T158558

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 3 ประการคือ 1) ศึกษาพัฒนาการระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงพยาบาลแม่ฟ้าหลวง 2) เพื่อศึกษาปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงพยาบาลแม่ฟ้าหลวง 3) เพื่อพัฒนารูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลแม่ฟ้าหลวงให้มีประสิทธิภาพและเป็นประโยชน์ต่อองค์การ

กลุ่มเป้าหมายที่เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจะแบ่งเป็น 2 ระดับคือ ในระดับหัวหน้างาน/หัวหน้าฝ่ายจะใช้แบบสอบถามในส่วนผู้ประเมินจำนวน 12 คน ส่วนระดับผู้ปฏิบัติงานจะพิจารณาจากบุคลากรระดับปฏิบัติงานที่สามารถอ่านออกเขียนภาษาไทยได้เป็นอย่างดี และปฏิบัติงานโรงพยาบาลแม่ฟ้าหลวงมาไม่ต่ำกว่า 1 ปี จำนวน 60 คน

วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีแจกแจง ความถี่ ค่าร้อยละ และค่าเฉลี่ย นอกจากนี้วิเคราะห์เนื้อหาโดยใช้การจำแนกแยกแยะ การจัดกลุ่ม การเชื่อมโยงเชิงตรรกะ และการตีความ

ผลการศึกษามีดังนี้

1.การศึกษาพัฒนาการของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงพยาบาลแม่ฟ้าหลวง พบว่า มี 5 รูปแบบ

รูปแบบที่ 1 การประเมินโดยคณะกรรมการบริหารโรงพยาบาล

รูปแบบที่ 2 การประเมินแบบ 360 องศา โดยแบ่งกลุ่มการประเมินเป็น 3 กลุ่ม และแบ่งฐานะการประเมินคะแนนเป็น 5 ส่วนคือ 1) ประเมินตนเอง ร้อยละ 10 ของคะแนนทั้งหมด 2) ประเมินโดยหัวหน้างาน ร้อยละ 20 3) ประเมินโดยผู้อำนวยการ ร้อยละ 20 4) ประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน ร้อยละ 40 5.ประเมินโดยตัวแทนจากฝ่ายต่างๆ ร้อยละ 10 และคะแนนที่ได้จาก

5) การประเมินจะมีการนำมาปรับฐานเพื่อเรียงลำดับคะแนนของเจ้าหน้าที่ แบบฟอร์มในการประเมินดัดแปลงจากแบบประเมินของ กพร. ผลดีของรูปแบบนี้คือ เจ้าหน้าที่ได้มีส่วนร่วมในการประเมิน การประเมินมีความโปร่งใส ส่วนผลกระทบที่สำคัญของการประเมินนี้ การใช้ระบบพรรคพวกในการประเมิน สิ้นเปลืองวัสดุ อุปกรณ์มาก ใช้ระยะเวลานาน

รูปแบบที่ 3 การประเมินโดยใช้แฟ้มสะสมผลงาน โดยเน้นการประเมินผลการปฏิบัติงานตามผลงานในแฟ้มสะสมผลงาน เจ้าหน้าที่ทุกคนจะต้องจัดทำแฟ้มสะสมผลงาน และให้หัวหน้างานเป็นผู้ประเมินปัจจัยด้านคุณภาพงานและพฤติกรรมการทำงาน และให้ทีมประเมินให้คะแนนในส่วนของนวัตกรรม หลังจากนั้นทีมประเมินจะนำคะแนนมาปรับฐานให้เป็นคะแนนมาตรฐานเพื่อนำมาเรียงลำดับคะแนน โดยใช้สูตรตามรูปแบบที่ 2 ผลดีของรูปแบบนี้คือ การประเมินมีความโปร่งใสมากขึ้นเพราะมีหลักฐาน (แฟ้มสะสมผลงาน) ผลกระทบ คือมาตรฐานในการให้คะแนนของผู้ประเมินแตกต่างกันมาก การจัดทำแฟ้มสะสมผลงานของแต่ละหน่วยงานไม่มีมาตรฐานเดียวกัน ผู้ประเมินไม่ปฏิบัติตามคู่มือในการประเมินอย่างแท้จริง

รูปแบบที่ 4 การประเมินผลงานแบบทีม ลักษณะเช่นเดียวกับรูปแบบที่ 3 ทุกประการ แต่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นทีม โดยการให้แต่ละหน่วยงานมานำเสนอผลงานเด่นของหน่วยงานใน 1 รอบการประเมินเพื่อให้จัดอันดับคะแนนของแต่ละทีม แล้วให้คะแนนทีม เพื่อนำมารวมกันคะแนนที่ปรับฐานแล้วของแต่ละคน ผลดีของรูปแบบนี้ คือ เจ้าหน้าที่ให้ความสำคัญต่อการทำงานเป็นทีม ผลกระทบคือการที่มีบางหน่วยงานไม่กล้าที่จะนำเสนอผลงานทำให้ไม่ได้รับคะแนนเพิ่มของทีม

รูปแบบที่ 5 การประเมินผลงานแบบแฟ้มสะสมผลงานและงานพิเศษลักษณะเช่นเดียวกับรูปแบบที่ 3 และมีการให้คะแนนในส่วนของการจัดทำแฟ้มสะสมผลงาน มีคะแนนงานพิเศษที่ได้รับ สำหรับการปรับคะแนนดิบให้เป็นคะแนนมาตรฐาน จะใช้คะแนน Z-Score และแบบฟอร์มการประเมินจะมีความละเอียดในการประเมินปัจจัยแต่ละปัจจัยมากขึ้น รูปแบบนี้เพิ่งเริ่มใช้เดือนสิงหาคม 2547 ยังไม่สามารถนำเสนอผลกระทบได้

2. ปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงพยาบาลแม่ฟ้าหลวง

ส่วนของระบบการประเมิน ปัญหาที่พบคือปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลบางอย่างไม่สามารถวัดค่าเป็นตัวเลขได้ บุคลากรคาดหวังที่จะได้เลื่อนขั้นเงินเดือนมากกว่าอยากทราบผลการปฏิบัติงานของตน

ส่วนของผู้ถูกประเมิน ปัญหาที่พบคือ ไม่มีความเข้าใจในระบบประเมินผลโดยเฉพาะด้านปัจจัยและเกณฑ์ที่ใช้ในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่ได้รับคำแนะนำจากหัวหน้า

งานหลังการประเมินผล มีทัศนคติไม่ดีต่อการประเมินผลคิดว่าไม่ได้รับความเป็นธรรมและมีปฏิกริยาต่อผู้ประเมิน

สำหรับสิ่งที่ผู้ถูกประเมินต้องการคือการจัดอบรมเพื่อชี้แจงระบบการประเมินผลงาน และต้องการให้หัวหน้างานแจ้งผลการประเมินและให้ข้อแนะนำในการปฏิบัติงานหลังการประเมินผลทุกครั้ง

ความเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลงาน ผู้ถูกประเมินมีความเห็นว่าระบบการประเมินแบบแฟ้มสะสมผลงานและการประเมินผลงานเป็นทีมเป็นระบบประเมินที่มีประสิทธิภาพรองลงมา คือ ประเมินจากหลาย ๆ ส่วน (360 องศา)

ส่วนของผู้ประเมิน ปัญหาที่พบคือ ไม่มีความเข้าใจในระบบประเมินผล มีมาตรฐานในการให้คะแนนประเมินไม่เท่าเทียมกัน มีความกังวลว่าการประเมินผลอาจทำให้ผู้ถูกประเมินไม่พอใจหากผลออกมาไม่ดี ความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินมีผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สิ่งที่ผู้ประเมินต้องการให้ปรับปรุงคือการจัดอบรมให้ผู้ประเมินเข้าใจในหลักการ/วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทบทวน/ปรับปรุงปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ความเห็นต่อระบบประเมินผล ผู้ประเมินมีความเห็นว่าการประเมินแบบใช้แฟ้มสะสมผลงาน และการประเมินจากหลายๆ ส่วน (360) องศา เป็นระบบที่มีประสิทธิภาพ และวิธีการแจ้งผลการประเมินควรแจ้งด้วยเอกสารเป็นการส่วนตัว

3. เสนอแนะตัวแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับโรงพยาบาลแม่ฟ้าหลวง

ผู้ศึกษานำเสนอตัวแบบการประเมินแบบผสมผสานระหว่างลิขิตสมดุล (Balance Score Card) และการประเมินผลแบบ 360 องศา

The three objectives of the study were : 1) to find out the development of the evaluation model of the performance of the Mae Fa Luang Hospital in Chiangrai Province, 2) to identify the problem of evaluating the hospital's performance, and 3) to improve the evaluation process of the hospital.

The sample consisted of two groups. They first group was composed of 12 heads of the divisions and the second group was composed of 60 staff members who could read and write Thai and worked at the Mae Fa Luang Hospital for at least one year.

Frequency, percentage and mean were used to describe the data. The data were categorized, logically analyzed and interpreted.

The findings were briefly stated as follows:

1. There were five methods of evaluating the performance of the hospital.

Method 1 : Evaluation was made by the executive beard of the hospital.

Method 2 : The 360' evaluation. There were 3 groups of evaluators. The evaluation was divided into 5 parts : (1) self-evaluators (10% of the total scores); (2) evaluation by the section head (20%); (3) evaluation by the director (20%); (4) evaluation by the peer group (40%) and (5) evaluation by the representatives of different sessions (10%). The derived scares were then ranked. The evaluation form was adapted from that of committee to Bureaucratic system Development. One advantage of this method was that the staff members could participate in the evaluation process. The

evaluation was transparent. However, some important disadvantages were the use of the "he" and "we" system, waste of material and waste of time.

Method 3 : Evaluation was made by considering the works people. Each staff member had to prepare a works people of his/her own. The head would evaluate the work quality and work behavior. The evaluation team evaluation the innovation. After that the team would adjusted the raw scores to get standard scores and these scores would be ranked by using the same formula as the second method.

A good point of this method was that the evaluation was transparent because there was hard evidence (The work profiles). A bad point was that the standards for grading of the evaluators were very different. The ways of accumulating the works on each section did not have the some standard. The evaluations did not strictly follow the evaluation manual.

Method 4 : Evaluation of the work done by a team. This was the same method as the third one except that it was the work of the team that was evaluated. Each section submitted its outstanding works for each evaluation cycle and the score for each team/section was given. Then the score was added to the standard score of an individual officials. A good point was that the officials would give importance to team working. A bad point was that some sections dare not submit the works for consideration, so there was no score from this source to add to the standard score of the individual.

Method 5 : Evaluation of the accumulated works profile and special assignments. This method was the same as the third one. In Method 5, the score was given to the preparation of the accumulated works profile and there was also a score from special assignments. The row scores would be adjusted into Z-score. The evaluation form had more details about each evaluated factors. This form was used for the first time in August, 2004, so the impacts could not be evaluated.

2. Problems of the evaluation of the performance of Mae Fa Luang Hospital.

Problems of the evaluation system. Some factors could not be interpreted into figures. The staff expected to get a rise rather than learning the result of performance evaluation.

Problems of those who were evaluated. One problem was that those who were evaluated had no understanding of the evaluation system, the factors and criteria used in evaluating the performance. They did not receive advice from the head after being evaluated. They did not have a positive altitude toward the evaluation because they did not think that it was fair and they had some reaction against the evaluators.

What those who were evaluated needed was training to explain to them about the evaluation system and they wanted the heads to inform them about the results of each evaluation as well as to advise them on how to improve themselves.

Opinions about the evaluation system. Those who were evaluated thought that the 360^{o} evaluation were efficient. The results of the evaluation should be personally informed.

3. Recommendation about the evaluation model suitable for Mae Fa Luang Hospital.

The researcher recommended the combination of the balanced scorecard system with the 360^{o} system.