

**ANALYSIS OF THE PROCESS PERFORMANCE APPRAISAL  
FOR NURSE STAFF IN SIRIRAJ HOSPITAL**



**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT  
OF THE REQUIREMENTS FOR  
THE DEGREE OF MASTER OF SCIENCE (PUBLIC HEALTH)  
MAJOR IN HEALTH ADMINISTRATION  
FACULTY OF GRADUATE STUDIES  
MAHIDOL UNIVERSITY  
2005**

**ISBN 974-04-6011-9  
COPYRIGHT OF MAHIDOL UNIVERSITY**

Copyright by Mahidol University

Thesis  
Entitled

**ANALYSIS OF PROCESS PERFORMANCE APPRAISAL FOR  
NURSE STAFF IN SIRIRAJ HOSPITAL**

*D. Sangchan*

Miss Dowrung Sangchan  
Candidate

*P. Tridech*

Assoc. Prof. Piyathida Tridech, Dr.P.H.  
Major-Advisor

*P. Watanapa*

Prof. Prasit Watanapa  
M.D.P.H.D ( FRCS, FACS)  
Co-Advisor

*P. Krugrunjit*

Asst. Prof. Peera Krugrunjit,  
M.Sc.(Bios.)  
Co-Advisor

*Rassmidara Hoonsawat*

Assoc. Prof. Rassmidara Hoonsawat,  
Ph.D.  
Dean  
Faculty of Graduate Studies

*Bhusita Intaraprasong*

Asst. Prof. Bhusita Intaraprasong,  
M.P.A., Ph.D.(Dev. Adm.)  
Chairman  
Master of Science (Public Health)  
Major in Health Administration  
Faculty of Public Health

Thesis  
Entitled

**ANALYSIS OF PROCESS PERFORMANCE APPRAISAL FOR  
NURSE STAFF IN SIRIRAJ HOSPITAL**

was submitted to the Faculty of Graduate Studies, Mahidol University  
for the degree of Master of Science (Public Health)  
Major in Health Administration

on  
April 19, 2005

*D. Sangchan*  
.....  
Miss Dowrung Sangchan  
Candidate

*P. Tridech*  
.....  
Assoc. Prof. Piyathida Tridech, Dr.P.H.  
Major-Advisor

*P. Watanapa*  
.....  
Prof. Prasit Watanapa  
M.D.P.H.D ( FRCS, FACS)  
Co-Advisor

*Krisana Sirivibulyakiti*  
.....  
Mrs. Krisana Sirivibulyakiti, Dr.P.H.  
Member

*P. Krug*  
.....  
Asst. Prof. Peera Krugkrunjit,  
M.Sc.(Bios.)  
Member

*Rassmidara Hoonsawat*  
.....  
Assoc. Prof. Rassmidara Hoonsawat,  
Ph.D.  
Dean  
Faculty of Graduate Studies  
Mahidol University

*Chalermchai Chaikittiporn*  
.....  
Assoc. Prof. Chalermchai Chaikittiporn,  
Dr.P.H.(Epidemiology)  
Dean  
Faculty of Public Health  
Mahidol University

## ACKNOWLEDGMENTS

This thesis could not be successful without kindness of Associate Assoc. Prof. Dr. Piyathida Tridech, Chair of thesis committee, Prof. Dr. Prasit Watanapa and Asst. Prof. Peera Krugkrunjit, thesis committees, Asst. Prof. Dr. Bhusita Intaraprasong and all instructors of the Department of Public Health Administration, Faculty of Public Health Science, Mahidol University for their wonderful teaching and encouragement.

Researcher would like to thank you Director-General of Siriraj Hospital, Head of Nursing Division, head nurses, and inspectors for their kind permission for researcher to conduct the research study. Also, ward head nurses, and nurses in 10 branches of Siriraj Hospital for devoting their time and for their good cooperation.

Thank you Miss Chantana Jensupraseree Ministry of Public Health, policy and plan analysis officer, the Department of Disease Control, Ministry of Public Health, Mrs. Ariya Tanyapuch, human resource technical officer, Department of Medicines, Siriraj Hospital and Dr. Chanakarn Boonnuch, Nursing Division, for inspecting the reliability of research tool and assisting in developing the tool.

Finally, researcher would like to thank you Mrs. Wallabha Sangkasophon, the ward head nurse of the 84-Year Building, Floor 9<sup>th</sup>, west, specialist 8, and the supervisor of researcher for kindly giving advice and assistance, and always encouraging researcher since the study begins. Special thank to researcher's family members, especially mother, Mrs. Chuchee Raungsamut, and grandmother, Mrs. Chid Raungsamut, for always teaching and encouraging researcher to be patient and determined and become successful.

Dowrung Sangchan

ANALYSIS OF PROCESS PERFORMANCE APPRAISAL FOR NURSE STAFF IN SIRIRAJ HOSPITAL

DOWRUNG SANGCHAN 4536047 PHPH/M

M.Sc.(PUBLIC HEALTH) MAJOR IN HEALTH ADMINISTRATION

THESIS ADVISORS: PIYATHIDA TRIDECH, DR.P.H., PRASIT WATANAPA M.D.P.H.D (FRCS, FACS), PEERA KRUGKRUNJIT, M.SC.(Bios.)

ABSTRACT

The study on an analysis of the process of performance appraisal of nurse staff in Siriraj Hospital aims to study the performance appraisal process of Siriraj Hospital according to the guidelines of result-based management concept of the Office of Civil Servant. Research samples were 297 nurse staff. The research tool is a questionnaire, developed by the researcher and the choices of answers were mention as correctly, partly correct, and incorrect. Results and findings indicated as follows:

On aspect of performance appraisal process, the study found that understanding of nurses about performance appraisal were partly correct. The areas giving correct answers the most were the contents of understanding about performance standard, the collection of performance data, and valuation of appraisal results. The areas giving correct answers were setting appraisal objectives and valuating appraisal results. While on the aspect of input of performance appraisal, findings showed that the process of appraisal input gave the answer as correctly. Quantity appraisal index, quality appraisal index and timing appraisal index gave partly correct answers. Worthwhile appraisal index also gave partly correct answers. Satisfaction appraisal index gave answers as correctly. And regarding the outcome of performance appraisal, the study found that survey about knowledge, understanding, and attitude of personnel about process of performance appraisal were at a medium level (45 percent). Knowledge and understanding about process of performance appraisal were at somewhat high level (32.8 percent). Also, meeting, training, or seminar on the topics relevant to problems and needs of personnel I was also at somewhat high level (33.6 percent).

Recommendation: The unit being responsible for appraisal should establish a plan of employees' performance appraisal and set a meeting between appraisal committee and concerned officers in order to gain ways to solve problems and obstacles in each unit. The central administration should assign units to be responsible for performance appraisal because findings indicate that appraiser and employee have a lack of knowledge and understanding about the correct process of organization's appraisal or have a lack of confident in following the procedure. Conducting training needs survey before establishing training plan, so that training will be consistent to needs and required development topics of employees.

KEY WORDS: ANALYSIS / PROCESS / PERFORMANCE APPRAISAL

95 pp. ISBN 974-04-6011-9

การวิเคราะห์กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของ พยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศิริราช  
(ANALYSIS OF PROCESS PERFORMANCE APPRAISAL FOR NURSE STAFF IN SIRIRAJ  
HOSPITAL)

दारุ่ง แสงจันทร์ 4536047 PPH / M

วท.ม. (สาธารณสุขศาสตร์) สาขาวิชาเอกบริหารสาธารณสุข

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์: ปิยธิดา ตรีเดช ส.ค., ประสิทธิ์ วัฒนาภา M.D. Ph.D., พีระ  
ศรีกรรณจิตรวท.ม. (ชีวสถิติ)

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของ พยาบาลประจำการ  
โรงพยาบาลศิริราช มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของ โรงพยาบาล  
ศิริราช ตามแนวทางการบริหารแบบมุ่งเน้นผลงาน (Result base management conceptual) ของสำนักงาน  
ก.พ. กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย คือ พยาบาลประจำการจำนวน 297 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบ  
สอบถาม ซึ่งผู้วิจัยจัดทำขึ้นจำนวน 1 ชุด โดยสถิติใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ จำนวน และ ร้อยละซึ่ง  
จำแนกการวิเคราะห์คือ ถูกต้องทั้งหมด ถูกต้องบางส่วน ไม่ถูกต้อง ผลการวิจัยพบว่า

ด้านกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานพบว่า ความเข้าใจในเรื่องการประเมินผลการ  
ปฏิบัติงานของพยาบาล อยู่ในระดับถูกต้องบางส่วน ส่วนที่ให้ข้อมูลถูกต้องมากที่สุดได้แก่ เนื้อหาด้าน  
การสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน รองลงมาคือด้านการรวบรวมข้อมูลผลการปฏิบัติ  
งาน น้อยที่สุดคือด้านการพิจารณาคูณค่าของผลการประเมิน และการแจ้งและการอภิปรายผลการประเมิน  
ส่วนที่ให้ข้อมูลไม่ถูกต้องมากที่สุดได้แก่ ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์การประเมินผล รองลงมาคือ ด้าน  
การพิจารณาคูณค่าของผลการประเมิน ขณะที่ด้านผลผลิตของการประเมินผลการปฏิบัติงานพบว่า ด้าน  
วิธีการประเมินผลผลิตให้ข้อมูลถูกต้องทั้งหมด ดัชนีวัดการประเมินด้านปริมาณให้ข้อมูลถูกต้องบางส่วน  
ดัชนีวัดการประเมินด้านคุณภาพให้ข้อมูลถูกต้องบางส่วน ดัชนีวัดการประเมินด้านเวลาให้ข้อมูลถูกต้อง  
บางส่วน ดัชนีวัดการประเมินด้านความคุ้มค่าของงานให้ข้อมูลถูกต้องบางส่วน ดัชนีวัดการประเมินด้าน  
ความพึงพอใจให้ข้อมูลถูกต้องทั้งหมด และด้านผลลัพธ์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานพบว่า  
การสำรวจความรู้ความเข้าใจและทัศนคติของบุคลากรต่อกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานระดับ  
ปานกลาง (45%) การสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานระดับค่อนข้างมาก  
(32.8%) การดำเนินการประชุมอบรม หรือสัมมนาในหัวข้อที่สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการ  
ของบุคลากร ระดับค่อนข้างมาก (33.6%)

ข้อเสนอแนะในการวิจัยมีดังนี้: หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการประเมินผล ควรมีการวางแผน  
และประชุมร่วมกันระหว่างคณะกรรมการและเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบดูแลแต่ละหน่วยงาน องค์กรควร  
กำหนดเกณฑ์ของตัวชี้วัดการทำข้อตกลงการปฏิบัติงานที่สามารถปฏิบัติได้

## LIST OF CONTENT

	<b>Page</b>
<b>ACKNOWLEDGMENTS.....</b>	<b>iii</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>iv</b>
<b>LIST OF TABLE.....</b>	<b>viii</b>
<b>LIST OF FIGURE.....</b>	<b>ix</b>
<b>CHAPTER</b>	
<b>1 INTRODUCTION</b>	<b>1</b>
Background and Significance of the Problem.....	1
The Research Question.....	3
Objectives of the Research.....	3
Research limitations.....	3
The Definition of Terms.....	4
<b>2 LITERATURE REVIEW</b>	<b>8</b>
Part 1: The Concepts of the Performance Appraisal System.....	8
Part 2: Performance evaluation in Siriraj Hospital.....	18
Part 3: Relevant research.....	21
<b>3 RESEARCH METHODOLOGY</b>	<b>25</b>
Population and Sample.....	25
Research instruments.....	27
Data collection.....	28
Data analysis.....	28

## LIST OF CONTENT (CONT.)

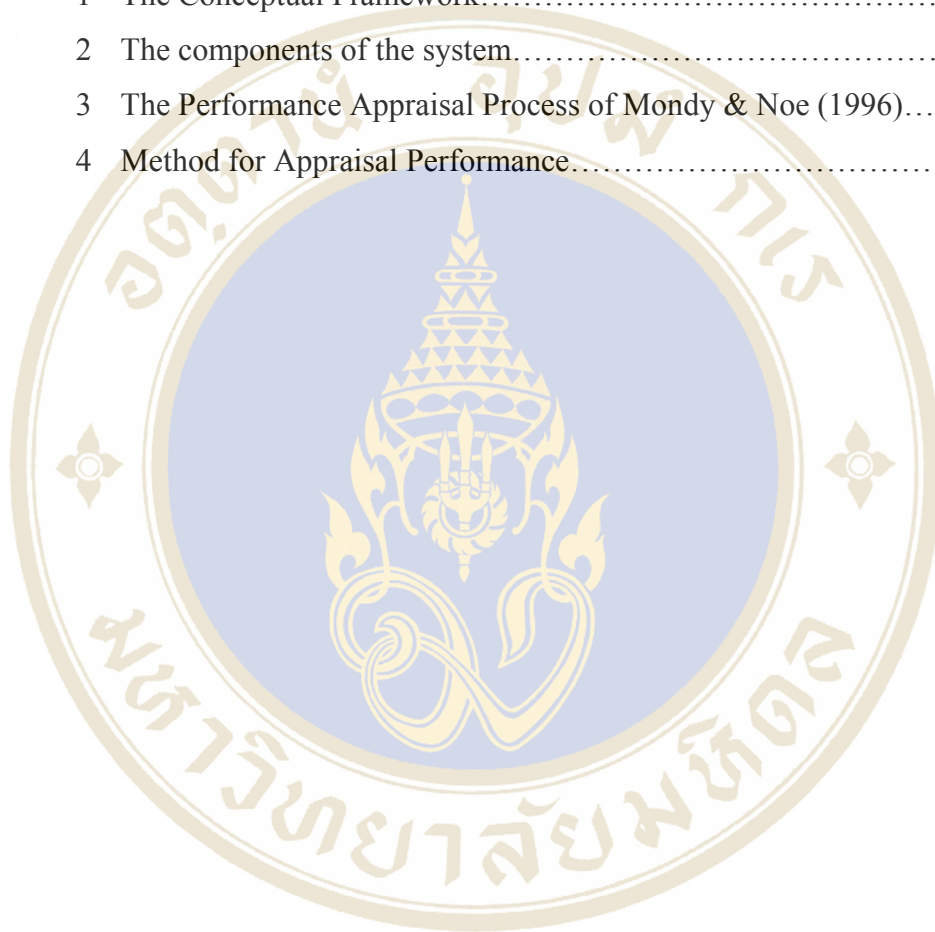
CHAPTER	Page
<b>4 RESULTS</b>	<b>30</b>
Part 1: The analysis of performance appraisal for nurse staff in Siriraj hospital which applied Mondy and Noe's concept (1996) as the analytical framework: Identify specific performance appraisal goals, Establish job expectation (Job analysis), Collect the working data, Appraise performance, Discuss appraisal with employee.....	30
Part 2: The analysis output of performance appraisal process.....	41
Part 3: The analysis outcome of performance appraisal process.....	43
<b>5 DISCUSSION.....</b>	<b>47</b>
<b>6 CONCLUSSION AND RECOMMENDATIONS.....</b>	<b>59</b>
<b>BIBLIOGRAPHY.....</b>	<b>68</b>
<b>APPENDIX.....</b>	<b>75</b>
<b>BIOGPAPHY.....</b>	<b>95</b>

## LIST OF TABLES

<b>Tables</b>		<b>Page</b>
1	Number of the population and sample as categorized by branches of nurse department in Siriraj hospital.....	26
2	Number and percentage of the nurse in appraiser status that gave the data of identify specific performance appraisal goals.....	32
3	Number and percentage of the nurse in employee status that gave the data of identify specific performance appraisal goals.....	33
4	Number and percentage of the nurse in appraiser status that gave the data of establish job expectation.....	34
5	Number and percentage of the nurse in employee status that gave the data of establish job expectation.....	35
6	Number and percentage of the nurse in appraiser status that gave the data of collect the working data.....	36
7	Number and percentage of the nurse in employee status that gave the data of collect the working data.....	37
8	Number and percentage of the nurse in appraiser status that gave the data of Appraise performance.....	38
9	Number and percentage of the nurse in appraiser status that gave the data of Appraise performance.....	39
10	Number and percentage of the nurse in appraiser status that gave the data of discuss appraisal with employee.....	40
11	Number and percentage of the nurse in employee status that gave the data of discuss appraisal with employee.....	40
12	Number and percentage of the nurse in appraiser status that gave the data of output of performance appraisal process.....	42
13	Number and percentage of the nurse in employee status that gave the data of output of performance appraisal process.....	42
14	Number and percentage of sample that gave the data of training need performance appraisal process.....	44

## LIST OF FIGURES

Figure	Page
1 The Conceptual Framework.....	7
2 The components of the system.....	12
3 The Performance Appraisal Process of Mondy & Noe (1996).....	14
4 Method for Appraisal Performance.....	18



## CHAPTER 1

### INTRODUCTION

#### **Background and Significance of the Problem**

According to the Constitution of Thai Kingdom 1997, governmental hospitals have ever changed their administration strategies to be consistent to the Master Plan of the Distortion of Governmental Bureaucracy 1997-2001, especially the human resource management in the organization (Tridecha, 2001). Hence, the efficiency of mechanism of the human resource management becomes important to the success of organization (Inthawadee, 1998). The performance appraisal becomes an important process of the human resource management as the evaluation of the staff in many aspects including the personnel performance and the other characteristics affecting the performance (Meesutha, 1997). The used forms and the implemented methods are the important components of the appraisal system. Additionally, these components also include the application of the appraisal performance, the judge for the base pay, the promotion, and the extension of the employment contract (Rumakom, 1999). Due to the Master Plan of the Distortion of Governmental Bureaucracy that emphasizes the work outcomes, it is necessary for the executives to develop the form of the performance appraisal of the staffs (or employees) to meet with the effectiveness of the appraisal objectives.

Siriraj Hospital currently employs more than ten thousands staffs (or employees). In 1992, Siriraj Hospital had been introduced seriously the performance appraisal by the Rating Scale Method (Chuenwattana, 2000). However, this appraisal system was found that it became almost not supported to the success of the organization (Chuangtakul, 1988). Chuenwattana (2000), who studied factors affecting the performance appraisal behaviors of the head of nurse in Siriraj Hospital,

found that the knowledge involving the performance appraisal and perception of the norm of the performance appraisal become the element which influences the performance appraisal behaviors. This result indicated the importance of the perception of the concepts and objectives of the appraisal. Because the appraiser and the employee could understand them, these persons would serve the success of the performance appraisal of the organization.

After that, Siriraj Hospital received the accreditation certification from the hospital accreditation institute in 2001. Many operational systems were improved and changed to meet the standards including the human resource management. They were developed to be consistent to the guideline of the Office of Civil Servant 1999 which emphasizing the result-based management. Then, the forms of the performance appraisal were developed and adapted for improving the effectiveness of organization. According to the performance appraisal processes, the performance agreement firstly held on the agreement between the appraiser and the employee, and also staff-perceived agreement (Wattanapha, 2003). The current performance appraisal (which bases on the outcomes) is used for planning the human resource management and forming the succession plan of the organization. From the new process of the performance appraisal is just applied recently in the Siriraj Hospital, the researcher of this report, as an officer in the organization, this inspires to study the performance appraisal used currently in the hospital.

In this research, the processes of the performance appraisals of nurses used currently in Siriraj Hospital will be analyzed. Its results were expected to be very useful to know how the efficiency of the performance appraisals of nurses is, and what their faults or weakness that exist in any steps in the processes are. The outcomes will be used as the guidance for improving the efficiency of the performance appraisal system that leads to the success of the organization in the future.

## **The Research Question**

How is the performance-appraisal processes of nurses in Siriraj Hospital?

## **Objectives of the Research**

### **General objective**

To analyze the process of performance appraisals for nurses staff used currently in Siriraj Hospital.

### **Specific objectives**

1. To study the processes of the performance appraisals of nurses in Siriraj Hospital after following up the concept of the result-base management.
2. To evaluate the products and the outcomes of the processes of the performance appraisals
3. To collect problems, obstacles, and suggestions on the matter in the processes of the performance appraisals.

## **Research limitations**

This research will be studied the performance-appraisal processes of nurses in Nursing Division of Siriraj Hospital, Department of Medicine, Mahidol University

- 1) The research will be performed the analysis of the processes of the performance appraisals of nurses in Nursing Division of Siriraj Hospital only
- 2) For this research, the populations consist of: the assessor groups (the Head of Nursing Division, the Head of Nursing Department, supervisors, head nurses and assessee groups (registered nurses, Nursing Division, Siriraj Hospital).

## The Definition of Terms

**The performance appraisal system:** The components of activities involving the human resource management set systematically for evaluating how each nurse works efficiently in the hospital. For this research, the system components mainly consist of inputs, processes, outputs, and environments.

**The inputs:** The necessary objects for inputting the system and causing the processes, for this research, they are:

- 1) The appraiser: the heads of the wards which is the primary master
- 2) The employee: the nurses of the Nursing Division, Siriraj Hospital
- 3) Forms of the appraisal: the documents formally set for collecting the data involving the annual performance of the nurses.

**The processes of the performance-appraisal:** The steps and elements, for evaluating formally how each nurse works efficiently, done by the master. In this research, the frame of Mondy and Noe (1996) is followed. The Mondy and Noe's process consists of five steps as follows:

- 1) To set up objectives of processes of the performance appraisal: to set objectives of the performance appraisal ensuring that the appraisal results will be annually considered for the staff promotion and selection, the staff transfer, and the staff requests for the staff training and developing. The results also can be used as the feedback data to the nurses for improving their working behaviors.

- 2) To clarify the standards of the performance among concerning persons: to explain about the duties and responsibilities, working characteristics and levels (in the issues: quantity, quality, timing, and working behavior). The explanation can be done by formally talking and documenting to everyone (nurse) in the organization.

The standards: the standards, accepted and understood among the executives of the nursing division and the nursing staffs, which indicate the performance that how its - quality, quantity, timing and working behavior- should be. The standards are used for leveling the performance of each person.

3) To collect and check the information of the concurred performance appraisals

4) To evaluate the valuation of the performance: to measure and evaluate the performance by comparing with the standards set by the hospital executives.

5) To announce formally and discuss on the performance appraisals of each nursing staff by the executives or the ward heads.

**The outputs:** The appraising performance based on indexes indicating working success in issues: quantity, quality, timing, and worthwhile.

**The outcomes:** Applying results of the performance appraisal to organization by training and developing personnel.

**The environment:** The policy of the organization affecting the process of the performance appraisal.

**The heads of the ward:** The masters in the ward who appraise the performance of nursing staffs.

**The nurses or the nursing staffs:** The nurses as the appraiser who received B.Sc. (Nursing) from the Nursing Department, Mahidol University, and have worked actually not less than six months.

**The performance agreement:** The notice or the working-success indexes accepted and agreed between the master (as appraiser) and the nurse (as employee) since the start of each appraisal.

**Conceptual Framework:** The conceptual framework, for this research, is based on the theory consists of the input, process and output as shown in Figure 1.

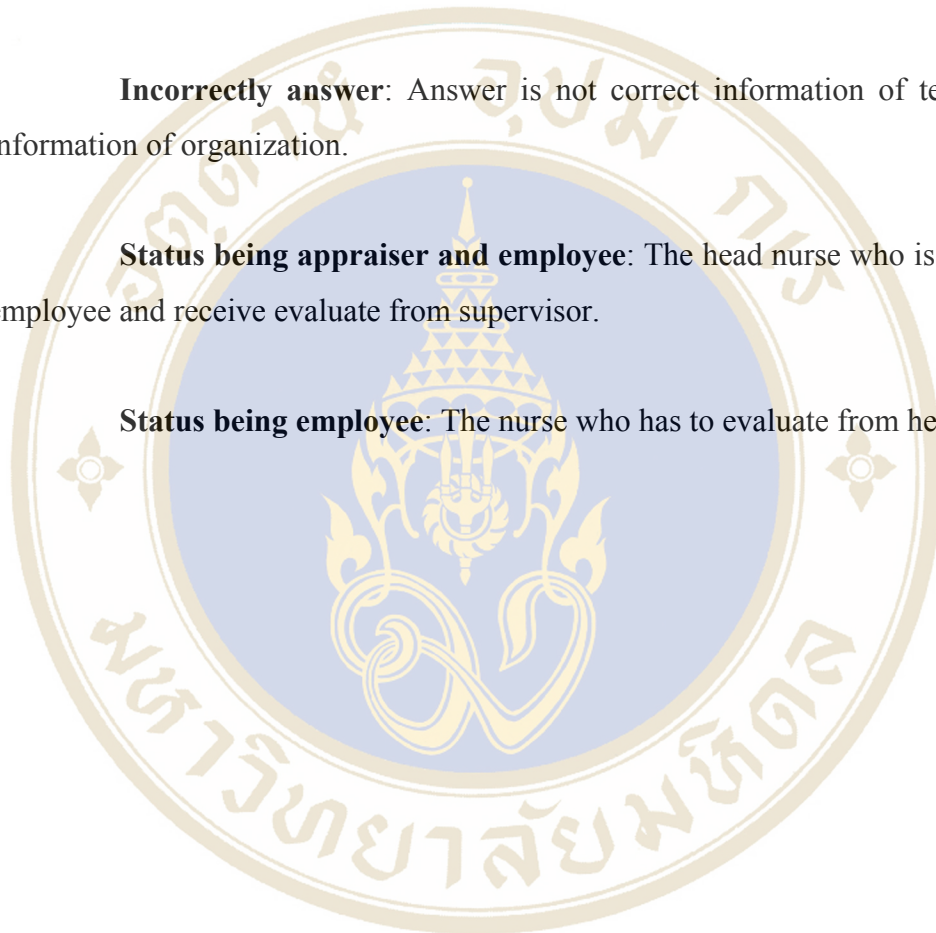
**Correctly answer:** Answer is correct both information of technical and information of organization.

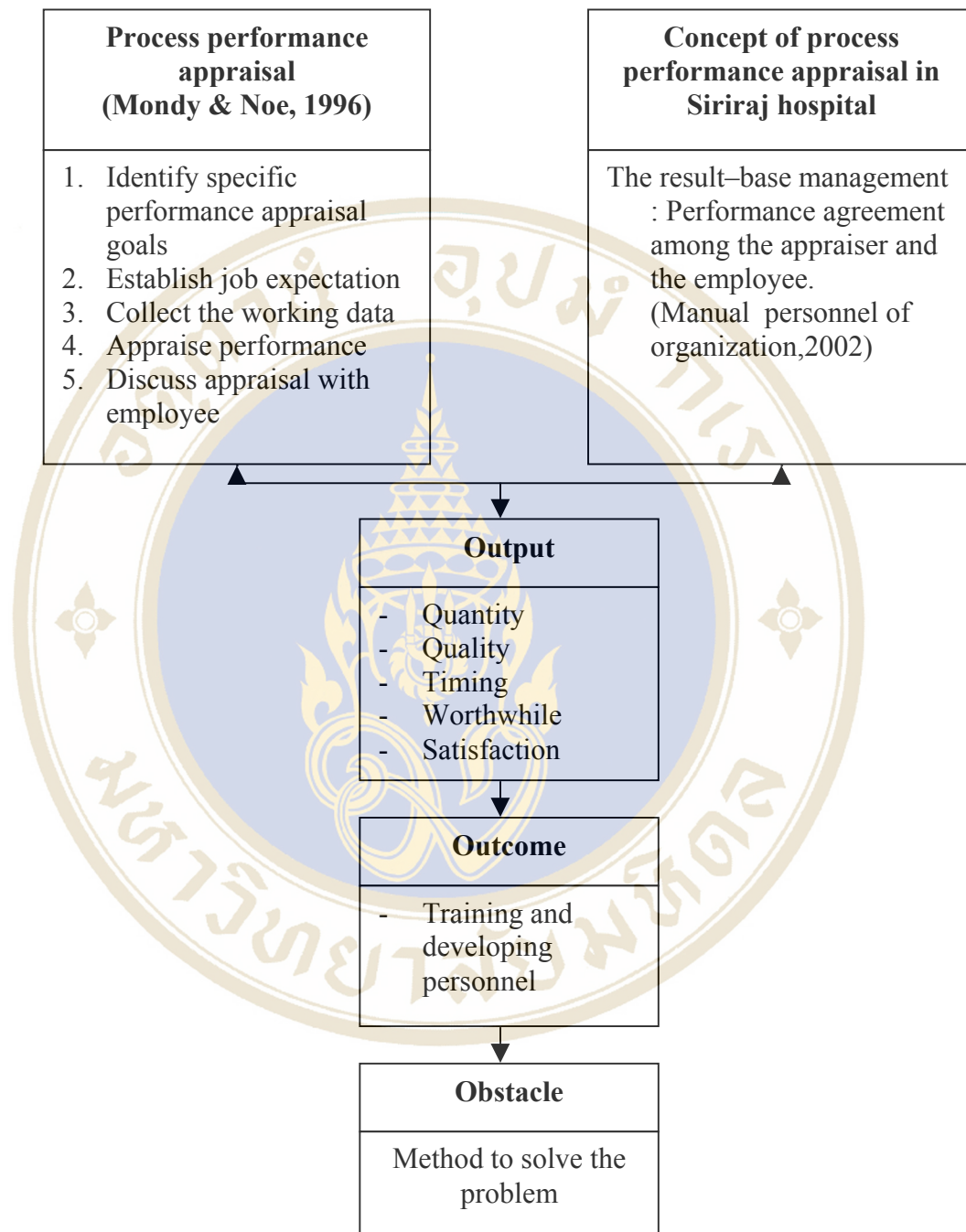
**Partly answer:** Answer has correct part of information of technical or information of organization.

**Incorrectly answer:** Answer is not correct information of technical and information of organization.

**Status being appraiser and employee:** The head nurse who is appraiser to employee and receive evaluate from supervisor.

**Status being employee:** The nurse who has to evaluate from head nurse.





**Figure 1.** The Conceptual Framework

## CHAPTER 2

### LITERATURE REVIEW

This chapter can be separated into three parts which are PART 1: the concepts of the performance appraisal system, PART 2: the performance appraisal in Siriraj Hospital, and PART 3: the concerning researches. Each part will be discussed in detail as follows:

#### **Part 1: The Concepts of the Performance Appraisal System**

In the performance appraisal, it is necessary that the organization clearly understand its concepts and principles in order to apply them practically in the real situation (Chuangtakul, 1984). The concepts of the performance appraisal can be classified into three kinds:

- 1) *Unsystematic Performance Appraisal*: this appraisal concept, which becomes the performance appraisal in the starting period, is still unsystematic and inconsistent. The appraisal is just the easy method by counting the personnel performance for evaluating the compensation of each person. This appraisal mainly depends on the judgment of each assessor (Thiengtham, 1987).

- 2) *Systematic or Traditional Performance Appraisal*: The traditional appraisal emphasizes appraising the personnel traits and/or outcome in issues: quantity and quality. This appraisal objective is to control the personnel performance by measuring it with the criteria of the executive's expected traits (Thiengtham, 1987).

- 3) *Mutual Goal Setting Performance Appraisal*: the appraisal is based on the method of the behavior science. It is also called the "*System Approach Performance Appraisal*". Based on this concept, persons in the organization are considered as a part of the organization (Sukhothai Thammathirat University, 1983).

The success of the organization also concerns its staffs' working, so that the performance should be appraised among the appraiser and the employee, in the other word, it should be compromised between personnel and organization objectives. The "management by objective" will set up the objectives and goals of the works in the starting period. The employee have to achieve their performances by following those objectives (Thiengtham, 1986).

**The meanings of the performance appraisal:** In the past, many meanings of the performance appraisal were defined from many researchers:

Sooknoi (1986) means that the performance appraisal is evaluating the employee's outcome and other characteristics valuable to the work in the planned period. The method, for the performance appraisal done by the appraiser, is based on the systematic approach. The practical criterions for the performance appraisal ensure that the employee get the equity.

Santiwong (1987) means that the performance appraisal is the activities of the human resource management involving the procedures used by the nursing division to evaluate that how nurse staffs work efficiently.

Chuenwattana (2000) means that the performance appraisal is the process for evaluating

In this research, Mondy and Noe's concept (1996) as the analytical framework proposed that the steps of the personnel performance-appraisal process consist of five steps as follows:

- 1) To set up objectives of processes of the performance appraisal
- 2) To clarify the standards of the performance among concerning persons
- 3) To collect and check the information of the concurred performance appraisals
- 4) To evaluate the valuation of the performance

5) To announce formally and discuss on the performance appraisals among concerning persons.

### **Instruments of the personnel performance-appraisal process**

The main instruments consist of the 4 kinds of documents as follows:

- 1) Job description
- 2) Performance standard
- 3) Performance appraisal form
- 4) Personnel procedure on performance appraisals

### **The components of the system**

The components are all there activities that contribute to the realization of the system's objectives. The components of the system were studied by many researches as follows:

Smith (1982) proposed the components of system as follows:

1. Inputs are materials, source which put into the system.
2. Process are steps how the system works, involving inputs.
3. Outputs mean that from the process of inputs such as materials the outputs from as system can be used as the inputs for another system which link to together.
4. Feedback means that the data from outputs which is used for improving the components of input and processor to develop and improve the outputs for their more quality.
5. Environment means that the existing outer and inner condition of the system which affect the system working.

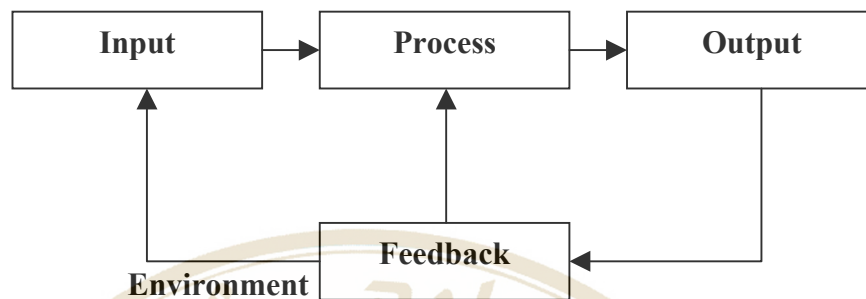
Lunenburg & Ornstein (1991) proposed five ideas of the components of system as follows:

1. Inputs mean that the component of the system such as materials, manpower, and the necessary things used in the production.
2. Transformation is taking the inputs, which processing for the objectives of the systems.

3. Outputs mean that the outputs of the organization with occurs from the system.
4. Feedback is the giving the data from the outputs for improving the origination's components such as the inputs and process for their more quality.
5. Environment is the general condition of the organization, which also affect the system.

Peter & Charles Schoderbek (1990) proposed the components of system as follows:

1. **Inputs** mean that input to a system may be matter, energy, human, or simply information. Inputs are that start up force that provides the system with its operating necessities. System may have numerous inputs, which are the output of other systems.
2. **Process** means that a process is that which transforms the input in to an output. As such it may be a machine, an individual, a computer, a chemical, or equipment, tasks performed by members of the organization, and so on.
3. **Outputs.** Outputs, like inputs, may take the form of products, services, information such as a computer printout, or energy such as the output of a hydroelectric plant outputs are the result of the operation of the process or alternatively, The purpose for which the system exists.
4. **Environment.** Each system has something internal and something external to it. What is external to the system can pertain but to its environment and not the system itself.



**Figure 2.** The components of the system

**Reference:** Schoderbeck et al. Management System: Concept Consideration Boston, A: Richard D.Irvin, Inc, 1990 p.22

Many concepts of the performance appraisal are described by many researches as follows: Sumet Wongbunyong (1981), Chumaphan Wichiankui (1983), Chusak Thiangthong (1987) and Nursing Department (1988) Conclude the performance appraisal process as follow:

1. Define the objectives and goals of the appraisal.
2. Define the organization and the staffs are responsible the appraisal.
3. Define the characteristic, the standards of task used for appraising the performance.
4. Define the methods and the technique used for appraising the performance which harmonizes with the tasks and organization request.
5. Define the hard copy form, which contains enough data for supporting the performance appraisal.
6. Define the duration or frequency of the performance appraisal properly such as once or twice a year.
7. Describe the related staffs in the organization to know it, including training the appraiser about the boundary and the method appraisal.
8. Scoring and manual built for the performance appraisal.
9. Operating and controlling the system of the performance appraisal.
10. Identifying the employee based on their kinds.
11. Analyzing and announcing the results of performance.

12. Applying the results of performance to the organization.

13. Monitoring the results.

**Thongchai Santiwong (1994)** mentions the performance appraisal process as follow:

1. Define the policy involving the performance appraisal to the guideline, which indicates clearly what time to do, how many times to do who responsible and what criteria used in the appraisal, also what tool applied.

2. Define the time series for collecting the data involving the performance appraisal.

3. Define the appraiser appraising the performance.

4. Discuss the appraisal results with the employee.

5. Conclude the performance appraisal result in to two systems: formal and informal results. As the informal one, the appraiser has an opinion on their works performance. By this way, the opinion is affected by their attitude and relationship. So the organization.

**In this thesis**, the concept of Mondy and Noe (1996) which suggests five steps of the performance appraisal, will appraisal these steps consist of:

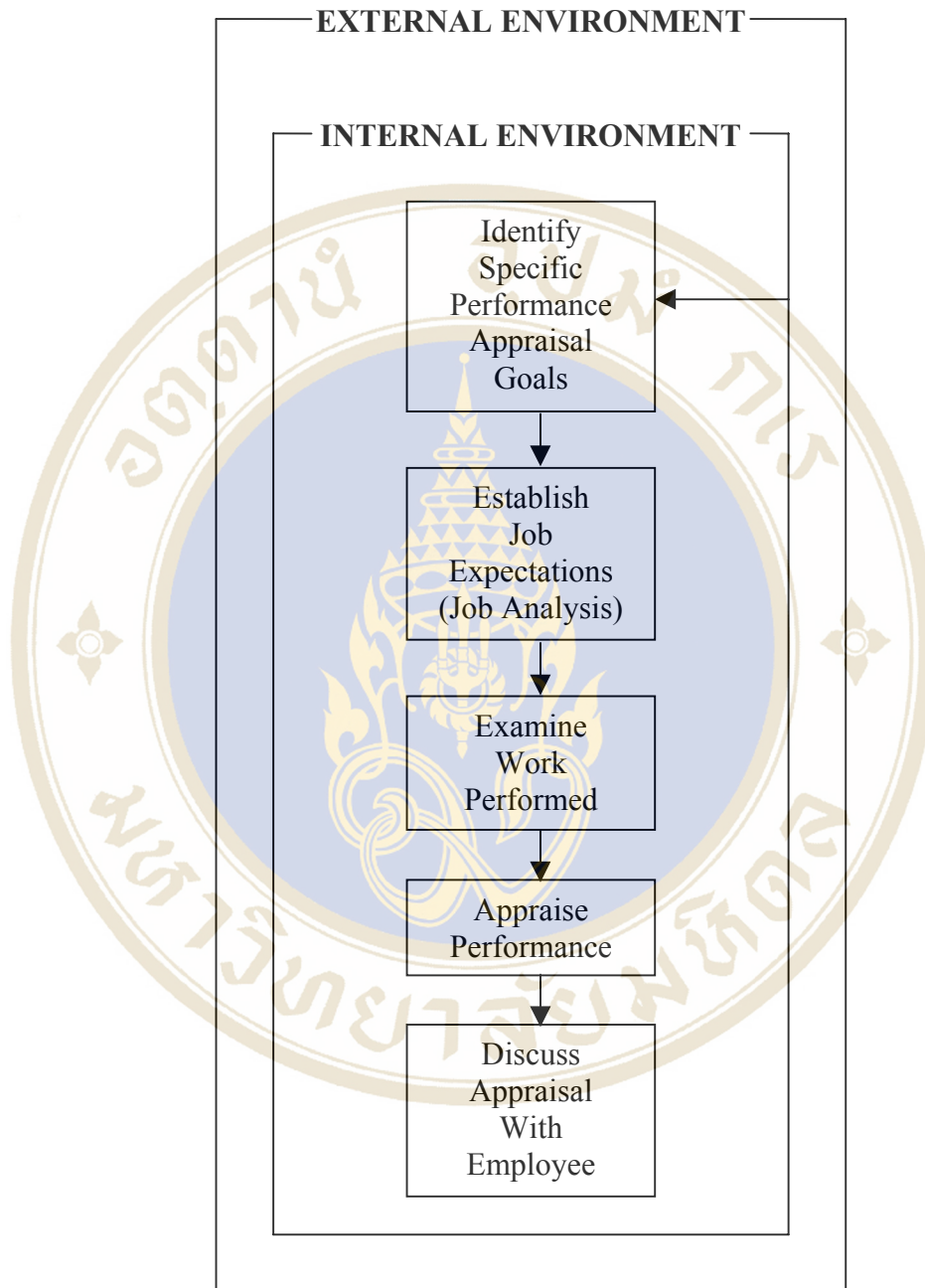
1. Identify specific performance appraisal goals.

2. Establish job expectations (Job analysis)

3. Examine work performance.

4. Appraise performance.

5. Discuss appraisal with employee.



**Figure 3.** The Performance Appraisal Process of Mondy & Noe (1996)

### ***Step 1 Identify specific performance appraisal goals***

In the performance appraisal of assesses in the organization, the objective has to be defined clearly and practically. The results of performance appraisal has to be identified what topic will be considered and applied. However the performance appraisal may reflect: every objectives which the organization require, so the most important and practical objective will be select as first. Different organizations may emphasize different objectives of performance appraisal. The performance appraisal of many organization were fail because their objectives had to been defined clearly (Mondy & Noe, 1996)

### ***Step 2 Establish job expectations (Job analysis)***

After defining the objectives, the assessors have to describe about the duty, job characteristics, job specific position, knowledge and job level to the employee (Prapin Wirasit, 1993). The organization has to do the job analysis, develop the job description and the job specification. These tools make the employee to understand the duty and job specific position. After developing the job description, the organization can set up the work standards which relate to the job description. The job description indicated that what task to be done in the job, which the work standards indicated that how many quantity of task to be done or how much quality of task to be done (Prayom Wongsansri, 1991) Additionally, the work standard has to be defined properly and harmony with job characteristic, for some job, the standard is in quantity for other ones, it is in quality, so the employee should also participate in the data collection process (Chusak Thiengthong, 1987)

### ***Step 3 Collect the working data***

The definition of the list has to be accepted from all parts in the organization because it is the important component leads to the success of performance appraisal. The defined list in the appraisal from has to be tight and easy to understand that making each part in the organization feel good and want to improving their working better. The list has to indicate the defective of the employee so they can improve themselves (Wiriya Suknoi, 1988)

#### **Step 4 Appraise performance**

After collecting the performance data, the appraiser will examine the work performed. The examination of work performed consists of the measurement and evaluation of performance appraisal. Some job can not be measured and the evaluated directly but some of them cannot done that. For the master examine work performed correctly, the measurement is separated in to two method as follows.

#### **Step 5 Discuss appraisal with employee.**

After the master appraising the performance in the defined duration, the elements of appraisal has to transmitted to the employee. For to the workers has power and motivation. Every the employee also have a right to know where they are standing on the standard way. When they realize their weakness, they will try to improve their weakness (Proyom Wongsansri, 1991). Discuss appraisal with employee are the two way communication, so that it is the exchange of feedback data together between the appraiser and the employee .Not only the appraiser will get the feedback data from their employee, but the appraiser also get it from their assessor too.

#### **The Performance Appraisal Process**

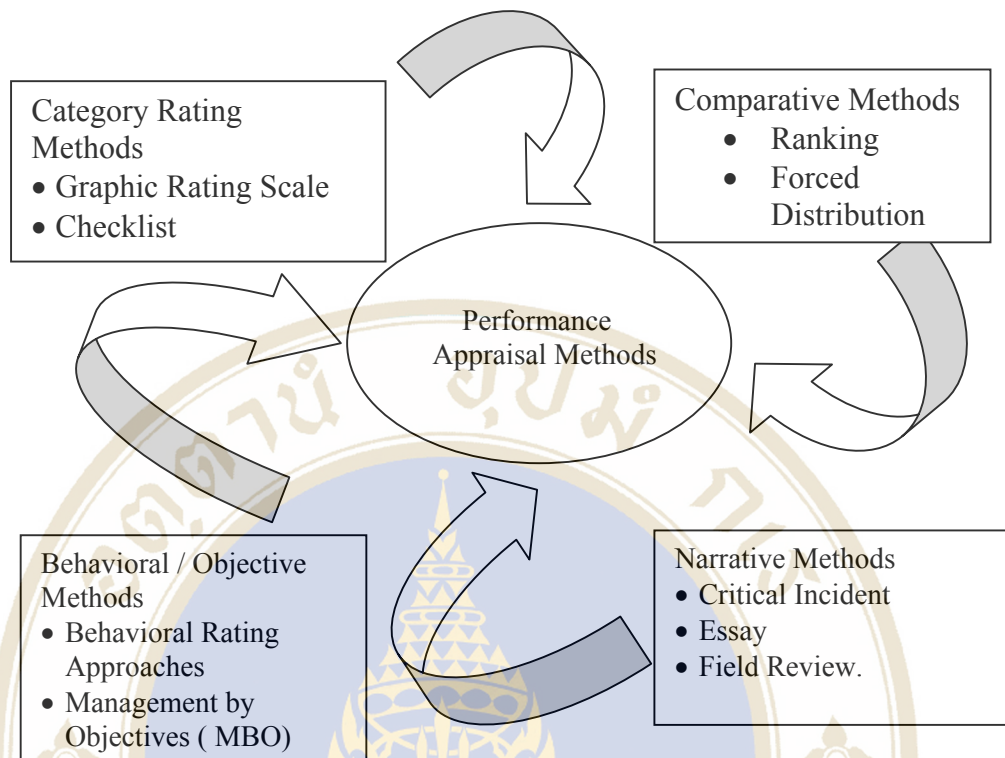
Identification of specific goals is the starting point for the performance appraisal process (see Figure 3). An appraisal system probably will not be able to serve every desired purpose effectively. Therefore, management should select the specific appraisal goals it believes are most important and can be realistically achieved. For example, some firms may want to stress employee development; other organizations may want to focus on administrative decisions, such as pay adjustments. Too many performance appraisal systems fail because management expects too much from one method and does not determine specifically what it wants the system to accomplish.

After specific appraisal goals have been established, workers and teams must understand what is expected from them in their tasks. This understanding is greatly facilitated when the employees have had input into the established goals.

At the end of the appraisal period, the appraiser and the employee together review work performance and evaluate it against established performance standards. This review helps determine how well employees have accomplished the goals, determines reasons for deficient areas, and sets a plan to correct the problems. The discussion also results in establishing goals for the next evaluation period.

### **Method for Appraisal Performance.**

Performance can be appraised by a number of methods. In Figure 4 the various methods are categorized into four groups. In this section, after describing each method, the discussion considers combination and even within the same job when appropriate. The different method raises the question of whether performance is measured against a valid standard. An employee's performance can be compared to the duties spelled out in the job description or it can be compared to the performance or result of others. Performance can also be rated against expected behaviors that should be made known in advance.



**Figure 4.** Method for Appraisal Performance

## **Part 2 Performance Evaluation in Siriraj Hospital.**

Siriraj Hospital initiated performance evaluation in 1992 by following regulations and performance evaluation methods appointed by the Sub-committee of Mahidol University Civil Servants (Mahidol University's announcement on May 8<sup>th</sup> 1992). In 1997, there were changes about objectives, regulations, and working methods to be in line with regulations and methods of promoting civil servants in opening system (Office of Permanent Secretary, Commission on Higher Education, Official document No. 0201(2)/9339 on July 1<sup>st</sup> 1997), regulations and performance evaluation of civil servants or under the frameworks of the Office of Civil Servant (Office of Civil Servant, Official document No. 0708.1/10 on July 3<sup>rd</sup> 1995). The changes were aimed to be tools for supervisors in improving and enhancing performance efficiency. The evaluation's outcomes would be considered promoting, giving training and rewarding civil servants, and expelling civil servants from their jobs. The appraisal methods composed of performance appraisal, both quantity and quality of works, working characteristics evaluation, and personal characteristics

which necessary for working.

In 2002, the concept of evaluating organization on top of evaluating officers was initiated. This concept was related to outcome effectiveness evaluation of the Office of Civil Servants and the strategic plan of developing the Thai Bureaucratic System 2003-2007 in which the first strategy designated changes of working procedure and improving outcome evaluation system. Officers and head of the organization needed to discuss the performance agreement on annual working outcomes which was set up to be relevant to strategic plans and working year plan. Also, follow up and evaluation at the end of the year was set up and used as a condition in rewarding bonus for the organizations (Public Sector Development Commission (PDC), 2546).

Department of Medicines, Siriraj Hospital; therefore, improves the performance appraisal form to be in line with the main objectives of appraisal which is developing human resource. The hospital reviews problems existing in the current appraisal system and advantages from using the new appraisal form. The major change is that the assessors and evaluated persons had to agree upon working agreement before the appraisal cycle and had to discuss the job indicators which need to be in numeric or measurable (Department of Medicines, Siriraj Hospital, 2003).

**Process of creating performance agreement** (Performance Appraisal Manual, Department of Medicines, Siriraj Hospital, 2002).

- 1) Assessors or evaluator and evaluated persons discussed the performance agreement at the first stage of the appraisal cycle.
- 2) During the appraisal cycle, assessors had to monitor performance of the evaluated persons
- 3) Assessors and evaluated persons needed to know about appraisal outcomes in order to set up a plan of development / training for evaluated persons.
- 4) Assessors and evaluated persons needed to design a new agreement for the next appraisal cycle in which the working agreement needed to cover the areas required development.

### Details of creating a working agreement

1) Assessors and evaluated persons should work together in a certain amount of time in order to gain an accurate appraisal. For example, they should work together for at least 50 percent of the total amount of working time.

2) The agreement should be related to the job description of evaluated persons. A new job or a special job was needed to be relevant to the missions of the organization.

3) The new agreement was not necessary to cover all kind of performances or the job description but cover the key performance of the person to be evaluated.

4) The agreement should indicate the percentage of appraisal on every procedure

5) The agreement should indicate indicators which are measurable or in numbers as well as designate standard scores for each level. For example, quality indicator was set the limit of operating mistake at less than 5 percent, so the scoring procedure should be as following:

The percentage of operating mistake equals 0 = much higher than standard

The percentage of operating mistake not over than 2.5 = higher than standard

The percentage of operating mistake not over than 5 = standard

The percentage of operating mistake not over than 7.5 = below standard

The percentage of operating mistake not over 7.5 = very below standard

6) If a new agreement was needed to be assigned to someone for trial, the percentage of the job significant should be set up at a small level to encourage development.

## Part 3 Relevant Research

This study on analyzing the processes of performance appraisal, researcher has reviewed literature and found studies relevant to this performance appraisal study as following:

### **Studies on appraisal performance system**

#### *Foreign studies*

Hughes (1991) studies appraisal performance system in law enforcement offices in the United States by studying from 400 police stations, which can be divided into sizes (big, medium, and small), depending on the numbers of officers in each police station. The study finds that most of the police stations have used the performance appraisal system for at least 5 years. The objectives are to give feed backs to operating officers and to use it as a work motivation. The form which is used for performance appraising mostly is scoring form of Graphic Rating Scale. Factors about size, type, and area that police stations are locating in have no impact on the designing the system of performance appraisal. Besides, it is found that police stations which systematically analyzing their jobs have formal training for officers who are in charge of appraising performance and use the performance appraisal form by scoring according to Behaviorally Anchored Rating Scale.

Ndirangu (1992) studies impacts from performance appraisal on performance of employees in private and government sectors: comparative study between private sector in Danny City and Fresno City in California. The study finds that private sector and government sector have performance appraisal systems but the outcomes are different, depending on the utilizing of performance appraisal system. Outcomes form hypothesis testing confirm that

- 1) Performance appraisal is perceived that it has impact on performance both in private and government sectors.
- 2) Result of perceiving performance appraisal is positive both in private and government sectors; however, the performance appraisal in private sector is more effective than government sector's.

3) In comparing, overall, private sector uses performance appraisal to measure business accomplishment which is different from government sector does.

Frerking (1993) studies performance appraisal on principals: Reports on status across the country about form and effectiveness of appraisal perceived by principals and assessors of principals' performance. Researcher collected data from principals of high schools, principals of primary schools, and assessors of principals' performance from 682 county. The study finds that 46 percent has performance appraisal system less than 5 years and 25 percent has performance appraisal system more than 10 years. Also, correlation analysis indicates that size and economical status of the area the school is locating has relationship with type of conditions and effectiveness of the principals' performance appraisal.

#### ***Domestic Research***

Viriya Suknoi (1996) analyzes the process of performance appraisal of nurses in Government's hospitals. Findings indicate that government hospitals in Bangkok have systematical performance appraisal and have 5 elements of performance appraisal process. For instance, an objective of performance appraisal is to feedback to nurses; most of head nurses collect working performance of nurses by observing and taking note; mostly, head nurses will give performance feed backs and discuss appraisal outcomes with nurses individually; the use of appraisal outcomes is to be data for changing behaviors of nurses and for promotion, accordingly.

Prapin Weerasilpa (1992) studies system and problems of performance appraisal of teachers in Catholic schools in Bangkok. Findings indicate that Catholic schools in Bangkok are practicing on the 5 process, and some areas need to be improved as follows:

- 1) Setting performance appraisal objectives by employees from all groups
- 2) Setting a clearer performance standard
- 3) Setting methods and procedure of appraisal

#### 4) Giving feed backs to appraised teacher in a private place

Prakong Chuenwattana (2000) studies factors effecting behaviors on performance appraisal: case study on head nurses, Siriraj Hospital. Finding indicated that most of head nurses 59-36 percent have medium level on performance appraisal, 29.03 percent, and 11.61 percent have performance appraisal levels in need improving and good accordingly. Head nurses who have knowledge and understanding about performance appraisal in high level will have behaviors of appraising performance correctly than head nurses who have knowledge and understanding of performance appraisal in medium and high levels. Head nurses who have attitudes on performance appraisal in different levels have no different behaviors of appraising performance. Head nurses who perceived norms of positive performance appraisal appraise performance more correctly than head nurses who perceive negative performance appraisal.

Rachanee Kosalwat (1999) studies performance appraisal of professional nurses in Sawanpracharak Hospital, Nakornsawan Province. 153 samples in the research are professional nurses in every field who have worked for at least 1 year but have never been in the head nurses position. Findings indicate that, 97.4 percent of nurses, on average are in the age of 32.4 years old. 19.6 percent graduates in bachelor level. 40.5 percent has work experiences 1- 5 years. 63.4 percent has never received extra nursing training. 57.5 percent works in a good level. 81 percent performs jobs about taking care of patient in crisis in good level. The performance that needs improvement the most is self development on profession aspect (21.1 percent) Nurses 84.3 percent values the profession in high level. Nurses, 77.1 percent are satisfied with their jobs in medium level, and nurses are satisfied with persuading factor and supporting factor in medium level, 68 and 76.5 percent accordingly. Regarding the factor of persuading, nurses are satisfied with responsibility the most (73.9 percent) but are satisfied the least on advancement (18.3 percent). Supporting factor is satisfied on working relationship the most (71.9 percent) and least satisfied on working conditions (22.9 percent). In terms of finding relationship, it is found that age, work experience, satisfaction with persuading in all factors, satisfaction with

supporting factor on working relationship, salary and welfare have positive relationship with performance of professional nurses  $p < 0.05$ .

Sureerat Putei (1999) studies on performance appraisal of nurses of Chest Hospital. The research samples are 304 nurses. Findings indicate that on average nurses are 41 years old with 20 years experiences. Mostly nurses graduates in nursing diploma level and Midwifery (55.8 percent). Overall of performance are needed improvement (43.8 percent) and the areas needed improvement the most are self-development, professional area, and leadership (60.2 percent all together). Characteristics of jobs and persuading factors have significant relationship with performance ( $p < 0.05$ ). Statistically study on Regression Multiple Analysis indicated that job identity and feed backs can explain variance of performance of nurses at 12.2 percent.

Wantana Leepitakpattana (1999) studies performance appraisal of nurses of Chaoprayayommaraj Hospital, Supanburi Province. Samples are 156 nurses of the hospital. Findings indicate that most of the nurses (30.8) are working in surgery department. Nurses are ages 32 years with an average of 10-year experiences, and 50 percent is married. The performance of nurses, organization atmosphere, type of jobs, and commitment are in good level, 90.4, 55.8, 74.4, and 59.6 accordingly. Organization structure is quite good (50 percent). Process used is in good level (73.1 percent). Autonomy and feed backs are fair, 50 and 49.4 percent accordingly). Besides, organization atmosphere, behaviors of leader, behavior of co-worker, job diversity, identity, task significant, autonomy, feed backs, commitment, goals accepting, and willingness have significant positive relationship ( $p < 0.05$ ). But atmosphere on the process using in the organization and commitment in terms of maintaining organization have no relationship with performance.

## CHAPTER 3

### RESEARCH METHODOLOGY

This study is an descriptive research study. The nurses in Siriraj Hospital are selected as the population of the research. The study objective is to analyze the processes of the performance appraisals of nurses in Siriraj Hospital by following up the initiative frame of Mondy and Noe (1996). The structural questionnaire will be used as a tool for the data collection.

#### **Population and Sample**

##### **Population**

The population studied in this research can be divided into two groups:

- 1) Executive group or evaluator groups which are consist of: the Head of Nursing Division, all ten-branch head nurses (Pediatric Ward, Ear-Throat and Nasal Ward, Out-patient Department, Operation, Special Ward, Radiation, Operation Theater, Obstetric-Gynecology, Medicine, and Primary Care) (totally 416 persons)
- 2) Working group or evaluated person group which are the nurses who working continuously not less than six months (totally 1984 persons).

##### **Sample**

In this research, the selection of sample groups can be done by the method of the Simple Random Sampling by estimating P to within “d” percentage points (Stanley et al., 1953) with its formula:

$$n = \frac{Z^2 \cdot 1 - \alpha/2 \cdot P(1-P)}{d^2}$$

where  $n$  = the size of the sample group

$Z$  = the critical ratio “c” obtained from the TABLE located at  $\alpha/2$ ;  $Z = 1.96$

$P$  = the population proportion, for this research  $P$  is the number of nurses who resign or transfer from the organization per total population =  $163/2400 = 0.068$

$d$  = the set equal to the desired precision, for this research  $d = 0.03$

**Table 1** Number of the population and sample as categorized by branches of nurse department in Siriraj hospital

Branches of nurse	Number of population		Number of sample	
	The appraiser	The employee	The appraiser	The employee
Back office	13	9	2	2
Pediatric	42	257	6	30
Ear-Throat and Nasal	15	72	2	9
Out-patient Department	44	133	6	17
Operation	48	208	6	20
Special	32	224	4	28
Radiation	18	53	3	6
Surgery	49	398	12	45
Obstetrics	73	259	13	33
Medicine	79	358	13	40
PCU.	3	13	1	2
Total	416	1984	68	232

## **Research Instrument**

### **Questionnaire Development**

As the instrument for collecting the information in this research, the questionnaires were self-developed by studying the documentation, concepts, theories, and literature reviews related to the performance-appraisal processes of nurses. The methods for developing the questionnaires can be described as follows:

- 1) Reviewing the related literatures and theories as the guidelines for defining the question issues in the questionnaires
- 2) Studying the detail of the performance-appraisals and the theories of the performance-appraisal processes
- 3) Defining the contents of the questions in the questionnaires
- 4) Forming the questionnaires
- 5) Testing the content validation by submitting the questionnaire to 3 experts and the advisors for the correctness and the completeness of the questionnaire.

### **Questionnaire Content**

These questionnaires can be separated as follows:

The questionnaire has consists of 5 parts:

- Part 1: the information of the personnel status
- Part 2: the questions of the performance-appraisal processes (29 items)
- Part 3: the questions of the products of the processes (7 items)
- Part 4: the questions of the results of the processes (11 items)
- Part 5: the questions of the obstacles and problem-solving methods (5 items)

The criteria of the analysis were as follows:

Correct answer: Answer is correct both information of technical and information of organization.

Partly answer: Answer is correct part of information of technical or information of organization.

Incorrect answer: Answer is not correct information of technical and information of organization.

## Data Collection

Steps taken for collecting the data are concluded as follows:

1) In the preparation phase, the formal letter will be requested from the Faculty of Graduate Studies and sent it to the Director of Siriraj Hospital for requesting the assistance in the data collection from the nurses (for all ten branches). The supplementary document confirming the morality of the research in human will be also packed in the approved letter for the data collection.

2) In the operational phase, the questionnaires reviewed by the experts will be distributed onto the nurses. They are sent back to the researcher within 2 weeks (14 days).

## Data Analysis

### Analytical Steps

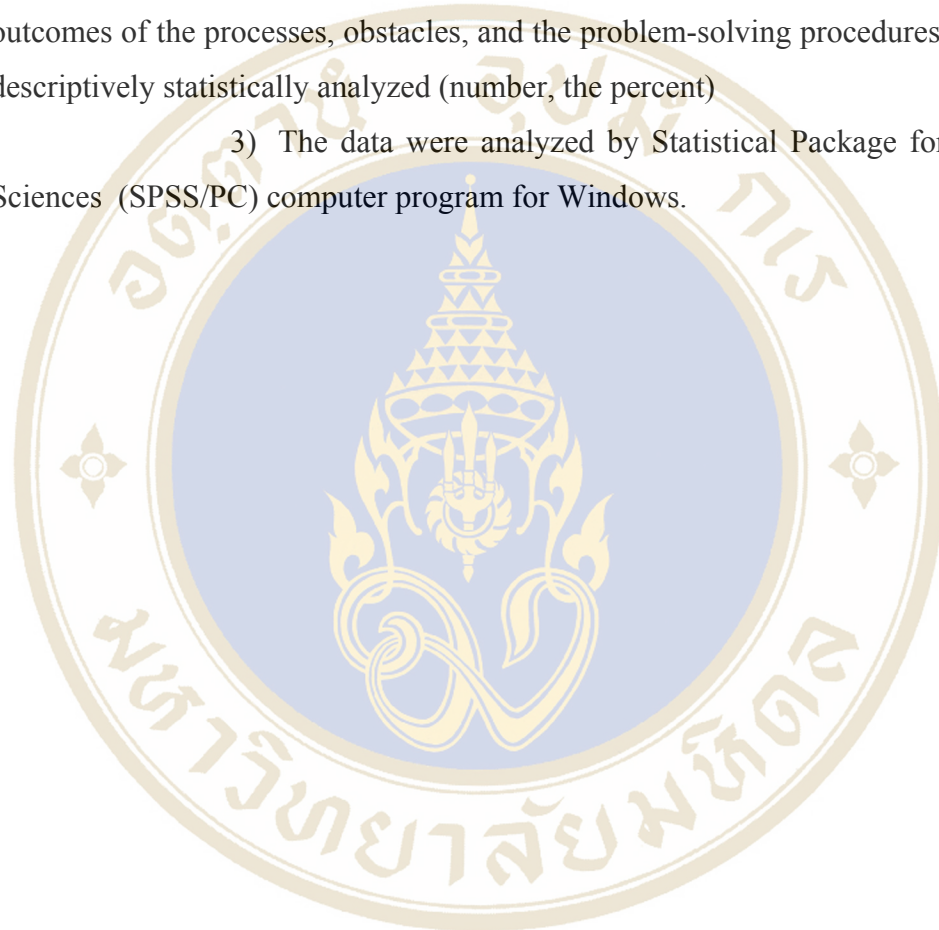
The conclusion of the main step can be separated into 3 steps as follows:

1. Checking the sent-back questionnaires for their correctness.
2. Coding all questionnaires for the convenience in handling them.
3. Entering the data into computer, the SPSS program will be applied for analyzing the data. Post-processing the results as graphics and tables for the easy-to-understand presentation.

### **Statistics for Analysis**

Two kinds of questionnaire data are managed and analyzed:

- 1) The general data of persons answering questionnaires will be descriptively statistically analyzed, e.g. numbers and the percent.
- 2) The performance-appraisal process data, products and outcomes of the processes, obstacles, and the problem-solving procedures will also be descriptively statistically analyzed (number, the percent)
- 3) The data were analyzed by Statistical Package for Social and Sciences (SPSS/PC) computer program for Windows.



## CHAPTER 4

### RESULTS

The results of the study are presented with tables and explanations, in the following order:

Part 1: The analysis of performance appraisal for nurse staff in Siriraj hospital which applied Mondy and Noe's concept (1996) as the analytical framework: Identify specific performance appraisal goals, Establish job expectation (Job analysis), Collect the working data, Appraise performance, Discuss appraisal with employee.

Part 2: The analysis output of performance appraisal process.

Part 3: The analysis outcome of performance appraisal process.

#### **Part 1: The analysis of performance appraisal for nurse staff in Siriraj hospital**

##### **1. Identify specific performance appraisal goals.**

The analysis showed as follow:

**1.1 The objective of performance appraisal:** The analysis showed that the major sample group (the appraiser 89.7% and the employee 81.7%) gave the partly correct answer. The answer was that for the feedback data was decision support data for the appraiser in the promotion of the employee, but some of them still consider the change of behavior of nurse staff only, and the correct answer of organization is for the data supporting the setting up of training program and developing the nurse staff performance.

**1.2 The person who set up goals of performance:** The analysis showed that the major sample group (the appraiser 42.6% and the employee 55%) gave the incorrect answer. The answer was that the executive level of the nurse department and some of them gave unknown answer. The correct answer of organization that the person who set up goals of performance is the committee of performance appraisal.

**1.3 The method of set up goal:** The analysis showed that the major sample group (the appraiser 42.6% and the employee 55.5%) gave the incorrect answer. The correct answer of organization that the set up of goal method of the performance appraisal was consider by the policy of organization.

**1.4 The appraise performance method of the performance appraisal:** The analysis showed that the major sample group (the appraiser 58.8% and the employee 59.8%) gave the incorrect answer. The answer was that the appraised performance has to reveal in the policy of nurse department and some of them gave unknown answer. The correct answer of organization that the appraised performance has to reveal in the manual of staffing.

**1.5 The goal of performance agreement:** The analysis showed that the major sample group (the appraiser 64.7% and the employee 69%) gave the partly correct data. The data was that the planning consistent with administer policy of organization and can change opinion of appraiser only. The correctly data of organization that the data for decision making of executive for succession planning and development of training program that related to weakness in performance person.

**1.6 The division of work in performance agreement:** The analysis showed that the major sample group( the appraiser 89.7% and the employee 81.7%) gave the partly answer. The answer was that consider related to job description and competency by performance agreement planning of the appraiser and the employee.

The details showed in table 2 and 3.

**Table 2** Number and percentage of the nurse in appraiser status that gave the data of identify specific performance appraisal goals.

Identify specific performance appraisal goals.	Appraiser status (n = 68)					
	Correctly		Partly correct		Incorrect	
	n	%	n	%	n	%
1. The objective of performance appraisal	4	5.9	61	89.7	3	4.4
2. The person who set up goals of performance	22	32.4	17	25	29	42.6
3. The goal set up method of the performance appraisal	15	22.1	24	35.3	29	42.6
4. The appraise performance method of the performance appraisal	12	17.6	16	23.5	40	58.8
5. The goal of performance agreement	12	17.6	16	23.5	40	58.8
6. The division of work in performance agreement	2	2.9	61	89.7	5	7.4

**Table 3** Number and percentage of the nurse in employee status that gave the data of identify specific performance appraisal goals.

Identify specific performance appraisal goals.	Employee status (n = 229)					
	Correctly		Partly correct		Incorrect	
	n	%	n	%	n	%
1. The performance appraisal goals	28	12.2	18	81.7	14	6.1
2. The person who set up goals of performance	70	30.6	33	14.4	126	55
3. The goal set up method of the performance appraisal	49	21.4	53	23.1	127	55.5
4. The appraise performance method of the performance appraisal	63	27.5	29	12.7	137	59.8
5. The goal of performance agreement	25	10.9	158	69	46	20.1
6. The division of work in performance agreement	16	7	187	81.7	26	11.

## 2. Establish job expectation (Job analysis)

The analysis showed as follow:

**2.1 The person who to establish standard of practice for nurse staff:** The analysis showed that the major sample group (the appraiser 54.4 % and the employee 52.8 %) gave the incorrect answer. The answer was that the person who to establish standard of practice was the executive of nurse department. The true data of organization that the technical of personnel, nurse opinion and audit document from Thailand Nursing Council.

**2.2 The method of set up standard practice for nurse staff:** The analysis showed that the major sample group (the appraiser 52.9 % and the employee 41.9 %) gave the partly correct answer. The answer was that set up by the job analysis

from job description of nurse staff or to establish from technical and experience. The correctly data of organization that compound of whole.

**2.3 To reveal of standard practice for nurse staff:** The analysis showed that the major sample group (the appraiser 54.4 % and the employee 42.8 %) gave the partly correct answer. The answer was that to reveal in session. The correctly data of organization that to reveal in the manual of work instruction.

**2.4 The time of standard practice planning session:** The analysis showed that the major sample group (the appraiser 91.2 % and the employee 88.2 %) gave the incorrectly answer. The answer was that the session has one per month, one per year or unknown data. The true data of organization that the session has one time in 6 month.

The details showed in table 4 and 5.

**Table 4** Number and percentage of the nurse in appraiser status that gave the data of establish job expectation.

Establish job expectation	Appraiser status (n = 68)					
	Correctly		Partly correct		Incorrect	
	n	%	n	%	n	%
1. The person who to establish standard of practice	3	4.4	28	41.2	37	54.4
2. The method of set up standard practice for nurse staff	8	11.8	36	52.9	24	35.3
3. To reveal of standard practice or nurse staff	15	22.1	37	54.4	16	23.5
4. The time of standard practice planning session	5	7.4	1	1.5	62	91.2

**Table 5** Number and percentage of the nurse in employee status that gave the data of establish job expectation.

Establish job expectation	Employee status (n = 229)					
	Correctly		Partly correct		Incorrect	
	n	%	n	%	n	%
1. The person who to establish standard of practice	10	4.4	98	42.8	12	52.8
2. The method of set up standard practice for nurse staff	57	24.9	96	41.9	76	33.2
3. To reveal of standard practice for nurse staff	84	36.7	98	42.8	47	20.5
4. The time of standard practice planning session	25	10.9	1	0.4	20.2	88.2

### 3. Collect the working data

The analysis showed as follow:

**3.1 The person who gave data of performance appraisal:** The analysis showed that the major sample group (the appraiser 39.7 % and the employee 48.5 %) gave the partly correct answer. The answer was that who was head nurse or employee in office. The true data of organization that both of them.

**3.2 The method of collect the working data:** The analysis showed that the major sample group (the appraiser 64.7 % and the employee 59.8 %) the partly correct answer. The answer was that collect the working data from observe by the appraiser. The true data of organization that collected data from head nurse and same employee level.

**3.3 The time of performance appraisal:** The analysis showed that the major sample group (the appraiser 89.7 % and the employee 84.7 %) gave the correctly answer was that once in 6 month.

**3.4 The person who to created appraisal form:** The analysis showed that the major sample group (the appraiser 69.1 % and the employee 53.7 %)

gave the partly answer. The correctly answer that who was the committee of performance appraisal in organization.

**3.5 The character of appraisal form:** The analysis showed that the major sample group (the appraiser 64.7 % and the employee 64.6 %) gave the incorrect answer. The correct data was that the compound of appraisal was consistent with their work.

**3.6 The meaning of performance agreement:** The analysis showed that the major sample group (the appraiser 77.9 % and the employee 65.9 %) gave the correctly answer was that agreement between of the appraiser and the employee. Each of compound to consider for performance and payment.

**3.7 The suit of performance agreement process:** The analysis showed that the major sample group (the appraiser 55.9 % and the employee 49.3 %) gave the partly answer that the correctly data was suit because the whole task have to considered that payment and the worker had chance to planning with together.

The details showed in table 6 and 7.

**Table 6** Number and percentage of the nurse in appraiser status that gave the data of collect the working data.

Collect the working data	Appraiser status (n = 68)					
	Correctly		Partly correct		Incorrect	
	n	%	n	%	n	%
1. The person who gave data	27	39.7	17	25	24	35.3
2. The method of collect the working data	5	7.4	44	64.7	19	27.9
3. The time of performance appraisal	61	89.7	1	1.5	6	8.8
4. The person who to created appraisal form	1	1.5	47	69.1	20	29.4
5. The character of appraisal form	9	13.2	15	22.1	44	64.7

**Table 6** Number and percentage of the nurse in appraiser status that gave the data of collect the working data (Cont.).

Collect the working data	Appraiser status (n = 68)					
	Correctly		Partly correct		Incorrect	
	n	%	n	%	n	%
6. The meaning of performance agreement	53	77.9	1	1.5	14	20.6
7. The suit of performance agreement process	2	2.9	1	0.4	38	55.9

**Table 7** Number and percentage of the nurse in employee status that gave the data of collect the working data.

Collect the working data	Employee status (n = 229)					
	Correctly		Partly correct		Incorrect	
	n	%	n	%	n	%
1. The person who gave data	111	48.5	39	17	79	34.5
2. The method of collect the working data	18	7.9	137	59.8	74	32.3
3. The time of performance appraisal	194	84.7	2	0.9	33	14.4
4. The person who to created appraisal form	9	3.9	123	53.7	97	42.4
5. The character of appraisal form	41	17.9	40	17.5	148	64.6
6. The meaning of performance agreement	151	65.9	6	2.6	72	31.4
7. The suit of performance agreement process	13	49.3	28	41.2	115	50.2

#### 4. Appraise performance

The analysis showed as follow:

**4.1 The method of appraise performance:** The analysis showed that the major sample group (the appraiser 58.8 % and the employee 59.4 %) gave the partly correct answer that appraise performance either of direct appraise and indirect appraise. Data of performance has the basic standard of organization.

**4.2 The important of appraise performance in parallel with standard of practice:** The analysis showed that the major sample group (the appraiser 75 % and the employee 70.7 %) gave the partly correct answer that for basis of appraise performance. The correct data of organization that compared with standard.

**4.3 The important separated of performance level after the appraise:** The analysis showed that the major sample group (the appraiser 51.5 % and the employee 64.2 %) gave the incorrect answer that unknown answer.

The details showed in table 8 and 9.

**Table 8** Number and percentage of the nurse in appraiser status that gave the data of Appraise performance.

Appraise performance	Appraiser status (n = 68)					
	Correctly		Partly correct		Incorrect	
	n	%	n	%	n	%
1. The method of appraise performance	3	4.4	40	58.8	25	36.8
2. The important of appraise performance in parallel with standard of practice	14	20.6	3	4.4	51	75
3. The important separated of performance level after the appraise	10	14.7	23	33.8	35	51.5

**Table 9** Number and percentage of the nurse in appraiser status that gave the data of Appraise performance.

Appraise performance	Employee status (n = 229)					
	Correctly		Partly correct		Incorrect	
	n	%	n	%	n	%
1. The method of appraise performance	6	2.6	136	59.4	87	38
2. The important of appraise performance in parallel with standard of practice	10	4.4	162	70.7	57	24.9
3. The important separated of performance level after the appraise	29	12.7	53	23.1	147	64.2

### 5. Discuss appraisal with employee.

The analysis showed as follow:

**5.1 The objective of discuss appraisal with employee:** The analysis showed that the major sample group (the appraiser 39.7 % and the employee 46.3 %) gave the correctly answer that the way of communication or informing employees to know about their performance including giving suggestion about things that required improvement for a better performance.

**5.2 The time of discuss appraisal with employee:** The analysis showed that the major sample group gave the data was 1-7 days.(64%), 8-14 days. (17.7%), more than 1 month.(12.2%) and 15-28 days.(6.1%)

**5.3 The interval of time for discuss appraisal with employee:** The analysis showed that the major sample group gave the data was 5-15 mins. (76.1%), 15-30 mins.(14.7%), 30-60 mins.( 9.24%)

**5.4 The place of discuss appraisal with employee by individual:** The analysis showed that the major sample group (the appraiser 66.2 % and the employee 59.4 %) gave unknown answer because the organization has no the specific

place for discuss appraisal with employee. The sample gave data of place such as session room, table of head nurse (49.8%),no specific place (4.74%), session room of nurse department (2.83%)

**5.5 The method of discuss appraisal with employee:** The analysis showed that the major sample group (the appraiser 39.7 % and the employee 58.5 %) gave the partly correct answer that discuss appraisal with employee and try to motivation for accept goodness and weakness of performance including of concentrate for goal of working.

The details showed in table 10 and 11.

**Table 10** Number and percentage of the nurse in appraiser status that gave the data of discuss appraisal with employee.

Discuss appraisal with employee	Appraiser status (n = 68)					
	Correctly		Partly correct		Incorrect	
	n	%	n	%	n	%
1. The objective of discuss appraisal	27	39.7	28	41.2	13	19.1
2. The method of discuss appraisal	2.4	5.89	27	39.4	37	54.4

**Table 11** Number and percentage of the nurse in employee status that gave the data of discuss appraisal with employee.

Discuss appraisal with employee	Employee status (n = 229)					
	Correctly		Partly correct		Incorrect	
	n	%	n	%	n	%
1. The objective of discuss appraisal	106	46.3	71	31	52	22.7
2. The method of discuss appraisal	9	3.9	134	58.5	86	37.6

## Part 2: The analysis output of performance appraisal process.

The analysis showed as follow:

- **The method of output evaluated:** The analysis showed that the major sample group (the appraiser 82.4 % and the employee 78.2 %) gave the correct answer that the evaluated is considering quantity and quality and comparing them to the standard.
- **The consider of quantity index:** The analysis showed that the major sample group (the appraiser 64.7 % and the employee 49.8 %) gave the partly correct answer that is number of planning and project involving with delegation of their job description.
- **The consider of quality index:** The analysis showed that the major sample group (the appraiser 80.9 % and the employee 69.4%) gave the partly correct answer that is having work plans and projects which can be run on the schedule effectively.
- **The consider of time index:** The analysis showed that the major sample group (the appraiser 67.6 % and the employee 54.6%) gave the partly correct answer that can be run on the schedule.
- **The consider of worthwhile index:** The analysis showed that the major sample group (the appraiser 75 % and the employee 69.4 %) gave the partly correct answer that considering quantity and quality and comparing them to the standard including level of job description.
- **The consider of satisfy index:** The analysis showed that the major sample group (the appraiser 75 % and the employee 69.4 %) gave the correct answer that level of satisfaction of customer and other employee in that office.
- **The assign level of each index:** The analysis showed that the major sample group (the appraiser 55.9 % and the employee 63.8 %) gave the incorrect answer that comparing of points in the equal level. The correct data of organization is considering level of point by appraisal form.

The details showed in table 12 and 13.

**Table 12** Number and percentage of the nurse in appraiser status that gave the data of output of performance appraisal process.

Out put of appraisal process	Appraiser status (n = 68)					
	Correctly		Partly correct		Incorrect	
	n	%	n	%	n	%
1. Method of output evaluation	56	82.4	3	4.4	9	13.2
2. Quantity index	3	4.4	44	64.7	21	30.9
3. Quality index	1	1.5	55	80.9	12	17.6
4. Time index	7	10.3	46	67.6	15	22.1
5. Worthwhile index	5	7.4	51	75.0	12	17.6
6. Satisfy index	40	58.8	5	7.4	23	33.8
7. The assign level of each index	23	33.8	7	10.3	38	55.9

**Table 13** Number and percentage of the nurse in employee status that gave the data of output of performance appraisal process.

Out put of appraisal process	Employee status (n = 229)					
	Correctly		Partly correct		Incorrect	
	n	%	n	%	n	%
1. Method of output evaluation	179	78.2	8	3.5	42	18.3
2. Quantity index	21	9.2	114	49.8	94	41
3. Quality index	6	2.6	159	69.4	64	27.9
4. Time index	28	12.2	125	54.6	76	33.2
5. Worthwhile index	12	5.2	152	69.4	58	25.3
6. Satisfy index	135	59	28	12.2	66	28.8
7. The assign level of each index	60	26.2	22	9.6	145	63.8

### Part 3: The analysis outcome of performance appraisal process.

From the objective of performance appraisal that having for succession plan and training program. The analysis showed as follow:

- **Surveying knowledge, understanding, and attitudes of employees on process of performance appraisal:** Samples report that the organization's performance is in medium level (45%) and low level (3.5%)
- **Surveying for training needs:** Samples report that the organization's performance is in medium level (41%) and low level (2.2%)
- **Building knowledge and understanding about performance appraisal:** Samples report that the organization's performance is in rather high level (41%) and low level (2.2%)
- **Meeting, training or seminar on the topic relating to problems and needs of employees:** Samples report that the organization's performance is in high level (33.6%) and highest level (7.4%)
- **Meeting, training or seminar about strengthening continuous working skills:** Samples report that the organization's performance is in high level (45.4%) and low level (1.3%)
- **Satisfactory evaluation of participants of meeting, training, or seminar:** Samples report that the organization's performance is in high level(38.4%) and lowest level (4.8%)
- **Evaluation and follow up meeting or seminar:** Samples report that the organization's performance is in medium level (40.6%) and lowest level (6.1%)
- **Training and skill development is relevant to items required development in the performance appraisal form:** Samples report that the organization's performance is in high level (38.4%) and lowest level (4.4%)

The details showed in table 14.

**Table 14** Number and percentage of sample that gave the data of training need performance appraisal process.

Data of training need program	Number (n = 297)	percent
1. Surveying knowledge, understanding, and attitudes of employees on process of performance appraisal.		
Lowest	20	8.7
Low	49	21.4
Medium	103	45
High	49	21.4
Highest	81	3.5
2. Surveying for training needs.		
Lowest	5	2.2
Low	33	14.4
Medium	94	41
High	80	34.9
Highest	17	7.4
3. Building knowledge and understanding about performance appraisal		
Lowest	15	6.6
Low	46	20.1
Medium	73	31.9
High	75	32.8
Highest	20	8.7

**Table 14** Number and percentage of sample that gave the data of training need performance appraisal process (Cont.).

<b>Data of training need program</b>	<b>Number (n = 297)</b>	<b>percent</b>
4. Meeting, training or seminar on the topic relating to problems and needs of employees.		
Lowest	10	4.4
Low	31	13.5
Medium	94	41
High	77	33.6
Highest	17	7.4
5. Satisfactory evaluation of participants of meeting, training, or seminar.		
Lowest	11	4.8
Low	21	9.6
Medium	71	33.2
High	88	38.4
Highest	33	14.4
6. Evaluation and follow up meeting or seminar.		
Lowest	14	6.1
Low	28	12.2
Medium	93	40.6
High	79	34.5
Highest	15	6.6

**Table 14** Number and percentage of sample that gave the data of training need performance appraisal process (Cont.).

Data of training need program	Number (n = 297)	percent
7. Training and skill development is relevant to items required development in the performance appraisal form.		
Lowest	10	4.4
Low	42	18.3
Medium	74	32.3
High	88	38.4
Highest	15	6.6

## CHAPTER 5

### DISCUSSION

The study on process of performance appraisal of nurses in Siriraj Hospital reflects the process of performance appraisal for nurses, obstacles, and solutions as follows:

The process of performance appraisal for nurses in Siriraj Hospital applied Mondy and Noe's concept (1996) as the analytical framework. Findings indicate that overall the process of performance appraisal are ambiguous. The assessors have a lack of understanding about principles and methods of the organization appraisal because of inadequate training on performance appraisal. The evaluation on the inputs of process of performance appraisal indicates the confusion among assessors about how to value jobs in the performance valuation process because there are no standards for considering each indicator. Also, assessors do not receive training on how to appraise jobs under the regulations of the organization. On personnel development aspects, the outcomes of the process of performance appraisal find that evaluated persons do not have knowledge about performance appraisal. Evaluated persons regularly received training about working skills development. However, the contents of training neither fit their needs nor required improvement items which are appraised on each appraisal cycle. The analysis of process of performance appraisal can be viewed in each aspect as follows:

**1. Identify specific performance appraisal goals:** Regarding the study, samples gave information which can be classified into status in process of performance appraisal as follows:

- **Status of being appraiser and employee person:** Majority of sample, 89.7 percent, gives the correct answers in some parts. The question on who set up the objectives of appraisal is 32.4 percent correctly answered that the performance appraisal committee of Siriraj Hospital or Human Resource Department

of the Department of Medicines. The part that is most answered incorrectly, 58.8 percent, is the content of informing the objectives of appraisal. Evaluated persons answered that the objectives of appraisal are appeared in the policy of nursing administration, in reality, they are in the personnel regulations of the hospital. This finding relevant to Chusak Tiengtrong (1990) stating that the objectives of appraisal should be in writing form so that everyone is able to review them. Sriwanna Tansiri (1999) states that contents of the standard need monitoring in order to be able to identify how much the standard, objectives and quality indicators are followed. Also, the standard should be practicable and has documents in writing and is available for verify. With reference to the outcomes, organization should take the informing nursing performance standard in writing into account so that employees are able to review. Also, organization should announce to ensure that everyone known.

- **Status of employee person:** Samples 81.7 percent gave the correct answer in some parts. The part that is answered equally is about objectives of performance appraisal of the organization and assignment of jobs in the process of making performance agreement. The matter of job assignment is considered expertise, ability, scope of nurse jobs in each level as well as sharing opinions and planning together between assessors and evaluated persons. Somchai Hirankitti (1996) states that job analysis should be used in the process of job assignment process to ensure complete assignment of duties. Regarding the outcomes of the study, assessors should assign jobs under the scope of responsibility of each position. Also, ability and expertise of each employee should be considered after having a meeting prior to the appraisal cycle. Many of the samples answered incorrectly about the content of establishment of appraisal objectives. 55.5 percent answered considering the policy of Nursing Division but the correct answer is considering the hospital administration policy and applying to job characteristics of each field. Hunt and Other (1991) states that objectives of appraisal have to comply with the policy of organization in order to support the achievement of the policy. According to the study, employees did not receive information about objective of performance appraisal. This resulted in cooperation and attitudes toward appraisal. Bean and Thanpson (1991) states about administration of organizations focusing on outputs that organizations must have clear vision about goals and missions which are

communicated to all employees and defined the group of beneficiaries, types of benefits, and expected results. The outcomes from the study showed that assessors and evaluated persons revealed that they did not attend the meeting of targets planning and the meeting on objectives of performance appraisal of the organization, 79.5 percent and 73.5 percent accordingly. Such findings reflected that employees at all levels had a lack of information about setting up performance objectives of the organization and performed their jobs inconsistent with the organization's objectives. Bhusita Intaraprasong (1999) states that a meeting for a new job or orientation is useful for employees to seek inquiries and to have an understanding at the same path. Besides, it helps to reduce resistant and employees accept and perceive importance of appraisal. The study also finds that knowledge and understanding about performance appraisal has positive relationship with acceptance and perception on importance of appraisal.

**2. Establish job expectation:** Regarding the study, samples gave information which can be classified into status in process of performance appraisal as follows:

- **Status of being appraiser and employee person:** Mostly, samples, 91.2 percent do not report correct answers about the meeting on performance standard planning. They answer 'do not know' explaining that the organization do not have exact schedule of the meeting. However, the correct answer regarding educational information and the organization's information is that the organization should have a meeting on performance standard in every 6 months. Sriwana Tansiri (1999) states that the schedule of meeting about standard, whether or not it has developed according to the goals, should be no less than once a year. The answers which are correct in some parts are informing performance standard (54.4 percent) and the methods of setting up performance standard of nurses (52.9 percent). The part that is answered incorrectly is the standard is set up from comparing similar organizations. These findings can be the results of no disseminating of the contents of organization's standard. Therefore, employees did not have much knowledge about standard. Rachanee Sujichantrarat (1999) states that standard should be established by analyzing outputs to ensure that the standard is relevant to the jobs. Establishing

standard of nursing is the responsible of every personnel in nursing profession and every department. The performance standard should be monitored to be able to identify how many standard, objectives and quality indicators are followed. Also, reliable appraisal should be concrete and had documents in writing which is available for verify. With reference to the outcomes, organization should take the informing nursing performance standard in writing into account, so that employees are able to review. Also, organization should make an announcement to ensure that everyone known.

- **Status of employee person:** Primarily, 88.2 percent of samples report incorrect information about the meeting of performance standard planning by stating that there is a meeting once a year and some report that they did not know. Samples answer correctly in some parts such as the part about the creators of performance standard (41.2 percent), the methods of setting performance standard (52.9 percent), and the reporting of performance standard (54.4 percent). The part that is answered correctly is that performance standard is established by technical department, brainstorming of nurses in operational level, and checking information from Thailand Nursing Council. The part that is answered incorrectly answering that the builder of performance standard is administrative personnel of Nursing Division, the methods of setting up the performance standard is from comparing to similar organizations, and are informing the performance standard from the nursing administrator, and some answered do not know. Waramporn Chantarangsi (1999) states that nursing standard in hospital level or department is the standard which is assigned by administrators and working teams on controlling and developing quality of each department. The formation of standard in these levels must be consistent to national standard, standard in institutional level, and missions of each place and the standard is expected to be followed by employees.

**3. Collect the working data :** Regarding the study, samples give information which can be classified into status in process of performance appraisal as follows:

- **Status of being appraiser and employee person:** Mostly samples gave correct answers in some parts such as data collection, 64.7 percent. The

correct part is data collecting which is from opinions of appraiser and co-workers, and incorrect part is about recording incident. Another part, the builder of appraisal provided information, is answered 69.1 percent. The correct answer is the committee appraises the performance and from the Office of Civil Servant, and the incorrect part is answering that the appraisal formulators are the hospital administrators and the Division of Nurse administrators. The area of the appropriation of having performance agreement is answered 55.9 percent. The correct answers are the entire job assignments are perceived as duty and payment and evaluated persons got a chance to express their views and set a plan with assessors. The part that incorrectly answered is about the improper of having performance agreement in which responsibilities of each employee is not equal and resulted in unequally appraise performance. Pusadee Rumakom (1999: 251) states that an agreement would be valued when it is reviewed performance standard from the past, present, and the future. Likert (1961) talks about participation management that supervisors need to listen to opinions and suggestions of supervisees, allow supervisees to debate with supervisors, and allow supervisees to participate in making decision and set targets of performance.

- **Status of employee persons:** Most of the samples gave correct answers in some parts; for example, the process of data collecting (59.8 percent), the formulators of appraisal form (53.7 percent), and the least correct answer is the area of characteristics of the appraisal form (64.6 percent). Samples mentioned that messages of the form are ambiguous and difficult to understand. The correct information is the component applied for appraisal which is relevant to job characteristic because each component is considered by taking entire jobs to estimate outputs and payment to employees. In analyzing organization's performance appraisal form, the details of scoring mechanism in each characteristic is unclear, so appraisal relied upon thoughts, attitudes, and values of assessors. These impacted the reliability of appraisal, and evaluated persons themselves do not know how they should perform to be appraised in a good order.

**4. Appraise performance:** Regarding the study, samples give information which can be classified into status in process of performance appraisal as

follows:

- **Status of being appraiser and employee person:** Most sample gave correct information in some parts about methods of valuing jobs (58.8 percent) in which they answer correctly on measuring and valuing jobs direct and indirectly and formulating standard to be procedure of measurement and appraisal. The aspect that answered incorrectly are estimating and valuing jobs directly only. The area of the importance of values together with standard (75 percent) in which the correct answer is to be a procedure of measuring performances and to compare with the standard to observe difference and apprise outputs. The area which answered incorrectly is necessity of consideration with the standard because performance standard is created by collecting everyone's knowledge which is not the point of valuation. The correct principle is measuring performance outputs by comparing them to the performance standard to see differences. If the differences are not appeared, it reflects that one's performance met the standard; however, if there are differences in which outputs is lower than standard, this meant one's performance is under the standard. Therefore, organization should educate their employees about process of performance appraisal in compare to the organization's performance standard.

- **Status of employee persons:** Samples gave correct information in some parts such as the importance of valuation together with the standard (70.7 percent). The correct answers are to be procedure of performance appraisal and to be compared to the standard to see differences and valued outputs. The part that is answered incorrectly is the necessary of consideration with the performance standard because the standard is created by collecting everyone's knowledge which is not the point of consideration. The part that most answered incorrectly (64.2 percent) is the necessary of ranking performance appraisal after appraising outcomes in which Samples answer that to be guideline for self-development of evaluated persons. But it is not the point of appraisal and some samples answered they do not know. The correct answer is to appraise outputs of evaluated persons into concrete form. Regarding the study, assessors do not have knowledge about the process of performance appraisal.

**5. Discuss appraisal with employee:** Regarding the study, samples gave information which can be classified into status in process of performance appraisal as follows:

- **Status of being appraiser and employee persons:** Many of samples (54.4 percent) give incorrect information about giving feed backs and discussion the outcomes by answering giving feed backs to evaluated persons in order that evaluated persons can express their feelings to supervisors. But this is not the point of giving feed backs and discussion. In fact, feed backs and discussion are given to evaluated persons in order to influence them to accept their good and weak points and focus on their working goals. Assessors would give advice and help when evaluated persons are facing difficulties in working. Therefore, in the process of giving feed backs and discussion, assessors should explain about performance of evaluated persons during the entire year and recommend methods to increase performance effectiveness. Feed backs should be relevant to the working goals of the appraisal cycle and suggestions to evaluated persons should be constructive. The part answered correctly in some part is about objective of appraisal performance (41.2 percent). What is answered correctly is that the performance feedback is for evaluated persons to know about their performance, to receive suggestions and advice for self development. The incorrect answer is that feedback is for building understanding between assessors and evaluated persons, which is not the main objective of performance feedback and discussion. The concept of performance management states that performance feedback and discussion should concern about methods that evaluate persons can improve their performance. Also, training should be established to help develop professional abilities of evaluated persons if their performance is lower than standard. Chuchai Smithikrai (1999) states that performance feedback is a way of communication or informing employees to know about their performance including giving suggestion about things that required improvement for a better performance.

- **Status of employee persons:** Samples gave correct information in some parts about feedback and discussion (58.5 percent). The part that answer correctly is giving feed backs to evaluated persons and influencing them to accept their good and weak points and to focus on working targets. Assessors will be

advisor to assist when needed. The part answered incorrectly is giving feed backs to evaluated persons and listening to them expressing their feelings. Also, findings indicate that understanding of nurses about performance appraisal is partly correct. The areas giving correct answer the most are the contents of understanding building about performance standard, the collection of performance data, and valuation of appraisal results, accordingly. The area giving the least correct answer are setting appraisal objectives and valuating appraisal results, accordingly. In regard to findings, it could be said that employees have a lack of knowledge about performance appraisal. Therefore, organization should establish training plan for employee in every level. If assessors and evaluated persons have a correct understanding, it will impact the performance efficiency as a whole.

### **Outputs of process of performance appraisal**

Findings can be classified into process of performance appraisal as follows:

- **Status of being appraiser and employee persons:** Samples gave correct information in some parts, 80.9 percent answered considering quality appraisal index. The part answered correctly is having work plans and projects which can be run on the schedule effectively. Also, controlling, monitoring, and supervising are set up systematically and assigned jobs are completed, comparing to the standard. The part that is answered incorrectly is because samples considered particularly on one aspect. Considering appraisal index on worthwhile, the correct answer is considering quantity and quality and comparing them to the standard, positions, responsibilities of evaluated persons. Incorrect answer is considering only one aspect.

- **Status of employee persons:** Samples answered correctly in some parts and the item of quality appraisal index and item worthwhile appraisal are 69.4 percent reported, but some reported they did not know. Jiraporn Danket (2004) states that quality of services relies upon five factors: 1) Design or service design or quality improvement, which is about reasonable spending, economical, and matched characteristics of services; 2) Equipment, which is about ability in preparing equipment, tools; 3) Materials are fit the needs and utilization; 4) Scheduling, plan of

operation must be clear and followed the scheduling of performance standard; and 5) Performance, employees must have skills and work incentive which impact quality performance. Bhusita Intaraprasong (1999) states that performance appraisal on quality has process or performance outcomes which is consistent to guidelines for performing activities and needed to be meet objectives on the worth of jobs. Jernigan (1988:289) states that working for the achievement of outputs should concern about reducing resources and utilize all kinds of resources in the most effective way. Employees must have ability in utilizing resources at the most favorable (Bain,1982:14).

### **Outcomes of process of performance appraisal**

According to the study, samples give information in each aspect of the questionnaire as follows:

#### **1. Surveying knowledge, understanding, and attitudes of employees on process of performance appraisal**

Samples report that the organization's performance is in medium level (45 percent) which is contradict with the study on knowledge and understanding about performance appraisal of employees of the Department of Medicines, Siriraj Hospital on the outcomes management guidelines (Human Resource Department, 2004) which find that employees (84.33 percent) understood about the principle and process of performance appraisal. Chaitawee Senawong (2004) states that attitude survey is the process of setting a survey frame to gain employees' opinions toward organization and identify solutions to solve employees' problems in long term.

**2. Surveying for training needs:** Samples give information that organization's performance is in medium level (41 percent). Odiorne (1970) studies about training needs by collecting data from observing performance behaviors and surveying opinions and needs of employees. Outcomes from the study are analyzed and ranked the training needs for conducting trainings in the future. Nadler, L & Nadler, Z (1989) states that the first process of training is identifying the organization's necessity about training. Rachanee Sujichantrarat (2003: 129-130) states that training can be set in different ways depending on the training needs,

topics, and the number of attendants. Therefore, executives should ensure that trainings matched the training needs; otherwise, organization would waste the money or provide inadequate training courses. Nitaya Sriyanluck (2002: 206) states that the developing of nursing personnel in terms of training should assess training needs and continuous education of nursing personnel in all levels.

**3. Building knowledge and understanding about performance appraisal:** Samples answer that the organization's performance is in somewhat high level and in medium level, 32.8 and 31.9 percent accordingly. Organization offered workshops for nurses whom themselves are assessors but nurses in evaluated level do not receive training. The study on performance appraisal of employees attending the workshop about appraisal of the Department of Medicines, Siriraj Hospital finds that employees know about principle and process of appraisal but they are not confident in bringing knowledge into practice (Human Resource Department, 2004:8). Regarding outcomes administration concept of Winstanley and Stuart-Smith (1996), understanding between organization and employees about vision, missions, and goals should be created. Sunanta Trisayaluck (1999) states the significant of performance appraisal on employees that without performance appraisal employees would not get a picture of their performance about what they need to keep doing and what they should improve. The study of Fisher, Schoenfeldt, & Shaw (1999: 390) on the 30<sup>th</sup> most popular training courses for employee found that training on performance appraisal is the 3<sup>rd</sup> most popular (79 percent).

**4. Meeting, training or seminar on the topic relating to problems and needs of employees:** Samples, 33.6 percent, report the organization practiced in somewhat high. It is relevant to organization development which stating that training is a process of enhancing organization's efficiency by using techniques and knowledge from behavior science to make change to the organization and focus on promoting human progressiveness to meet needs and goals of organization. With reference to this concept, organization should conduct needs of development survey by interviewing or using questionnaire to assess information.

**5. Meeting, training or seminar about strengthening continuous working skills:** Sample, 45.4 percent, report the organization conducted such activities in high level. Somyos Navykan (2538: 462) states that skillful employees

still need training to increase their performance efficiency. The study of Kanokwan Malanit (1999) finds that extra training in nursing area is relate to nursing performance in which nurses who received extra training gain self confident. Skills enhancement about nursing increases skillfulness and benefited nursing operation (Nitaya Sriyanluck: 2002: 207).

**6. Satisfactory evaluation of participants of meeting, training, or seminar:** Samples, 38.4 percent, report that organization conduct satisfactory evaluation in the highest level. Kirkpatrick (1976) mention about reaction which is a type of evaluation and following up trainings. Reaction in this concept is assessing what participants think about or how they satisfy with the training by 1) evaluating attitudes toward knowledge from training and 2) evaluating expectation of bringing knowledge and skills into practice.

**7. Evaluation and follow up meeting or seminar:** Samples report that the organization conducts evaluation and followed up in medium level (40.6 percent). So, organization should pay more attention to training evaluation to see whether the outcomes meet organization's objectives. Training organizers should follow up the progress of participants, attitudes and opinion, and performance. The outcomes from evaluation and follow up would be useful for improving the next training course.

**8. Training and skill development is relevant to items required development in the performance appraisal form:** Sample 38.4 percent reported practicing in some what high level. So, organization should have a training plan and should have information about the area that employees had a lack of knowledge and things that they know and things that they need to learn more. Training organizers should collaborate with head of each department to get information about things that need to develop from performance appraisal and summarize topics of training. In this planning process, interest and objectives of employees should take into consideration. Also, training plan of the organization should be established in advance before appraisal cycle by ranking the importance of training topics relating to job responsibilities.

**Analyzing information on attending meetings about setting goals and objectives of performance appraisal:**

Finding indicate that administrators give information on never (73.5 percent), not often (14.7 percent), and always (11.8 percent) accordingly. These imply that assessors do not understand the correct process of performance appraisal and get confused about scoring. Operation level reports never (79.5 percent), not often (13.1 percent), and always (7.4 percent) accordingly. The study on nurses (assessor level 16.73 percent and evaluated level 32.01 percent accordingly) of Nursing Division on knowledge and understanding about performance appraisal of personnel in the Department of Medicines, Siriraj Hospital finds that assessors and evaluated persons do not recognize the importance of performance appraisal and can not set a working plan in each appraisal cycle. Findings indicate that personnel had inadequate appraisal skills, so organization should provide training on performance appraisal (Designing Training; Bernadin & Buckley, cited in Pusadee Rumakom: 1998: 170) for assessors and evaluated persons. Training can help reducing mistakes in performance appraisal and successful performance appraisal should emphasis on participation of concerned personnel (Chaitawee Senawong, 2002).

## CHAPTER 6

### CONCLUSION AND RECOMMENDATIONS

The study on the process of performance appraisal of nurses in Siriraj Hospital aims to analyze the process of performance appraisal of nurses, identifying problems and obstacles and find out solutions. This study follows the concept of Mondy and Noe (1996) in Identify specific performance appraisal goals, Establish job expectation (Job analysis), Collect the working data, Appraise performance, Discuss appraisal with employee.

This study collects data by using questionnaires and analyzing documents about organization performance appraisal. Research samples are 300 nurses but the study can collect data from 297 nurses (99 percent). Data are analyzing by SPSS/W program to calculate frequency, percentage, mean, and standard deviation.

#### Research Summary

##### Characteristics of Samples

Samples of this study are 297 nurses who can be classified into two groups:

68 appraiser (22.9 percent); and 2) 229 employee (77.10 percent).

##### *The process of performance appraisal*

Findings indicate that overall the process of performance appraisal are ambiguous. The appraiser or evaluators have a lack of understanding about principles and methods of the organization appraisal because of inadequate training on performance appraisal. The outcomes evaluation of appraisal process indicates the confusion among appraiser about how to valuate jobs in the performance valuation process because there are no standards for considering each indicator. Also, appraiser do not receive training on how to appraise jobs under the regulations of the

organization. On personnel development aspects, which are the outcomes of the process of performance appraisal, find that employee do not have knowledge about performance appraisal. Employee regularly receive trainings about working skills development. However, the contents of trainings neither fit their needs nor required improvement items which are evaluated on each appraisal cycle. The analysis of process of performance appraisal can be viewed in each aspect as follows:

1. Identify specific performance appraisal goals: Regarding the study outcomes, 89.7 percent of samples in administrative level and 81.7 percent of sample in operating level answer the question about objectives correctly in some parts, to be performance feed backs and to be information for administrators for promotion. However, some think only about changing behaviors of nurses. The question on who sets the performance appraisal objectives is answered incorrectly by samples in administrative level (42.6 percent) and operating level (55 percent), and some directors or administrators of Nursing Division answer they do not know. The question on how to set performance appraisal objectives, 42.5 percent of administrators and 55.5 percent of operators give the wrong answer by answering the policy of Nursing Division. Besides, some of the samples state they do not know. On the question on informing performance appraisal process, administrator samples, 58.8 percent, and operator samples, 59.8 percent incorrectly answer that the objectives are declared in the policy of nursing administration. Besides, some samples answer they do not know. The question about objectives of having performance agreement, administrative samples (64.7 percent) and operating samples (69 percent) correctly answer in some parts which are the agreement is corresponding to the organizational policy and opinion exchanging only with administrators. The question about assigning jobs in the process of making performance agreement is answered by administrative samples (89.7 percent) and operating samples (81.7 percent) that it needs to consider scopes of jobs and competency of each personnel and plan together between assessors and evaluated persons. But some samples answer that it needs to consider responsibilities on each personnel only.

2. Establish job expectation (Job analysis) : The study reveals that 54.4 percent of administrative samples and 52.8 percent of operating samples report incorrect answer about the creators of standard of nursing performance

by answering that the administrators of Nursing Division. On the aspect of setting standard of nursing performance, 52.9 percent of administrative samples and 41.9 percent of operative samples answer that the standard is setting by analyzing nursing job characteristics or searching from technical knowledge and experience. On the aspect of informing performance standard to nurses found that 54.4 percent of administrative samples and 42.8 percent of operating samples answer that administrators of Nursing Division inform in the meeting. Lastly, on the meeting period about performance standard, administrative samples (91.2 percent) and operating samples (88.2 percent) answer once a month and once a year which are incorrect, and some answer they do not know.

3. Collect the working data: Findings show that 39.7 percent of administrative samples and 48.5 percent of operating samples correctly answer that head nurses and co-workers are those who inform about nursing performance. On the methods of collecting nursing performance data, administrative samples (64.7 percent) and operating samples (59.8 percent) answer correctly in some part which is collecting data from opinions of either assessors or co-workers. On the frequency of performance appraisal, administrative samples (89.7 percent) and operating samples (84.7 percent) correctly answer that the performance appraisal is conducted twice a year. The aspect of the creators of form of performance appraisal appears that 69.1 percent of administrative samples and 53.7 percent of operating samples answer correctly in some part which is hospital executives and committees of hospital evaluation. On the aspect of characteristics of performance appraisal, 64.7 of administrative samples and 64.6 percent of operating samples answer that they do not know. Regarding the meaning of making performance agreement, 77.9 percent of administrative samples and 65.9 percent of operating samples give the correct answer which is appraisal agreement is made before the appraisal occurs and it needs to be agreed upon between assessors and evaluated persons. The appropriation of making performance agreement, administrative sample (55.9 percent) and operating samples (49.3 percent) answer correctly in some parts. They answer 'appropriate' because appraiser and employee have opportunities to express their opinions and make a plan together and 'inappropriate' because there is no standard on job valuating and this causes confusion in valuating jobs of employee.

4. Appraise performance: Findings indicate as follows: On the methods of valuing jobs, administrative samples (58.8 percent) and operating samples (59.4 percent) answer correctly in some parts that measuring and valuing job directly and indirectly. The aspect of significance of valuing along with the standard, administrative samples (75 percent) and operating samples (70.7 percent) answer correctly in some part which is to be a frame of measuring performance. The necessity of ranking performance after appraising outcomes, administrative samples (51.5 percent) and operating samples (64.2 percent) answer they do not know.

5. Discuss appraisal with employee : Findings indicate as follows: The aspect of objectives of performance feed backs and discussion, administrative samples (39.7 percent) and operating samples (46.3 percent) answer correctly that to make operating nurses know about their performance, suggestion, and methods of self-performance. Regarding time frame of giving feed backs, samples answer 1-7 days (64 percent), 8-14 days (17.7 percent), more than 1 month (12.2 percent) and 15-28 days (6.1 percent) accordingly. The lengths of time of giving feed backs are 5-15 minutes (76.1 percent), 15-30 minutes (14.7 percent), and 30-60 minutes (9.24 percent) accordingly. Regarding places for giving feed backs, administrative samples (66.2 percent) and operating samples (59.4 percent) answer that they do not know. The organization does not have a certain place for giving feed backs; however, places that usually used for giving feed backs are meeting rooms/ward/head nurses' table (49.8 percent), no specific places (47.4 percent), and meeting rooms of Nursing Division (2.83 percent) accordingly. The methods of performance feed backs and discussion, administrative samples (39.7 percent) and operating samples (58.5 percent) answer that giving feed backs to evaluated persons and attempting to influence them to accept their good and weak points and focus on work goals. And appraiser will give advice and suggestion on the methods to improve performance outcomes to evaluated persons. However, some samples answer that performance feedback is for employee to express their feelings.

6. Outputs of the processes: Findings show that most of the samples (administrative samples, 82.4 percent, and operating samples, 78.2 persons) answer correctly that appraising on the quality and quantity of performance.

### **Problems/obstacles and solutions**

Findings indicate problems/obstacles and solutions of the process of performance appraisal of nurses in Siriraj Hospital as follow:

**1. Identify specific performance appraisal goals:** Samples report the problems on setting objectives (22.8 percent) and non priority setting of objectives (5.7 percent) accordingly. These problems can be solved by arranging objectives in order, following the organization's objectives. Samples (37.5 percent) report none understanding about the performance agreement which is established between assessors and evaluated persons. This problem can be solved by planning together between assessors and evaluated persons on objectives of appraisal. In order to set the performance appraisal objectives, performance development of employees should be focused on as it is organization's main point. Samples (34 percent) report the problem on unclear objectives of each appraisal cycle. This problem can be solved by setting clear objectives of appraisal such as evaluating for merit consideration or promotion because activities are different in each appraisal objective.

**2. Establish job expectation (Job analysis):** Findings indicate that samples (91.2 percent of administrative samples and 88.2 percent of operating samples) do not know much about the standard of nursing performance in several points as follows: creators of the standard, creating methods, standard informing, contents of the standard, and scheduling of standard improving. These problems can be solved by the following: educating appraiser and employee about the importance of appraisal by comparing with the performance standards; setting direction of creating a standard by analyzing outcomes to ensure that the standard is relating to jobs as much as possible; creating concrete index for measuring achievement of appraisal; setting standards to appraise all employees; and providing trainings for assessors to ensure the utilization of the standard of performance appraisal.

**3. Collect the working data:** Samples, 20.8 percent state that the topics of appraisal are not acceptable. This problem can be solved by having a meeting which consists of executives, appraiser, and employee to discuss topics to be appraised. Moreover, samples 39.6 percent report that appraisal topics in the appraisal form are difficult to understand, and 39.6 percent report that the appraisal methods are not changeable. These problems can be solved by setting factors to be used in

appraisal as follows: 1) Factors directly about outcomes such as quantity of works, quality of works, and work speed; 2) In-directional factors or behavioral factor such as punctuality and diligence; and 3) Potential factor which is the factor used for measuring potential of employees. After settings factors, the next step is weighting each factor.

**4. Appraise performance:** Samples indicate that there is no standard (32.5 percent) and assessors do not understand the procedure of valuating performance appraisal process (37.3 percent). These problems can be solved by adding concrete appraisal index in the organization's appraisal form. The problem about assessors and evaluated person confused about valuating performance outcomes into scores are report by 24.4 percent of samples. This problem can be solved by providing training and workshops for appraiser and employee about procedure of valuating appraisal index.

**5. Discuss appraisal with employee:** Samples, 44.7 percent report communication problems. This can be solved by the following: 1) Appraiser have to review duties, responsibilities, knowledge, ability, skills, goals, and appraisal index of each employee; 2) Collecting information of employee in the past appraisal cycles; 3) Summarizing performance overview of evaluated persons in the organization's appraisal form; 4) Consulting with higher level supervisor; 5) Preparing for the performance review with evaluated persons; 6) Preparing the contents of conversation and scheduling performance feed backs and discussion; 7) Giving performance feed backs to employee by telling their achievement first; 8) Listening and explaining properly during the conversation with employee; 9) Ending the conversation with understanding; and 10) Scheduling for discussion and performance planning for the next time. Sample, 55.3 percent state that present's communication problem is one-way communication. Appraiser give feed backs to employee but they rarely participate in the discussion. This problem can be solved by appraiser should prepare themselves before giving feed backs by collecting information and making an appointment with employee . Employee can also prepare themselves to explain about their performance, discuss, and share their opinions to improve their performance efficiently.

### **Outcomes of process of performance appraisal**

Findings can be classified in to the following: The status of being appraiser and employee persons, samples provide correct answer in some parts such as the aspect of considering quality appraisal index (80.9 percent). The items that correctly answer are having plans/projects which can be performed, controlled, monitored, and supervised systematically. The part that answers incorrectly is samples consider only a specific area. The area of reviewing index for worthwhile appraisal (75 percent) the correct answer is considering both quality and quantity comparing the standard. Under the status of being evaluated persons, samples answer correctly in some parts and the items of reviewing index of quality evaluation and reviewing worthwhile measurement (69.4 percent) and answer do not know in some part.

### **Outcomes of the process of performance appraisal**

Regarding findings and results, it can be analyzed along the contents of questionnaire as follows: Survey on knowledge, understanding, and attitudes of personnel on the process of appraisal performance, samples indicated that the organization performs in the medium level, (45 percent); Survey on personnel development needs, samples indicate that organization performs in medium level (41 percent); Knowledge and understanding building about performance appraisal, sample indicated that organization's performance is in somewhat high level (32.8 percent). The organization conducts workshops for nurses in the status of assessors but nurses in evaluated level do not widely receive training; Meeting/training or seminar on the topic involving with personnel's problems and needs, samples indicated the practice in somewhat high level (33.6 percent); Meeting or seminar on promoting performance skills continuously, samples report the practice in somewhat high level (45.4 percent); Satisfaction evaluation of training/seminar, samples report the most practice in somewhat high level (38.4 percent); Following up evaluation on meeting or seminar, samples report the most practice in medium level (40.6 percent); Receiving training and skills development relating to items to be developed in the performance appraisal form, sample report the most practice in somewhat high level (38.4 percent).

## Recommendations

1. The unit being responsible for appraisal should establish a plan of employees' performance appraisal and set a meeting between appraisal committee and concerned officers in order to gain ways to solve problems and obstacles in each unit. It can start from analyzing duty/burden of each profession, giving training and listening to opinions of concerned personnel, and instilling the value of fair appraisal system to all staff. Also, the performance appraisal form has to be accurate, reliable, and acceptable to concerned personnel. Appraisal procedure has to be understandable, clear, and practical. Factors to be appraised must be relevant to outcomes and appraisal system has to be able to distinguish persons who have good performance and bad performance.

2. The central administration should assign units to be responsible for performance appraisal because findings indicate that appraiser and employee have a lack of knowledge and understanding about the correct process of organization's appraisal or have a lack of confident in following the procedure. Therefore, each department should have a unit with trained officers to be chaperones in giving advice and conducting workshops for appraiser and employee in that unit. Also, organization should set outline of indicators for making practical and fair performance agreement for employees. Appraiser should spent time with employees in setting goals, indicators, ability and skills needed for working setting plan for development and assisting when employees are having problems and difficulties in working, and discussing growth in career path of employees.

3. Conducting training needs survey before establishing training plan, so that training will be consistent to needs and required development topics of employees.

4. Organization should have a report on performance progression which shows accomplishment in the level of project outcomes and accomplishment of the objectives of work plan to stakeholder outside the organization to encourage participating of the outcomes administration.

### **Recommendation for future study**

1. Study about analyzing process of performance appraisal in hospitals under the Ministry of Public Health or in private hospitals
2. Study about analyzing process of performance appraisal of officers in other departments of Siriraj Hospital.



## BIBLIOGRAPHY

## ภาษาไทย

- กาญจนา นิลวงสานุวัตติ. (2542). การประเมินผลการปฏิบัติงานของวิสัญญีพยาบาลโรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาธารณสุขศาสตร์), สาขาบริหารสาธารณสุข บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล.
- กองการพยาบาล. (2541). แนวทางการดำเนินงานเพื่อพิทักษ์สิทธิของผู้ป่วย: สำหรับพยาบาล. กรุงเทพมหานคร: สามเจริญพาณิชย์ (กรุงเทพมหานคร) จำกัด.
- เจริญผล สุวรรณโชติ. (2543). ทฤษฎีบริหาร. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพมหานคร: บริษัท ทิซซิ่งเอ็ด จำกัด.
- จำเนียร จวงตระกูล. (2531). การประเมินผลการปฏิบัติงาน. กรุงเทพมหานคร: บริษัท โอเดียนสโตร์ จำกัด.
- ชัยทีวี เสนะวงศ์ (2545). การบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลงาน. <http://www.consultthai.com/14/12/2547>.
- ชูย์ สมิตธิไกร. (2543). แนวทางการสร้างระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความยุติธรรม. วารสารเพิ่มผลผลิต. 9 (3) กุมภาพันธ์ – มีนาคม, หน้า 44-53.
- จุมพันธ์ วิเชียรเกื้อ. (2526). การศึกษาเชิงสหสัมพันธ์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบกับการปรับปรุงงาน: ศึกษาเฉพาะกรณีการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาปกครอง บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชูศักดิ์ เทียงตรง. (2530). การประเมินผลการปฏิบัติงาน. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์วิจัย คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. (อัดสำเนา).
- ญาณ ธรรมกวีจารณ์ (2545). การบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลงาน. <http://www.consultthai.com/14/12/2547>.
- ณรงค์วิทย์ แสงทอง. (2544). การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ภาคปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.
- ธงชัย สันติวงษ์. (1996). การบริหารงานบุคคล. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.
- นิตยา ศรีญาณลักษณ์. (2545). การบริหารการพยาบาล. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ประชุมช่าง จำกัด.

- นวัฒน์ สุวรรณฟ่อง. (2542). การประเมินผลและการเขียนแผนงานโครงการด้านสาธารณสุข. กรุงเทพมหานคร: พรทิพย์การพิมพ์.
- ประคอง ชื่นวัฒนา. (2543). ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน: ศึกษาเฉพาะกรณี หัวหน้าพยาบาล ประจำผู้ป่วย โรงพยาบาลศิริราช. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ประกัน วีระศิลป์. (2535). การศึกษาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนคาทอลิก ในกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปิยธิดา ตรีเดช และศักดิ์สิทธิ์ ตรีเดช. (2544). การสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อมในปัจจุบันและแนวโน้มปัจจัยการเมือง สังคม และเศรษฐกิจ. กรุงเทพมหานคร: คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ประสิทธิ์ วัฒนาภา. (2545). การบริหารทรัพยากรบุคคล. เอกสารประกอบการบรรยายวิชาการ บริหารทรัพยากรมนุษย์. (อัครา).
- สุสติ รุมาคม. (2542). การประเมินผลการปฏิบัติงาน. กรุงเทพมหานคร: บริษัทธนาเพรสแอนด์กราฟฟิค จำกัด.
- ฝ่ายทรัพยากรบุคคล. (2547). เอกสารรายงานผลการวิจัย โครงการเชื่อมโยงการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานกับการประเมินผลรายบุคคล. กรุงเทพมหานคร. งานประเมินผลการปฏิบัติงาน ฝ่ายทรัพยากรบุคคล โรงพยาบาลศิริราช.
- พะยอม วงศ์สารศรี. (2537). องค์การและการจัดการ. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สุภา.
- พิรุณ รัตนวานิช. (2546). คุณภาพบริการด้านสาธารณสุข สำหรับพยาบาล. โครงการสวัสดิการวิชาการ สถาบันพระบรมราชชนก กรุงเทพมหานคร.
- ไพรัช สุวรรณเนกซ์. (2542). การประเมินผลการปฏิบัติงานสาธารณสุขของนักวิชาการสาธารณสุขระดับตำบลในเขต 8. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต (สาธารณสุขศาสตร์) สาขาวิชาเอกบริหารสาธารณสุข บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล.
- พาริดา อิบราฮิม. (2537). สาระการบริหารการพยาบาล. กรุงเทพมหานคร. บริษัทสามเจริญพาณิชย์.
- ภูษิตา อินทรประสงค์. (2545). เอกสารประกอบการบรรยายวิชา การบริหารทรัพยากร. ภาควิชาการบริหารสาธารณสุข คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.

- รัชณี โกศลวัฒน์. (2542). ประเมินการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลสวรรค์ประชารักษ์ จังหวัดนครสวรรค์. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต (สาธารณสุขศาสตร์), สาขาวิชาเอกบริหารสาธารณสุข บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล.
- รัชณี สุจิตันทรรัตน์. (2546). การบริหารงานบุคคลทางการพยาบาล (Personnel Administration in Nursing). กรุงเทพมหานคร: บริษัทบุญศิริการพิมพ์ จำกัด.
- แหวดาว อินทบุตร. (2545). Relationships between personal factors, staff development, team working, and work productivity of staff nurses, community hospitals. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิตคณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วรมพร จันทร์รังษี (2545). แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพปฏิบัติการพยาบาล. กรุงเทพมหานคร: บริษัทศรีเจริญชนกิจ จำกัด.
- วันทนา ลีพิทักษ์พัฒนา. (2542). การประเมินการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลศูนย์ เจ้าพระยาอภัยมราช จังหวัดสุพรรณบุรี. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาธารณสุข), สาขาบริหารสาธารณสุข บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล.
- วาสนา พงษ์สุภชะ. (2542). การวิเคราะห์กระบวนการบริหารงานดูแลสุขภาพที่บ้านของสถานบริการสาธารณสุข ในจังหวัดอ่างทอง. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต (สาธารณสุข).
- วิริยา สุน้อย. (2539). การวิเคราะห์ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วีรวัฒน์ ปั่นนิตามัย. (2540). การประเมินผลการปฏิบัติงาน แนวพินิจเชิงระบบ วารสารข้าราชการ 42 (พฤษภาคม-มิถุนายน 2540): 28-47.
- วีรวรรณ อัสวไพบูลย์. (2529). การวิเคราะห์วิธีการประเมินผลงานของพนักงานในธนาคารพาณิชย์ ไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิทยา คู่วิวัฒน์. (2538). การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนคาทอลิก อัครสังฆมณฑลกรุงเทพมหานคร. วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริพงศ์ อินทวดี. (2541). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทัศนคติต่อรางวัล และความผูกพันต่อองค์กร: กรณีศึกษาบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์ วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- ศิริพร มีรัตน์. (2545). การประเมินผลการปฏิบัติงานในสถานประกอบกิจการอุตสาหกรรมการผลิตขนาดกลางและขนาดใหญ่ในจังหวัดปทุมธานี. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์.
- ศรีวรรณ ตันศิริ. (2545). กรอบแนวคิดพื้นฐานและการนำมาตราฐานการพยาบาลไปใช้. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์กรุงธน.
- วรนารถ แสงมณี. (2543). การบริหารงานบุคคล. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าคุณทหารลาดกระบัง.
- สุนันทา เลานันท์. (2542). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร.
- เสนาะ ดิยาว. (2539). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- สุริรัตน์ ปู่เต๊ะ. (2542). ประเมินการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลโรคทรวงอก วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต บัณฑิตคณะสาธารณสุข มหาวิทยาลัยมหิดล.
- สุลักษณ์ มีชูทรัพย์. (1989). การบริหารบุคลากรทางการพยาบาล. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.
- สุเมธ วงศ์บุญชัย. (2523). การประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการ: ศึกษาเฉพาะกรณีการประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการสังกัดกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาการปกครองบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำเร็จ บุญเรืองรัตน์. (2540). ทฤษฎีประมวลผลทางปัญญา. สารานุกรมศึกษาศาสตร์.
- สมชัย แซ่จิ่ง. (2539). ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สมชาย หิรัญจิตติ. (2542). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: ชีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- สมิต สัจฉกร. (2538). การประเมินผลการปฏิบัติงาน วารสารการบริหารคน 2. (เมษายน-มิถุนายน 2538): 44-102.
- อุทัยวรรณ พิพัฒน์บวรกุล. (2539). การศึกษาองค์ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อลงกรณ์ มีสุทธา. (2540). การประเมินผลการปฏิบัติงาน แนวคิด หลักการ วิธีการและกระบวนการ. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ส. เอเชีย เพรส (1989) จำกัด
- อัยฎาฐ จำรูญนิรันดร์. (2542). การประเมินผลการปฏิบัติงานควบคุมโรคติดต่อของสถานีอนามัย ในจังหวัดสุพรรณบุรี. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.

**ENGLISH**

- Bertalanffy, Ldurig Von General System Theory: New York: George Braziller, 1968.
- Bean and Thanpson. (1991). Performance base management. <http://www.consultthai.com/> 14/12/2004.
- Buckley, k. Modern System Research for the Behavioral Scientist Chicago: Aldine Publishing, 1968.
- Cascio, Wayne F. Managing Human Resource: Productivity, Quality of Warh Life, Profits. 4<sup>th</sup> ed. New York: McGraw – Hill, 1989.
- Cherryton, David J The Management of Human Resources. 4<sup>th</sup> ed. New Jersey: Prentice – Hill, 1995.
- Chrode william A. & Voich, Dan Jr. Organization and Management: Basic Systems Concepts Malaysia: Irwin Book co., 1974.
- Couger, J. Daniel & Kuapp, Robert w. System Analysis Techniques, Toronto: John Willey & Sons, Inc, 1974.
- Frerking. Ruth & “Principal Performance Evaluation: A Nation wide Status Report on the type and Effectiveness of Evaluation As Perceived by Principals and Supervisors” Dissertation Abstract, Education, Iowa, state University, 1993.
- Fisher, Cynthia D., Schoenfeldt, Lyle F., & Shaw, James B. (1999). Human resource management (4<sup>th</sup> ed.) Boston, New York: Houghton Mifflin Company.
- Heyel, Cart. Encyclopedia of Management. New York: Retnhold Publishing Co., 1963.
- Hall A.D.& Fagen R.E. “Definition of Systems” Gaeral Systems Year Book, Chicago: Aldine Publishing, 1956.
- Henderson, Richard, Performance Appraisal: Theory to Practice. Virginia: A Prentice – Hall Company, 1980.
- Hughes, Francis Vincent. “Performance Appraisal System in Law Enforcement Agencies” Dissertation Abstracts Administration, Michigan State University, 1991.
- Hunt, G. and other. Managing organizational behavior. New York: John Wiley, 1991.
- Ivancevich and Gluech, William F. Foundations of Personnel: Human Resource Management. 4<sup>th</sup> ed. New York: R.R. Donnelley & Sons, 1989.

- King Patricia, Performance Planning & Appraisal: New York: R.R. Donnelley & sons Company, 1989.
- Korsgaard, M.A., & Roberson, L. (1995). Procedural Justice in performance evaluation. The role of instrumental and non-instrumental voice in performance appraisal discussions. Journal of Management, 21, p 657-669.
- Leap, Terry L., and Crino. Micheal D. Personnel, Human Resource Management. New York Mac Million Publishing, 1989.
- Luneubarg Fred C. & Omstein, Allow C. Educational. Administration: Concepts and Practices. California: Wadsworth Inc, 1991.
- Mondy, Wayne R. and Noe Robert M. Human Resource Management Boston: Allynad Baccon, 1990.
- Mathis, Robert L , and Jackson, John H. Human Resource Management. 8<sup>th</sup> ed. New York: West Publishing Company, 1997.
- Ndirangu , Geoffery Gathungu. “The Effect of Performance Appraisal on Employee Job Performance in the Private and Public Sectors: A Comparative Study of denny’s Corporation and the City of Fresno (California)”. Dissertation Abstracts, Education, University of Illinois, 1989.
- Sherman, Arthur, Bohlander, Geogre; and Snell, Scott. Managing Human Resources Ohio South – Western College Publishing, 1988.
- Smith , August W. Management Systems: Analysis and Application. New York: The Pryden Press, 1982.
- Schoderbech. Peter P. & Schoderbek: charles G & Kefalas, Asterious G Management systems: Conceptual Considerations. Boston USA: Richard D. Trwin Inc, 1990.
- Schuler, Randall S. Managing Human Resources. 6<sup>th</sup> ed. Ohio: South – Western college Publishing, 1998.
- Stewarf , Valerie, and Stewart, Andrew. Practical Performance Appraisal. British: Great Britain by Biddles Limited, 1979.
- Shaban. Hisham Hassan. Human Resource Management Policies and Practices in the Itospitality Industry: A Cross – Cultural study Dissertation Abstracts, Business Administration, Nova University, 1993.

Sullivan, E. J., & Decker, P. J. (1992). Effective management in nursing (3<sup>rd</sup> ed.). Redwood City, CA: Addison – Wesley Nursing.

Timpe. Dale A., Performance: The Art & Science of Business Management. 5 vds. New York: fact son File Publications, 1988.

Werther, William Jr. and Keith Davis, Human Resources and Personnel Management.

Winstanley and Stuart-Smith. (1996). Performance base management.  
<http://www.consultthai.com/>.





### The List Panel of Experts

1. Ms. Chantana Jensupraseree      *Position.....*  
Ministry of Public Health
  
2. Mrs. Ariya Tanyapuch      *Position.....*  
Siriraj Hospital, Mahidol University
  
3. Dr. Chanakarn Boonnuch      *Position.....*  
Faculty of Nursing, Mahidol University



## แบบสอบถาม

### เรื่อง “การวิเคราะห์กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศิริราช”

**คำชี้แจง** แบบสอบถามชุดนี้จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ คำตอบของท่านทุกข้อผู้วิจัยจะเก็บเป็นความลับ การนำเสนอผลการศึกษานำเสนอในภาพรวมและนำไปใช้ประโยชน์เฉพาะในการศึกษาเท่านั้น ซึ่งจะ  
เป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการนำไปเป็นแนวทางการพัฒนากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศิริราชต่อไป

เนื้อหาของแบบสอบถามมีทั้งหมด 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ส่วนที่ 2 กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 3 ผลผลิตของกระบวนการ

ส่วนที่ 4 ผลลัพธ์ของกระบวนการ

ส่วนที่ 5 ปัญหาและ อุปสรรค ของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผู้วิจัยจึงขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อและขอให้ท่านตอบข้อคำถามตรงความเป็นจริงมากที่สุด ขอขอบคุณทุกท่านที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้เป็นอย่างดี

ดาวรุ่ง แสงจันทร์

นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาเอกบริหารสาธารณสุข ภาควิชาบริหารงานสาธารณสุข

คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

## แบบสอบถาม

เรื่อง “การวิเคราะห์กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ  
โรงพยาบาลศิริราช”

**คำชี้แจง** แบบสอบถามชุดนี้ประกอบด้วยคำถาม 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ส่วนที่ 2 กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 3 ผลผลิตของกระบวนการ

ส่วนที่ 4 ผลลัพธ์ของกระบวนการ

ส่วนที่ 5 ปัญหาอุปสรรค และแนวทางแก้ไข

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

**คำชี้แจง** โปรดเติมข้อความลงในช่องว่างหรือทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

1. ในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ท่านอยู่ในสถานะใด

1. ผู้ประเมิน  2. ผู้รับการประเมิน  3. เป็นทั้งผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน

2. ท่านสังกัดอยู่งานการพยาบาลใด

1. ฝ่ายการพยาบาล (Back Office)

2. กุมาร

3. จักษุฯ โสต

4. ผู้ป่วยนอก

5. ผ่าตัด

6. ผู้ป่วยพิเศษ

7. รังสีฯ

8. ศัลยศาสตร์

9. สูติศาสตร์

10. อายุรศาสตร์

11. ปฐมภูมิฯ

## ส่วนที่ 2 กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ

**คำชี้แจง** โปรดเติมข้อความลงในช่องว่างหรือทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อความที่ตรงกับ

ความเป็นจริงมากที่สุดและถ้าท่านทราบสามารถตอบได้มากกว่าหนึ่งข้อ

### การกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

3. ท่านทราบหรือไม่ว่าวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่โรงพยาบาลกำหนดขึ้นเพื่ออะไร

1. ทราบ

1.1 เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับให้พยาบาลประจำการได้รับรู้ถึงผลการปฏิบัติงาน

1.2 เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารพยาบาลเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนชั้นประจำปี

1.3 เพื่อเป็นข้อมูลในการจัดทำโครงการฝึกอบรม และพัฒนาพยาบาลประจำการ

1.4 เพื่อเป็นหลักฐานในการเปลี่ยนแปลงแก้ไขพฤติกรรมของพยาบาล

2. ไม่ทราบ

4. วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ กำหนดโดยผู้ใด

1. ทราบ

1.1 ผู้อำนวยการโรงพยาบาล

1.2 หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล / หัวหน้างานการพยาบาล / ผู้ตรวจการ

1.3 หัวหน้าหอผู้ป่วย / พยาบาลประจำการร่วมกันกำหนด

1.4 คณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2. ไม่ทราบ

5. วิธีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการได้มาโดยวิธีใด
- 1. ทราบ
    - 1.1 พิจารณาจากแนวนโยบายการบริหารของโรงพยาบาล
    - 1.2 พิจารณาจากแนวนโยบายของฝ่ายการพยาบาล
  - 2. ไม่ทราบ
6. มีการแจ้งวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการได้รับทราบโดยวิธีใด
- 1. ทราบ
    - 1.1 เขียนไว้ในระเบียบวิธีปฏิบัติงานบุคคลของร.พ.
    - 1.2 เขียนไว้ในนโยบายการบริหารพยาบาล
  - 2. ไม่ทราบ
7. ในประเด็นการทำข้อตกลงการปฏิบัติงานซึ่งเป็นกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน วัตถุประสงค์ของแนวคิดนี้คือ
- 1. ทราบ
    - 1.1 เพื่อวางแผนการทำงานได้สอดคล้องกับนโยบายบริหารของโรงพยาบาล
    - 1.2 เพื่อเป็นข้อมูลให้ฝ่ายพัฒนาบุคลากรได้วางแผนโครงการฝึกอบรมและพัฒนาสอดคล้องกับความจำเป็นของผู้ปฏิบัติงาน
    - 1.3 เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและวางแผนการทำงานร่วมกัน
    - 1.4 เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารในการค้นหาผู้ที่มีภาวะผู้นำ
  - 2. ไม่ทราบ
8. ในสาระของการทำข้อตกลงการปฏิบัติงาน พิจารณามอบหมายงานแต่ละประเภทให้ผู้ปฏิบัติงานอย่างไร
- 1. ทราบ
    - 1.1 พิจารณาตามความถนัด ความสามารถ ของแต่ละบุคคล
    - 1.2 พิจารณาตามขอบเขตหน้าที่ของพยาบาลแต่ละระดับ
    - 1.3 จากการรับฟังความคิดเห็นและการวางแผนร่วมกันของผู้ประเมินและ

ผู้รับการประเมิน

- 1.4 พิจารณาตามลักษณะความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลที่แตกต่างกัน
- 2. ไม่ทราบ

9. ท่านเคยเข้าร่วมประชุมเรื่องการวางแผนกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานหรือไม่

- 1. เคย
  - 1.1 เข้าร่วมประชุม นาน ๆ ครั้ง
  - 1.2 เข้าร่วมประชุมอย่างสม่ำเสมอ
  - 1.3 เข้าร่วมประชุมเฉพาะส่วนที่ได้รับมอบหมาย
- 2. ไม่เคย

**การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน**

10. มาตรฐานการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการสร้างโดยผู้ใด

- 1. ทราบ
  - 1.1 ผู้บริหารฝ่ายการพยาบาล
  - 1.2 ฝ่ายวิชาการงานการพยาบาล
  - 1.3 พยาบาลประจำการ
  - 1.4 สถานการพยาบาล
- 2. ไม่ทราบ

11. วิธีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของพยาบาล ได้มาอย่างไร

- 1. ทราบ
  - 1.1 สร้างโดยวิเคราะห์งานจากแบบแสดงลักษณะงานของพยาบาล
  - 1.2 นำข้อมูลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาเป็นแนวทาง
  - 1.3 เปรียบเทียบกับองค์การที่มีลักษณะคล้ายกัน
  - 1.4 สร้างจากหลักวิชาการ ค้นคว้าตำรา และประสบการณ์การทำงาน
- 2. ไม่ทราบ

12. มีการแจ้งมาตรฐานการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการให้ได้รับทราบโดยวิธีใด

- 1. ทราบ
  - 1.1 แจ้งในกลุ่มมีมาตรฐานการปฏิบัติงาน
  - 1.2 หัวหน้าบริหารฝ่ายการพยาบาลชี้แจงในที่ประชุม
  - 1.3 หัวหน้าหอผู้ป่วยชี้แจงในที่ประชุม
  - 1.4 จากการปฐมนิเทศพยาบาลจบใหม่
- 2. ไม่ทราบ

13. ในหน่วยงานของท่านมีการประชุมเพื่อวางแผนเกี่ยวกับมาตรฐานการปฏิบัติงานอย่างไร

- 1. ทราบ
  - 1.1 เดือนต่อครั้ง
  - 1.2 6 เดือน
  - 1.3 ปีละครั้ง
  - 1.4 ไม่มีการประชุม
- 2. ไม่ทราบ

**การรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน**

14. ผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพยาบาลคือ

- 1. ทราบ
  - 1.1 หัวหน้าหอผู้ป่วย
  - 1.2 เพื่อนร่วมงาน
  - 1.3 คณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน
  - 1.4 หัวหน้าหอผู้ป่วยและเพื่อนร่วมงาน
- 2. ไม่ทราบ

15. วิธีการเก็บข้อมูลการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการได้มาอย่างไร

- 1. ทราบ
  - 1.1 จากการสังเกตการทำงานแล้วจดบันทึกไว้
  - 1.2 จากการบันทึกเหตุการณ์สำคัญๆไว้
  - 1.3 จากความคิดเห็นของผู้ประเมิน
  - 1.4 จากความคิดเห็นของพยาบาลประจำการด้วยกันเอง
- 2. ไม่ทราบ

16. การประเมินผลการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการอย่างเป็นทางการปีละกี่

- 1. ทราบ
  - 1.1 1 ครั้ง
  - 1.2 2 ครั้ง
  - 1.3 มากกว่า 2 ครั้งขึ้นไป
- 2. ไม่ทราบ

17. บุคคลหรือหน่วยงานใดเป็นผู้สร้างแบบฟอร์มประเมินผลการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ

- 1. ทราบ
  - 1.1 คณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงพยาบาล
  - 1.2 ผู้บริหารของโรงพยาบาล
  - 1.3 ผู้บริหารของฝ่ายการพยาบาล
  - 1.4 สำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.)
- 2. ไม่ทราบ

18. แบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการในปัจจุบันมีคุณลักษณะ  
เช่นไร

1. ทราบ
- 1.1 เป็นที่ยอมรับของผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน
  - 1.2 ข้อความในแบบฟอร์มการประเมินผล ไม่ชัดเจนยากแก่ความเข้าใจ
  - 1.3 ข้อความในแบบฟอร์มการประเมินผล มีความชัดเจน เข้าใจง่าย
  - 1.4 องค์กรประกอบที่นำมาใช้เพื่อการประเมินสอดคล้องกับลักษณะงาน
2. ไม่ทราบ

19. แบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการทำข้อตกลงการปฏิบัติงานล่วงหน้าเป็น  
อย่างไร

1. ทราบ
- 1.1 การทำข้อตกลงการประเมินผลก่อนการประเมินผลจริง โดยที่ข้อตกลง เป็นที่ยอมรับทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน
  - 1.2 การทำข้อตกลงการประเมินผลก่อนการประเมินผลจริง โดยที่ข้อตกลง เป็นความเห็นชอบของผู้ประเมินเท่านั้น
  - 1.3 การทำข้อตกลงการประเมินผลก่อนการประเมินผลจริง โดยที่ข้อตกลง เป็นความเห็นชอบของผู้ถูกประเมินเท่านั้น
  - 1.4
2. ไม่ทราบ

20. การทำข้อตกลงการปฏิบัติงานที่นำมาใช้ในปัจจุบัน มีความเหมาะสมกับลักษณะงานที่ท่าน  
ปฏิบัติหรือไม่

1. ทราบ
- 1.1 เหมาะสม เนื่องจากงานที่ได้รับมอบหมาย นอกเหนือจากงานตา (Job Description) ได้รับการพิจารณาเป็นภาระงานและคำตอบแทน
  - 1.2 เหมาะสม เนื่องจากผู้รับการประเมินได้มีโอกาส แสดงความคิดเห็นและ วางแผนร่วมกับผู้ประเมิน

- 1.3 ไม่เหมาะสม เนื่องจากไม่มีมาตรฐานของค่างานที่แท้จริง ทำให้ผู้ประเมินเกิดความสับสนในการให้ค่างาน
- 1.4 ไม่เหมาะสม เนื่องจากภาระงานของแต่ละคนไม่เท่ากัน
- 2. ไม่ทราบ

### การพิจารณาคุณค่าการปฏิบัติงาน

21. หลังจากรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานแล้ว การพิจารณาคุณค่าของงานในองค์กรของท่านทำอย่างไร

- 1. ทราบ
  - 1.1 วัดและตีค่าของงานได้โดยตรง
  - 1.2 วัดและตีค่าของงานได้โดยทางตรงและทางอ้อม
  - 1.3 กำหนดมาตรฐานเพื่อเป็นเกณฑ์ในการวัดก่อน แล้วจึงวัดผลการปฏิบัติงาน
- 2. ไม่ทราบ

22. การวัดผลการปฏิบัติงานนั้นมีความจำเป็นต้องพิจารณาควบคู่กับมาตรฐานที่กำหนดไว้เนื่องจากสาเหตุใด

- 1. ทราบ
  - 1.1 การพิจารณาจำเป็นต้องเปรียบเทียบกับมาตรฐานเพื่อดูผลต่างและตีค่าผลงาน
  - 1.2 เนื่องจากมาตรฐานขององค์กรสร้างจากการรวบรวมและสังเคราะห์ความรู้ของทุกคนในองค์กร
  - 1.3 เพื่อเป็นเกณฑ์ในการวัดผลการปฏิบัติงาน
- 2. ไม่ทราบ

23. การตีค่าผลงานของการปฏิบัติงานที่วัดได้นั้นจำเป็นต้องแบ่งระดับผลการปฏิบัติงานเนื่องจากสาเหตุใด

1. ทราบ
- 1.1 เพื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของพยาบาลแต่ละคนในตำแหน่งเดียวกัน
  - 1.2 เพื่อตีค่าผลงานของผู้ปฏิบัติงานได้ชัดเจนเป็นรูปธรรม
  - 1.3 เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองของผู้รับการประเมิน
2. ไม่ทราบ

24. การพิจารณาคุณค่าของการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมินในองค์กรของท่านเป็นอย่างไร

1. ทราบ
- 1.1 พิจารณาจากชิ้นงาน (Task) ที่ได้มอบหมาย
  - 1.2 ตีค่าแต่ละงานออกมาในเชิงคุณภาพและปริมาณ
  - 1.3 ในการตีค่าเชิงปริมาณพิจารณาโดยกำหนดองค์ประกอบ เป็นเครื่องมือวัด
  - 1.4 จะวัดลักษณะแสดงออกในการปฏิบัติงานเป็นส่วนใหญ่
2. ไม่ทราบ

#### การแจ้งและอภิปรายผลการประเมิน

25. วัตถุประสงค์ของการแจ้ง และอภิปรายผลการประเมิน คือ

1. ทราบ
- 1.1 เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้บริหารฝ่ายการพยาบาลและพยาบาลประจำการ
  - 1.2 เพื่อตั้งเป้าหมายในการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารฝ่ายการพยาบาลและพยาบาลประจำการ
  - 1.3 เพื่อให้พยาบาลประจำการทราบข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตนเอง รับทราบข้อเสนอแนะ และแนวทางการพัฒนาตนเอง
  - 1.4 เพื่อเป็นกำลังใจและสนับสนุนผู้ที่ปฏิบัติงานได้ในเกณฑ์ดี
2. ไม่ทราบ

26. หลังจากประเมินการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการแล้ว นานเท่าไรจึงแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานให้พยาบาลประจำการได้รับทราบ

- 1. ทราบ
  - 1.1 1-7 วัน
  - 1.2 8-14 วัน
  - 1.3 15-28 วัน
  - 1.4 มากกว่า 1 เดือน
- 2. ไม่ทราบ

27. เวลาที่ใช้ในการแจ้งและอภิปรายผลการประเมิน พยาบาลประจำการเป็นรายบุคคล คือ

- 1. ทราบ
  - 1.1 5-15 นาที
  - 1.2 15-30 นาที
  - 1.3 30-60 นาที
- 2. ไม่ทราบ

28. สถานที่ซึ่งแจ้งและอภิปรายผลการประเมิน กับพยาบาลประจำการเป็นรายบุคคลได้แก่สถานที่ใด

- 1. ทราบ
  - 1.1 ห้องประชุมที่หอผู้ป่วย
  - 1.2 ห้องประชุมของฝ่ายการพยาบาล
  - 1.3 ไม่มีสถานที่เฉพาะ
- 2. ไม่ทราบ

29. ผู้ประเมินมีวิธีการแจ้งและอภิปรายผลการประเมินอย่างไร

- 1. ทราบ
  - 1.1 แจ้งผลการประเมินให้พยาบาลประจำการทราบ และพยายามพูดคุยชักจูงให้พยาบาลประจำการยอมรับข้อดีและข้อเสียของตน
  - 1.2 แจ้งผลการประเมินให้พยาบาลประจำการทราบ และรับฟังรวมทั้งผู้ให้คำปรึกษาด้วยโดยมุ่งเน้นให้พยาบาลประจำการได้ระบายความรู้สึกออกมา

- 1.3 มุ่งเน้นเรื่องเป้าหมายการทำงานของพยาบาลประจำการ โดยท่านเป็นผู้ให้คำปรึกษาและช่วยเหลือ
- 2. ไม่ทราบ

### ส่วนที่ 3 ผลผลิตของกระบวนการ

30. การประเมินผลผลิตของผู้รับการประเมิน องค์กรของท่านมีวิธีการประเมินอย่างไร

- 1. ทราบ
  - 1.1 ประเมินเฉพาะในด้านปริมาณ
  - 1.2 ประเมินเฉพาะในด้านคุณภาพ
  - 1.3 ประเมินทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ
- 2. ไม่ทราบ

31. ในส่วนของดัชนีวัดการประเมินด้านปริมาณผู้ประเมิน พิจารณาในเรื่องใดบ้าง

- 1. ทราบ
  - 1.1 จำนวนแผนงาน/โครงการที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบโดยตรงที่ได้รับมอบหมาย
  - 1.2 จำนวนปริมาณงานที่ผู้รับการประเมินปฏิบัติได้โดยใช้เกณฑ์ Job Description แต่ละตำแหน่ง
  - 1.3 จำนวนปริมาณงานที่ผู้รับการประเมินปฏิบัติได้นอกเหนือจากภาระงานโดยตรง
- 2. ไม่ทราบ

32. ในส่วนของดัชนีวัดการประเมินด้านคุณภาพของงาน ผู้ประเมินพิจารณาเรื่องใดบ้าง

- 1. ทราบ
  - 1.1 มีแผนงาน/โครงการในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน และปฏิบัติตามแผนที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ
  - 1.2 ควบคุมกำกับติดตาม และนิเทศงานทุกด้านอย่างมีระบบ
  - 1.3 มีข้อมูลและเอกสารต่างๆที่เกี่ยวข้องกับงานที่ได้รับมอบหมาย จัดทำและจัดเก็บอย่างเป็นระบบและเป็นปัจจุบัน สะดวกต่อการนำไปใช้

- 1.4 การทำงานที่ได้รับมอบหมายทางด้านความสมบูรณ์ ครบถ้วน รอบคอบ  
เมื่อเทียบกับมาตรฐาน
2. ไม่ทราบ
33. ในส่วนของดัชนีวัดการประเมินด้านเวลา ผู้ประเมินพิจารณาเรื่องใดบ้าง
1. ทราบ
- 1.1 มีแผนงาน/โครงการในการปฏิบัติงาน สามารถปฏิบัติตามแผนที่วางไว้สำเร็จ  
ทันเวลา
- 1.2 พิจารณาประเมินด้านเวลาเฉพาะแผนงานที่กำหนดระยะเวลา
- 1.3 พิจารณาประเมินด้านเวลาทุกแผนงานที่ได้รับมอบหมาย
2. ไม่ทราบ
34. ในส่วนของดัชนีวัดการประเมินด้านความคุ้มค่าของงาน ผู้ประเมินพิจารณาอย่างไร
1. ทราบ
- 1.1 พิจารณาทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ เปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนด
- 1.2 พิจารณาตามระดับตำแหน่งของผู้รับการประเมิน
- 1.3 พิจารณาตามภาระงานของผู้รับการประเมิน
2. ไม่ทราบ
35. ในส่วนของดัชนีวัดการประเมินด้านความพึงพอใจ ผู้ประเมินพิจารณาอย่างไร
1. ทราบ
- 1.1 ประเมินโดยวัดระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ
- 1.2 ประเมินโดยวัดระดับความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน
- 1.3 พิจารณาโดยวัดระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้ร่วมงาน
2. ไม่ทราบ

36. ในการกำหนดระดับผลการประเมินในแต่ละดัชนีวัดผลสำเร็จของงาน ผู้ประเมินพิจารณาในแต่ละด้านอย่างไร

1. ทราบ
- 1.1 พิจารณาตามระดับคะแนนของแบบฟอร์มการประเมินขององค์กร
  - 1.2 พิจารณาโดยเปรียบเทียบคะแนนของผู้รับการประเมินในระดับเดียวกัน
  - 1.3 พิจารณาโดยเปรียบเทียบคะแนนของผู้รับการประเมินในรอบการประเมินที่ผ่านมา
2. ไม่ทราบ

#### ส่วนที่ 4 ผลลัพธ์ของกระบวนการ

##### ตอนที่ 1 การนำผลการประเมินไปใช้

37. มีการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานของพยาบาลไปใช้ประโยชน์ในด้านใดบ้าง

1. ทราบ
- 1.1 เป็นหลักฐานในการเปลี่ยนแปลงแก้ไขพฤติกรรม อันจะทำให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
  - 1.2 เป็นแนวทางในการฝึกอบรมและพัฒนาให้พยาบาลมีทักษะในการปฏิบัติ
  - 1.3 เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน
  - 1.4 เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง
  - 1.5 เป็นการเสริมสร้างความเข้าใจระหว่างผู้บริหารและพยาบาลประจำการ
  - 1.6 เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารเกี่ยวกับการพิจารณาเลิกจ้าง
2. ไม่ทราบ

**ตอนที่ 2 การพัฒนาบุคลากร**

**คำชี้แจง** กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับการปฏิบัติขององค์กรของท่านมากที่สุด

- 1 = องค์กรของท่านปฏิบัติเช่นนั้นน้อยที่สุดหรือไม่มีการปฏิบัติเช่นนั้นเลย
- 2 = องค์กรของท่านปฏิบัติเช่นนั้นน้อยมาก
- 3 = องค์กรของท่านปฏิบัติเช่นนั้นปานกลาง
- 4 = องค์กรของท่านปฏิบัติเช่นนั้นค่อนข้างมาก
- 5 = องค์กรของท่านปฏิบัติเช่นนั้นมากที่สุด

ประเด็นการพัฒนาบุคลากร	ระดับการปฏิบัติ				
	1	2	3	4	5
38. องค์กรของท่านมีการสำรวจความรู้ความเข้าใจและทัศนคติของบุคลากรต่อกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน					
39. องค์กรของท่านมีการสำรวจความต้องการในการพัฒนาของบุคลากร					
40. องค์กรของท่านมีการกำหนดแผนการจัดการประชุม อบรม หรือสัมมนา					
41. องค์กรของท่านวางแผนจัดเตรียม สถานที่ สื่อ วัสดุทัศนูปกรณ์ต่างๆ รวมทั้งเอกสารประกอบในการประชุม อบรม หรือสัมมนา					
42. บุคลากรในองค์กรของท่านได้รับการประชุม อบรม หรือสัมมนา เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน					
43. องค์กรของท่านได้ดำเนินการประชุม อบรม หรือสัมมนา ในหัวข้อที่สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของบุคลากร					
44. วิทยากรที่จัดหามานั้นเป็นผู้ที่มีความสามารถในด้านเนื้อหาที่ประชุม อบรมหรือสัมมนาเป็นอย่างดี					
45. มีการประชุม อบรม หรือสัมมนา ด้านเสริมทักษะการทำงานอย่างต่อเนื่อง					

ประเด็นการพัฒนากุศลกร	ระดับการปฏิบัติ				
	1	2	3	4	5
46. ในองค์กรของท่านมีการประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมประชุม อบรม หรือสัมมนา					
47. ในองค์กรของท่านมีการประเมินติดตามผลการเข้าร่วมประชุม อบรม หรือสัมมนา					
48. ท่านได้รับการอบรมและพัฒนาทักษะสอดคล้องกับข้อควรพัฒนาในแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน					

### ส่วนที่ 5 ปัญหา และอุปสรรค ของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

**คำชี้แจง** โปรดเติมข้อความลงในช่องว่างหรือทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

49. ท่านคิดว่าปัญหาและอุปสรรคของการกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานคือ

1. ทราบ

1.1 การกำหนดวัตถุประสงค์หลายข้อทำให้การบรรลุวัตถุประสงค์เป็นไปได้ยาก

ข้อเสนอแนะ.....

1.2 การไม่ลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์

ข้อเสนอแนะ.....

1.3 การไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน

ข้อเสนอแนะ.....

1.4 การกำหนดวัตถุประสงค์ไม่ชัดเจน ทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรไม่ประสบความสำเร็จ

ข้อเสนอแนะ.....

2. ไม่ทราบ

50. ปัญหาและอุปสรรคของการรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการคือ

- 1. ทราบ
  - 1.1 การกำหนดรายการประเมินไม่เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย  
ข้อเสนอแนะ.....
  - 1.2 รายการประเมินที่สร้างขึ้น หรือกำหนดไว้ในแบบประเมินจะต้องรัดกุม  
เข้าใจง่าย  
ข้อเสนอแนะ.....
  - 1.3 การกำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ปรับให้เหมาะสมกับสภาวะ  
แวดล้อมที่เปลี่ยนไป  
ข้อเสนอแนะ.....
- 2. ไม่ทราบ

51. ปัญหาและอุปสรรคของการพิจารณาคูณค่าการปฏิบัติงานของแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานคือ

- 1. ทราบ
  - 1.1 ไม่มีเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานกลางในการพิจารณาคูณค่าของแผนงานที่ได้รับ  
มอบหมาย  
ข้อเสนอแนะ.....
  - 1.2 ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานขาดความเข้าใจในหลักเกณฑ์การประเมินคูณค่า  
ข้อเสนอแนะ.....
  - 1.3 ในการพิจารณาโดยกำหนดคูณลักษณะ หรือพฤติกรรมไม่มีการกำหนด  
ระดับที่เป็นมาตรฐานกลาง  
ข้อเสนอแนะ.....
- 2. ไม่ทราบ

## 52. ปัญหาและอุปสรรคของการแจ้งและอภิปรายผลการประเมินของพยาบาลประจำการคือ

 1. ทราบ

1.1 การสื่อสารถ่ายทอดข้อมูลจากผู้บังคับบัญชาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สามารถบอกถึงข้อควรพัฒนาและแนวทางแก้ไขที่ชัดเจน  
ข้อเสนอแนะ.....

1.2 การสื่อสารส่วนใหญ่ในปัจจุบันเป็นแบบทางเดียว โดยผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ให้ข้อมูลฝ่ายเดียว  
ข้อเสนอแนะ.....

 2. ไม่ทราบ

## 53. ปัญหาในการทำข้อตกลงการปฏิบัติงาน คือ

 1. ทราบ

1.1 ไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ที่แท้จริง ของการทำข้อตกลงการปฏิบัติงาน  
ข้อเสนอแนะ.....

1.2 ไม่มีความเข้าใจในหลักการและขั้นตอน การทำข้อตกลงการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง  
ข้อเสนอแนะ.....

1.3 ผู้ประเมินไม่เปิดโอกาสให้ผู้ถูกประเมินมีส่วนร่วมในการทำข้อตกลงการปฏิบัติงาน  
ข้อเสนอแนะ.....

## BIOGRAPHY



<b>NAME</b>	Ms. Dowrung Sangchan
<b>DATE OF BIRTH</b>	28 December 1972
<b>PLACE</b>	Wachirapayabal Hospital
<b>INSTITUTIONS ATTENDED</b>	Mahidol University, 1996-2000. Bachelor of Nursing Sciences. Mahidol University, 2002-2004. Master of Sciences (Public Health) Major in Health Administration
<b>RESEARCH GRANT</b>	This Thesis was Supported in Part by Faculty of Graduate Studies, Mahidol University in The Academic Year of 2004
<b>POSITION &amp; OFFICE</b>	<i>Position</i> : Professional Nurse 6. 2004-Present, Siriraj Hospital, Bangkok, Thailand.