

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ในโรงพยาบาลของรัฐ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร ตำราและงานวิจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องสรุปเป็นสาระสำคัญเสนอเป็นหัวข้อตามลำดับดังนี้

1. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
  - 1.1 แนวคิดเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน
  - 1.2 ความหมาย ความสำคัญ และวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน
  - 1.3 หลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน
  - 1.4 กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน
  - 1.5 ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน
  - 1.6 ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะของการประเมินผลการปฏิบัติงาน
2. การประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย
  - 2.1 ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย
  - 2.2 ประเภทของการประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย
  - 2.3 กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

1.1 แนวคิดเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารงานบุคคล เป็นการอ่านคนโดยคน และเพื่อคน ดังนั้นสิ่งที่เป็นปัจจัยเกี่ยวข้องที่มีอิทธิพลต่อการประเมินผลจึงเป็นคนที่งั้นไม่ว่าจะเป็นผู้ประเมินและ ผู้รับการประเมิน นอกจากนี้สิ่งสำคัญสิ่งหนึ่งของการประเมินผล

การปฏิบัติงานคือแบบฟอร์มที่ใช้ในการประเมิน กล่าวคือผู้ประเมินต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในระบบการประเมินผล ตั้งแต่วัตถุประสงค์ของการประเมินที่หน่วยงานกำหนดไว้ รายละเอียดในแบบฟอร์มการประเมิน วิธีการประเมินผล ตลอดจนการวิเคราะห์ผลและการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์อย่างแท้จริง

จะเห็นได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเรื่องที่ซับซ้อนและยากที่จะทำได้อย่างมีประสิทธิภาพเพราะเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อน ต้องขึ้นอยู่กับคุณธรรมของบุคคลผู้ทำหน้าที่ประเมินและคุณภาพของเครื่องมือที่จะนำไปใช้ในการประเมินตลอดจนเกณฑ์การให้คะแนนที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม สามารถนำไปใช้ได้ง่าย เป็นต้น

อย่างไรก็ตามการประเมินผลการปฏิบัติงานมีประโยชน์อย่างยิ่งต่อทุกหน่วยงานและองค์การเนื่องจากทำให้คัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่ง การพิจารณาให้ค่าตอบแทนในปฏิบัติงานอย่างยุติธรรมและสามารถพัฒนาบุคลากรได้ถูกทิศทางและเหมาะสมกับบุคคลมากยิ่งขึ้น ก่อให้เกิดขวัญ กำลังใจในการทำงาน และทำให้บุคลากรในหน่วยงานทราบจุดยืนของตนสามารถนำผลการประเมินไปปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องหรือพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

## 1.2 ความหมาย ความสำคัญ และวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

### 1.2.1 ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีผู้ใช้คำศัพท์ในภาษาอังกฤษไว้ต่าง ๆ เช่น Performance Appraisal, Staff Appraisal, Performance Evaluation, Employee Appraisal, Employee Evaluation เป็นต้นซึ่งความจริงแล้วมีความหมายคล้ายคลึงกันมากในการวิจัยนี้จะยึดคำที่ใช้มากที่สุดและมีความหมายตรงกับภาษาไทยมากที่สุดคือ "Performance appraisal" ซึ่งตรงกับความหมายในภาษาไทยคือ "การประเมินผลการปฏิบัติงาน" และมีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ดังต่อไปนี้

อัทย์ หิรัญโต(2523) สมพงษ์ เกษมสิน(2534)และ ธงชัย สันติวงศ์ (2537) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าเป็นกระบวนการที่ใช้ประเมินค่าว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความสามารถปฏิบัติงานได้เพียงใด โดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อประกอบการพิจารณาให้ผลประโยชน์ตอบแทนความดีความชอบในการปฏิบัติงานซึ่งใกล้เคียงกับ Werther(1979)Mondy และ Noe (1993) ที่ได้ให้ความหมายว่าการประเมินผล

การปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นทางการ ซึ่งองค์การใช้เพื่อประเมินค่าการปฏิบัติงานของคนที่องค์กร

พยอม วงศ์สารศรี (2534) ให้ความหมายแตกต่างไปว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการของการตัดสินใจ การวินิจฉัย การตีราคาสิ่งใดสิ่งหนึ่ง อย่างมีระบบและหลักเกณฑ์โดยอาศัยความยุติธรรม (Value Judgement) ความไม่ลำเอียงและอคติของผู้ประเมิน

จากความหมายที่กล่าวมาสรุปได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึงกิจกรรมทางการบริหารงานบุคคลที่จัดกระทำขึ้นเพื่อประเมินค่าการปฏิบัติงานและคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงานว่ามีความสามารถและความเหมาะสมในการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นๆ มากน้อยเพียงใด ซึ่งเป็นกิจกรรมที่มีหลักเกณฑ์และกระบวนการที่แน่นอน ก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารและองค์กร

### 1.2.2 ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่จัดทำขึ้นเพื่อประเมินค่าการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าตนทำงานอย่างไร เป็นที่พอใจของผู้บังคับบัญชาหรือไม่ มีจุดบกพร่องอย่างไร ขณะเดียวกันทำให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณาวิถีทางที่จะส่งเสริมและรักษาไว้ซึ่งผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้มาตรฐานอยู่เสมอ ซึ่งกระทำได้โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง หากทราบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานต่ำกว่าระดับมาตรฐาน ผู้บริหารองค์การก็สามารถหาทางปรับปรุงแก้ไขส่วนผู้ที่มีค่าผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่พอใจ ก็สามารถจูงใจให้ปฏิบัติงานให้ได้ผลดียิ่ง ๆ ขึ้นไป ทำให้งานขององค์การดำเนินไปอย่างเรียบร้อย มีประสิทธิภาพและ บรรลุตามเป้าหมาย (จำเนียร จวงตระกูล, 2531) นอกจากนี้การประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยชี้ให้เห็นว่าจุดประสงค์ของการดำเนินงานนั้นเหมาะสม และเป็นไปได้เพียงใด การดำเนินงานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์เพียงใด การประเมินผลการปฏิบัติงานงานตลอดเวลาทำให้มีการตื่นตัว ช่วยเร้าและกระตุ้นให้งานดำเนินไปด้วยดี และมีคุณภาพ ทั้งยังเป็นแนวทางในการกำหนดวิธีการดำเนินงานที่เหมาะสมในครั้งต่อไป (สมประสงค์ ปันจินดา, 2526)

จึงกล่าวได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญต่อองค์กรและบุคลากร ดังนี้

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานทำให้้องค์กรทราบว่า บุคลากรที่ตนรับเข้ามาอยู่ในระดับใด มีคุณภาพถึงระดับที่จะพัฒนาองค์กรไปในจุดที่ตั้งไว้หรือไม่
2. เพื่อความอยู่รอดและความมั่นคงขององค์กร เพราะการประเมินผลทำให้รู้ว่า พนักงานที่ตนรับเข้ามานั้นมีความเหมาะสม อยู่ในระดับที่เรียกว่าคุ้มแก่เงินที่ลงทุนไปหรือไม่
3. เป็นเครื่องมือชี้ให้ผู้บริหารระดับสูงรู้ว่า พนักงานคนใดมีความเหมาะสม ณ จุดใดขององค์กร
4. ทำให้พนักงานรู้ว่าอยู่ในระดับใดขององค์กร และรู้ผลของการกระทำของตนว่าเป็นที่พึงพอใจของผู้อื่นมากน้อยเพียงใด
5. การประเมินผลพนักงานเป็นวิธีกระตุ้นพนักงานให้ตนเอง เอาใจใส่งานอย่างสม่ำเสมอ

### 1.2.3 วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนว่า ต้องการนำผลการประเมินไปประกอบการพิจารณาในเรื่องอะไร ผู้บริหารหรือองค์กรจะต้องระบุวัตถุประสงค์ในการประเมินทุกครั้งที่ทำกรประเมิน เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานของหลายองค์กรอาจไม่ประสบความสำเร็จได้เนื่องจากไม่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน (Mondy and Noe, 1993) ดังนั้นจึงมีนักวิชาการได้กล่าวถึงการกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

สมาน รังสิโยภรณ์ (2531) มีความเห็นสอดคล้องกับ สมพงษ์ เกษมสิน (2534) และ Scheron (1991) ว่าวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานใช้เพื่อประกอบการพิจารณาในเรื่องต่อไปนี้คือ

1. คัดเลือกหรือแต่งตั้งบุคคลเข้าปฏิบัติงาน
2. เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง
3. ปรับปรุงสมรรถภาพของผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
4. การจัดสวัสดิการและให้ค่าตอบแทนผู้ปฏิบัติงาน

5. พิจารณาความดีความชอบประจำปี
6. พิจารณาให้ผู้ปฏิบัติงานที่หย่อนสมรรถภาพ และไม่สามารถปรับปรุงแก้ไขตนเองให้ดีขึ้นได้ ให้พ้นจากหน้าที่การงานไป
7. พิจารณางานให้เหมาะสมกับบุคคลหรือโยกย้ายบุคคล
8. การทำโครงการศึกษาอบรมหรือโครงการพัฒนาบุคลากร

เสนาะ ตีเฮาว์ (2535) ได้ให้ความเห็นในเรื่องนี้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน อาจกระทำด้วยวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับความต้องการของผู้บังคับบัญชา แต่วัตถุประสงค์ที่สำคัญก็คือ

1. พิจารณาความเหมาะสมในด้านเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน ที่จ่ายให้กับการทำงาน
2. พิจารณาการเปลี่ยนแปลงสถานะของผู้ปฏิบัติงานด้วยการเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนขั้นหรือย้ายงาน
3. วัดค่าของการปฏิบัติงานอันเป็นสิ่งบ่งชี้ว่า ผู้ปฏิบัติการณ์นั้นควรอยู่ปฏิบัติงานต่อไปในองค์การหรือไม่
4. หากจุดเด่นและจุดด้อยของผู้ปฏิบัติการณ์ องค์การจะได้ส่งเสริมให้ได้ใช้ประโยชน์จากจุดเด่นต่อไป ในแง่ของจุดด้อยก็จะได้แก้ไขปรับปรุง

จากข้อคิดของบุคคลดังกล่าวมาข้างต้นพอสรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นส่วนใหญ่มักไว้เพื่อใช้เป็นข้อมูลในเรื่องต่อไปนี้

1. พิจารณาเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) หรือลดตำแหน่ง (Demotion)
2. พิจารณาเงินเดือน
3. พัฒนาบุคลากร
4. เพื่อให้องค์การได้รับผลประโยชน์จากการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเต็มที่

### 1.3 หลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานถือเป็นเรื่องที่สำคัญ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องกำหนดหลักการให้แน่ชัดเพื่อยึดเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายและระเบียบปฏิบัติที่เหมาะสม ทั้งนี้เพื่อการประเมินที่มีความถูกต้องเที่ยงธรรม และเป็นที่ยอมรับจากผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่าย (สุพัฒน์ กาสมณี, 2530)

ไพฑูริย์ โพธิ์สาร (2536) Gronlund และ Linn (1990) ได้เสนอหลักการประเมินผลว่าต้องประกอบด้วย

1. กำหนดจุดมุ่งหมายของการประเมินให้ชัดเจนว่าต้องการประเมินอะไร
2. เลือกเครื่องมือและวิธีการประเมินที่เหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะงานที่ต้องการวัด แล้วกำหนดช่วงเวลาการประเมินที่เหมาะสม
3. ประเมินจากหลาย ๆ ด้านให้ครบ จึงต้องอาศัยวิธีการหลายๆอย่าง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ที่จะประเมินต้องครบถ้วนเพียงพอ และนำมาพิจารณาถึงข้อจำกัดของข้อมูลและความคลาดเคลื่อนด้วย
4. การใช้เทคนิคการประเมินผล ผู้ประเมินควรทราบข้อจำกัดของแต่ละวิธีด้วย
5. การประเมินผลเป็นหนทางที่บอกถึงความสำเร็จของงานแต่ไม่ใช่ การสิ้นสุด
6. ใช้ผลการประเมินให้ครบตามจุดมุ่งหมาย

นอกจากนี้ผู้เสนอแนวความคิดที่แตกต่างออกไปคือ สุพัฒน์ กาสมณี (2530) ได้เสนอหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

1. การประเมินผลแต่ละครั้ง จะต้องมียุทธประสงค์เฉพาะของการประเมินว่า จะประเมินเพื่ออะไร ประเมินเพื่อปรับปรุงงาน ประเมินเพื่อเลือกสรรบุคคล หรือประเมินเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือน เป็นต้น การกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะจะต้องคำนึงถึงความมุ่งหมายใหญ่ของการปฏิบัติงานด้วย เพราะการประเมินผลเป็นการตรวจสอบผลงานตามความมุ่งหมายที่กำหนดไว้

2. ต้องมีหลักเกณฑ์การประเมิน (Evaluative Criteria) เป็นรายละเอียดภายในขอบข่ายของความมุ่งหมาย หลักเกณฑ์การประเมินที่ดีควรประกอบด้วยหลักการ ดังนี้

- ก. ศึกษาความมุ่งหมายอย่างละเอียด ทั้งความมุ่งหมายของงานและความมุ่งหมายของการประเมิน

- ข. มีขอบข่ายครอบคลุมลักษณะของงานตามความมุ่งหมายอย่างเพียงพอ
- ค. มีลักษณะเฉพาะงาน
3. ส่งเสริมพัฒนาการของงาน คือ จะต้องเป็นการส่งเสริมความเจริญงอกงามของงานนั้น และต้องให้ความสำคัญแก่งานทุกอย่าง
  4. กำหนดระยะเวลาแน่นอนและให้ผู้ถูกประเมินทราบโดยทั่วกันว่าจะประเมินเมื่อไร
  5. กำหนดผู้ประเมินให้แน่นอน
  6. มีความถูกต้อง หมายถึง ถูกต้องตามความเป็นจริงที่ปฏิบัติ เพื่อให้การประเมินถูกต้อง และต้องมองอย่างครบถ้วนด้วย คือ มองจากส่วนต่าง ๆ ของงาน คือ สภาพการทำงาน (Work condition) ปริมาณงาน (Work load) และคุณภาพของงาน (Work quality)
  7. เปิดเผย การประเมินผลงานเมื่อสรุปแล้ว ควรเปิดเผยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบเป็นการส่วนตัว เป็นการบอกให้แต่ละคนทราบส่วนดีและส่วนบกพร่องของตนเพื่อการปรับปรุงตนเอง หรือการยึดแนวปฏิบัติ
  8. ใช้วิธีการที่แน่นอน เนื่องจากการประเมินผลมีหลายวิธีการที่จะนำเอาวิธีใดมาใช้ในช่วงเวลาใด จะต้องแจ้งให้ทุกคนทราบเพื่อเป็นแนวปฏิบัติ ทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน

จากหลักการดังกล่าวจึงนำมาสรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นผู้ประเมินควรคำนึงถึงหลักการที่สำคัญ คือ ต้องกำหนดจุดมุ่งหมายของการประเมินให้ชัดเจนและสอดคล้องกับขอบเขตงานที่จะประเมิน ใช้เครื่องมือประเมินที่เหมาะสมกับลักษณะงาน โดยใช้หลายวิธีและประเมินโดยบุคคลหลายฝ่ายที่ได้รับการอบรมหรือชี้แจงในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่การพิจารณาตัดสิน และที่สำคัญคือเมื่อประเมินผลเสร็จเรียบร้อยแล้วต้องแจ้งผลการประเมินแก่ผู้ถูกประเมินเพื่อแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานต่อไป

#### 1.4 กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นหลังจากคัดเลือกพนักงานเข้ามาทำงาน และได้มีการทำงานไประยะเวลาหนึ่งตามที่กำหนดไว้ ซึ่งผู้บริหารขององค์การจะต้องติดตามผลดูเป็นระยะ ๆ ว่า ผลงานที่ปรากฏจากการกระทำของบุคคลดังกล่าวเป็นอย่างไร เพื่อประกอบการพิจารณาในการเสริม หรือแก้ปัญหาให้พนักงานมีประสิทธิภาพต่อไป คือ อาจจะ

เลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง เพิ่มอัตราเงินเดือน หรือโยกย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่งงาน หรือแก้ไขด้วยวิธีอื่น ๆ นอกจากนี้จะช่วยให้งานมีประสิทธิภาพตลอดไป และส่งเสริมขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงานอีกด้วย

ดังนั้น กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงหมายถึง การดำเนินการประเมินผลอย่างมีรูปแบบหลักเกณฑ์ที่แน่นอนและต่อเนื่องกันไปเป็นขั้นตอนจนครบทุกขั้นตอนแล้วหมุนเวียนย้อนกลับไปเริ่มต้นใหม่เพื่อให้ครบวงจร(Dynamic circle)

มีผู้กล่าวถึงกระบวนการประเมินผลไว้หลายแนวคิด ดังนี้

สุเมธ วงศ์บุญยง (2524) ชูมาพันธ์ วิเชียรเกื้อ (2526) ชูศักดิ์ เทียงตรง (2530) และกองการพยาบาล(2531) ได้สรุปถึงกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายของการประเมินผล
2. กำหนดหน่วยงานและเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบการประเมินผล
3. กำหนดลักษณะ มาตรฐานของงานที่ใช้ประเมินผลการปฏิบัติงาน
4. กำหนดวิธีการประเมินผลและเทคนิคที่ใช้สำหรับประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยเลือกให้สอดคล้องกับลักษณะงานและความต้องการขององค์การ
5. กำหนดแบบฟอร์มที่มีรายละเอียดมากพอที่จะให้ข้อมูลประกอบการพิจารณาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
6. กำหนดช่วงเวลาหรือความถี่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เหมาะสม เช่น ปีละ 1 หรือ 2 ครั้ง
7. ชี้แจงเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องขององค์การให้ทราบ รวมทั้งฝึกอบรมผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินในเรื่องขอบเขตและวิธีการประเมินผล การกำหนดน้ำหนักความสำคัญ การสร้างแบบฟอร์มเพพเพื่อการกำหนดคะแนน ตลอดจนการสร้างคู่มือเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน
8. ดำเนินการและควบคุมระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน
9. จำแนกผู้ถูกประเมินตามประเภทตามประเภทที่จะประเมินบนเกณฑ์ที่เหมือนกันหรือใกล้เคียงกันไว้ในกลุ่มเดียวกัน
10. วิเคราะห์และรายงานผลการปฏิบัติงาน
11. นำผลการประเมินไปใช้
12. ติดตามผล



ชงชัย สันติวงศ์ (2537) ได้กล่าวถึง กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. การกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นแนวทางที่มีแบบแผนไว้ว่า จะกระทำเมื่อใด บ่อยครั้งเพียงใด ใครจะเป็นผู้รับผิดชอบในการประเมินและเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมิน ตลอดจนเครื่องมือที่เกี่ยวข้องในการประเมินที่จะนำมาใช้
2. กำหนดให้ผู้ทำการประเมินดำเนินการเก็บข้อมูลตัวเลขที่เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของผู้ได้ปฏิบัติงานตามลำดับ
3. กำหนดให้ผู้ทำการประเมินดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน
4. การนำผลที่ประเมินมาได้มาอภิปรายและพิจารณากับผู้ใต้บังคับบัญชา
5. การตัดสินใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและการสรุปผลเป็น 2 ระบบควบคู่กันเสมอ คือ ทั้งในรูปแบบที่จัดขึ้นอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ กล่าวคือ วิธีที่ไม่เป็นทางการนั้นจะใช้วิธีให้ผู้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นโดยทั่วไป ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนตัวอย่างใดในการทำงาน ปัจจัยเกี่ยวกับทัศนคติและความใกล้ชิดในเรื่องส่วนตัวมาเกี่ยวข้องเสมอ องค์การต้องมีการจัดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นทางการขึ้น ซึ่งจะเป็ระบบ มีระเบียบแบบแผนในวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อช่วยให้การประเมินผลมีความยุติธรรม

Mondy และ Noe (1993) เสนอว่า กระบวนการประเมินผลบุคลากรมี 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน
2. สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานของการปฏิบัติงาน
3. รวบรวมและตรวจสอบข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน
4. การพิจารณาคุณค่าของงาน
5. แจ้งและอภิปรายผลการประเมินกับผู้ถูกประเมิน

ในการวิจัยนี้ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิดจากที่ได้กล่าวมาข้างต้น สรุปเป็นกรอบแนวคิดของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า มีขั้นตอนสำคัญอยู่ 5 ประการ คือ

1. กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน
  2. กำหนดแบบและกำหนดลักษณะงานที่จะประเมิน
  3. กำหนดผู้ประเมินและทำการฝึกอบรมหรือชี้แจงก่อนทำการประเมิน
  4. กำหนดวิธีการประเมินผล
  5. การวิเคราะห์ผลและการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์
- โดยมีรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนดังนี้

### ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมิน

การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินไว้ให้ชัดเจน เช่น การกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายงาน การสับเปลี่ยนหน้าที่ การให้พ้นจากงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับต่อพนักงาน หรือเป็นการวางแผนพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ตรงกัน และทำให้การประเมินมีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง

### ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดแบบและลักษณะงานที่จะประเมิน

เมื่อกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว สิ่งสำคัญลำดับต่อไปคือจะต้องกำหนดวิธีการที่จะใช้ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยการสร้างแบบประเมินขึ้นมาและในแบบประเมินนั้นจะต้องกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ ลักษณะงาน คุณลักษณะเฉพาะตำแหน่ง ความรู้ความสามารถและระดับของการปฏิบัติงาน (ประภิล วีระศิลป์, 2536) โดยองค์การจะต้องมีการวิเคราะห์งาน (Job analysis) กำหนดลักษณะงาน (Job description) และระบุคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน (Job specification) เพราะจะทำให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจถึงหน้าที่ ความรับผิดชอบ ลักษณะงานและคุณลักษณะเฉพาะตำแหน่ง ดังแสดงในแผนภูมิที่ 1

แบบประเมินหรือแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งที่องค์การหรือหน่วยงานสร้างขึ้นโดยการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การหรือหน่วยงานนั้น กล่าวคือหน่วยงานนั้นตั้งขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์อะไร งานตำแหน่งนี้ตั้งขึ้นเพื่ออะไร ซึ่งจากการพิจารณาวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและตำแหน่งงานนี้จะทำให้สามารถคัดเลือกหน้าที่หลัก หรือปฏิบัติการที่สำคัญมาเป็นแนวทางในการกำหนดหัวข้อในการปฏิบัติงานได้ (จำเนียร จวงตระกูล, 2531)

ส่วนประกอบของแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงาน มี 5 ลักษณะคือ

1. หน้าที่ความรับผิดชอบหลักของตำแหน่งงานที่จะประเมินและมาตรฐานงานที่กำหนด โดยต้องระบุทั้งในส่วนของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาที่ได้รับความเห็นชอบแล้ว
2. การประเมินผลการปฏิบัติงาน ในส่วนนี้ประกอบด้วยเกณฑ์ต่างๆที่ใช้ในการประเมินพร้อมทั้งค่าคะแนนที่ได้รับการถ่วงน้ำหนักแล้ว
3. สรุปรูปการประเมินผลการปฏิบัติงาน มักจะกำหนด 5 ระดับได้แก่ ดีเยี่ยม ดีมาก ดี พอใช้ และควรปรับปรุง เป็นต้น
4. สรุปความเห็นทั่วไป เป็นการระบุข้อสังเกตและ/หรือเหตุผลชี้แจง ในกรณีที่ประเมินว่า "ดีเยี่ยม" หรือ "ควรปรับปรุง"
5. ความเห็นทั่วไปเกี่ยวกับการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ ความเห็นทั่วไปเกี่ยวกับความประพฤติ อุปนิสัย คุณลักษณะและการปฏิบัติงาน ตลอดจนการปรับปรุงแก้ไขและฝึกอบรมเพื่อพัฒนาผู้ถูกประเมิน รวมทั้งความถนัด ความสามารถที่จะพัฒนาตนเองในโอกาสต่อไป

ประเภทของแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่นิยมออกแบบนำมาใช้กันในช่วงนี้มี 3 ประเภท ได้แก่ (สุรชัย เปี่ยมสมบูรณ์, 2532; ธงชัย สันติวงษ์, 2537)

1. แบบยึดคุณลักษณะของบุคคลเป็นหลักในการประเมิน เป็นการใช่วิธีการวัดและประเมินโดยวิธีทางอ้อม โดยการนำคุณลักษณะต่างๆของบุคคล ค่านิยม เหตุจูงใจ ความสนใจและเจตคติที่จำเป็นต่อมีเพื่อที่จะทำงานให้สำเร็จมาเป็นองค์ประกอบในการวัด ดังนั้นในการประเมินจะระบุว่าผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างไร มากกว่าจะระบุว่าผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างไร (Fisher and other, 1993)

ในการกำหนดแบบฟอร์มนั้นจะต้องพิจารณาคุณลักษณะต่างๆให้รอบคอบ จึงจะสามารถเลือกคุณลักษณะที่เหมาะสมที่จะนำมาเป็นเครื่องมือในการวัดและประเมินค่าได้ จึงจำเป็นต้องอาศัยผู้ที่มีความรู้และความคุ้นเคยกับงานต่างๆในองค์การเป็นอย่างดีเป็นผู้กำหนดแบบฟอร์ม

แบบยึดคุณลักษณะนี้จะมีประโยชน์ในการพิจารณาเลือกคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อทักษะเฉพาะตัวบุคคลมีผลสำคัญต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ในขณะที่เดียวกันแบบนี้จะมีประโยชน์น้อยมากถ้าใช้ในการหาข้อมูลเฉพาะเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน หรือพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน หรือใช้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน หรือเพื่อพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน

2. แบบยัตติพฤติกรรมของบุคคลเป็นหลักในการประเมิน แบบนี้เป็นกรนำสิ่งที่สำคัญว่าผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างไร โดยการประเมินค่าพฤติกรรม โดยแบบฟอร์มนี้ผู้ประเมินจะระบุระดับค่าผลการปฏิบัติงานหรือระดับค่าของพฤติกรรมในการปฏิบัติงานออกมาเป็นระดับ 1 2 3 4 หรือ 5 แทนที่จะกำหนดออกมาในรูปของคุณภาพการปฏิบัติ เช่น ดีมาก ดี หรือพอใช้ เป็นต้น

แบบพฤติกรรมนี้มีประโยชน์มากและเหมาะสมที่สุดที่จะใช้ในการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อพิจารณาตัดสินค่าในการฝึกอบรมและพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน ในทางตรงข้ามจะมีประโยชน์น้อยมากในการกำหนดผลความสำเร็จของงาน

3. แบบยัตติประสิทธิผลหรือความสำเร็จเป็นหลักในการประเมิน หรือบางครั้งเรียกว่าแบบจัดการโดยวัตถุประสงค์ หรือแบบกำหนดเป้าหมาย ทั้งนี้เพราะเป็นแบบที่ใช้วัดว่าผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานอะไรเป็นผลสำเร็จ โดยการวัดจะกระทำโดยการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่ปรากฏเป็นผลสำเร็จ กับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่ได้กำหนดหรือตกลงกันไว้ตั้งแต่แรก ผลการประเมินจะกำหนดออกมาในรูปของ ปริมาณ คุณภาพ เวลา หรือประสิทธิผลเป้าหมาย ได้แก่ "บรรลุเป้าหมาย" หรือ "เกินเป้าหมาย" ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานที่เป็นผลสำเร็จปรากฏออกมาเทียบกับเป้าหมายที่ได้คาดหวังไว้แต่แรก

แบบประสิทธิผลนี้มีประโยชน์มากในการควบคุมติดตามผลงาน และควบคุมทางกิจการ ทั้งนี้เพราะมุ่งไปที่ผลสำเร็จของงานที่ปรากฏมากกว่าที่จะมุ่งไปที่ว่าผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างไร หรือมีพฤติกรรมหรือคุณลักษณะอย่างไร กล่าวได้ว่าแบบนี้เหมาะที่จะใช้กับงานระดับผู้บริหารงาน แต่ไม่เหมาะกับงานบางชนิด

อย่างไรก็ตามยังไม่มีผู้ใดกำหนดแบบฟอร์มที่สมบูรณ์แบบ และใช้ประโยชน์ครบถ้วนทุกด้านอย่างดีที่สุด ที่สามารถกระทำได้ดีก็คือ การเลือกรูปแบบที่เหมาะสมกับลักษณะงานและองค์การมากที่สุด (จำเนียร จวงตระกูล, 2531 ; Fisher and other, 1993)

### ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดผู้ประเมินและฝึกอบรมหรือชี้แจงก่อนทำการประเมิน

ในการกำหนดบุคคลผู้ทำหน้าที่ประเมินนั้น โดยปกติจะได้แก่ ผู้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิด (Immediate supervisor) ของผู้ที่ถูกประเมิน ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบงานที่ได้มอบหมายแก่ผู้ถูกประเมินโดยตรง หลังจากนั้นอาจให้ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปอีก 1-2 ระดับ ลงความเห็นเพื่อตรวจสอบแก้ไขอีกครั้งหนึ่ง ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาที่ทำหน้าที่ในการประเมินผลเหล่านี้ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจ ได้รับการอบรมและชี้แจงให้ทราบนโยบาย วัตถุประสงค์ของการประเมินผล

หลักการและเทคนิคในการประเมินผลตามแบบฟอร์มและลักษณะงานที่กำหนดเป็นมาตรฐานไว้

โสรจ์ แส่นศิริพันธ์(2529) Fisher and other(1993)ได้เสนองถึงความเหมาะสมของผู้ทำหน้าที่ในการประเมินผลไว้ดังนี้คือ

1. คุณภาพของผู้ประเมิน

ก. ผู้ประเมินต้องเป็นที่มีโอกาสเห็นและสังเกตการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมินเพื่อที่จะรวบรวมข้อมูลในการประเมินผลให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการประเมินผล

ข. ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เข้าใจถึงมาตรฐานของงาน วัตถุประสงค์และรูปแบบของการประเมินผล นอกจากนั้นควรผ่านการฝึกอบรมเพื่อให้การประเมินผลเป็นไปอย่างสร้างสรรค์

2. ตำแหน่ง บุคคลผู้ทำหน้าที่ในการประเมินผล อาจประกอบด้วยบุคคลจากหลายตำแหน่งดังนี้

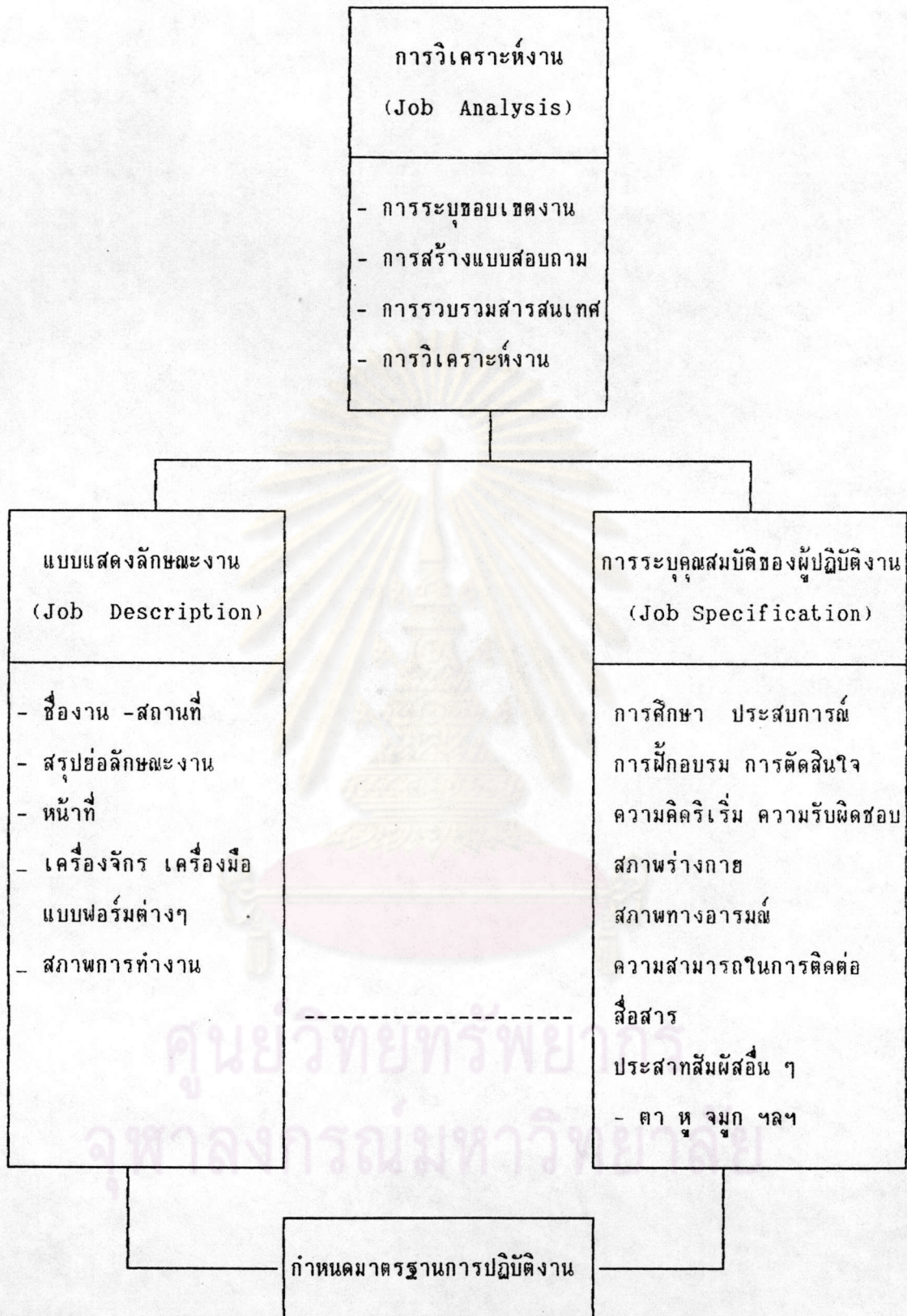
ก. ผู้บังคับบัญชา โดยตำแหน่งแล้วผู้บังคับบัญชาจะมีประสบการณ์ในการประเมิน มีความรู้ความสามารถ เป็นผู้ที่ควบคุมและใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงานมากที่สุดและเป็นตัวแทนขององค์การที่จะทำหน้าที่ในการประเมินผล

ข. ผู้ร่วมงาน การให้ผู้ร่วมงานเป็นผู้ประเมินผลจะเป็นการลดความลำเอียงของผู้บังคับบัญชา แต่การประเมินโดยผู้ร่วมงานนี้ยังไม่สามารถสรุปถึงความเที่ยงตรงของการประเมินที่จะใช้ตัดสินหรือใช้ในการบริหารได้

ค. ผู้ใต้บังคับบัญชา การให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมประเมินผลด้วยทำให้ผู้บริหารทราบความในใจ วัตถุประสงค์และภาพพจน์ที่เกี่ยวกับงานในทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่จะให้การประเมินที่ไม่สมบูรณ์เพราะจะเห็นเพียงบางส่วนของการทำงานของผู้บังคับบัญชานั้น ซึ่งจะใช้บ่อยเมื่อมีการคัดเลือกคนดีหรือการประเมินหัวหน้างาน (Mondy and Noe, 1993)

ง. ตนเอง การให้ผู้ถูกประเมินทำการประเมินตนเองนั้นเพราะเป็นผู้ที่รู้จักตนเองดีที่สุดเท่ากับเป็นการให้มีส่วนร่วมในการบริหารแต่พบว่าส่วนใหญ่ผู้ประเมินตนเองจะให้ค่าสูงเกินความเป็นจริง(Fisher and other, 1993)

จ. คณะกรรมการ เป็นบุคคลที่แต่งตั้งไว้ 3-5 คนแล้วเรียกมาประชุมหรือเข้าพบเมื่อมีการรวบรวมข้อมูลจากผู้บังคับบัญชาระดับหนึ่งแล้ว วิธีนี้เป็นการลดความลำเอียงเพราะเป็นการใช้ผลหรือมติในที่ประชุมเป็นสำคัญ



แผนภูมิที่ 1 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการวิเคราะห์งาน แบบแสดงลักษณะงาน การระบุคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน และมาตรฐานการปฏิบัติงาน (จำเนียร จวงตระกูล, 2531)

#### ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

หน่วยงานที่จะใช้วิธีประเมินผลการปฏิบัติงาน จะต้องกำหนดวิธีการประเมินว่า จะให้ผู้บังคับบัญชาเผชิญหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชา และชี้แจงข้อบกพร่อง ตลอดจนแนวทางที่ควรปรับปรุงแก้ไข รวมทั้งวิธีการออกแบบประเมินซึ่งมีหลายแบบ โดยที่ผู้บังคับบัญชาลงคะแนนในแบบ แล้วมอบให้เจ้าหน้าที่บริหารงานบุคคลพิจารณาดำเนินการตามหลักการประเมินผลบุคคลที่หน่วยงานได้กำหนดไว้

#### 4.1 การกำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีหลายวิธีโดยมีรายละเอียดดังนี้ (ปริษาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2535)

1. การให้คะแนนโดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า วิธีนี้เป็นวิธีที่ใช้กันมากในแบบสอบถามคุณลักษณะต่าง ๆ คะแนนจะเป็นมาตรฐานโดยเริ่มจากคะแนนต่ำสุดไปคะแนนสูงสุด หรือจะเรียงจากคะแนนสูงสุดไปคะแนนต่ำสุดก็ได้ ในแต่ละช่องมีให้เลือกว่าคุณลักษณะที่เรากำลังพิจารณาอยู่ในขั้นใด โดยทั่วไปแล้วมักแบ่งลักษณะงานเสียก่อน เช่น ปริมาณงาน คุณภาพงาน ความรู้เกี่ยวกับงาน ความร่วมมือในการทำงาน ความไว้วางใจ ความคิดริเริ่ม เป็นต้น
2. วิธีการจัดลำดับ เป็นวิธีวัดความแตกต่างระหว่างบุคคลโดยวิธีการจัดอันดับความสำคัญ วิธีนี้ใช้พิจารณาคูสมบัติระหว่างบุคคลโดยส่วนรวมเมื่อเปรียบเทียบกันว่าอยู่ในอันดับใด
3. การจัดเข้าโค้งปกติ วิธีนี้เป็นการป้องกันความอคติที่จะเกิดขึ้นจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพราะผู้ประเมินจะต้องกระจายคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานออกเป็นรูปโค้งปกติ เช่น จะเลือกคนร้อยละ 10 ให้อยู่ในช่วงที่ดีที่สุด ร้อยละ 20 สำหรับคนที่มีคุณสมบัติรองลงมา ร้อยละ 40 อยู่ในคุณสมบัติปานกลาง ร้อยละ 20 เป็นพวกที่อยู่ในช่วงค่อนข้างต่ำ และสุดท้ายร้อยละ 10 อยู่ในช่วงต่ำที่สุดของกลุ่ม วิธีนี้ถือว่าจากคนทั้งกลุ่มจะแยกคุณสมบัติของคนได้ 5 ขั้นคือ ขั้นที่ดีที่สุด ดีรองลงมา ปานกลาง ค่อนข้างต่ำ และต่ำที่สุดในกลุ่ม ผู้ที่อยู่ในช่วงใดช่วงหนึ่งทั้ง 5 ช่วงนั้นถือเอาคุณสมบัติโดยการเปรียบเทียบคุณสมบัติเป็นหลัก วิธีนี้มีจุดอ่อนอยู่ที่ว่าการกระจายเป็นรูปโค้งปกติจะต้องมีข้อมูลจำนวนมาก และคนก็มีลักษณะแตกต่างกันไป แต่ในการคัดเลือกคนเข้ามาทำงาน มักจะคัดคนที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมออกไปแล้ว คนส่วนใหญ่จึงเป็นผู้ที่มีความสามารถมากหรือปานกลาง การกระจายคุณสมบัติจึงมีลักษณะเป็นรูปเบ้มากกว่าโค้งปกติ นอกจากนั้นคนในหน่วยงานที่ทำงานประเภทเดียวกันก็มีจำนวนน้อยด้วย

4. การตรวจสอบรายการ การประเมินด้วยวิธีนี้ประกอบด้วยข้อความต่างๆ ที่อธิบายถึงคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ผู้ประเมินจะเลือกข้อความที่ใกล้เคียงกับคุณลักษณะของคนแต่ละคน แล้วนำเอาผลไปให้คะแนนตามความสำคัญ ผู้ที่เขียนข้อความจะต้องคุ้นเคยกับงานเป็นอย่างดี เพื่อจะได้บรรยายลักษณะได้ถูกต้องผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินจะได้ข้อความที่ใกล้เคียงกับคุณลักษณะของบุคลากรที่ถูกประเมิน วิธีนี้การเขียนข้อความชัดเจนและตรงกับลักษณะงานเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด

5. การบันทึกเหตุการณ์ เป็นการใช้สมุดจดบันทึกเหตุการณ์ประจำวัน โดยบันทึกเหตุการณ์ที่สำคัญของผู้ปฏิบัติงานว่า แต่ละคนมีพฤติกรรมที่มีผลต่อการปฏิบัติงานอย่างไร มีข้อบกพร่องอะไรบ้าง ในการบันทึกเหตุการณ์ จะแยกคุณลักษณะแต่ละประเภทออกให้ชัดเจนเช่น ความตรงต่อเวลา ความรับผิดชอบ ความถูกต้องของงาน การได้ผลผลิต การบันทึกเหตุการณ์จะช่วยหัวหน้างานในเรื่องความจำ และป้องกันการประเมินอย่างคลุมเครือ

วิธีนี้อาจไม่ใช่เทคนิคการประเมินผลโดยตรง แต่เป็นการบันทึกข้อมูลเพื่อการประเมินผล สิ่งที่ควรระวังคือผู้ปฏิบัติงานอาจถูกควบคุมอย่างใกล้ชิดจนไม่เป็นตัวของตัวเองและเกิดความระแวง

6. การสัมภาษณ์ เป็นลักษณะคล้ายกับการสัมภาษณ์ แต่ผู้ถูกสัมภาษณ์อาจไม่ใช่หัวหน้างานโดยตรงของพนักงาน อาจเป็นเจ้าหน้าที่จากฝ่ายบริหารงานบุคคลแล้วส่งผลต่อการสัมภาษณ์ไปให้พนักงานอีกทีหนึ่ง

7. การเขียนรายงาน การประเมินวิธีนี้เป็นการเขียนข้อความที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน โดยไม่มีแบบแผนอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ หากใช้วิธีนี้ต้องการการพิจารณาอย่างรอบคอบ ผู้ประเมินต้องเป็นคนละเอียดช่างสังเกตมีความสามารถในการวิเคราะห์ และต้องการเวลารวมทั้งความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะงานที่พนักงานปฏิบัติอยู่

8. การประเมินผลแบบกลุ่ม เป็นการประเมินในลักษณะของคณะกรรมการหรือกลุ่มบุคคล ซึ่งเห็นการปฏิบัติงานของพนักงานที่ทำงานเกี่ยวข้องหรือติดต่อกับผู้อื่นจึงให้ความเห็นและข้อเสนอแนะได้ การประเมินผลแบบกลุ่มมักใช้วิธีการประชุมหารือกัน โดยหัวหน้างานที่เกี่ยวข้องโดยตรงอธิบายถึงลักษณะงานและหน้าที่โดยตรงของผู้ปฏิบัติงาน แล้วกลุ่มก็จะอภิปรายแสดงความคิดเห็นถึงวิธีการที่นำมาใช้ในการประเมิน แล้วจึงพิจารณาความสามารถของการปฏิบัติงานนั้น ๆ วิธีนี้เป็น การป้องกันความมีอคติ เพราะเป็นการพิจารณาจากหลายฝ่าย

9. การประเมินผลตามผลงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยถือเอาผลของการทำงานเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาร่วมกันระหว่างหัวหน้างานและผู้ปฏิบัติงาน เป็นวิธีที่ช่วยให้เกิดความ



สัมพันธ์อันดีระหว่างกันและกัน และเป็นการจูงใจในการทำงาน โดยมีหลักการดังนี้

9.1 หัวหน้างานและผู้ปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ ร่วมกันศึกษาถึงลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติ เสร็จแล้วก็จะมียางงานหน้าที่และปริมาณงานของแต่ละคน

9.2 ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนกำหนดจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงานร่วมกับหัวหน้า ซึ่งทั้งสองฝ่ายต้องตกลงกันจนมีความเห็นสอดคล้องกัน และความเห็นนั้นไม่ขัดแย้งกับจุดมุ่งหมายหลักของหน่วยงาน

9.3 กำหนดหลักเกณฑ์ในการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน

9.4 หัวหน้างานและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันประเมินผลงานด้วยกันโดยอาศัยหลักเกณฑ์และจุดมุ่งหมายดังกล่าวร่วมกัน

9.5 หัวหน้างานคอยให้การชี้แนะแก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องของงาน

9.6 การประเมินผลการปฏิบัติงานวิธีนี้ใช้ผลงานเป็นหลัก

การประเมินผลด้วยวิธีดังกล่าว ผู้ประเมินอาจใช้วิธีการหลาย ๆ วิธีการได้ แล้วแต่จะพิจารณาให้เหมาะสมกับจุดมุ่งหมายและสิ่งที่ต้องการจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตามที่ได้กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่ามีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานหลายวิธี แต่ผู้วิจัยได้รวบรวมวิธีที่นิยมใช้กันอย่างกว้างขวางในปัจจุบัน มีดังนี้คือ

1. วิธีสังเกตขณะปฏิบัติงาน (Performance Observation) เป็นการตรวจและสังเกตการปฏิบัติงานของบุคลากรในขณะที่ดำเนินงานอยู่ และจดบันทึกการปฏิบัติงานไว้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่องอย่างสม่ำเสมอเพื่อทราบคุณสมบัติโดยตรง เช่น ทราบวิธีการแก้ปัญหา การตัดสินใจ ความคล่องตัวและมนุษยสัมพันธ์ ทำให้ทราบว่าในแต่ละสถานการณ์บุคลากรเหล่านั้นใช้วิธีการทำงานอย่างไร

ข้อดี ของวิธีการนี้ คือ ผู้บังคับบัญชาสามารถทบทวนเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ครบถ้วนจากการบันทึก ทำให้มีความถูกต้องเหมาะสมในการประเมินการปฏิบัติงานมากขึ้น

ข้อจำกัด คือ ผู้บังคับบัญชามักจะไม่ได้จดบันทึกเหตุการณ์ไว้ เมื่อถึงวันประเมินผลผู้บังคับบัญชาจำเหตุการณ์โดยละเอียดไม่ได้ (Fisher and Other, 1993)

2. วิธีการตรวจสอบงาน (Job Evaluation) เป็นการดูแลผลงานที่ปรากฏ ทั้งปริมาณ และคุณภาพโดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้วิธีนี้เป็นวิธีที่เน้นถึงผลสำเร็จของงานมากกว่าบุคคล โดยจะบันทึกผลการปฏิบัติงานว่า ดีเยี่ยม ดีมาก ดี หรือพอใช้ เป็นต้น

ข้อดี สามารถใช้กับหลักบริหารสมัยใหม่ คือการบริหารตามวัตถุประสงค์ (Management by Objective) เป็นการสร้างเสริมความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยพิจารณาความสำเร็จของงานเป็นสำคัญ ส่วนลักษณะ บุคลิกของผู้ปฏิบัติเป็นสิ่งสำคัญรองลงไป นอกจากนี้ยังเป็นข้อมูลในการดำเนินการพัฒนาอบรมหรือตอบแทนผลงานต่อไป (Marriner, 1988)

ข้อจำกัด คือ ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาต้องมีความรู้ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี เพราะเป็นเรื่องที่ไม่ง่ายที่จะนำไปปฏิบัติ (Marriner, 1988)

3. วิธีพิจารณาตามเครื่องมือวัด (Graphic Scales หรือ Rating Scales) โดยผู้ประเมินจะมีแบบฟอร์มแสดงรายการปฏิบัติงานและระดับคะแนนไว้ตามความสำคัญมากน้อยของงาน แล้วผู้ประเมินจะทำเครื่องหมายลงบนแบบฟอร์มที่กำหนด ส่วนใหญ่จะเริ่มกำหนดความสำคัญจากมากไปหาน้อย วิธีนี้เป็นวิธีที่นิยมใช้กันมากที่สุด

ข้อดี คือ ช่วยให้ได้ข้อมูลเพื่อปรับปรุงส่งเสริมคนทำงานได้ต่อไป (Fisher and Other, 1993)

ข้อจำกัด คือ ในกรณีที่ผู้บังคับบัญชาอาจไม่เข้าใจความหมายของคุณลักษณะหรือตัวเลขที่กำหนดไว้ ทำให้ผลการประเมินเบี่ยงเบนออกจากข้อเท็จจริงได้ง่าย เครื่องมือนี้จึงเชื่อถือได้ยาก (Marriner, 1988)

จากวิธีการที่กล่าวมาแล้วนั้น องค์การใดจะเลือกใช้วิธีใดนั้นขึ้นอยู่กับเงื่อนไข 4 ประการ คือ (พยอม วงศ์สารศรี, 2534)

1. ชนิดของงาน
2. เวลาที่ใช้ในการประเมินการปฏิบัติงาน
3. จำนวนผู้ปฏิบัติงานทั้งหมดที่รับการประเมิน
4. วัตถุประสงค์ที่ใช้ประโยชน์จากผลการประเมิน

#### 4.2 การกำหนดระยะเวลาของการประเมินผล

การกำหนดระยะเวลารวมทั้งความถี่ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นเรื่องที่สำคัญที่ต้องคำนึงถึง ทั้งในการกำหนดระยะเวลาและความถี่ย่อมจะขึ้นอยู่กับนโยบาย เทคนิคของการประเมิน และความพร้อมของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนลักษณะของงานในหน่วยงานเป็นสิ่งสำคัญ อาทิ เช่น ทำการประเมินผลงานเป็นราย 6 เดือน หรือ 1 ปี เป็นต้น การที่ไม่กำหนดระยะเวลาหรือความถี่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ชัดเจนและเหมาะสมอาจก่อให้เกิดจุดบกพร่องในการประเมินผลได้ (สุเมธ วงศ์บุญยั้ง, 2524)

#### ขั้นตอนที่ 5 การวิเคราะห์ผลและนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์

เป็นขั้นตอนที่เกิดขึ้นหลังจากการรวบรวมข้อมูลที่ได้นำมาเทียบคะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนด การให้คะแนนแต่ละกิจกรรมคิดเป็นข้อมูลเชิงปริมาณหรือตัวเลข ซึ่งผู้ประเมินควรมีคู่มือประกอบ การเทียบคะแนนให้เป็นไปตามเกณฑ์เพื่อให้เกิดความถูกต้อง จากนั้นจึงเป็นการตัดสินความสามารถของผู้ถูกประเมินว่า อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานหรือไม่ หลังจากนั้นจึงชี้แจงผลการประเมินแก่ผู้ที่ถูกประเมินเพื่อการปรับปรุงตนเองต่อไป

ในการแจ้งผลการประเมินนั้นต้องประกอบด้วยความสามารถ ความชำนาญ ความตั้งใจ และมีเจตนาที่ดีของผู้ประเมิน เพราะผลที่ได้จะแสดงถึงความห่วงใยในความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา และก่อให้เกิดผลดีดังต่อไปนี้ (ปราณี พรธณวิเชียร, 2528)

1. ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สภาวะการณ์ในตอนนั้น
2. แจกแจงสิ่งที่คาดหวังแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาไว้อย่างชัดเจน
3. ช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้จุดแข็งและข้อจำกัดของตนเอง
4. ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการวางแผนเพื่อพัฒนาตนเอง
5. ปรับปรุงการสื่อสารและความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
6. เป็นการวางรากฐาน รูปแบบ การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม

พยอม วงศ์สารศรี(2534) ได้กล่าวไว้ว่า หลังจากการประเมินผลแล้ว ผู้ประเมินจะต้องถ่ายทอดผลการประเมินให้ผู้ได้รับการประเมินทราบเพื่อสร้างขวัญ กำลังใจและเพื่อการจูงใจบุคลากรทุกคนมีสิทธิที่จะรู้ว่า เขากำลังยืนอยู่ตรงจุดใดบนเส้นทางสู่จุดหมายตามมาตรฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อเขารู้จักอ่อนของตนเองแล้วจะพยายามปรับปรุงตนเอง เมื่อมองเห็นว่าองค์การมีเจตนาที่จะช่วยเหลือเขาแก้ไขจุดอ่อนนั้น

สำหรับรูปแบบของการแจ้งและอภิปรายผลการประเมินนั้นมีหลายรูปแบบ แต่ที่นิยมและมีประโยชน์มากที่สุดได้แก่ การแจ้งผลแบบแก้ปัญหา (Problem solving) ซึ่งเป็นการแจ้งผลในรูปแบบที่ผู้ประเมินแสดงบทบาทเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือต่อผู้รับการประเมิน โดยจะเน้นหนักในผลประโยชน์ร่วมกันของผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน และเพื่อนำไปใช้เสริมสร้างบรรยากาศที่ให้การหารือกันถึงปัญหาในงานซึ่งจะช่วยให้ผู้รับการประเมินสามารถทำงานได้ดียิ่งขึ้น (Fisher and other, 1993) อย่างไรก็ตามรูปแบบการแจ้งผลโดยวิธีนี้ผู้ประเมินจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถ ต้องลดช่องว่างเกี่ยวกับตำแหน่งของผู้รับการประเมินซึ่งคือยกว่า โดยมุ่งความสนใจไปที่ผลประโยชน์ร่วมกันมากกว่าสิทธิพิเศษ ฐานะที่ต่างกันตลอดจนความไม่สัมพันธ์ในเรื่องบุคลิก

### 1.5 ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งจำเป็น ผลของการประเมินช่วยในด้านการทำงานและการตัดสินใจเกี่ยวกับงานได้ดียิ่งขึ้น ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานมีดังนี้ (สมพงษ์ เกษมสิน, 2534 และ ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2535)

1. เป็นการพิจารณาความดีความชอบให้กับพนักงานอย่างยุติธรรม มีระบบและระเบียบวิธีในการพิจารณา
2. เพื่อให้การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเป็นไปโดยยุติธรรม มีข้อระเบียบปฏิบัติที่ชัดเจน การเล่นพรรคเล่นพวกเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย
3. ใช้ในการพิจารณาถึงสมรรถภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร ให้ปรับปรุงแก้ไขการทำงานหรือพิจารณาไม่จ้างต่อไป
4. ใช้ในการฝึกอบรมบุคลากรให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบตามความจำเป็นและความต้องการของหน่วยงาน

5. ช่วยให้การสืบเปลี่ยนโยกย้ายบุคลากรในหน่วยงานเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยให้เหมาะสมกับความรู้ความชำนาญของบุคลากร
6. ประกอบการพิจารณาปรับปรุงวิธีการสรรหาบุคคล เข้ามาปฏิบัติงานในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
7. จูงใจให้พนักงานได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสามารถอย่างเต็มที่

กล่าวได้ว่าประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการทำงานสามารถใช้คนให้ถูกต้องเหมาะสมกับงาน ช่วยลดความขัดแย้งและความไม่ยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ และการเลื่อนเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง ซึ่งหน่วยงานควรใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานให้เหมาะสมและให้เกิดผลบวกในการเสริมสร้างความสามัคคี เสริมสร้างประสิทธิภาพของการทำงานตามเป้าหมายขององค์การ

#### 1.6 ปัญหาและข้อจำกัดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น แม้ว่าผู้ประเมินจะทราบถึงเทคนิคและวิธีการประเมินอย่างชัดเจนแล้วก็ตาม บางครั้งยังเกิดปัญหาและข้อบกพร่องขึ้น ซึ่ง Dessler (1985) ได้กล่าวว่าปัญหาสามารถเกิดขึ้นได้ในทุกขั้นตอนของกระบวนการประเมินผล ข้อบกพร่องบางประการในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ควรหลีกเลี่ยงก็คือ

1. ขาดเกณฑ์มาตรฐาน หากไม่มีเกณฑ์มาตรฐานแล้ว การประเมินค่าการปฏิบัติงานก็จะไม่มีความเป็นปรนัย เป็นแต่เพียงอัตนัย ซึ่งขึ้นอยู่กับความรู้สึกและการคาดเดาของผู้ประเมินเท่านั้น
2. เกณฑ์ที่ใช้ไม่สัมพันธ์กับงานที่จะประเมิน เพราะจะไม่มี การวิเคราะห์งานก่อนที่จะสร้างเกณฑ์ในการประเมิน แต่ตั้งเกณฑ์ตามความนึกคิดของผู้ประเมินเอง
3. เกณฑ์สูงเกินไป ไม่สามารถทำให้เป็นจริงได้ จึงไม่เป็นการท้าทายศักยภาพและไม่สามารถจูงใจผู้ปฏิบัติงานได้
4. ผู้ประเมินผิดพลาด เช่น มีอคติ ใช้แนวโน้มเข้าหาศูนย์กลาง อคติพลรังสี ลำเอียง กล่าวการเพิกเฉยหน้า

5. การให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นไปในทางลบ ทำให้เกิดทัศนคติในทางลบ เช่น ไม่เกิดการพัฒนาตนเอง และเกิดการป้องกันตนเองขึ้น

6. การไม่สามารถนำข้อมูลจากการประเมินไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารบุคลากร

สุรศักดิ์ นานานูนูล (2527) กล่าวว่า ปัญหาที่มักเกิดขึ้นในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีสาเหตุเนื่องมาจาก

1. ความไม่ชัดเจนของมาตรฐาน การที่ระบุว่า "ผลงานเป็นที่น่าพอใจ" ตามความเข้าใจของผู้บังคับบัญชา บางคนอาจหมายถึง "ผลงานที่สูงกว่าดีเยี่ยม" ก็ได้

2. การตีความที่ไม่เหมือนกัน แม้ว่าจะไม่มีความลำเอียงเข้ามาเกี่ยวข้อง แต่คนทั่วไปย่อมมีมาตรฐานในการตัดสินใจที่แตกต่างกัน และมักจะยึดตนเองเป็นหลัก เช่น คนใจร้อนมักชอบคนที่ทำงานเร็ว ไม่ชอบคนทำงานช้าแม้จะมีความถูกต้องมากกว่า ทำให้ประเมินคนที่ทำงานช้าว่า "ไม่ได้มาตรฐาน"

3. ความห่อหุ้มและความเข้มงวดในการประเมิน

4. ความเข้าใจผิด ผู้ประเมินให้ความสำคัญเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรือตัวเกณฑ์ใดตัวเกณฑ์หนึ่งที่ตนสนใจเท่านั้น และถือตัวเกณฑ์ที่ตนเห็นว่าสำคัญที่สุดเป็นเครื่องตัดสินผลการประเมิน

5. อิทธิพลของงานที่คุ้นเคย ผู้ประเมินจะต้องทำความเข้าใจว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่ใช้วัดผลงานของผู้ถูกประเมินว่า เขาปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบได้ดีมากน้อยประการใด ซึ่งเป็นคนละเรื่องกับการประเมินค่าตำแหน่งงาน

(Job Evaluation) ซึ่งเป็นการวัดค่าของงาน

6. ความสับสนระหว่างการประเมินผลการปฏิบัติงานกับการประเมินขีดความสามารถ ผู้ประเมินจะต้องระมัดระวังมิให้สับสนกัน เพราะผู้ปฏิบัติการบางคนมีท่าทางคล่องแคล่ว มีความรู้รอบตัวกว้างขวาง แต่ถ้าในเรื่องงาน ในคนที่เกี่ยวข้องไม่มีผลงานอะไรออกมา ผลการประเมินก็จะดีไม่ได้

เกศินี หงษ์สนั่น (2530) กล่าวถึง ปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. เห็นหน้าก็ชอบ (Halo Effect) ผู้ประเมินส่วนใหญ่มักมีแนวโน้มไปในทาง

ประเมินผลงานโดยพิจารณาลักษณะท่าทีบางอย่างจนมากเกินไป โดยลักษณะท่าทีที่แสดงออก คล้ายกับเป็นคนเอาจริงเอาจังคือ เห็นหน้าแล้วก็ชอบ คิดว่าอย่างไรเสียจะต้องเป็นผู้ปฏิบัติงานดี เอาใจลูกน้องหรือไม่ก็กตัญญู (Leniency of Strictness) ผู้บังคับบัญชาบางคนมักใจดี เอาใจผู้ใต้บังคับบัญชา ประเมินด้วยคะแนนที่ค่อนข้างสูงอยู่เป็นนิจ ตรงกันข้าม ผู้บังคับบัญชาบางคนก็เห็นแก่ทฤษฎีและเข้มงวดอดตัว ทำเสมือนหนึ่งว่าตนเองเป็นคนเข้มแข็ง มีความสามารถ และรักความยุติธรรม ก็ประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้คะแนนต่ำอยู่ตลอดเวลา

2. อิทธิพลภายในบริษัท (Organization Influences) ถ้าหากเป็นการประเมิน เพื่อเลื่อนตำแหน่งและเพิ่มเงินเดือนแล้ว ผู้ประเมินประเภทใจอ่อน ชอบเอาใจผู้ใต้บังคับบัญชา ก็จะทำให้คะแนนสูงไว้ ผู้บังคับบัญชาที่เข้มแข็งแล้วก็จะต่อสู้เพื่อผู้ใต้บังคับบัญชาในทางบวก ดังนั้น ถ้าตนเกิดให้คะแนนผู้ใต้บังคับบัญชาต่ำหรือกตคะแนนผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว ในขณะที่ฝ่ายอื่นๆ เขาให้ คะแนนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในทางสูง ๆ แล้ว ผู้บังคับบัญชานั้นจะรู้สึกไม่สบายใจ ทำให้ขาดความ ักดีเท่าที่ควร

3. ให้คะแนนกลางเข้าไว้ปลอดภัยดี

4. มิตรสัมพันธ์ก่อให้เกิดความล่าเอียง ความรู้สึกของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับ บัญชาในทำนองเลือกที่รักมักที่ชัง

จากการศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยได้รวบรวม และสรุปได้ดังนี้

1. ปัญหาจากผู้บริหารชั้นสูงหรือเจ้าของกิจการ

- 1) ขาดความรู้ และความเข้าใจในแนวความคิดที่ถูกต้องในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 2) ไม่เห็นความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่ามีประโยชน์และสามารถนำไป ใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์การ หรือบริษัทของตนให้ดีขึ้นอย่างไร จึง ไม่เอาใจใส่หรือให้การสนับสนุน

2. ปัญหาจากผู้บังคับบัญชาในสาขางาน

- 1) ขาดความรู้และความเข้าใจในหน้าที่และความรับผิดชอบของตนในการประเมินผล การปฏิบัติงาน ทั้งยังขาดความเข้าใจในแนวความคิดที่ถูกต้องของการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 2) ไม่ตระหนักถึงความสำคัญ ประโยชน์และคุณค่าของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

3) ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติกรทุกคนให้อยู่ใน ระดับกลาง กล่าวคือ ประเมินผลการปฏิบัติงานของทุกคนอยู่ในระดับกลาง ๆ เหมือน ๆ กัน

4) กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้สูงหรือต่ำจนเกินไป ถ้ามาตรฐานสูงเกินไป ผู้ประเมินก็จะคาดหวังจากผู้ปฏิบัติกรมากจนเกินไป แล้วตีค่าผลการปฏิบัติงานให้ต่ำ ถ้ากำหนดมาตรฐานไว้ต่ำจนเกินไป ผู้ประเมินก็จะคาดหวังจากผู้ปฏิบัติกรเพียงเล็กน้อย แล้วก็ตีค่าผลการปฏิบัติงานให้สูง

5) มีความประทับใจพิเศษ ซึ่งเรียกว่า "ฮาโล" (Halo) เป็นการยากมากที่จะหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาดเมื่อประเมินผลการปฏิบัติของบุคคลที่เป็นเพื่อน ญาติมิตรหรือบุคคลผู้ใกล้ชิด ข้อผิดพลาดนี้บางครั้งเรียกว่า ข้อบกพร่องแห่งความอ่อนแอ (Leniency) หรือข้อบกพร่องแห่งความอยากเด่น (Ego)

6) ประเมินผลการปฏิบัติงานโดยอาศัยตรรกวิทยา ผู้ประเมินเชื่อว่าผู้ปฏิบัติกรมีผลการปฏิบัติงานดีเลิศในทุกกรณี เมื่อพบว่าผลการปฏิบัติงานส่วนหนึ่งมีค่าดีเลิศหรือในทางกลับกัน ผู้ประเมินเห็นว่าผู้ปฏิบัติกรมีค่าผลการปฏิบัติกรเลวทั้งหมดทุกด้าน เมื่อพบว่าผลการปฏิบัติงานส่วนหนึ่งมีค่าไม่ดี

7) ผู้บังคับบัญชามีข้อสมมติฐานที่ผิดต่อผู้ปฏิบัติกรซึ่งเรียกว่า ประเภทสเตอริโอ (Stereotype)

8) ไม่แจ่มแจ้งและหาข้อผิดพลาดประเมินผลการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติกรไม่เข้าใจ และไม่ตระหนักถึงจุดเด่นและจุดบกพร่องของตน ทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ ที่ไม่แจ่มแจ้งอาจเป็นเพราะไม่กล้าแจ่มแจ้งและไม่หาข้อผิดพลาดเพราะไม่แน่ใจว่าการประเมินนั้นเป็นธรรม หรือในทำนองเดียวกัน ผู้บังคับบัญชาอาจใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการกลั่นแกล้งบุคคลที่ตนไม่ชอบ

9) มิได้นำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้อย่างเต็มที่ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาและองค์การ ทำให้การประเมินไม่บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

### 3. ปัญหาจากผู้ปฏิบัติงาน

1) มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ขาดความศรัทธาหรือความเชื่อมั่นในระบบการประเมิน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะมีความรู้สึกว่าคุณไม่ได้รับความเป็นธรรมจากการประเมินผลการปฏิบัติ หรือการปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา หรืออาจมิได้รับแจ้งจากผู้บังคับบัญชาให้เข้าใจ



ถึงวิธีการ ตลอดจนแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของตนให้ดีขึ้น

2) ไม่ได้รับการชี้แจงในรายละเอียดของการประเมินผล ทำให้มีปฏิกิริยา ท่าทีที่ไม่พอใจ ไม่ให้ความร่วมมือ เมื่อผลการประเมินออกมาไม่เป็นไปตามที่ตนเองต้องการ

3) ถูกประเมินผลในเกณฑ์ที่ต่ำ ต้องปรับปรุงการทำงาน ทำให้รู้สึกเสียขวัญและ เกิดความท้อแท้ต่อการทำงาน

#### 4. ปัญหาจากฝ่ายบุคคล

1) ไม่เข้าใจถึงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตน ในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน

2) ขาดความรู้ความเข้าใจในหลักการ เทคนิคและวิธีการที่เหมาะสมและทันสมัยที่จะพัฒนาและปรับปรุง ตลอดจนใช้ผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน

3) ขาดความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ของตนในด้านนี้ ทำให้ขาดความศรัทธาและเชื่อถือจากฝ่ายผู้บังคับบัญชาในสายงาน ทำให้งานด้านนี้ไม่สามารถดำเนินไปตามเป้าหมายได้

4) ไม่ได้ได้รับความสนับสนุนจากฝ่ายบริหารชั้นสูง หรือเจ้าของกิจการทำให้ไม่สามารถปฏิบัติภารกิจของตนในด้านนี้ได้อย่างเต็มที่

#### การแก้ปัญหาและข้อจำกัดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ชูศักดิ์ เทียงตรง (2530) และ Dessler (1993) ได้เสนอแนวทางแก้ไขไว้ดังต่อไปนี้

1. พยายามประเมินโดยอาศัยความคิดเห็นของบุคคลในการประเมินโดยการพิจารณาความไว้น้อยที่สุด เพื่อป้องกันการเกิดอคติในการประเมิน

2. ผู้ประเมินต้องทำความเข้าใจในหลักการและวิธีการประเมิน โดยควรได้รับการชี้แจงและฝึกอบรม ซึ่งจะมีผลให้ผู้ประเมินสามารถประเมินได้โดยเข้าใจเรื่องที่จะทำการประเมินได้อย่างแท้จริงและทำได้ถูกต้อง

3. ใช้แบบประเมินที่เน้นในด้านที่สามารถระบอออกมาได้โดยแน่ชัด

4. สนับสนุนให้มีการใช้วิธีการกำหนดแนวทางร่วมกันในการปฏิบัติงานและกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน

Scheron (1991) กล่าวถึงแนวทางแก้ไขปัญหการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. อบรมผู้บังคับบัญชาให้เข้าใจกระบวนการประเมินผลและสามารถตระหนักถึงสาเหตุที่ทำให้วิธีการวัดผิดพลาด
2. ผู้บังคับบัญชาควรสังเกตการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและไม่ต้องจำกัดเวลาที่จะประเมิน
3. ผู้บังคับบัญชา 1 คนไม่ควรเป็นผู้ใต้บังคับบัญชามาก เพราะจะไม่สามารถสังเกตการทำงานได้ทั่วถึง
4. ควรหลีกเลี่ยงคำว่า "โดยเฉลี่ย" เพราะเข้าใจความหมายตรงกันไม่ได้ยาก
5. จำไว้ว่าอย่าประเมินโดยเกี่ยวข้องกับเพศ อายุ เชื้อชาติ ฯลฯ

Fisher and other(1993)เสนอว่า ควรมีการอบรมผู้ที่ประเมินในเรื่องต่อไปนี้

1. Rater error training (RET) เป็นการอบรมเพื่อทำให้ผู้ประเมินทราบว่า จะลดปัญหาจากการชอบให้คะแนนสูงหรือต่ำเกินไป หรือ ให้คะแนนกลางๆ ทั่วๆ ไปได้ อย่างไร
2. Frame of reference Training (FOR) เป็นการอบรมเพื่อทำให้ผู้ประเมินสามารถตัดสินได้ว่าพฤติกรรมใดเป็นมาตรฐาน เพื่อจะได้สามารถทราบว่าผู้ปฏิบัติงานคนใดปฏิบัติได้ดีหรือต่ำกว่ามาตรฐาน
3. Information Processing Approaches ได้แก่
  - 3.1 การฝึกการสังเกต (Observation Training) เพื่อให้ผู้ประเมินได้สังเกตพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน และสามารถบ่งชี้ได้ว่ากิจกรรมใดเป็นสิ่งสำคัญในการปฏิบัติงาน
  - 3.2 การฝึกการตัดสินใจ (Decision-making Training) เพื่อฝึกให้ผู้ประเมินมีกลวิธีที่ดีในการตัดสินใจ และช่วยแก้สถานการณ์เมื่อพบสิ่งผิดปกติขณะประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวทางในการแก้ปัญหาและข้อเสนอแนะในการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. ฝ่ายบุคคลที่จะต้องหาวิธีการให้ผู้บริหารชั้นสูงได้รับทราบและเข้าใจถึงแนวความคิดที่ถูกต้องในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเมื่อเกิดแนวความคิดที่ถูกต้องและเข้าใจในหลักการและวิธีการแล้ว ย่อมมองเห็นคุณค่าและประโยชน์ จึงจะให้การสนับสนุนแก่ฝ่ายบุคคลในเรื่องนี้

2. ผู้บริหารต้องตระหนักถึงมีความรู้ความเข้าใจในหน้าที่ ความรับผิดชอบ ความสำคัญ ตลอดจนคุณค่าหรือประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีต่อองค์การ ทั้งนี้เพื่อจะได้ให้การสนับสนุนและเอาใจใส่อย่างจริงจังในเรื่องนี้

3. ควรจะได้จัดให้มีระเบียบปฏิบัติด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย และขั้นตอนการปฏิบัติต่าง ๆ เอาไว้เป็นแนวทางในการปฏิบัติในระเบียบปฏิบัตินี้จะต้องกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของฝ่ายบุคคลและฝ่ายผู้บังคับบัญชาในสายงานไว้ อย่างชัดเจนว่า แบ่งแยกและต่อเนื่องสัมพันธ์กันอย่างไร ระเบียบปฏิบัตินี้ควรกำหนดออกใช้ทั่วทั้งองค์การ และถ้าจะให้ผู้บริหารชั้นสูงเป็นผู้กำหนดหรือลงชื่อประกาศใช้แล้ว ก็จะทำให้เป็นระเบียบปฏิบัติมาตรฐานที่มีผลบังคับใช้อย่างทั่วถึงมากขึ้น

4. ฝ่ายบุคคลควรจะได้จัดให้มีการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และประสบการณ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาในสายงานต่าง ๆ เพื่อทบทวนระเบียบปฏิบัติ มาตรฐาน และวิธีการต่าง ๆ ในการปฏิบัติ

5. ฝ่ายบุคคลควรจะได้จัดให้มีการติดตามและประเมินระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ทั้งนี้เพื่อหาทางแก้ไขปรับปรุงระบบให้ดีขึ้นอยู่เสมอ เหมาะสมกับสภาพการณ์ และสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

6. จัดดำเนินการให้เป็นที่น่าพอใจว่า ผู้บังคับบัญชาแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา สิ่งสำคัญคือต้องสร้างความรู้และความเข้าใจให้เกิดขึ้นแก่ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งอาจกระทำได้หลายทาง เช่น อาจจัดให้มีการประชุมพิเศษผู้ปฏิบัติงาน การประชุมชี้แจง การเขียนบทความลงในวารสารผู้ปฏิบัติการ หรือเปิดคอลัมน์ตอบคำถามต่าง ๆ เป็นต้น

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## 2. การประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย

### 2.1 ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย

หอผู้ป่วยเป็นหน่วยงานสำคัญของโรงพยาบาล เพราะเป็นสถานที่ให้บริการด้านการรักษาพยาบาลแก่ผู้ป่วย การค้นคว้าวิจัยทางคลินิก เป็นสถานที่ศึกษาแก่บุคลากรทางสุขภาพอนามัย และปฏิบัติงานของบุคลากรในทีมสุขภาพ โดยเฉพาะพยาบาลซึ่งเป็นบุคคลที่มีจำนวนมากที่สุดในโรงพยาบาล การปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยเป็นหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบตลอด 24 ชั่วโมง มีบุคลากรมาติดต่อมากมาย ดังนั้นบุคคลที่ต้องดูแลรับผิดชอบหอผู้ป่วยจึงเป็นบุคคลซึ่งต้องมีความรู้ความสามารถ และมีบทบาทที่สำคัญ หัวหน้าหอผู้ป่วยผู้ซึ่งทำหน้าที่บริหารหน่วยงานนี้ นอกจากจะรับผิดชอบในการบริหารในหอผู้ป่วยที่ตนรับผิดชอบ ยังเป็นตัวเชื่อมระหว่างผู้บริหารในฝ่ายการพยาบาลระดับเหนือขึ้นไปกับบุคลากรในหน่วยงานที่รับผิดชอบ ทั้งยังเป็นบุคคลที่จะสร้างความพอใจในงานแก่บุคลากร และส่งผลให้การบริการพยาบาลมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จึงอาจกล่าวได้ว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยสามารถทำให้วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ในบริการผู้ป่วยสำเร็จหรือล้มเหลวได้ (Stevens B.J., 1975)

หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้ที่มีบทบาทในงานด้านบริหารหอผู้ป่วยและงานบริการพยาบาล โดยทำหน้าที่เป็นแกนกลางในการติดต่อประสานงานทั้งภายในและภายนอกสายงานพยาบาลซึ่งต้องติดต่อกับบุคลากรจากหลายฝ่าย หัวหน้าหอผู้ป่วยจึงต้องเป็นผู้ที่ประกอบด้วยทักษะ ความรู้ความสามารถในการตัดสินใจ การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น รวมทั้งการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี (ฤทธิยา ปรีชาสุข, 2533) พวงรัตน์ บุญญารักษ์ (2535) Kron (1971) และ Barret (1975) ได้ให้ความเห็นว่า หัวหน้าหอผู้ป่วย เป็นผู้มีอำนาจและความรับผิดชอบในตำแหน่งผู้บริหาร ต้องมีความสามารถในการเป็นผู้นำ และความสามารถในการบริหารจัดการ สามารถดูแลผู้ป่วย วางแผน มอบหมายงาน นิเทศงาน และทำการประเมินผลได้ นอกจากนี้หัวหน้าหอผู้ป่วยควรต้องมีลักษณะส่วนบุคคลที่เหมาะสมเป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับบุคลากรทั่วไปด้วย

จึงอาจกล่าวได้ว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้ที่มีบทบาทที่สำคัญที่สุดคนหนึ่งของการบริหารและบริการพยาบาล ดังนั้นการที่จะได้มาซึ่งบุคคลที่จะเข้ามาดำรงตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยและการพัฒนาคุณภาพของผู้ที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยจึงเป็นเรื่องที่สำคัญมากที่สุดเช่นกัน วิธีการที่จะคัดเลือก

บุคคลให้เข้ามาดำรงตำแหน่งหรือ การปรับปรุงคุณภาพของผู้ที่ดำรงตำแหน่งอยู่แล้วนั้นต้องใช้การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพราะการประเมินผลที่ดีจะช่วยพิจารณาคัดเลือกและตัดสินคุณค่าของผู้ปฏิบัติงานว่ามีความเหมาะสมกับลักษณะงานและเกณฑ์ที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงไร

ในการประเมินผลทางการพยาบาลที่มีประสิทธิภาพ จะต้องบรรลุวัตถุประสงค์ของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการพยาบาล 3 ส่วน ได้แก่ สถานบริการ ผู้ให้บริการและผู้รับบริการ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานบริการ คือ

- 1.1 การประเมินผลต้องสอดคล้องกับนโยบายขององค์การ
- 1.2 ต้องมีการร่วมมือประสานงานระหว่างผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ

2. บรรลุวัตถุประสงค์ของผู้ให้บริการ คือ

- 2.1 ต้องประเมินทุกแผนกของฝ่ายบริการและทำอย่างสม่ำเสมอ
- 2.2 การประเมินต้องมุ่งปรับปรุงการบริหารการพยาบาล
- 2.3 ทำการประเมินอย่างต่อเนื่อง และร่วมมือกันระหว่างพยาบาลทุกคน
- 2.4 กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินที่แน่นอน
- 2.5 การประเมินที่ดีต้องสามารถชี้แจงถึงสมรรถภาพของผู้ปฏิบัติงานเพื่อเป็นการจูงใจ

ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3. บรรลุวัตถุประสงค์ของผู้รับบริการ คือ

- 3.1 ทำให้ผู้ป่วยได้รับบริการที่สมบูรณ์แบบและสนองความต้องการที่แท้จริง
- 3.2 ควรให้ผู้ป่วยเกิดความมั่นใจในการรักษาพยาบาล

ศูนย์วิทยุโทรพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## 2.2 ประเภทของการประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย

สำหรับทางการพยาบาลแบ่งการประเมินผลออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การประเมินผลบุคลากร (Evaluation of Nursing Personnels)
2. การประเมินผลการพยาบาล (Evaluation of Nursing Care)

ในที่นี้จะกล่าวถึงเฉพาะการประเมินผลบุคลากร เนื่องจากเป็นการวิจัยที่เกี่ยวกับกระบวนการและเนื้อหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

### 2.2.1 การประเมินผลบุคลากร

ในการปฏิบัติงานประจำวัน ผู้ทำงานร่วมกันย่อมมีความคิดในการประเมินผลซึ่งกันและกันอยู่ตลอดเวลาจะโดยตั้งใจหรือไม่ก็ตาม หัวหน้างานจะใช้วิจารณญาณประเมินผลผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะที่เดียวกัน ผู้ใต้บังคับบัญชาก็ใช้วิจารณญาณของตนเองประเมินผลหัวหน้างานด้วย การใช้วิจารณญาณอาจเป็นความเห็นส่วนตัว ความชอบหรือไม่ชอบ ซึ่งจะมีอารมณ์เป็นสำคัญ โดยมีได้อ้างอิงหลักการ เกณฑ์และข้อเท็จจริง

ดังนั้นผู้บริหารการพยาบาลควรพิจารณาและใช้หลักเกณฑ์ที่เชื่อถือได้ในการประเมินผลบุคลากรทางการพยาบาล ซึ่งมีหลายระดับและมีหน้าที่ความรับผิดชอบต่าง ๆ กัน การประเมินที่เที่ยงธรรมจะส่งเสริมให้บุคลากรเกิดขวัญ และกำลังใจที่ดีในการเสียสละ มีความสามัคคีและร่วมมือกันทำงานเพื่อส่วนรวมมากขึ้น ในทำนองเดียวกันการประเมินผลที่ไม่เป็นธรรมจะเป็นอาวุธร้ายแรงที่จะทำลายขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนทำลายความศรัทธา ความเชื่อถือที่มีต่อหัวหน้างานโดยสิ้นเชิง ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยก็เป็นสิ่งที่ผู้บริหารในระดับสูงขึ้นไปซึ่งเป็นผู้ที่ทำหน้าที่ในการประเมินผลควรระมัดระวังในการประเมินผลโดยการศึกษาหาความรู้ทางการประเมินผลและดำเนินการอย่างมีขั้นตอน

### 2.2.2 สิ่งที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลบุคลากร

1. การจัดทำแบบพรรณาลักษณะงาน (Job Description) ของบุคลากรแต่ละประเภทไว้อย่างชัดเจนเช่น ลักษณะงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย พยาบาลประจำการ ผู้ช่วยพยาบาล ฯลฯ ของโรงพยาบาลแต่ละแห่ง ซึ่งอาจแตกต่างกัน หรือคล้ายคลึงกัน สิ่งนี้จะเป็นแกนกลางที่สำคัญในการประเมินผลบุคลากร

2. การจัดทำมาตรฐานเฉพาะตำแหน่ง เพื่อกำหนดคุณสมบัติ ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งนั้น ๆ ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ ตลอดจนค่าตอบแทน แก่บุคคลที่ดำรงตำแหน่ง

3. การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ในการประเมินผลงาน จะไม่สามารถประเมิน ผลงานที่บุคลากรแต่ละคนกระทำได้อย่างถูกต้องและแน่นอน ถ้าไม่กำหนดผลงานมาตรฐานขึ้นไว้ก่อน

4. การพิจารณาสมรรถภาพการปฏิบัติงานควรมีการพิจารณาตำแหน่งของงานประกอบด้วย เพราะงานบางตำแหน่งไม่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ จึงทำให้ดูเหมือนว่า ไม่มีสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน

5. ผู้ทำหน้าที่ประเมิน โดยทั่วไปถือว่าหัวหน้างาน หรือผู้บังคับบัญชาชั้นต้นที่ใกล้ชิด บุคลากรเป็นผู้ประเมิน แต่ปัจจุบันพบว่า การประเมินผลโดยกลุ่ม หรือคณะกรรมการทำให้เกิด ความเที่ยงธรรม และเสริมสร้างขวัญ กำลังใจ แก่บุคลากรเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะการมีส่วนร่วม ในการประเมินผลของบุคลากรด้วย

### 2.2.3 ข้อคิดเห็นบางประการเกี่ยวกับการประเมินผลบุคลากร

การประเมินผลบุคลากรเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อน และมีผลโดยตรงต่อบุคคล ดังนั้นจึงมัก เกิดปัญหาและข้อผิดพลาดได้ง่ายขึ้น ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการบริหารงานของ หน่วยงาน และเป็นเรื่องที่มีสัมพันธ์โดยตรงกับขวัญ และกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ข้อคิดเห็นบาง ประการที่จะช่วยให้ผู้บริหารการพยาบาลในการลดข้อผิดพลาด ได้แก่

1. คุณธรรมของผู้ประเมิน เริ่มตั้งแต่ผู้ทำประเมินจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับหลักวิธีการ ประเมิน เข้าใจวัตถุประสงค์ และนโยบายในการประเมิน วางใจให้เป็นกลาง ไม่นำความชอบ หรือไม่ชอบส่วนตัวไปยุ่งเกี่ยวกับการประเมินและจัดความรู้สึกเกี่ยวกับความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่าง ตนเองกับบุคคลนั้นออกไป พร้อมทั้งระลึกรู้เสมอว่า จะต้องประเมินด้วยความยุติธรรม

2. การประเมินผลที่ดี ต้องอาศัยความซื่อสัตย์ การสังเกตการณ์ที่เป็นระบบระเบียบ และมีความต่อเนื่อง ดังนั้นการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะต้องทำอย่างสม่ำเสมอ เป็นคนช่างสังเกต และต้องบันทึกไว้ทั้งข้อดี ข้อเสีย ของบุคลากรเพื่อเป็นหลักฐาน และข้อมูล ประกอบการพิจารณา

3. บุคลากรควรมีส่วนร่วมในการประเมินผลตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์ และเกณฑ์ สำหรับใช้ในการประเมิน และต้องเป็นที่รับทราบร่วมกันเกี่ยวกับแบบฟอร์มการประเมิน วิธีการ

ประเมิน และกำหนดระยะเวลาประเมิน ทั้งนี้เพื่อเสริมสร้างความร่วมมือ ขวัญและกำลังใจของบุคลากร

4. การประเมินที่ควรใช้หลายวิธีร่วมกัน เพื่อจัดปัญหาข้อบกพร่องบางประการ และควรใช้แบบฟอร์มที่ได้ตกลงร่วมกันแล้วยึดมั่นในหัวข้อ และเกณฑ์การประเมิน ไม่ควรประเมินเรื่องอื่น นอกเหนือจากที่กำหนดไว้

5. ผลการประเมินควรนำไปใช้ประโยชน์ตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ และควรพิจารณาให้เหมาะสมกับบุคลากรแต่ละประเภท วัยและตำแหน่ง เช่น นำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาบุคลากร เป็นต้น

สรุป การประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นการประเมินผลบุคลากรทางการพยาบาลโดยดำเนินการเป็นระยะๆ หรือประเมินในขั้นสุดท้ายของการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นแนวทางในการส่งเสริมและพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน ตัดสินคุณค่ารวมทั้งความร่วมมือในการปฏิบัติงานโดยใช้เกณฑ์จากการวัดและวัดประสงค์ที่ตั้งไว้ตั้งนั้นในการประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยจึงต้องอาศัยแบบฟอร์ม การสังเกต การสัมภาษณ์ และการบันทึกเป็นสำคัญและสิ่งๆที่ควรประเมินได้แก่ ผลงานทั้งด้านปริมาณ และคุณภาพในการปฏิบัติงาน การใช้สติปัญญา การควบคุมอารมณ์ การวางแผน การตัดสินใจ ความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นต้น

### 2.3 กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย

ตามที่ได้กล่าวมาในตอนที่ 1 แล้วว่าในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นควรต้องกระทำเป็นกระบวนการ กล่าวคือ มีการดำเนินการที่มีรูปแบบหลักเกณฑ์ที่แน่นอนต่อเนื่องไปเป็นขั้นตอนจนถึงขั้นสุดท้ายแล้วหมุนเวียนย้อนกลับไปเริ่มต้นใหม่ ในทำนองเดียวกัน การประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ก็ควรต้องดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอนตามกระบวนการ ดังต่อไปนี้

#### 2.3.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานต้องกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนว่าต้องการนำผลการประเมินไปประกอบการพิจารณาในเรื่องอะไร เพื่อให้การประเมินผลนั้นบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ



และรวดเร็วขึ้น ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าหรือผู้ป้อนั้น สามารถแบ่งวัตถุประสงค์ ออกตามระยะเวลาที่จะประเมิน ได้เป็น 2 ระยะ ดังนี้

### 2.3.1.1 ระยะก่อนเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหรือผู้ป้อน

เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรประจำการผู้ที่อยู่ในเกณฑ์ที่จะได้รับการพิจารณา เลื่อนตำแหน่งขึ้นเป็นหัวหน้าหรือผู้ป้อน ดังนั้นวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานในระยะ นี้จึงใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือเป็นการคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับ ตำแหน่ง (Promotion) เป็นต้น

การเลื่อนตำแหน่ง เป็นการที่องค์การมอบหมายให้บุคคลได้ทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น ได้แก่ ตำแหน่งที่มีความรับผิดชอบมากขึ้น มีอำนาจมากขึ้น มีความอิสระในงานมากขึ้น และมี สถานะในการทำงานดีขึ้น เป็นต้น โดยมีหลักในการเลื่อนตำแหน่ง ดังนี้

1. **หลักความสามารถ** เป็นการเลื่อนตำแหน่งโดยการถือความรู้ความสามารถเป็นหลัก วิธีที่ใช้มากคือการสอบคัดเลือกเพราะเป็นการวัดความลำเอียง ปัญหาสำคัญคือความ เชื่อถือและความสามารถในการวัดผลของการสอบมีมาน้อยเพียงใด ลักษณะบางชนิดเช่น ภาวะผู้นำ บุคลิก ภาพ ความคิดริเริ่ม อาจจะลำบากในการวัด นอกจากการสอบแล้วอาจใช้ผลการปฏิบัติงานทั้งในอดีตและปัจจุบันเป็นเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่งโดยดูจากบันทึกประวัติการทำงาน

2. **ความอาวุโสและประสบการณ์** อาวุโส หมายถึงระยะเวลาในการทำงาน การถือหลักอาวุโสเพราะเป็นการถือหลักว่าการที่บุคคลทำงานมานานย่อมมีประสบการณ์ในการทำงานและ เป็นการแสดงถึงความจงรักภักดีต่อองค์การ จึงตอบแทนโดยการเลื่อนตำแหน่งเป็นการให้กำลังใจ ที่ปฏิบัติงานมานาน แต่อย่างไรก็ตามอาจมีข้อยกเว้นสำหรับบางคนว่าแม้ทำงานมานานแต่ขาด คุณสมบัติที่เหมาะสมในการเลื่อนตำแหน่ง

3. **หลักความสามารถและความอาวุโส** มีวัตถุประสงค์เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องทั้ง 2 วิธีคือ ก่อให้เกิดกำลังใจกับผู้ที่ปฏิบัติงานมานานและทำให้องค์การได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถปฏิบัติงานให้องค์การอีกด้วย

4. **หลักระบบอุปถัมภ์** เป็นการเลื่อนตำแหน่งที่เลือกบุคคลที่เป็นพรรคพวกเป็นสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงความสามารถหรือความเหมาะสมใดๆ ส่วนมากใช้ในระบอบการเมือง ซึ่งใช้ตำแหน่งต่างๆเพื่อเป็นสินน้ำใจ ความมีเสถียรภาพและประโยชน์ในการคุมนโยบายต่างๆขององค์การ

(ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2535)

วีเชียร ทวีลาภ(2522)ได้กล่าวว่า ระบบการคัดเลือกผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย ส่วนใหญ่ขึ้นกับประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและความสามารถทางการพยาบาล ซึ่งการเตรียมผู้ที่จะทำหน้าที่หัวหน้าหอผู้ป่วยที่ผ่านมา อาศัยการเรียนรู้โดยการสังเกต การแนะนำอบรมในระหว่างการปฏิบัติงานประจำวัน เมื่อมีตำแหน่งว่างลงผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่และมีความรับผิดชอบดีก็จะได้รับตำแหน่งแทนคนเก่าต่อไปและอาจทำให้เกิดปัญหาเมื่อต้องปฏิบัติงานในตำแหน่งของหัวหน้าหอผู้ป่วย ซึ่งมีภาระหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบมากมาย นอกจากนี้ยังพบว่าปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงาน การพยาบาลในปัจจุบันประการหนึ่งคือการขาดการเตรียมตัวผู้ที่จะรับตำแหน่งบริหารที่เหมาะสมและเพียงพอ(ทองกษัตริย์ ศลโกสุม และสุลักษณ์ มีชูทรัพย์, 2536) กุลยา ตันติผลาชีวะ(2527)ได้เขียนไว้ว่าการคัดเลือกหัวหน้าหอผู้ป่วยควรพิจารณาคุณสมบัติอย่างละเอียดรอบคอบและควรยกเลิกระบบอาวุโสทั้งนี้เพื่อคุณภาพและมาตรฐานที่แท้จริงของวิชาชีพพยาบาล

ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยจึงมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่จะทำให้การคัดเลือกบุคคลที่จะขึ้นสู่ตำแหน่ง เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพโดยได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถและคุณลักษณะที่เหมาะสมกับตำแหน่ง จุดเริ่มต้นของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ถูกต้องตามกระบวนการก็คือการกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน เพื่อให้การประเมินนั้นเป็นไปตามความมุ่งหมายและได้บุคคลที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

#### 2.3.1.2 ระหว่างดำรงตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย

เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยในขณะดำรงตำแหน่งหรือในขณะปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งเป็นการประเมินผลประจำปี โดยมีวัตถุประสงค์ในการประเมิน ดังนี้

1. ใช้ประกอบการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งในกรณีที่จะเลื่อนขั้นเป็นผู้บริหารในระดับที่สูงขึ้น
2. เป็นการวัดการปฏิบัติงานและปรับปรุงสมรรถภาพของหัวหน้าหอผู้ป่วยให้ดียิ่งขึ้น
3. ประกอบการพิจารณาจัดสวัสดิการและค่าตอบแทน
4. ประกอบการพิจารณาความดีความชอบประจำปี
5. เป็นข้อมูลในการทำโครงการฝึกอบรมหรือโครงการพัฒนาบุคลากร

สิ่งที่สำคัญอย่างหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานคือ เมื่อผู้บริหารหรือผู้ที่ทำหน้าที่ในการประเมินผลได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลที่ชัดเจนและลำดับความสำคัญในกระบวนการประเมินแล้ว ควรแจ้งให้ผู้ที่ทำหน้าที่ในการประเมินได้รับทราบถึงวัตถุประสงค์นั้นก่อนที่จะทำการประเมิน เพื่อให้ดำเนินไปด้วยความถูกต้องและรวดเร็ว (สัพพัญญู กาสมณี, 2530 ; Gronlund and Linn, 1990)

### 2.3.2 การกำหนดแบบและลักษณะงานที่จะประเมิน

เมื่อกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินแล้ว สิ่งสำคัญในขั้นตอนต่อไปคือการกำหนดวิธีการที่จะใช้ดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยการสร้างแบบประเมินขึ้นและในแบบประเมินควรกำหนดลักษณะงานที่ต้องการประเมินไว้ด้วย (สมพงษ์ เกษมนลิน, 2534)

#### 2.3.2.1 แบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงาน

เป็นการกำหนดแบบประเมินหรือแบบฟอร์มการประเมินผลซึ่งหน่วยงานจัดทำขึ้นและใช้อย่างเป็นทางการ โดยในแบบประเมินต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมิน ซึ่งต้องอาศัยวัตถุประสงค์ของหน่วยงานว่างานในตำแหน่งนั้นตั้งขึ้นเพื่ออะไร เพื่อนำมากำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ ลักษณะงาน และคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งได้อย่างเหมาะสม

กองการพยาบาล (2529) ได้เสนอแนวคิดในการทำแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในฝ่ายการพยาบาล ดังนี้

1. ลักษณะบริการของฝ่ายการพยาบาลจะเน้นหนักทั้งความรู้ความสามารถ การประยุกต์คุณธรรม การสังเคราะห์ และจริยธรรม ตลอดจนมนุษยสัมพันธ์ของผู้ให้บริการ ดังนั้นกิจกรรมที่จะประเมินจึงควรครอบคลุมในเรื่องดังกล่าว

2. การแบ่งกิจกรรมที่จะประเมินจะต้องคำนึงหนักตามความสำคัญของงานที่ได้รับผิดชอบ เช่น

พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยมีบทบาทหน้าที่ด้านบริหารและบุคลิกภาพ	50%
ด้านบริการ	25%
ด้านวิชาการ	25%

เมื่อกำหนดข้อแล้วว่าจะใช้จำนวนทั้งหมดกี่ข้อ เช่น 25 ข้อ ก็สามารถกำหนดได้ว่าในแต่ละด้านจะมีประมาณกี่ข้อ เช่น

ด้านการบริหารและบุคลิกภาพ 50 % ของจำนวนข้อทั้งหมดคือ 25 ข้อ = 12.5 หรือ 13 ข้อ ส่วนที่เหลือ 12 ข้อจะแบ่งเป็นด้านบริการและวิชาการ อย่างละ 6 ข้อ เป็นต้น

หลังจากสร้างแบบฟอร์มแล้ว ควรนำไปทดลองใช้ก่อนและนำมาปรับปรุงแก้ไขอีกครั้งจึงจะนำไปใช้จริงและขณะสร้างแบบฟอร์มควรให้ตัวแทนของแต่ละแผนมาร่วมประชุมด้วย เพื่อให้เกิดการยอมรับตั้งแต่แรก

3. การนำคะแนนประเมินผลมาเปรียบเทียบ ควรนำมาเปรียบเทียบกับผลการประเมินที่ผ่านมา และเป็นการประเมินโดยผู้ประเมินคนเดิม เพราะการให้คะแนนย่อมต่างกัน

4. ไม่ควรเปรียบเทียบคะแนนผู้ถูกประเมินต่างกลุ่ม ผู้ประเมินควรใช้ตัวบุคคลมาจับคู่เปรียบเทียบ โดยทำเป็นขั้นตอนที่ 2 หลังจากประเมินโดยใช้แบบฟอร์มในขั้นตอนแรก

แบบฟอร์มที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นต้องได้รับการยอมรับจากผู้ประเมินว่าเป็นแบบที่ดี ภายหลังจากการทดลองนำไปใช้แล้วหากพบว่าไม่สอดคล้องกับแบบประเมิน ควรเปลี่ยนแปลงหรือปรับให้เหมาะสม นอกจากนี้แบบประเมินต้องเป็นแบบที่เข้าใจง่าย สะดวกในการนำไปใช้ สามารถนำข้อมูลมาใช้เป็นประโยชน์ในการให้ข้อเสนอแนะและให้คำปรึกษาได้ และแบบประเมินต้องสามารถวัดพฤติกรรมหรือกิจกรรมการทำงานให้เกิดผลสำเร็จได้อย่างถูกต้องและเชื่อถือได้ เป็นข้อมูลในการแยกแยะ หรือจำแนกออกได้ว่า ใครดี ใครด้อย หรือผู้ใดเหมาะสมหรือปฏิบัติงานดีที่สุด (โสรจ สันศิริพันธ์, 2529)

#### 2.3.2.2 ลักษณะงานที่จะประเมิน

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าหรือผู้ปวย ลักษณะงาน (Job description) ที่ต้องระบุไว้ในแบบฟอร์มการประเมินผลนั้น ได้แก่หน้าที่ความรับผิดชอบ รวมทั้งคุณสมบัติของหัวหน้าหรือผู้ปวย (Job specification) เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นครอบคลุมมากที่สุด (จำเนียร จวงตระกูล, 2531 และ ประภิล วีระศิลป์, 2536) ซึ่งในการวิจัยนี้รวมเรียกว่า เนื้อหาในการประเมินผล ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ก. หน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้าหรือผู้ปวย ซึ่งมีผู้เขียนในเรื่องนี้ไว้หลายแนวคิดผู้วิจัยได้รวบรวมไว้ดังนี้ (Byer and Klink, 1978; Stevens, Ganong and Ganong, 1980)

1. สำหรับผู้ปวย ได้แก่การดูแลให้ผู้ปวยได้รับการพยาบาลตามกระบวนการพยาบาลรวมไปถึงประเมินคุณภาพการบริการในหอผู้ป่วย ร่วมประชุมและเสนอข้อคิดเห็นในการปรับปรุงมาตรฐานการพยาบาล ดูแลให้ผู้ปวยได้รับการพยาบาลที่มีคุณภาพตามมาตรฐานที่วางไว้ วางแผนและช่วยเหลือเกี่ยวกับการสอนสุขศึกษาให้แก่ผู้ปวยและญาติ ติดต่อบริการประสานงานระหว่างผู้ปวย แพทย์ และครอบครัว

2. สำหรับบุคลากรในหน่วยงาน ได้แก่ การใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ โดยการมอบหมายงานให้เหมาะสมตามความสามารถและความสำคัญของงาน รวมทั้งคอยช่วยเหลือให้กำลังใจ ให้คำปรึกษาและพัฒนาความรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนี้ยังรวมไปถึงการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานให้เพียงพอในรอบ 24 ชั่วโมง ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและส่งเสริมสวัสดิการที่เหมาะสม

3. สำหรับการบริหารจัดการตามนโยบายได้แก่ การวางแผนกำหนดวิธีการดำเนินงาน ร่วมปรึกษาหารือกับผู้บริหาร ชี้แจงนโยบายของหน่วยงาน จัดงบประมาณ การควบคุมดูแลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามแผนและนโยบายขององค์การ เป็นต้น

4. สำหรับบุคลากรและองค์กรอื่นๆ ได้แก่ การให้ความร่วมมือในการติดต่อสื่อสารเพื่อผลในการวางแผนการดูแลผู้ป่วย การเข้าร่วมหรือเป็นสมาชิกในองค์การวิชาชีพตามความเหมาะสม รวมทั้งให้ความร่วมมือกับฝ่ายการศึกษาเมื่อมีนักศึกษาขึ้นมาฝึกปฏิบัติงานหออผู้ป่วย

5. สำหรับตนเอง ได้แก่ การประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ร่วมงาน การพึงพอใจในวิชาชีพ พัฒนาศักยภาพตนเองและฝึกฝนทักษะให้ทันสมัย สนับสนุนหรือเข้าร่วมในงานวิจัยและโครงการศึกษาต่อเนื่อง

ข. ลักษณะและคุณสมบัติของหัวหน้าหออผู้ป่วย ได้มีผู้ให้แนวคิดไว้หลายท่านซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมไว้ดังนี้

วิภาดา ชีวะวัฒน์ (2527) ได้ศึกษาวิจัยคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของพยาบาลหัวหน้าหออผู้ป่วยพบว่าควรมีคุณลักษณะด้านการพยาบาล ด้านการบริหารงานและด้านบุคลิกภาพ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. คุณลักษณะด้านการพยาบาล หัวหน้าหออผู้ป่วยควรมีความสามารถดังต่อไปนี้
  - 1.1 ให้การพยาบาลแก่ผู้ป่วยได้ด้วยตนเองอย่างถูกต้องตามกระบวนการพยาบาล
  - 1.2 ประเมินสภาพและวินิจฉัยปัญหาของผู้ป่วยแล้ววางแผนการพยาบาล บันทึกรายงานการพยาบาลและติดตามประเมินผลของการพยาบาล
  - 1.3 แสดงหรือสาธิตวิธีการพยาบาลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือนักศึกษาได้เป็นอย่างดี
  - 1.4 มีความรู้เรื่องการพยาบาลเฉพาะโรคและสามารถให้การพยาบาลได้ตามความต้องการของผู้ป่วย

- 1.5 ทำการพยาบาลในภาวะฉุกเฉินได้เป็นอย่างดีเมื่อมีกรณีจำเป็นเกิดขึ้นในหอผู้ป่วย
  - 1.6 ให้การพยาบาลด้วยเทคนิควิธีที่จะป้องกันตนเองและผู้อื่นตลอดจนสิ่งแวดล้อมในหอผู้ป่วยจากการติดเชื้อและแพร่กระจายเชื้อโรค
  - 1.7 จัดวางแผนทางการพยาบาลที่จะลดหรือป้องกันอาการแทรกซ้อนแก่ผู้ป่วย
  - 1.8 ช่วยเหลือผู้ป่วยในการฟื้นฟูสมรรถภาพของตนให้กลับคืนสู่ปกติโดยเร็วที่สุด
  - 1.9 ให้สุขศึกษาแก่ผู้ป่วยและญาติเพื่อจะดูแลตนเองได้
  - 1.10 นำวิชาการใหม่ๆมาใช้ในการปรับปรุงการพยาบาลในหอผู้ป่วยให้ดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ
  - 1.11 ใช้หรือดัดแปลงนำมาใช้ซึ่งวัสดุ อุปกรณ์และเครื่องมือต่างๆที่จำเป็นต่อการพยาบาล
2. คุณสมบัติด้านการบริหารงาน ประกอบด้วยรายละเอียดดังนี้
- 2.1 บริหารงานในหอผู้ป่วยให้เป็นไปตามนโยบายของฝ่ายการพยาบาลและของโรงพยาบาล
  - 2.2 จัดอัตรากำลังบุคลากรชั้นทำงานได้เหมาะสมตามความต้องการในหอผู้ป่วยแต่ละเวร
  - 2.3 วางแผนการทำงานล่วงหน้า จัดให้มีการดำเนินงานตามแผนและติดตามผลงานเพื่อปรับปรุงแผนให้ดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ
  - 2.4 มอบหมายงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาตามระดับตำแหน่งและความสามารถอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร
  - 2.5 ควบคุมและนิเทศงานแก่บุคลากรในระหว่างปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี
  - 2.6 จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ตั้งใจปฏิบัติงาน
  - 2.7 ดำเนินการเพื่อสนับสนุนและพัฒนาบุคลากรให้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถของตน
  - 2.8 กระจายงานในความรับผิดชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม
  - 2.9 ตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการได้อย่างเหมาะสม เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในหอผู้ป่วย
  - 2.10 ประเมินประสิทธิภาพก่อนการเข้าทำงานให้แก่บุคลากร
  - 2.11 ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสมและยุติธรรม
  - 2.12 ทำหน้าที่ในการประสานงานกับบุคคลฝ่ายต่างๆที่เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี
  - 2.13 รายงานข่าวสารข้อมูลที่เป็นประโยชน์ตลอดจนข้อขัดข้องหรือปัญหาต่างๆต่อผู้บังคับบัญชา
  - 2.14 จัดหาวัสดุ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ที่จำเป็นสำหรับหน่วยงานและจัดให้มีการซ่อมดูแลอยู่เสมอ

### 3. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ประกอบด้วย

3.1 เป็นผู้มีความซื่อสัตย์ ไม่ประพฤติตนเสื่อมเสียทั้งด้านศีลธรรม จรรยาวิชาชีพ และการดำเนินชีวิตส่วนตัว

3.2 เป็นผู้มีความสุขกายกตัญญูทั้งกายและใจ

3.3 เป็นผู้มีความรอบรู้มากที่สุดในห้องผู้ป่วย

3.4 มีความสุภาพและเสมอต้นเสมอปลายต่อทุกคน

3.5 เป็นคนเข้มแข็ง เชื่อมั่นในความสามารถของตนและกล้าแสดงออก

3.6 มีระเบียบวินัยและตรงต่อเวลา

3.7 ซื่อสัตย์สุจริต

3.8 รับผิดชอบต่อหน้าที่

3.9 กระตือรือร้นต่อการทำงาน และชวนหาหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

3.10 เป็นผู้มีความเข้าใจและเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถให้คำแนะนำทั้งปัญหาส่วนตัว

และเรื่องงาน

3.11 สอมนับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

3.12 ฉลาดและมีปฏิภาณดี

3.13 อุดหนุนและเสียสละเพื่อหน่วยงานและโรงพยาบาล

3.14 ใช้ภาษาพูดและภาษาเขียนได้ดี

3.15 มองเห็นความสำคัญของการพยาบาลผู้ป่วยด้วยตนเองมากกว่าการที่จะบริหาร

งานในห้องผู้ป่วย

หัวหน้าห้องผู้ป่วยเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อความก้าวหน้าขององค์การสุขภาพ ดังนั้นการที่จะประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานในตำแหน่งได้นั้น จะต้องใช้ความสามารถหลายด้านเพื่อให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่องค์การตั้งไว้โดยตนเองได้ลงมือเอง พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์ (2530) และ Sherman (1989) ได้กล่าวไว้ว่าผู้ที่ทำหน้าที่ในการบริหารควรมีความสามารถอันประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ 4 ประการคือ ความสามารถในการเป็นผู้นำ ความสามารถในการบริหารจัดการ ความสามารถเฉพาะทางการพยาบาลและลักษณะส่วนบุคคล คดขยมีรายละเอียดดังนี้

1. ความสามารถในการเป็นผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้ได้ผลดียิ่งขึ้น โดยที่ผู้ร่วมงานสามารถใช้ความรู้ความสามารถของแต่ละคนอย่างเต็มที่และด้วยความเต็มใจ ทั้งนี้ผู้ร่วมงานทุกคนมุ่งที่วัตถุประสงค์ขององค์การเป็นสำคัญและให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อความสำเร็จอย่างดีเยี่ยมของงาน ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ช่วยสร้างความสำเร็จ ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องใช้ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

2. ความสามารถด้านการบริหารจัดการ เป็นความสามารถที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารทุกระดับ องค์ประกอบสำคัญของการบริหารจัดการคือ การวางแผน การจัดการ การสั่งการและการควบคุม ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีความสัมพันธ์ต่อกันกล่าวคือ การควบคุมจะดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพต้องใช้ความสามารถในการวางแผน การจัดการ การสั่งการและการประเมินผลโดยนัยเดียวกัน การวางแผนจะสำเร็จได้จะต้องใช้การจัดการ การสั่งการและการควบคุม ดังนั้นความสามารถด้านการบริหารจัดการทุกองค์ประกอบจะต้องใช้ได้อย่างสอดคล้องและมีความสัมพันธ์กัน

3. ความสามารถเฉพาะทางการพยาบาล เป็นความสามารถที่ผู้บริหารควรได้รับความสามารถในการปฏิบัติและวิทยาการในด้านการพยาบาลตามความถนัด และประสบการณ์ของตนไว้ตลอดไป โดยหลักการคือ ผู้บริหารการพยาบาลจะต้องติดตามความก้าวหน้าในวิทยาการทั้งในรูปทฤษฎีและการปฏิบัติตามสาขาเฉพาะทางการพยาบาล ด้วยการอ่าน เข้าร่วมการประชุมวิชาการหรืองานวิจัยอย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารการพยาบาลจะต้องสามารถให้ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และร่วมปรึกษาหารือในสาขาเฉพาะทางการพยาบาลอย่างใดอย่างหนึ่ง ทั้งนี้ได้หมายความว่า จะต้องมีความชำนาญเชิงปฏิบัติอย่างยอดเยี่ยม แต่จะต้องทันต่อความก้าวหน้าทั้งด้านทฤษฎีและการปฏิบัติ

4. ลักษณะส่วนบุคคล หมายถึงการมีบุคลิกภาพที่เหมาะสมและมีร่างกายที่แข็งแรงในบุคลิกภาพนั้น นอกจากนี้สิ่งสำคัญที่ควรคำนึงถึงคือการแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำ ความสามารถด้านการบริหารจัดการและความรู้เฉพาะของการพยาบาลเป็นอย่างดีโดยการแสดงออกทางด้านการพูด การฟัง การอ่านและการเขียน ซึ่งเป็นส่วนที่ส่งเสริมความเชื่อถือและศรัทธาให้เกิดขึ้น กล่าวคือต้องแสดงออกให้ปรากฏได้ว่าได้ใช้ความคิดอย่างแยบคายและด้วยความฉลาด แสดงออกด้วยการพูดอย่างถูกต้องตามกาลเทศะและด้วยการใช้ความรู้ที่ทันสมัยและรู้จริง ใช้การฟังอย่างวิเคราะห์แสดงถึงการอ่านอย่างวิพากษ์วิจารณ์ และสามารถเขียนได้อย่างสื่อความหมายด้วยความถูกต้อง



เหมาะสมกับโอกาส ลักษณะด้านจิตใจซึ่งรวมถึงลักษณะนิสัย นอกจากจะกล้าเสี่ยงแล้วยังต้องมีความเข้าใจในความรู้สึกของผู้อื่น สามารถแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่เหมาะสม เป็นการแสดงออกถึงความรู้สึก ความคิดเห็น สิทธิอันชอบธรรม รวมทั้งความรู้ความเข้าใจของคนให้ผู้อื่นรับรู้โดยมีวิธีแสดงออกที่เหมาะสม คือไม่ก้าวร้าวและไม่อ่อนน้อมจนเกินไป จะต้องรักษาเอกลักษณ์ของตนไว้อย่างมั่นคง ส่วนลักษณะด้านสติปัญญา คือการแสดงออกของพฤติกรรมทุกรูปแบบที่มีลักษณะของผู้มีปัญญาไว้เสมอ ทั้งนี้ด้วยการฝึกฝน และการศึกษาเพิ่มเติมเพื่อเพิ่มคุณวุฒิ เป็นต้น

กฤษยา ตันติผลาชีวะ (2539) ได้รวบรวมคุณสมบัติของผู้ที่จะเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยว่า ควรประกอบด้วย คุณสมบัติทางวิชาชีพ คุณสมบัติส่วนตัวและคุณสมบัติทางด้านการบริหาร โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 1. คุณสมบัติทางวิชาชีพ

- 1.1 สำเร็จการศึกษาในหลักสูตรวิชาพยาบาลศาสตร์ และมีใบประกอบโรคศิลปะ
- 1.2 มีประสบการณ์ในการพยาบาลผู้ป่วยอย่างน้อย 2 ปี ขึ้นไป เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่น และสามารถเข้าใจปัญหาได้ดี สามารถแนะนำผู้อื่นได้
- 1.3 เป็นสมาชิกของสมาคมพยาบาลแห่งประเทศไทย
- 1.4 มีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพ และพร้อมอยู่เสมอต่อการพัฒนามาตรฐานทางวิชาชีพ
- 1.5 มีความสามารถในการปฏิบัติการพยาบาลในสาขานั้น ๆ ทั้งนี้เพราะเราต้องการการพยาบาลมากกว่าการเป็นผู้นำแต่เพียงอย่างเดียว หัวหน้าหอผู้ป่วยจึงต้องเป็นผู้สามารถวางแผนปฏิบัติการประเมินผลการพยาบาล และสามารถเป็นผู้นำทางการพยาบาลได้

### 2. คุณสมบัติส่วนตัว

- 2.1 มีความรู้สึกเป็นผู้นำ เป็นตัวของตัวเอง การที่หัวหน้าหอผู้ป่วยมองตัวเองว่าเป็นผู้บริหาร เป็นสิ่งที่สำคัญมาก และเป็นสิ่งที่จะต้องให้รู้สึกด้วยความเต็มใจ ซึ่งความรู้สึกนี้จะต้องมีทั้งความรู้สึกต่อความรับผิดชอบงานด้านการบริหาร และการพยาบาลไปพร้อม ๆ กัน
- 2.2 มีการตัดสินใจที่ดีมีเหตุผล และเหมาะสมกับเหตุการณ์
- 2.3 มีทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ การสื่อสาร เป็นผู้ปราณีปรานอมและสร้างสรรค์
- 2.4 มีการสั่งงานที่ดี สรุปคำสั่งสามารถปฏิบัติตามได้โดยถูกต้อง
- 2.5 มีความยุติธรรมและจริงใจ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นมาก การที่หัวหน้าหอผู้ป่วยมีความล่าเอียง จะเป็นผลทำให้เกิดความแตกแยก เกิดองค์การย่อยในหอผู้ป่วย การวางตัว

เป็นกลางและให้ความยุติธรรม นอกจากจะทำให้สถานการณ์บริหารในหอผู้ป่วยดีแล้ว ยังสร้างฐานที่มั่นคงให้แก่ฝ่ายการพยาบาลด้วย

2.6 มีความรับผิดชอบสูง โดยหน้าที่ภารกิจแล้ว หัวหน้าหอผู้ป่วยย่อมจะต้องมีงานอยู่ในความรับผิดชอบมาก ซึ่งผู้อยู่ในตำแหน่งจะต้องสอดส่องดูแลให้ทั่วถึง และสร้างสรรค์คุณภาพให้เกิดขึ้นในผลงานได้

2.7 ไม่ลุ่มแก่อ่านาจดั่งกล่าวแล้วว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้บริหารระดับต้น มีอำนาจหน้าที่โดยถูกต้องทางการบริหาร เมื่อเป็นเช่นนี้แล้วหัวหน้าหอผู้ป่วยย่อมอาจเกิดความเป็นผู้ลุ่มแก่อ่านาจอเองแต่ใจตนเองเป็นใหญ่ เกิดความข่มขู่ในหอผู้ป่วยได้ คุณสมบัติข้อนี้ จึงจำเป็นต้องพิจารณาให้ได้ชัดเจนเพื่อให้ได้มาซึ่งหัวหน้าหอผู้ป่วยที่เข้าใจบทบาทของตนเอง และปฏิบัติโดยถูกต้องมั่นคงต่อตำแหน่งหน้าที่ และวัตถุประสงค์ของฝ่ายการพยาบาล

### 3. คุณสมบัติทางด้านการบริหาร

แท้จริงแล้วฝ่ายการพยาบาลจะต้องเป็นผู้จัดเตรียมความรู้ด้านการบริหาร ให้แก่ผู้ที่จะเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วย เพราะโดยตำแหน่งพยาบาลผู้บริหารควรได้รับการจัดเตรียมความรู้และประสบการณ์ก่อนเข้ารับตำแหน่งนั้น ๆ หรือให้มีการเสริมความรู้ และทักษะตามตำแหน่งที่รับผิดชอบในปัจจุบันจะเป็นการดียิ่งขึ้นและจะทำให้การดำเนินงานของผู้บริหารนั้น ๆ มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ นอกจากการจัดเตรียมด้านความรู้ คุณสมบัติทางการบริหารอาจพิจารณาจากประสบการณ์เคยทำงานเป็นผู้ช่วยหัวหน้าหอผู้ป่วย หรือเคยผ่านการอบรมเกี่ยวกับการบริหารอย่างใดอย่างหนึ่งมาแล้ว ทั้งนี้เพื่อให้ได้คนที่สามารถเข้าใจบทบาท และงานในหน้าที่ของตนขณะดำรงตำแหน่ง

จะเห็นได้ว่าในเนื้อหาของการประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ซึ่งประกอบด้วยหน้าที่ความรับผิดชอบ ลักษณะงานและคุณลักษณะหรือคุณสมบัติส่วนบุคคลมีผู้กล่าวไว้อย่างมากมาย ในการวิจัยนี้ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมเป็นหัวข้อและมีรายละเอียดของเกณฑ์ปัจจัยในการประเมินไว้ดังนี้

## 1. ความสามารถในการเป็นผู้นำ

ความสามารถในการเป็นผู้นำ	เกณฑ์ปัจจัยในการประเมิน
1. มีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่	ก. ไม่ละเลยต่องานและพร้อมที่จะรับผิดชอบผลจากการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น ข. ยอมรับข้อผิดพลาดและคำติชมเพื่อการพิจารณา ค. จัดลำดับความสำคัญของงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ ง. มีส่วนร่วมและรับผิดชอบต่อกิจกรรมที่ได้รับมอบหมาย
2. ปรับปรุงและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ	ก. ฝึกฝนทักษะให้ทันสมัยอยู่เสมอ ข. เข้าร่วมและศึกษาผลงานวิจัยและวิทยาการใหม่ๆ ค. เข้าร่วมในการประชุมวิชาการต่างๆ ง. ศึกษาต่อเนื่องเมื่อมีโอกาส
3. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	ก. นำวิธีการและวิทยาการใหม่ๆมาใช้ในการปฏิบัติงาน ข. สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานทำการศึกษาวิจัยในหน่วยงาน
4. เป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	ก. แสดงความสนใจและเป็นที่ปรึกษาทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว ข. เป็นที่ปรึกษาเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดปัญหาในขณะปฏิบัติงาน
5. สนับสนุนและให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้พัฒนาตนเอง	ก. สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ข. สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าร่วมประชุมวิชาการและทำวิจัย

---

 ความสามารถในการเป็นผู้นำ

 เกณฑ์ปัจจัยในการประเมิน
 

---

6. มีความสามารถในการเจรจาต่อรอง

7. เป็นผู้นำและผู้ตามได้เหมาะสมกับโอกาส

 8. กล้าตัดสินใจและแก้ปัญหาได้อย่าง  
เหมาะสม

 ก. ตัดสินใจและแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดี  
 ข. แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงานของตนให้สำเร็จ  
 ล่วงด้วยดี

9. มีความกระตือรือร้นในการทำงาน

ก. ชยันและปฏิบัติงานอย่างไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน

10. อุกฤษณ์เพื่อพัฒนาและปรับปรุงงาน

 ก. ทำงานเกินเวลาเพื่อให้งานสำเร็จอย่างมี  
 ประสิทธิภาพ  
 ข. เสียสละเวลาส่วนตัวเพื่อการปฏิบัติงาน

11. ปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี

 ก. อ่อนน้อมถ่อมตน ปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี  
 ข. สอุมรับข้อเสนอนแนะและความคิดเห็นของผู้อื่น

 12. เสนอรายงานและความคิดเห็นได้  
เป็นอย่างดี

 ก. อภิปรายโต้ตอบปัญหาได้อย่างชัดเจน รัดกุมและ  
 ตรงประเด็น  
 ข. สามารถเสนอรายงานต่อผู้บังคับบัญชาและผู้ที่เกี่ยวข้อง  
 ทั้งด้วยภาษาพูดและภาษาเขียนได้เป็นอย่างดี

13. รอบรู้ในงานและหน้าที่ที่ปฏิบัติ

 ก. ฉลาด มีไหวพริบ ละเอียตรอบคอบในการปฏิบัติงาน  
 ข. ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง สมบูรณ์เป็นที่วางใจได้

ความสามารถในการเป็นผู้นำ	เกณฑ์ปัจจัยในการประเมิน
14. จูงใจและโน้มน้าวให้ผู้อื่นเกิดความเชื่อถือและไว้วางใจ	ก. จูงใจให้ผู้ที่บังคับบัญชาปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกันด้วยความเต็มใจ ข. โน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นชอบและคล้อยตามในสิ่งที่ถูกต้อง ค. ส่งเสริมและจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามกฎระเบียบของโรงพยาบาล

## 2. ความสามารถด้านการบริหารจัดการ

ความสามารถด้านการบริหารจัดการ	เกณฑ์ปัจจัยในการประเมิน
1. บริหารงานให้เป็นไปตามนโยบายของฝ่ายการพยาบาล	ก. นำเทคนิคต่างๆมาใช้ในการบริหารและการบริการพยาบาลเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ ข. ปรับปรุงปริมาณและคุณภาพของงานให้เป็นไปตามนโยบายของฝ่ายการพยาบาล ค. ปรับปรุงและพัฒนางานที่รับผิดชอบเพื่อประโยชน์ของหน่วยงาน
2. ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามมาตรฐานในเวลาที่กำหนด	ก. ปฏิบัติงานได้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและไม่เกินเวลาเวลาที่กำหนด
3. จัดอัตรากำลังในหอผู้ป่วยได้อย่างเหมาะสม	ก. จัดอัตรากำลังบุคลากรในหอผู้ป่วยได้อย่างเหมาะสมตามความต้องการของผู้ป่วย

ความสามารถด้านการบริหารจัดการ

เกณฑ์ปัจจัยในการประเมิน

4. ปฏิบัติงานอย่างมีแผนและดำเนินงานตามแผน
- ก. สามารถวางแผนการทำงานไว้ล่วงหน้า จัดให้มีการดำเนินงานตามแผน และติดตามผลเพื่อปรับปรุงแก้ไขอยู่เสมอ
- ข. สามารถเขียนแผนงานและดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้
5. มอบหมายงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาตามระดับตำแหน่งและตามความสามารถได้อย่างเหมาะสม
6. ควบคุมและนิเทศงานให้แก่บุคลากรในหอผู้ป่วย ให้มีความรู้ความสามารถมากขึ้นรวมทั้งการปฐมนิเทศบุคลากรก่อนเข้าทำงานได้อย่างถูกต้อง
7. จูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตั้งใจปฏิบัติงาน
- ก. สนับสนุนและจัดให้ได้รับสวัสดิการต่างๆ
- ข. ส่งเสริมให้มีความสามัคคีในหน่วยงาน
8. ดำเนินการเพื่อพัฒนาและสนับสนุนบุคลากรในหน่วยงาน
- ก. สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชานำความรู้ความสามารถ และวิทยาการใหม่ๆมาใช้ในการปฏิบัติงาน
- ข. สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มพูนความรู้ในทุกรูปแบบ
9. กระจายงานในความรับผิดชอบ
- ก. กระจายอำนาจความรับผิดชอบในหน่วยงานได้อย่างเหมาะสมตามความรู้ความสามารถ
- ข. พัฒนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถในการบริหารจัดการและมอบหมายงานให้รับผิดชอบ

---



---

ความสามารถด้านการบริหารจัดการ

เกณฑ์ปัจจัยในการประเมิน

---

10. ตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการได้อย่างเหมาะสม ก. มีการตัดสินใจ แก้ปัญหาและดำเนินการในการ  
แก้ปัญหาได้เป็นอย่างดี
11. ประเมินผลการปฏิบัติงานแก่บุคลากร ก. มีความรู้ความสามารถในการประเมินผลการ  
ปฏิบัติงานและดำเนินการได้อย่างเหมาะสม  
ข. ประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม
12. ประสานงานกับบุคคลและองค์การต่างๆ ก. ประสานงานกับบุคคลทั้งในและนอกแผนกได้  
อย่างมีประสิทธิภาพ  
ข. อำนวยความสะดวกให้กับผู้ที่มาติดต่อทั้งในและ  
นอกแผนกได้อย่างมีประสิทธิภาพ  
ค. มีความสามารถในการสร้างเครือข่ายทั้งในและ  
นอกองค์การ
3. รายงานข่าวสารข้อมูลที่เป็นประโยชน์ ก. สามารถรายงานข่าวสารและปัญหาแก่ผู้ร่วมงาน  
และผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้องและชัดเจน
14. จัดหาวัสดุอุปกรณ์และครุภัณฑ์ที่จำเป็นสำหรับ ก. วางแผนวิธีการใช้วัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือ  
หน่วยงานและจัดให้มีการดูแลซ่อมบำรุงอยู่เสมอ เครื่องใช้ในหอผู้ป่วยได้อย่างเหมาะสม
- 
-

### 3. ความสามารถเฉพาะทางการพยาบาล ประกอบด้วยเกณฑ์ปัจจัยดังต่อไปนี้

- 3.1 ให้การพยาบาลผู้ป่วยได้ด้วยตนเองอย่างถูกต้องตามกระบวนการพยาบาล
- 3.2 ประเมินสภาพและวินิจฉัยปัญหาของผู้ป่วย วางแผนการพยาบาล บันทึกรายงานการพยาบาลและติดตามประเมินผลของการพยาบาล
- 3.3 แสดงหรือสาธิตวิธีการพยาบาลแก่ผู้ได้บังคับบัญชาและนักศึกษาได้เป็นอย่างดี
- 3.4 มีความรู้เรื่องการพยาบาลเฉพาะโรคและให้การพยาบาลได้ตามความต้องการของผู้ป่วย
- 3.5 ทำการพยาบาลฉุกเฉินได้ เมื่อมีกรณีจำเป็นเกิดขึ้นในหอผู้ป่วย
- 3.6 ให้การพยาบาลด้วยเทคนิควิธีที่จะป้องกันตนเองและผู้อื่นตลอดจนสิ่งแวดล้อมในหอผู้ป่วยจากการติดเชื้อและการแพร่กระจายของเชื้อโรค
- 3.7 จัดหาแนวทางและการพยาบาลที่จะลดหรือป้องกันอาการแทรกซ้อนให้แก่ผู้ป่วย
- 3.8 ช่วยเหลือผู้ป่วยในการฟื้นฟูสมรรถภาพของตนให้กลับคืนสู่สภาพปกติโดยเร็วที่สุด
- 3.9 ให้สุขศึกษาแก่ผู้ป่วยและญาติ เพื่อที่จะดูแลตนเอง
- 3.10 นำวิชาการใหม่ ๆ มาใช้ปรับปรุงการพยาบาลในหอผู้ป่วยให้ดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ
- 3.11 ตัดแปลงและนำวัสดุ อุปกรณ์และเครื่องมือต่างๆ ที่จำเป็นต่อการพยาบาล
- 3.12 ร่วมมือสนับสนุนการทำวิจัยทั้งในและนอกหน่วยงาน เพื่อพัฒนาของวิชาชีพ

### 4. ลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วยเกณฑ์ปัจจัยดังต่อไปนี้

- 4.1 มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี และรักษาสุขภาพของตนเองอยู่เสมอ
- 4.2 มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเอง ผู้อื่นและวิชาชีพ
- 4.3 เสียสละและอุทิศตนเพื่อส่วนรวม
- 4.4 มีความยุติธรรม
- 4.5 มีความอดสาหัส อดทนและเอาใจใส่ต่องาน
- 4.6 มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ปฏิบัติงานในหน้าที่จนเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน
- 4.7 เป็นผู้มองโลกในแง่ดีและมีอารมณ์ขัน มีความยืดหยุ่น และรู้จักการให้อภัย
- 4.8 กระตือรือร้นในการทำงานและพัฒนาตนเอง



4.9 มีวุฒิภาวะทางอารมณ์และมีเหตุผล มีความหนักแน่น อดทน และมีการแสดงออกทางอารมณ์ที่เหมาะสม

4.10 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและเสมอต้นเสมอปลาย

4.11 มีบุคลิกภาพที่ดี กริยามารยาทสุภาพ อ่อนน้อม ซื่อสัตย์แจ่มใส และแต่งกายได้เหมาะสมตามกาลเทศะ

4.12 มีน้ำใจ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อผู้อื่น

4.13 มีระเบียบวินัยและตรงต่อเวลา ตลอดจนแต่งกายและประพฤติตนอยู่ในระเบียบวินัย

4.14 ประพฤติตนอยู่ในศีลธรรมอันดีงาม มีความประพฤติที่ดี มีคุณธรรม ไม่ประพฤตินิสัยเสื่อมเสียทั้งด้านศีลธรรม จรรยาวิชาชีพและการดำเนินชีวิตส่วนตัว

4.15 เป็นผู้มีความรับผิดชอบและให้ความร่วมมือในการพัฒนาวิชาชีพ โดยการเข้าร่วมในกิจกรรมและเป็นสมาชิกของสมาคม หรือชมรมต่างๆที่จะทำงานเพื่อพัฒนาวิชาชีพ

สรุป เนื้อหาในการประเมินผล ประกอบด้วย ความสามารถในการเป็นผู้นำ ความสามารถด้านการบริหารจัดการ ความสามารถเฉพาะทางการพยาบาล และลักษณะส่วนบุคคล

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### 2.3.3 การกำหนดผู้ประเมินและฝึกอบรมหรือชี้แจงก่อนทำการประเมิน

ผู้ที่ทำหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการประเมินผล เนื่องจากการประเมินผลเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อนและต้องการคนที่มีคุณภาพ มาดำเนินการ ประกอบกับหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อการบริหารและบริการพยาบาลเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นก่อนที่จะพิจารณาคัดเลือกบุคคลผู้ที่จะทำหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานหัวหน้าหอผู้ป่วยจึงต้องพิจารณาว่าเป็นผู้ที่เหมาะสม และมีความรู้ความสามารถในการประเมินผล มีทัศนคติที่ดีต่อการประเมินผล เลื่อมใสต่อวิธีการ วัตถุประสงค์ นโยบาย หลักการ วิธีการที่จะประเมิน มีความสามารถที่จะประเมินได้อย่างถูกต้อง เป็นธรรมและควรจะเป็นผู้บังคับบัญชาของผู้รับการประเมินด้วย (โสร็จ แสนสฤทธิพันธ์, 2529)

ในการวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งในระยะก่อนเข้าสู่ตำแหน่งและในระหว่างดำรงตำแหน่งดังที่ได้แจ้งให้ทราบแล้ว ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานในระยะก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง ซึ่งเป็นการประเมินพยาบาลประจำการผู้ที่อยู่ในเกณฑ์ที่จะได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งขึ้นเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยจึงได้แก่ หัวหน้าหอผู้ป่วยซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิดและมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง ตามที่ได้กล่าวไปแล้วว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้บริหารระดับต้น เป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญ ดังนั้นการคัดเลือกและกำหนดตัวหัวหน้าหอผู้ป่วยจึงเป็นสิ่งที่ต้องพิจารณาให้รอบคอบ ผู้ที่ทำหน้าที่ในการประเมินผลผู้ที่จะเลื่อนตำแหน่งขึ้นเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยจึงต้องมีความรู้ ความสามารถในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง

พิพัฒน์ โภคสวัสดิ์ (2529) ได้เขียนไว้ว่า ผู้บริหารระดับต้น หรือข้าราชการ ระดับ 7-8 ซึ่งดำรงตำแหน่งหัวหน้างานระดับฝ่าย หรือกอง หรือในหน่วยงานที่เทียบเท่า ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบในการปกครอง บังคับบัญชาข้าราชการจำนวนมาก เป็นผู้วางแผน แก้ปัญหา ตัดสินใจทั้งงานบริหารและบริการ บทบาทหน้าที่ของบุคคลกลุ่มนี้จึงมีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวต่อราชการ และเป็นผู้ที่ก้าวขึ้นไปเป็นผู้บริหารระดับสูงหรือหัวหน้าส่วนราชการต่อไป

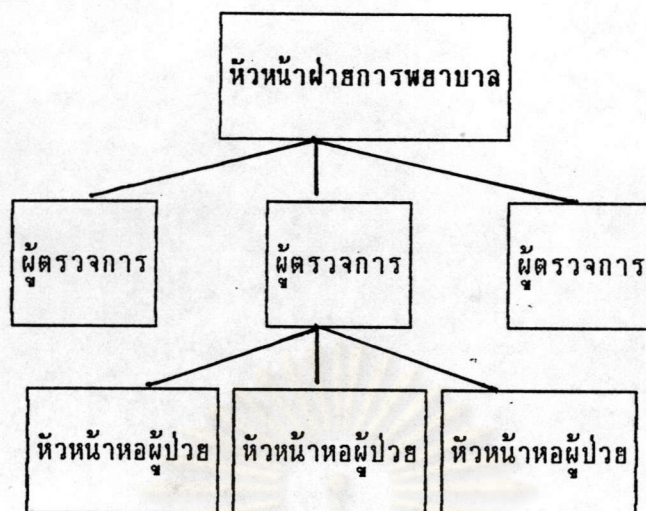
ฟาริดา อิบราฮิม (2535) ได้กล่าวไว้ว่า บทบาทของผู้บริหารการพยาบาลข้อหนึ่งคือ บทบาทผู้ให้เทศน์และผู้ประเมินผล ต้องเป็นผู้ที่รู้มาตรฐานงาน และลักษณะงาน สามารถใช้เครื่องมือในการประเมินแผนงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เน้นการประเมิน การสอนและการพัฒนางาน โดยมุ่งความสำเร็จที่คน ทีมงานและสัมพันธภาพของคนในหน่วยงาน ซึ่งสอดคล้องกับ สมคิด รักษาสิทธิ์ (2533) ที่กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละช่วงของ

การพัฒนางาน โดยประเมินทั้งความสำเร็จและความล้มเหลวของงาน วิเคราะห์ปัจจัยหรือเหตุ  
ของปรากฏการณ์ดังกล่าวให้ถ่องแท้ตลอดจนความรู้สึกพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานเป็นเช่นไร การ  
ประเมินผลทำได้เป็นช่วงเวลาหรือเมื่อการทำงานในแต่ละขั้นตอนสำเร็จตามแผนงาน

ผู้บริหารการพยาบาลที่มีบทบาทในการประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยทั้ง  
ในระยะก่อนเข้าสู่ตำแหน่งและขณะดำรงตำแหน่งนั้นได้แก่ ผู้ตรวจการพยาบาลซึ่งตามความหมาย  
ของออกซ์ฟอร์ดให้ความหมายว่า ผู้ตรวจการคือ บุคคลซึ่งทำงานโดยเฉพาะในด้านอำนาจการ  
ควบคุมงาน ควบคุมผู้ปฏิบัติและตรวจจรรยาบรรณทางการพยาบาล ผู้ตรวจการคือ พยาบาลที่รับผิดชอบ  
ขอบการบริหารการพยาบาลทั้งหมดและการให้บริการแก่ผู้ป่วยของกลุ่มบุคลากรพยาบาล ทั้งยังเป็น  
ผู้สร้างสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นเพื่อลดการขัดแย้งอันเกิดจากแรงกดดันของผู้บริหารระดับสูงและระดับ  
ต้นให้สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุขนั่นคือผู้ตรวจการพยาบาลเป็นผู้บริหารระดับกลางในการ  
จะเลื่อนโยกย้าย แผนงาน จากระดับสูงลงมาสู่เบื้องล่าง เพื่อให้เกิดการประสมประสานและดำเนิน  
งานร่วมกันได้อย่างดี ด้วยการควบคุม ตรวจตราและแก้ไขโดยสม่ำเสมอ (กุลยา ตันติผลาชีวะ,  
2539)

ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า ผู้ตรวจการพยาบาลซึ่งเป็นผู้บริหารทางการพยาบาล มีบทบาท  
หน้าที่โดยตรงต่อการประเมินผล ซึ่งต้องประเมินค่าผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยและผู้ใต้บังคับ  
บัญชาระดับอื่นอยู่ตลอดเวลา จึงต้องมีกรอบหรือแนวทางที่เป็นมาตรฐานเพื่อเกิดความเป็นธรรม  
แก่ทุกฝ่ายและควรมีคุณสมบัติดังนี้คือ เป็นผู้มีไหว้วินและสติปัญญาดี มีความสามารถทางวิชาการ  
อารมณ์มั่นคง มีประสบการณ์ทางสังคมสูง มีความรอบรู้ ยุติธรรมและเข้าใจสถานการณ์ต่างๆได้เป็น  
อย่างดี (พยอม วงศ์สารศรี, 2534) ดังนั้นผู้ตรวจการควรมีการฝึกฝน เรียนรู้และเพิ่มทักษะ  
ของตนอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานทั่วไป ได้แก่การวางแผนงาน  
การบริหารบุคลากร เป็นต้น นอกจากนี้ยังต้องมีความรู้ในวิชาชีพพยาบาล จรรยาวิชาชีพและการวิจัย  
ทางการพยาบาลอีกด้วย (ทองกษัตริย์ ศัลโกสุ่ม และสลักฤษณ์ มีชูทรัพย์ , 2535)

โดยทั่วไปผู้ตรวจการคนหนึ่งจะรับผิดชอบหัวหน้าหอผู้ป่วยตั้งแต่ 2-8 คน โดยทำหน้าที่  
นิเทศงาน ควบคุมงาน เป็นผู้ติดต่อประสานงานระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับหัวหน้าหอผู้ป่วย ตำแหน่งผู้ตรวจการนี้จึงอยู่ระหว่างหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลกับหัวหน้าหอผู้ป่วย ดังแสดงในแผนภูมิ ที่ 2



แผนภูมิ ที่ 2 ตำแหน่งผู้ตรวจการ

หน้าที่ความรับผิดชอบและภาระกิจของผู้ตรวจการ มีภาระกิจหลัก 3 ประการได้แก่  
(กลุษา ตันติผลาชีวะ, 2539)

1. ยกระดับคุณภาพการพยาบาล กล่าวคือ ตรวจสอบการบริการพยาบาล ถ่ายทอดความรู้ แก่ไข ให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงและบุคลากรที่นิเทศ และประเมินผลการจัดการบริการพยาบาลที่ได้ปฏิบัติไปแล้วเพื่อให้คุณภาพดีขึ้น

2. บริหารงานบุคคล ผู้ตรวจการพยาบาลเป็นบุคลากรที่สำคัญต่อการบริหารบุคคลมาก เพราะเป็นผู้ที่สัมผัสโดยตรงกับบุคลากรระดับต่างๆ ผู้ตรวจการจึงเป็นผู้ที่ควรมีความรู้ความสามารถ และโน้มน้าวให้กลุ่มดำเนินงานได้ตามความมุ่งหมายของหน่วยงาน ผู้ตรวจการจึงมีภาระกิจในการบริหารบุคคลที่ต้องปฏิบัติดังนี้

2.1 กระตุ้นและควบคุมการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ เพื่อให้ได้ผลบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานอย่างมีคุณภาพและได้มาตรฐานถูกต้องตามนโยบายและวิธีการปฏิบัติ

2.2 พัฒนาประสิทธิภาพของเจ้าหน้าที่ โดยการนิเทศให้ผู้นั้นได้ปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง และมีประสิทธิภาพทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม ซึ่งรวมถึงการประเมินผลด้วย

2.3 สร้างสัมพันธภาพที่ดี เพื่อให้เกิดความร่วมมือประสานงาน

2.4 ประสานงานระหว่างแผนกบุคลากร ในด้านการนิเทศการปฏิบัติผลการประเมิน เพื่อพิจารณาคนให้มีคุณภาพ

2.5 ช่วยจัดเจ้าหน้าที่ให้เพียงพอต่อการบริการพยาบาลในหอผู้ป่วย

2.6 สร้างเสริมความพอใจต่องานของบุคลากรพยาบาล

3. ประสานงานระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับบุคลากรระดับต่ำกว่าทุกระดับ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ผู้ที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยอาจได้แก่ เพื่อนร่วมงาน คณะกรรมการที่ตั้งขึ้นสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือการให้ผู้ที่ถูกประเมินทำการประเมินตนเอง แต่ไม่ว่าจะเป็นบุคคลกลุ่มใด ควรมีการอบรมให้เข้าใจวิธีการประเมินเป็นอย่างดีและเหมือนกันทุกคน ผู้ประเมินควรทราบหลักการ วัตถุประสงค์ทุกอย่างให้แน่นอนและพิจารณาไปแนวเดียวกัน (โสรจ สนั่นสุทธิพันธ์, 2529)

#### 2.3.4 การกำหนดวิธีการประเมินผล

ในการกำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีหลายวิธีแต่นิยมปฏิบัติกันมากในขณะนี้คือ

1. การพิจารณาตามเครื่องมือวัด (Graphic rating scale)
2. วิธีสังเกตการปฏิบัติงาน (Performance observation)
3. วิธีการตรวจสอบผลงาน (Job evaluation)

ซึ่งได้กล่าวอย่างละเอียดไว้ในตอนที่ 1 แล้ว

#### 2.3.5 การวิเคราะห์ผลและนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์

เป็นการนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาเทียบกับคะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งต้องมีเกณฑ์การให้คะแนนเพื่อตัดสินความสามารถผู้ถูกประเมินว่าอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานหรือไม่ แล้วจึงชี้แจงผลการประเมินแก่หัวหน้าหอผู้ป่วยที่ได้รับการประเมิน โดยต้องให้ความเป็นจริงเพื่อให้ผู้ได้รับการประเมินได้หาทางปรับตัวในเรื่องงาน ทั้งยังเป็นการช่วยในการให้คำปรึกษาและแนะนำแก่ผู้ได้รับการประเมินด้วย

ส่วนการนำผลของการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ในทางปฏิบัตินั้นทำได้หลายวิธี ทั้งนี้แล้วแต่วัตถุประสงค์และนโยบายของหน่วยงานที่จะนำผลการประเมินไปใช้เพื่อประโยชน์อะไร ซึ่งควรจะเป็นระเบียบปฏิบัติไว้ให้ชัดเจน อย่างไรก็ตามการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีเมื่อทำแล้วควรนำไปใช้ให้ได้ผลอย่างเต็มที่และกว้างขวางมากที่สุดแต่ที่สำคัญคือ การนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปเพิ่มประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานและขององค์การในส่วนรวม แต่ปัญหาที่พบคือการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้เพียงเพื่อประกอบการพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือน หรือเพื่อประกอบการพิจารณาความดีความชอบ เพียงวัตถุประสงค์เดียว แทนที่จะนำไปใช้ประโยชน์ตามนโยบายที่ตั้งไว้ (สุมินทร์ ภูรินทร์, 2533)

ในปัจจุบันองค์การพยาบาลยังไม่มีผลวิจัยที่รวบรวมข้อมูลว่านำผลการประเมินไปใช้เพื่อประโยชน์มากน้อยเพียงไร มีปัญหาในการประเมินผลอย่างไร การวิจัยในครั้งนี้จะเป็นการรวบรวมข้อมูลทุกขั้นตอนของกระบวนการพยาบาล ซึ่งจะเป็ประโยชน์ในการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยให้มีประสิทธิภาพต่อไป

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### 3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศมีดังนี้ คือ

ชูศักดิ์ เดชานันท์ (2518) ได้ทำการวิจัยเรื่อง เกณฑ์ประเมินผลงานบุคคล เพื่อนำมาใช้พิจารณาความดีความชอบในโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดชลบุรี พบว่า การประเมินผลงานในตำแหน่งหน้าที่ใดต้องมีและใช้แบบประเมินผลที่เหมาะสมกับงานนั้น โดยต้องมีการอบรมเจ้าหน้าที่ผู้ประเมิน มีการกระทำที่ต่อเนื่อง และเก็บผลประเมินไว้เป็นหลักฐาน และควรใช้ผู้ใกล้ชิดเป็นผู้ประเมินจึงจะได้ข้อเท็จจริง หรือควรทำเป็นรูปคณะกรรมการ

วรรณวิไล ชุ่มภิรมย์ (2518) ได้ทำวิจัยเรื่อง การสร้างแบบสำรวจเพื่อประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพยาบาล โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างแบบสำรวจประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพยาบาล โดยผู้วิจัยสร้างข้อรายการสำรวจ 125 ข้อ โดยยึดถือเกณฑ์การสร้างตามคุณลักษณะ 5 ประการคือ สมรรถภาพและอุปนิสัยในการปฏิบัติงาน สมรรถภาพในการปฏิบัติกิจกรรมพยาบาล บุคลิกส่วนตัวและสังคม ลักษณะการเป็นผู้นำทีมการพยาบาล และความคิดริเริ่ม แบบสำรวจฉบับนี้ใช้ได้ 89 ข้อ มีความตรง ความเที่ยง และอำนาจจำแนกเพียงพอ สามารถนำไปใช้ประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพยาบาลได้

เขาวลัษณ์ พึ่งสุข (2521) ได้ทำวิจัยเรื่อง การสร้างแบบสำรวจเพื่อประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูพยาบาลปฏิบัติการคลินิก โดยแบบสำรวจมีข้อรายการ 123 ข้อ ในแต่ละข้อรายการจะประกอบด้วยพฤติกรรมแสดงออกที่สามารถสังเกตได้ตามคุณลักษณะ 4 ประการ คือ 1) สมรรถภาพในการปฏิบัติกิจกรรมด้านการศึกษาพยาบาล 2) สมรรถภาพในการบริหารวิชาชีพ 3) สมรรถภาพในการบริการพยาบาล และ 4) บุคลิกที่ดีของครูปฏิบัติการคลินิก ได้แบบสำรวจที่มีความตรงตามเนื้อหา ความเที่ยงภายนอก และอำนาจจำแนกสูงเพียงพอ

กุลยา ตันติผลาชีวะ (2521) ได้สร้างแบบสำรวจประเมินผลการปฏิบัติงานพยาบาล โดยมีลักษณะการปฏิบัติงาน 72 ข้อ จะประกอบด้วยพฤติกรรมแสดงออกที่สามารถสังเกตได้ตามหน้าที่หลักการพยาบาล และการร่วมมือปฏิบัติ การทดสอบเครื่องมือทำโดยหาความตรงจากผู้ทรงคุณวุฒิ 27 คน ตรวจสอบความตรงตามสภาพ โดยหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลได้ 0.94 หาความเที่ยงภายในได้ 0.98 และ 0.96 ความเที่ยงภายนอกได้ 0.63

นิวัฒน์ ोजनाพงษ์ (2521) ได้ศึกษาเกณฑ์ประเมินการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ส่วนจังหวัด สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครพนม พบว่า การพิจารณาความดีความชอบ ผู้บริหารและครูเห็นด้วยที่จะพิจารณาด้านคุณลักษณะประกอบกับนโยบาย หลักเกณฑ์ วิธีการ และ ขั้นตอนในการพิจารณาความดีความชอบ สอดคล้องกับ ประพนธ์ จันทน์นุกษ์ (2521) ที่ศึกษา เรื่อง เกณฑ์ประเมินผลงานครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดหนองคาย พบว่า การพิจารณาความดีความชอบควรนำด้านคุณลักษณะมาประกอบการพิจารณาความดีความชอบ ด้วย และควรพิจารณาโดยคณะกรรมการ เกณฑ์ควรครอบคลุมงานในแต่ละตำแหน่ง

ชลิตา ศรีมณี และคณะ (2522) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพิจารณาความดีความชอบ ของข้าราชการพลเมือง กรมพัฒนาชุมชน กรมทางหลวง กรมอนามัย รัฐสภา และมหาวิทยาลัยรามคำแหง จำนวน 600 คน เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ผลการวิจัยพบว่า

1. หน่วยงานส่วนใหญ่ของข้าราชการไทยนั้น มีการพิจารณาความดีความชอบที่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ทางวิชาการและไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ทางวิชาการประกอบกัน โดยมีความโน้มเอียงไปทางการพิจารณาที่อาศัยผลงานเป็นหลัก คิดเป็นร้อยละ 86.9 มีการพิจารณาโดยความยุติธรรมมากพอสมควร คิดเป็นร้อยละ 51.9 ส่วนการพิจารณาที่ไม่เป็นไปตามหลักวิชาการ เช่น การใช้ระบบหมุนเวียน คิดเป็นร้อยละ 63.6 มีการประจบสอพลอและได้รับการพิจารณาความดีความชอบพิเศษ คิดเป็นร้อยละ 66.9

2. การพิจารณาความดีความชอบในระบบราชการไทย เป็นสหสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความกระตือรือร้นในการทำงานของข้าราชการ

3. การพิจารณาความดีความชอบในระบบราชการไทย เป็นสหสัมพันธ์ในเชิงบวกกับขวัญและกำลังใจในการทำงานของข้าราชการ

รัชณี อุษศิริ (2523) วิจัยเรื่อง เปรียบเทียบการประเมินการปฏิบัติการพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบการปฏิบัติการพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยในลักษณะรวมทุกด้าน ได้แก่ ด้านการดูแล การป้องกัน การส่งเสริมสุขภาพ การฟื้นฟูสุขภาพ และการร่วมมือปฏิบัติ โดยเปรียบเทียบแผนก เปรียบเทียบการประเมินผลการปฏิบัติการพยาบาลของพยาบาลที่มีความแตกต่างกันที่ประสบการณ์การทำงานและคุณวุฒิ เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบประเมินผลการปฏิบัติการพยาบาล ซึ่งกุลยา ตันติผลาชีวะ ได้สร้างขึ้นโดยให้พยาบาลประเมินตนเอง และหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้ประเมินการปฏิบัติการพยาบาลของพยาบาล ผลการวิจัยพบว่า การประเมินการปฏิบัติการ



การพยาบาลของพยาบาลที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 3 ปี และ 3 ปีขึ้นไปมีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และการประเมินผลการปฏิบัติการพยาบาลของพยาบาลผู้มีความชำนาญต่ำกว่าปริญญาตรีและปริญญาตรี ไม่แตกต่างกันอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ

สุเมธ วงศ์บุญยง (2524) ได้วิจัยเรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการศึกษาเฉพาะกรณีการประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการสังกัดกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางในการปฏิบัติการประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการตามที่สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนด รวมทั้งศึกษาปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ ทั้งนี้ได้ศึกษาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและทัศนคติที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม เป็นกรณีศึกษาประกอบด้วย วิธีการที่ใช้ศึกษารวบรวมข้อมูลคือ วิจัยเอกสารวิธีการสัมภาษณ์ และแบบสอบถามทัศนคติข้าราชการกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า ในปัจจุบันส่วนราชการต่าง ๆ ยังไม่มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้เป็นมาตรฐานเดียวกัน การประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ พบว่ามีปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการ คือ

1. สำนักงาน ก.พ. และหน่วยราชการต่าง ๆ มิได้กำหนดมาตรฐานการทำงาน (Job Standard)
2. หน่วยราชการหลายแห่งมิได้จัดทำรายละเอียด กำหนดหน้าที่ และตำแหน่งงานของเจ้าหน้าที่ (Job Description)
3. สำนักงาน ก.พ. มิได้กำหนดกฎเกณฑ์ ระเบียบปฏิบัติ แบบฟอร์มต่าง ๆ ที่เป็นมาตรฐานให้แน่นอนสำหรับหน่วยงานต่าง ๆ ให้ถือปฏิบัติ
4. หน่วยงานต่าง ๆ ใช้ประโยชน์จากผลการปฏิบัติงานของข้าราชการเพียงเพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือน และจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการในสังกัดเพียงปีละ 2 ครั้ง
5. ผู้บังคับบัญชาในฐานะผู้ประเมินผลงานและผู้ถูกประเมินยังไม่มีความรู้ความเข้าใจ และทัศนคติที่ถูกต้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้สำรวจระบบและพฤติกรรมกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบในส่วนราชการต่าง ๆ ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในปี พ.ศ.2523 (สีมา สีมานนท์, 2524) พบว่า

1. ส่วนราชการที่ยังมิได้จัดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบไว้เป็นหลักฐานมีจำนวนร้อยละ 37.5 กล่าวคือ ประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ โดยไม่กำหนดแบบฟอร์มขึ้นใช้ หรือไม่เป็นลายลักษณ์อักษร

2. ส่วนราชการที่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ค่อนข้างเป็นระเบียบพอสมควร มีจำนวนร้อยละ 62.2 กล่าวคือ

2.1 ประเมินผลโดยการใช้แบบฟอร์มเหมือนกันหมดทั้งหน่วยงาน

2.2 มีการกำหนดหน้าที่ประเมินไว้แน่นอน

2.3 การพิจารณาตัดสินขั้นสุดท้ายเพื่อให้ความดีความชอบหลายส่วนราชการ ร้อยละ 52.5 จะนำผลการประเมินเข้าพิจารณาในที่ประชุมระดับกรม

สุมาพันธ์ วิเชียรเกื้อ (2526) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาเชิงสัมพันธของการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบกับการปรับปรุงงาน: ศึกษาเฉพาะกรณีการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานกับการปรับปรุงงาน โดยศึกษาเฉพาะการทำอากาศยานแห่งประเทศไทยว่า มีระบบและขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติกรอย่างไร ก่อให้เกิดขวัญกำลังใจและทัศนคติต่อการกรอย่างไร โดยข้อมูลได้มาจากเอกสาร การวิจัยสนาม โดยใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์ ผลการวิจัยพบว่า

1. การทำอากาศยานแห่งประเทศไทย มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีหลักเกณฑ์ วิธีการ และขั้นตอนที่สอดคล้องกับหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานในเชิงทฤษฎี หากยังไม่รัดกุมและละเอียดเท่าที่ควร

2. ผู้บังคับบัญชาในการทำอากาศยานแห่งประเทศไทยนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน มาใช้ในการปรับปรุงงาน

3. การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ มีความเกี่ยวพันโดยตรงกับขวัญและกำลังใจ

4. ถ้าองค์กรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ จะก่อให้เกิดท่าทีและพฤติกรรมที่ช่วยปรับปรุงให้ดีขึ้น

5. การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ จะมีผลต่อประสิทธิภาพในการวางแผนบริหารงานบุคคลขององค์กร

สุบิน กุมรินทร์ (2533) ได้ศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครู

โรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี ผลการวิจัยพบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี เป็นการประเมินผลตามระเบียบข้อกำหนดของทางราชการ มีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนและเลื่อนตำแหน่งของข้าราชการครู ส่วนการนำผลไปใช้ให้ประโยชน์อื่นมีน้อยมาก วิธีการประเมินผลที่ผู้ประเมินส่วนใหญ่ใช้ ได้แก่ วิธีการสังเกต การสอบถาม และการตรวจสอบผลงาน ปัญหาสำคัญในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ การประเมินสิ่งที่เป็นนามธรรม และปัญหาข้อจำกัดด้านโควตา 2 ชั้น

ประภิน วีระศิลป์ (2536) ศึกษาถึงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน 45 คน และครู 316 คน จากโรงเรียนคาทอลิก 64 โรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานคร มีส่วนที่ควรปรับปรุงคือ ควรมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยผู้ร่วมงานทุกกลุ่ม ควรมีมาตรฐานของการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ควรมีการกำหนดวิธีการและเกณฑ์ในการประเมิน และการอภิปรายผลการประเมินกับครูผู้ประเมินในบรรยากาศที่เปิด

Stahl and others (1983) ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบกิจกรรมที่หัวหน้าตึกปฏิบัติจริง กับกิจกรรมที่ผู้ตรวจการคาดหวังให้หัวหน้าตึกปฏิบัติ อย่างประชากรเป็นพยาบาลหัวหน้าตึก 115 คน ผู้ตรวจการพยาบาล 53 คน ในรัฐโอไฮโอ เครื่องมือเป็นแบบตรวจสอบ ผลการวิจัยพบว่า พยาบาลหัวหน้าตึกปฏิบัติกิจกรรมด้านการบริหารงานและด้านการบริหารบุคคลจำนวนเท่ากันคือ ร้อยละ 37.5 ปฏิบัติกิจกรรมด้านการพยาบาลผู้ป่วย ร้อยละ 25 ผู้ตรวจการพยาบาลคาดหวังให้พยาบาลหัวหน้าตึกปฏิบัติงานด้านการบริหารงานและบริหารบุคคลในจำนวนเท่ากันคือร้อยละ 43.75 คาดหวังให้ปฏิบัติกิจกรรมด้านการพยาบาลเพียงร้อยละ 12.5 เท่านั้น

Corrine (1987) ได้วิจัยเรื่อง การเสนอเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ในโรงพยาบาลของมหาวิทยาลัยในรัฐเท็กซัส โดยวัดพฤติกรรมในการดูแลของหัวหน้าหอผู้ป่วย 36 ข้อ โดยประชากรกลุ่มที่ 1 เป็นกลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิเคราะห์งานเลือกโดยการสุ่มตัวอย่างแบบมีชั้นตอนได้ 12 คน ประชากรกลุ่มที่ 2 เป็นประชากรที่ใช้ในการศึกษาความคิดเห็นในแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นแบบสอบถาม เป็นระดับคะแนน 1.7 ผลการวิจัยพบว่า ได้  $SD = 1.5$  ซึ่งมีค่าน้อยกว่ามาตรฐาน ข้อพฤติกรรม 25 ข้อใน 36 ข้อ ได้คะแนนต่ำกว่า 1.5 ซึ่งต่ำกว่ามาตรฐาน ดังนั้นเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของ

หัวหน้าหอผู้ป่วยนั้นจึงไม่ได้มาตรฐาน

James and Diorina (1992) ได้สำรวจความคิดเห็นของพยาบาลประจำการ จำนวน 52 คน พบว่าพยาบาลเหล่านั้นต้องการให้มีวิธีประเมินผลแบบปริมาณ โดยใช้เกณฑ์ที่มีความสัมพันธ์กับงาน และต้องการให้ผู้ประเมินได้แก่ประเมินตนเอง ผู้ร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชามากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา และต้องการนำผลการประเมินไปใช้ในการเลื่อนตำแหน่ง และค่าตอบแทน มากกว่าเพื่อการโยกย้ายและการไล่ออก

Aharon, Richard and Neomi (1993) ได้ศึกษาผลการประเมินผลการปฏิบัติงานต่อการรับรู้ลักษณะของเป้าหมาย ความพอใจในกระบวนการประเมินและการปฏิบัติงานเมื่อเปลี่ยนการประเมิน เครื่องมือที่ใช้คือแบบสังเกตพฤติกรรมการปฏิบัติงานและแบบสอบถาม เรื่องกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานมีลักษณะคำถามเป็นมาตราส่วนประเมินค่า กลุ่มตัวอย่างคือพยาบาลประจำการ 115 คน หัวหน้าหอผู้ป่วย 16 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) มีการรับรู้ในเรื่องเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนขึ้นและยอมรับในเป้าหมายนั้น 2) มีความพอใจในกระบวนการประเมินผล 3) เมื่อเปลี่ยนวิธีการประเมินผลพบว่า การปฏิบัติงานดีขึ้น

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย