

# การกำหนดสัดส่วนงานกับการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบใหม่

## “ความเท่าเทียมหรือการเอื้อประโยชน์”

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

ตามที่มหาวิทยาลัยมหาสารคามได้นำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบใหม่มาใช้ โดยแบ่งสัดส่วนออกเป็น 2 แบบ คือ ผลสัมฤทธิ์ของงาน และพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ ซึ่งมีสัดส่วนร้อยละ 70 และ ร้อยละ 30 ตามลำดับ โดยสัดส่วนร้อยละ 70 นั้นให้ทางคณะไปกำหนดกันเอง การกำหนดสัดส่วนร้อยละ 70 ตรงนี้เองก็จะเป็นความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น ไม่ต่างกับภาษาของการจัดซื้อจัดจ้างที่เรียกว่า “การลือคอเป๊ก” ดังนั้นการกำหนดสัดส่วนจึงมีความสำคัญอย่างมาก ขอยกตัวอย่างง่ายๆ เช่น ในครอบครัวหนึ่งซึ่งมีงานที่ทำอยู่ 2 อย่าง คือ งานความเป็นคนดี (งานประโยชน์ต่อสังคม คนรอบข้าง) อีกงาน คือ งานความเป็นคนเก่ง ครอบครัวนี้ก็เลยบอกว่าเอาอย่างนี้นะลูกๆ ไปทำงานตามที่พ่อแม่ได้บอกไปนะ สิ้นปีแล้วพ่อกับแม่จะให้รางวัล โดยที่พ่อแม่ของลูกทั้งสองไม่ได้บอกว่าจะให้น้ำหนักในเรื่องใด พอสิ้นปีลูกทั้งสองก็เลยนำผลงานมาให้ดู ลูกคนที่ 1 ก็ทำทั้งสองงานแต่เน้นความเป็นคนดี และลูกคนที่สองก็ทำทั้งสองงานเช่นกันแต่เน้นความเป็นคนเก่ง

โดยปริมาณงานของลูกคนที่ 1 คือ

ความเป็นคนดี 80 คะแนน

ความเป็นคนเก่ง 20 คะแนน

โดยปริมาณงานของลูกคนที่ 2 คือ

ความเป็นคนดี 20 คะแนน

ความเป็นคนเก่ง 80 คะแนน

หากพ่อแม่ลำเอียงโดยให้น้ำหนักไปที่ ความเป็นคนเก่ง เช่น ร้อยละ 70 และความเป็นคนดี ร้อยละ 30 ก็พบว่าคะแนนของลูกทั้งสองเป็นดังนี้

ลูกคนที่ 1 จะได้คะแนน ความเป็นคนดี  $80 \times 0.30 = 24$  ความเป็นคนเก่ง  $20 \times 0.70 = 14$  รวม 38 คะแนน

ลูกคนที่ 2 จะได้คะแนน ความเป็นคนดี  $20 \times 0.30 = 6$  ความเป็นคนเก่ง  $80 \times 0.70 = 56$  รวม 62 คะแนน

จะเห็นว่าลูกคนที่ 2 ก็จะได้รับรางวัล

แต่ถ้าหาก กำหนดใหม่ สมมติว่าพ่อแม่กำหนดน้ำหนักใหม่เป็นอย่างละ 50

ลูกคนที่ 1 จะได้คะแนน ความเป็นคนดี  $80 \times 0.50 = 40$  ความเป็นคนเก่ง  $20 \times 0.50 = 10$  รวม 50 คะแนน

ลูกคนที่ 2 จะได้คะแนน ความเป็นคนดี  $20 \times 0.50 = 10$  ความเป็นคนเก่ง  $80 \times 0.50 = 40$  รวม 50 คะแนน

---

<sup>1</sup> กรรมการสภามหาวิทยาลัยมหาสารคาม และคณะกรรมการกำกับบริหารความเสี่ยงของสภามหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 17 พ.ย. 2554)

จะเห็นว่าลูกทั้งสองคนได้คะแนนเท่ากัน ดังนั้น การกำหนดสัดส่วนจึงเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่ง จะต้องมิเหตุผลสนับสนุนว่าเหตุใดจึงกำหนดเป็นเช่นนั้น และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดสัดส่วนร่วมกันจึงจะทำให้เกิดความยุติธรรมแก่ทุกฝ่าย และสัดส่วนที่กำหนดขึ้นแต่ละรายการจะต้องมีเชิงคุณภาพเข้ามาพิจารณาด้วย เช่น หากกำหนดสัดส่วนผลงานวิชาการ ร้อยละ 50 หากมีคนสองคนที่มีจำนวนผลงานเท่ากัน แต่อีกคนมีผลงานวิจัยที่มีคุณภาพมากกว่า เช่น การได้รับการตีพิมพ์ในฐานข้อมูลนานาชาติ แต่อีกคนตีพิมพ์นานาชาติเช่นกันแต่วารสารนั้นไม่ได้อยู่ฐานข้อมูลนานาชาติหรือไม่มีคุณภาพ ก็สมควรที่จะให้น้ำหนักแก่คนที่มีคุณภาพมากกว่า รายการอื่นก็เช่นเดียวกัน ได้แก่ หนังสือ ตำรา บทความวิชาการ นอกจากนั้นต้องพิจารณางานวิจัยที่ยังไม่ได้รับการตีพิมพ์ด้วย เช่น โครงการวิจัยต่างๆ

หากจะพิจารณาการกำหนดสัดส่วนในที่ต่างๆ เช่น ของ มศว. ได้กำหนดการสอนไว้ ร้อยละ 50 วิจัย ร้อยละ 20 บริการวิชาการและอื่นๆ ร้อยละ 20 ซึ่งก็จะเห็นว่า มศว. นั้นพอจะพิจารณาความเก่งและความดีไปพร้อมกัน ส่วนจุฬาฯที่เคยกำหนด เช่น การเรียนการสอน ร้อยละ 70 งานวิจัย ร้อยละ 15 งานบริการวิชาการ ร้อยละ 15 จะเห็นได้ว่าการกำหนดสัดส่วนนั้นมีความแตกต่างกันไปตามบริบทของแต่ละมหาวิทยาลัยหรือตามบริบทแต่ละคณะ เช่น คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์อาจจะกำหนดสัดส่วนงานบริการวิชาการมากกว่าสัดส่วนอื่น ส่วนคณะวิทยาศาสตร์อาจจะกำหนดสัดส่วนงานวิจัยมากกว่าด้านอื่นๆ เป็นต้น

การกำหนดสัดส่วนจะกำหนดอย่างไร คงจะต้องมีการคุยกันก่อน เพราะผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีมาก และอาจจะเกิดความเสียงกรณีการร้องเรียน การฟ้องร้องขึ้นมาได้ อีกทั้งการกำหนดสัดส่วนก็มีผลต่อการเลื่อนขั้นเงินเดือน แต่การเลื่อนขั้นเงินเดือนก็เป็นเพียงส่วนหนึ่ง แต่ศักดิ์ศรีน่าจะมีความสำคัญเช่นกัน สำหรับแนวทางการแก้ไข คือ มหาวิทยาลัยหรือระดับคณะควรจะได้มีการศึกษาเรื่องนี้เพิ่มเติมให้ตกลึกเสียก่อน อาจจะต้องมีการทำประชาพิจารณ์เพื่อรับฟังความคิดเห็นทุกฝ่าย เพื่อให้การกำหนดสัดส่วนสะท้อนถึงความเป็นจริง ความเป็นตัวตนของแต่ละคณะ เมื่อคิดเห็นร่วมกัน ทุกคนมีส่วนร่วมแล้ว อย่างน้อยความยุติธรรมก็จะผลิดอกออกมาบ้าง แม้จะไม่บานสะพรั่งก็ตาม คณะหรือมหาวิทยาลัยไม่ใช่ธุรกิจเอกชน แต่เป็นของสาธารณะชน เพราะปรัชญาของมหาวิทยาลัยก็มีบอกไว้ชัดเจนว่า “ผู้มีปัญญาพึงเป็นอยู่เพื่อมหาชน” ดังนั้นเราต้องสร้างปัญญาร่วมกันด้วยการมีส่วนร่วมด้วยกัน และก้าวไปด้วยกัน จะทำให้องค์กรของเราก้าวไปอย่างยั่งยืน