

การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)

ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการการควบคุมหรือการประเมินผล (controlling or evaluating) ของกระบวนการการบริหารการพยาบาล (nursing management process) โดยใช้กระบวนการประเมินพฤติกรรมและสมรรถภาพของบุคลากรโดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ตั้งไว้ (สุลักษณ์ มีสุทรัพย์, 2530; Swanberg, 2002) อีกทั้งยังกล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือการประเมินผลอย่างเป็นทางการเป็นระยะๆ เพื่อดูว่าพยาบาลปฏิบัติงานในหน้าที่ระหว่างทำงานในระยะเวลาหนึ่งได้ดีเพียงไร

การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ วิธีการที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกและลงความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในช่วงเวลาหนึ่งๆ ของผู้ได้บังคับบัญชาว่ามีความสามารถปฏิบัติงานได้เพียงใดโดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงานที่ผู้บังคับบัญชานั้นทำไว้ หรือจากการสังเกตและวินิจฉัยโดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ตั้งไว้

กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1. **กำหนดวัตถุประสงค์การประเมินผล** โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานทุกครั้ง ต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เพื่อจะได้จัดรูปแบบการประเมินที่ชัดเจน เช่น การพิจารณาสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน การให้ผลการตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

2. **กำหนดแบบที่จะใช้ในการประเมิน** แบบประเมินผลเป็นเครื่องมือที่ใช้บันทึกความเห็นของผู้ที่ประเมิน ซึ่งการเลือกใช้แบบประเมินควรเลือกให้เหมาะสมกับหน่วยงานและวัตถุประสงค์ และเป็นเครื่องมือที่ความตรง (validity) คือ ระดับความสามารถของเครื่องมือที่วัดในสิ่งที่เครื่องมือถูกสร้างขึ้นมาวัด และมีความเที่ยง (reliability) คือ ผลที่เหมือนกันหรือคล้ายกันของเครื่องมือ เมื่อใช้โดยผู้ประเมินหลายๆคน หรือเมื่อใช้วัดสิ่งเดิมหลายๆครั้ง โดยวิธีที่ได้รับความนิยม ได้แก่

2.1 แบบสเกลให้คะแนน (rating scales)

2.2 แบบจัดอันดับ (ranking)

2.3 แบบตรวจสอบรายการ (checklist)

2.4 วิธีการประเมินโดยใช้เหตุการณ์สำคัญ (critical incident method)

2.5 รูปแบบการบรรยาย/ความเรียง (narrative forms/essay)

3. **กำหนดตัวบุคคลผู้ทำการประเมิน** โดยปกติผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน จะได้แก่

1.1 หัวหน้างานโดยตรง

1.2 เพื่อนร่วมงาน

1.3 คณะกรรมการจากการแต่งตั้ง

1.4 ตนเอง

1.5 ทุกฝ่ายแบบรอบทิศทาง (360 degree feedback) คือ หัวหน้างาน ลูกน้อง เพื่อน รวมทั้งลูกค้าจากภายในภายนอก

4. **การกำหนดวิธีการประเมิน** อาจกำหนดโดยผู้บังคับบัญชาประเมินตามแบบประเมินโดยไม่ต้องเผชิญหน้ากับผู้ถูกประเมิน หรืออาจจะมีการสัมภาษณ์ประกอบด้วย ขึ้นกับวัตถุประสงค์ของการประเมิน ซึ่งถ้าเป็นการประเมินพฤติกรรมมักจะมีการสัมภาษณ์หรือการสังเกตประกอบ

5. **วิเคราะห์ผลและนำมาใช้ประโยชน์** เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้วิเคราะห์จะต้องกระทำด้วยความละเอียดเป็นคนๆ ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงการทำงานของผู้ถูกประเมินว่าดีหรือไม่อย่างไร มีอะไรบ้างจะต้องปรับปรุงแก้ไข แล้วนำไปใช้ตามวัตถุประสงค์ต่อไป เช่น นำมาใช้ในการพิจารณาปรับปรุงผู้ปฏิบัติงาน ใช้ในการพิจารณาความดีความชอบเลื่อนเงินเดือน เป็นต้น

ประโยชน์ของการประเมินผล (Swanberg, 2002)

1. เพื่อตัดสินความสามารถในการปฏิบัติงาน
2. เลือกพยาบาลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ในการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนเงินเดือน
3. เพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงานบุคลากร
4. พัฒนาบุคลากรและกระตุ้นบุคคลให้ทำงานให้มีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น
5. เสริมสร้างการสื่อสารระหว่างบุคลากรที่มีความเข้าใจไม่ถูกต้อง หรือผลงานยังไม่เป็นที่พึงพอใจ
6. ให้ข้อมูลการปรับปรุงการปฏิบัติงานแก่บุคลากร ทำให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีขึ้นระหว่างพยาบาล
7. ช่วยในการนิเทศงานและการให้คำปรึกษาแนะนำของหัวหน้า
8. ช่วยในค้นหาผู้มีความรู้ความสามารถ (talent staff)
9. ประเมินความต้องการในการพัฒนาและฝึกอบรมของพยาบาล
10. แสดงความยอมรับในความสามารถของบุคลากร
11. เป็นข้อมูลในการเลิกจ้าง

ปัญหาและข้อควรพิจารณาในการประเมินผล

1. แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้เกี่ยวข้อง เมื่อทุกฝ่ายให้ความเห็นชอบแล้วต้องยึดถือเป็นนโยบายและปฏิบัติโดยเคร่งครัด
2. มาตรฐานที่ไม่ชัดเจน ทำให้มีการแปลความที่แตกต่างกัน ซึ่งแก้ไขโดยเขียนบรรยายลักษณะของคำที่ชัดเจนและมีรายละเอียดพอ
3. การเกิดภาวะ Halo effect และ Horn effect ทำให้ผลการประเมินการปฏิบัติงานมีความคลาดเคลื่อน และไม่น่าเชื่อถือ **Halo effect** คือการที่ผู้ประเมินมีความลำเอียงเพราะมีความเชื่อหรือคิดว่าใครมีดีอะไรอย่างหนึ่ง มักดีไปหมดทุกอย่าง ในขณะที่ **Horn effect** คือการที่ผู้ประเมินมีความเอนเอียงที่จะประเมินผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าความเป็นจริง อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารหรือผู้ประเมินสามารถแก้ไขการเกิด Halo effect และ Horn effect ได้ โดยผู้ประเมินทำการประเมินในเรื่องใดเรื่องหนึ่งกับบุคลากรจนครบทุกคนแล้วจึงกลับมาประเมินในเรื่องใหม่ต่อไป

การประเมินผลการปฏิบัติงานของหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลส่วนใหญ่ กำหนดให้มีการประเมินผลบุคลากรทุก 6 เดือน ในบางหอผู้ป่วยอาจมีนโยบายการประเมิน 360 องศา โดยให้บุคลากรทุกคนในหอ

ผู้ป่วยประเมินการทำงาน อย่างไรก็ตามหัวหน้าหอผู้ป่วยจะเป็นผู้พิจารณาและประเมินผู้ได้บังคับบัญชาด้วยตนเอง โดยการซักถามพูดคุยทั่วไปกับบุคลากรและพิจารณาลักษณะการทำงาน เพื่อบันทึกในแบบฟอร์มการประเมินผลที่ฝ่ายการพยาบาลจัดไว้ ให้ผู้ถูกประเมินอ่านและเซ็นชื่อรับทราบทุกครั้ง

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่จำเป็นในการควบคุมและประเมินผล มีการดำเนินการโดยมุ่งเน้นการปฏิบัติเชิงบวก เพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจและส่งเสริมให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

เอกสารอ้างอิง

สุลักษณ์ มีชูทรัพย์. (2539). *การบริหารการพยาบาล*. (พิมพ์ครั้งที่ 3) กรุงเทพฯ: จีระการพิมพ์.

Swansburg, R.S. & Swansburg, R.J. (2002). *Introduction to management and leadership for nurse managers*, 3rd ed. Sudbury, Massachusetts: Jones & Bartlett Publishers.