

# วิธีแจ้งผลการประเมิน การปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพ

ท่านผู้อ่านที่เป็นข้าราชการหรือพนักงานหรือลูกจ้างประจำในสังกัดหน่วยงานของรัฐ โดยเฉพาะสถาบันอุดมศึกษาทุกท่าน ได้รับแจ้งผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของท่านเองแล้วหรือยัง ?

ในขณะที่ท่านกำลังอ่านบทความนี้อยู่ ทุกหน่วยงานของรัฐ คงมีการประเมินผลการปฏิบัติงานช่วงที่ 2 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 เพื่อใช้เลื่อนขั้นเงินเดือนหรือค่าจ้าง และเพื่อการพัฒนาและการแก้ไขการปฏิบัติงาน และเพื่อการให้รางวัลใจ และการบริหารงานบุคคลเรื่องอื่น ๆ เรียบร้อยแล้ว

ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2547 ใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 13 พฤศจิกายน 2547 กำหนดไว้ในมาตรา 10 สถาบันอุดมศึกษาที่มีหน้าที่ดำเนินการให้มีการประเมินและพัฒนาศักยภาพพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการและวิชาชีพ ทั้งนี้ตามหลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขที่ ก.พ.อ. กำหนด

ในปัจจุบันมีงบประมาณ พ.ศ. 2548 ที่นำผลปฏิบัติงานของช่วงแรกตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2548 ถึงวันที่ 30 กันยายน 2548 มาประเมินเพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2548 ก็ยังคงใช้หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 0708.1/ว 5 ลงวันที่ 2 สิงหาคม 2544 มีหลักการสำคัญที่ถือปฏิบัติดังต่อไปนี้

1. ให้ประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของผลสำเร็จและผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยส่วนราชการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

2. มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้บังคับบัญชา ใช้เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน และนำผลการประเมินไปเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาในเรื่องการเลื่อนขั้นเงินเดือน การให้รางวัลประจำปี และค่าตอบแทนอื่น ๆ การพัฒนาและการแก้ไขการปฏิบัติงานการแต่งตั้งข้าราชการ การให้ออกจากราชการ การให้รางวัลใจ และการบริหารงานบุคคลเรื่องอื่น ๆ

3. การประเมินให้ประเมินจากผลงาน และคุณลักษณะการปฏิบัติงาน องค์ประกอบของประเมินผลงาน (คะแนนไม่น้อยกว่าร้อยละ 70) ปริมาณงาน คุณภาพของผลงาน ความทันเวลา ผลลัพธ์ ผลประโยชน์ในการนำไปใช้ และประสิทธิผลของงาน - ความประหยัดทรัพยากร หรือความคุ้มค่าของงาน องค์ประกอบการประเมินคุณลักษณะ - ความสามารถและความอดทนในการทำงาน การรักษาวินัย การปฏิบัติงานเหมาะสมสมกับความเป็นข้าราชการ

4. ให้มีการกำหนดข้อตกลงเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้ประเมินกับผู้รับการประเมิน เช่น แผนงาน โครงการ ผลงานที่มอบหมาย

5. ให้หน่วยงานมอบหมายให้ตามมติคณะรัฐมนตรี ในหนังสือสำนักงานเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ที่ นร 0205/ว 117 ลงวันที่ 23 มิถุนายน 2540 โดยให้หัวหน้าส่วนราชการ หรือผู้บังคับบัญชาที่ได้รับมอบหมายประกาศรายชื่อผู้ที่มีผลการประเมินอยู่ในระดับดีเด่นให้เปิดเผยให้ทราบโดยทั่วกัน

6. ให้มีคณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินให้เกื้อมาตรฐานและความเป็นธรรม ก่อนจะเสนอให้ผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือน

7. เมื่อเสร็จสิ้นการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละครั้ง (ปีงบประมาณและ 2 ครั้ง) ให้ผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้ประเมิน ต้องนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการให้คำปรึกษาแนะแนวแก่ผู้รับการประเมิน เพื่อให้มีการแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงาน และกำหนดแผนการพัฒนาผู้รับการประเมิน ให้มีสมรรถนะและผลสัมฤทธิ์ของงานดีขึ้นต่อไป

8. ให้วางระบบการแจ้งกับผลการประเมิน เพื่อนำไปใช้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

หลักการทำงานของระบบเปิดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน พอสรุปได้ดังนี้

1) ให้อธิการปติ หรือผู้บังคับบัญชาที่ได้รับมอบหมายประชุมเพื่อทบทวน

และวิธีการเลื่อนหนี้เงินต้น และหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของข้าราชการ รวมทั้งมาตรฐานการปฏิบัติงาน ตามลักษณะงานที่แต่ละมหาวิทยาลัย เห็นสมควรกำหนดขึ้น ให้ข้าราชการทราบล่วงหน้าโดยทั่วกัน ก่อนวันที่จะดำเนินการ ประเมินผลการปฏิบัติงานทุกครั้ง

2) ให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นที่เป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติ และการประเมิน และผลการประเมิน ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบเป็นรายบุคคลทุกครั้งที่

#### การประเมิน

3) ให้อธิการปติ หรือผู้บังคับบัญชาที่ได้รับมอบหมาย ประกาศรายชื่อผู้ที่มี ผลการประเมินแต่ละครั้งซึ่งอยู่ในระดับดี และดีเด่น ในที่เปิดเผย ให้ข้าราชการได้ ทราบโดยทั่วกัน โดยให้ประกาศทุกครั้งที่มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน เว้นแต่ การประเมินครั้งสุดท้ายให้ประกาศรายชื่อผู้ที่มีผลการประเมินทั้งปี อยู่ในข่ายได้รับ การเลื่อนขั้น

4) ให้ผู้บังคับบัญชาที่เป็นผู้ประเมิน เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ถูประเมิน ได้ชี้แจงให้ความเห็นหรือขอคำปรึกษาเกี่ยวกับการประเมินและผลการประเมิน ก่อนมี คำสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือน โดยเฉพาะผู้ที่ไม่อยู่ในข่ายได้รับการเลื่อนขั้น เพื่อพิจารณา เลื่อนขั้นเงินเดือน ให้มีสิทธิพบผู้บังคับบัญชาได้ทันทีที่ทราบผลการพิจารณา

5) ให้อธิการปติ หรือผู้บังคับบัญชาที่ได้รับมอบหมาย เวียนหรือปิดประกาศ คำสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือน ให้ข้าราชการทุกคนทราบ

จากระบบเปิดทางหลักการดังกล่าวข้างต้นประเด็นสำคัญอยู่ที่กำหนดให้ผู้บังคับ บัญชาชั้นต้นเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน และการประเมินและผลการประเมิน ให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ถูประเมินทราบเป็นรายบุคคลทุกครั้งที่มีการประเมิน

จากประสบการณ์ของผู้เขียน พบปัญหาในการแจ้งการประเมินและผลการ ประเมิน หากละเว้นโอกาสจะเป็นปัญหาต่อไปในอนาคต พอสรุปปัญหาได้ดังต่อไปนี้

1. ผู้บังคับบัญชา ไม่ทราบว่าหน้าที่ที่ต้องแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบเป็น รายบุคคล
2. ผู้บังคับบัญชา ทราบว่าหน้าที่ที่ต้องแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ เป็นราย บุคคล แต่ไม่ทราบว่าจะต้องแจ้งอย่างไร และจะแจ้งอะไร

3. กรณีประเมินผลการปฏิบัติงาน ยังดำเนินการเป็นร่องปกติ ทุก

#### กระบวนการ

4. ผู้บังคับบัญชา ไม่มีหลักเกณฑ์ที่เป็นรูปธรรม และเป็นหลักฐานประกอบการ ประเมินให้ชัดเจน จึงเน้นที่คุณสมบัติในการปฏิบัติงาน มากกว่าผลงาน

5. ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่มีการตกลงร่วมกัน ในการปฏิบัติงาน และกำหนดตัวชี้วัด ผลสำเร็จ และผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน

6. ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ยังมีความเข้าใจผิดและเข้าใจไม่ตรง กัน และ/หรือเข้าใจตรงกัน เพียงแต่รับทราบคำสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือน ก็ถือว่าเป็นการ แจ้งผลการประเมินและผลการประเมินแล้ว

ในทางปฏิบัติจริง นอกจากจะทราบการให้คะแนนในการประเมินและการ เลื่อนขั้นเงินเดือนแล้ว ยังต้องทราบเกี่ยวกับการพัฒนา ฝึกอบรม และการแก้ไขการ ปฏิบัติงาน ในด้านของความรู้ จิตใจ จิตสำนึก จิตตปัญญา และสิ่งที่ควรพัฒนาประกอบ ด้วย

จากการวิจัยของ Robert Wood และ Verena Marshall (ศูนย์นัก บริหารระดับสูงสำนักงาน ก.พ. แปลและเรียบเรียง) พบว่า การมีวิธีการบริหารที่ดี จะทำให้มีความถูกต้อง แม่นยำและยอมรับผลการประเมินมากขึ้น เช่น การติดต่อ สื่อสารตามระบบเปิด การกำหนดความต้องการที่ชัดเจน รูปแบบที่ผู้บริหารให้การ สนับสนุน ความไว้วางใจเป็นปัจจัยแทรกซ้อนในการประเมินของผู้บริหาร การให้ ความเชื่อมโยงกับวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันเป็นส่วนหนึ่งแต่คำพูดมากกว่าทำจริง ระบบ การประเมินสร้างความกดดันให้ผู้ถูกประเมินต้องมีความรับผิดชอบ และทำให้ผู้ปฏิบัติงาน ไม่มีการหลีกเลี่ยงตนเอง กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานจะเกี่ยวข้องกับหลายฝ่าย ไม่เฉพาะกับหัวหน้างาน มักจะเกี่ยวข้องกับระบบต่างตอบแทนฝ่ายหนึ่งได้คำตอบแทน ของแต่ละคนสูงมาก มักจะเกี่ยวข้องกับระบบต่างตอบแทนฝ่ายหนึ่งได้คำตอบแทน อีกฝ่ายหนึ่งได้รับการยกย่อง ให้การสนับสนุนและความจงรักภักดี

การประเมินยังสร้างความขัดแย้งในเรื่อง คำนิยม ขอสกุล และทรัพยากร วิธีการ แก้ไขปัญหาความขัดแย้งนี้ คือการแจ้งผลการประเมินที่มีความชัดเจนและเฉพาะเจาะจง มีระบบการติดต่อสื่อสารแบบเปิด

ลักษณะการแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพและที่มี  
ประสิทธิผลในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์กร

การแจ้งที่มีประสิทธิภาพ	การแจ้งที่มีประสิทธิผล
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. แจ้งข้อเสีย ก่อนข้อดี</li> <li>2. ตั้งใจจะดูถูกบุคลากร</li> <li>3. ตั้งใจจะจับผิด</li> <li>4. ให้ข้อมูลทั่วไป</li> <li>5. แจ้งอย่างเปิดเผย</li> <li>6. แจ้งเป็นคะแนน</li> <li>7. ไม่ถูกกาลเทศะ</li> <li>8. ไม่เหมาะสม</li> <li>9. แจ้งบุคลากรส่วนตัวที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน</li> <li>10. ให้คำแนะนำที่ไม่เข้าใจ</li> <li>11. ให้ข้อมูลไม่ถูกต้อง</li> <li>12. สื่อคตส่วนตัว ใช้ความรู้สึก ไม่ควบคุมอารมณ์</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. แจ้งจุดเด่น ก่อนข้อเสีย</li> <li>2. ตั้งใจจะช่วยให้คำปรึกษาแนะนำ</li> <li>3. แจ้งเรื่องการปรับปรุงพัฒนา</li> <li>4. ให้ข้อมูลเฉพาะเจาะจง</li> <li>5. แจ้งเป็นการส่วนตัว</li> <li>6. แจ้งแบบพรวนนา</li> <li>7. ถูกกาลเทศะ</li> <li>8. สัมภาษณ์</li> <li>9. แจ้งเหตุการณ์ที่ไม่ชัดเจน คุณสมบัติหรือบุคลากรส่วนตัวถึงจะเกี่ยวข้องกับงาน ต้องยกเว้นไว้ก่อน ต้องเอางานเป็นตัวตั้งก่อนว่าเป็นอย่างไร</li> <li>10. ให้คำแนะนำชัดเจน ที่จะทำให้ทำงานดีขึ้น</li> <li>11. ให้ข้อมูลถูกต้อง</li> <li>12. ต้องหลีกเลี่ยงอคติส่วนตัว ต้องควบคุมอารมณ์ ความรู้สึกส่วนตัวให้ได้ และต้องใช้สติ</li> </ol>

ประเด็นส่งท้าย เจ้าหน้าที่ต้นที่เป็นผู้ประเมิน ต้องพิจารณาไปตรงตรง ใช้  
ประสิทธิภาพเป็นพื้นฐานเป็นปัญญา ใช้ความรู้ความสามารถ ตักยภาพ วุฒิกะ  
การเป็นผู้นำ ต้องตัดสินใจว่าจะใช้วิธีการใด แจ้งผู้รับการประเมินจึงจะเหมาะสมกับ  
วัฒนธรรมของแต่ละองค์กร และสิทธิฐานไม่ต้องการอูฐหรือและร้องทุกข์ การ  
ชี้แจงศาลปกครองที่อาจตามมาในอนาคต เพราะไม่มีอะไรจะสมบรูณ์หรืออะไรเห็นดี  
ตลอดกาล

+++++