ก.พ.ข้อ 18 วรรคสอง) กฎ ก.พ.ว่าด้วยการเลื่อนขึ้นเงินเดือน พ.ศ.2544 ออกตามความในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2535

2. ข้อกำหนดในการเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี

เนื่องจากพระราชบัญญัติเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่ง พ.ศ.2538 ได้กำหนดให้บัญชีอัตราเงินเดือนข้าราชการพลเรือนมีขั้นเงินเดือนจำนวนครึ่งขั้น เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาสามารถพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาได้อย่างละเอียด เหมาะสม และเป็นธรรมยิ่งขึ้น เพื่อปรับเปลี่ยนการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญไปสู่การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน โดยมีผลสัมฤทธิ์ของงานที่เป็นรูปธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้ สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของมาตรา 71 มาตรา 72 และมาตรา 79 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2535 การปรับเปลี่ยนระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐ โดยยึดหลักการของการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการนำไปใช้ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน รางวัลประจำปี และเงินตอบแทนอื่น ๆ แก่ข้าราชการพลเรือนสามัญให้เป็นไปตามหลักการของระบบคุณธรรม และการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ

คณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 3 เมษายน 2544 ได้พิจารณาแล้วมีมติเห็นชอบด้วยความเห็นของ ก.พ.คือ อนุมัติร่างกฎ ก.พ.ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือนฉบับใหม่ (กฎ ก.พ.ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือน พ.ศ.2544) และอนุมัติปรับปรุงข้อกำหนดเกี่ยวกับการกำหนดกลุ่มข้าราชการ และการจัดสรรโควตาข้าราชการพลเรือนในแต่ละกลุ่มที่จะได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษเสียใหม่ ตามหนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีที่ นร 0708.1/ว 5 ลงวันที่ 2 สิงหาคม 2544

สำหรับข้อกำหนดเกี่ยวกับการกำหนดกลุ่มข้าราชการและการจัดสรร โควตาข้าราชการพลเรือนในแต่ละกลุ่มที่จะได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษตามมติคณะรัฐมนตรีดังกล่าวข้างต้น ซึ่งผู้บังคับบัญชาผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนจะต้องนำมาประกอบการพิจารณาสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนมีดังต่อไปนี้

2.1 เงินงบประมาณที่ใช้ในการเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี

ในปี พ.ศ.2538 คณะรัฐมนตรีได้มีมติว่าการเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีให้แก่ ข้าราชการให้เลื่อนได้ภายในวงเงินไม่เกิน 6% ของเงินงบประมาณที่จ่ายเป็นเงินเดือนโดยให้คำนวณจากฐานอัตราเงินเดือนรวมของข้าราชการของส่วนราชการนั้น ๆ ณ วันที่ 1 กรกฎาคม (หนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ค่วนที่สุด ที่ นร 0203/ว 102 ลงวันที่ 30 มิถุนายน 2538) ซึ่งหมายความว่าเงินงบประมาณที่จะนำมาใช้ในการเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีนั้นไม่เกิน 6% ของยอดรวมของเงินงบประมาณที่จ่ายเป็นเงินเดือนของข้าราชการทั้งหมดของกรมหรือกระทรวงนั้น ๆ โดยคิดเฉพาะอัตราเงินเดือนที่มีเงินและมีคนครองอยู่ในวันที่ 1 กรกฎาคม เท่านั้น ส่วนอัตราเงินเดือนที่มีเงินแต่ไม่มีคนครองไม่นำมาคิดรวมด้วยแต่ประการใด

วงเงินเลื่อนขั้นเงินเดือนซึ่งได้กำหนดไว้ร้อยละ 6 ของอัตราเงินเดือน ได้ถูกปรับลดเหลือร้อยละ 5 ในช่วงปีงบประมาณ 2542-2544 ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 30 มิถุนายน 2541, 22 มิถุนายน 2542 และ 4 กรกฎาคม 2543 นอกจากนี้ มติคณะรัฐมนตรีดังกล่าวยังกำหนดให้เลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการ ระดับ 9 หรือเทียบเท่าขึ้นไป ได้ไม่เกิน 1 ขั้น เว้นแต่ผู้มีผลงานดีเด่นเป็นที่

ประจักษ์ ให้เลื่อนได้ไม่เกิน 1.5 ชั้น ผลดังกล่าวทำให้เกิดความตึงตัวในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน เพราะโอกาสเลื่อนขั้นเงินเดือนเพื่อตอบแทนผู้ที่ทำงานหนัก มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพอย่าง ต่อเนื่อง มีน้อยลง มีผลให้ข้าราชการระดับ 8 จำนวนหนึ่งซึ่งมีภาระงานน้อยกว่าข้าราชการระดับ 9 กลับได้รับเงินเดือนมากกว่า และส่งผลกระทบต่อเนื่องถึงขวัญกำลังใจของข้าราชการที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานราชการ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปรับรื้อระบบค่าตอบแทนของภาครัฐทั้งหมด โดยควรดำเนินการเป็น 2 ระยะ คือ

1. แนวทางระยะยาว ปฏิรูประบบค่าตอบแทนภาครัฐทั้งระบบในภาพรวม ครอบคลุมข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐทุกประเภท โดยแยกระบบบัญชีเงินเดือนข้าราชการเป็นกลุ่มอาชีพ เพื่อให้สามารถเทียบเคียงกับภาคเอกชนได้

2. แนวทางระยะสั้น ภายใต้ข้อจำกัดงบประมาณปัจจุบัน ควรปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานราชการ โดยการให้ค่าตอบแทนข้าราชการตามผลงานและผลสัมฤทธิ์ และผูกการเลื่อนขั้นเงินเดือนและให้รางวัลกับผลการประเมินการปฏิบัติงาน (Performance Based Pay - PBP)

2.2 การปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานราชการ

2.2.1 การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ หลักการสำคัญของการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานราชการ คือ การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management) โดยทุกส่วนราชการจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายการดำเนินงาน ดัชนีชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของงานอย่างเป็นรูปธรรม และวิธีการวัดผลสัมฤทธิ์ ตลอดจนข้อตกลงผลงาน (Performance Agreement) ไว้ล่วงหน้า

2.2.2 การประเมินผลงาน ราชการจะประเมินผลงานและผลสัมฤทธิ์ทุก 6 เดือน โดยใช้ข้อตกลงผลงานเป็นฐาน และจะจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานและผลสัมฤทธิ์ (PBP) โดยผูกการเลื่อนขั้นเงินเดือนและให้รางวัลกับผลการประเมินการปฏิบัติงาน

2.2.3 หลักการให้ค่าตอบแทนตามผลสัมฤทธิ์ คือ จ่ายให้กับ “งานที่เกิดผลดีขึ้น” (Work Better) หรือ “งานที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น” (Cost Less or Produce More) ซึ่งการทำงานให้เกิดผลดังกล่าวต้องใช้สติปัญญามากขึ้น (Work Smarter) โดยมีสาระสำคัญ 3 ประการ คือ

1. จ่ายตามผลสัมฤทธิ์ของงาน แทนการจ่ายตามหน้าที่เท่านั้น คือ ผู้มีผลงานและมีผลสำเร็จของงานเท่านั้นที่จะได้รับการเลื่อนเงินเดือน

2. จ่ายทันทีที่ทราบผลการประเมินการปฏิบัติงาน โดยให้ “เลื่อนขั้นเงินเดือนตามผลงานและผลสัมฤทธิ์ปีละ 2 ครั้ง” เพื่อให้สอดคล้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

3. ให้การตอบแทนต่อผู้ที่สร้างผลงานดีเด่นอย่างสม่ำเสมอ โดยมี “เงินรางวัลประจำปี” เป็นมูลค่าไม่เกินเงินเดือนหนึ่งเดือน

2.3 การเลื่อนขั้นเงินเดือนตามผลงานและผลสัมฤทธิ์ ให้ปรับปรุงระบบการเลื่อนขั้นเงินเดือนของข้าราชการทุกประเภทในสังกัดฝ่ายบริหาร โดย

2.3.1 ให้เปลี่ยนวงจรของการประเมินผลการปฏิบัติงานจากปัจจุบัน ซึ่งเป็นตาม “ปีความคิดความชอบ” เป็นตาม “ปีงบประมาณ” โดยให้ผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงานตามผลงานและผลสัมฤทธิ์ ปีละ 2 ครั้ง รอบแรก เดือนตุลาคม – มีนาคม และรอบสอง เดือนเมษายน – กันยายน

2.3.2 ให้เลื่อนขึ้นเงินเดือนข้าราชการปีละ 2 ครั้งตามผลการประเมินการปฏิบัติงานครั้งแรกในวันที่ 1 เมษายน และครั้งที่สองในวันที่ 1 ตุลาคม ของทุกปี ยกเว้นผู้ออกจากราชการโดยการเกษียณหรือเกษียณก่อนกำหนด ให้เลื่อนขึ้นเงินเดือนครั้งที่สองในวันที่ 30 กันยายน เพื่อประโยชน์ในการคำนวณบำเหน็จบำนาญ โดยการพิจารณาในแต่ละครั้ง ให้ผู้บังคับบัญชาเลือกดำเนินการได้ 3 ลักษณะ คือ ไม่เลื่อนขึ้นเงินเดือน เลื่อนครึ่งขั้น และเลื่อนหนึ่งขั้น

ในกรณีที่ผู้ได้รับการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนครึ่งขั้นหรือหนึ่งขั้น ได้รับเงินเดือนถึงขั้นสูงของอันดับ ก็ให้ได้รับ “เงินตอบแทนพิเศษ” ในอัตราร้อยละ 2 (กรณีครึ่งขั้น) และร้อยละ 4 (กรณีหนึ่งขั้น) ของเงินเดือน โดยจ่ายควบกับเงินเดือนเป็นรายเดือนเป็นระยะเวลา 6 เดือน (ระเบียบกระทรวงการคลังที่ กค 0530.4/ว 53 ลงวันที่ 14 พฤษภาคม 2544)

2.4 การกำหนดกรอบวงเงินการเลื่อนขึ้นเงินเดือนตามผลงานและผลสัมฤทธิ์

การเลื่อนขึ้นเงินเดือนในวันที่ 1 เมษายน ของทุกปี ให้มีโควตาการเลื่อนขึ้นเงินเดือนหนึ่งขั้นสำหรับผู้มีผลงานและผลสัมฤทธิ์ดีเด่น ได้ไม่เกินร้อยละ 15 ของจำนวนข้าราชการ ณ วันที่ 1 มีนาคม และการเลื่อนขึ้นเงินเดือนในวันที่ 1 ตุลาคม ของทุกปี ให้เลื่อนได้ในวงเงินไม่เกินร้อยละ 6 ของอัตราเงินเดือนข้าราชการ ณ วันที่ 1 กันยายน โดยให้นำวงเงินที่ได้ใช้เลื่อนเงินเดือนไปแล้วเมื่อวันที่ 1 เมษายน มาหักออกก่อน โดยคิดคำนวณจากจำนวนข้าราชการที่มีสิทธิได้รับการพิจารณาเลื่อนขึ้นเงินเดือนประจำปีในแต่ละกลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่มข้าราชการ ระดับ 1-8 ให้คำนวณวงเงิน 6% จากฐานอัตราเงินเดือนรวมของข้าราชการ ระดับ 1-8 ในกรมนั้น ๆ ณ วันที่ 1 กันยายน เป็นเกณฑ์แล้วให้ อ.ก.พ.กรมเป็นผู้พิจารณาจัดสรรโควตาการเลื่อนขึ้นเงินเดือนในวงเงินดังกล่าว โดยจำนวนผู้ได้เลื่อนขึ้นเงินเดือนประจำปีสองขั้นต้องไม่เกิน 15% ของจำนวนข้าราชการ ในกลุ่มระดับ 1-8 ส่วนการเลื่อนขึ้นเงินเดือนประจำปีหนึ่งขั้นครึ่งหนึ่งขั้น และครึ่งขั้น ให้ อ.ก.พ.กรมพิจารณาจัดสรรโควตาหรือสัดส่วนได้ตามสภาพความเป็นจริงของส่วนราชการนั้น ๆ (หนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีด่วนที่สุด ที่ นร 0203/ว 102 ลงวันที่ 30 มิถุนายน 2538) ซึ่งจะเห็นได้ว่าการคิดวงเงิน 6% ของกลุ่มข้าราชการระดับ 1-8 ให้คิดของแต่ละกรมเป็นเกณฑ์และผู้มีอำนาจ ในการจัดสรรโควตาจำนวนข้าราชการที่จะได้เลื่อนขึ้นเงินเดือนก็คือ อ.ก.พ.กรม

2. กลุ่มข้าราชการ ระดับ 9-11 ให้นำอัตราเงินเดือน ณ วันที่ 1 กันยายน ของข้าราชการในกลุ่มดังกล่าวในกระทรวงนั้นมารวมกัน เพื่อคำนวณวงเงิน 6% แล้วให้ อ.ก.พ.กระทรวงเป็นผู้พิจารณาจัดสรร โควตาการเลื่อนขึ้นเงินเดือนในวงเงินดังกล่าวโดยจำนวนผู้ได้เลื่อนขึ้นเงินเดือนสองขั้นต้องไม่เกิน 15% ของจำนวนข้าราชการในกลุ่มระดับ 9-11 ในกระทรวงนั้น

ส่วนการเลื่อนขั้น เงินเดือนหนึ่งขั้นครึ่ง หนึ่งขั้น และครึ่งขั้น ให้ อ.ก.พ.กระทรวงพิจารณาโควตา หรือสัดส่วนได้ตามความเหมาะสม (หนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ค่วนที่สุด ที่ นร 0203/ว 102 ลงวันที่ 30 มิถุนายน 2538) ซึ่งจะเห็นได้ว่าการคิด วงเงิน 6% ของกลุ่มข้าราชการ ระดับ 9-11 ให้คิดรวมทั้งกระทรวงเป็นเกณฑ์ และผู้มีอำนาจในการจัดสรรโควตาจำนวนข้าราชการที่จะได้เลื่อนขั้นเงินเดือน ก็คือ อ.ก.พ.กระทรวง

3. ในการจัดสรรโควตา จำนวนข้าราชการที่จะได้เลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีสองขั้นนั้น หากคำนวณแล้ว มีเศษถึงครึ่งให้ปัดขึ้นเป็นจำนวนเต็ม ถ้าไม่ถึงครึ่งให้ปัดทิ้ง และหากส่วนราชการใดมีกรณีพิเศษทิ้งแล้วจะไม่ได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนสองขั้นเลย แม้แต่คนเดียว ก็ให้เลื่อนได้ 1 คน แต่ทั้งนี้จะต้องอยู่ภายในวงเงิน 6% ของงบประมาณที่จ่ายเป็นเงินเดือน (หนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ค่วนที่สุด ที่ นร 0215/ว 7 ลงวันที่ 15 มกราคม 2539) กรณีนี้เป็นการให้ความเป็นธรรมแก่ส่วนราชการเพื่อจะได้ใช้จำนวนข้าราชการที่ได้รับจัดสรรโควตาได้อย่างเต็มที่แล้วนำมาตอบแทนแก่ข้าราชการที่มีผลงานดีเด่นมีความรู้ความสามารถเป็นที่ยอมรับแก่ข้าราชการโดยทั่วไปได้มากขึ้น อีกด้วย

2.4 การเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีสองขั้นเป็นกรณีพิเศษ ให้แก่ข้าราชการที่ยืมตัวไปช่วยราชการ

โดยปกติข้าราชการพลเรือนสังกัดส่วนราชการใด ก็จะปฏิบัติหน้าที่ราชการในส่วนราชการที่สังกัดนั้น แต่ในบางกรณีอาจมีการยืมตัวไปปฏิบัติราชการต่างกระทรวง ทบวง กรมได้ เช่น กอ.รมน.กรป.กลาง และศอ.บต. นอกจากนั้นยังมีการยืมไปปฏิบัติราชการในส่วนราชการอื่น ๆ อีก ตลอดจนการขอยืมตัวข้าราชการ ไปปฏิบัติราชการของข้าราชการการเมืองด้วย และไม่ว่าจะเป็นการยืมตัวมาช่วยราชการเต็มเวลาหรือไม่ก็ตาม เมื่อถึงเวลาเสนอขอให้คณะรัฐมนตรีพิจารณาอนุมัติเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีสองขั้นเป็นกรณีพิเศษนอกเหนือโควตาของหน่วยงานในแต่ละปี บางกรณีได้รับอนุมัติทุกราย บางกรณีได้รับอนุมัติเป็นสัดส่วน บางกรณีได้รับอนุมัติเฉพาะเจ้าหน้าที่ชั้นผู้น้อย ซึ่งไม่มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอนนอกจากนั้น ยังขึ้นอยู่กับนโยบายของรัฐบาลอีกด้วย คณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 7 มีนาคม 2538 จึงได้มีมติกำหนด หลักเกณฑ์เกี่ยวกับกรณีนี้ 3 ประการ คือ

(ก) ให้ส่วนราชการระงับการเสนอขอให้คณะรัฐมนตรีพิจารณาอนุมัติเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีพิเศษ (2 ขั้น) นอกเหนือโควตาปกติ (ร้อยละ 15) ของหน่วยงานสำหรับปีงบประมาณ พ.ศ.2538 ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

(ข) ในปีงบประมาณต่อ ๆ ไป ให้ถือเป็นหลักว่า ในกรณีที่ส่วนราชการใดขอยืมตัวเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการอื่น ๆ มาปฏิบัติงาน ไม่ว่าในลักษณะเฉพาะของการทำงานจากหลายหน่วยงานเป็นกลุ่มผสมกัน หรือเป็นการยืมตัวมาปฏิบัติงานเฉพาะรายก็ตาม ส่วนราชการเจ้า ของงาน หรือโครงการนั้น ควรทำความเข้าใจกับส่วนราชการต้นสังกัดของเจ้าหน้าที่ผู้นั้น ในเรื่องของการเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีพิเศษ (2 ขั้น) ในโควตาปกติ (ร้อยละ 15) ให้เรียบร้อยก่อน

ซึ่งหมายความว่า การเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีพิเศษ (2 ขั้น) จะอยู่ในโควตาปกติของส่วนราชการใด ก็ให้ตกลงกันให้เรียบร้อยก่อนตั้งแต่ต้น

(ค) ในกรณีที่ส่วนราชการใดเสนอขออนุมัติเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีพิเศษ (2 ขั้น) นอกเหนือโควตาปกติให้แก่ผู้ใดหรือในกรณีใด ต้องสามารถชี้แจงต่อคณะรัฐมนตรีได้ว่า

- เหตุใดจึงไม่เลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีพิเศษ (2 ขั้น) ในโควตาปกติ (ร้อยละ 15) ของส่วนราชการผู้ขอหรือส่วนราชการต้นสังกัด

- การปฏิบัติงานดังกล่าวมีลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติเป็นพิเศษและมีผลงานดีเด่น อันควรได้รับการพิจารณาอย่างไร

- ต้องรายงานประวัติการเคยเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีพิเศษ (2 ขั้น) ของผู้นั้นย้อนหลังไป 3 ปี ด้วย (หนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ที่ นร 0201/ว 39 ลงวันที่ 8 มีนาคม 2538)

7. การให้เงินรางวัลประจำปี

กำหนดให้มีรางวัลการทำงานที่เกิดผลสัมฤทธิ์ โดยให้ข้าราชการพลเรือนได้รับเงินรางวัลประจำปีจ่ายครั้งเดียว ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2544 เป็นจำนวนเงินไม่เกิน 1 เท่าของเงินเดือน และให้ใช้ หลักการนี้กับข้าราชการทุกประเภทในสังกัดฝ่ายบริหาร ภายใต้งบเงินฯ ดังนี้

7.1 มีผลงานที่บ่งบอกความสำเร็จโดยมีการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานอย่างเป็นรูปธรรม ตามดัชนีวัดผลสัมฤทธิ์ของงานที่กำหนดไว้ และผู้ที่จะได้รับเงินรางวัลประจำปี ต้องเป็นผู้ได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนในรอบแรก (วันที่ 1 เมษายน) และรอบสอง (1 ตุลาคม) รวมกันไม่น้อยกว่า 1 ขั้น และอยู่ในหลักเกณฑ์ประการใดประการหนึ่ง หรือหลายประการ ดังต่อไปนี้

(1) ปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้ผลดี มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล อันก่อให้เกิดประโยชน์และผลดี

(2) ปฏิบัติงานโดยมีความคิดริเริ่มในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรือได้ปรับปรุงขั้นตอนการทำงานหรือสร้างสรรค์เพื่อทำให้งานราชการเกิดประโยชน์ยิ่งขึ้นกว่าเดิม

(3) ปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่มีสถานการณ์ตราบาตร้ายแรงอันตราย หรือมีการต่อสู้ที่เสี่ยงต่อความปลอดภัยของชีวิต

(4) ปฏิบัติงานที่มีภาระหน้าที่หนักเกินกว่าระดับตำแหน่งงานเกิดประโยชน์ต่อทางราชการและปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ของตนเป็นผลดีด้วย

(5) ปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่ด้วยความตราตรึงเหน็ดเหนื่อยยากลำบาก และงานนั้นได้ผลดีเป็นประโยชน์ต่อทางราชการและสังคม

(6) ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้กระทำการกิจการอย่างใดอย่างหนึ่งจนสำเร็จเป็นผลดีแก่ประเทศชาติ

7.2 โควตา ส่วนราชการจัดทำข้อตกลงผลงานตามเสนอ เพื่อขอรับโควตาโดยระบุเป้าหมายการทำงานของส่วนราชการที่จะมีการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน (Performance Agreement) ต่อคณะกรรมการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานราชการเพื่อพิจารณาจัดสรรตามข้อตกลงการทำงานและตรวจสอบเพื่อประเมินผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการนั้น ทั้งนี้ อัตราส่วนที่จะจัดสรรต้องไม่สูงกว่าวงเงินที่คณะรัฐมนตรีกำหนด

การกำกับตรวจสอบ เพื่อให้เป็นไปตามหลักการเพื่อความโปร่งใส เป็นธรรม สามารถอธิบายและตรวจสอบได้ให้มีคณะกรรมการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานราชการทำหน้าที่ให้คำแนะนำปรึกษาแก่ส่วนราชการในการจัดทำข้อเสนอการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผล จัดทำข้อตกลงผลงาน และประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน ตลอดจนให้ความเห็นชอบการจัดกรอบโควตาการให้เงินรางวัลประจำปี และให้คณะกรรมการตรวจสอบระดับกระทรวง ซึ่งเป็นกลไกที่มีแล้วอยู่ในปัจจุบัน ทำหน้าที่ตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานราชการ ตลอดจนการพิจารณาเลื่อนขึ้นเงินเดือนและการให้เงินรางวัลประจำปีของส่วนราชการ ต่าง ๆ และให้กระทรวงการคลังจัดทำข้อเสนอเพื่อให้มีคณะกรรมการตรวจสอบระดับกรมตามที่เห็นสมควร

7.3 ให้นำมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 17 มิถุนายน 2540 เรื่อง ระบบเปิดในการพิจารณาเลื่อนขึ้นเงินเดือนข้าราชการมาใช้โดยอนุโลม โดยให้ใช้กับการเลื่อนขึ้นเงินเดือน ทั้งในวันที่ 1 เมษายน และ 1 ตุลาคม ตลอดจนการให้เงินรางวัลประจำปี

7.4 ให้ถือเป็นหน้าที่ของหัวหน้าส่วนราชการที่ต้องพิจารณาเลื่อนขึ้นเงินเดือนและให้เงินรางวัลประจำปีแก่ข้าราชการตามหลักคุณธรรม บนพื้นฐานของประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ความประหยัด และความคุ้มค่า (Value for Money) ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ.กำหนด หากหัวหน้าส่วนราชการมิได้ดำเนินการตามหลักการดังกล่าว ให้มีการดำเนินการเพื่อตัดเงินเดือนและแก้ไขให้ถูกต้องต่อไป

8. หลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาเลื่อนขึ้นเงินเดือนข้าราชการของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และมติ อ.ก.ม. มหาวิทยาลัย ดังนี้

8.1 การกำหนดเกณฑ์วันลาและการมาทำงานสาย

ครั้งที่ 1 (วันที่ 1 เมษายน 2544) ตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม 2543 – 31 มีนาคม 2544 ต้องลาป่วย ลากิจ ไม่เกิน 13 ครั้ง หรือมาสายไม่เกิน 13 ครั้ง และมีจำนวน และมีจำนวนวันลาไม่เกิน 23 วัน

ครั้งที่ 2 (วันที่ 1 ตุลาคม 2544) ตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2544 – 30 กันยายน 2544 ต้องลาป่วย ลากิจ ไม่เกิน 9 ครั้ง หรือมาสายไม่เกิน 9 ครั้ง และมีจำนวนวันลาไม่เกิน 23 วัน

8.2 กรณีบรรจุใหม่ บรรจุกลับ หรือได้รับอนุญาตให้ไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน ในประเทศ หรือต่างประเทศ

ครั้งที่ 1 (วันที่ 1 เมษายน 2544) ตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม 2543 – 31 มีนาคม 2544 ต้องมีเวลาปฏิบัติราชการไม่น้อยกว่า 6 เดือน

ครั้งที่ 2 (วันที่ 1 ตุลาคม 2544) ตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2544 – 30 กันยายน 2544 ต้องมีเวลาปฏิบัติราชการไม่น้อยกว่า 4 เดือน

ทั้งนี้การเลื่อนขั้นเงินเดือน วันที่ 1 เมษายน 2544 ให้ใช้กฎ ก.พ.ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือน ข้อ 20 “การเลื่อนขั้นเงินเดือนในวันที่ 1 เมษายน 2544 ให้นำผลการปฏิบัติงานและข้อมูลเกี่ยวกับการลา พดติกรรมการมาทำงาน การรักษาวิทย การปฏิบัติตนเหมาะสมกับการเป็นข้าราชการ และข้อควรพิจารณาอื่น ตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม 2543 ถึงวันที่ 31 มีนาคม 2544 ที่ข้าราชการผู้นั้นมีอยู่ก่อนกฎ ก.พ.นี้ใช้บังคับ และผู้บังคับบัญชาได้พิจารณาไว้แล้วตามกฎ ก.พ.ฉบับที่ 10 (พ.ศ.2538) ออกตามความในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2535 มาประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนตามกฎ ก.พ.นี้ได้ ทั้งนี้ สำหรับผู้ที่ได้รับบรรจุเข้ารับราชการใหม่ บรรจุกลับ หรือผู้ที่ได้รับอนุญาตให้ไปศึกษาในประเทศ หรือไปศึกษา ฝึกอบรม หรือ ดูงาน ณ ต่างประเทศ ต้องได้ปฏิบัติหน้าที่ราชการมาแล้ว นับถึงวันที่ 31 มีนาคม 2544 เป็นเวลาไม่น้อยกว่าสี่เดือน”

สำหรับการเลื่อนขั้นเงินเดือนครั้งที่สอง (เลื่อนตั้งแต่ 1 ตุลาคม 2544) และการเลื่อนขั้นเงินเดือนของปีต่อไป ให้หลักเกณฑ์ตามกฎ ก.พ.ฯ ข้อ 7(6) ในครั้งปีที่แล้วมาถ้าเป็นผู้ได้รับอนุญาตให้ไปศึกษาในประเทศหรือไปศึกษาฝึกอบรมหรือดูงาน ณ ต่างประเทศ ต้องได้ปฏิบัติหน้าที่ราชการในครั้งปีที่แล้วมาเป็นเวลาไม่น้อยกว่าสี่เดือน (บันทึกข้อความที่ มอ 024/3550 ลงวันที่ 6 มิถุนายน 2544) ต่อมา อ.ก.ม.มหาวิทยาลัยในคราวประชุมครั้งที่ 2/2546 เมื่อวันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2546 ได้มอบอำนาจให้อธิการบดีเป็นผู้พิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือนให้ข้าราชการที่มีเวลาปฏิบัติหน้าที่ราชการในครั้งปีที่แล้วมาน้อยกว่า 4 เดือน แต่ไม่น้อยกว่า 3 เดือน เป็นการเฉพาะราย แล้วแจ้งให้ อ.ก.ม.มหาวิทยาลัยทราบ สำหรับข้าราชการที่มีเวลาปฏิบัติหน้าที่ราชการในครั้งปีที่แล้วมาน้อยกว่า 3 เดือน ไม่พิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือน

8.3 การกำหนดดวงเงินและโควตาเลื่อนขั้นเงินเดือน

การเลื่อนขั้นเงินเดือนและการจ่ายค่าตอบแทนพิเศษสำหรับผู้ที่มิเงินเดือนเต็มขั้นสูงของตำแหน่ง มหาวิทยาลัยได้กำหนดหลักเกณฑ์ให้ทุกคณะ/หน่วยงานพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ ในวันที่ 1 เมษายน และวันที่ 1 ตุลาคม ให้แก่ข้าราชการระดับ 1 – 8 ให้เลื่อนขั้นได้ 1 ขั้น และร้อยละ 4 สำหรับผู้ที่มีผลงานและผลสัมฤทธิ์ดีเด่น โควตาไม่เกินร้อยละ 14.50 ของจำนวนข้าราชการที่มีตัวอยู่ ณ วันที่ 1 มีนาคม และให้เลื่อนขั้นเงินเดือนภายในวงเงินร้อยละ 5.80 สำหรับข้าราชการระดับ 9 – 11 ให้เลื่อนขั้นได้ 1 ขั้น และร้อยละ 4 สำหรับผู้ที่มีผลงานและ

ผลสัมฤทธิ์ดีเด่น โควตาไม่เกินร้อยละ 14 ของจำนวนข้าราชการที่มีตัวอยู่ ณ วันที่ 1 มีนาคม และให้เลื่อนขั้นเงินเดือนภายในวงเงินร้อยละ 5.80 แต่ทั้งนี้ข้าราชการทั้งสองกลุ่มในภาพรวมทั้งมหาวิทยาลัยจะเลื่อนขั้นเงินเดือนได้ไม่เกินร้อยละ 15 และวงเงินไม่เกินร้อยละ 6 ของทั้งปี (บันทึกข้อความที่ มอ 023/ว 445 ลงวันที่ 21 สิงหาคม 2545 และที่ มอ 023/ว 206 ลงวันที่ 25 มีนาคม 2546) อนึ่ง ในการเลื่อนขั้นเงินเดือนของกลุ่มข้าราชการระดับ 9 – 11 เดิมการพิจารณาเลื่อนขั้นให้คิดเป็นโควตาของมหาวิทยาลัย โดยแบ่งแยกเป็นคณะ/หน่วยงานและให้คณะเสนอ มาตามความเหมาะสม (บันทึกข้อความที่ มอ 024/ว 199 ลงวันที่ 9 พฤษภาคม 2544 และที่ มอ 024/ว 402 ลงวันที่ 14 สิงหาคม 2544) แต่เนื่องจากมหาวิทยาลัยจะต้องพิจารณาเลื่อนขั้นให้กับผู้บริหารมหาวิทยาลัยและผู้ที่มาทำงานให้กับส่วนกลาง รวมถึงหน่วยงานที่มีคนน้อยและมีโควตาไม่ถึงหนึ่งคน ซึ่งต้องเป็นหน้าที่ของอธิการบดีในการที่จะต้องพิจารณาให้กับบุคคลเหล่านั้น จึงจำเป็นจะต้องมีโควตาและวงเงินไว้ส่วนกลางจำนวนหนึ่ง

8.4 การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน

สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญ ให้ทุกกระทรวง ทบวง กรม ถือปฏิบัติตามหนังสือ ก.พ.ที่ นร 0708.1/ว 5 ลงวันที่ 2 สิงหาคม 2544 และเพื่อให้การประเมินการปฏิบัติงานบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์สอดคล้องกับการประเมินการปฏิบัติงานตามองค์ประกอบที่ ก.พ. กำหนด อ.ก.ม. มหาวิทยาลัยในคราวประชุมครั้งที่ 12/2544 เมื่อวันที่ 13 ธันวาคม 2544 เห็นชอบในหลักการ โดยให้นำองค์ประกอบการประเมินที่มหาวิทยาลัยใช้อยู่มาประยุกต์ใช้กับหลักเกณฑ์ และวิธีการที่ ก.พ.กำหนดเกี่ยวกับผลงานและคุณลักษณะในการปฏิบัติงาน และมีมติให้แต่ละคณะ/หน่วยงานนำไปปรับใช้ในการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการเพิ่มเติมได้ตามความเหมาะสม (บันทึกข้อความที่ มอ 023/0029 ลงวันที่ 7 มกราคม 2545)

8.5 การใช้ระบบเปิดในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการ

มติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 17 มิถุนายน 2540 เห็นชอบให้ใช้หลักเกณฑ์และวิธีการปฏิบัติระบบเปิดในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการและลูกจ้างเพื่อให้เกิดความเป็นธรรม โปร่งใส สามารถอธิบายและตรวจสอบได้ อ.ก.ม.มหาวิทยาลัยในคราวประชุมครั้งที่ (พิเศษ) 6/2540 เมื่อวันที่ 30 เมษายน 2540 และครั้งที่ 12/2540 เมื่อวันที่ 2 ตุลาคม 2540 กำหนดให้คณะ/หน่วยงาน ดำเนินการประกาศรายชื่อผู้ที่มีผลการประเมินแต่ละครั้งซึ่งอยู่ในระดับดี และดีเด่นทุกครั้งที่มีการประเมินฯ และปิดประกาศคำสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนให้ข้าราชการทุกคนทราบ ประกอบกับทบวงมหาวิทยาลัยมีหนังสือเวียนมาเพื่อให้มหาวิทยาลัย/สถาบันดำเนินการในเรื่องดังกล่าวอย่างเคร่งครัด โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประกาศรายชื่อผู้ซึ่งอยู่ในข่ายที่จะได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนหนึ่งขั้นครึ่ง และสองขั้น ในที่เปิดเผยให้ทราบโดยทั่วกัน โดยต้องประกาศให้ทราบทุกครั้งที่มีการประเมินซึ่งกำหนดไว้อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง (หนังสือทบวงมหาวิทยาลัย ที่ ทม 0202.6(9)/ ว 6 ลงวันที่ 21 มิถุนายน 2543)

สรุป จาก กฎ ก.พ. ที่กล่าวมาแล้วข้างต้นรวมทั้ง มติ อ.ก.ม.มหาวิทยาลัยได้กำหนดและถือปฏิบัติมา โดยมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและแก้ไขเกี่ยวหลักเกณฑ์และวิธีการเลื่อนขั้นเงินเดือนมาอย่างต่อเนื่อง นับแต่ กฎ ก.พ. ฉบับที่ 13 กฎ ก.พ. ฉบับที่ 10 และ กฎ ก.พ. ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือน พ.ศ. 2544 จึงนำมาเปรียบเทียบให้เห็นความแตกต่าง ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2.1 เปรียบเทียบข้อแตกต่างระหว่างกฎ ก.พ. ฉบับที่ 13 (พ.ศ.2519) กับ กฎ ก.พ. ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2538)

ข้อแตกต่าง	กฎ ก.พ.ฉบับที่ 13 (พ.ศ.2519)	กฎ ก.พ.ฉบับที่ 10 (พ.ศ.2538)
1. ขั้นเงินเดือนที่จะเลื่อนได้	1.1) เลื่อนได้ไม่เกินขั้นสูงของเงินเดือนสำหรับตำแหน่ง 1.2) ได้รับเงินเดือนเท่าหรือสูงกว่าขั้นสูงของเงินเดือนสำหรับตำแหน่งแล้วจะเลื่อนขั้นเงินเดือนมิได้ (ข้อ 3)	1.1) เลื่อนไม่ได้เกินขั้นสูงของอันดับเงินเดือนสำหรับตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้ง 1.2) ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับต่ำกว่าเดิมโดยได้รับเงินเดือนในอันดับและขั้นที่ได้รับอยู่เดิมให้เลื่อนได้ไม่เกินขั้นสูงของอันดับเงินเดือนเดิม (ข้อ 4)
2. การเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี จำนวนครั้งขั้น และหนึ่งขั้นครั้ง	ไม่ได้กำหนดหลักเกณฑ์	กำหนดให้มีหลักเกณฑ์การเลื่อนขั้นเงินเดือน จำนวนครั้งขั้น และหนึ่งขั้นครั้ง
3. ประเภทของคดีอาญาที่ต้องงดหรือรองการเลื่อนขั้นเงินเดือนไว้ก่อน	ต้องงดหรือรองการเลื่อนขั้นเงินเดือนไว้ก่อนทุกคดีโดยไม่มีการจำกัดประเภทของคดีอาญา	จำกัดประเภทของคดีอาญาที่ต้องงดหรือรองการเลื่อนขั้นเงินเดือนไว้ก่อน เฉพาะความผิดเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ราชการและความผิดที่ทำให้เสื่อมเสียเกียรติศักดิ์ของตำแหน่งหน้าที่ราชการเท่านั้น
4. วันเลื่อนขั้นเงินเดือนปีถัดไปของผู้ถูกงดเลื่อนขั้นเงินเดือนเพราะถูกลงโทษทางวินัยหรือถูกศาลพิพากษาให้ลงโทษในกรณีนั้นมาแล้ว	4.1) กรณีถูกลงโทษทางวินัยให้เลื่อนได้เมื่อพ้นโทษตัดเงินเดือนหรือลดขั้นเงินเดือนมาแล้วไม่น้อยกว่า 6 เดือน (ข้อ 7(2) วรรคสอง) 4.2) กรณีถูกลงโทษทางอาญาไม่ได้กำหนดไว้	ให้เลื่อนได้ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม ของปีที่จะได้เลื่อนเป็นต้นไป
5. การกำหนดจำนวนครั้งของการลาและการมาทำงานสาย	ไม่ได้กำหนดไว้อย่างชัดเจนกำหนดแต่เพียงว่า ต้องไม่ลาบ่อยครั้งหรือมาทำงานสายเกินกว่าที่ทางราชการกำหนดเนื่อง ๆ (ข้อ 7 (5))	กำหนดให้อธิบดีกำหนดจำนวนครั้งของการลาและการมาทำงานสายไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจน (ข้อ 6 (7))
6. การนับวันลากิจส่วนตัวและวันลาป่วย	นับวันลาต่อเนื่องโดยนับรวมวันหยุดราชการที่อยู่ระหว่างวันลาประเภทเดียวกันด้วย	นับเฉพาะวันทำการ (ข้อ 6 (8) วรรคสอง)

ตารางที่ 2.1 เปรียบเทียบข้อแตกต่างระหว่างกฎ ก.พ. ฉบับที่ 13 (พ.ศ.2519) กับ กฎ ก.พ. ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2538) (ต่อ)

ข้อแตกต่าง	กฎ ก.พ.ฉบับที่ 13 (พ.ศ.2519)	กฎ ก.พ.ฉบับที่ 10 (พ.ศ.2538)
7. วันลาที่ได้รับยกเว้น ไม่ต้องนับรวมเป็นวันลาไม่เกิน 45 วัน	มี 4 กรณี ดังนี้ 1) ลาอุปสมบทหรือลาไปประกอบพิธีฮัจย์ 2) ลาคลอบบุตร 3) ลาป่วยจำเป็น 4) ลาป่วยเพราะประสบอันตรายขณะปฏิบัติหน้าที่ราชการ (ข้อ 7 (4)(ก) (ข) (ค) และ (ง))	กำหนดเพิ่มเติมอีก 3 กรณี ดังนี้ 1) ลาพักผ่อน 2) ลาเข้ารับการตรวจเลือกหรือเข้ารับการเตรียมพล 3) ลาไปปฏิบัติงานในองค์การระหว่างประเทศ (ข้อ 6(8) (จ) (ฉ) และ (ช))
8. การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน	มิได้มีการกำหนดไว้ในกฎ ก.พ.อย่างชัดเจน	กำหนดไว้ในกฎ ก.พ.ให้นำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานมาประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนด้วย(ข้อ 9)
9. การนำผลการปฏิบัติงานในองค์การระหว่างประเทศมาประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน	มิได้กำหนดไว้	กำหนดเพิ่มเติมให้นำผลงานในระหว่างลาไปปฏิบัติงานในองค์การระหว่างประเทศมาประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนได้ (ข้อ 10 วรรคสอง) โดยให้เลื่อนปีละ 1 ขั้น เมื่อกลับมาปฏิบัติราชการ (ข้อ 12)
10. การเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีเกิน 2 ขั้น	เดิมสามารถดำเนินการได้ตามข้อ 6 แต่ต่อมา ค.ร.ม. ได้มีมติห้ามเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีเกิน 2 ขั้น	กำหนดให้เลื่อนได้เพียง 2 ขั้น ให้เป็นไปตามมติ ค.ร.ม.
11. การเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีที่ถูกกรรมการเลื่อนไว้เพราะถูกตั้งกรรมการสอบสวนทางวินัยหรือถูกฟ้องคดีอาญา	11.1) ให้พิจารณาสั่งงดหรือเลื่อนขั้นเงินเดือนที่รอไว้เมื่อการสอบสวนพิจารณาเสร็จหรือคดีอาญาดำเนินถึงที่สุด 11.2) การออกคำสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนที่รอไว้จะต้องออกคำสั่งให้เสร็จในปีงบประมาณที่สอบสวนพิจารณาเสร็จหรือคดีอาญาดำเนินถึงที่สุด	11.1) ให้พิจารณาสั่งงดหรือเลื่อนเงินเดือนที่รอไว้เมื่อผู้มีอำนาจสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนได้รับรายงานการสอบสวนและมีคำสั่งลงโทษหรือสั่งว่าไม่มีความผิดหรือเมื่อศาลมีคำพิพากษา 11.2) การออกคำสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนที่รอไว้ไม่จำเป็นต้องออกคำสั่งให้เสร็จในปีงบประมาณที่สอบสวนเสร็จหรือปีที่ศาลพิพากษา
	11.3) ถ้าถูกลงโทษหนักกว่าภาคทัณฑ์หรือศาลพิพากษาให้ลงโทษหรือมีมลทินหรือมีวามองให้งดเลื่อนขั้นเงินเดือนที่รอไว้ทุกปี (ข้อ 9)	11.3) ถ้าถูกลงโทษตัดเงินเดือนหรือลดขั้นเงินเดือนหรือถูกศาลพิพากษาให้ลงโทษเบากว่าจำคุกให้งดเลื่อนขั้นเงินเดือนที่รอไว้เฉพาะปีที่ถูกลงโทษทางวินัยหรือถูกศาลพิพากษาให้ลงโทษเพียงปีเดียว ส่วนปีอื่น ๆ ให้ส่งเลื่อนขั้นเงินเดือนย้อนหลังไปในแต่ละปีที่รอการเลื่อนไว้ได้ (ข้อ 13 และข้อ 14)

ตารางที่ 2.1 เปรียบเทียบข้อแตกต่างระหว่างกฎ ก.พ. ฉบับที่ 13 (พ.ศ.2519) กับ กฎ ก.พ. ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2538) (ต่อ)

<p>12. การเลื่อนขั้นเงินเดือนให้แก่ผู้ที่ยังมีฐานะเป็นข้าราชการ อยู่ในวันที่ 1 ตุลาคม แต่ต่อมาได้ออกจากราชการ ไปก่อนมีคำสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือน</p>	<p>กำหนดให้ส่วนราชการเลื่อนขั้นเงินเดือนย้อนหลัง ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม ได้เอง เพียง 3 กรณี คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) กรณีออกจากราชการเพราะตาย 2) กรณีออกจากราชการเพราะไปรับราชการทหาร 3) กรณีออกจากราชการเพราะเจ็บป่วยโดยแพทย์รับรองว่าไม่สามารถรับราชการต่อไปได้อีกเลย (ข้อ 10) 	<p>กำหนดให้ส่วนราชการเลื่อนขั้นเงินเดือนย้อนหลังไปได้ทุกกรณี (ข้อ 17)</p>
<p>13. การพิจารณาอนุมัติให้เลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษเฉพาะราย</p>	<p>ก.พ.เป็นผู้พิจารณาอนุมัติทุกกรณี(ข้อ 12)</p>	<p>อ.ก.พ.กระทรวงเป็นผู้พิจารณาอนุมัติให้เลื่อนขั้นเงินเดือน จำนวนครั้งขั้น และหนึ่งขั้นเป็นกรณีพิเศษได้เฉพาะกรณีที่ขาดคุณสมบัติ เกี่ยวกับระยะเวลา ปฏิบัติราชการ การลา หรือการมาทำงานสาย ส่วนกรณีอื่น ๆ ยังคงเป็นอำนาจ ก.พ. เช่นเดิม (ข้อ 18)</p>

ตารางที่ 2.2 เปรียบเทียบข้อแตกต่างระหว่างกฎ ก.พ. ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2538) กับกฎ ก.พ. ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือน พ.ศ. 2544

ข้อแตกต่าง	กฎ ก.พ.ฉบับที่ 10 (พ.ศ.2538)	กฎ ก.พ.ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือน พ.ศ.2544
<p>1. ขั้นเงินเดือนที่จะเลื่อนได้</p>	<p>1.1) เลื่อนได้ไม่เกินขั้นสูงของอันดับเงินเดือนสำหรับตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้ง</p> <p>1.2) ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับต่ำกว่าเดิมโดยได้รับเงินเดือนในอันดับและขั้นที่ได้รับอยู่เดิม ให้เลื่อนได้ไม่เกินขั้นสูงของอันดับเงินเดือนเดิม (ข้อ 4)</p>	<p>1.1) ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับต่ำกว่าเดิมโดยได้รับเงินเดือนในอันดับและขั้นที่ได้รับอยู่เดิม ให้เลื่อนได้ไม่เกินขั้นสูงของอันดับเงินเดือนเดิม</p> <p>1.2) เลื่อนได้ไม่เกินขั้นสูงของอันดับเงินเดือนสำหรับตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้ง</p>
<p>2. การเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี</p>	<p>กำหนดให้มีการเลื่อนขั้นเงินเดือนในวันที่ 1 ตุลาคมของทุกปี</p>	<p>กำหนดให้มีการเลื่อนขั้นเงินเดือน ปีละ 2 ครั้ง</p> <ul style="list-style-type: none"> - ครั้งที่หนึ่ง ครั้งปีแรก 1 เมษายน ของปีที่ได้เลื่อน - ครั้งที่สอง ครั้งปีหลัง 1 ตุลาคม ของปีถัดไป

ตารางที่ 2.2 เปรียบเทียบข้อแตกต่างระหว่างกฎ ก.พ. ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2538) กับกฎ ก.พ. ว่าด้วยการเลื่อนชั้นเงินเดือน พ.ศ. 2544 (ต่อ)

ข้อแตกต่าง	กฎ ก.พ.ฉบับที่ 10 (พ.ศ.2538)	กฎ ก.พ.ว่าด้วยการเลื่อนชั้นเงินเดือน พ.ศ.2544
3. การปฏิบัติรอบปีที่แล้วมา	รอบปีที่แล้วมา คือ 1 กรกฎาคม ของปีหนึ่ง ถึงวันที่ 30 มิถุนายน ของปีถัดไป	ครึ่งปีแรก คือ 1 ตุลาคม ถึงวันที่ 31 มีนาคม ครึ่งปีหลัง คือ 1 เมษายน ถึงวันที่ 30 กันยายน
4. วันเลื่อนชั้นเงินเดือนปีถัดไปของผู้ถูกดเลื่อนชั้นเงินเดือนเพราะถูกลงโทษทางวินัยหรือถูกศาลพิพากษาให้ลงโทษในกรณีนั้นมาแล้ว	ให้เลื่อนได้ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม ของปีที่จะได้เลื่อนเป็นต้นไป	ให้เลื่อนได้ในแต่ละครั้ง คือ วันที่ 1 เมษายน ของปีที่ได้เลื่อน หรือวันที่ 1 ตุลาคม ของปีถัดไป
5. เกณฑ์การเลื่อนชั้นเงินเดือนตามกฎ ก.พ.	ข้อ 6 เลื่อนชั้นเงินเดือน 1 ชั้น (3) ในรอบปีที่แล้วมาไม่ถูกสั่งพักราชการเกินกว่า 4 เดือน (5) ในรอบปีที่แล้วมาบรรจุเข้ารับราชการไม่น้อยกว่า 8 เดือน (6) ในรอบปีที่แล้วมาลาศึกษา/ พักอบรมดูงาน ณ ต่างประเทศ ต้องมีเวลาปฏิบัติราชการ ไม่น้อยกว่า 8 เดือน (8) ในรอบปีที่แล้วมาต้องมีเวลาปฏิบัติราชการ 12 เดือน โดยมีวันลาไม่เกิน 45 วันทำการ (ก) ลาป่วยรักษาตัวเป็นเวลาไม่เกิน 120 วัน	ข้อ 7 เลื่อนชั้นเงินเดือนปกติ 0.5 ชั้น (3) ในครึ่งปีที่แล้วมาต้องไม่ถูกสั่งพักราชการเกินกว่า 2 เดือน (5) ในครึ่งปีที่แล้วมาบรรจุเข้ารับราชการไม่น้อยกว่า 4 เดือน (6) ในครึ่งปีที่แล้วมา ลาศึกษา/ พักอบรมดูงาน ณ ต่างประเทศ ต้องมีเวลาปฏิบัติราชการ ไม่น้อยกว่า 4 เดือน (8) ในครึ่งปีที่แล้วมาต้องมีเวลาปฏิบัติราชการ 6 เดือน โดยมีวันลาไม่เกิน 23 วันทำการ (ก) ลาป่วยรักษาตัวเป็นเวลานาน ไม่เกิน 60 วัน
6. การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อประกอบการพิจารณาเลื่อนชั้นเงินเดือน	กำหนดไว้ในกฎก.พ.ให้นำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานมาประกอบการพิจารณาเลื่อนชั้นเงินเดือนด้วย (ข้อ 9)	ให้นำผลการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานมาประกอบการพิจารณาเลื่อนชั้น เงินเดือนในแต่ละครั้ง (ข้อ 9)
7. การนำผลการปฏิบัติงานในองค์การระหว่างประเทศมาประกอบการพิจารณาเลื่อนชั้นเงินเดือน	กำหนดเพิ่มเติมให้นำผลงานในระหว่างลาไปปฏิบัติงานในองค์การระหว่างประเทศมาประกอบการพิจารณาเลื่อนชั้นเงินเดือนได้ (ข้อ 10 วรรคสอง) โดยให้เลื่อนปีละ 1 ชั้น เมื่อกลับมาปฏิบัติราชการ (ข้อ 12)	กำหนดเพิ่มเติมให้นำผลงานในระหว่างลาไปปฏิบัติงานในองค์การระหว่างประเทศมาประกอบการพิจารณาเลื่อนชั้นเงินเดือนได้ (ข้อ 10 วรรคสอง) โดยให้เลื่อนครั้งละ 0.5 ชั้น เมื่อกลับมาปฏิบัติราชการ
8. การเลื่อนชั้นเงินเดือนประจำปี 2 ชั้น	กำหนดให้เลื่อนได้เพียง 2 ชั้น ให้เป็นไปตามมติ ค.ร.ม.	กำหนดให้เลื่อนชั้นครั้งละ 1 ชั้น รวมทั้ง 2 ครั้ง ไม่เกิน 2 ชั้น

ตารางที่ 2.2 เปรียบเทียบข้อแตกต่างระหว่างกฎ ก.พ. ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2538) กับกฎ ก.พ. ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือน พ.ศ. 2544 (ต่อ)

ข้อแตกต่าง	กฎ ก.พ.ฉบับที่ 10 (พ.ศ.2538)	กฎ ก.พ.ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือน พ.ศ.2544
9. การเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีที่ถูกรอการเลื่อนไว้เพราะถูกตั้งกรรมการสอบสวนทางวินัยหรือถูกฟ้องคดีอาญา	ถ้าถูกลงโทษตัดเงินเดือนหรือลดขั้นเงินเดือนหรือถูกศาลพิพากษาให้ลงโทษเบา กว่าจำคุกให้คงเลื่อนขั้นเงินเดือนที่รอไว้ เฉพาะปีที่ถูกลงโทษทางวินัยหรือถูกศาลพิพากษา ให้ลงโทษเพียงปีเดียว ส่วนปีอื่น ๆ ให้ตั้งเลื่อนขั้นเงินเดือนย้อนหลังไปในปีที่รอการเลื่อนไว้ได้ (ข้อ 13 และข้อ 14)	ถ้าถูกลงโทษตัดเงินเดือนหรือลดขั้นเงินเดือนหรือถูกศาลพิพากษาให้ ลงโทษเบา กว่าจำคุกให้คงเลื่อนขั้น เงินเดือนที่รอไว้ เฉพาะครั้งที่ถูกลงโทษทางวินัยหรือถูกศาลพิพากษาให้ลงโทษเพียงครั้งเดียว ส่วนครั้งอื่น ๆ ให้ตั้งเลื่อนขั้นเงินเดือนย้อนหลังไปในแต่ละครั้งที่รอการเลื่อนไว้ได้ (ข้อ 13 และข้อ 14)
10. การเลื่อนขั้นเงินเดือนให้แก่ผู้ที่ยังมีฐานะเป็นข้าราชการอยู่ในวันที่ 1 ตุลาคม แต่ต่อมาได้ออกจากราชการ ไปก่อน มีคำสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือน	กำหนดให้ส่วนราชการตั้งเลื่อนขั้นเงินเดือนย้อนหลังไปได้ทุกกรณี (ข้อ 17)	กำหนดให้ส่วนราชการตั้งเลื่อนขั้นเงินเดือนย้อนหลังไปได้ทุกกรณี ในวันที่ 1 เมษายน หรือวันที่ 1 ตุลาคม (ข้อ 17)
11. การพิจารณาอนุมัติให้เลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษเฉพาะราช	อ.ก.พ.กระทรวงเป็นผู้พิจารณาอนุมัติให้เลื่อนขั้นเงินเดือน จำนวนครั้งชั้น และหนึ่งชั้นเป็นกรณีพิเศษ ได้เฉพาะกรณีที่ขาดคุณสมบัติ เกี่ยวกับระยะเวลาปฏิบัติราชการ การลาหรือการมาทำงานสาย ส่วนกรณีอื่น ๆ ยังคงเป็นอำนาจ ก.พ.เช่นเดิม (ข้อ 18)	อ.ก.พ.กระทรวงเป็นผู้พิจารณาอนุมัติให้เลื่อนขั้นเงินเดือน จำนวนครั้งชั้น เป็นกรณีพิเศษได้เฉพาะกรณีที่ขาดคุณสมบัติ เกี่ยวกับระยะเวลาปฏิบัติราชการ การลาหรือการมาทำงานสาย ส่วนกรณีอื่น ๆ ยังคงเป็นอำนาจ ก.พ.เช่นเดิม (ข้อ 18)

9. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อุพจน์ ทองพลู (2535 : บทคัดย่อ) ศึกษาและเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครู โรงเรียนประถมศึกษาที่มีต่อการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการครูของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์ พบว่า โดยภาพรวมการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาค่าเฉลี่ยน้อย ได้แก่ ด้านการรักษาวินัย ด้านความรับผิดชอบ ด้านคุณภาพของงาน ด้านปริมาณงาน ด้านความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานและด้านความอดุสาหะ และการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการครูของสำนักประถมศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครูโรงเรียนประถมศึกษา มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญของสถิติ โดยความคิดเห็นของครูโรงเรียนประศึกษามากกว่าความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน สำหรับการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการครูของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์ ตามความคิดเห็นของผู้ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และ ไม่มีปฏิสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างสถานภาพกับขนาดโรงเรียนต่อการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการครูของสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดบุรีรัมย์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านความอดุสาหะ มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าด้านอื่น ควรได้รับการปรับปรุงผู้บริหารโรงเรียนและครูโรงเรียนประศึกษามีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์แตกต่างกันควรได้รับการปรับปรุงเพื่อประสิทธิภาพของงาน

กลิ่นจมา กฤติยาโชติภรณ์ (2538 : บทคัดย่อ) ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและครูประถมศึกษาต่อการพิจารณาความดีความชอบประจำปีของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานการประถมศึกษากรุงเทพมหานคร พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูในการพิจารณาความดีความชอบอยู่ในระดับปานกลาง และตัวแปรข้อมูลส่วนตัวของผู้บริหารและครูที่ศึกษาประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษา สถานภาพสมรส ตำแหน่ง ระดับ อายุราชการ สถานภาพทางสังคม สถานภาพทางเศรษฐกิจ ไม่มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นของผู้บริหารและครูในการพิจารณาความดีความชอบที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ส่วนผลการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนในปีที่ผ่านมาในประเด็นความยุติธรรมในการพิจารณา มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นของผู้บริหารและครู ส่วนขนาดของโรงเรียนที่ผู้บริหารและครูปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่ไม่แตกต่างกัน ด้านความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นของผู้บริหารและครูในการพิจารณาความดีความชอบ และความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบ ไม่มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

เชิดชาย บันลือ (2537 : บทคัดย่อ) ศึกษาเกี่ยวกับการตัดสินใจเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษไม่เกินสองขั้น หรือการให้รางวัลแก่อาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และ

ศาสตราจารย์ หรือข้าราชการสาย ก สังกัดมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ซึ่งดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา และคณบดี จากการศึกษาพบว่า

1. วิธีการเสนอชื่อข้าราชการ สาย ก ผู้สมควรได้รับรางวัล ส่วนใหญ่ให้ส่วนราชการระดับภาควิชา เสนอชื่อข้าราชการ สาย ก เกินโควตาที่ภาควิชาจะได้รับ และส่วนราชการระดับคณะพิจารณาถ้อยแถลงรายชื่อดังกล่าว แล้วเสนอต่อมหาวิทยาลัย

2. หลักเกณฑ์ที่ใช้ประกอบการพิจารณาเสนอให้รางวัลส่วนใหญ่ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ตามที่กำหนดในกฎ ก.พ. ฉบับที่ 13 (พ.ศ.2519) ออกตามความในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2518 ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือน

3. ผู้มีอำนาจตัดสินใจเสนอชื่อข้าราชการสาย ก ผู้สมควรได้รับรางวัลส่วนใหญ่ คือผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา สำหรับผู้ถ้อยแถลงรายชื่อดังกล่าวแล้วเสนอต่อมหาวิทยาลัย คือ ผู้ดำรงตำแหน่งคณบดี

สำหรับผู้มีอำนาจตัดสินใจเสนอชื่อข้าราชการสาย ก ผู้ดำรงตำแหน่งบริหาร อันได้แก่หัวหน้าภาควิชา ผู้ช่วยคณบดี และรองคณบดี ให้ได้รับรางวัล ส่วนใหญ่ คือ ผู้ดำรงตำแหน่งคณบดี

4. วิธีการตัดสินใจเสนอให้รางวัลแก่ข้าราชการ สาย ก ส่วนใหญ่หัวหน้าภาควิชาใช้วิธีตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ได้บังคับบัญชา สำหรับการถ้อยแถลงรายชื่อดังกล่าวใหญ่คณบดีใช้วิธีประชุมปรึกษาและประเมินทางเลือกกับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชา แล้วทำการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน

สำหรับวิธีการตัดสินใจเสนอให้รางวัลแก่ข้าราชการ สาย ก ผู้ดำรงตำแหน่งบริหาร ส่วนใหญ่คณบดีใช้วิธีการตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่

5. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารในการให้รางวัลมาก คือ ปัจจัยด้านหน้าที่การงาน ส่วนปัจจัยด้านความสัมพันธ์ส่วนตัวและด้านกลุ่มพลังมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจให้รางวัลน้อยในขณะที่ข้าราชการ สาย ก ผู้ไม่ได้รับรางวัลมีความเห็นว่า ปัจจัยที่ทำให้ไม่ได้รับรางวัลมาก คือ ด้านความสัมพันธ์ส่วนตัว และด้านกลุ่มพลัง ส่วนปัจจัยด้านหน้าที่การงานแทบไม่ได้ทำให้ไม่ได้รับรางวัลเลย แสดงให้เห็นว่าในปัจจุบันปัจจัยด้านความสัมพันธ์ส่วนตัวและกลุ่มพลังยังมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจให้รางวัลอยู่บ้าง

6. สำหรับทัศนคติเกี่ยวกับการให้รางวัล ส่วนใหญ่มีความเห็นว่า กฎ ก.พ.ฉบับที่ 13 (พ.ศ.2519) ออกตามความในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2518 ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือนยังไม่เหมาะสม เนื่องจากกำหนดทางปฏิบัติไม่ละเอียด สมควรที่มหาวิทยาลัยจะได้ออกกฎเกณฑ์ภายในเพิ่มเติมและใช้กับข้าราชการสาย ก ทั้งมหาวิทยาลัย และในการให้รางวัลสมควรแยกข้าราชการ สาย ก ออกจากข้าราชการ สาย ข และสาย ค เนื่องจาก ลักษณะงานแตกต่างกัน โดยให้มีการแยกเป็นกลุ่มเป็นระดับตามเดิม นอกจากนี้ ควรให้ส่วนราชการระดับคณะดำเนินการ

กับเศษส่วนโศกของรางวัล และไม่ควรใช้ระบบหมุนเวียนในการให้รางวัล เพราะขัดกับวัตถุประสงค์ของการให้รางวัล และทำให้ข้าราชการไม่กระตือรือร้นในการทำงาน

สมเด็จพระมติ มาตยาบุญ (2540 : บทคัดย่อ) ศึกษากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้เป็น 2 ประการ คือ ประการแรกเพื่อให้ทราบผลการปฏิบัติงานรวมทั้งศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน สามารถนำไปใช้ในการเลื่อนเงินเดือนและการพัฒนาบุคคล ตลอดจนใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจด้านบริหารบุคคล และประการที่สองเพื่อใช้เป็นเครื่องมือให้ผู้บังคับบัญชาได้มีโอกาสพบปะปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน โดยกำหนดให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรงเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในสังกัดแล้วเสนอผลการประเมินไปยังผู้บังคับบัญชาที่เหนือขึ้นไปอีก 1 ระดับ สำหรับเทคนิควิธีการในการประเมินจะใช้วิธีผสมระหว่างวิธีประเมินตามมาตรฐานแบบถ่วงน้ำหนัก และวิธีประเมินแบบเขียนคำบรรยาย นอกจากนี้ องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยยังกำหนดให้ผู้ประเมินจะต้องแจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบทุกครั้งที่เสร็จสิ้นการประเมินผลและกำหนดให้นำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในเรื่องการพิจารณาความคิดความชอบและการพิจารณาหาวิธีพัฒนาศักยภาพของพนักงานในอนาคต

ผู้ประเมินส่วนใหญ่ขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ พิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้หลักเกณฑ์คุณภาพของผลงานและพฤติกรรมในการทำงาน แบบประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือหลักที่ผู้ประเมินส่วนใหญ่ใช้ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และผู้ประเมินส่วนใหญ่ได้แจ้งมาตรฐานการปฏิบัติงานให้พนักงานทราบด้วยวาจาและลายลักษณ์อักษร และยังได้จัดบันทึกผลการปฏิบัติงานของพนักงานเพื่อใช้ประกอบในการพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ประเมินส่วนใหญ่ได้แจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบทุกครั้งที่เสร็จสิ้นการประเมินผลโดยใช้รูปแบบของการร่วมแก้ไขปัญหาในลักษณะของการปรึกษาหารือร่วมกับผู้รับการประเมินในการปรับปรุงวิธีการทำงาน และผู้ประเมินส่วนใหญ่นำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาขึ้นเงินเดือน

สำหรับปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกิดจากระบบการประเมินผลนั้น ผู้ประเมินส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่าระบบการประเมินที่ใช้อยู่ในปัจจุบันไม่สามารถใช้ประโยชน์ได้จริงและงานในบางลักษณะประเมินผลได้ยาก ปัญหาที่เกิดจากผู้ประเมินจะเป็นปัญหาที่ผู้ประเมินส่วนใหญ่ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างง่าย ๆ โดยการให้คะแนนสูงเพื่อหลีกเลี่ยงข้อขัดแย้งกับผู้รับการประเมิน และปัญหาที่เกิดจากผู้รับการประเมินนั้น ผู้ประเมินส่วนใหญ่เห็นว่าผู้รับการประเมินมีความคาดหวังที่จะได้รับการเลื่อนขึ้นเงินเดือนมากเกินไป

สำนักงานสถิติแห่งชาติ, รายงานสำรวจภาวะการครองชีพของข้าราชการ พ.ศ.2538 ได้เสนอผลการสำรวจจากการสอบถามความคิดเห็นของข้าราชการ พบว่า ด้านความเหมาะสม ปรากฏ

ว่ามีข้าราชการไม่ถึงหนึ่งในสามที่เห็นว่าค่าตอบแทน สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ ที่ได้รับจากรัฐในปัจจุบัน เหมาะสมดีแล้ว มากที่สุด คือ เงินเดือน มีร้อยละ 32.6 ของข้าราชการทั้งหมด รองลงมา ได้แก่เงินประจำตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะหรือเชี่ยวชาญเฉพาะ มีร้อยละ 31.9 สำหรับสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลอื่น ๆ เช่น เงินค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ เงินประจำตำแหน่งประเภทบริหาร เงินค่ารักษาพยาบาล สวัสดิการศึกษานูตร และเงินค่าเช่าบ้าน มีข้าราชการรายงานว่า “เหมาะสมดีแล้ว” ไม่ถึงร้อยละ 30 โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเภทของค่าตอบแทนฯ ที่ข้าราชการรายงานว่า “เหมาะสมดีแล้ว” น้อยที่สุด คือ เงินค่าเช่าบ้าน มีร้อยละ 10.2 เท่านั้น

จรินทร์ แก้ววิจิตร (2536 : บทคัดย่อ) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานพัฒนาชุมชนของครูตามโครงการการศึกษาเพื่อพัฒนาหมู่บ้านในเขตชนบท สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช ผลการวิจัยพบว่า ครูมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับโครงการการศึกษาเพื่อพัฒนาหมู่บ้านในเขตชนบทในระดับปานกลาง ครูมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานพัฒนาชุมชนในระดับปานกลาง และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานพัฒนาชุมชนของครูตามโครงการการศึกษาเพื่อพัฒนาหมู่บ้านในเขตชนบท อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนการจัดกลุ่มใหม่ของปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบของปัจจัยประสิทธิภาพการปฏิบัติงานพัฒนาชุมชนของครูตามโครงการการศึกษาเพื่อพัฒนาหมู่บ้านในเขตชนบท มี 5 กลุ่มปัจจัย คือ

1) ปัจจัยด้านความพึงพอใจและความรู้ความเข้าใจ ประกอบด้วยตัวแปรย่อย ความพึงพอใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ความพึงพอใจเกี่ยวกับลักษณะและสภาพการทำงาน ความพึงพอใจเกี่ยวกับการยอมรับนับถือ ความพึงพอใจเกี่ยวกับนโยบายและการบริหาร ความพึงพอใจเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือนและเลื่อนตำแหน่ง ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการกิจกรรมตามวัตถุประสงค์และความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการ

2) ปัจจัยด้านสังคมและเศรษฐกิจ ประกอบด้วย ตัวแปรย่อย ที่พักอาศัย จำนวนชั่วโมงที่สอน รายได้เสริม การฝึกอบรม และระดับการศึกษา

3) ปัจจัยด้านสถานภาพและบุตร ประกอบด้วยตัวแปร ประสพการณ์การทำงาน อายุสถานภาพการสมรส และขนาดของครอบครัว

4) ปัจจัยด้านการศึกษา ประกอบด้วยตัวแปรย่อย สาขาวิชาที่จบ

5) ปัจจัยด้านกายภาพ ประกอบด้วย ตัวแปรย่อย เพศ ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรย่อยที่เกิดจากการจัดกลุ่มใหม่ของปัจจัยกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานพัฒนาชุมชนของครู ตามโครงการการศึกษาเพื่อพัฒนาหมู่บ้านในเขตชนบท คือ ตัวแปรย่อย ความพึงพอใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา ความพึงพอใจเกี่ยวกับลักษณะและสภาพการทำงาน ความพึงพอใจเกี่ยวกับการยอมรับนับถือความพึงพอใจเกี่ยวกับนโยบายและการบริหาร ความพึงพอใจเกี่ยวกับนโยบายและการบริหาร ความพึงพอใจเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน และเลื่อนตำแหน่ง ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมตามวัตถุประสงค์และความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการ การฝึกอบรม ระดับการศึกษา ประสพการณ์การทำงานสถานภาพการสมรส ขนาด

ของครอบครัว สาขาวิชาที่จบและเพศ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน พัฒนาชุมชนของครูตาม โครงการการศึกษาเพื่อพัฒนาหมู่บ้านในเขตชนบท

ชลิตา ศรีมณี และคณะ (2522 : 319 – 321) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพิจารณาความดีความชอบของข้าราชการพลเรือนไทย ผลของการวิจัยสรุปว่าการพิจารณาความดีความชอบของหน่วยราชการไทย ส่วนใหญ่มิได้มีวิธีการปฏิบัติที่แน่นอน คือ มีการใช้วิธีปฏิบัติต่าง ๆ กัน เช่น มีทั้งที่ให้วิธีการที่ไม่เปิดเผย มากกว่าวิธีการเปิดเผย ใช้วิธีที่ไม่มีการติดตามผลงานโดยสม่ำเสมอ ตลอดปีมากกว่าวิธีการติดตามผลงาน โดยสม่ำเสมอตลอดปีไม่มีการประเมินค่าเป็นตัวเลขมากกว่า มีการประเมินค่าเป็นตัวเลข มีการพิจารณาโดยอาศัยผลงานเป็นหลัก และมีความยุติธรรมพอสมควรหน่วยงานต่าง ๆ มีหลักเกณฑ์ทางวิชาการในการพิจารณาความชอบ การพิจารณาความดีความชอบโดยไม่มีหลักเกณฑ์ทางวิชาการยังมีอยู่บ้าง ส่วนใหญ่ข้าราชการพลเรือนยังมีความกระตือรือร้น มีขวัญ และกำลังใจในการทำงาน

สมคิด สิทธิสาร (2530 : 102) ได้ศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนคณาจารย์ตามทัศนคติของผู้บริหารและคณาจารย์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พบว่าผู้บริหารและอาจารย์เห็นด้วยอย่างยิ่งที่นำความรู้ความสามารถในด้านการสอน ความอุสาหะมาประกอบการพิจารณาความดีความชอบ อีกทั้งควรชี้แจงให้อาจารย์ทราบถึงนโยบายต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติเป็นไปในแนวเดียวกัน และการพิจารณาควรถือเป็นความลับเป็นไปตามที่รังสรรค์ บัวจุม (2533 : 96-104) ได้ทำการวิจัยความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลำปาง พบว่าผู้บริหารเห็นด้วย อย่างยิ่งที่นำความรู้ ความสามารถ ความอุสาหะ มาประกอบการพิจารณา ควรพิจารณาเป็นความลับ อีกทั้งให้นำวันลา มาประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนด้วย ซึ่งไม่สอดคล้องกับ คูนท์ (Koontz 1-791 : 15) และ อุทุมพรทองอุไทย (2523 : 15) ที่ว่าการพิจารณาความดีความชอบควรทำอย่างเปิดเผยเป็นปรนัย เชื่อถือได้

Greene and Craft (1979 : 270) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจและการทำงานพบว่า

1. ความพึงพอใจทำให้เกิดการทำงาน (Satisfaction Causes Performance) กลุ่มนี้มีความเชื่อว่าผู้ที่มีความสุขในการทำงาน ทำงานต่าง ๆ ด้วยความพึงพอใจจะมีผลผลิตจากงานดี
2. การทำงานทำให้เกิดความพึงพอใจ (Performance Causes Satisfaction) ผลงานที่ดี มีผลจากงาน สร้างความพึงพอใจให้กับคนปฏิบัติ
3. รางวัลเป็นปัจจัยของความพึงพอใจในการทำงาน (Reward as a Causal Factor) แนวคิดนี้มองรางวัลหรือสิ่งที่ได้รับผลตอบแทนเป็นตัวแปรที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน และเกิดผลของงานด้วย

จากการรวบรวมเอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าว สรุปได้ว่า การพิจารณาความดีความชอบเป็นการตอบแทนความดีความชอบแก่บุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นและเพื่อเป็นแรงจูงใจให้แก่บุคคลปฏิบัติงานให้เต็มกำลังความสามารถเพื่อให้งานขององค์การหรือหน่วยงานดำเนิน

ไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลซึ่งในระบบราชการไทยได้ใช้การเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีพิเศษ 2 ขั้นทั้งปี เป็นผลตอบแทนความคิดความชอบแก่ข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เป็นผลดีแก่ทางราชการ

การพิจารณาความคิดความชอบควรยึดหลักการพิจารณาผลงานเป็นหลักและการที่จะพิจารณาว่าผลการปฏิบัติงานของผู้ใดดีเด่นหรือปกติหรือด้อยเพื่อที่จะตัดสินใจให้บำเหน็จความชอบหรือเลื่อนขั้นเงินเดือนให้มากน้อยแตกต่างกันตามผลงานอย่างเที่ยงธรรม และมีหลักเกณฑ์จำเป็นต้องใช้หลักเกณฑ์และวิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าการพิจารณาความคิดความชอบในระบบราชการไทยจะได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการไว้ เป็นเพียงการกำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ ส่วนในทางปฏิบัติการเลื่อนขั้นเงินเดือนจะไม่เหมือนกันและมีปัญหาในเรื่องของความเป็นธรรมซึ่งส่งผลให้ข้าราชการส่วนหนึ่งท้อถอยและหมดกำลังใจในการปฏิบัติงาน