

## การประเมินผลการปฏิบัติงานระบบใหม่กับความเสี่ยง

ผศ.ดร.นิติพงษ์ ส่งศรีโรจน์<sup>1</sup>

การประเมินโดยทั่วไปในระบบราชการส่วนต่างๆ แม้กระทั่งของมหาวิทยาลัยเอง ที่ก่อเกิดปัญหาที่มีการฟ้องร้องกันก็ด้วยการประเมินที่ขาดความน่าเชื่อถือ และอาจเกิดข้อผิดพลาดทางสถิติที่ว่า “คนนั้นดี แต่สรุปคนนั้นว่าไม่ค่อยดี” หรืออีกแบบหนึ่ง คือ คนนั้นไม่ค่อยดี แต่บอกว่าดี” หรือทางสถิติ เรียกว่า Type I error และ Type II error เมื่อผลการประเมินออกมาจึงทำให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเกิดความสงสัย และเกิดกรณีฟ้องร้องได้ เนื่องจากกฎหมายไทยในปัจจุบันได้เอื้อประชาชนในเรื่องสิทธิของประชาชนมากขึ้น อีกทั้งมหาวิทยาลัยมหาสารคามก็มี “ข้อบังคับมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ว่าด้วย การร้องทุกข์และการพิจารณาเรื่องร้องทุกข์พระเหตุคับข้องใจ พ.ศ. 2552” หากแต่ผู้ที่ร้องทุกข์ต้องทำเรื่องแจ้งสู่ ก.บ.ม. (คณะกรรมการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัยมหาสารคาม) โดยผ่านคณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการและพนักงานระดับมหาวิทยาลัยก่อน ผลเป็นอย่างไหากยังไม่ได้รับความเป็นธรรม จึงส่งเรื่องต่อไปยังศาลปกครอง

การเข้าใจถึงขั้นตอนของระบบประเมินแบบใหม่ และการทราบถึงความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบใหม่จะช่วยให้ลดความเสี่ยงลงได้ ตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยมหาสารคามว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการและพนักงาน พ.ศ. 2554 มีแนวคิดหลักๆ ดังนี้

ก่อนเริ่มการประเมิน จะต้องมีการแจ้งให้พนักงานทราบในข้อบังคับดังกล่าว ซึ่งทางมหาวิทยาลัยได้แจ้งให้พนักงานทราบไปแล้วในรายละเอียดต่างๆ (ตั้งแต่ประมาณเดือนสิงหาคม 2554) ซึ่งองค์ประกอบการประเมินนั้น สภามหาวิทยาลัยกำหนดไว้ คือ ผลสัมฤทธิ์ของงาน ไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 และพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ ไม่เกินร้อยละ 30 ส่วนสัดส่วนผลสัมฤทธิ์ของงาน ร้อยละ 70 นั้นจะแบ่งสัดส่วนเป็นเช่นไรให้แต่ละคณะไปกำหนดเอง และแจ้งให้พนักงานทราบ แต่ที่ผ่านมาจะพบว่า บางคณะไม่ได้แจ้งรายละเอียดเรื่องนี้ให้พนักงานทราบตามเวลาที่สมควร แต่ให้พนักงานทำ TOR ส่งก่อนที่จะมีการแจ้งให้ทราบ จึงทำให้พนักงานเกิดความสับสนในการกำหนดภาระงานที่มีอยู่ และค่าคะแนนที่ได้จากการประเมินก็จะเกิดความผิดพลาด ไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง ดังนั้น กิจกรรม โครงการ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และน้ำหนักในการประเมินจึงควรได้มีการตกลงกันก่อน ก่อนที่จะมีการส่ง TOR เพื่อประเมิน

ประเด็นที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ก็คือ เมื่อมีการตกลงกันในระดับคณะแล้ว เมื่อผู้บังคับบัญชาประเมินคะแนนที่ออกมาหากไม่ได้สะท้อนถึงความเป็นจริง และขาดวัตถุประสงค์ในการประเมิน หรือไม่สามารถอธิบายในรายละเอียดและแสดงความแตกต่างระหว่างผู้ที่ถูกประเมินด้วยกันแล้ว ก็จะทำให้ขาดความน่าเชื่อถือ จุดนี้ก็จะ

<sup>1</sup> กรรมการสภามหาวิทยาลัยมหาสารคาม และคณะกรรมการกำกับการบริหารความเสี่ยงของสภามหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 15

เป็นจุดที่ทำให้เกิดความเสียหายที่สำคัญต่อระบบการประเมินและมีการฟ้องร้องกันได้ โดยเฉพาะในเรื่อง การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน ซึ่งเป็นเรื่องของวัตถุประสงค์อยู่แล้ว หากการประเมินคลาดเคลื่อนก็จะทำให้การประเมินเกิดคลาดเคลื่อนและคะแนนการประเมินก็จะผิดพลาด ซึ่งก็จะเป็นที่กลางแคลงใจของผู้รับการประเมิน ส่วนการประเมินด้านพฤติกรรม การปฏิบัติราชการซึ่งมีความเป็นนามธรรมมาก หากคะแนนที่ประเมินออกมา ไม่มีตัวชี้วัดที่ชัดเจนก็จะทำให้เกิดความไม่ชัดเจนเกิดขึ้นและการประเมินไม่สะท้อนถึงความเป็นจริง

เมื่อมีการประเมินคะแนนแล้วและมีการจัดลำดับ ตามข้อบังคับฯ กล่าวไว้ว่า **“ผู้ประเมินต้องประกาศรายชื่อผู้ที่ได้รับการประเมินในระดับดีเด่น และดีมาก”** ตรงนี้เองที่ทำให้ผู้รับการประเมินได้ทราบสถานะการทำงานของตนว่าผู้ประเมินได้ให้ผลการปฏิบัติงานเป็นระดับใด และต้องเปิดเผยเพื่อความโปร่งใสและตรวจสอบได้ตามหลักการบริหารจัดการที่ดี ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นก็คือ ผลการประเมินไม่เป็นไปตามความจริง อาจจะมีกรณีการประเมินระดับดีเด่น หากผู้ที่ได้คะแนนระดับดีมากมีความเชื่อว่าตนเองมีความสามารถที่ไม่ด้อยไปกว่าผู้ที่ได้รับการประเมินในระดับดีเด่น ก็จะเกิดปัญหาตามมา หากผู้ประเมินรายใดเห็นว่าไม่ได้รับความยุติธรรมในการประเมิน สามารถอุทธรณ์ผลการประเมินต่อ **คณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการและพนักงานระดับมหาวิทยาลัย ภายใน 30 วัน**

ดังนั้นการประเมินระบบใหม่จะบรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการที่จะทำให้คนมีประสิทธิภาพมากขึ้น จะต้องลดปัจจัยเสี่ยงที่กล่าวมาข้างต้นให้ลดลง ได้แก่ ความไม่ชัดเจน ความไม่เที่ยงตรง ความไม่น่าเชื่อถือ ความไม่ยุติธรรม มิฉะนั้นแล้ว ระบบที่สร้างขึ้นมาก็ไร้ผล เพราะนำไปใช้ในทางปฏิบัติไม่ได้ แนวทางในการป้องกัน ก็คือการสร้างความชัดเจน ความเที่ยงตรง ความน่าเชื่อถือ ความยุติธรรม ซึ่งการสร้างสิ่งเหล่านี้จะต้องทำให้เกิดขึ้นในตัวชี้วัดเสียก่อน แล้วจึงส่งผ่านมายังผู้ประเมินที่จะต้องมีโอกาสอย่างเพียงพอ เชื่อได้ว่าระบบการประเมินแบบใหม่จะสร้างความมั่นใจ ความจริง และขวัญกำลังใจต่อผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้ และเป็นผลดีต่อองค์กรในระยะยาวและสามารถลดข้อขัดแย้งลงได้