

ผลของการใช้การนิเทศงานโดยการสอนแนะของหัวหน้าผู้ป่วย
ต่อความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ



พันโทหญิง ประนต จิรัฐติกาล

สถาบันวิทยบริการ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล


คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2547

ISBN 974-17-6337-9

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

THE EFFECT OF COACHING SUPERVISION BY HEAD NURSES ON
JOB SATISFACTION OF STAFF NURSES



Lt.Col.Pranote Jirattikarn

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Nursing Science in Nursing Administration
Faculty of Nursing

Chulalongkorn University

Academic Year 2004

ISBN 974-17-6337-9

หัวข้อวิทยานิพนธ์ ผลของการใช้การนิเทศงานโดยการสอนแนะของหัวหน้าหอผู้ป่วยต่อ
ความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ
โดย พันโทหญิง ประนต จิรัฐติกาล
สาขาวิชา การบริหารการพยาบาล
อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุกัญญา ประจุศิลป์

คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วน
หนึ่งของการศึกษาลักสูตรปริญญามหาบัณฑิต

.....คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร. จินตนา ยูนิพันธุ์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. อรพรรณ ลีอนุญชวิชัย)

.....อาจารย์ที่ปรึกษา
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุกัญญา ประจุศิลป์)

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. ศิริเดช สุชีวะ)

สภาบัณฑิตศึกษา
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประนต จิรัฐติกาล, พันโทหญิง: ผลของการใช้การนิเทศงานโดยการสอนแนะของหัวหน้าหอผู้ป่วยต่อความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ (THE EFFECT OF COACHING SUPERVISION BY HEAD NURSES ON JOB SATISFACTION OF STAFF NURSES)
 อาจารย์ที่ปรึกษา: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุกัญญา ประจุศิลป์, 155 หน้า.
 ISBN 974-17-6337-9

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยกึ่งทดลอง มีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการก่อนและหลังได้รับการนิเทศงานโดยการสอนแนะของหัวหน้าหอผู้ป่วย และเปรียบเทียบความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ ระหว่างกลุ่มที่ได้รับการนิเทศงานโดยการสอนแนะกับกลุ่มที่ไม่ได้รับการนิเทศงานโดยการสอนแนะ กลุ่มตัวอย่างเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสบการณ์การเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยอย่างน้อย 1 ปีจำนวน 26 คน แบ่งเป็นกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม กลุ่มละ 13 คน และพยาบาลประจำการทุกคนที่ปฏิบัติงานกับหัวหน้าหอผู้ป่วยนั้นๆ จำนวน 226 คน โดยแบ่งเป็นกลุ่มทดลอง 116 คน และกลุ่มควบคุม 110 คน แบบสอบถามความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยใช้แนวคิดของ Hackman & Oldham (1980) ซึ่งผ่านการการตรวจสอบความตรงของเนื้อหาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ และหาค่าความเที่ยงของแบบสอบถามความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการโดยวิธีของ Chronbach ได้ค่าความเที่ยงเท่ากับ .87 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติทดสอบที่

ผลการวิจัยพบว่า

1. ค่าเฉลี่ยคะแนนความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการหลังได้รับการนิเทศงานโดยการสอนแนะของหัวหน้าหอผู้ป่วยสูงกว่าก่อนได้รับการนิเทศงานโดยการสอนแนะ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
2. ความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการในกลุ่มที่ได้รับการนิเทศงานโดยการสอนแนะสูงกว่ากลุ่มที่ไม่ได้รับการนิเทศงานโดยการสอนแนะ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สาขาวิชา.....การบริหารการพยาบาล.....ลายมือชื่อ.....
 ปีการศึกษา.....2547.....ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....

4377813036: MAJOR NURSING ADMINISTRATION

KEY WORD: COACHING SUPERVISION / JOB SATISFACTION

PRANOTE JIRATTIKARN, Lt.Col.: THE EFFECT OF COACHING SUPERVISION
BY HEAD NURSES ON JOB SATISFACTION OF STAFF NURSES.

THESIS ADVISOR: ASST. PROF. SUKUNYA PRACHUSILPA, DNSc.,

155 pp. ISBN 974-17-6337-9

The purposes of this quasi-experimental research were to compare the job satisfaction of staff nurses before and after coaching supervision using by head nurses, and to compare the job satisfaction of staff nurses between the experimental group which using coaching supervision and the control group which non coaching supervision. The research samples were 26 head nurses who had at least 1 year of working experience divided to two groups, 13 head nurses each. Then 226 staff nurses who had work with the head nurses divided to the experimental group 116 nurses and control group 110 nurses. The job satisfaction of staff nurses questionnaire was developed by the researcher from Hackman & Oldham frame work (1980) and judged by the panel of experts. The Cronbach alpha coefficient of reliability was .87. Statistical techniques that had been used for data analysis were t-test statistics.

Major findings were the followings :

1. The mean score on job satisfaction of staff nurses after received coaching supervision were significantly higher than before received coaching supervision at the .05 level.

2. The mean score on job satisfaction of staff nurses in the received coaching supervision group after intervention was significantly higher than non coaching supervision group at the .05 level.

Field of study.....Nursing Administration.....Student's signature.....

Academic year.....2004.....Advisor's signature.....

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงด้วยความกรุณาและความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุกัญญา ประจุศิลป์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ซึ่งได้ให้คำแนะนำคำปรึกษา ข้อคิดเห็น และแนวทางที่เป็นประโยชน์ในทุกขั้นตอนของการศึกษาวิจัย รวมทั้งสนับสนุนให้กำลังใจโดยตลอดด้วยความเมตตากรุณาและความเอาใจใส่เป็นอย่างดี ผู้วิจัยมีความซาบซึ้งในความเมตตากรุณาของอาจารย์และขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. อรพรรณ ลือบุญธวัชชัย ประธานสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร. ศิริเดช สุชีวะ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาช่วยแก้ไขข้อบกพร่องให้ข้อเสนอแนะต่างๆ ในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ทำให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น และขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ที่กรุณาตรวจสอบเครื่องมือและให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการวิจัย

ขอกราบขอบพระคุณผู้อำนวยการโรงพยาบาลอานันทมหิดล พันเอกหญิงอัญชัญ ไพบูลย์ หัวหน้าพยาบาลโรงพยาบาลอานันทมหิดลที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและสนับสนุนในทุกๆด้าน รวมทั้งหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการทดลองใช้เครื่องมือ ผู้อำนวยการโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าที่อนุญาตให้ทำการทดลอง ผู้อำนวยการกองพยาบาลโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า พันเอกหญิงสุรางค์ เข็นภักดี ที่ได้กรุณาให้โอกาสให้กำลังใจและให้เวลาในการทดลองใช้เครื่องมือรวมทั้งหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการทุกท่าน ที่ได้กรุณาให้ความร่วมมือในการดำเนินการทดลองและเก็บข้อมูลจนเสร็จสิ้นกระบวนการ และขอขอบคุณพันโทหญิงนัยนา ศรีนวลดี พันโทหญิงยุพิน ยศศรี ร้อยเอกหญิงนิรติศัย น้อยบุญสุข ที่ช่วยเหลือผู้วิจัยในการรวบรวมข้อมูลเป็นอย่างดี

ที่สำคัญที่สุดผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณบิดาและสามี พ.อภินันท์ จิรัฐติกาล และลูกสาวที่น่ารักที่คอยให้กำลังใจและอยู่เคียงข้างผู้วิจัยเสมอ ขอขอบคุณน้องๆในซีซียูและกัลยาณมิตรทุกท่าน ที่ช่วยสนับสนุนทำให้การดำเนินการทำวิทยานิพนธ์นี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

คุณค่าและประโยชน์ที่ได้จากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่บุพการี คณาจารย์ผู้ประสิทธิ์ประสาทวิทยากร เพื่อนร่วมวิชาชีพ และทุกท่านที่มีส่วนเกี่ยวข้องมา ณ ที่นี้

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญแผนภูมิ.....	ญ
บทที่	
1 บทนำ	
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
แนวเหตุผลและสมมติฐานการวิจัย.....	4
ขอบเขตการวิจัย.....	6
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	8
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
บทบาทหัวหน้าหอผู้ป่วยและบทบาทพยาบาลวิชาชีพ.....	10
แนวคิดเกี่ยวกับการนิเทศและการนิเทศการพยาบาล.....	16
การสอนแนะ.....	35
แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน.....	50
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	62
3 วิธีดำเนินการวิจัย	
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	68
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	70
การดำเนินการทดลอง.....	77
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	85
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	87
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	
สรุปผลการวิจัย.....	99

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
อภิปรายผล.....	100
ข้อเสนอแนะ.....	105
รายการอ้างอิง.....	107
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ.....	118
ภาคผนวก ข หนังสือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ.....	120
ภาคผนวก ค สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	124
ภาคผนวก ง ตัวอย่างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	133
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	155

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 จำนวนและร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมจำแนกตามอายุ สถานภาพสมรส วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน.....	89
2 การเปรียบเทียบคะแนนความรู้พื้นฐานการนิเทศงานโดยการสอนแนะของหัวหน้าหอผู้ป่วยก่อนและหลังการอบรมการนิเทศงานโดยการสอนแนะของกลุ่มทดลองและคะแนนในสัปดาห์ที่ 1 และสัปดาห์ที่ 4 ของกลุ่มควบคุม	91
3 จำนวนและร้อยละของพยาบาลประจำการในกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมจำแนกตาม อายุ สถานภาพสมรส วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน.....	92
4. เปรียบเทียบ ค่าคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ ก่อนและหลังการทดลองใช้การนิเทศงานโดยการสอนแนะของหัวหน้าหอผู้ป่วยกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม.....	94
5 เปรียบเทียบผลต่างของค่าคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ ก่อน ใช้การนิเทศงานโดยการสอนแนะของหัวหน้าหอผู้ป่วย ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม.....	95
6 เปรียบเทียบผลต่างของค่าคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ หลัง ใช้การนิเทศงานโดยการสอนแนะของหัวหน้าหอผู้ป่วย ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม.....	96
7 ค่าคะแนนจำแนกและความยากง่าย.....	126
8 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการในหอผู้ป่วย ก่อนและหลังการทดลองของกลุ่มทดลอง โดยพิจารณาเป็นรายข้อ.....	127
9 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการในหอผู้ป่วย หลังการทดลอง ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมโดยพิจารณาเป็นรายข้อ.....	131

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
สารบัญแผนภูมิ	
แผนภูมิที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	67
2 สรุปขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	86



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในการพัฒนาประเทศที่ผ่านมา มีผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ทั้งในวิถีการดำเนินชีวิต ภาวะสุขภาพ พฤติกรรมอนามัย และรูปแบบความต้องการบริการสาธารณสุขของประเทศโดยรวม การดำเนินการพัฒนาระบบบริการมีการแข่งขันมากขึ้น ผู้บริหารจึงต้องมีการวางแผนและพัฒนา ระบบบริการอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่เดียวกัน การพัฒนาและรักษาคุณภาพของโรงพยาบาลนั้นทำได้ยาก เพราะระบบการรักษาพยาบาลเป็นระบบที่ซับซ้อน ต้องอาศัยความร่วมมือ ระดมความรับผิดชอบ และพัฒนาความสามารถ ตลอดจนมีระบบงาน และการกำกับดูแล การตรวจสอบที่ดี (จรัส สุวรรณเวลา, 2543:14) พยาบาลวิชาชีพไม่ได้ปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่เฉพาะในการปฏิบัติการพยาบาลเท่านั้น แต่ยังต้องรับผิดชอบในการบริหารหรือจัดการควบคุมงานการพยาบาล ตลอดจนบริหารบุคลากรทางการพยาบาลและบริหารทรัพยากรประเภทอื่นๆทุกประเภท (พวงรัตน์ บุญญา นุรักษ์, 2526: 15) โดยสภาพการณ์ที่เปลี่ยนไป ทำให้ขอบเขตการปฏิบัติงานของพยาบาลกว้างขวางและซับซ้อนขึ้น เพื่อให้ตอบสนองความต้องการด้านสุขภาพของประชาชนที่เปลี่ยนแปลงไป ทุกขณะ รวมทั้งสายงานที่มีลักษณะเป็นงานวิชาการที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถพิเศษเฉพาะ ในการปฏิบัติ(กองการพยาบาล, 2539) ทำให้พยาบาลประจำการที่ปฏิบัติงานในการดูแลผู้ป่วยมีบทบาทที่หลากหลายโดยเฉพาะโรงพยาบาลระดับตติยภูมิที่มีระบบและการทำงานที่ซับซ้อนต้องใช้ความรู้และทักษะที่ได้มาตรฐานวิชาชีพ ซึ่งต้องได้รับการควบคุมคุณภาพโดยการนิเทศงาน

การนิเทศงานพยาบาล เป็นกิจกรรมหนึ่งที่สำคัญยิ่งในการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานที่ได้มอบหมายไปแล้ว หรืองานในหน้าที่ความรับผิดชอบ และช่วยควบคุมการบริการพยาบาล (วิเชียร ทวีลาภ, 2534, ประพิน วัฒนกิจ, 2541: 51; ธงชัย สันติวงษ์, 2537) การนิเทศงาน จะช่วยให้งานประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ในขณะที่มีทรัพยากรบุคคลและเวลาที่จำกัด (Bose, 1998 อ้างถึงใน สำลี บรรณเทศ, 2542) จุดมุ่งหมายที่สำคัญของการนิเทศงาน เพื่อช่วยเหลือผู้รับการนิเทศด้านทักษะ และพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย โดยการจูงใจและสร้างความพึงพอใจในงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยมีเป้าหมายสูงสุดเพื่อให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจในบริการที่ได้รับ (Ward, 1990 อ้างถึงใน สำลี บรรณเทศ, 2542) การนิเทศงานพยาบาลในปัจจุบัน เน้นการตรวจตรา ควบคุมผู้ปฏิบัติให้ปฏิบัติตามมาตรฐานการปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้นๆ ในขณะที่การนิเทศงานโดยการสอนแนะ (Coaching) เป็นวิธีการแนะนำ วิธีการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้รับการสอนงานมีความรู้ความชำนาญ

ในการปฏิบัติงานโดยผู้ที่เป็นผู้สอนงานจะให้การแนะนำดูแลอย่างใกล้ชิด สนับสนุนและร่วมปฏิบัติงาน (อรุณี สำเภาทอง, 2538) จะเห็นว่าการสอนแนะ เป็นกระบวนการหนึ่งในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งได้นำมาใช้ทั้งในวิชาชีพครูและวิชาชีพอื่น ๆ โดยมีเป้าหมายเพื่อที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยการสอนแนะจะเน้นที่การให้การชี้แนะ การให้ความรู้ และแนวทางการปฏิบัติงานใหม่ให้แก่ผู้เริ่มสู่วิชาชีพและผู้ปฏิบัติงานอยู่แล้ว ให้สามารถมาปรับปรุงการปฏิบัติงานของตน ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และการที่ผู้ปฏิบัติประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงานจะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในงานด้วยเช่นกัน (Oscar, Keith and Barbara ,1993)

และจากการศึกษาวิจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานพบว่า การนิเทศงานมีส่วนสำคัญที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติมีความรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจในงาน (Gilmer, et al.1971, Marriner,1982) โดยรูปแบบการนิเทศงานที่เน้นมนุษยสัมพันธ์และทักษะของหัวหน้าเป็นอีกองค์ประกอบหนึ่งที่ทำให้บุคคลที่ทำงานมีความพึงพอใจในงาน (Lock,1976 :89-91 อ้างถึงใน สมลักษณ์ สุวรรณมาลี, 2539) และจากการศึกษาวิจัยของ Allen, et al.(1980) พบว่าการได้รับโอกาสในการตัดสินใจ และควบคุมการปฏิบัติการพยาบาลมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ Hansen, et al. (1990): Acon, et al. (1997) อ้างถึงใน นัยนา ศรีนวลดี (2546) ที่พบว่าการมีอิสระในการทำงาน และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเป็นตัวทำนายความความพึงพอใจในงานของบุคลากรทางการพยาบาล เช่นเดียวกับ Larson, Lee, Brown & Shorr (1991) ที่กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานเป็นทัศนคติที่เป็นผลมาจากงาน เช่นการมีอิสระและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานพึงพอใจสูงสุด และ Kotlor (2000) อ้างถึงใน นัยนา ศรีนวลดี(2546) กล่าวว่า การที่บุคลากรจะสามารถทำให้ผู้ใช้บริการพึงพอใจนั้น ผู้ให้บริการต้องได้รับความพึงพอใจก่อน ผู้ให้บริการที่ไม่พึงพอใจในงานจะก่อความยุ่งยากให้กับองค์กร และไม่สามารถทำให้ผู้ใช้บริการพึงพอใจได้ ดังนั้นการสร้าง ความพึงพอใจในงานให้แก่บุคลากรทางการพยาบาล จึงมีความสำคัญมากต่อบริการที่มีคุณภาพ

โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าเป็นโรงพยาบาลขนาดใหญ่ ขนาด 1,000 เตียง ให้การบริการดูแลรักษาผู้ป่วยที่เป็นทหารและครอบครัว รวมทั้งประชาชนทั่วไปด้วย โครงสร้างเป็นระบบราชการ มีความจำกัดด้านกำลังพลพยาบาลตามกรอบอัตรากำลังในการบรรจุพยาบาล มีจำนวนพยาบาลน้อยไม่สอดคล้องกับปริมาณงาน (อิสริยา จารูวดี, 2541) ทำให้บุคลากรทางการพยาบาลมุ่งทำงานให้เสร็จทันเวลา เพื่อให้ผู้ป่วยได้รับการรักษาพยาบาลตรงตามเวลาเป็นสำคัญ นอกจากนี้ในหอผู้ป่วยยังมี การบริหารจัดการ การตัดสินใจ การควบคุมการปฏิบัติงานเป็นอำนาจของหัวหน้าหอผู้ป่วย แต่เพียงผู้เดียว บุคลากรทางการพยาบาลไม่มีอิสระในการตัดสินใจ ขาดโอกาสในการแสดงความคิดเห็นที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน มุ่งทำงานประจำให้เสร็จตามคำสั่งหรือตามการมอบหมายของหัวหน้าหอผู้ป่วย (อัญชลี ฤกษ์งาม, 2544) จากการศึกษพบว่า การที่ไม่มีอิสระในการตัดสินใจ

ขาดโอกาสในการแสดงความคิดเห็น ขาดโอกาสในการพัฒนาวิชาชีพ เป็นปัจจัยที่ทำให้ความพึงพอใจในงานของบุคลากรทางการพยาบาลลดลง (อัชรี จิตต์ภักดี, 2536; อมรรัตน์ เสตสุวรรณ, 2538; และรัตนา ลือวานิช, 2539) และจะนำไปสู่การบริการที่มีคุณภาพลดลง สอดคล้องกับแนวคิดของกรมกำลังพลทหารบก ซึ่งได้รับนโยบายจากผู้บังคับบัญชาระดับสูงให้พิจารณากำหนดแนวทางการบริหารจัดการกำลังพลในสายงานพยาบาล เพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น โดยมีประเด็นย่อยให้พิจารณาคือ เรื่องสาเหตุที่จะทำให้การบริการของพยาบาลแก่ผู้ป่วยมีประสิทธิผลลดลง (รายงานการประชุมของกรมกำลังพลทหารบก, 2543 อ้างถึงใน อัญชลี ฤกษ์งาม, 2544)

และจากการศึกษาความพึงพอใจของพยาบาลที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า (ต.ค.-ธ.ค.2544) พบว่าระดับความพึงพอใจในเรื่องการนิเทศงานพยาบาลในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง พยาบาลอยากให้หัวหน้าหอผู้ป่วยมีเวลาในการนิเทศงานในหอผู้ป่วยให้มากขึ้น โดยเฉพาะการให้ข้อมูล การให้คำแนะนำในความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน เพราะพยาบาลมีภาระงานมาก เนื่องจากอัตรากำลังไม่สมดุล พยาบาลจึงต้องขึ้นปฏิบัติงานเสริมในเกือบทุกหอผู้ป่วย ส่งผลให้พยาบาลเกิดความเหนื่อยล้า ปฏิบัติงานผิดพลาดขาดการชี้แนะ ขาดความมั่นใจในการปฏิบัติงานประกอกับหอผู้ป่วยยังไม่มีรูปแบบการนิเทศงานที่ชัดเจน และการนิเทศจะต้องมีการติดตามประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อกระตุ้น จูงใจ และสร้างความพึงพอใจในงาน ให้พยาบาลประจำการ เห็นความสำคัญ และคุณค่าของงานที่ปฏิบัติ

ผู้วิจัยเห็นว่าจากปัญหาดังกล่าวหากมีการพัฒนาการนิเทศงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่มุ่งเน้นงาน เน้นคนและการมีส่วนร่วม ตามแนวคิดของ Brown and Moberg (1980) ร่วมกับพัฒนาวิธีการนิเทศงาน โดยการสอนแนะ (coaching) ร่วมด้วย จะทำให้หัวหน้าหอผู้ป่วยมีแนวคิดในการสอนแนะ การนิเทศงานที่มุ่งเน้นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ร่วมงานเข้าใจการสร้างแรงจูงใจ จะทำให้บุคลากรทางการพยาบาลเกิดความพึงพอใจในงานสูงขึ้นด้วย

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาผลของการใช้การนิเทศงานโดยการสอนแนะของหัวหน้าหอผู้ป่วย เพื่อนำไปใช้ในการนิเทศงานการพยาบาลให้แก่พยาบาลประจำการให้มีความเชื่อมั่นในตนเองและดึงศักยภาพที่มีอยู่มาใช้ในการปฏิบัติงาน ได้รับการยอมรับในผลงานที่ทำ มีความผูกพันระหว่างผู้ร่วมงาน รับรู้ว่างานของตนมีความสำคัญ ซึ่งสุดท้ายจะส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการก่อนและหลังได้รับการนิเทศงาน โดยการสอนแนะ
2. เพื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการระหว่างกลุ่มที่ได้รับการนิเทศงาน โดยการสอนแนะกับกลุ่มที่ไม่ได้รับการนิเทศงาน โดยการสอนแนะ

แนวเหตุผลและสมมติฐานการวิจัย

ความพึงพอใจในงานตามแนวคิดของแฮกแมนและโอล์ดแฮม (Hackman & Oldham, 1980) ได้กล่าวถึงความพึงพอใจในงานว่า เป็นความรู้สึกในด้านบวกของบุคคลที่เกิดจากงานที่ปฏิบัติมีผลดี ซึ่งผลงานมีพื้นฐานจากคุณลักษณะของงาน 5 ประการ ประกอบด้วย ความหลากหลายของทักษะ ความเด่นชัดของงาน ความสำคัญของงาน ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน และการได้รับข้อมูลป้อนกลับถึงผลงานที่ปฏิบัติได้ และแนวคิดในการสอนแนะหรือการโค้ชของ Mink, et al. (1993) เชื่อว่าการสอนแนะที่มีประสิทธิภาพจะเพิ่มความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงานได้ โดยการสอนแนะเป็นการสอนงาน การถ่ายทอดความรู้พัฒนาทักษะการปฏิบัติ เพื่อการแก้ไขปัญหา รวมทั้งให้การสนับสนุน การชี้แนะ การเสริมแรง ให้ความมั่นใจ ให้ข้อมูลป้อนกลับ ให้ความช่วยเหลือเพื่อให้ผู้ปฏิบัติเกิดความมั่นใจ นอกจากนี้ Oscar, Keith and Barbara (1993) ได้ให้ความเห็นว่าการสอนแนะ เป็นกระบวนการหนึ่งในการพัฒนาบุคลากร โดยมีเป้าหมายเพื่อที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยการสอนแนะจะเน้นที่การให้การชี้แนะ การให้ความรู้ และแนวทางการปฏิบัติงานใหม่ให้แก่ผู้เริ่มสู่วิชาชีพและผู้ปฏิบัติงานอยู่แล้ว ให้สามารถมาปรับปรุงการปฏิบัติงานของตน ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และการที่ผู้ปฏิบัติประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงานจะส่งผลให้ เกิดความพึงพอใจในงานด้วยเช่นกัน

ผู้วิจัยจึงสนใจ แนวคิดการนิเทศงานของ Brown and Moberg (1980) ซึ่งเป็นการนิเทศที่คำนึงถึงด้านจิตใจและมนุษย์สัมพันธ์กับผู้ร่วมงานโดยมีแนวคิดการนิเทศแบบ เน้นคน เน้นงาน และการมีส่วนร่วม โดยการเน้นคนคือการมองบุคคลเป็นเพื่อนมนุษย์ สนใจและเอาใจใส่ต่อผู้ปฏิบัติงาน การให้ความยุติธรรม การนิเทศแบบเน้นงานโดยทำความเข้าใจวัตถุประสงค์ของงาน ให้คำแนะนำและประสานงานแก่ผู้ปฏิบัติ การหาแหล่งประโยชน์ด้านวิชาการ การสร้างความพึงพอใจในการทำงาน และการนิเทศแบบให้มีส่วนร่วมโดยให้โอกาสสมาชิกมีส่วนร่วมในการวางแผนงาน รวมทั้งแนวคิดในการสอนแนะหรือการโค้ชของ Mink, et. al.(1993) ประกอบด้วย การ

เป็นแม่แบบ(Modeling) การสอน(Instruction) การสะท้อน (Mirroring) และ การให้คำปรึกษา (Counseling) และใช้ขั้นตอนการสอนแนะหรือการโค้ชของ Bentley (1996) 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย การตั้งเป้าหมาย (Agreeing aims) การสร้างความตระหนักรู้ (Awareness) การวิเคราะห์(Analysis) การปฏิบัติ(Action) และการประเมิน(Assessment) และจากการศึกษาวิจัยของ จุฬารัตน์ เกิดนิยม (2546) ที่นำแนวคิดการสอนงาน ของ Bentley (1996) ไปใช้กับหัวหน้าทีมมีผลทำให้ความสามารถในการเป็นผู้นำทีมมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นมีสัมพันธภาพที่ดี มีการกระตุ้นสมาชิกในทีม ให้ได้แสดงศักยภาพในการปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งจะส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานต่อไป และนอกจากนี้มอททราซ Mottraz, 1988 cited in McNeese-Smith (1997) ได้ศึกษาคุณค่าของงานกับความพึงพอใจในงานของพยาบาล พบว่างานที่มีความซับซ้อน การนิเทศและความสำคัญของงานเป็นตัวพยากรณ์ที่สำคัญของความพึงพอใจในงาน

ดังนั้นอาจสรุปได้ว่า กิจกรรมการนิเทศงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย จะช่วยสนับสนุนให้พยาบาลประจำการ มีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลารวมทั้งมีการปรับปรุงงาน ทำให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และการนิเทศอย่างมีขั้นตอน มีระบบ มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ใช้วิธีการนิเทศที่มีความเข้าใจเอาใจใส่โดยคำนึงถึงจิตใจและคุณค่าของผู้รับการนิเทศ จะมีผลให้เกิดความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการได้

จากแนวคิดในการนิเทศงานโดยการสอนแนะ และวิธีการนิเทศที่มีผู้ศึกษาและพบว่ามีผลต่อความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ ดังกล่าวข้างต้น อาจสรุปได้ว่า เมื่อพยาบาลมีการรับรู้คุณค่าในงานอยู่ในระดับสูง จะทำให้มีความพึงพอใจในงานสูงขึ้น และถ้าหัวหน้าหอผู้ป่วยนิเทศงานโดยปฏิบัติตามวิธีการนิเทศงานโดยการสอนแนะที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นผู้รับการนิเทศ น่าจะมีความพึงพอใจในงานสูงขึ้นด้วยจากเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานดังนี้

1. ความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการหลังได้รับการนิเทศงาน โดยการสอนแนะ สูงกว่าก่อนได้รับการนิเทศงาน โดยการสอนแนะ
2. ความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการกลุ่มที่ได้รับการนิเทศงานโดยการสอนแนะ สูงกว่ากลุ่มที่ไม่ได้รับการนิเทศงาน โดยการสอนแนะ

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยแบบกึ่งทดลอง (Quasi-Experimental Research Design) โดยศึกษาผลของการใช้การนิเทศงาน โดยการสอนแนะของหัวหน้าหอผู้ป่วยต่อความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ ดังนี้

1. ประชากร คือ พยาบาลประจำการ และหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ปฏิบัติงานอยู่ในหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า
2. ตัวแปรที่ศึกษา มีดังนี้
 - 2.1 ตัวแปรอิสระหรือตัวแปรต้น ได้แก่ การนิเทศงาน โดยการสอนแนะ
 - 2.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

การนิเทศงานโดยการสอนแนะ หมายถึง กิจกรรมที่หัวหน้าหอผู้ป่วยวางแผนส่งเสริมช่วยเหลือสนับสนุนการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการเพื่อการปรับปรุงงาน โดยการสอนแนะเพื่อให้พยาบาลประจำการรับรู้และเกิดการตระหนักในคุณค่าของงานอันจะเป็นผลให้เกิดความพึงพอใจในงาน โดยใช้แนวคิดการนิเทศงานของ Brown and Moberg (1980) คือการนิเทศแบบเน้นคน การนิเทศแบบเน้นงาน การนิเทศแบบให้มีส่วนร่วม โดยมีกิจกรรมการนิเทศงานการพยาบาลประกอบด้วย การเยี่ยมตรวจ การประชุมปรึกษาทางการพยาบาล การสอนและให้คำแนะนำ ร่วมกับแนวคิดในการสอนแนะของ Mink, et al. (1993) ประกอบด้วยการเป็นแม่แบบ การสอน การสะท้อน และการให้คำปรึกษา และขั้นตอนการสอนแนะตามแนวคิดของ Bentley (1996) ประกอบด้วย การตั้งเป้าหมายร่วม การสร้างความตระหนัก การวิเคราะห์ทางเลือก การปฏิบัติ และการประเมินผล

1. การตั้งเป้าหมายร่วม หมายถึง การที่หัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการร่วมทำ ความเข้าใจวัตถุประสงค์ของงานทุกงานในหอผู้ป่วย ให้โอกาสสมาชิกในทีมสุขภาพมีส่วนร่วมในการวางแผนงานและวางเป้าหมายร่วมกันในการทำงาน โดยมีหัวหน้าหอผู้ป่วยคอยชี้แนะ ให้คำปรึกษา

2. การสร้างความตระหนัก หมายถึง การที่หัวหน้าหอผู้ป่วย สร้างสัมพันธภาพที่ดี มีความสม่ำเสมอในการปฏิบัติต่อบุคลากร ก่อให้เกิดความไว้วางใจและความมั่นใจ ชี้ให้เห็นความสำคัญของงาน กระตุ้นบุคลากรให้แสดงความสามารถของตนเองออกมา

3. การวิเคราะห์ทางเลือก หมายถึง การที่หัวหน้าหอผู้ป่วยให้คำแนะนำ ประสานงาน แก่ ผู้ปฏิบัติในการให้ข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจ พิจารณาแนวทางเลือกและผลที่จะเกิดขึ้นในแต่ละ ทางเลือก เป็นที่ปรึกษาในการประเมินทางเลือก

4. การปฏิบัติ หมายถึง การที่หัวหน้าหอผู้ป่วย ให้การสนับสนุนหาแหล่งประโยชน์ทาง ด้านวิชาการ ให้โอกาสเรียนรู้งาน อีกทั้งปฏิบัติตัวเป็นตัวอย่าง ในด้านความสามารถ ความน่า เชื่อถือ ความน่าไว้วางใจ และความตั้งใจโดยให้ความสำคัญต่องานที่ปฏิบัติช่วยเหลือให้พยาบาล ประจำการเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ เป็นที่ปรึกษาได้ในทุก ๆ เรื่อง

5. การประเมินผล หมายถึง การที่หัวหน้าหอผู้ป่วยสะท้อนข้อมูลให้แก่พยาบาลประจำ การ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นโอกาสให้พยาบาลประจำการรู้ถึงจุดเด่น จุดด้อยในการทำงานและ ให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น รวมทั้งให้ความยุติธรรม ยกย่องชมเชยเมื่อปฏิบัติงานดีอันจะ ก่อให้เกิดแรงจูงใจและความพึงพอใจในงาน เป็นผลให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ หมายถึงความรู้สึกด้านบวก รู้สึกยินดี พพอใจในงานที่ปฏิบัติของพยาบาลประจำการ ซึ่งเป็นผลจากการได้รับการนิเทศงาน โดยการสน ณะของหัวหน้าหอผู้ป่วยซึ่งสามารถประเมินได้โดยใช้ แบบสอบถามความพึงพอใจในงานของ พยาบาลประจำการตามแนวคิดของ Hackman & Oldham (1980) ประกอบด้วยคุณลักษณะของ งาน 5 ประการ คือ

1. ความหลากหลายของทักษะ (Skill Variety) หมายถึงการรับรู้ของพยาบาลประจำการ หลังจากที่ได้ใช้ทักษะความสามารถที่มีอยู่ในการทำงานที่แตกต่างกัน ทั้งทักษะการปฏิบัติการ พยาบาล กิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมศักยภาพได้แก่การเป็นกรรมการในหน่วยงานหรือภายในหอผู้ป่วย หรือการมอบหมายรับผิดชอบด้านใดด้านหนึ่งก่อให้เกิดความชำนาญเฉพาะด้าน กิจกรรมเหล่านี้ จะช่วยให้บุคคลเกิดความรู้สึกภูมิใจ ส่งผลดีต่อหน่วยงานอีกทั้งเป็นการพัฒนาบุคลากรอีกด้วย

2. ความเด่นชัดของงาน (Task Identity) หมายถึง การรับรู้ของพยาบาลประจำการที่มี ต่อการได้รับการมอบหมายงานอย่างชัดเจน กำหนดขอบเขตในการให้การพยาบาลแก่ผู้ป่วย ชัดเจน เช่น การมอบหมายผู้ป่วยเป็นรายบุคคล เป็นต้น โดยให้รับผิดชอบทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับ ผู้ป่วย จะทำให้พยาบาลรู้ขอบเขตของงานตนเอง ทำให้เกิดความรับผิดชอบอย่างสมบูรณ์ และ การปฏิบัติแสดงหลักฐานได้เป็นลายลักษณ์อักษร มีใบมอบหมายงานชัดเจนและสามารถประเมิน ความสำเร็จของงานได้

3. ความสำคัญของงาน (Task Significance) หมายถึง การรับรู้ของพยาบาลประจำการ ที่มีต่อการปฏิบัติงานสำคัญหรืองานที่เป็นคุณลักษณะของงานของพยาบาล เช่นการวางแผนการ พยาบาลเพื่อบริหารความเสี่ยง โดยติดตามประเมินผลการให้การพยาบาลได้ ทำให้พยาบาลรู้ถึง

ผลการปฏิบัติงานของตนเองรวมทั้งการตระหนักถึงผลที่อาจเกิดขึ้นตราบต่อผู้ป่วย ซึ่งจะทำให้พยาบาลเกิดความกระตือรือร้นต่อการทำงาน

4. ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน (Autonomy) หมายถึงการรับรู้ของพยาบาลประจำการที่มีต่อกิจกรรมการพยาบาลที่สามารถปฏิบัติได้โดยใช้ความคิดริเริ่มของตนเองหรือหัวหน้าหอผู้ป่วยเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานของตนที่จะทำให้งานนั้นสำเร็จได้ด้วยตนเอง

5. การได้รับข้อมูลป้อนกลับของงาน (Job feedback) หมายถึง การรับรู้ของพยาบาลประจำการที่มีต่อการได้รับทราบข้อมูลจากหัวหน้าหอผู้ป่วย เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบและข้อมูลนั้นมีความตรงและชัดเจนทั้งข้อดีขม และข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน

พยาบาลประจำการ หมายถึง พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานบริการแก่ผู้ป่วยโดยตรงในหอผู้ป่วยใน ของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า สังกัดกองทัพบก กระทรวงกลาโหม

หัวหน้าหอผู้ป่วย หมายถึง พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าหอผู้ป่วยในหอผู้ป่วยใน ของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า สังกัดกองทัพบก กระทรวงกลาโหม

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เป็นการพัฒนาวิธีการนิเทศงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยซึ่งจะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ
2. เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรของฝ่ายการพยาบาลทั้งระดับหัวหน้าหอผู้ป่วยและระดับพยาบาลประจำการ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง ผลของการใช้การนิเทศงานโดยการสอนแนะของหัวหน้าหอผู้ป่วยต่อความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสาร ตำรา บทความ แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อมาใช้เป็นแนวทางในการทำวิจัยครั้งนี้ สรุปประเด็นเสนอตามลำดับดังนี้

1. บทบาทหัวหน้าหอผู้ป่วยและบทบาทพยาบาลวิชาชีพ
 - 1.1 บทบาทของหัวหน้าหอผู้ป่วย
 - 1.2 บทบาทของพยาบาลวิชาชีพ
 - 1.3 ลักษณะการทำงานร่วมกันระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยกับพยาบาลประจำการ
2. แนวคิดเกี่ยวกับการนิเทศ และการนิเทศการพยาบาล
 - 2.1 ความหมายของการนิเทศ และการนิเทศการพยาบาล
 - 2.2 จุดมุ่งหมายของการนิเทศการพยาบาล
 - 2.3 วัตถุประสงค์ของการนิเทศงาน
 - 2.4 หลักการนิเทศ
 - 2.5 วิธีการนิเทศและกิจกรรมการนิเทศ
 - 2.6 กระบวนการนิเทศ
 - 2.7 บทบาทและหน้าที่ของผู้นิเทศ
 - 2.8 แนวคิดการนิเทศงาน ของ Brown & Moberg
3. การสอนแนะ
 - 3.1 ความหมาย
 - 3.2 คุณลักษณะของผู้สอนแนะ
 - 3.3 หลักการและวิธีการสอนแนะ
4. แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน
 - 4.1 ความหมายของความพึงพอใจในงาน
 - 4.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน
 - 4.3 ความพึงพอใจของพยาบาลประจำการ
 - 4.4 การนิเทศงาน โดยการสอนแนะและความพึงพอใจในงาน
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. บทบาทหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลวิชาชีพ

1.1 บทบาทหัวหน้าหอผู้ป่วย

หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้บริหารระดับต้น มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่อการให้บริการพยาบาลผู้ป่วย ด้วยการควบคุมอำนาจการและดูแลให้ผู้ป่วยได้บังคับบัญชา ปฏิบัติการพยาบาลอย่างมีประสิทธิภาพรวมทั้งงานบริหารหอผู้ป่วยไปพร้อมกันด้วย บทบาทของหัวหน้าหอผู้ป่วยจึงประกอบด้วยบทบาทต่างๆกันดังนี้ (กองการพยาบาล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข 2540 : 32-33)

1. เป็นผู้บริหาร หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้บริหารระดับต้นในการดำเนินงานด้านการบริหารระดับหอผู้ป่วย หัวหน้าหอผู้ป่วยจะเป็นผู้กำหนดนโยบายการพยาบาลระดับหอผู้ป่วยและวางแผนปฏิบัติในการที่จะทำให้งานดำเนินสู่ความสำเร็จ เป็นผู้นำในการปฏิบัติการพยาบาลให้คำปรึกษาและวินิจฉัยสั่งการ

2. เป็นผู้จัดการการพยาบาลใน 2 บทบาทคือ

2.1 เป็นผู้อำนวยความสะดวกพยาบาล หัวหน้าหอผู้ป่วยจะทำหน้าที่ในการจัดการให้บุคลากรพยาบาลสามารถทำการพยาบาลได้ดีที่สุดในปริมาณที่พอเหมาะ ด้วยการจัดสรรอัตรากำลังที่เหมาะสมในแต่ละเวร จัดความพร้อมด้านวัสดุเครื่องมือเวชภัณฑ์และยาให้พร้อมใช้จำแนกผู้ป่วยเพื่อการจัดบุคลากรให้ตรงกับความต้องการที่จำเป็นสำหรับผู้ป่วย และนอกจากนี้ยังรวมถึงการจัดสวัสดิภาพให้กับผู้ป่วย

2.2 เป็นผู้นิเทศ หัวหน้าหอผู้ป่วยย่อมไม่สามารถที่จะปฏิบัติการพยาบาลทั้งหมดในหอผู้ป่วยได้ นอกจากการนิเทศงานของเจ้าหน้าที่การพยาบาลในหอผู้ป่วยให้เขาสามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องและมีคุณภาพ ซึ่งในการนิเทศนี้มีได้หมายความว่าเจ้าหน้าที่การพยาบาลขาดสมรรถภาพ แต่ตรงกันข้ามกลับเป็นการส่งเสริมความสามารถ ความถูกต้องของการปฏิบัติการพยาบาลให้ดียิ่งขึ้น

3. เป็นผู้ประสานงานการรักษาพยาบาล โดยหน้าที่หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องรับผิดชอบต่อการพยาบาลตลอด 24 ชั่วโมง ด้วยการติดตามประเมินผลตรวจสอบงานของแต่ละเวร ศึกษ่าปัญหาและวิเคราะห์ความต้องการ การพยาบาลของผู้ป่วยทุกคนในหอผู้ป่วย ถ้ามีปัญหาด้านการรักษา หัวหน้าหอผู้ป่วยก็จะนำข้อมูลปรึกษากับแพทย์ผู้รักษา ขณะแพทย์ทำการตรวจผู้ป่วยถ้าเป็นปัญหาด้านการพยาบาลก็จะชี้แนะในขณะส่งเวร ประชุมปรึกษาหารือแล้วแต่โอกาสที่หัวหน้าหอผู้ป่วยพิจารณาความเหมาะสม ทั้งนี้เพื่อให้การรักษาพยาบาลมีผลที่ดีถึงต่อผู้ป่วยอย่างแท้จริง

4. เป็นผู้สนับสนุนประสิทธิภาพการรักษายาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยจะเป็นผู้ดูแลและตรวจสอบการรักษและการพยาบาลที่ผู้ป่วยพึงได้รับ ด้วยการติดตามประเมินผลตามแผนการรักษา และกำกับดูแลให้ผู้ได้รับมอบหมายผู้ป่วยได้ดำเนินการให้เป็นไปตามแผนการรักษา เช่นการเตรียมผู้ป่วย การเตรียมเครื่องมืออุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้สำหรับผู้ป่วย การส่งผู้ป่วยเพื่อรับการรักษาตรงเวลาเป็นต้น หากมีปัญหาเกิดขึ้นหัวหน้าหอผู้ป่วยจะเป็นผู้วินิจฉัยสั่งการเพื่อการแก้ปัญหาในอันที่จะทำให้ผู้ป่วยได้รับการรักษายาบาลที่ดีที่สุด ในด้านของการพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยจะเป็นผู้สนับสนุนเป็นกำลังใจ เป็นผู้ให้คำแนะนำปรึกษาแก่บุคลากรพยาบาลในหอผู้ป่วย

5. เป็นนักพัฒนา หัวหน้าหอผู้ป่วยจะเป็นตัวการสำคัญในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงคุณภาพการพยาบาล การสร้างภาพลักษณ์ของวิชาการ การคิดริเริ่มของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีการสร้างกระบวนการพยาบาลใหม่ ๆ แต่มีประสิทธิภาพที่ดีขึ้นกว่าเดิม มีการนำเสนอข้อมูลใหม่ ๆ ทางการพยาบาล มีการวิจัยหรือมีการนำผลการวิจัยมาใช้ในการพยาบาล

6. เป็นผู้รักษาสวัสดิภาพของผู้ป่วย โดยเป็นผู้ดูแลให้ความถูกต้องและความเป็นธรรมแก่ผู้ป่วยในการรักษายาบาลตามสิทธิมนุษยชนที่พึงจะมีหรือปฏิบัติต่อกัน ให้ความปลอดภัยและช่วยเหลือตามควรแก่ผู้ป่วยที่มีปัญหา

7. เป็นครู การสอนและการเรียนรู้จากตัวอย่างจริงจะเป็นการสร้างสรรค์ประสบการณ์การเรียนรู้ที่ดีที่สุด หัวหน้าหอผู้ป่วยจึงเป็นตัวอย่างของพยาบาลและในขณะเดียวกันก็เป็นผู้สอนวิชาการและสุขศึกษาให้แก่ผู้ป่วย บุคลากรทางการพยาบาล รวมถึงนักศึกษาพยาบาลด้วย

8. เป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในด้านปฏิบัติการทางคลินิกในสาขาที่ตนปฏิบัติงานอยู่เพื่อให้เกิดศรัทธาแก่ผู้ปฏิบัติงานและเข้าใจถึงปัญหาทางปฏิบัติพยาบาลได้ถูกต้อง เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ปฏิบัติพยาบาล รวมทั้งเป็นผู้สังเกตการณ์ที่ดี

จะเห็นว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยมีบทบาทหน้าที่ที่หลากหลายและถ้าหัวหน้าหอผู้ป่วย มีความรับผิดชอบและมีความสามารถในการบริหารงานที่ดี จะก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับพยาบาลประจำการ ดังนั้นการที่จะแสดงบทบาทดังกล่าวได้อย่างมีคุณภาพ หัวหน้าหอผู้ป่วยจะต้องมีพลังอำนาจผลักดันตนเองและให้ผู้อื่นให้เกิดศักยภาพในการทำงาน รวมทั้งติดตามควบคุมให้การปฏิบัติงานต่างๆ ภายในหอผู้ป่วย เป็นไปอย่างสอดคล้องกับนโยบาย นอกจากนี้หัวหน้าหอผู้ป่วยยังต้องเป็นผู้ประสานงานกับฝ่ายอื่นๆที่เกี่ยวข้อง โดยจะต้องอาศัยทั้งศาสตร์และศิลป์ในการปฏิบัติงานบริหารงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและบรรลุผลสำเร็จในที่สุด

1.2 บทบาทพยาบาลวิชาชีพ

บทบาทหน้าที่ของพยาบาลวิชาชีพ มีการพัฒนาเป็นลำดับ ซึ่งการปฏิบัติตามบทบาทของพยาบาลวิชาชีพนั้น ได้กำหนดจากกรอบแนวคิดทางการพยาบาล กฎหมายการพยาบาลมาตรฐานการพยาบาล กฎหมายประกอบโรคศิลป์ และจรรยาวิชาชีพ (ฟาริดา อิบราฮิม, 2541) ซึ่งพระราชบัญญัติวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2540 ได้กล่าวถึงบทบาทของพยาบาลวิชาชีพไว้ว่าเป็นการปฏิบัติหน้าที่การพยาบาลต่อบุคคล ครอบครัวและชุมชน มีดังนี้

1. การสอน การแนะนำ การปรึกษาและการแก้ปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพอนามัย
2. การกระทำต่อร่างกายและจิตใจของบุคคล รวมทั้งการจัดสภาพแวดล้อมเพื่อการแก้ไขปัญหาคความเจ็บป่วย การบรรเทาอาการของโรค การดูแลสุขภาพของโรคและการฟื้นฟูสภาพ
3. การกระทำตามวิธีที่กำหนดไว้ในการรักษาโรคเบื้องต้นและการให้ภูมิคุ้มกันโรค
4. ช่วยเหลือแพทย์กระทำการรักษาโรค

นันทนา น้ำฝน (2538: 62-66) กล่าวถึงบทบาทของพยาบาลวิชาชีพไว้ดังนี้

1. ด้านบริหารการพยาบาล เป็นบทบาทที่ช่วยส่งเสริมการดำเนินงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ซึ่งเกี่ยวกับการจัดการให้สมาชิกในที่มการพยาบาลสามารถให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยการวางแผนคน การมอบหมายงานตามความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมกับงาน การควบคุมกำกับ การนิเทศและการประเมินผล การจัดอุปกรณ์เครื่องมือใช้ให้เพียงพอครบถ้วน สามารถใช้งานได้ตลอดเวลา ตลอดจนรวมทั้งการจัดสภาพแวดล้อมจัดพื้นที่ให้เหมาะสมกับการใช้งานจัดบรรยากาศทำงานให้สะอาดและปลอดภัย

2. ด้านบริการพยาบาล เป็นบทบาทในการให้บริการพยาบาลโดยตรงแก่ผู้รับบริการโดยใช้กระบวนการพยาบาลในการดูแลผู้รับบริการทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม เช่น การตรวจเยี่ยมผู้ป่วย การให้คำปรึกษาแนะนำทางการพยาบาลที่ซับซ้อน การนำเอาเทคโนโลยีความรู้ใหม่ๆมาเผยแพร่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารพยาบาล โดยให้ครอบคลุมทั้งด้านการรักษา การป้องกันโรค การส่งเสริมสุขภาพ และการฟื้นฟูสภาพ รวมทั้งจัดให้มีการรับและส่งต่อผู้ป่วยที่มีประสิทธิภาพ

3. ด้านวิชาการ เป็นบทบาทในการเสริมสร้างพัฒนาวิชาชีพให้เจริญก้าวหน้า ทันสมัยอยู่เสมอเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมวิชาชีพและชุมชน โดยการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมให้เพียงพอและนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์รวมทั้งบทบาทเกี่ยวกับการฝึกอบรมให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่อื่นๆ อาสาสมัคร นักศึกษาและผู้ศึกษาดูงาน ตลอดจนจนถึงการทำวิจัย การให้ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินการวิจัย หรือสนับสนุนให้ผู้อื่นดำเนินการวิจัย

4. ด้านการประสานกับบุคลากรในทีมสุขภาพ โดยต้องรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายของหน่วยงานให้เกิดความคล่องตัวรวดเร็วและเป็นທີ່พอใจของทุกฝ่ายการปฏิบัติงานที่ดีจะทำให้การปฏิบัติหน้าที่ของพยาบาลวิชาชีพดำเนินไปสู่เป้าหมายอย่างราบรื่นโดยให้ความซับซ้อนและความขัดแย้งในการปฏิบัติงานน้อยที่สุดและมีความร่วมมือกันมากที่สุด

ฟาริดา อิบราฮิม (2541 :162-164) กล่าวถึงบทบาทของพยาบาลวิชาชีพเมื่อปฏิสัมพันธ์กับผู้ให้บริการขณะให้บริการพยาบาลได้แก่

1. บทบาทให้การดูแล พยาบาลจะให้การดูแลตามแผนการรักษาที่กำหนด เมื่อประเมินปัญหาของผู้ใช้บริการได้แล้วสำหรับด้านการส่งเสริมสุขภาพให้คนได้รับการตอบสนองของความ ต้องการพื้นฐาน พยาบาลต้องตัดสินใจให้เหมาะสม

2. บทบาทครู พยาบาลมีหน้าที่ให้ความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง เกี่ยวกับภาวะสุขภาพและการปฏิบัติตัวที่ถูกต้องเหมาะสม พยาบาลต้องประเมินความพร้อมและความพร้อมเพื่อการเรียนรู้วางแผนการสอนผู้ให้บริการและครอบครัว

3. บทบาทผู้นำ พยาบาลมีความสามารถที่ทำให้ผู้อื่นเชื่อถือและปฏิบัติให้เป็นไปตามเป้าหมายสุขภาพดี มีการใช้อำนาจที่เหมาะสม สามารถนำแนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงเข้ามาใช้แก้ไขสถานการณ์ และพัฒนาประสิทธิภาพของงาน

4. บทบาทผู้ให้การศึกษาหรือ การศึกษาเป็นกระบวนการช่วยเหลือเพื่อการตระหนักในภาวะเครียดและการปรับตัวได้เหมาะสม พยาบาลต้องมีทักษะในการสื่อสาร มีความเป็นผู้นำเพียงพอที่จะวิจารณ์สถานการณ์ สังเคราะห์ข้อมูล และประสบการณ์ที่ผ่านมา ตลอดจนประเมินผลความก้าวหน้า

5. บทบาทผู้จัดการ ในการปฏิบัติการพยาบาลในหอผู้ป่วย พยาบาลต้องทำหน้าที่บริหารพร้อมกันทั้งด้านการบริหารคน บริหารการพยาบาล บริหารสภาพแวดล้อม และยังต้องพัฒนาวิชาชีพ โดยมุ่งเน้นการวิจัยทางการพยาบาล

6. บทบาทผู้ร่วมงาน พยาบาลต้องทำงานเป็นทีมสุขภาพ จึงต้องมีทักษะในการสร้างสัมพันธภาพ เรียนรู้งานและเทคโนโลยีที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับผู้ใช้บริการทั้งหมด

7. บทบาทผู้ปรึกษาหรือขอคำปรึกษาในกรณีที่ใช้บริการต้องการดูแลเป็นพิเศษพยาบาลสามารถหาแหล่งให้ความช่วยเหลือที่เหมาะสมให้แก่ผู้ใช้บริการได้

8. บทบาทผู้เปลี่ยนแปลงพยาบาลสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้ใช้บริการหรือสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับสภาพผู้ใช้บริการทั้งที่บ้านและที่โรงพยาบาล

9. บทบาทผู้แทนผู้ใช้บริการพยาบาลต้องเป็นคนกลางระหว่างผู้ใช้บริการครอบครัว และแพทย์เพราะพยาบาลทราบข้อมูลและปัญหาของผู้ใช้บริการทั้งหมด สามารถช่วยให้ผู้ใช้บริการได้รับการดูแลที่รวดเร็ว ปลอดภัย

10. บทบาทผู้ประสานด้านศาสนาและวัฒนธรรม พยาบาลต้องเรียนรู้ลักษณะวัฒนธรรม และศาสนาของผู้ใช้บริการ เพื่อนำไปวางแผนการพยาบาลให้สอดคล้องและปรับเปลี่ยนให้เข้ากับระบบความเชื่อของผู้ใช้บริการ

จะเห็นได้ว่าพยาบาลมีบทบาทของตนเองเป็นอิสระ มีความเฉพาะของตนเอง มีความสมบูรณ์ของตนเองภายในขอบเขตของวิชาชีพพยาบาล ทั้งโดยกฎหมายและจริยธรรม ซึ่งบทบาทที่สำคัญของพยาบาลวิชาชีพก็คือการปฏิบัติการพยาบาลโดยใช้กระบวนการพยาบาลเป็นหลักแต่พยาบาลวิชาชีพมิใช่มีบทบาทหน้าที่เฉพาะการพยาบาลเท่านั้น พยาบาลวิชาชีพยังต้องรับผิดชอบในการบริหารหรือจัดการและควบคุมงานการพยาบาลที่ให้แก่ผู้รับบริการให้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย ตลอดจนบริหารบุคลากรทางการพยาบาล และบริหารทรัพยากรอื่นๆ ทุกประเภท (พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์, 2536) และพยาบาลวิชาชีพยังมีบทบาทการเป็นนักวิชาการทางการพยาบาลโดยทำหน้าที่ของผู้สอน หรือถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และเจตคติที่ดีสู่สมาชิกใหม่ที่เข้าสู่วิชาชีพพยาบาล นอกจากนี้พยาบาลวิชาชีพยังต้องทำหน้าที่ในการสอนหรือให้ความรู้แก่ผู้มารับบริการพยาบาล ด้วยเพื่อให้ผู้มารับบริการพยาบาลสามารถดูแลตนเอง ครอบครัว ชุมชน ได้อย่างถูกต้อง อันจะนำมาสู่คุณภาพการบริการพยาบาลที่ดี มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

1.1 ลักษณะการทำงานร่วมกันของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับพยาบาลประจำการ

หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้บริหารระดับต้น มีบทบาทสำคัญในการเชื่อมโยงนโยบายระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับบุคลากรระดับปฏิบัติการในการดูแลผู้รับบริการ และกำหนดมาตรฐานการพยาบาลสำหรับบุคลากรพยาบาลทุกระดับในหอผู้ป่วย (กองการพยาบาลสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข, 2539:66) โดยหัวหน้าหอผู้ป่วยมีหน้าที่บริหารงานภายในหอผู้ป่วย รับผิดชอบในการให้การพยาบาลต่อผู้ป่วยโดยตรง รวมทั้งควบคุมอำนวยการ ดูแลให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อดำเนินงานพยาบาลภายในหอผู้ป่วยให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ซึ่งจะเห็นว่าในปัจจุบันหัวหน้าหอผู้ป่วยมีการทำงานร่วมกับพยาบาลประจำการ โดยหัวหน้าหอผู้ป่วยใช้อำนาจโดยเป็นผู้สั่งการ มีการกำหนดวัตถุประสงค์และแนวทางในการปฏิบัติงานตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารงานหอผู้ป่วย และมีการมอบหมายให้พยาบาลประจำการปฏิบัติงานหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการรวมทั้งเป็นผู้นิเทศให้กับพยาบาลประจำการให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง และมีคุณภาพนอกจากนี้ยังเป็นผู้ประสานงานในด้านต่างๆ ให้คำปรึกษาแก่พยาบาลประจำการ เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับพยาบาลประจำการอีกด้วย

สุลักษณ์ มีชูทรัพย์ (2530) กล่าวถึงลักษณะการทำงานร่วมกันของหัวหน้าหอผู้ป่วยควรปฏิบัติต่อพยาบาลประจำการ เพื่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดี มีดังนี้

1. ยกย่องชมเชยเมื่อพยาบาลประจำการกระทำความดี และแนะนำอย่างนุ่มนวลเมื่อเขาทำผิดพลาด ถ้าจะติเป็นการตีเพื่อก่อและให้เหตุผลที่ดีและคำแนะนำที่ถูกต้อง
2. อธิบายหรือชี้แจงเกี่ยวกับเรื่องงานที่พยาบาลประจำการ จะต้องรับผิดชอบให้เข้าใจอย่างแจ่มแจ้ง เพราะคนเราจะทำงานได้ดีต่อเมื่อได้รับรู้สิ่งนั้น
3. ให้ความสำคัญในงานที่เขาต้องรับผิดชอบจะช่วยให้พยาบาลประจำการรู้สึกภาคภูมิใจที่เป็นส่วนสำคัญในหน่วยงาน
4. เปิดโอกาสให้พยาบาลประจำการได้แสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจในส่วนที่เกี่ยวข้องกับตัวเขา ซึ่งจะช่วยให้พยาบาลประจำการมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ และมีความรับผิดชอบในงานนั้น
5. การนิเทศงานควรกระทำอย่างกว้างๆ ให้ความอบอุ่นและความมั่นใจแก่พยาบาลประจำการตามสมควร
6. จัดอำนาจความสะดวกเกี่ยวกับเครื่องมือ ในการปฏิบัติงานให้มีจำนวนเพียงพอและเหมาะสมแก่การปฏิบัติงาน
7. มีความยืดหยุ่นในการทำงานพอสมควรโดยคำนึงถึงผลงาน และความพอใจของผู้ปฏิบัติงานด้วย
8. ให้ความเป็นธรรมแก่พยาบาลผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนโดยไม่มีอคติ
9. สนับสนุนให้พยาบาลประจำการ ได้รับความก้าวหน้า ทั้งในส่วนตัวและหน้าที่การงานตามโอกาสอันสมควร
10. การสั่งงานควรอธิบายให้เข้าใจแจ่มแจ้ง ชัดเจนเพื่อความมั่นใจในการทำงานและให้อิสระในการทำงานแก่พยาบาลประจำการไม่ควรควบคุมจนเกินไป แต่ถ้ามีปัญหาควรช่วยเหลือแก้ไข
11. ในกรณีที่พยาบาลประจำการกระทำผิด ควรเปิดโอกาสให้ได้ชี้แจง ไม่ใช่อารมณ์เป็นเครื่องตัดสิน
12. ควรใช้ความรู้ ความสามารถของพยาบาลประจำการให้มากที่สุด ไม่อิจฉาริษาและยอมรับในสิ่งที่ตนไม่รู้
13. ควรมีศิลปะในการสั่งงาน การพูด การติชมและการฟัง ทั้งการวางตัวให้เหมาะสมที่จะเป็นที่เคารพรักรของผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ยกตนข่มท่าน ควรระลึกเสมอว่าทุกคนมีศักดิ์ศรีในตัวของตัวเอง
14. ให้คำปรึกษาช่วยเหลือผู้ที่มีปัญหาทั้งส่วนตัวและส่วนงานตามสมควร

15. สนใจเกี่ยวกับสวัสดิภาพ และรักษาผลประโยชน์ที่พยาบาลประจำการควรจะได้รับในหน้าที่การงาน

16. เมื่อทำผิดก็ควรยอมรับผิดและขอโทษ ไม่ควรโยนความผิดให้ผู้อื่น ซึ่งจะสร้างความไม่พอใจให้เกิดขึ้นแก่ผู้ได้บังคับบัญชา

ดังนั้นจะเห็นว่า การบริหารจัดการจึงต้องเป็นในรูปของการกระจายอำนาจและให้อำนาจกับพยาบาลประจำการได้ทำงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตน ด้วยลีลาท่าทางที่ตนเองเห็นว่าเหมาะสม โดยมีแนวทางและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน หากพยาบาลประจำการได้รับการปฏิบัติจากหัวหน้าหอผู้ป่วยอย่างดี โดยได้รับความไว้วางใจ เชื่อมมั่นในความสามารถ ให้ข้อมูลต่างๆในการปรับปรุงงาน มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ตระหนักถึงคุณค่าของบุคคล ย่อมส่งผลให้พยาบาลประจำการปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย เกิดความมั่นใจ ทุ่มเทพลังกาย พลังใจและรู้สึกพึงพอใจในงานที่ทำ และส่งผลถึงความสำเร็จของงานที่มีคุณภาพ

2. แนวคิดเกี่ยวกับการนิเทศ และการนิเทศงานการพยาบาล

2.1 ความหมายของการนิเทศและการนิเทศการพยาบาล

คำว่า"นิเทศ" (To supervise) ในพจนานุกรมเวปสเตอร์ (webster,s Third New International Dictionay.1968) หมายถึง การสั่งงานและตรวจตรางานที่บุคคลอื่นกระทำ

Beach (1980) ให้ความหมายของการนิเทศว่า การนิเทศ คือการนำ ประสานงานและสั่งการให้บุคคลปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

Kron (1981)ได้ให้ความหมายว่า การนิเทศ คือการกระทำให้งานสำเร็จตามนโยบายและแนวทางปฏิบัติที่ได้วางไว้โดยผู้นิเทศต้องคำนึงถึง การวางแผน การดำเนินงาน ตลอดจนการติดตาม ผลการปฏิบัติงานนั้นด้วยการชี้แนะ และให้ความช่วยเหลือต่อผู้รับการนิเทศโดยมีวิธีการต่างๆ เช่น การติดต่อสื่อสาร มนุษยสัมพันธ์ การบริหารบุคคล การศึกษาและอื่นๆ

Preston and Zimmerer (1983) อ้างถึงใน นารณภา ยอดสนธิ (2542) ได้กล่าวถึงการนิเทศว่า เป็นกระบวนการบริหารจัดการผู้ปฏิบัติงานตั้งแต่ 1คน หรือหลายคน หรือองค์กรโดยผู้นิเทศเป็นผู้นำนโยบายของผู้บริหารระดับสูง ผู้ปฏิบัติงาน เป็นภาพลักษณ์เป็นผู้แทนขององค์กรและการบริหารงาน เมื่อผู้ปฏิบัติงานประสบปัญหาในการปฏิบัติงาน ผู้นิเทศจะให้ความช่วยเหลือแนะนำ ร่วมตัดสินใจและรับรู้ปัญหาได้เร็ว

Ward (1990) อ้างถึงใน Swansburg (1990) กล่าวว่า การนิเทศเป็นศิลปะทางวิทยาศาสตร์ประยุกต์อย่างหนึ่ง ที่เกี่ยวข้องกับความต้องการของบุคคลที่ต้องการเรียนรู้และการให้ความช่วยเหลือทักษะที่จำเป็นในการทำงาน ตลอดจนการพัฒนาความสามารถของบุคคลให้ได้มากที่สุด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุง หรือสร้างความพึงพอใจ มุ่งเน้นที่ผู้ปฏิบัติงานเป็นสำคัญ ดูแลว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนต้องการอะไร และช่วยเหลือให้มีทักษะในงานที่ปฏิบัติอย่างเต็มความสามารถ

Gillies (1994) กล่าวถึง การนิเทศการพยาบาลว่าเป็นพฤติกรรมของผู้นำซึ่งต้องการให้การชี้แนะสอนงานต่างๆ ประเมินผลการทำงานเพื่อปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพของงานนั้น

เพ็ญพิศ เล่าเรียนดี (2528) ได้สรุปความหมายการนิเทศงานว่า คือกระบวนการดำเนินงานที่ไม่หยุดนิ่ง มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ โดยมีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนให้ คำแนะนำ การสอน ปรับปรุง ช่วยเหลือกระตุ้นให้เกิดความเจริญงอกงาม ส่งเสริมให้เกิดทักษะ มีการจรรยาใจ และให้อิสระภาพในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการร่วมมือปฏิบัติงานติดตามประเมินผล เพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

สุพิศ ประสพศิลป์(2531) กล่าวว่าการนิเทศงานไม่ใช่ตำแหน่งหรืออำนาจหน้าที่แต่เป็นกลไกการปฏิบัติของผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบงานนิเทศได้ให้การช่วยเหลือแนะนำประสานงานและควบคุม ดูแลให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ได้ทำงานอย่างเต็มความสามารถโดยวิธีที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดผลงานที่มีคุณภาพ การนิเทศงานต่างจากการตรวจงานเพราะการตรวจงานเป็นการกระทำที่ทำให้บุคคลที่ปฏิบัติงาน อยู่่นั้นมีความรู้สึกว่าตนกำลังได้รับการจับผิด แต่การนิเทศงานจะทำให้บุคคลมีความรู้สึกอบอุ่นในการปฏิบัติงานมากกว่า ทั้งนี้เพราะการนิเทศงานเป็นกระบวนการจัดกิจกรรมต่อเนื่องกันไป

วิเชียร ทวีลาภ (2534) กล่าวว่า การนิเทศ หมายถึงการควบคุม ตรวจสอบงาน ซึ่งต้องเกี่ยวข้องกับการประเมิน การสอน แนะนำ และอบรมแก่ผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อให้ปฏิบัติงานได้ผลตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ และการนิเทศการพยาบาลว่าเป็นการปรับปรุงงานโดยการพัฒนาคน หรือการปรับปรุงคุณภาพของคนที่ทำงาน งานจะดีขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้ปฏิบัติงานมีการพัฒนาตนเองในการปฏิบัติงานนั้นๆ

อัมพร เนียมกุลรักษ์ (2539) ให้ความหมายของการนิเทศงานการพยาบาลว่าการนิเทศเป็นกิจกรรมที่ช่วยพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาล โดยการสอน แนะนำ ช่วยเหลืออำนวยความสะดวกให้ผู้รับการนิเทศสามารถเรียนรู้และพัฒนาความสามารถ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติกรพยาบาล

สุลักษณ์ มีชูทรัพย์ (2539) กล่าวถึง การนิเทศงานการพยาบาลว่า เป็นบริการมุ่งปรับปรุง

การปฏิบัติการพยาบาล โดยการแนะนำ ส่งเสริม กระตุ้น และชักจูงบุคลากรทางการพยาบาล เพื่อการพัฒนาในทุกด้านๆ อันจะก่อให้เกิดผลดีต่อการให้การพยาบาล

นารณภา ยอดสนธิ (2542) อ้างถึงในทัศนาลัย หิรัญโรจน์ (2544) กล่าวว่า การนิเทศการพยาบาลเป็นกระบวนการที่มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาบริการพยาบาล โดยการพัฒนากุศลกรทางการพยาบาลให้มุ่งพัฒนาตนเองด้วยการให้คำแนะนำ ปรีกษา กระตุ้น ชักจูง และอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอยู่เสมอ

นิตยา ศรีญาณลักษณะ (2545) การนิเทศงานการพยาบาล หมายถึง การช่วยเหลือให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานได้ดีขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ ที่จะปรับปรุงการพยาบาลด้วยการกระตุ้น ส่งเสริม ชักจูงให้เจ้าหน้าที่ ซึ่งเป็นบุคลากรทางการพยาบาลปฏิบัติงาน

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น พอจะสรุปได้ว่า การนิเทศเป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหารงานที่ต้องมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ มีการปรับเปลี่ยนเพื่อพัฒนาอยู่ตลอดเวลา มีความเป็นศิลปะจากการประยุกต์เทคโนโลยีพฤติกรรมศาสตร์มาใช้ในการกำกับดูแล ช่วยเหลือ ชี้แนะ ให้กำลังใจ ประสานงาน สั่งการ ร่วมปฏิบัติและการตัดสินใจ ให้อิสระในการปฏิบัติงานและมีการประเมินผลงานเพื่อช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาตนเองและพัฒนางานให้ได้ผลตามมาตรฐานที่กำหนด และบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2.2 จุดมุ่งหมายของการนิเทศการพยาบาล

Rabey (1977 อ้างถึงใน จุฬาลักษณ์ มณีรัตนพันธุ์ (2540) กล่าวถึง เป้าหมายสูงสุดของการนิเทศว่า คือการทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้เต็มศักยภาพ ทั้งด้านปริมาณ และคุณภาพ โดยเสียค่าลงทุนต่ำแต่ทำงานได้เสร็จตามเวลา บรรยากาศการทำงานดีผู้ปฏิบัติมีขวัญกำลังใจดี ส่วน Good (1973 อ้างถึง ใน จุฬาลักษณ์ มณีรัตนพันธุ์ (2540) ได้แสดงความคิดเห็นว่าการนิเทศงานมีจุดมุ่งหมายเพื่อช่วยให้เกิดความเจริญงอกงามในการประกอบอาชีพ ช่วยพัฒนาความสามารถของผู้รับการนิเทศและช่วยปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีความช่วยเหลือและช่วยจัดสรรเครื่องมือ อุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน

วิเชียร ทวีลาภ (2534) กล่าวว่า การนิเทศการพยาบาลมีจุดมุ่งหมายคือปรับปรุงโดยการพัฒนาคนหรือปรับปรุงคุณภาพคนที่ทำงาน งานจะดีขึ้นเมื่อผู้ปฏิบัติมีการพัฒนาตนเองในการปฏิบัติงานนั้นๆ ส่วนแนวคิดใหม่ของการนิเทศการพยาบาล คือ การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Dynamic) โดยใช้วิธีการควบคุมนิเทศงานแบบยึดเอาบุคคล(person centered) มาก

กว่าผลผลิต (production centered) ซึ่งหมายถึง การนิเทศงานแบบใหม่นั้นจะไม่หวังเพียงให้งานสำเร็จลุล่วงเท่านั้น แต่จะช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองไปด้วย

สุลักษณ์ มีชูทรัพย์ (2539) กล่าวถึงจุดมุ่งหมายที่สำคัญของการนิเทศการพยาบาลก็คือ การกระทำเพื่อให้การบริการพยาบาลดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับนโยบาย วัตถุประสงค์ แผนการรักษาของแพทย์ และช่วยพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาลทุกระดับให้ปฏิบัติงานในความรับผิดชอบให้ดีที่สุด และเป็นที่พอใจของผู้ปฏิบัติงานด้วย

ดังนั้นจึงอาจสรุปได้ว่าจุดมุ่งหมายของการนิเทศการพยาบาล คือเป้าหมายของการปรับปรุง พัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บุคลากร โดยมุ่งผลลัพธ์บริการที่มีคุณภาพ เป็นที่พึงพอใจของผู้ใช้บริการ และบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยผู้นิเทศมีบทบาทในการสนับสนุนอาจเป็นไปในลักษณะชี้แนะ แนะนำ ประสานความเข้าใจระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติการพยาบาลให้มีความเข้าใจที่ถูกต้องไปในทางเดียวกัน ทำให้การบริหารงานขององค์กรได้รับผลสำเร็จและช่วยพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาลให้มีความรู้ ความสามารถ รวมทั้งมีขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน

2.3 วัตถุประสงค์ของการนิเทศงาน

2.3.1 เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานของตนได้สำเร็จตามที่มอบหมายและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของผู้ป่วยอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

2.3.2 เพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ให้บริการพยาบาลต่างๆอย่างเข้าถึงผู้ให้บริการให้มากที่สุด

2.3.3 เพื่อให้การติดต่อประสานงานเป็นไปโดยสะดวกและคล่องตัวทั้งนี้เพราะการให้บริการรักษาพยาบาลนั้นจะต้องอาศัยการร่วมกับบุคคลที่หลากหลายวิชาชีพ และหลายหน่วยงาน

2.3.4 เพื่อสนับสนุนให้บุคลากร ใช้ความรู้ความสามารถเต็มที่ในการปฏิบัติการพยาบาลให้ได้ทั้งปริมาณและคุณภาพสูงสุด และคำนึงถึงการประหยัดและคุ้มค่า

2.3.5 เพื่อเสริมสร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ

2.3.6 เพื่อรวบรวมข้อมูลจากการนิเทศ มาใช้ในการปรับปรุงการนิเทศ ทั้งด้านสาระและกระบวนการนิเทศ

2.4 หลักการนิเทศ

นารอดนภา ยอดสนธิ (2542) อ้างถึงในทัศนาลัย หิรัญโรจน์ (2544) กล่าวถึงหลักทั่วไปของการนิเทศการพยาบาลที่ดีนั้น ต้องอาศัยความรู้ความเข้าใจในนโยบายจุดมุ่งหมายวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน และลักษณะของงานที่จะนิเทศเป็นอย่างดี ผู้นิเทศต้องมีภาวะผู้นำรู้จักเลือกใช้เทคนิคการนิเทศที่เหมาะสมกับแหล่งบุคคลเพื่อการพัฒนา ทักษะการปฏิบัติการพยาบาลโดยมุ่งหมายแนวประชาธิปไตยด้วยการใช้ศาสตร์และศิลป์ที่เหมาะสม มีกระบวนการสื่อสารที่เข้าใจผู้อื่น มุ่งสร้างสรรค์มากกว่าสั่งการ

จากหลักการนิเทศที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น สรุปได้ว่า หลักการนิเทศการพยาบาลประกอบด้วย 6 ประการดังนี้

1. เข้าใจสายการบังคับบัญชาของหน่วยงาน จะทำให้ผู้นิเทศเข้าใจบทบาทหน้าที่ของบุคลากรตามสายงาน และเข้าใจว่าตนเองอยู่ ณ ที่ใดตามสายการบังคับบัญชา ซึ่งเมื่อเกิดปัญหาในการนิเทศงานก็สามารถรายงานหรือขอความช่วยเหลือไปตามลำดับชั้นได้

2. เข้าใจนโยบายการดำเนินงานของหน่วยงาน จะช่วยให้ผู้นิเทศทราบทิศทางการดำเนินงานของหน่วยงาน สามารถอธิบายหรือแปลความหมายของนโยบายให้ผู้รับการนิเทศเข้าใจร่วมกันได้ และช่วยให้ผู้นิเทศวางแผนงานหรือจัดโครงการนิเทศให้สอดคล้องกับนโยบายหรือแผนงานหลักเพื่อผลประโยชน์ คือ หน่วยงานบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

3. ดำเนินการนิเทศครบทุกขั้นตอน และเป็นไปตามลำดับอย่างต่อเนื่อง การนิเทศเป็นกระบวนการที่มี 3 ขั้นตอน คือ การวางแผนการนิเทศ การดำเนินการนิเทศ และการประเมินผลการนิเทศ ซึ่งควรกระทำตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ให้ครบถ้วนสมบูรณ์ โดยในแต่ละขั้นตอนสามารถยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสมกับสถานการณ์

4. เข้าใจในหลักจิตวิทยาการนิเทศ เนื่องจากเป็นการนิเทศที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับคนซึ่งในแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกันทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคมพินความรู้ เจตคติ ซึ่งผู้นิเทศต้องพิจารณาทำความเข้าใจและสนองความต้องการของแต่ละบุคคลในด้านต่างๆโดยเหมาะสม

5. ยึดหลักภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงานและมุ่งเน้นผลงานโดย

5.1 การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงานเป็นการมุ่งเน้นความก้าวหน้า และความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน การเห็นคุณค่าของคน การยอมรับและการให้ความไว้วางใจ การเน้นการจัดสภาพการทำงานที่อำนวยความสะดวกแก่ผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนการมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน

5.2 การมุ่งเน้นผลงาน เป็นการสร้างสรรค์วิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นโดยคำนึงถึงความต้องการขององค์การให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผู้นิเทศที่จะช่วยให้สามารถปรับให้เกิดความสมดุลระหว่างงานกับผู้ปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

พร้อมๆ กับการสร้างสมรรถภาพการทำงานที่ส่งเสริมความคิดริเริ่ม การยกระดับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน แนวทางการพัฒนางานให้เกิดประสิทธิภาพได้นั้น ผู้นิเทศต้องมีวิธีการที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานด้วยความสนุก ไม่เกิดความรู้สึกเบื่อหน่าย อยากรพัฒนางานให้เจริญก้าวหน้าอีก วิธีการหนึ่ง คือการใช้หลักประชาธิปไตยในการปกครองนั่นคือการให้อิสระทางความคิด โดยทุกคนต้องยอมรับฟังความคิดเห็นของกันและกัน เชื่อมมั่นและไว้วางใจกัน ทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มเพื่อเป็นพลังในการพัฒนางานให้เจริญก้าวหน้า

สรุปหลักในการนิเทศ ต้องมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการนิเทศอย่างชัดเจน โดยเฉพาะการนิเทศงานของหัวหน้าหรือผู้ช่วย ต้องพยายามที่จะนำเป้าหมายขององค์การมาสู่ผู้ปฏิบัติ ให้มีความเข้าใจในนโยบายของหน่วยงาน และช่วยเหลือสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ โดยผู้ปฏิบัติมีความพึงพอใจในงาน และผู้บริหารพอใจในผลงาน

2.5 วิธีการและกิจกรรมการนิเทศงานการพยาบาล

ปัจจุบันมีวิธีการและเทคนิคการนิเทศให้เหมาะสมกับสถานการณ์ หลายวิธีดังนี้

1. การนิเทศแบบรายบุคคล เป็นการนิเทศที่เกิดขึ้นขณะที่ผู้นิเทศเยี่ยมชมตรวจผู้ปฏิบัติงาน โดยใช้วิธีการคุยกัน แลกเปลี่ยนความคิดเห็น หรือซักถามปัญหาาร่วมกัน ขณะเดียวกันผู้นิเทศก็ใช้เทคนิคการนิเทศ เพื่อสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคลโดยการแสดงออกถึงความห่วงใย ไว้วางใจ เปิดเผย เป็นกันเอง จริงใจ เจรจาสุภาพอ่อนโยน มีความเสมอต้นเสมอปลาย รับฟังความคิดเห็นของบุคลากรด้วยความตั้งใจแล้วประเมินให้ได้ว่าเขาคาดหวังสิ่งใดจากหน่วยงาน แล้วหาทางช่วยเหลือให้ไปสู่เป้าหมายภายในขอบเขตของความเป็นไปได้
2. การนิเทศแบบเป็นกลุ่มการนิเทศลักษณะนี้พบในการประชุมปรึกษาหารือ การประชุมนิเทศหรือการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการประชุมปรึกษา สัมมนา สาธิตหรือการสอนโดยใช้เทคนิคการนิเทศที่ให้โอกาสทุกคนในกลุ่มมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและแนวทางปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ และเกิดความรู้สึกที่จะให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย และรับรู้ถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากงานนั้นและสร้างความพึงพอใจแก่ผู้ปฏิบัติงานนั้นด้วย
3. การนิเทศไขว้เป็นการนิเทศหน่วยงานอื่น ในระดับเดียวกันกับผู้นิเทศแต่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ
4. การนิเทศเป็นทีมคือการนิเทศโดยทีมผู้นิเทศที่มีความเชี่ยวชาญหลายสาขา ร่วมกันนิเทศตามความชำนาญเฉพาะทางของแต่ละบุคคล
5. การนิเทศโดยการศึกษาดูงานเพื่อให้เกิดแนวคิดในการปฏิบัติงาน
6. การนิเทศโดยนำปัญหาที่แท้จริงมาชี้แจงทำความเข้าใจในที่ประชุม โดยไม่ระบุผู้ที่บกพร่อง

นิตยา ศรีญาณลักษณ์ (2545: 271) ได้กล่าวถึงวิธีการนิเทศงานทางการพยาบาลผู้นิเทศ จะต้องนิเทศเรื่องต่อไปนี้

1. นิเทศการปฏิบัติการพยาบาล ได้แก่ เทคนิคบริการ ระบบงาน ความสุขสบายและความปลอดภัย ตลอดจนจัดบริการพยาบาลแบบผสมผสาน ทั้งด้านการรักษาพยาบาลการฟื้นฟูสภาพ การส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันโรคและการจัดบริการอย่างต่อเนื่อง

2. นิเทศบุคลากรทางการพยาบาล เป็นการนิเทศเกี่ยวกับตัวเจ้าหน้าที่ในด้านบุคลิกภาพ ความเป็นผู้นำ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ

3. นิเทศสภาพแวดล้อมทางการบริหาร ได้แก่ การจัดอัตรากำลัง การมอบหมายงาน การจัดหอผู้ป่วย การใช้และการบำรุงรักษาเกี่ยวกับอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆและกิจกรรมการนิเทศของหัวหน้าหอผู้ป่วย ต้องเป็นการปฏิบัติอย่างครอบคลุมและต่อเนื่อง ดังนั้น โปรแกรมนิเทศของหัวหน้าหอผู้ป่วย ควรได้จัดทำแผนไว้เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติการนิเทศ

นอกจากนี้ผู้นิเทศจะทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยเหลือส่งเสริม สนับสนุนรวมทั้งแนะนำและสอนต่อผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้นการนิเทศจึงต้องมีวิธีปฏิบัติหรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นกิจกรรมการนิเทศ (Supervisory Activities) ซึ่งกิจกรรมการนิเทศงานพยาบาลประกอบด้วย กิจกรรมการนิเทศ 7 กิจกรรม คือการเยี่ยมตรวจ การประชุมปรึกษาทางการพยาบาล การสอน การให้คำปรึกษา แนะนำการแก้ปัญหา การสังเกต และการร่วมมือปฏิบัติงาน (พวงรัตน์ บุญญานุกรักษ์ ,2525)

ผู้วิจัยได้นำกิจกรรมการนิเทศงานของ พวงรัตน์ บุญญานุกรักษ์ (2525) ที่มีลักษณะการปฏิบัติที่คล้ายคลึงกันและเป็นกิจกรรมที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ในงานประจำวัน คือกิจกรรมการนิเทศงานที่ผู้นิเทศนำไปปฏิบัติ 3 กิจกรรม คือ 1.การเยี่ยมตรวจ 2.การประชุมปรึกษาทางการพยาบาล 3.การสอนและให้คำแนะนำหรือให้คำปรึกษา มีรายละเอียดดังนี้

1. การเยี่ยมตรวจทางการพยาบาล (Nursing Rounds)

เป็นกิจกรรมที่สำคัญอย่างหนึ่งของงานการนิเทศการพยาบาล การเยี่ยมตรวจทางการพยาบาล เป็นการประกันคุณภาพและปริมาณการพยาบาลที่ดีและเพียงพอ ตลอดจนเปิดโอกาสในการใช้การสังเกตความสามารถในการทำงานของบุคลากร เพื่อการกระตุ้น ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้มีพัฒนาการในงานที่ปฏิบัติ การเยี่ยมตรวจนี้สามารถกระทำได้โดยพยาบาลทุกประเภท ทุกคน และทุกตำแหน่งหน้าที่ ในโอกาสและวาระต่างๆ กัน ต่างกันเพียงระดับและประเภทของการเยี่ยมตรวจ ทั้งนี้การเยี่ยมตรวจจะต้องมุ่งพัฒนาบุคคล และพัฒนาประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพของงานไปในเวลาเดียวกัน (กระทรวงสาธารณสุข,2532) การเยี่ยมตรวจ แบ่งออกเป็น 4 ประเภทคือ

1. การเยี่ยมตรวจผู้ป่วย (Patient Rounds) หรือการเยี่ยมตรวจทางการพยาบาล

(Nursing Care Rounds) ลักษณะเฉพาะของการเยี่ยมตรวจประเภทนี้ จะเน้นเรื่องผู้ป่วย และ การให้การดูแลผู้ป่วยเป็นสำคัญ สามารถปฏิบัติได้หลายวิธีดังนี้คือ

1.1 การเยี่ยมตรวจขณะรับ-ส่งเวร (Change of Shift Rounds) การปฏิบัติจะเกิดขึ้น ขณะที่มีการรายงานอาการผู้ป่วยส่งต่อจากเวรหนึ่งไปสู่อีกเวรหนึ่ง ใช้เวลาประมาณ 15-20 นาที โดยมีวัตถุประสงค์ คือ เพื่อติดตามแผนการดูแลรักษาผู้ป่วย และเป็นการเตรียมการก่อนวางแผนการดูแลต่อไป และ เพื่อการมอบหมายหน้าที่ โดยพิจารณาตามสภาพของผู้ป่วยในขณะนั้น เป็นสำคัญ

1.2 การเยี่ยมตรวจในช่วงเวลาเช้า (Mid-morning Rounds or Mid-Shift Rounds) เป็นการเยี่ยมตรวจในระหว่างเวร ในช่วงเวลาที่พยาบาลได้ทำการพยาบาลเสร็จสิ้นไประยะหนึ่ง ใช้เวลาประมาณ 30 นาที – 1 ชั่วโมง โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างเจ้าหน้าที่ และญาติ ทบทวนและตรวจสอบการพยาบาลที่ดำเนินไปแล้ว ศึกษาและสนทนากับเกี่ยวกับ ปัญหาของผู้ป่วย ทำให้ได้สัมผัสกับผู้ป่วยโดยตรง

1.3 การเยี่ยมตรวจอย่างรวดเร็ว (Quick Rounds) เป็นการเยี่ยมตรวจเฉพาะที่เฉพาะ ผู้ป่วยบางประเภท ทำในช่วงเวลาใดก็ได้ตามต้องการ ใช้เวลาในการทำสั้นๆ ครั้งละ 5-10 นาที โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ตรวจสอบความเรียบร้อยก่อนรับ-ส่ง ตรวจสอบสภาพของผู้ป่วยขณะนั้นเพื่อ ประเมินความต้องการเร่งด่วน ตรวจสอบและสังเกตอาการสำคัญของผู้ป่วยหนักซึ่งต้องทำเป็น ระยะเวลาๆ ศึกษาสภาพอาการของผู้ป่วยรวมทั้งเก็บข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อเตรียมการก่อนส่งเวร หรือให้ ข้อเสนอแนะแก่สมาชิกทีม

1.4 การเยี่ยมตรวจร่วมกับทีมสุขภาพ (Medical Rounds) เป็นการเยี่ยมตรวจร่วมกับ ผู้รักษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อปรึกษาหารือและร่วมให้ข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการวางแผนการ รักษาพยาบาล ศึกษาแผนการรักษาของแพทย์ เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนการพยาบาลที่ต่อ เนื่องและสนองความต้องการของผู้ป่วยอย่างแท้จริง เรียนรู้ข้อค้นพบจากผู้รักษาอย่างต่อเนื่องกัน

1.5 การเยี่ยมตรวจก่อนส่งงาน เพื่อตรวจสอบความถูกต้องในการดูแลรักษาพยาบาล ความต้องการของผู้ป่วย อาการเปลี่ยนแปลงตลอดจนการรายงานที่ถูกต้องแม่นยำเพื่อการดูแล รักษาที่ต่อเนื่องไป

2. การเยี่ยมตรวจเจ้าหน้าที่ (Personnel Rounds) คือ การเยี่ยมตรวจมุ่งที่เจ้าหน้าที่เป็น สำคัญโดยจะต้องกำหนดแผนการเยี่ยมตรวจไว้อย่างสม่ำเสมอ ไม่จำเป็นต้องปฏิบัติเป็นประจำทุก วัน โดยพยายามพบกับบุคลากรในความรับผิดชอบของงานทุกคนในหลายๆ ลักษณะงาน เช่น ขณะให้การพยาบาล ขณะร่วมประชุมปรึกษาทางการพยาบาล (Pre-post Conference) โดยมี วัตถุประสงค์เพื่อให้ความรู้ หรือฝึกทักษะในการปฏิบัติการพยาบาลเป็นรายบุคคล และเสริมสร้าง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับเจ้าหน้าที่

3. การเยี่ยมตรวจโรงพยาบาล (Hospital rounds) เป็นการตรวจทรัพยากรต่าง ๆ ของโรงพยาบาล เพื่อตรวจดูความพร้อมของวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องใช้ การดูแลรักษา ควบคุมป้องกันการแพร่เชื้อในโรงพยาบาล ปรับปรุงใช้วัสดุอุปกรณ์ และให้อยู่ในสภาพดี พร้อมใช้

4. การเยี่ยมตรวจสาธารณะ (Public rounds) เป็นการเยี่ยมตรวจผู้มาเยี่ยมตรวจผู้ป่วย เพื่อประเมินความต้องการชุมชน ด้านการรักษาพยาบาลและยังเป็นการสร้างสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้ให้บริการ แก่ผู้ใช้บริการ

หลักปฏิบัติในการเยี่ยมตรวจ

1. ต้องมีแผนล่วงหน้า โดยพิจารณาถึงบุคคลที่จะเป็นผู้ปฏิบัติการเยี่ยมตรวจ ประเภทของการเยี่ยมตรวจ สถานที่ เวลา และวัตถุประสงค์เฉพาะ ซึ่งควรได้กำหนดขึ้นก่อนการเยี่ยมตรวจ

2. ต้องปฏิบัติกับบุคลากรคนใดคนหนึ่งปฏิบัติงานเป็นประจำในที่นั้น ๆ ไม่ควรเยี่ยมตรวจคนเดียว เพราะขณะปฏิบัติการเยี่ยมตรวจต้องการข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อความเข้าใจต่อสถานการณ์ที่ปรากฏได้อย่างชัดเจน และไม่ผิดพลาด

3. ต้องมีแบบบันทึกเพื่อบันทึกสาระสำคัญของการเยี่ยมตรวจ เป็นเหตุการณ์ที่ได้พบขณะนั้น พร้อมทั้งข้อเสนอแนะและแนวปฏิบัติที่ได้รับขณะนั้น เพื่อที่จะได้นำไปพิจารณาในการดำเนินการต่อไป

ดังนั้นการเยี่ยมตรวจ จึงจัดเป็นกิจกรรมการนิเทศที่มีความสำคัญยิ่งต่อพยาบาลระดับบริหารทุกระดับ โดยเฉพาะพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยเพราะเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงต่อคุณภาพการพยาบาลที่ผู้ป่วยทุกคนได้รับ

2. การประชุมปรึกษาทางการพยาบาล (Nursing Conference)

การประชุมปรึกษาทางการพยาบาลเป็นแนวทางในการค้นหาและศึกษา วิเคราะห์ปัญหาและความต้องการของผู้ป่วย หรือผู้รับบริการด้านสุขภาพอนามัย ตลอดจนผู้ร่วมงานอื่น ๆ ทั้งยังเป็นแนวทางในการคิด หรือค้นหาแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดต่อปัญหา หรือความต้องการนั้นๆ โดยอาศัยความคิดของกลุ่มบุคคล นอกจากนี้ยังทำให้เกิดการเรียนรู้ เป็นการสอนบุคลากรในการร่วมอภิปรายปัญหาหรือการนำอภิปราย และการปฏิบัติการพยาบาลเพื่อสนองความต้องการของผู้ป่วย และบุคลากร จะช่วยให้เกิดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพยาบาล และคุณภาพของการพยาบาลที่ผู้ป่วยได้รับ

วัตถุประสงค์เพื่อ

1. หาแนวทางในการแก้ไขปัญหาทางการพยาบาลแก่ผู้ป่วยอันจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนการพยาบาล

2. เรียนรู้แนวทางในการค้นหาความต้องการของผู้ป่วยและการช่วยให้แก้ปัญหาตนเอง

3. ช่วยเหลือสมาชิกที่มีประสบการณ์น้อย ให้เข้าใจอาการและอาการแสดงตลอดจนพฤติกรรมและการดูแลรักษาของผู้ป่วยเฉพาะราย
4. เป็นการเรียนรู้เกี่ยวกับการใช้เครื่องมือเครื่องใช้ และวิธีการดูแลรักษาใหม่ๆ
5. เป็นการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ทางการพยาบาลที่สำคัญสำหรับนักศึกษาพยาบาล

การประชุมปรึกษาทางการพยาบาล แบ่งเป็น 7 ประเภท คือ

1. การประชุมปรึกษาในการชี้แนะแนวทาง (Direction Giving Conference) หรือที่เรียกว่า Pre-conference เป็นการประชุมปรึกษาก่อนเริ่มปฏิบัติงานในแต่ละเวร เกี่ยวกับการมอบหมายผู้ป่วย การปฏิบัติการพยาบาลเฉพาะอย่าง เป็นการประชุมรายบุคคล (Individual Conference) มากกว่าการประชุมเป็นกลุ่ม (Group conference)

2. การประชุมปรึกษาเกี่ยวกับสาระสำคัญ (Content conference) โดยผู้ร่วมงานคนใดคนหนึ่งเป็นผู้นำอภิปรายในหัวข้อที่สมาชิกต้องการได้รับความรู้เพิ่มเติมโดยที่เนื้อหาที่นั้นต้องเกี่ยวข้องกับพยาบาลโดยเฉพาะ

3. การประชุมปรึกษาทีมพยาบาล (Team Nursing Conferenece) เป็นการรวมกลุ่มของบุคลากรพยาบาลของทีม เพื่อศึกษาปัญหาและแนวทางในการพยาบาลผู้ป่วย หรือการพยาบาลเฉพาะอย่าง

4. การประชุมปรึกษานักการพยาบาล (Nursing Team Conference) เป็นการประชุมร่วมกันของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการพยาบาล ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม จะประกอบด้วยแพทย์ พยาบาล และผู้รักษาคนอื่นๆ เพื่อผลทางการพยาบาลโดยตรง ลักษณะการประชุมปรึกษาเช่นนี้ ช่วยให้มีการทำงานร่วมกัน และส่งเสริมประสิทธิภาพของการดูแลรักษาอย่างแท้จริง

5. การประชุมข้างเตียงผู้ป่วย (Bedside Conference or Bedside Clinic) เป็นความต้องการเฉพาะที่ต้องนำผู้ป่วยจริงเข้ามาร่วมด้วย หรือเน้นหัวข้อของการประชุมที่สมาชิกในกลุ่มต้องพบกับผู้ป่วยก่อนการอภิปราย หรือเน้นความต้องการในการสาธิตวิธีปฏิบัติการพยาบาลเฉพาะอย่างและต้องปฏิบัติกับผู้ป่วยโดยตรง

6. การประชุมปรึกษาของบุคลากรพยาบาล (Nursing Staff Conference) บุคลากรพยาบาลหลายๆประเภท จะประชุมร่วมกันในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการพยาบาลโดยไม่เกี่ยวข้องกับการพยาบาลโดยตรง

7. การประชุมปรึกษากาพยาบาล (Nursing Care Conference) เป็นการประชุมปรึกษาของกลุ่มบุคลากรพยาบาล ซึ่งอาจเป็นพยาบาลประเภทเดียวกันหรือหลายๆ ประเภท เพื่ออภิปรายในเรื่องการให้การพยาบาลผู้ป่วยเฉพาะรายซึ่งจะมีผลโดยตรงต่อการวางแผนการพยาบาล

สรุปหัวหน้าหอผู้ป่วยมีบทบาทสำคัญต่อการประชุมปรึกษาทางการพยาบาล คือ ให้การช่วยเหลือ แนะนำ กระตุ้น และสนับสนุนให้มีการประชุมปรึกษาทางการพยาบาลอย่างสม่ำเสมอ ต่อเนื่องกัน พร้อมทั้งจัดอำนวยความสะดวกทางด้านทรัพยากรเครื่องมือเครื่องใช้จำเป็น และการนำการประชุมปรึกษาผู้นิเทศ หรือหัวหน้าหอผู้ป่วยควรได้มีโอกาสนำการประชุมปรึกษาเป็นครั้งคราวเพื่อศึกษาและวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆ และคงความสัมพันธ์กับบุคลากรพยาบาลและเป็นแนวทางที่ดีในการสอน แนะนำ และสาธิตการพยาบาลด้วย ควรร่วมการประชุมปรึกษาในฐานะผู้เข้าร่วมประชุม ให้มากกว่าการเป็นผู้นำประชุม เพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกในที่มิได้แสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่

3. การสอนและให้คำแนะนำ (Teaching and Guidance)

การให้คำปรึกษาแนะนำ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการนิเทศในลักษณะของการทำงานให้สำเร็จโดยผ่านทางบุคคลอื่น ด้วยมุ่งหวังในผลงานที่มีคุณภาพทำให้มีความต้องการการให้คำปรึกษาโดยเฉพาะในขณะที่มีปัญหาในการปฏิบัติงาน ผู้นิเทศควรเป็นความสำคัญของความต้องการคำปรึกษาของบุคลากรพยาบาลโดยมิต้องร้องขอ ควรจะเป็นฝ่ายให้คำปรึกษาได้ทันที สิ่งสำคัญคือการศึกษาและวิเคราะห์ความต้องการคำปรึกษาของผู้ได้บังคับบัญชา การให้คำปรึกษาประกอบด้วยแนวปฏิบัติดังนี้

1. วิเคราะห์ และประเมินคุณวุฒิ ตลอดจนความสามารถสูงสุดของบุคลากรพยาบาลรายบุคคล โดยเทียบกับหน้าที่ความรับผิดชอบด้านตำแหน่งและลักษณะงาน
2. กำหนดโครงการปฐมนิเทศทั้งระยะสั้นและระยะยาวในรายที่เข้าทำงานใหม่หรือเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่
3. ศึกษาบุคลากรเป็นรายบุคคล สังเกตอุปนิสัยและทัศนคติ ค้นหาความสารถสูงสุดและบันทึกลักษณะเฉพาะในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ
4. ช่วยเหลือบุคลากรแต่ละคนในการวางแผนเพื่อพัฒนาตนเอง
5. ให้บริการการปรึกษาโดยสัมภาษณ์บุคลากรเป็นรายบุคคล เป็นประจำ แสดงความสนใจที่จะรู้จักกับบุคลากรในส่วนของการครบครัน ชุมชน ตลอดจนค้นความต้องการการปรึกษาและวางแผนให้คำปรึกษา
6. จัดให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานตรงจุดที่สามารถมีพัฒนาการได้ต่อไป มีการเจริญเติบโต และปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประโยชน์
7. ติดตามให้ความสนใจต่อบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อกระตุ้น ส่งเสริมพัฒนาการ
8. เมื่อบุคลากรได้แสดงความสามารถในการปฏิบัติงานที่ดีเด่น ควรได้ประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน

9. หลีกเลี่ยงการอภิปรายปัญหาของบุคคลหนึ่งกับบุคคลหนึ่ง

10. มีการศึกษาวิจัย ติดตามความเคลื่อนไหวทางวิชาการของการให้คำปรึกษาที่มีคุณค่าต่อการพยาบาล

สรุปได้ว่าการให้คำปรึกษาเป็นลักษณะของความช่วยเหลือที่ผู้ให้คำปรึกษาให้กับผู้รับคำปรึกษา เพื่อจัดการต่อปัญหาด้วยตนเอง และการให้คำปรึกษาต้องให้ความสนใจต่อบุคคลอย่างจริงจังโดยมุ่งที่จะพัฒนาบุคคลอย่างสร้างสรรค์ในทุกๆด้าน

2.6 กระบวนการนิเทศ

กระบวนการนิเทศงานการพยาบาล เป็นงานที่ต้องทำต่อเนื่องกันจึงจะทำให้เกิดผลสำเร็จ จัดเป็นกระบวนการที่ไม่หยุดนิ่ง (Dynamic Process) ซึ่งต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์ (2538) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการนิเทศงานการพยาบาลไว้ ไม่ว่าจะเป็นการนิเทศการดูแล หรือการนิเทศบุคลากร จะประกอบด้วยขั้นตอนที่เหมือนกัน 10 ขั้นตอน คือ

1. วัตถุประสงค์ระยะยาวของคุณภาพการพยาบาลในหน่วยงาน
2. ประเมินความต้องการการปรับปรุงการพยาบาลในหน่วยงาน
3. กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะตามความต้องการการปรับปรุงการพยาบาลหรือกิจกรรมการพยาบาลที่ต้องการปรับปรุง
4. กำหนดวิธีปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะ
5. ประเมินความต้องการการปรับปรุงการพยาบาลในแต่ละคนหรือการปรับปรุงกิจกรรมการพยาบาลในแต่ละเวรและในแต่ละบุคคล
6. กำหนดวัตถุประสงค์ของบุคลากรเป็นรายบุคคล และสิ่งที่ต้องการปรับปรุงในแต่ละเวร
7. กำหนดวิธีปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์รายบุคคล
8. ปฏิบัติตามแผนจากขั้นที่ 1 ถึงขั้นที่ 7 ภายใต้การนิเทศ
9. ประเมินผลแผนงานและกำหนดแผนใหม่ และ
10. ประเมินผลบุคลากรรายบุคคล และกิจกรรมการพยาบาลเฉพาะอย่างในรูปของคุณภาพการพยาบาล

ทั้งนี้สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงสาธารณสุข (2532) กล่าวถึงกระบวนการนิเทศงานประกอบด้วย 5 ขั้นตอนคือ

1. **ขั้นเตรียมการนิเทศ** เป็นการรวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของงานลักษณะงาน ลักษณะของผู้รับการนิเทศ เลือกวิธีการนิเทศงานที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงาน งานที่นิเทศ ผู้รับการนิเทศ ผู้นิเทศและวันเวลาการปฏิบัติกิจกรรม
2. **ขั้นการวางแผนการนิเทศงาน** เป็นการกำหนดขอบข่ายและกิจกรรมไว้ล่วงหน้า โดยรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ ข้อมูลโดยการสอบถาม สัมภาษณ์ สังเกต และศึกษา จากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลด้านการนิเทศงานและมีการกำหนดแผนการนิเทศ ประกอบด้วยวัตถุประสงค์เฉพาะ วันเวลา วิธีการนิเทศ ทรัพยากร งบประมาณ การประเมินผลการนิเทศ
3. **ขั้นทดลองการปฏิบัติตามแผนการนิเทศ** เพื่อตรวจสอบกับปัญหาและอุปสรรค เพื่อปรับปรุงให้เหมาะสมกับการนำไปใช้จริงๆ
4. **ขั้นปฏิบัติการนิเทศจริง** ผู้นิเทศควรเลือกการนิเทศก่อนหลังตามปัญหาและอุปสรรคของหน่วยงานนั้น
5. **ขั้นการประเมินผลการนิเทศงาน** ประกอบด้วยวัตถุประสงค์ของการประเมินผล เกณฑ์วิธีการประเมินผลการนิเทศงาน การกำหนดผู้ประเมิน ระยะเวลาในการประเมินผล และเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการนิเทศทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลการนิเทศงาน และแจ้งให้ผู้รับการนิเทศทราบ เพื่อปรับปรุงแผนการนิเทศและผู้รับการนิเทศ

จากกระบวนการนิเทศงานการพยาบาลดังกล่าว พอสรุปถึงสาระสำคัญของกระบวนการนิเทศงาน ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือการวางแผนการนิเทศงาน การดำเนินการนิเทศและการประเมินผลการนิเทศ

การวางแผนการนิเทศงานการพยาบาล หมายถึง การกำหนดล่วงหน้าเกี่ยวกับเป้าหมายกิจกรรมการนิเทศ บุคลากรผู้รับการนิเทศ วิธีการแก้ปัญหาการนิเทศ ตลอดจนการประเมินผลจากการนิเทศ อุดมรัตน์ สงวนศิริธรรม (2534) กล่าวว่า การวางแผนต้องคำนึงถึงเป้าหมายของหน่วยงาน ทรัพยากรการบริหารที่มีอยู่ ลักษณะงานและสภาพปัจจุบันของหน่วยงานความเป็นไปได้ในอนาคต เพื่อนำมาจัดรูปแบบของแผนงาน โดยมีหลักสำคัญ คือ

1. **วัตถุประสงค์ (Objective)** เพื่อให้ทราบแน่ชัดว่าต้องการทำอะไร เพราะเหตุใดและทำเพื่ออะไร โดยคำนึงถึงนโยบายเพื่อยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติ
2. **ทรัพยากร (Resources)** เป็นปัจจัยต่างๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการวางแผนงาน เช่น คน เงิน วัสดุ และเวลา เป็นต้น
3. **แนวทางในการปฏิบัติ (Procedure)** ต้องคำนึงถึงเทคนิค และวิธีการต่างๆที่จะใช้ในการดำเนินการตามแผน เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย
4. **การตรวจสอบและควบคุมแผน (Control)** เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง เพราะแผนงานจะไร้ประโยชน์และคุณค่า ถ้าปราศจากการตรวจสอบและควบคุมให้ดำเนินการไปตามแผนนั้น

5. ข้อจำกัด (Limitation) ที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานนั้น ๆ เช่นการต้องขอความร่วมมือจากบุคคลหลายฝ่ายขนบธรรมเนียมประเพณี ฯลฯ อาจมีส่วนเป็นอุปสรรคในการวางแผนได้ การวางแผนการนิเทศการพยาบาล มีขั้นตอนดำเนินงานดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Setting the Objective) เพื่อแสดงให้เห็นแนวทางในการปฏิบัติงาน อันจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติตามแผนนั้นยึดถือเป็นแกนกลางในการปฏิบัติงาน วัตถุประสงค์ของแผนงานที่ดี ควรมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ใหญ่ขององค์การ มีการกำหนดความมุ่งหมาย มีความชัดเจนเฉพาะเจาะจง สามารถที่จะปฏิบัติได้สำเร็จ มีความเหมาะสมกับสภาพการณ์ขณะนั้น

2. การรวบรวมข้อมูล (Collecting Data) โดยการประเมินความต้องการการปรับปรุงการพยาบาล จากการวัดการพยาบาล (Nursing Measurement) ซึ่งมีแนวปฏิบัติในลักษณะของการประมาณค่า เพื่อพิจารณาว่าพฤติกรรมพยาบาลที่ปรากฏนั้นมีคุณค่าเพียงใดเมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ หรือมาตรฐานการวัดความสามารถในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ (Nurses Performance) การสำรวจความต้องการในการพัฒนาตนเองของเจ้าหน้าที่ และการประเมินจากการวิเคราะห์สถานการณ์ (Incident Analysis) เป็นการศึกษา และวิเคราะห์สาเหตุ ปัญหา ตลอดจนข้อมูล ข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์นั้น ๆ เป็นขั้นตอนสำคัญที่จะทำให้ความเป็นไปได้ของแผนนั้นมีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด ดังนั้น ข้อมูลดังกล่าวควรจะถูกต้องแม่นยำ เชื่อถือได้เทคนิคในการวิเคราะห์ข้อมูลนั้นกระทำอย่างถูกต้อง การวิเคราะห์อาจใช้วิธีการหลายวิธี เช่น การสอบถาม การสัมภาษณ์ การตรวจสอบรายงาน หรือการสอบถามจากบุคคลที่ใกล้ชิด

3. การวางแผน (Planning) เมื่อได้รวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์โดยรอบครบถูกต้องแล้ว จึงเริ่มวางแผนโดยใช้หลักการสำคัญดังกล่าวมาแล้ว ตอบคำถาม What, Why, Where, When, Who and How โดยพิจารณาตามคุณภาพของปัจจัยทางการบริหารที่มีอยู่ในขณะนั้นเป็นสำคัญ การจัดทำแผนควรเริ่มจากการทำตารางงานในง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ แล้วจึงจัดทำตารางการนิเทศ กำหนดวันเวลา สถานที่ให้แน่นอน ในกรณีที่แผนงานนิเทศมีหลายแผน แต่ละแผนมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันให้จัดทำเป็นโครงการ (ประถม โอทกานนท์ , 2529) และต้องมีการประสานงาน เพื่อสร้างความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน และเพื่อป้องกันการทำงานซ้ำซ้อนด้วย

4. การดำเนินการตามแผน (Execution of the Plan) เป็นการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ โดยลำดับและเป็นขั้นตอนให้ต่อเนื่องและสอดคล้องกัน จะช่วยให้เห็นภาพพจน์ของแผนงานในการปฏิบัติงานทุกระดับและตลอดเวลา

5. การติดตามและปรับปรุงแผน (Monitoring of the Plan) การประเมินผลการนิเทศงานจะเป็นการชี้ให้เห็นว่าการนิเทศงานที่ดำเนินไปได้นั้นได้รับผลดีมากน้อยเพียงใดนอกจากนี้ แผนงานเป็นการกำหนดเพื่ออนาคต ซึ่งเป็นพื้นฐานจากข้อมูลและการคาดการณ์ อื่นๆ ดังนั้นเมื่อ

ปฏิบัติจริงอาจเกิดปัญหา และไม่เป็นไปตามเป้าหมายได้ แผนงานจึงจำเป็นต้องมีการติดตามผล และปรับปรุงแก้ไขได้เสมอ การประเมินผลแผนงานต้องประเมินใน 2 ระดับ คือ ระดับโครงสร้าง และระดับกระบวนการ (พวงรัตน์ บุญญาบุษกร , 2525) การประเมินในระดับโครงสร้าง จะปรากฏในลักษณะผลสุดท้ายของงานที่ได้กำหนดไว้ในรูปของการปฏิบัติว่าได้มีการปฏิบัติสิ่งนั้นหรือไม่ ส่วนการประเมินระดับกระบวนการเป็นการวัดและประเมินขั้นตอนการปฏิบัติการพยาบาล ส่วนการประเมินผลบุคลากรรายบุคคล และกิจกรรมการพยาบาลเฉพาะอย่าง ใช้หลักปฏิบัติในการประเมินผลสุดท้ายของงาน เพื่อจะบอกถึงปริมาณความสำเร็จที่ได้รับตามวัตถุประสงค์ การวางแผนการนิเทศงานการพยาบาล เป็นการกำหนดแผนเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติจริงการนำข้อวินิจฉัยสั่งการ หรือข้อปฏิบัติไปสู่การปฏิบัติจริง ไม่เพียงแต่จะสั่งการตามลำดับขั้นเท่านั้น ควรคำนึงถึงการรับรู้ (Perceptions) และสิ่งแวดล้อม (Environment) ของผู้ปฏิบัติ ซึ่งผู้นิเทศสามารถใช้อำนาจหน้าที่ และเครื่องมือต่างๆ เพื่อความสำเร็จของงานตามแผนที่กำหนดไว้ ผู้นิเทศจำเป็นต้องควบคุมการรับรู้ของบุคคล เพื่อความเข้าใจอันถูกต้องในวัตถุประสงค์ของการปรับปรุงการพยาบาล

สำหรับการควบคุมสิ่งแวดล้อมนั้น เป็นการพิจารณาถึงสิ่งต่างๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับข้อปฏิบัติเพื่อการปรับปรุงการพยาบาล หรือการใช้กิจกรรมการนิเทศ ซึ่งการนิเทศงานการพยาบาลนั้นมีระบบต่างๆ ที่กล่าวได้ว่าเป็นสิ่งแวดล้อมดังนี้คือ

1. การจัดและควบคุมการดูแลผู้ป่วย มีระบบที่ต้องคำนึงถึง ประกอบด้วย
 - 1.1. ระบบการรวบรวมและศึกษาข้อมูล เช่น ประวัติทางการพยาบาล
 - 1.2. ระบบของคำสั่งการพยาบาล และการนำการรักษาไปปฏิบัติ เช่น คำสั่งการพยาบาล คำสั่งการรักษา แผนการพยาบาล
 - 1.3. ระบบของการปฏิบัติการดูแลรักษา เช่น นโยบาย วิธีปฏิบัติ
 - 1.4. ระบบของการบันทึกการดูแลรักษา
 - 1.5. ระบบของการประเมินการดูแล
2. การมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบเป็นรายวัน ประกอบด้วย
 - 2.1. แผนการมอบหมายหน้าที่โดยทั่วไป
 - 2.2. ระบบการมอบหน้าที่โดยบทบาท
 - 2.3. ระบบของการกระจายงาน
3. การควบคุมการใช้ประโยชน์บุคลากร ประกอบด้วย
 - 3.1. ระบบการจัดวันปฏิบัติงานและวันหยุด
 - 3.2. ระบบการมอบหมายความรับผิดชอบในแต่ละหน่วยงาน
 - 3.3. ระบบการจัดวันปฏิบัติงาน

- 3.4 ระบบการจัดเจ้าหน้าที่เข้าในตำแหน่ง
- 3.5 ระบบการปฏิบัติงานประจำของบุคลากร
- 3.6 นโยบายการใช้ประโยชน์บุคลากรอย่างมีคุณภาพ
- 4. การจัดการด้านการตัดสินใจสั่งการ ประกอบด้วย
 - 4.1 สายการมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบ
 - 4.2 ความสัมพันธ์ของแต่ละตำแหน่งงาน
 - 4.3 ระบบการติดต่อสื่อสาร
 - 4.4 ระบบการจัดผู้ช่วย
 - 4.5 การติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานอื่นๆ

เมื่อการวางแผนมีความสำคัญเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารอันจะขาดเสียมิได้ ผู้บริหารจึงควรได้จัดทำการวางแผนในการทำงานทุกครั้ง ควรเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการวางแผน การวางแผนที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องขึ้นกับความจริงและข้อมูล ไม่ใช่ขึ้นอยู่กับอารมณ์หรือความต้องการ (กิติมา ปรีดีติติก, 2532) การวางแผนจำเป็นต้องอาศัยกระบวนการทางปัญญาต่างๆ เช่น เป็นผู้มองการณ์ไกล คาดการณ์ได้แม่นยำ เตรียมที่จะเผชิญกับสิ่งที่เกิดขึ้น จัดกิจกรรมเป็นขั้นตอน รู้จักวางจุดมุ่งหมายได้ถูกต้องตามลำดับเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ

การวางแผนเป็นงานต่อเนื่อง และถูกนำไปใช้กับกิจกรรมทุกชนิด แผนจึงแบ่งออกเป็นหลายประเภท เช่น (กิติมา ปรีดีติติก, 2532) แบ่งตามระยะเวลาการทำงาน ได้ 2 ลักษณะ คือ

1. แผนระยะสั้น ใช้สำหรับการกำหนดการปฏิบัติงานล่วงหน้าเป็นระยะเวลาสั้นๆ เช่น 1ปี หรือ 2ปี สวานส์เบิร์ก (Swansburg, 1990) กล่าวถึงการวางแผนว่า อาจจะทำทุกวัน ทุกสัปดาห์ หรือระยะยาว 2) แผนระยะยาว ใช้สำหรับการกำหนดการปฏิบัติงานล่วงหน้าระยะยาว เช่น 2-5 ปี ทั้งนี้แล้วแต่หน่วยงาน

แบ่งตามลักษณะการใช้ได้ 2 ลักษณะ คือ

1. แผนงานที่ใช้ประจำ (Short-range Program) เป็นแผนงานที่วางไว้เพื่อสะดวกแก่การที่จะต้องปฏิบัติอยู่เป็นประจำ
2. แผนงานที่ใช้ครั้งเดียว (Single Use Plan) เป็นการวางแผนทางสำหรับปฏิบัติงาน โดยเฉพาะสถานการณ์หรือสำหรับงานเฉพาะอย่าง

แบ่งตามลักษณะงานได้ 2 ลักษณะ คือ

1. แผนงานหลัก หมายถึง แผนงานใหญ่ของหน่วยงานซึ่งการดำเนินการนั้นผู้บริหารจะกำหนดวัตถุประสงค์ไว้อย่างกว้างๆ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงาน
2. แผนงานย่อย เป็นแผนที่จัดทำขึ้นตามลักษณะหน้าที่งานที่จำแนกไว้ในหน่วยงาน การ

วางแผนที่ดีควรเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการวางแผน (วิเชียร ทวีลาภ, 2534) มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนกำหนดเทคนิคและวิธีการดำเนินงานไว้อย่างชัดเจนสามารถไปปฏิบัติได้จริง ทั้งนี้ควรมีลักษณะยืดหยุ่นพอสมควร เพื่อสามารถปรับใช้ได้ทันต่อเหตุการณ์เมื่อจำเป็นทำให้เกิดประโยชน์ คือ

1. ช่วยให้มีการใช้ทรัพยากรบริหาร โดยเฉพาะด้านกำลังคนให้เป็นประโยชน์ ถูกต้อง ตรงตามความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคคล
2. การวางแผนไว้ล่วงหน้า ทำให้มีการพิจารณาอย่างรอบคอบ ทำให้เกิดการประหยัดในด้านแรงงาน วัสดุ และเวลา เป็นอย่างดี ทำให้เกิดการประสานงานเกี่ยวเนื่องกัน
3. การวางแผนงานร่วมกันเป็นกลุ่ม (Group) จะช่วยจูงใจให้ผู้ร่วมงานทุกคนมีความรู้สึกเป็นเจ้าของในงานนั้น ๆ ร่วมกันซึ่งจะเป็นผลทำให้เกิดความรัก และตั้งใจที่จะทำงานให้ดีขึ้นได้
4. ช่วยทำให้มีการมอบหมายงานได้ง่ายขึ้น
5. การวางแผนงานที่ดี จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถควบคุม ติดตาม และประเมินผลงานได้เป็นอย่างดี เพราะได้ทราบแนวทางในการปฏิบัติ และวัตถุประสงค์ของงานชัดเจน
6. การทำงานอย่างมีแผนงาน จะทำให้ผู้นั้นมีระเบียบในการปฏิบัติงาน รู้จักรับผิดชอบ สามารถควบคุมตนเองให้ปฏิบัติงานตามแผน ซึ่งจะช่วยขจัดปัญหาการทำงานแบบเฉพาะหน้าให้น้อยลงได้

การประเมินผลการนิเทศงานการพยาบาล

วิเชียร ทวีลาภ (2534) ได้กล่าวถึงหลักสำคัญในการประเมินผลว่า

1. การประเมินผลต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
2. การประเมินผลต้องเป็นการวัดพฤติกรรม
3. การประเมินผลควรพิจารณาพฤติกรรมที่เหมาะสมกับภาวะของการเรียนรู้ซึ่งผู้ถูกประเมินสามารถกระทำได้
4. การประเมินผลเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องไปไม่สิ้นสุด(Continuing Process)
5. การประเมินผลแต่ละครั้ง คือการวัดระดับการเจริญ พัฒนา ของผู้ถูกประเมินที่ก้าวไปสู่ความสัมฤทธิ์ผลในบั้นปลาย (Progressing of Learning)
6. การประเมินผลที่ดี ผู้เกี่ยวข้องทั้งหมดในการประเมินผล ควรได้ร่วมกันในการพิจารณาความคิดเห็นที่วัดได้ ประเมินผล และ Self-Evaluation ของผู้ถูกประเมินด้วย

อุดมรัตน์ สงวนศิริธรรม (2534) กล่าวถึงการประเมินผลทางการพยาบาล ประกอบด้วยกระบวนการดังนี้ คือ

1. การตั้งวัตถุประสงค์ ต้องกำหนดให้แน่นอนและบ่งเฉพาะพฤติกรรมที่สามารถวัดได้
2. กำหนดเกณฑ์ในการประเมิน เพื่อเป็นหลักในการตัดสินใจเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ต้องการ

ประเมิน ได้แก่

- 2.1 เกณฑ์ที่วัดกระบวนการปฏิบัติงาน (Process Criteria)
- 2.2 เกณฑ์วัดผลของงาน (Outcome Criteria)
3. กำหนดเครื่องมือในการประเมิน วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลโดยคำนึงถึง
 - 3.1 การสร้างเครื่องมือ ควรพิจารณาปัญหาที่เกิดระหว่างผู้ป่วยกับการพยาบาล เกี่ยวกับมาตรฐานการพยาบาลที่กำหนดไว้ได้อย่างไร
 - 3.2 กำหนดเกณฑ์การประเมินตามมาตรฐานที่กำหนดไว้
 - 3.3 สร้างเครื่องมือให้สอดคล้องกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ นำไปทดสอบค่าความเที่ยงและความตรง (Validity and Reliability)
 - 3.4 นำไปใช้และตีค่าเพื่อเปรียบเทียบผล
4. วิเคราะห์ข้อมูลและนำผลมาปรับปรุงการพยาบาลโดยอาจจัดประชุมอบรมฟื้นฟูความรู้หรือการอภิปรายกลุ่ม
5. ทำการประเมินผลซ้ำ ภายหลังจากมีการปรับปรุงการพยาบาลแล้ว ควรมีการประเมินซ้ำอีก เพื่อให้เป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไข

จะเห็นว่ากระบวนการนิเทศที่ดีต้องมีทั้งวัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมาย และที่สำคัญที่จะทำให้การนิเทศงานบรรลุวัตถุประสงค์ และจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ ต้องมาจาก การวางแผนการนิเทศที่ดี และต้องมีการติดตาม ชี้แนะช่วยเหลือ สนับสนุน ให้ผู้ปฏิบัติสามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น และที่สำคัญต้องมีการประเมินผลอย่างถูกต้องยุติธรรม

2.7 บทบาทและหน้าที่ของผู้นิเทศ

George (1997) ได้กล่าวถึงบทบาทผู้นิเทศว่า เป็นผู้กำกับการทำงานในหน่วยงาน ซึ่งลักษณะงานมีความแตกต่างกันมาก ขึ้นกับลักษณะของงาน โครงสร้างของหน่วยงาน และลักษณะของผู้ดูแลหน่วยงานนั้น ซึ่งลักษณะของผู้นิเทศงานระดับต้น จะเชื่อมระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับผู้บริหารระดับกลาง โดยประการแรก ผู้นิเทศงานจะต้องมีความรู้ในตัวเองค์กร ผลิตภัณฑ์ เทคนิค และขั้นตอนการทำงาน ประการที่สอง ผู้นิเทศงานต้องสามารถจัดการด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อให้เป็นที่ยอมรับของผู้ปฏิบัติงาน และผู้นิเทศงานที่สูงกว่า ซึ่งประการหลังนี้ อาจนับว่าเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด และในขณะที่ผู้นิเทศงานเลื่อนระดับขึ้น เวลาในการนิเทศจะลดลง และเวลาในการวางแผนและประสานงานจะเพิ่มขึ้น คุณสมบัติของผู้นิเทศงานมักจะถูกละเอียด ทำให้มักจะมีการจัดผู้นิเทศงานโดยไม่มีเตรียมตัวมาก่อน

มีความเชื่อกันว่าผู้นำที่มีคุณภาพ จะสามารถเปลี่ยนสถานภาพไปในตำแหน่งต่างๆได้ ซึ่งทฤษฎีนี้เชื่อว่า จะสามารถใช้ทักษะในการนิเทศงานในหน่วยงานหนึ่ง ไปนิเทศงานยังอีกหน่วยงานหนึ่งได้ โดยทฤษฎีของ Henry Fayol ซึ่งเรียกว่า หลักการบริหารครอบจักรวาล ซึ่งคิดว่าจะสามารถใช้ในปัจจุบันนี้ได้

เพื่อให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น การทำงานของผู้นิเทศงานต้องมีการเตรียมดังนี้

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดการ (Organizing)
3. ทีมงาน (Staffing)
4. การชี้แนะ (Directing)
5. การกำกับดูแล (Controlling)

นิตยา ศรีญาณลักษณ์ (2545 : 270) ยังได้กล่าวถึงบทบาทของผู้นิเทศดังนี้

1. เป็นตัวกลางของการติดต่อสื่อสาร
2. เป็นผู้สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
3. เป็นผู้ให้คำแนะนำปรึกษา
4. เป็นผู้ปรับสร้างนโยบาย
5. เป็นแหล่งความรู้ทางการพยาบาล

ประนอม โอทกานนท์ (2539) ได้จำแนกการนิเทศตามลักษณะผู้ให้การนิเทศไว้ 3

ประเภท คือ การนิเทศโดยสายการบังคับบัญชา การนิเทศโดยได้รับการแต่งตั้ง การนิเทศโดยบทบาทและหน้าที่พยาบาลวิชาชีพ

1. การนิเทศโดยสายการบังคับบัญชา เป็นการนิเทศงานการพยาบาลของพยาบาลผู้บริหารในระดับต่างๆ ในการให้การนิเทศแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น
2. การนิเทศโดยได้รับการแต่งตั้ง หมายถึงการนิเทศงานการพยาบาลโดยผู้ชำนาญการ ผู้มีความรู้ประสบการณ์การพยาบาลในแต่ละสาขา
3. การนิเทศโดยบทบาทและหน้าที่พยาบาลวิชาชีพ พยาบาลวิชาชีพทุกคนไม่ว่าจะปฏิบัติงานในสถานบริการระดับใดสังกัดหน่วยงานใดก็ตาม มีบทบาทและหน้าที่ในการนิเทศทั้งสิ้น จะเห็นว่า ผู้ตรวจการ หัวหน้าหอผู้ป่วย หรือพยาบาลประจำการในทุกระดับ มีหน้าที่รับผิดชอบแตกต่างกันไป แต่ส่วนหนึ่งต้องเกี่ยวข้องกับงานนิเทศเพราะพยาบาลประจำการก็ต้องใช้บทบาทของผู้นิเทศ ในการนิเทศงานบุคลากรในทีมการพยาบาล ทั้งนี้เพื่อช่วยในการพัฒนาและปรับปรุงให้หน่วยงานมีบุคลากรที่มีความสามารถในการบริการงานที่มีคุณภาพต่อไป

2.8 แนวคิดการนิเทศงาน ของ Brown & Moberg

Brown & Moberg (1981) ได้เสนอแนวคิดการนิเทศงานไว้ 3 รูปแบบ คือ การนิเทศงานแบบเน้นคน การนิเทศงานแบบเน้นงาน และ การนิเทศงานแบบให้มีส่วนร่วม ซึ่งมีลักษณะการนิเทศงาน ดังนี้

1. การนิเทศแบบเน้นคน เป็นการมองบุคคลเป็นเพื่อนมนุษย์ ผู้นิเทศจะให้ความสำคัญในเรื่องธรรมชาติของมนุษย์ สนใจเอาใจใส่ต่อผู้ปฏิบัติงาน การให้ความยุติธรรม โดยมีลักษณะพฤติกรรมของผู้นิเทศของผู้นิเทศ คือ เข้าใจธรรมชาติของแต่ละบุคคล สนใจการแสดงออกของแต่ละบุคคล ค้นหาความสามารถพิเศษของแต่ละบุคคล ให้คุณค่าในแต่ละบุคคล ให้ความเอาใจใส่ต่อชีวิตความเป็นอยู่ของแต่ละบุคคล ให้ข้อมูลต่อกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน สนับสนุนให้ทุกคนแสดงความคิดเห็น และมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาให้รางวัลหรือการชมเชย เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมรับผิดชอบ และดำเนินงานอย่างเต็มที่

2. การนิเทศงานแบบเน้นงาน โดยการให้ทุกคนทำความเข้าใจวัตถุประสงค์ของงาน ให้คำแนะนำและประสานงานแก่ผู้ปฏิบัติ อำนวยความสะดวกให้ทั้งด้านวิชาการ และการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความพึงพอใจในการทำงาน ให้ผู้ปฏิบัติ โดยผู้นิเทศมีลักษณะพฤติกรรมคือเข้าใจในรายละเอียดเป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม ให้ข้อมูลความก้าวหน้าของงาน และวิธีที่จะทำให้งานสำเร็จ มีการติดต่อสื่อสารที่ดี ดูแลการปฏิบัติงาน และประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม กล่าวคำยกย่องชมเชย เมื่อผู้ปฏิบัติสามารถทำได้ดี

3. การนิเทศแบบให้มีส่วนร่วม เป็นกระบวนการใช้อำนาจในการ ตัดสินใจของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มีการใช้กระบวนการ ในการตัดสินใจ มี 3 ขั้นตอนคือ 1) ผู้นิเทศเป็นผู้ตัดสินใจเอง 2) ผู้นิเทศและผู้ปฏิบัติร่วมกันตัดสินใจ 3) ผู้นิเทศมอบหมายให้ผู้ปฏิบัติตัดสินใจ

และจากแนวคิดของ Brown & Moberg (1981) ผู้วิจัยจึงสนใจ และใช้แนวคิดนี้เป็นแนวทางในการนิเทศงาน ของหัวหน้าหอผู้ป่วย เพราะแนวคิดนี้ ให้ความสำคัญทั้งคนและงานควบคู่กันไป ซึ่งจะทำให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการและขององค์กร

3. การสอนแนะ (Coaching)

3.1 ความหมาย

คำว่า การสอนแนะ หรือ สอนงาน มักก่อให้เกิดภาพลักษณ์ทางความคิดในโค้ช ฟุตบอล หรือบาสเกตบอลทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่าจริงๆ แล้วผู้สอนแนะทำอะไรความคล้ายคลึงกันอาจเพียงพอ

หรือไม่เพียงพอทั้งนี้เป็นเพราะว่าปกติแล้วหัวหน้าโค้ชคือผู้จัดการทั่วไป หรือผู้จัดการใหญ่ที่รับผิดชอบต่อการบริหารโปรแกรมทั้งหมด โดยความจริงแล้วหัวหน้าโค้ชอาจไม่ได้ใช้เวลาจริงๆในการมอบอำนาจให้ผู้เล่นเพื่อให้เป็นผู้เล่นที่ดี

อรุณี สำเภาทอง (2538) กล่าวถึงการโค้ช หมายถึง การสอน แนะนำ แนวทางปฏิบัติ เป็นกระบวนการหนึ่งในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งได้นำมาใช้ในทั้งในวิชาชีพครูและวิชาชีพอื่นๆ โดยมีเป้าหมายเพื่อที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมโดยการสอนแนะนำ จะเน้นที่การให้คำแนะนำ การให้ความรู้ และแนวทางการปฏิบัติงานใหม่ ให้แก่ผู้เริ่มสู่วิชาชีพ และผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่แล้ว ให้สามารถนำวิธีการใหม่ๆมาปรับปรุงการปฏิบัติงานของตน และมุ่งเน้นแก้ปัญหาการปฏิบัติงานของผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่แล้วให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

บุศริน เอี้ยวสีหยก (2545) ให้ความหมาย การโค้ช หมายถึงกลยุทธหรือกลวิธีในการสอน เพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติมีการพัฒนาหรือเพิ่มพูนความรู้ทักษะในการปฏิบัติกิจกรรมเพื่อแก้ไขปัญหา โดยผู้ฝึกสอนทักษะการปฏิบัติกิจกรรม และให้การสนับสนุน การชี้แนะ การเสริมแรง ให้ความมั่นใจ ให้ข้อมูลย้อนกลับ ให้การช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ หรือให้ข้อมูลเพิ่มเติม

เจษฎาพร พิชัยยา (2545) ได้สรุปประเด็นสำคัญของของการโค้ช คือ กระบวนการ หรือวิธีการเพิ่มพูนความรู้ และทักษะความสามารถของผู้ปฏิบัติ ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำความรู้และทักษะไปปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่องเพื่อนำไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงาน โดยมีโค้ช คอยชี้แนะ แนะนำ หรือเพิ่มเติมข้อมูลโดยคำนึงถึงความรู้พื้นฐานและประสบการณ์เดิมของบุคคลนั้น

Mink, G. Oscar (1993) ได้กล่าวถึง การสอนแนะนำหรือการโค้ชว่า หมายถึง การสนับสนุน และการส่งเสริมให้ผู้อื่นมีความสามารถมากขึ้น และเพื่อมอบอำนาจแก่ตัวเขาในการค้นหาแนวทางต่างๆ อย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานที่เขาสามารถสร้างอิทธิพลขึ้น

สรุปการสอนแนะนำหรือการสอนงาน หมายถึง กระบวนการสอนงาน ที่ช่วยในการเพิ่มพูนทักษะการปฏิบัติงาน โดยผู้สอนใช้วิธีการส่งเสริมสนับสนุน ชี้แนะและให้กำลังใจ ทำให้ผู้ปฏิบัติสามารถปฏิบัติงานได้ด้วยความเต็มใจ เกิดสัมพันธภาพที่ดีต่อกันระหว่างผู้สอนและผู้ปฏิบัติ ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาที่ทำหน้าที่สอนงานจะต้องมีการพัฒนาทักษะในการสอนงานและสามารถเป็นแบบอย่างที่ดี จะช่วยให้ผู้ถูกสอนงานสามารถสะท้อนและมองเห็นภาพการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาออกมาเป็นตัวอย่าง และสามารถวิเคราะห์แนวทางที่จะใช้ความรู้ความสามารถ ในการทำงานที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 คุณลักษณะของผู้สอนแนะควรมีลักษณะดังนี้ (Barry,1994; Piasecka, 2001

อ้างอิงใน เฉษฎาพร พิชัยยา, 2545)

3.2.1 สามารถสื่อสารได้ชัดเจน

3.2.2 ตั้งใจ และพยายามทำความเข้าใจ รับฟัง ขณะที่บุคลากรพูดถึงปัญหาหรือแนวคิดต่างๆโดยไม่สรุปหรือลงความเห็นว่าคุณหรือผิด

3.2.3 รับรู้และพยายามเรียนรู้สถานการณ์ หรือสภาวะอารมณ์ ของบุคลากรในขณะนั้นและแสดงให้บุคลากรเห็นว่ายอมรับและเชื่อมั่น ในความสามารถ ของบุคลากรนั้นๆ

3.2.4 เพิ่มพูนความรู้ในเรื่องที่บุคลากรสนใจ หรือเฉพาะเรื่องที่ถูกปฏิบัติงานเท่านั้น

3.2.5 ส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยการให้คำชมเชยเมื่อบุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

3.2.6 การให้ข้อมูลป้อนกลับนั้นต้องเลือกเวลาที่เหมาะสมเมื่อบุคลากรพร้อมและต้องให้ในเชิงลบโดยให้ในเรื่องการปฏิบัติงานเท่านั้นและเสนอแนะวิธีการที่ถูกต้องในการปฏิบัติด้วย

นอกจากนี้ Marshall (1999) ยังกล่าวถึงคุณสมบัติของผู้ชี้แนะที่ดี ควรมองโลกในแง่บวก มีความกระตือรือร้น ให้การสนับสนุนช่วยเหลือ ทำให้เป็นที่ไว้วางใจ เป็นศูนย์รวมของหน่วยงาน มีการลำดับเป้าหมายและวัตถุประสงค์งานได้ชัดเจน และมีความรู้ที่ดี ทั้งในเรื่องงานและในตัวบุคลากร อีกทั้งเป็นนักสังเกตที่ดี เป็นที่ยอมรับและให้การยอมรับผู้อื่น และสุดท้ายต้องมีความชัดเจน และมีความมุ่งมั่นในผลลัพธ์ (assertive)

จากคุณลักษณะที่ดีของผู้สอนแนะดังกล่าวมาแล้วจะเห็นว่าผู้สอนแนะต้องมีคุณสมบัติของการเป็นกัลยาณมิตร มีความเมตตาและอดทนที่จะทำการสอนแนะให้ผู้รับการสอนแนะสามารถปรับตัวและมีการพัฒนาตามที่ต้องการ นอกจากนี้ผู้สอนแนะ ต้องมีทักษะของความ เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล แต่ประสิทธิผลในที่นี้ หมายถึงมีการพัฒนาคุณภาพะได้ดี รู้จักตนเอง มองโลกในแง่ดี และมีวิสัยทัศน์ มีวินัยในตนเอง และเป็นบุคคลที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้ และพร้อมที่จะเรียนรู้ผู้อื่นตลอดเวลาด้วยเช่นกัน

3.3 หลักการและวิธีการสอนแนะ

Mink, G Oscar., et al. (1993) และ ชาญชัย อาจิณสมอาจารย์ (2544) ได้เสนอแนวคิด หลักการในการสอนแนะเพื่อการปฏิบัติงานที่มีผลสูง โดย ให้แนวคิดทั่วไปร่วมกันกับกระบวนการของการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ โดยอธิบายวิธีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ สิ่งที่เขาต้องการและชอบเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมการเรียนรู้ โดยเพิ่มทักษะจำเพาะที่เข้าไปในการสอนแนะที่มีประสิทธิผล กระบวนการส่ง

เสริม สนับสนุน และการให้กำลังใจผู้อื่น เนื่องจากการสอนแนะเป็นกระบวนการที่ทำให้การเรียนรู้ง่ายขึ้น โดย ผู้สอนแนะควรทำความเข้าใจ และ ตระหนักในโอกาสการสอนแนะต่างๆที่อาจเกิดขึ้น มีภาวะผู้นำในการสอนแนะ เข้าใจขั้นตอนของการสอนแนะ เป็นผู้สอนแนะที่มีประสิทธิผลมากขึ้นในที่สุด

วิธีการสอนแนะ

การสอนแนะเกิดขึ้นในแนวทางต่างๆ โดยการสอนสามารถสอนแนะได้หลายวิธี ดังนี้

1. การเป็นแม่แบบ (Modeling)
2. การสอน (Instruction)
3. การสะท้อน (Mirroring) และการให้คำปรึกษา (Counseling)

1. การสร้างแม่แบบ เป็นการสอนแนะโดยตัวอย่าง สอนแนะภายใต้ค่านิยมที่บอกคนอื่นว่ามีความสำคัญต่อเขา การสอนแนะโดยสร้างตัวอย่าง และมีการสร้างสภาวะของการมอบอำนาจ ผู้สอนแนะที่มีประสิทธิภาพมักส่งเสริมคนอื่นโดยผ่านตัวอย่างของผู้สอนเอง โดยใช้พลังในฐานะแม่แบบ ซึ่งคุณสมบัติต่างๆ ได้แก่ ความสามารถ (Competency), ความน่าเชื่อถือ (Credibility), ความน่าไว้วางใจ (Trustworthiness), และเจตนา (Intentions) ในการสอน การเป็นผู้สอนแนะที่มีประสิทธิผลเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงในการทำงานและผู้รับการสอนแนะ

2. การสอนแนะโดยเป็นครู เช่น การสอนงานเพื่อนร่วมงานเพื่อช่วยเหลือให้เขาเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ เพื่อให้มีประสิทธิผลในวิธีการสอนผู้สอนต้องเรียนรู้วิธีการสอนและวิธีสร้างโอกาสสำหรับการเรียนรู้และความเจริญงอกงาม

3. การสอนแนะโดยการให้คำปรึกษาวิธีการนี้คล้ายกับวิธีการสะท้อนซึ่งผู้สอนทำตัวเสมือนเป็นตัวและหูของคนอื่น เป็นความพยายามที่จะสะท้อนเพื่อส่งเสริมให้เพื่อนร่วมงานได้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของเขาด้วยความตระหนัก

บทบาทของผู้สอนแนะในฐานะผู้สอนเกี่ยวข้องกับ การเรียนรู้ คือ

1. วิธีส่งเสริมการเรียนรู้
2. วิธีเตรียมและนำเสนอการสอนที่มีประสิทธิผล

กลยุทธ์สำหรับการสอนแนะ

1. การบอก(Telling) หมายถึงการบอกหรืออธิบายเพื่อนร่วมงานว่าอะไรคืองานและมีจุดมุ่งหมายในงานอย่างไรกับลักษณะของทีมและองค์กร ทำให้งานบรรลุประสงค์อย่างไร และทำให้สำเร็จได้ดีแค่ไหน

2. การแสดงให้เห็น (Showing) เป็นการแสดงให้เห็นเพื่อนร่วมงานเห็นวิธีแสดงออกในทักษะและอธิบายความเหมาะสมของแต่ละงานที่คุณได้สาธิต

3. การทำ (Doing) ให้เพื่อนร่วมงานได้แสดงออกในการทำงานและขณะที่เขาทำงาน บอกให้เขาอธิบายว่าทำไมเขาจึงทำแต่ละงานและขั้นตอนอย่างนั้น ซึ่งเกี่ยวข้องกับการให้ผู้ร่วมงานสอนผู้สอนแนะในกระบวนการ บอกและแสดงอะไร อย่างไร เมื่อไร เป็นต้น

4. การแก้ไข (Correcting) โดยการให้ข้อมูลป้อนกลับ เมื่อผู้สอนแนะให้ผลสะท้อนกลับที่ทำให้เพื่อนร่วมงานสามารถแก้ไขข้อผิดพลาดและเสริมแรงความสำเร็จผู้ร่วมงานก็จะสร้างความสามารถและความมั่นใจในตนเองสำหรับผู้ปฏิบัติ

การเตรียมสำหรับการสอนแนะ

ผู้สอนแนะที่ดีก็เหมือนกับครูที่ดีต้องมีการเตรียมตัวล่วงหน้าการรู้วิธีทำงานอย่างเดียวย่อมไม่เพียงพอ แม้นักปฏิบัติที่ดีที่สุดก็ยังล้มประเด็นสำคัญ บ่อยๆ ในระหว่างการฝึกอบรม ดังนั้นมันจึงเป็นสิ่งจำเป็นในการสร้างแผนมีขั้นตอนหลายขั้นตอนในการพัฒนาแผนการเรียนรู้

ขั้นตอนที่ 1 ให้คำจำกัดความเป้าประสงค์การเรียนรู้ ขั้นตอนแรกสู่การสอนแนะที่มีประสิทธิภาพคือการให้คำจำกัดความเป้าประสงค์ที่คุณต้องการทำให้สำเร็จ เมื่อผู้สอนแนะเข้าเกี่ยวข้องกับผู้อื่น การพัฒนาเป้าประสงค์เกิดจากความร่วมมือระหว่างผู้สอนแนะกับผู้ร่วมงานเป้าประสงค์เกิดจากการตกลงกันของทุกฝ่าย เป้าประสงค์ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความต้องการ สถานการณ์สอนแนะส่วนใหญ่ถูกริเริ่มโดยผู้ร่วมงาน ไม่ใช่ผู้สอนแนะ เมื่อเพื่อนร่วมงานมีความสุขกับความสัมพันธ์ที่เปิดกับผู้สอนแนะ ผู้สอนแนะก็จะเข้าใจความต้องการของเอกบุคลและจะอยู่ในตำแหน่งที่จะให้การสอนแนะ ในความสัมพันธ์ที่เปิดดังกล่าว การสอนแนะมีโอกาสสำเร็จได้มาก

การสอนแนะต้องการให้ได้มาซึ่งความสามารถใหม่ บางทีเป็นเพราะว่าเทคโนโลยีที่มีผลต่องานของเขา เขาแค่ต้องการพัฒนาทักษะใหม่ ไม่ว่าจะด้วยเหตุผลใดสำหรับความต้องการในการเรียนรู้ จะเป็นประโยชน์ในการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานให้ได้มาซึ่งความสามารถใหม่ใน 3 ระดับ

1.1 ทุกความสามารถเกี่ยวข้องกับการได้มาซึ่งข้อเท็จจริงหรือความรู้จำเพาะ สิ่งดังกล่าวเรียกว่าองค์ประกอบทางสติปัญญา (Cognitive component) ของความสามารถ

1.2 ประการที่สอง แต่ละความสามารถมีองค์ประกอบของค่านิยม สิ่งดังกล่าวเรียกอองค์ประกอบทางความรู้สึก(affective component) ของความสามารถ

1.3 ประการที่สาม ความสามารถส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับการให้ได้มาซึ่งทักษะเชิงพฤติกรรม ถ้าหากต้องการนำสิ่งเหล่านี้ไปใช้ให้ประสบความสำเร็จสิ่งดังกล่าวเรียกอองค์ประกอบเชิงพฤติกรรม (behavioral component) ของความสามารถ

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์สมรรถนะ แต่ละสมรรถนะที่มีส่วนร่วมมักจะประกอบด้วยทักษะจำเพาะจำนวนหนึ่ง นั่นคือขั้นตอนจำเพาะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติตามสมรรถนะ ในทางกลับกันแต่ละขั้นตอนสามารถแบ่งออกเป็นประเด็นสำคัญจำนวนหนึ่ง การวิเคราะห์สมรรถนะ (competency

analysis) จะบอกถึงสิ่งที่เพื่อนร่วมงานทำ เพื่อปฏิบัติตามสมรรถนะ มีส่วนร่วมในกระบวนการวิเคราะห์สมรรถนะ ดังนั้นการที่ทุกคนมีส่วนร่วมในกระบวนการดังกล่าว

ขั้นตอนที่ 3 พัฒนากิจกรรมการเรียนรู้ การวิเคราะห์ปฏิบัติการของผู้สอนแนะที่ดีที่สุด แสดงให้เห็นว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญในการสร้างสถานการณ์ที่การเรียนรู้เกิดขึ้น และทำให้เพื่อนร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมอย่างกระฉับกระเฉงในกระบวนการเรียนรู้กิจกรรมการเรียนรู้กระตุ้นประสบการณ์การทำงาน เพื่อให้เพื่อนร่วมงานได้ฝึกฝนการใช้ความสามารถที่เขาต้องการสำหรับงานของเขาเอง หลักการทั่วไปบางหลักการสำหรับการออกแบบหรือการเลือกกิจกรรมการเรียนรู้คือ

3.1 กิจกรรมควรมีความคล้ายคลึงกันมากที่สุดกับสถานการณ์ในชีวิตจริงหรือการปฏิบัติงานที่จะถูกนำไปใช้จริง

3.2 กิจกรรมควรให้ข้อมูลที่สามารถให้ผลสะท้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

3.3 ผู้รับการสอนต้องการเห็นความสัมพันธ์ระหว่างงานที่จะทำให้เสร็จ และความสามารถที่ต้องการให้ได้มา

ขั้นตอนที่ 4 การสร้างตารางการสอนแนะ มีเหตุผลหลายประการที่ว่าทำไมควรสร้างตารางการฝึกอบรม เพื่อช่วยให้ทำงานภายใต้กรอบเวลาที่กำหนด การเตรียมการสอนออกเป็นส่วนๆ เพื่อจัดลำดับที่เหมาะสม โดยทั่วไปควรมีแผนการสอนในเรื่อง ทักษะที่จะสอน ลำดับก่อนหลังที่จะสอน ทฤษฎีที่จำเป็นเพื่อการสอนทักษะ ข้อสังเกตและผลลัพธ์ของการประเมินประสบการณ์การเรียนรู้

ขั้นตอนที่ 5 เตรียมพร้อมสำหรับการสอนแนะ โดยการวางแผนการสอนแนะ ควรลดเวลาที่กำหนดเพื่อสอนสมรรถนะใหม่สิ่งดังกล่าวหมายความว่า ควรเตรียมทุกอย่างทุกอย่าง (สิ่งแวดล้อมการเรียนรู้ เครื่องมือ เป็นต้น) ที่ต้องการให้มีอยู่และพร้อมจะใช้ การวางแผนทำให้การสอนแนะง่ายกว่าทั้งต่อผู้สอนและผู้รับการสอน

การนำเสนอการสอนแนะ

การนำเสนอการสอนแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมพร้อมสำหรับการเรียนรู้ ให้พัฒนาความพร้อมสำหรับการเรียนรู้ การเรียนรู้จะง่ายขึ้นถ้าคุณสร้างความสัมพันธ์ในทางบวกกับผู้เรียน อย่างไรก็ตาม การเตรียมมีมากกว่าความพร้อม ความคาดหวังของบุคคลยังมีผลต่อสิ่งที่เขาเรียน สิ่งสำคัญที่ทั้งผู้สอนและเพื่อนร่วมงานทำความเข้าใจในสิ่งที่เขาเรียนและทำไมจึงเรียน อะไรคือเป้าประสงค์ที่เราพยายามไปให้ถึง การเรียนรู้ดังกล่าวมีประโยชน์อย่างไรบ้าง

ขั้นตอนที่ 2 การนำเสนอสมรรถนะ (Competency) ที่จะเรียนรู้ขั้นต่อไป อธิบายตามสมรรถนะที่จะเรียน ผลลัพธ์จำเพาะที่ต้องการให้ได้มา และกระบวนการที่จะทำให้เป้าประสงค์

สัมฤทธิ์ผล ให้นำเสนอในสิ่งที่บุคคลสามารถเรียนรู้ได้ในเวลาหนึ่ง ตามแนวทางที่ควรดำเนินการ ดังนี้

2.1 อธิบาย สมรรถนะที่จะเรียน โดยการบอกเพื่อนร่วมงานว่าเขาถูกคาดหวังให้ทำอะไร อธิบายให้ชัดเจน ถามคำถามที่มีความชัดเจนในการใช้คำ อธิบายซ้ำถ้าจำเป็น

2.2 แสดงให้เพื่อนร่วมงานเห็นว่าจะทำให้สำเร็จได้อย่างไร โดยการสาธิตงานแต่ละงานเป็นขั้นตอน แสดงวิธีการบอกเพื่อนร่วมงาน อธิบายงานขณะดำเนินการและชี้จุดที่ความผิดพลาดเกิดขึ้น และสาธิตซ้ำถ้าจำเป็น

2.3 อธิบายงานโดยใช้สื่อเช่น แผนภูมิ ภาพร่าง फिल्म วีดีโอ ฯลฯ

2.4 เน้นประเด็นสำคัญ ในเนื้อหาที่จะสอน เช่น คำถามจะเกิดอะไรขึ้น ทำไมจึงทำและผลดีผลเสียของงานที่จะทำ

ขั้นตอนที่ 3 เป้าประสงค์ของขั้นตอนนี้ให้ประโยชน์แก่เพื่อนร่วมงานในการแสดงออกในทักษะที่ให้คำจำกัดความสมรรถนะ การเรียนรู้เป็นกระบวนการที่กระฉับกระเฉงซึ่งเพื่อนร่วมงานได้รับความรู้ ทักษะ และค่านิยมใหม่โดยการกระทำและการสะท้อน ถ้าปราศจากขั้นตอนการกระทำและการสะท้อนการเรียนรู้ที่แท้จริงก็อาจไม่เกิดขึ้น ดังนี้

3.1 ชี้ในสิ่งที่เพื่อนร่วมงานทำได้ดีและแก้ไขข้อผิดพลาดเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น

3.2 ขณะทำงานให้เพื่อนร่วมงานอธิบายประเด็นสำคัญแต่ละงาน

3.3 ดำเนินการต่อไปจนกระทั่งเพื่อนร่วมงานได้พิสูจน์ว่าเขารู้วิธีปฏิบัติงาน

3.4 ให้ผลสะท้อนกลับเกี่ยวกับความผิดพลาดและความสำคัญแก่เพื่อนร่วมงาน

3.5 ดำเนินการต่อไปจนกระทั่งมั่นใจว่าเพื่อนร่วมงานสามารถปฏิบัติได้

ขั้นตอนที่ 4 ให้ผลสะท้อนกลับเชิงแก้ไข ถ้าหากปราศจากผลสะท้อนกลับที่มีความหมายและถี่ถ้วน แหล่งสำคัญของการเรียนรู้ก็จะสูญหาย เป้าประสงค์ของผลสะท้อนกลับก็คือการสร้างสิ่งแวดล้อมที่ผู้สอนและผู้เรียนสามารถอธิบายอย่างเปิดเผย และวิธีเพิ่มโอกาสความสำเร็จของผู้เรียน คนส่วนใหญ่เชื่อว่าผลสะท้อนกลับไม่ใช่เป็นบวก (สิ่งที่ผู้เรียนทำได้ถูกต้อง)หรือลบ (สิ่งที่ผู้เรียนทำผิด) อย่างใดอย่างหนึ่ง มันเป็นทั้งสองอย่าง ความท้าทายก็คือการให้ผลสะท้อนกลับที่ทั้งเหมาะสม และเป็นประโยชน์ในแง่ของการส่งเสริมการเรียนรู้และการแสดงออกแนวทางที่ช่วยทำให้ผลสะท้อนกลับมีประสิทธิผลมากขึ้น

4.1 ควรมีการให้ผลสะท้อนกลับบ่อยๆ เป็นการกระตุ้นให้ผู้เรียนมีบทบาทที่ชัดเจนชี้ให้เห็นในสิ่งที่เขาทำได้ดี

4.2 จงแน่ใจว่าผลสะท้อนกลับอธิบายสิ่งที่บุคคลกระทำ จงแน่ใจว่าผู้เรียนได้อธิบายเหตุผลสำหรับความสำเร็จของเขา ขณะที่บุคคลนั้นมีความเจริญงอกงามในความสามารถในการทำสิ่งดังกล่าว เขาจะเชื่อและมีความมั่นใจในความสามารถของเขามากขึ้น

4.3 จงแน่ใจว่าผลสะท้อนกลับเป็นไปได้โดยทันทีทันใด และใกล้ชิดกับเหตุการณ์มากที่สุด

4.4 จงแน่ใจว่าผลสะท้อนกลับให้พฤติกรรมทางเลือกแก่เพื่อนร่วมงาน

4.5 จงแน่ใจว่าเพื่อนร่วมงานต้องการผลสะท้อนกลับ ทำงานกับความผิดพลาดจากมุมมองที่ทางเลือกในทางบวกมีให้

4.6 จงแน่ใจว่าผลสะท้อนกลับถูกนำเสนอในกิจกรรม ไม่ใช่การตีเตียน

4.7 จงแน่ใจว่าท่านได้ให้ผลสะท้อนกลับบ่อยๆในขั้นตอนต้นๆของการเรียนรู้
ขั้นตอนที่ 5 ติดตามผล การติดตามเริ่มเมื่อผู้รับการสอนแนะนำเริ่มทำงานด้วยตัวเอง ซึ่งไม่ใช่ตอนสุดท้ายของช่วงการสอนแนะนำหรือตอนสุดท้ายของความรับผิดชอบของผู้สอนแนะนำ มันเป็นตอนเริ่มต้นสมรรถนะบางอย่างได้มาอย่างช้าๆ คนมักต้องการกำลังใจเพื่อจัดการกับความล้มเหลวที่เขาประสบ ยกตัวอย่างเช่น เพื่อนร่วมงานไม่ได้หวังที่จะตามทันเพื่อนร่วมงานที่มีประสบการณ์มากกว่า แต่เขาอาจคาดหวังที่จะตามให้ทัน เมื่อคนตระหนักว่าเขาตามไม่ทัน เขาอาจเสียกำลังใจมันเป็นสิ่งสำคัญที่คุณต้องให้การสนับสนุนและกำลังใจในช่วงวิกฤติเหล่านี้ ในกระบวนการเรียนรู้มันเป็นสิ่งสำคัญในการประเมินผลเป็นประจำในสิ่งที่เพื่อนร่วมงานทำเพื่อแก้ไขความผิดพลาดและปรับปรุงทักษะ การติดตามผลที่มีประสิทธิผลบางอย่างมีดังนี้

5.1 ให้เขาเป็นตัวเขาของตัวเองเมื่อท่านเชื่อว่าเขาได้พัฒนาสมรรถนะดีแล้ว

5.2 ส่งเสริมเขาต่อการให้คุณค่าที่งานและความร่วมมือ

5.3 เปิดโอกาสให้เขามีความรู้สึกลึกซึ้งและสามารถเข้าพบท่านได้เมื่อเขาต้องการความช่วยเหลือ หรือมีปัญหา

5.4 ริเริ่มและดำรงไว้ซึ่งการติดต่อสื่อสารกับผู้ร่วมงาน

5.5 ให้เวลาในการที่จะตรวจสอบงานของผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ

5.6 เน้นการปรับปรุงโดยการสอนเพื่อนร่วมงานในประเด็นที่ดีของงานและชี้ให้เห็นทางลัดที่เป็นไปได้

5.7 เน้นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เป็นประโยชน์ เช่น คน เอกสารตำรา คู่มือ อุปกรณ์และสิ่งสนับสนุน อื่นๆ

ประโยชน์ของการมีผู้สอนแนะนำที่ดี

1. ช่วยพัฒนาความสามารถของบุคลากรโดยเริ่มตั้งแต่ช่วยปรับระดับประคองจนเขามีทักษะที่สามารถที่จะปฏิบัติได้ตามลำพัง

2. ช่วยวินิจฉัยปัญหาในการปฏิบัติงาน เมื่อผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถทำการแก้ปัญหาได้

ด้วยตนเอง ผู้สอนแนะควรวิเคราะห์ปัญหาพร้อมกับผู้ปฏิบัติงานถึงข้อจำกัด และหาทางสนับสนุน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความมั่นใจและมีความสามารถเพิ่มขึ้นเพื่อแก้ปัญหาให้ลุล่วงไป

3. ช่วยในการแก้ไขปัญหที่สร้างความไม่พอใจหรือไม่เป็นที่ยอมรับ โดยเมื่อพบปัญหา ก็ควรให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการหาทางแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อสร้างแนวร่วมทั้งทางด้านความคิด และผู้ร่วมปฏิบัติงาน

4. ช่วยในการวินิจฉัยปัญหาในด้านพฤติกรรม ซึ่งอาจเป็นปัญหาที่สำคัญ หรือเป็นเพียงเรื่องหงุดหงิดใจเล็กน้อยเท่านั้น โดยควรเป็นใจให้กว้างรับฟังปัญหาและร่วมกันแก้ไข

5. ช่วยในการแก้ไขความไม่พอใจและพฤติกรรมที่ไม่เป็นที่ยอมรับโดยหาวิธีการที่เหมาะสมและไม่เป็นการสร้างปัญหาใหม่ขึ้นอีก

การสอนแนะและการให้คำปรึกษา

วราภรณ์ จรเจริญ (2539) ได้กล่าวถึงการให้คำปรึกษาไว้ว่า การให้คำปรึกษาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเริ่มขึ้นเมื่อปี 1936 ในบริษัท Western Electric ก่อนหน้านั้นกิจกรรมดังกล่าวอยู่ในรูปของการสัมภาษณ์ในปี 1928 และเลิกไปในช่วงปี 1930-1936 และต่อมาถูกจัดขึ้นใหม่ในรูปแบบของโปรแกรมการให้คำปรึกษาหรือแก่พนักงาน (Personal Counseling) และผลจากการวิจัยของบริษัทนี้เองแสดงให้เห็นว่าการให้คำปรึกษาช่วยให้เกิดความพึงพอใจในงานของคนงานเพิ่มขึ้น

การให้คำปรึกษาในที่นี้หมายถึง การที่ผู้บริหารได้สนทนากับผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับปัญหาทางอารมณ์ของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยมีวัตถุประสงค์ทั่วไปคือ เพื่อลดปัญหาทางอารมณ์ของเขา (พรพรรณราย ทรัพย์ะประภา, 2529 : 325) การให้คำปรึกษาสามารถอธิบายเพิ่มเติมได้อีกว่า

1. การให้คำปรึกษาจะมีส่วนเกี่ยวข้องกับปัญหาทางอารมณ์
2. การให้คำปรึกษาเกี่ยวข้องกับการพูดคุยสนทนา
3. วัตถุประสงค์กว้าง ๆ คือ การทำความเข้าใจและ/หรือลดความผิดปกติทาง

อารมณ์ของผู้ใต้บังคับบัญชา

4. ผู้ที่ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาไม่ได้จำกัดเฉพาะนักจิตวิทยาที่ฝึกฝนอบรมมาทางนี้โดยเฉพาะ แต่รวมไปถึงผู้บริหารก็สามารถทำหน้าที่ได้ถ้าปัญหาไม่ร้ายแรงนัก

สภาพการณ์สำคัญทางอารมณ์ที่มีผลกระทบโดยตรงและอย่างมากต่อบุคคลได้แก่

1. ความคับข้องใจ (Frustration) เป็นผลมาจากการที่แรงจูงใจของบุคคลถูกขัดขวาง ทำให้ไม่สามารถไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้ แหล่งความคับข้องใจมาจากการจัดการ ผู้บริหารเพื่อนร่วมงาน เครื่องมือทำงาน และต่อบุคคลเอง

2. ความขัดแย้ง (Conflict) ระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่ม เพราะคนเรามีความแตก

ต่างกัน การเปลี่ยนแปลงทางองค์กรสร้างความขัดแย้งได้ ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ มีทั้งผลดีและผลเสีย ผลดีคือให้ความขัดแย้งเป็นตัวกระตุ้นให้แสวงหาวิธีการต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่ผลที่ดีขึ้นและปัญหาถูกซ่อนเร้นได้ถูกนำมาเปิดเผย เพื่อที่จะแก้ไขตลอดจนกลุ่มคนที่มีความขัดแย้งกัน จะมีความเข้าใจต่อกันอย่างลึกซึ้งมากขึ้นหลังจากที่ได้แก้ไขข้อขัดแย้งไปแล้ว ผลเสียคือทำให้ความร่วมมือและการทำงานเป็นทีมลดลงความไม่ไว้วางใจแผ่ขยายมากขึ้น ความห่างเหินเพิ่มขึ้น ดังนั้นเป้าหมายคือพยายามที่จะลดผลเสียแต่เพิ่มผลดีให้เกิดขึ้น นั่นคือการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ วิธีการที่จะช่วยแก้ปัญหาข้อขัดแย้งอื่น ๆ ได้แก่ การพัฒนาองค์กร การฝึกการรับรู้ การพัฒนาความเป็นผู้นำและการออกแบบงานและองค์กรเสียใหม่

3. ความกดดัน (Stress) ความกดดันเป็นสภาพความเคร่งเครียด ในทางอารมณ์ ความคิด และกายภาพของบุคคลที่มารบกวนความสามารถในการดำเนินการต่อสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ความเครียดเพียงเล็กน้อยจะเป็นตัวกระตุ้นให้คนมีความมานะพยายามที่จะทำงานมากขึ้น แต่ถ้าความเครียดสูงจะนำไปสู่ความผิดปกติทางกายและอารมณ์ รวมทั้งความบกพร่องในประสิทธิภาพของการทำงานสาเหตุของความเครียดเกิดจากงานที่ปฏิบัติอยู่เป็นประจำ ความขัดแย้งและไม่กระจ่างชัดในบทบาทของตน ความขัดแย้งกับผู้อื่นปัญหาครอบครัวและปัญหาเศรษฐกิจ

ปัจจัยการให้คำปรึกษา

1. คน หมายถึง ผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งต้องมีความตั้งใจและเต็มใจจะร่วมมือกันอย่างเต็มที่ เพราะคนเป็นปัจจัยสำคัญของหน่วยงาน
2. มนุษย์สัมพันธ์ที่ดี โดยเฉพาะท่าทีและคำพูดของผู้บริหารที่ก่อให้เกิดความศรัทธา
3. การสื่อสารที่ดี ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้งานสำเร็จ
4. ต้องรู้ว่าผู้เหนือกว่าต้องการอะไรแล้วนำนโยบายนั้นมาให้คำปรึกษา
5. ผู้ใต้บังคับบัญชาศรัทธาผู้บริหารมากน้อยเพียงไร
6. ผู้บริหารระดับเหนือกว่าให้โอกาสผู้บริหารระดับต่ำลงมามีสิทธิให้คำปรึกษาแค่ไหน

ไหน

7. บรรยากาศในที่ทำงานส่งเสริมการให้คำปรึกษามีโอกาสเป็นไปได้และมีประสิทธิภาพเพียงใด

วิธีการให้คำปรึกษา

วัตถุประสงค์ทั่วไปของการให้คำปรึกษาคือ การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความสามารถที่จะดำเนินการกับปัญหาทางอารมณ์ของเขาเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเองควบคุมตน

เองและสามารถปฏิบัติหน้าที่ประจำวันได้อย่างเป็นปกติสุข และมีประสิทธิภาพการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ ดังกล่าวสามารถที่จะใช้วิธีการต่าง ๆ ดังนี้

1. การให้คำแนะนำ (Advice) โดยทำหน้าที่ตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาและหาวิธีแก้ปัญหาให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา
2. การสนับสนุนให้กำลังใจ (Reassurance) ซึ่งเป็นการช่วยให้เขากล้าเผชิญปัญหา
3. การสื่อสาร (Communication) การให้คำปรึกษาสามารถช่วยปรับปรุงการสื่อสารในหน่วยงานทั้งทาง downward และ upward เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงออกซึ่งความรู้สึกของตนให้ผู้บริหารทราบ
4. การระบายความเครียดทางอารมณ์ (Release of emotion tension) ซึ่งไม่ใช่เป็นการแก้ปัญหาเสมอไป แต่จะเป็นการขจัดสิ่งที่มาขัดขวางจิตใจที่จะนำไปสู่ข้อสรุปของปัญหาและช่วยให้เขามีความสามารถที่จะเผชิญปัญหาและคิดอย่างมีคุณประโยชน์ต่อปัญหานั้น ๆ
5. การนำความคิดมาตีความให้กระจ่าง (Clarity thinking) ผู้ให้คำปรึกษาจะทำหน้าที่เป็นเพียงผู้ช่วยให้เกิดความคิดที่กระจ่างขึ้นในตัวผู้มาขอปรึกษาเท่านั้น โดยช่วยสนับสนุนให้เขายอมรับผิดชอบต่อปัญหาและสามารถแก้ปัญหาอย่างเป็นจริงมากขึ้น
6. การปฏิบัติเพื่อแก้ไขพฤติกรรม (Reorientation) ส่วนมากเป็นหน้าที่ของนักจิตวิทยาการปรึกษาอาชีพมากกว่าเพราะรู้วิธีการและข้อจำกัดหน้าที่ของผู้บริหารคือสังเกตผู้ได้บังคับบัญชาก่อนที่อาการของเขาจะหนักเพื่อส่งไปขอความช่วยเหลือในการบำบัดแก้ไขอย่างถูกต้องเหมาะสม

เทคนิคการให้คำปรึกษา

เทคนิคการให้คำปรึกษาที่นิยมใช้มี 3 แบบใหญ่ ๆ คือ

1. การปรึกษาแบบนำทาง (Directive counseling) การปรึกษาแบบนี้ เป็นกระบวนการรับฟังปัญหาทางอารมณ์ของพนักงานแล้วตัดสินใจให้ว่าผู้มีปัญหาสมควรจะทำอย่างไร ต่อจากนั้นก็บอกให้เขาปฏิบัติตามคำแนะนำนั้น อาจมีการให้กำลังใจแต่ไม่มีการฝึกปฏิบัติเพื่อแก้ไขพฤติกรรม วิธีนี้ไม่ยากเพราะคนเรามีแนวโน้มที่จะให้คำแนะนำอยู่แล้ว
2. การปรึกษาแบบไม่นำทาง (Nondirective counseling) วิธีนี้นิยมใช้กันมากในปัจจุบัน เป็นการกำหนดให้ผู้ขอคำปรึกษาเป็นศูนย์กลาง (Client-centered) ผู้ให้คำปรึกษาจะมีหน้าที่รับฟัง สนับสนุน ให้กำลังใจ ช่วยให้ผู้ขอคำปรึกษาเข้าใจปัญหาและกำหนดวิธีการที่จะแก้ปัญหานั้นประโยชน์ที่เห็นได้ชัดคือช่วยให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ได้เรียนรู้เกี่ยวกับตนเองมากขึ้น
3. การปรึกษาแบบร่วมมือกัน (Cooperative counseling) วิธีนี้ไม่เน้นที่ฝ่ายใดฝ่าย

หนึ่ง แต่ทั้งสองฝ่ายต่างร่วมมือซึ่งกันและกันที่จะให้ความรู้ ความคิดเห็นและค่านิยมที่มีอยู่แตกต่างกันมาใช้ให้เป็นประโยชน์ซึ่งกันและกัน และใช้ความพยายามร่วมกันที่จะสร้างสภาพการณ์ที่จะแก้ไขปัญหานั้น

ผู้ทำหน้าที่ให้คำปรึกษา

ผู้บังคับบัญชาโดยตรง (Supervisor) จะทำหน้าที่ให้คำปรึกษาได้เป็นอย่างดีเนื่องจากอยู่ใกล้ชิดกับพนักงานมากที่สุดสามารถที่จะจัดการกับปัญหาทางอารมณ์ที่ไม่รุนแรงนัก ความรับผิดชอบด้านการปรึกษาได้แก่สังเกตอาการทางสุขภาพจิตของพนักงานเพื่อให้คำปรึกษาในเวลาเหมาะสม สิ่งสำคัญที่ผู้บังคับบัญชาควรตระหนักคือความจำกัดของตนเองด้านต่าง ๆ เพื่อเป็นการป้องกันปัญหาการให้คำปรึกษาผิด ๆ ซึ่งจะเป็นผลเสียมากกว่าจะไม่ให้คำปรึกษาเลย

บทบาทผู้บริหารในการให้คำปรึกษา

ผู้บริหารสามารถทำหน้าที่ต่าง ๆ ได้แก่ให้คำแนะนำ สนับสนุนให้กำลังใจ ให้การสื่อสารที่ดี รับฟังการระบายความเครียดทางอารมณ์ นำความคิดเห็นของผู้มีปัญหามาตีความให้กระจ่างสามารถเข้าใจปัญหาของพนักงานและให้คำปรึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีความสามารถในตนเอง

การให้คำปรึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

การให้คำปรึกษาที่ดีควรเป็นดังต่อไปนี้

1. ท่าทีของผู้บริหารที่เป็นมิตร เห็นแล้วอยากเข้ามาขอคำปรึกษา (เป็นสิ่งสำคัญ เพราะเป็นด่านแรกของการให้คำปรึกษา)
2. ความศรัทธาต่อผู้บริหารเพราะถ้าศรัทธาแล้วผู้ใต้บังคับบัญชาจะรับฟังคำแนะนำใช้พระคุณดีกว่าพระเดช เพราะไม่ทำให้คนทำงานด้วยความอึดอัด
3. ให้คำปรึกษาตามนโยบายขององค์กรผู้บริหาร จะเป็นตัวกลางให้คำปรึกษาโดยเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร
4. ให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าเราเป็นที่พึ่งเขาได้ หรือยึดประโยชน์ของเขาเป็นหลัก เพื่อให้ทุกคนทำงานแบบไม่ให้เกิดการสูญเสียและให้มีผลผลิตสูงสุดแก่องค์กร
5. ช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้จักคิดรู้จักทำ มีส่วนเข้าวางนโยบาย หาผลผลิต หากำไร
6. รอบรู้ ไม่ว่าเรื่องการเมืองทั้งภายในและภายนอกองค์กรหรือสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ไม่ใช่ตัดสินใจแทนเขา
7. ช่วยให้พนักงานรู้ว่าต้องทำอะไรและทำเสร็จเมื่อไร เป็นการให้คำแนะนำที่สอดคล้อง

คล้องกับวัฒนธรรมของหน่วยงาน

8. อย่าให้คำปรึกษามากเกินไป ผู้ได้บังคับบัญชาอาจไม่พอใจ
9. หาทางไขข้อข้องใจเมื่อมีข้อขัดแย้งไม่เข้าใจระหว่างผู้บริหารกับผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อช่วยแก้ปัญหาแบบทักฝ่ายไม่ต้องเสียประโยชน์มากนัก
10. ใช้เทคโนโลยีในที่ทำงานให้เป็นประโยชน์ เพราะจะช่วยส่งเสริมผลผลิตถ้าเทคโนโลยีดีการทำงานจะดีไปด้วย หากได้เรียนรู้และนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดหากหน่วยงานใดมีระบบการทำงานไม่ทันสมัยผู้ร่วมงานต้องให้คำปรึกษาแบบให้เกิดขวัญกำลังใจ ลุงใจ เพื่อให้พนักงานทำงานร่วมกันได้

ข้อเสนอแนะในการให้คำปรึกษา (มุกดา ศรียงค์, 2529 หน้า 303 อ้างใน พรรณราย ทรัพย์ะประภา, 2529)

1. อย่าได้เถียง เพราะจะได้รับคำตอบด้านมากขึ้นจากผู้ได้บังคับบัญชาเตรียมพร้อมที่จะฟังด้วยความเข้าใจในทั้งความรู้สึกและเนื้อหาสาระที่ผู้ได้บังคับบัญชาเล่าให้ฟัง
2. ใช้ข้อวิพากษ์วิจารณ์โดยตรงต่อพฤติกรรมที่สามารถจะเปลี่ยนแปลงได้
3. ให้การสะท้อนกลับพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่เวลา อย่าให้ทันทีหรือเริ่มแรกของสัมพันธภาพควรให้การบ่นกลับบ่อย ๆ และในปริมาณน้อย ๆ การให้การบ่นกลับนานๆ ครั้งจะไม่ช่วยให้เขาได้ปรับปรุงตนเองเลย
4. ยอมรับว่าผู้ได้บังคับบัญชาเป็นคนมีใช้วัตถุสิ่งของซึ่งเป็นส่วนประกอบขององค์กร ยอมรับว่าเขามีความรู้สึก มีความต้องการ มีค่านิยมของตนเอง พยายามมองโลกและชีวิตตามทัศนะของเขา อย่าใช้ความคิดความรู้สึกของตนเองไปตัดสินโลกทัศน์ของเขาเป็นอันขาด
5. สะท้อนความรู้สึกของผู้ได้บังคับบัญชากลับไปให้เขาฟังจะทำให้เขามีความสามารถดีขึ้นที่จะค้นพบวิธีการแก้ปัญหาของเขาเอง
6. ต้องทำหน้าที่ที่เป็นแบบอย่างที่ดีในการแสดงพฤติกรรมที่ถูกต้องรวมทั้งมีทักษะในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
7. เลือกใช้คำถามอย่างเหมาะสม หลีกเลี่ยงคำถามที่จะตอบเพียงสั้น ๆ ว่า “ใช่” กับ “ไม่ใช่” แต่ควรเลือกคำถามที่ผู้ตอบสามารถพูดถึงความรู้สึกและทัศนคติต่างๆที่เป็นข้อเท็จจริงและรายละเอียดต่าง ๆ
8. สังเกตสัญญาณต่าง ๆ ที่แสดงว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความเต็มใจที่จะรับผิดชอบต่อตนเองที่จะเปลี่ยนแปลง หรือเป็นเจ้าของผลที่จะเกิดขึ้นในสัมพันธภาพของเขาทั้งสอง เมื่อใดก็ตามที่ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงว่าเขามีความรับผิดชอบต่อการที่เอาชนะข้อบกพร่องของเขาได้แล้ว ก็แสดงว่าหน้าที่ของท่านในฐานะที่เป็นผู้ปรึกษานั้นเกือบจะเสร็จโดยสมบูรณ์แล้ว

จะเห็นว่าทำให้คำปรึกษาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการสอนแนะ ซึ่งสรุปได้ว่าการให้คำปรึกษาคือ การให้ความรู้ ประสบการณ์ คำแนะนำ เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและยังช่วยลดความขัดแย้ง และผสมผสานประโยชน์ของทุกฝ่าย

และ วิชัย โถสุวรรณจินดา (2536 : 38) ได้สรุป การสอนงานถือเป็นหน้าที่สำคัญประการหนึ่งของการเป็นหัวหน้างาน หัวหน้างานจึงควรทำความเข้าใจกับวิธีการสอนงาน และพยายามนำไปใช้เพื่อพัฒนาผู้บังคับบัญชาและคนงาน ให้มีความรู้ ความชำนาญเพิ่มขึ้น ลดข้อผิดพลาดในการทำงานลง การสอนงานที่ดีจะเพิ่มผลงานของหน่วยงานและองค์กร และเพิ่มคุณค่าของหัวหน้างานให้มากขึ้น หัวหน้างานที่สอนงานเป็น จะมีผู้ได้บังคับบัญชาที่ดี ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้หัวหน้างานลดภาระการติดตามงาน และแก้ไขข้อบกพร่องของงานออกไป ทั้งมีเวลาในการพัฒนางานมากขึ้น การสอนงานจึงถือเป็นเครื่องมือสำคัญของหัวหน้างานในการทำงานเพื่อผลงานของตน

ดังนั้นอาจสรุปได้ว่าการสอนแนะหรือสอนงาน หมายถึง การส่งเสริมและการพัฒนาความสามารถแก่บุคคล โดยการใช้สามัญสำนึก ฟังระลึกไว้เสมอว่า ในฐานะผู้สอนงาน ผู้ช่วยเหลือมิใช่มีเพียงหน้าที่เพียงแค่ว่า พวกเขาควรจะทำอย่างไร แต่จะต้องดึงเอาศักยภาพในการจะทำงานให้ประสบความสำเร็จออกมาจากตัวของพวกเขา ซึ่งในการพัฒนานี้ผู้สอนแนะยังได้พัฒนาความสามารถของตัวผู้สอนเองอีกด้วย

จากความสำคัญของการสอนแนะ ผู้วิจัยจึงสนใจการสอนแนะ ซึ่งการสอนเป็นส่วนหนึ่งของการนิเทศอยู่แล้วและถ้ามีการพัฒนาระบบการนิเทศงานในปัจจุบัน ต้องเป็นการนิเทศที่เน้นทั้งคนและงาน และการมีส่วนร่วมเพราะในปัจจุบันการทำงานต้องมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมการได้มีส่วนร่วมจึงเป็นสิ่งสำคัญต่อผู้ร่วมงานทุกระดับ ผู้วิจัยจึงสนใจใช้แนวคิดการนิเทศงานของ Brown and Moberg (1980) คือการนิเทศแบบเน้นคน การนิเทศแบบเน้นงาน การนิเทศแบบให้มีส่วนร่วม ร่วมกับแนวคิดในการสอนแนะของ Mink, et al. (1993) ประกอบด้วยการเป็นแม่แบบ การสอน การสะท้อน และการให้คำปรึกษา และขั้นตอนการสอนแนะตามแนวคิดของ Bentley (1996) ประกอบด้วย การตั้งเป้าหมายร่วม การสร้างความตระหนักรู้ การวิเคราะห์ทางเลือก การปฏิบัติ และการประเมินผล นำมารวมกันสร้างเป็น การนิเทศงานโดยการสอนแนะ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน และเลือกใช้กิจกรรมการนิเทศงาน 3 กิจกรรม ประกอบด้วย การเยี่ยมตรวจ การประชุมปรึกษาทางการพยาบาล การสอนและให้คำแนะนำหรือให้คำปรึกษา ปฏิบัติโดยเมื่อนิเทศงานทุกครั้ง จะใช้ขั้นตอนการนิเทศงาน โดยการสอนแนะ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การตั้งเป้าหมายร่วม เป็นขั้นตอนที่หัวหน้าหอผู้ป่วยปฏิบัติต่อพยาบาลประจำการในการนิเทศงานโดยหัวหน้าชี้ให้สมาชิกทีมเข้าใจในเป้าหมายการทำงานของทีม ให้ความสำคัญต่อทุกคนเท่าเทียมกัน กระตุ้นโดยใช้คำถามปลายเปิดให้โอกาสทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจวางแผนและตั้งเป้าหมายร่วมกันในการทำงานนั้นๆ

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างความตระหนักรู้ เป็นขั้นตอนที่หัวหน้าหอผู้ป่วย และพยาบาลในทีมร่วมกันตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ในความรับผิดชอบโดยหัวหน้าขอให้ข้อมูลในเรื่องที่นิเทศชี้ให้เห็นความสำคัญของงาน ปัญหาและเป้าหมายที่ร่วมกันตั้งไว้ โดยหัวหน้าใช้วิธีการสร้างสัมพันธภาพเพื่อก่อให้เกิดความไว้วางใจและความมั่นใจ กระตุ้นค้นหาความสามารถของแต่ละบุคคล และให้ความสนใจในทุกความเห็นและการแสดงออกของทุกคน

ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์ทางเลือก เป็นขั้นตอนที่หัวหน้าหอผู้ป่วยแสดงบทบาทเป็นที่ปรึกษา ให้ข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจ กระตุ้นให้ให้กลุ่มแลกเปลี่ยนแสดงความคิดเห็น เพื่อพิจารณาแนวทางเลือกปฏิบัติ ที่จะทำให้งานนั้นสำเร็จตามเป้าหมาย

ขั้นตอนที่ 4 การปฏิบัติ เป็นขั้นตอนที่หัวหน้าหอผู้ป่วยแสดงบทบาทการสอนงานได้อย่างเต็มที่ โดยการปฏิบัติเป็นตัวอย่าง การสอน หรือให้คำปรึกษา ให้การสนับสนุนหาแหล่งประโยชน์ เช่นด้านวิชาการจัดหาเอกสารวิชาการ จัดทำคู่มือแนวทางปฏิบัติงาน ให้โอกาสในการเรียนรู้งานเป็นต้น และนอกจากนี้ควรสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน การดูแลสิ่งแวดล้อมในการทำงานให้ปลอดภัยจากความเสี่ยงต่างๆ ให้ความสำคัญต่องานที่ปฏิบัติ เปิดโอกาสให้พยาบาลในทีมได้แสดงความคิดเห็นต่องานที่ปฏิบัติ หัวหน้าหอผู้ป่วยทำหน้าที่ติดตามงานและเป็นที่ปรึกษาให้กับพยาบาลได้ตลอดเวลา

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผล เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการนิเทศงานโดยการสอนแนะ โดยที่หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องแสดงความชื่นชมในผลงานที่พยาบาลปฏิบัติในทุกกิจกรรมควรปฏิบัติให้ต่อเนื่องสม่ำเสมอ และถึงแม้ว่างานนั้นจะมีปัญหาหัวหน้าหอผู้ป่วยต้องให้ข้อมูลสะท้อนกลับในทางบวกและเป็นประโยชน์ ต่อการแก้ไขปัญหา ประเมินผลการทำงานด้วยความยุติธรรม และเท่าเทียมกัน ยกย่องชมเชยเมื่อปฏิบัติงานดีอันจะก่อให้เกิดแรงจูงใจและความพึงพอใจในงาน เป็นผลให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

4. แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน

4.1 ความหมายของความพึงพอใจในงาน

Strauss and Sayles (1960) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ความพึงพอใจในงานที่ทำ และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร บุคคลจะรู้สึกพอใจในงานที่ทำ เมื่องานนั้นให้ผลประโยชน์ตอบแทน ทั้งวัตถุและจิตใจ โดยสนองตอบความต้องการพื้นฐานของตนเองได้

Beach (1970) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานคือส่วนหนึ่งของขวัญในการทำงานและความพึงพอใจของบุคคล มักได้รับจากงานของเขา ผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา หน่วยงาน และสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน ซึ่งเป็นอิทธิพลเนื่องมาจากโครงสร้างของบุคคลลักษณะของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน

เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2529) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานนั้น เป็นภาวะของความรู้สึกที่ดี หรือภาวะทางอารมณ์ที่ดี ซึ่งมีผลมาจากประสบการณ์ของบุคคลในการทำงาน ภาวะความรู้สึกเหล่านี้จะมากหรือน้อยนั้น ล้วนขึ้นกับการทำงานของบุคคลว่าได้รับการตอบสนองความต้องการมากน้อยเพียงใด

4.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจในงานของบุคคลมากน้อยเพียงใด ขึ้นกับแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งเปรียบเสมือนแรงขับหรือผลักดัน กระตุ้นให้บุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติตามขอบเขตในความรับผิดชอบด้วยความเต็มใจ มีแนวคิดที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน ดังนี้

Hertzberg (1959) เป็นทฤษฎีการจูงใจในการทำงาน หรือเรียกว่าทฤษฎีสองปัจจัย (Two-factor theory) โดยได้ศึกษาสาเหตุความพึงพอใจในการทำงานของวิศวกรและพนักงานบัญชีในโรงงานเซตพิสเบอร์ก(Pittsburgh) ผลการศึกษาพบว่า มีปัจจัยหลายอย่างที่มิต่อการทำงานของคน แบ่งออกเป็น 2 ปัจจัยใหญ่ คือ

1. ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยตัวกระตุ้นภายใน (Motivative factor หรือ Intrinsic factor) เป็นปัจจัยเกี่ยวกับงานโดยตรงจูงใจให้คนชอบและรักงาน เป็นการสร้างความพึงพอใจให้บุคลากรในองค์การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

1.1 ความสำเร็จในงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่างๆ อันเนื่องมาจากการปฏิบัติงานการรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้นโดยผลงานที่สำเร็จตามเป้าหมายย่อมเกิดความพึงพอใจในงานนั้น ๆ

1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือในความสามารถของบุคลากรจากบุคคลจากผู้บังคับบัญชา ผู้ช่วยงานหรือบุคคลในหน่วยงานด้วยการยกย่องชมเชย การแสดงความยินดีและการให้กำลังใจเมื่อบุคคลทำงานสำเร็จ

1.3 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ (The work itself) หมายถึง งานที่น่าสนใจงานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ งานที่ท้าทายความสามารถ โดย กิติมา บริดาติล (2529) กล่าวสนับสนุนว่างานที่ท้าทายจะก่อให้เกิดความรู้สึกเกี่ยวกับความสำเร็จในงาน และเป็นสิ่งจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ มีอำนาจรับผิดชอบอย่างเต็มที่ มีอิสระในการทำงาน โดยปราศจากการตรวจสอบหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

1.5 ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น รวมทั้งการมีโอกาสได้รับการฝึกอบรม มีโอกาสศึกษาหาความรู้อย่างต่อเนื่อง

2. ปัจจัยการบำรุงรักษาหรือปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยอนามัย (Maintenance factor หรือ Hygiene factors) เป็นปัจจัยที่ป้องกันการเกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานประกอบด้วย

2.1 นโยบายและการบริหารงาน (Policy and administration) หมายถึง นโยบายในการบริหารงานขององค์กร การจัดระบบงานที่มีประสิทธิภาพ การจัดการและการบริหารงานขององค์กร รวมถึงกฎการระเบียบขององค์กรต้องกำหนดไว้ชัดเจน

2.2 วิธีการบังคับบัญชา (Supervision) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาของหัวหน้ามีส่วนสำคัญในการสร้างขวัญและแรงจูงใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน

2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal relations) หมายถึง ความสัมพันธ์ส่วนตัวที่ดีระหว่างบุคคลกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน มีความจริงใจต่อกัน ให้เกียรติและเคารพซึ่งกันและกัน รวมถึงความสามารถในการทำงานร่วมกัน

2.4 สภาพการทำงาน (Working conditions) หมายถึง สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในการทำงาน ได้แก่ แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน เป็นต้น รวมถึงลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์ เครื่องมือต่าง ๆ เป็นต้น ต้องเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานให้มีความคล่องตัว สัดส่วนปริมาณงานและจำนวนบุคลากรต้องเหมาะสม

2.5 ความมั่นคงในงาน (Security) หมายถึง ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าต่อหน่วยงาน มีความรู้สึกถึงความมั่นคงในการทำงานและความยั่งยืนในอาชีพ

2.6 โอกาสที่ได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility growth) หมายถึง การที่บุคคลได้รับการเลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงาน รวมถึง สภาพการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะอาชีพ

2.7 เงินเดือน (Salary) และค่าตอบแทนอื่น ๆ ได้แก่ รายได้ประจำ เงินบำเหน็จ เงินล่วงหน้า สวัสดิการต่าง ๆ เงินเป็นปัจจัยเบื้องต้นสำหรับสร้างแรงจูงใจ เพราะสามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ได้โดยใช้เงินแลกเปลี่ยน นอกจากนี้เงินยังเป็นเครื่องแสดงถึงสถานภาพและทำให้เกิดความสมหวังในชีวิตให้แก่ผู้ครอบครอง

2.8 สถานะทางวิชาชีพ (Status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม มีเกียรติ มีศักดิ์ศรี สภาพความเป็นอยู่ซึ่งหมายถึง ความรู้สึกเชิงบวก และเชิงลบของบุคคล ซึ่งเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่

สรุปได้ว่า ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg ที่ประกอบด้วย ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน ปัจจัยค้ำจุนไม่ใช่สิ่งจูงใจจะทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น แต่จะเป็นข้อกำหนดเบื้องต้น เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดคนไม่พอใจในงานที่ทำอยู่ (สมยศ นาวิกาน, 2536)

Sher merhorn (1996:41) อ้างถึงนัยนา ศรีนวลดี (2546) ให้ความหมายความพึงพอใจในงานว่าเป็นความรู้สึกที่ดีและไม่ดีของแต่ละคนเกี่ยวกับงาน

Bavendam (2000) อ้างถึงใน นัยนา ศรีนวลดี (2546) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในงานว่าเป็นความรู้สึกต่องาน สภาพงานที่ปฏิบัติอยู่ ซึ่งจะเป็นผลให้บุคลากรมีความประสงค์ที่จะปฏิบัติงานอยู่กับองค์กร อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีปัจจัยเกี่ยวข้อง 6 ประการในการปฏิบัติงาน ความยุติธรรมในการให้ผลตอบแทน การมอบหมายความรับผิดชอบที่เหมาะสม

สมยศ นาวิกาน (2543 : 200) กล่าวถึง พฤติกรรมของผู้นำจะถูกใช้เพื่อเพิ่มแรงจูงใจเชิงเป้าหมาย เส้นทางและความพอใจงานของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาโดยทั่วไปพวกเขาจะพอใจกับผู้นำแบบมีส่วนร่วมมากกว่า ในขณะที่บุคคลที่อ้างผลดีพรัจากสาเหตุภายนอกหรือบุคคลที่มีฐานะทางการควบคุมจากภายนอก (พวกเขาเชื่อว่ารางวัลอยู่นอกเหนือการควบคุมส่วนบุคคลของพวกเขา) โดยทั่วไปพวกเขาจะพอใจกับผู้นำแบบบงการมากกว่า ความสามารถที่รับรู้หมายความว่าบุคคลมองความสามารถของพวกเขาเทียบกับงานแล้วเป็นอย่างไร ถ้าบุคคลรับรู้พวกเขาขาดความสามารถพวกเขาจะพอใจความเป็นผู้นำแบบบงการ เพื่อที่จะช่วยเหลือพวกเขาเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างเส้นทางเป้าหมายดีขึ้น ถ้าพวกเขารับรู้พวกเขาที่มีความสามารถสูง พวกเขาจะไม่พอใจกับความเป็นผู้นำแบบบงการ

และนอกจากนี้ สมยศ นาวิกาน (2543 : 296-297) ยังกล่าวถึง ความคาดหวังที่มีผลต่อการรับรู้บุคคลอื่น (The Self-Fulfilling Prophecy) แนวความคิดที่ว่าความคาดหวังทางบวกหรือ

ลบของผู้บริหารจะมีอิทธิพลอย่างมากต่อแรงจูงใจและผลการปฏิบัติของบุคคลจะถูกเรียกว่าการรับรู้บุคคลอื่น เจ. สเตอร์ลิง ลิฟวิงตัน ได้กล่าววว่า

1. ความคาดหวังของผู้บริหารต่อบุคคลและวิถีทางที่ผู้บริหารปฏิบัติต่อพวกเขาจะกระทบอย่างมากต่อผลการปฏิบัติงานและความก้าวหน้าของอาชีพงานของบุคคล
2. คุณลักษณะพิเศษของผู้บริหารดีเด่นคือความสามารถของพวกเขาที่จะสร้างความคาดหวังผลการปฏิบัติงานที่สูงที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจะบรรลุความสำเร็จได้
3. ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพต่ำไม่สามารถสร้างความคาดหวังผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นมาได้ และในที่สุดประสิทธิภาพของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาของพวกเขาจะสูญเสียไป

ผู้บริหารจะติดต่อสื่อสารความคาดหวังผ่านทั้งภาษาพูดและภาษากาย การแสดงออกทางสีหน้า และการติดต่อทางสายตาหรือน้ำเสียงของผู้บริหารสามารถชี้ให้เห็นถึงการยอมรับและความคาดหวังที่สูงหรือในทางกลับกันได้

ถ้าผู้บริหารมีความคาดหวังที่สูงต่อบุคคลแล้วผลการปฏิบัติงานของบุคคลจะเป็นไปตามคาดหวังเหล่านั้นตัวอย่างเช่น ผู้บริหารศูนย์คอมพิวเตอร์ของมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่งสามารถเปลี่ยนแปลงชีวิตและงานของภารโรงได้อย่างมาก ผู้บริหารมีความคาดหวังที่สูงและเชื่อว่านาย A ที่มีการศึกษาดำมีศักยภาพที่จะกลายเป็นพนักงานคอมพิวเตอร์ได้ ภายหลังจากการฝึกอบรมหลายเดือน นาย A ไม่เพียงแต่จะเป็นไปตามคาดหวังของผู้บริหารเท่านั้น แต่ได้ก้าวไปถึงจุดที่เขาสามารถให้การฝึกอบรมแก่บุคคลอื่นได้ด้วย นี่จะแสดงให้เห็นว่าความคาดหวังของบุคคลหนึ่ง (ในกรณีนี้คือผู้บริหารศูนย์คอมพิวเตอร์) สามารถมีผลกระทบอย่างมากต่อการกระทำของบุคคลอื่น

เทพนม เมืองแมน และ สวิงสุวรรณ (2540 :56-61) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบพื้นฐานที่สูงใจให้เกิดการทำงาน (Basic Factors that Motivate) ตามแนวคิดของ Herzberg คือ

1. งานที่มีลักษณะท้าทายความสามารถ

ในการจูงใจให้คนปฏิบัติงานให้เต็มความสามารถของเขานั้นผู้บริหารควรทำให้งานที่จะให้เขาทำมีลักษณะที่ท้าทายความสามารถให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ แต่ก็ต้องคำนึงไว้อยู่เสมอว่างานที่มีลักษณะท้าทายต่อบุคคลหนึ่ง อาจจะไม่เป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถของอีกบุคคลหนึ่งได้ และเรื่องจากว่าคนเรามีความแตกต่างกัน ดังนั้น ผู้บริหารควรจะต้องพิจารณาถึงความสามารถ ความถนัด ทักษะ และการศึกษาในการที่จะปฏิบัติงานตามที่มอบหมายงานให้ทำด้วย

2. การมีส่วนร่วมในการวางแผน

การให้มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานมากขึ้นก็จะเป็นแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้นเท่านั้นด้วย แต่อย่างไรก็ตาม มีบางคนที่ชอบเป็นผู้ตาม ซึ่งบุคคลในกลุ่มหลังนี้ การกำหนดแผนให้และแยกแยะรายละเอียดของการปฏิบัติงานจะเป็นแค่แรงจูงใจให้เขาอยากจะทำงานเท่านั้น

3. การให้การยกย่องและสถานภาพ

ความต้องการที่จะได้รับยกย่องชมเชยและการปรับปรุงสถานภาพให้ดีขึ้น มีอยู่ในบุคคลทุกคน ไม่ว่าจะอยู่ในฐานะอะไร มีอายุ การศึกษา หรือมีองค์ประกอบอื่น ๆ เป็นอย่างไร คนเราทุกคนดูเหมือนว่าจะต้องการได้รับการยอมรับจากเพื่อนพ้องและจากผู้บังคับบัญชาเหมือนทุกคน และแน่นอนที่สุด การให้การยกย่องชมเชยนั้นต้องทำด้วยความจริงใจและยึดหลักของการให้ว่า ให้สำหรับผู้ที่มีการปฏิบัติงานเหนือกว่าขั้นเฉลี่ย ถ้าหากไม่เช่นนั้นแล้วก็จะเป็นสิ่งที่ไม่น่าชื่นชอบสำหรับผู้ที่ได้รับเลย ความมากน้อยของความต้องการในการให้การยกย่องชมเชยนั้นแตกต่างกัน และเป็นสิ่งจูงใจในการทำงานของบุคคลแต่ละคนแตกต่างกันไปด้วย

4. การให้ความรับผิดชอบมากขึ้นและการให้อำนาจบารมีมากขึ้น

การให้อำนาจและการมอบความรับผิดชอบอย่างเหมาะสมเป็นเครื่องมือในการที่จะจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

5. ความมั่นคงและความปลอดภัย

ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย ก็คือความปรารถนาที่จะหลุดพ้นจากความกลัวในสิ่งต่าง ๆ เช่น การไม่มีงานทำ การสูญเสียตำแหน่งงาน การถูกปลดตำแหน่ง และการสูญเสียรายได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีอยู่และแฝงอยู่ในจิตใจของคนทุกคน ระดับความต้องการของบุคคลในเรื่องความมั่นคงปลอดภัย จะเป็นสิ่งที่สำคัญกว่าสิ่งอื่นใดทั้งหมด ซึ่งบุคคลประเภทนี้จะมีความอดกลั้นต่อความไม่สะดวก และการกระทำที่ไม่ยุติธรรมได้ เนื่องจากต้องการที่จะงานทำหรือเพียงเพื่อกลัวว่าจะเสียโอกาสที่จะได้รับเงินตอบแทน คือ บำเหน็จบำนาญตอนออกจากงานนั่นเอง

แต่สิ่งที่มีความสำคัญและยากยิ่งอันหนึ่งที่นักบริหารจะต้องเผชิญก็คือ การจะกำหนดว่าควรจะต้องให้มีความมั่นคงปลอดภัยมากน้อยเท่าใด ความมั่นคงปลอดภัยเป็นตัวกระตุ้นหรือเป็นสิ่งที่จูงใจที่สำคัญมากอย่างหนึ่งแต่การทำให้มีความมั่นคงปลอดภัยน้อยไปหรือมากเกินไป ก็สามารถจะเป็นอันตราย ไม่ก่อประโยชน์ได้ หากให้น้อยไป คนงานก็จะแสวงหาแหล่งทำงานใหม่ที่มั่นคงกว่าให้ค่าจ้างดีกว่า หากได้มากเกินไป คนงานก็อาจจะมีการพัฒนาความเฉื่อยชาในการทำงานขึ้นได้ และทำให้มีผลผลิตของการทำงานต่ำได้

6. ความเป็นอิสระในการทำงาน

คนเราทุกคนก็มีความปรารถนาที่จะมีอิสระในการกระทำบางอย่างด้วยตัวเองอยู่ทุกคน การบอกทุกคนอย่างว่าควรจะทำอย่างไร จะเป็นการทำให้แรงจูงใจต่ำลงและทำให้เกิดความไม่พอใจในงานที่ทำได้ ซึ่งเราจะเห็นได้ว่าในปัจจุบันจะมีวิธีการแก้ความไม่พอใจ ซึ่งเกิดเนื่องจากการแจกแจงรายละเอียดและการอธิบายสิ่งต้องการในแผน ซึ่งวิธีการนี้เราเรียกว่า Job Enrichment ซึ่งเป็นวิธีการที่จะวางรูปแบบของงาน ทำให้งานนั้นมีความน่าสนใจมากขึ้น ทำทลายความสามารถมากขึ้น และมีความหมายต่อผู้ปฏิบัติงานมากขึ้นนั่นเอง

7. โอกาสในด้านความเจริญเติบโตทางด้านส่วนตัว (Opportunity for Personal

Growth)

คนส่วนมากต้องการหรือชอบที่จะมีการเจริญงอกงามหรือเจริญเติบโตทางด้านทักษะความสามารถทางด้านวิชาชีพและประสบการณ์ เครื่องมือของการจูงใจที่ดี คือ การให้คำมั่นสัญญาและดำเนินงานตามสัญญานั้น ๆ ในเรื่องโอกาสส่วนบุคคลที่จะมีการเจริญเติบโต มีทักษะอันมีผลเนื่องมาจากการมีประสบการณ์ในการทำงานนั่นเองความปรารถนาที่จะมีความเจริญเติบโตหรือมีความเจริญงอกงามนั้น จะผูกแน่นกับความจริงที่ว่ามนุษย์เป็นสิ่งมีชีวิตที่มีจุดมุ่งหมาย มีเป้าหมาย องค์กรต่าง ๆ ที่มีการให้การฝึกอบรมและมีโครงการการศึกษา การเดินทางเพื่อดูงานนอกสถานที่ การหมุนเวียนงาน และการสร้างประสบการณ์จากการทำงานและจากเครื่องมือต่าง ๆ ล้วนแต่ใช้วิธีการให้โอกาสในด้านความเจริญงอกงามส่วนบุคคลเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้งสิ้น

8. โอกาสในการก้าวหน้า (Opportunity for Advancement)

สิ่งนี้คล้ายคลึงกันมาดัดบดการใช้วิธีการให้โอกาสมีการเจริญเติบโตเป็นการจูงใจ แม้ว่าไม่ใช่ทุกคนจะต้องการที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้ไปสู่ระดับที่สูงกว่าในองค์กร แต่ก็มีคนส่วนมากที่มีความต้องการโอกาสก้าวหน้า

9. เงินและรางวัลที่เกี่ยวกับเงิน

การวิจัยในปัจจุบันนี้ก็ไม่ได้สรุปอย่างชัดเจนเกี่ยวกับความสำคัญของเงินที่มีต่อคนต่ออายุชั้นชั้นทางสังคมภูมิหลังทางด้านวัฒนธรรม ชนิดของงานที่ทำ หรือระดับงานในองค์กรที่แตกต่างกันได้ไฉน การวิจัยของ Herzberg ดังที่ได้พูดมาแล้ว เพียงแต่แนะนำว่าเงินเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความไม่พอใจมากกว่าที่จะเป็นแรงจูงใจ แต่คนส่วนมากก็ยังทำให้เรามองเห็นได้ว่าได้ให้คุณค่าของเงินไว้สูงทีเดียว

10. สภาพของการทำงานที่ดี (Good Working Condition)

สภาพของการทำงาน ซึ่งรวมองค์ประกอบทั้งทางด้านกายภาพและทางด้านจิตใจของสภาพแวดล้อมในงานจะมีความสำคัญแตกต่างกันไปในด้านการเป็นแรงจูงใจ ซึ่งเราจะพบเห็นบ่อย ๆ ว่า คนที่ทำงานในห้องที่โอ้อ่า มีเครื่องปรับอากาศ มีอุปกรณ์เครื่องมือในการทำงานพร้อม แต่เป็นผู้ไม่มีแรงจูงใจในการทำงานสูงเลย แต่ตรงกันข้าม คนบางคนแม้ว่าจะทำงานในสภาวะแวดล้อมที่ไม่ดีนักกลับมีแรงจูงใจในการทำงานสูงมาก เป็นต้น

11. การแข่งขัน (Competition)

การแข่งขันเป็นแรงจูงใจที่สำคัญมากอย่างหนึ่งสำหรับผู้บริหาร ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารส่วนมากมักจะมีลักษณะพื้น ๆ ที่เหมือนกันก็คือ ต้องการความเป็นเลิศ มีบริษัทหลายบริษัทได้ยึดถือการจัดงานเลี้ยงเพื่อยกย่องชมเชย เป็นรางวัลให้แก่ผู้บริหารที่ทำงานได้ดีเด่นกว่าผู้บริหารคนอื่น ๆ ของบริษัท แนวความคิดเบื้องหลังของการจัดงานเลี้ยงยกย่องชมเชยนี้ก็เพื่อจะกระตุ้นให้ผู้ที่ไม่

ได้รับเลือกเป็นผู้ดีเด่นให้เกิดความมานะพยายามเพิ่มมากขึ้นและให้ผู้ที่ได้รับเลือกอยู่ในแนวหน้า
แนวสูงต่อไปนั่นเอง

Herzberg และคณะ ได้เสนอแนะปัจจัยในการจูงใจดังที่ได้กล่าวมาแล้ว อาจจะไม่ทำให้
ประสบผลสำเร็จในการเพิ่มแรงจูงใจ ความพึงพอใจ และผลผลิตเสมอไปความล้มเหลวและการหา
แนวทางอื่น ๆ ที่ทำให้งานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ Hackman & Oldham (1980) จึงได้
อาศัยแนวคิดเห็นของ Herzberg เป็นพื้นฐาน และได้คิดเครื่องมือสำหรับวิเคราะห์งานและแนว
ทางที่จะนำผลที่ได้จากการวินิจฉัยไปเป็นกิจกรรมที่จะดำเนินการเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น
แนวความคิดนี้ได้เสนอแนะว่า มีภาวะทางจิตวิทยาที่สำคัญและจำเป็นในการที่จะทำให้บุคคลมี
แรงจูงใจที่จะทำงานอยู่ 3 ภาวะ

1. สถานภาพทางจิตวิทยาที่มีผลให้บุคคลแรงจูงใจที่จะทำงาน

1.1. ประสบการณ์ด้านการมีความหมายของงาน บุคคลจะต้องรับรู้ว่างานของตนเป็น
สิ่งที่มีคุณค่าและมีความสำคัญ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับค่านิยมของแต่ละบุคคล

1.2. ประสบการณ์ด้านความรับผิดชอบต่องาน บุคคลจะต้องเชื่อว่าตนเองเป็นผู้ที่มี
ความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ต่าง ๆ ที่เกิดจากการกระทำ หรือจากความพยายามของตนเองในการ
ปฏิบัติงานนั้น ๆ

1.3. การรู้ผลการกระทำบุคคลจะต้องสามารถที่จะกำหนดหรือตีความได้ว่าผลกระทำ
ของตนเป็นที่พึงพอใจหรือไม่พึงพอใจ โดยอาศัยเกณฑ์ทั่ว ๆ ไปที่ใช้อยู่

เมื่อใดที่สถานการณ์ที่สามนี้เกิดขึ้นกับบุคคล บุคคลจะอยู่ในภาวะรับการจูงใจและคาด
หวังว่าจะมีประสบการณ์ต่อความพึงพอใจเกี่ยวกับงานของตน และสิ่งที่จะตามมาคือ การปฏิบัติ
งานที่มีประสิทธิภาพสูง การขาดงานน้อยลง และอัตราการลาออกจากงานลดลง ถ้าองค์ประกอบ
ใดองค์ประกอบหนึ่งของสภาวะทางจิตใจนี้ขาดไป สภาวะรับการจูงใจของบุคคลจะลดลงอย่างเห็น
ได้ชัด เพราะผลของงานการทำงานที่มีประสิทธิภาพเกิดขึ้นจากคุณลักษณะเฉพาะของงาน (Job
Dimension or Characteristics) 5 ลักษณะดังต่อไปนี้

2. คุณลักษณะเฉพาะของงาน

2.1. ทักษะนานาประการ (Skill Variety) หมายถึง ความมากมายซึ่งผู้ปฏิบัติงานจำ
เป็นต้องใช้ทักษะหรือความสามารถที่ทำทนาย ทำกิจกรรมตามที่หน่วยงานกำหนดให้งานที่จำเป็น
จะต้องใช้ทักษะหลายอย่างในการปฏิบัติงาน จะมีศักยภาพทำทนายให้อยากกระทำ อยากดำเนิน
งาน อีกทั้งเป็นการลดการที่จะต้องทำงานซ้ำ ๆ ซาก ๆ ให้ลดน้อยลงด้วย

2.2. ลักษณะเฉพาะของงาน (Task Identity) ความมากมายของการทำงานจำเป็นจะ
ต้องชี้เฉพาะลงไปว่าเมื่อทำงานไปในช่วงหนึ่งจากระยะเริ่มต้นถึงระยะสุดท้าย ผลของการทำงาน
นั้นจะต้องปรากฏให้เห็นอย่างชัดเจน ตัวอย่างเช่น งานที่คนงานกระทำจะมีความหมายต่อตัวเขา

มาก ถ้าเขาได้มีส่วนในการทำงานนั้นตั้งแต่เริ่มแรกจนถึงสุดท้าย เช่น การสร้างหรือประกอบเครื่อง
 อปไฟฟ้าตลอดกระบวนการ ไม่ใช่เพียงแค่ทำจุดหนึ่งของเครื่องมือเท่านั้น

2.3. ความสำคัญของงาน (Task Significance) ความมากน้อยของผลงานที่มีผล
 กระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่ของบุคคลอื่น ซึ่งอาจจะเป็นบุคคลในองค์กรหรือนอกองค์กรก็ตาม
 คุณลักษณะทั้ง 3 ประการข้างต้นนี้ล้วนแต่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการเน้นสิ่งที่มี
 ความหมายของงานถ้างานนั้นมีระดับขององค์ประกอบอย่างใดอย่างหนึ่งดังกล่าวมาแล้วต่ำ ก็ม
 ผลทำให้ระดับของการมีความหมายของงานนั้นลดต่ำลง แม้ว่าองค์ประกอบ 2 องค์ประกอบลดต่ำ
 ลง พนักงานอาจยังเห็นว่างานนั้นมีความหมายอยู่ก็ได้ถ้าในกรณีที่องค์ประกอบหนึ่งยังอยู่ในระดับ
 ที่สูงเพียงพอ ซึ่งหมายความว่า ไม่จำเป็นที่องค์ประกอบทั้ง 3 องค์ประกอบนั้นจะต้องอยู่ในระดับที่
 สูงเสมอไป

2.4. ความเป็นอิสระ (Autonomy) หมายถึง ความมากน้อยที่งานได้เปิดโอกาสให้
 พนักงานมีความเป็นอิสระไม่ต้องพึ่งพาสิ่งอื่นและสามารถที่จะตัดสินใจด้วยตนเองเกี่ยวกับการ
 ดำเนินงาน และการกำหนดเวลาในการทำงานเมื่อพนักงานมีประสบการณ์ในการมีความรับผิดชอบ
 ชอบต่องาน พนักงานนั้นก็มีความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จและความล้มเหลวในการทำงานด้วย

2.5. ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) การรู้ผลลัพธ์ของงาน ข้อมูลที่ระบุถึงประสิทธิผล
 ของความพยายามในการทำงาน และข้อมูลนี้จะมีค่ามากที่สุดถ้าเป็นข้อมูลที่มาจากการทำงาน
 บุคคลจะเรียนรู้จากกระบวนการของการได้ข้อมูลป้อนกลับนี้

4.3 ความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ

งานการพยาบาลเป็นอีกอาชีพหนึ่งที่ประสบปัญหาผู้ปฏิบัติงานมีความไม่พึงพอใจในงาน
 มาก อีกทั้งจากการศึกษาของเทพพนม เมืองแมนกล่าวว่าควรมีการสำรวจถึงความพึงพอใจในการ
 ทำงานของพยาบาลเพราะถ้าประสบการณ์ของการทำงานเป็นสิ่งที่ไม่พึงพอใจบุคคลมีปฏิกิริยาได้
 หลายลักษณะ เช่น การหลีกเลี่ยงการลดมีสัมพันธภาพกับสิ่งที่มาของความไม่พึงพอใจหรือลาออก
 จากงาน ในตรงกันข้าม ถ้าบุคคลได้รับความพึงพอใจในการทำงานบุคคลก็จะมีพฤติกรรมในการ
 ทำงานที่ดี นักวิชาการหลายท่านได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบต่าง ๆ ที่ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติพึง
 พอใจในงาน

Vroom ได้กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงาน มีความสัมพันธ์เป็นเส้นตรงกับการปฏิบัติ
 งาน นั่นคือ ถ้าความพึงพอใจในการทำงานสูง ความสามารถในการปฏิบัติงานก็สูงไปด้วย

ความพึงพอใจในงานตามแนวคิดของแฮคแมนและโอล์ดแฮม (Hackman & Oldham, 1980)

รูปแบบการจัดคุณลักษณะงานของแฮคแมน และโอลด์แฮม (Hackman & Oldham, 1980)เป็นการออกแบบงานที่พัฒนาจากทฤษฎีคุณลักษณะงาน (Job characteristic theory) ของเทอร์เนอร์และลอเรนซ์ (Turner & Lawrence, 1965 cited in Hackman & Oldham, 1980) ซึ่งมีพื้นฐานแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยในงานที่จะเสริมสร้างแรงจูงใจในงาน ความพึงพอใจในงาน และผลของงานให้สูงขึ้น ทฤษฎีคุณลักษณะของงานมีลักษณะคล้ายคลึงกับทฤษฎีการจูงใจของเฮอริชเบอร์ก (Herzeberg, 1976 cited in Hackman & Oldham, 1980) ที่จะจัดการเฉพาะลักษณะของงานที่สามารถเปลี่ยนแปลง เพื่อส่งเสริมให้เกิดแรงจูงใจในด้านบวกแก่ผู้ปฏิบัติงาน

แรงจูงใจและความพึงพอใจในงานเป็นสิ่งที่เกิดควบคู่กันอย่างแยกไม่ออก แรงจูงใจเป็นกระบวนการที่มีผลจากความต้องการในบุคคล เป็นแรงขับที่กระตุ้นให้เกิดพลัง และชักนำพฤติกรรมของบุคคลตลอดเวลาที่จะทำให้บรรลุสิ่งต้องการ และเมื่อได้รับการตอบสนองความคาดหวังหรือความต้องการจะรู้สึกเกิดความพึงพอใจ การออกแบบงานเป็นการประยุกต์ใช้ทฤษฎีการจูงใจกับการจัดโครงสร้างของงาน เพื่อที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพและความพึงพอใจให้สูงขึ้น การออกแบบงานโดยวิธีการเพิ่มคุณค่างาน เป็นการปรับปรุงองค์ประกอบของงาน ที่จะช่วยกระตุ้นการจูงใจและสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ครองตำแหน่งงานนั้น ๆ โดยพื้นฐานแล้วการเพิ่มคุณค่างานจะเป็นการขยายความรับผิดชอบ บุคคลจะมีโอกาสรับความรู้สึกทางความสำเร็จ การยกย่อง ความรับผิดชอบ และการเจริญเติบโตมากขึ้นภายในงานรูปแบบการจัดคุณลักษณะงาน เป็นวิธีการออกแบบงานโดยเพิ่มคุณค่างานที่ได้รับการพัฒนาโดยแฮคแมน และโอลด์แฮม (Hackman & Oldham, 1980) ซึ่งมีพื้นฐานการพิจารณาที่เชื่อว่าสภาวะทางจิต 3 ประการที่สำคัญ ที่จะมีผลกระทบต่อแรงจูงใจและความพอใจในการทำงานคือ

1. งานที่มีความหมายและมีความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติคือระดับของความสำคัญความมีคุณค่า และความคุ้มค่าที่จะได้จากการทำงานดังกล่าว
2. การได้รับผิดชอบในงานที่ได้ทำ คือ ระดับของความรู้สึกของคนที่ได้มีโอกาสรับผิดชอบและเป็นเจ้าของเรื่องนั้น ที่เขาเป็นผู้ทำด้วยตนเองจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จ
3. การมีโอกาสรู้ถึงผลของงาน คือ ระดับความมากน้อยของโอกาสที่บุคคลนั้น ๆ สามารถรับรู้ได้ตามกระบวนการที่มีอยู่ปกติว่า งานที่ทำไปแต่ละครั้งนั้นมีประสิทธิภาพเพียงใดหรือเป็นผลที่น่าพอใจแค่ไหน

สภาวะทางจิตทั้ง 3 ประการดังกล่าว จะเป็นแรงจูงใจให้บุคคลอยากทำงานมากขึ้น ซึ่งจะเห็นว่าแรงจูงใจนี้จะมีพื้นฐานมาจากตัวงาน แฮคแมนและโอลด์แฮม (Hackman & Oldham, 1980) ได้ระบุคุณลักษณะของงาน 5 ประการที่กำหนดศักยภาพทางการจูงใจ หรือการสร้างสภาวะทางจิตวิทยา คือ

1. ความหลากหลายของทักษะ (skill variety) หมายถึง ระดับความมากน้อยของกิจกรรมต่าง ๆ หลายอย่างที่แตกต่างกัน ที่จำเป็นต้องนำมาใช้ปฏิบัติงาน เพื่อให้งานสำเร็จและเกี่ยวข้องกับการที่ผู้ทำงานต้องมีการใช้ทักษะและความสามารถหลาย ๆ อย่างประกอบกันด้วย
2. ความเด่นชัดของงาน (task identity) หมายถึง ระดับความมากน้อยของงานที่จำเป็นต้องทำให้เสร็จเป็นผลงานโดยรวม ทั้งนี้โดยสามารถที่จะทำงานจากขั้นเริ่มต้นไปจนถึงจบโดยสามารถมองเห็นผลงานที่ทำออกมาได้ด้วย
3. ความสำคัญของงาน (task significance) หมายถึง ระดับความมากน้อยของงานที่ทำงานที่จะมีอิทธิพลผลกระทบต่อชีวิตหรือการทำงานผู้อื่น ทั้งต่อภายในองค์กรและต่อสภาพแวดล้อมภายนอกก็ตาม
4. ความเป็นอิสระ (autonomy) หมายถึง ระดับความมากน้อย ที่งานนั้น ๆ จะเปิดโอกาสให้ผู้ทำงานมีเสรีภาพ อิสระและการใช้ดุลยพินิจ เปิดโอกาสให้ผู้ทำงานสามารถที่จะกำหนดเวลาทำงานและกำหนดระเบียบวิธีที่จะทำให้งานนั้นเสร็จได้ด้วยตนเอง
5. ข้อมูลป้อนกลับ (feedback) หมายถึง ระดับความมากน้อย ที่ผู้ทำงานสามารถทำกิจกรรมเกี่ยวกับงานที่จำเป็นจนเสร็จหมดถึงขั้นเห็นถึงผลงานออกมา โดยที่ผู้ทำงานสามารถได้รับข้อมูลและมีความชัดเจนเกี่ยวกับประสิทธิภาพของงานที่ปฏิบัติ

ในการศึกษาความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ ผู้วิจัยได้ศึกษาตามแนวคิดของแฮคแมนและโอลด์แฮม (Hackman & Oldham, 1980) โดยศึกษาตามคุณลักษณะของงาน 5 ประการดังนี้

1. ความหลากหลายของทักษะที่ใช้การปฏิบัติงานในตำแหน่งงานการพยาบาลซึ่งในกลุ่มงานการพยาบาลที่ต้องรับผิดชอบทั้งการบริหารและปฏิบัติการในคลินิก เพื่อให้บริการพยาบาลแก่ผู้รับบริการตามลักษณะงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบการปฏิบัติงานดังกล่าวจะต้องอาศัยทักษะและความสามารถหลาย ๆ ด้านนำมาปฏิบัติเพื่อให้งานสำเร็จ โดยใช้ทักษะด้านเทคนิค เป็นความสามารถในการใช้ความรู้ วิธีการทำงาน และการใช้อุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ ที่จำเป็นในการทำงานในหน่วยงาน และสามารถให้คำแนะนำแก่บุคลากรในหน่วยงานได้ ทักษะด้านความคิดรวบยอด เป็นความสามารถในการเข้าใจปัญหาของหน่วยงานและขององค์กร ตลอดจนสามารถคิดหาวิธีการปฏิบัติที่ดีและเหมาะสมกับปัญหาของหน่วยงาน พยาบาลเป็นผู้ปฏิบัติและรับผิดชอบต่อบริการแก่ผู้รับบริการโดยตรง ทักษะในด้านเทคนิค วิธีการทำงานจึงสำคัญที่สุด เนื่องจากพยาบาลจะต้องให้การดูแลควบคุมกำกับและเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงานด้านเทคนิคบริการแก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน และให้บริการอย่างมีคุณภาพด้วยต้นทุนต่ำ โดยการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่อย่างประหยัดและคุ้มค่า เน้นความร่วมมือของผู้ปฏิบัติ เพื่อที่จะทำงานด้วยความเต็มใจ สร้างสรรให้ผลงานออกมามีคุณภาพมากที่สุด

2. ความเด่นชัดของงาน การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของพยาบาลประจำการไว้ อย่างชัดเจนตามการกำหนดมาตรฐานงาน วิธีการทำงานหรือเทคนิคบริการ ตลอดจนการจัดระบบ งานบริการ ในหน่วยงานเพื่อให้เกิดผลงานที่มีคุณภาพ ซึ่งสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้งานบริการของ หน่วยงานมีคุณภาพและการดำเนินงานของหน่วยงานมีประสิทธิภาพ ปราณี วงศ์อนุตโรจน์ (2535) ได้กล่าวถึง ปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการเลือกอาชีพพยาบาลประจำการ พบว่า ขอบเขตงานที่ ชัดเจนซึ่งมีความสำคัญต่อผลการดูแลผู้ป่วยนั้น เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการจูงใจและ ความพึงพอใจในงานของพยาบาล

3. ความสำคัญของงาน การที่บุคคลรู้สึกที่กำลังได้ปฏิบัติงานบางอย่างที่สำคัญ และมี คุณค่าต่อองค์กรหรือสังคม การส่งเสริมความสำคัญของงานมักจะเกี่ยวข้องกับการได้รับข้อมูล ข่าวสารที่ชัดเจนจากบุคคลที่เกี่ยวข้องถึงผลของงานนั้น ๆ การให้การดูแลรักษาผู้ป่วยที่ต้องให้ บริการพยาบาล และเป็นบริการที่ต้องให้การดูแลผู้ป่วยตั้งแต่แรกรับจนออกจากโรงพยาบาล ผล ของการดูแลรักษาที่ผู้ป่วยได้รับ จึงเป็นผลงานที่เกิดจากบุคลากรและผู้รับผิดชอบในหน่วยงานนั้น ๆ งานรักษาพยาบาลที่มีคุณภาพที่ดีต่อประชาชนจะเป็นสิ่งกระตุ้นและจูงใจให้พยาบาลมีความสุข และมีความพยายามที่จะปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย มอททราซ (Mottraz, 1988 cited in McNeese-Smith, 1997) ได้ศึกษาคุณค่าของงานกับความพึงพอใจในงานของพยาบาล พบว่างานที่มีความซับซ้อน การนิเทศและความสำคัญของงานเป็นตัวพยากรณ์ที่สำคัญของความ พึงพอใจในงาน และการศึกษาของกาญจนา บุญรักษา (2539) เกี่ยวกับความพึงพอใจในงานและ ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลวิชาชีพ สังกัดกรมสุขภาพจิต พบว่า พยาบาลวิชาชีพมี ความพึงพอใจในงานด้านคุณค่างานอยู่ในระดับสูง ส่วนผู้บริหารทางการพยาบาลมีความพึงพอใจ ในด้านดังกล่าวสูงกว่า

4. ความเป็นอิสระ เกี่ยวเนื่องกับความเป็นอิสระของบุคคลในการตัดสินใจ ความเป็น อิสระขึ้นกับความไว้วางใจและความเชื่อมั่นต่อบุคคล การมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ แก่บุคลากรให้เหมาะสมกับตำแหน่ง เป็นการให้อิสระแก่บุคลากรในการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ การเป็นผู้ริเริ่มงาน ความพยายามในการทำงานให้สำเร็จและการได้ตัดสินใจด้วยตัวเอง มิใช่ เป็นการสั่งการจากผู้บังคับบัญชาหรือการปฏิบัติตามคู่มือ เนื่องจากงานการพยาบาลเป็นงานที่ต้อง ใช้ความรู้ความสามารถและทักษะเฉพาะสาขาในการปฏิบัติงานที่มีลักษณะของงานแตกต่างกัน เช่น งานห้องผ่าตัด งานห้องคลอด เป็นต้น ซึ่งต้องอาศัยทักษะและความสามารถในด้านหัตถการ ค่อนข้างสูง ดังนั้นการให้อิสระในการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน จะสร้างความรู้สึกเข้ม แข็งในความรับผิดชอบต่อผลงานไม่ว่าจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวก็ตาม นอกจากนี้ ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานยังส่งผลต่อความพึงพอใจในงานการศึกษาของสเตอร์ทอน ดันกิน จูล และเกลเลอร์ (Stratton, Dunkin, Juhl & Geller, 1995) ถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความพึง

พอใจในงาน และการคงอยู่ในงานของพยาบาลโรงพยาบาลในชนบท พบว่าปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญค่อนข้างมากคือการให้อิสระในการปฏิบัติงาน การศึกษาดังกล่าวยังพบว่า ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยหรือตัวแปรที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานของพยาบาลมากที่สุด

5. ข้อมูลป้อนกลับ การให้บุคลากรได้รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบและข้อมูลที่ได้รับนั้นมีความตรงและชัดเจน ถึงแม้บุคคลจะสามารถตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง แต่การได้รับข้อมูลป้อนกลับจากหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน ก็เป็นสิ่งสำคัญ ที่จะเสริมสร้างกำลังใจและแรงจูงใจให้เกิดความพึงพอใจในงาน ถ้าการให้ข้อมูลป้อนกลับมีลักษณะเป็นบวก การประเมินผลงานของหัวหน้าหรือผู้ช่วยโดยการให้ข้อมูลป้อนกลับ ถึงระดับของผลการปฏิบัติงานเมื่อเทียบกับเกณฑ์หรือเป้าหมาย อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ จะช่วยให้พยาบาลได้มีการพัฒนาและปรับปรุงตนเองให้มีขีดความสามารถและศักยภาพการปฏิบัติงานสูงขึ้น ซึ่งจะมีผลต่อความสำเร็จและความก้าวหน้าในวิชาชีพการให้ข้อมูลป้อนกลับจึงเป็นโอกาสของผู้บริหารที่จะสร้างแรงจูงใจภายใน และทราบความต้องการของบุคลากร เพื่อนำมาวางแผนให้การช่วยเหลือ สนับสนุน สร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นและก้าวต่อไปสู่เป้าหมายขององค์กร สายสมร เฉลยกิตติ (2544) ได้ศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจต่อการได้รับข้อมูลป้อนกลับของพยาบาลประจำการ พบว่ากลุ่มที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจจากหัวหน้าหรือผู้ช่วยภายหลังการทดลองมีความพึงพอใจในงานสูงกว่าก่อนทดลอง นั้นย่อมแสดงให้เห็นว่า การให้การยอมรับหรือการให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานของพยาบาล

4.4 การนิเทศงานโดยการสอนแนะและความพึงพอใจในงาน

ความสัมพันธ์ระหว่างการนิเทศงานของหัวหน้าหรือผู้ช่วยกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ การนิเทศงานเป็นกิจกรรมสำคัญที่ช่วยให้การบริหารการพยาบาลมีประสิทธิภาพและช่วยในการควบคุมคุณภาพบริการ โดยการช่วยเหลือสนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเอง มีการจูงใจและสร้างความพึงพอใจในงาน การนิเทศที่มีประสิทธิภาพสม่ำเสมอและพอเพียง จะทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจในงานสูงขึ้น (Buccheri, 1988; Beget, Severinson & Breggren, 1997) และส่งผลต่อผลิตภาพของงานให้สูงขึ้น (Luthan, 1992) การนิเทศที่จะสร้างความพึงพอใจในงานผู้นิเทศจะต้องสร้างทัศนคติในด้านบวกต่องานแก่ผู้รับการนิเทศ โดยกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้ผู้รับการนิเทศเห็นคุณค่าและความสำคัญของงานที่ปฏิบัติ การได้รับผิดชอบและรับรู้ถึงผลของงานที่เกิดจากการกระทำของตนเอง ตามแนวคิดของแฮคแมนและโอลด์แฮม (Hackman & Oldham, 1980) แรงจูงใจที่เกิดขึ้นดังกล่าว เป็นสภาวะทางจิตของบุคคลที่เกิดจาก

การได้รับรู้ และรู้สึกถึงงานที่ตนปฏิบัตินั้นมีลักษณะของงานที่สำคัญ 5 ประการคือ มีความหลากหลายของทักษะมีความเด่นชัดของงาน มีความสำคัญ มีความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน และได้รับข้อมูลป้อนกลับถึงผลของงานอย่างสม่ำเสมอ และการนิเทศงานโดยการสอนแนะก็เป็นวิธีการนิเทศที่มีขั้นตอนเน้นด้านสัมพันธภาพ มุ่งเน้นทำงาน เน้นคน และการให้ทุกคนได้มีส่วนร่วม มีเป้าหมายในการนิเทศชัดเจน และมีการให้ข้อมูลป้อนกลับที่เป็นประโยชน์ต่อผู้รับการนิเทศ ซึ่งวิธีการนิเทศนี้ใช้การกระตุ้นและการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงาน พอใจในงานที่ปฏิบัติ อันจะส่งผลให้เกิด ความพึงพอใจ ตามแนวคิดของแฮคแมนและโอลด์แฮม ได้เช่นกัน

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สมจิตร ชัยรัตน์ (2530) ได้ศึกษาเรื่อง “ ประสิทธิภาพการนิเทศของพยาบาลหัวหน้าตึกโรงพยาบาลศูนย์ กระทรวงสาธารณสุข ตามการประเมินโดยตนเอง และประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชา “ พบว่า การประเมินประสิทธิภาพการนิเทศของพยาบาลหัวหน้าตึก และพยาบาลประจำการแตกต่างกัน โดยพยาบาลหัวหน้าตึกมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าใน 16 กิจกรรม และพบอุปสรรค การนิเทศเรื่องตามลำดับมากที่สุดคือ จำนวนพยาบาลไม่ได้สัดส่วนกับผู้ป่วย เครื่องมือเครื่องใช้มีจำนวนจำกัด เอกสารและตำราสำหรับศึกษาค้นคว้ามีไม่พอ ขาดมาตรฐานสำหรับเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน และคุณภาพของเครื่องมือใช้ไม่ได้มาตรฐาน

ธนพร แย้มสุดา (2535) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาการเยี่ยมตรวจทางการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วย ในโรงพยาบาลของรัฐเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วย มีการปฏิบัติกิจกรรมการเยี่ยมตรวจทางการพยาบาลโดยการปฏิบัติกิจกรรมการเยี่ยมตรวจผู้ป่วย การจัดกิจกรรมการเยี่ยมตรวจบุคคลากร และการปฏิบัติกิจกรรมการเยี่ยมตรวจสาธารณะ อยู่ในระดับน้อย ส่วนการปฏิบัติกิจกรรมการเยี่ยมตรวจโรงพยาบาล อยู่ในระดับปานกลาง

ดาริณี สมศรี (2535) ได้ศึกษา พฤติกรรมการนิเทศงานการพยาบาล ตามการรายงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข กรุงเทพมหานคร พบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วย มีการปฏิบัติงานด้านการวางแผนการนิเทศ และการดำเนินการนิเทศอยู่ในระดับมาก ส่วนการปฏิบัติงานด้านการประเมินผลอยู่ในระดับปานกลาง หัวหน้าหอผู้ป่วยที่เคยได้รับการอบรมเกี่ยวกับการบริหารการพยาบาล มีการปฏิบัติกระบวนการนิเทศไม่แตกต่างกับหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ไม่เคยได้รับการอบรม แต่หัวหน้าหอผู้ป่วยที่เคยได้รับการอบรมเกี่ยวกับการนิเทศงานการพยาบาล มีการปฏิบัติงานด้านการวางแผนและการประเมินผลแตกต่างกับหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ไม่เคยได้รับการอบรม

ดวงแข นาคะ (2536) ได้ศึกษา กิจกรรมการนิเทศงานของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลชุมชน จังหวัดบริเวณพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออกพบว่า พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ รายงานกิจกรรมการนิเทศของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย แตกต่างกัน และปัญหาในการนิเทศงานของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยที่เกิดขึ้นมาก 3 ลำดับคือ พยาบาลน้อยไม่ได้สัดส่วนกับจำนวนผู้ป่วย พยาบาลหัวหน้าตึกปฏิบัติงานหลายหน้าที่ ขาดความรู้เกี่ยวกับการนิเทศงาน และขาดเกณฑ์มาตรฐานในการนิเทศงาน

สุลักษณ์ มีชูทรัพย์ และ ทองกษัตริย์ ศลโกสุม (2537) ได้ศึกษากิจกรรมการนิเทศการพยาบาลของผู้ตรวจการผู้นิเทศการพยาบาล และหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย พบว่า มีปัญหาและอุปสรรคในการนิเทศการพยาบาลที่พบ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การขาดเครื่องมือ อุปกรณ์ และงบประมาณ โครงสร้างของหน่วยงาน นโยบายในการนิเทศงาน ผู้นิเทศขาดความรู้ความสามารถ ไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา ผู้นิเทศไม่ได้ทำหน้าที่ เจตคติไม่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้รับการนิเทศ และบางแห่งไม่มีผู้นิเทศ

ดรณี ลาภขจรสงวน (2539) ศึกษา ความรู้ ทักษะ และ การปฏิบัติ การนิเทศทางการพยาบาล ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ฯ และโรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยที่ได้รับการอบรมทางบริหารในเรื่องการนิเทศ มีการปฏิบัติกิจกรรมการนิเทศที่แตกต่างจากหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ไม่ได้รับการอบรม

อุไรวรรณ ต่อประดิษฐ์ (2538) ได้ศึกษา การพัฒนารูปแบบการนิเทศของผู้ตรวจการเวรป่วย ในโรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช ผลการวิจัย พบว่า พฤติกรรมการนิเทศในกลุ่มทดลอง พบว่า หลังการทดลองสูงกว่าก่อนทำการทดลอง ทั้งโดยรวมและรายด้าน ด้านการดำเนินการและด้านการประเมินผลการนิเทศ และค่าเฉลี่ยคะแนนความพึงพอใจต่อรูปแบบการนิเทศของพยาบาลประจำการเวรป่วยที่ได้รับการนิเทศโดยผู้ตรวจการ พยาบาลกลุ่มทดลองมีค่าสูงกว่าความพึงพอใจของพยาบาลที่ได้รับการนิเทศโดยผู้ตรวจการ พยาบาลกลุ่มควบคุม ทั้งโดยรวมและรายด้าน

อัมพร เนียมกุลรักษ์ (2539) ได้ศึกษา รูปแบบการนิเทศบริการพยาบาล สำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลเอกชน กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า การใช้รูปแบบการนิเทศการบริการพยาบาลสำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วย ค่าเฉลี่ยคะแนนสัมพันธภาพเชิงวิชาชีพ และความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ ในระยะหลังทดลองและติดตามผลสูงกว่าในระยะก่อนทดลอง

กนกพร เนติเมธี (2539) ได้ศึกษาผลของการใช้รูปแบบการนิเทศงานการบริการพยาบาล สำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วยเฉพาะทาง ต่อความพึงพอใจในงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย และพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป พบว่า ความพึงพอใจในงานรวมทุกด้าน และความพึงพอใจในด้านลักษณะงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยหลังการได้รับการทดลอง สูงกว่าก่อนการทดลองและความคิด

เห็นของหัวหน้าหอผู้ป่วยเฉพาะทาง เห็นว่ารูปแบบที่สร้างขึ้น ช่วยให้รู้หลักการและสามารถวางแผนงานนิเทศอย่างเป็นระบบ รวมทั้งช่วยให้มีความมั่นใจในการทำกิจกรรมการนิเทศ

ละมัยพร โลहितโยธิน (2542) ได้ศึกษาการที่หัวหน้าของหอผู้ป่วยมีความสามารถในการแก้ปัญหา สามารถให้คำแนะนำแก่บุคลากร และได้มีโอกาสเข้าร่วมทำงานกับผู้บริหารระดับสูง ทำให้บุคลากรในหอผู้ป่วยชื่นชมยกย่อง นับถือ และภาคภูมิใจในตัวผู้นำของตน นอกจากนี้การที่บุคลากรในหอผู้ป่วยได้รับทรัพยากรที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ได้รับการสนับสนุน มีอิสระในการพัฒนาคุณภาพบริการ มีการประสานงานกับทีมคร่อมสายงาน (Cross functional team) ได้รับข้อมูลข่าวสารที่เพียงพอ หรือการได้รับโอกาส เช่น มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้รับการศึกษาต่อ อบรม ประชุม สัมมนา จะทำให้บุคลากรมีกำลังใจก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันสร้างสรรค์ผลงานให้มีคุณภาพ ทำให้การพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาลในหอผู้ป่วยเกิดประสิทธิผลปรากฏเห็นชัดเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับความเห็นของ Kanter (1977) ที่ว่า การได้รับรู้ข้อมูลข่าวสาร การได้รับการสนับสนุนทรัพยากร เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย การทำให้บุคลากรได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงานทั้งการพัฒนาทักษะและความรู้ การได้รับสิ่งตอบแทนและยอมรับในความสามารถของเขา ทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจในงาน ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร และมีความสามารถในการสร้างผลผลิต

Kram (1985) ได้กล่าวถึงบทบาทของพี่เลี้ยงโดยแบ่งตามผลที่เกิดขึ้นคือ ด้านวิชาชีพ (Career function) ซึ่งช่วยให้เกิดความสำเร็จในการทำงานในองค์กร และด้านจิตสังคม (Psychosocial function) ซึ่งช่วยให้มีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในวิชาชีพ โดยบทบาทของพี่เลี้ยงที่ให้ผลทางด้านวิชาชีพ 4 ประการ ได้แก่การเป็นผู้อุปถัมภ์ (Sponsorship) เป็นการให้ความช่วยเหลือโดยตรงตามสายการบังคับบัญชาหรือการนำเข้าเครือข่ายการทำงาน เช่น การเสนอให้เข้าร่วมเป็นกรรมการ ช่วยถ่ายทอดทักษะ ประสพการณ์ให้ผู้ฝึกหัด ผู้นำ (leadership) ช่วยในการนำสู่ระบบขององค์กร เปิดโอกาสให้แสดงความสามารถ โค้ช (coaching) ช่วยสอนสิ่งต่าง ๆ ทั้งด้านค่านิยม ความรู้ กลยุทธ์ในการทำงานตลอดจนการประเมินพี่เลี้ยง ให้มีการปรับปรุงข้อบกพร่อง และเป็นผู้ปกป้อง (protection) ช่วยปกป้องต่อการถูกตำหนิติเตียน หรือไม่ปล่อยให้มีการกระทำผิด ส่วนบทบาทของพี่เลี้ยงที่ให้ผลทางด้านจิตสังคมมี 6 ประการ ได้แก่ พี่เลี้ยงควรเป็นแบบอย่าง (role modeling) ที่ดีของผู้ฝึกหัด ช่วยเหลือให้ผู้ฝึกหัดมีความเข้าใจชัดเจนในบทบาท (role clarification) หรืองานที่ต้องรับผิดชอบ ให้การยอมรับ รับฟังความคิดและความรู้สึกของผู้ฝึกหัด (acceptance) ให้การยืนยันให้ความเชื่อมั่นในสิ่งที่ถูกต้องได้ (confirmation) ให้คำแนะนำในเรื่องต่าง ๆ (counseling) ทั้งในเรื่องสิ่งที่กังวลกลัว ความขัดแย้ง หรือความรู้สึกต่าง ๆ ที่รบกวนการทำงาน และให้ความเป็นมิตร (friendship) เป็นผู้ที่ผู้ฝึกหัดพูดคุยได้อย่างสะดวกใจ

Steers & Porter (1991) ผู้บริหารที่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน มีการชมเชยให้เกียรติและยอมรับในบทบาทของผู้ปฏิบัติงานมีผลให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงานได้

Lieb (1995) ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ในลักษณะของพี่เลี้ยงว่า ต้องได้รับความร่วมมือจากทั้งสองฝ่าย ผู้ฝึกหัดเป็นผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์น้อยเพียงก้าวสู่สถานการณ์ใหม่ ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นต้องมีการปรับตัว จึงต้องการความช่วยเหลือจากผู้เป็นพี่เลี้ยงหลายด้าน ผู้ที่เป็นพี่เลี้ยงจึงควรตอบสนองความต้องการและมีบทบาท 13 ประการ ได้แก่ เป็นผู้ให้คำแนะนำ (advisor) ผู้ติดต่อสื่อสารหรือประสานงาน (communication) ผู้ให้คำปรึกษา (counselor) เป็นแบบอย่างทางด้านประสบการณ์วิชาชีพ (experienced role model) เป็นผู้กระตุ้น (encourager) เป็นมิตร (friend) เป็นผู้แนะแนวทาง (guide) ผู้ทะนุบำรุง (nurturer) ผู้ป้องกัน (protector) เป็นแหล่งประโยชน์ (resource person) ผู้อุปถัมภ์ (sponsor) ผู้ให้การสนับสนุน (supporter) และเป็นครู (teacher)

Sullivan (2000) ได้ศึกษาทางเลือกในการนิเทศงานของครูเปรียบเทียบกับ 5 วิธี พบว่าแนวทางการนิเทศโดยการสอนแนะ เป็นวิธีการที่ประสบผลสำเร็จสูงสุดและยัง ส่งเสริมภาวะผู้นำให้กับผู้นิเทศอีกด้วย

จากการศึกษาวิจัยทั้งหมดจะเห็นว่าผู้นิเทศมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน และขวัญกำลังใจของผู้ร่วมงานเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะหัวหน้าหรือผู้ช่วยซึ่งอยู่ใกล้ชิดกับผู้ร่วมงาน มากกว่าผู้บริหารระดับสูง หัวหน้าหรือผู้ช่วยสามารถมองเห็นปัญหาในการทำงานได้ก่อนผู้อื่น และสามารถแก้ปัญหาได้ทันเวลาที่ ถ้าเกิดมีปัญหาระงับ และบทบาทการนิเทศก็เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานประจำวันดังนั้นถ้ามีการพัฒนาระบบการนิเทศให้ชัดเจนขึ้น ย่อมส่งผล ต่อผู้ปฏิบัติงาน และผู้ใช้บริการแน่นอน

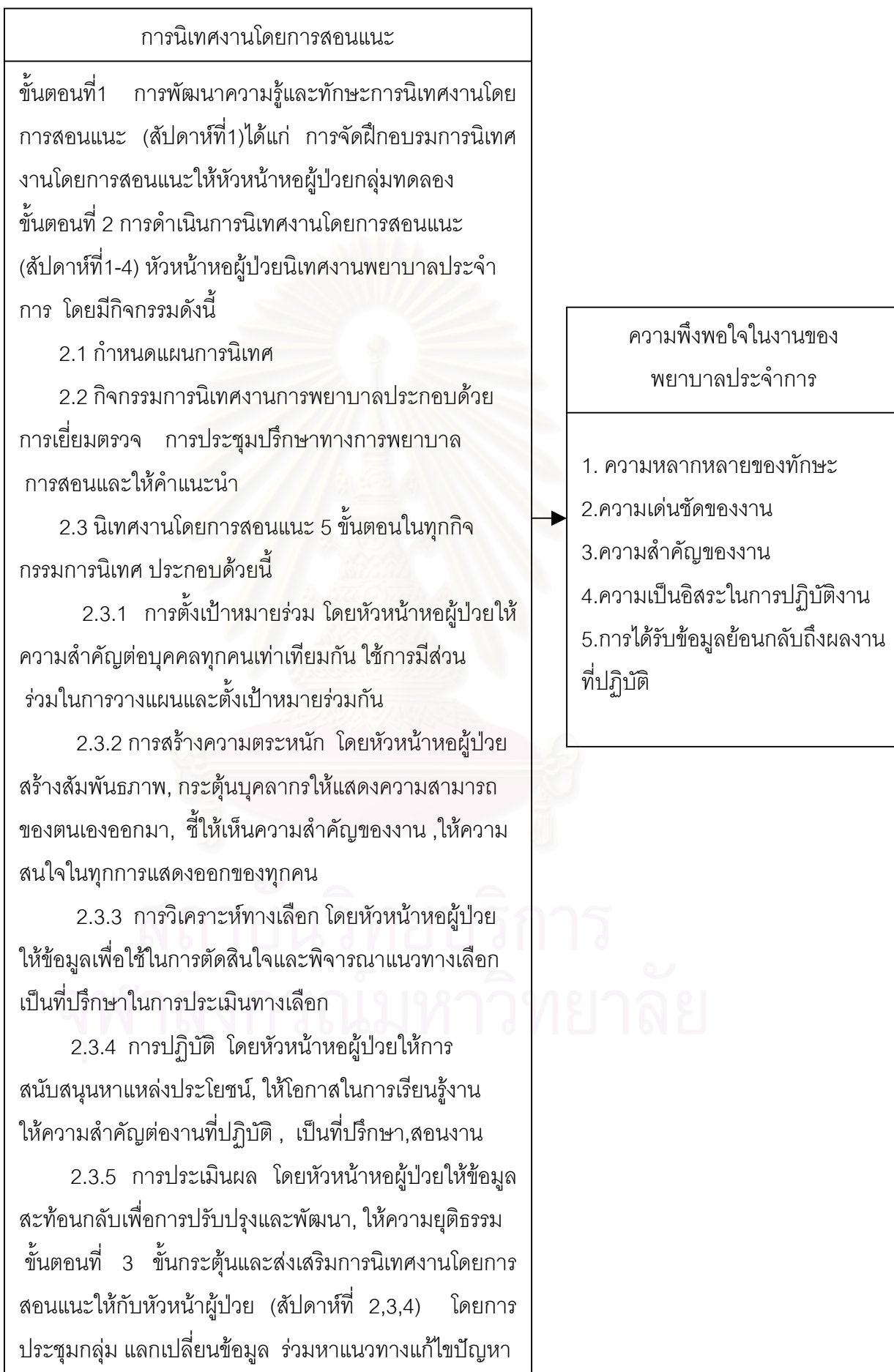
ดังนั้นผู้วิจัยจึงใช้แนวคิดการนิเทศงาน Brown and Moberg (1980) ที่เป็นการนิเทศที่คำนึงถึงด้านจิตใจและมนุษย์สัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ประกอบด้วยการนิเทศแบบเน้นคน การนิเทศแบบเน้นงาน การนิเทศแบบให้มีส่วนร่วม รวมทั้งแนวคิดในการสอนแนะหรือการโค้ชของ Mink et. al.(1993) ประกอบด้วย การเป็นแม่แบบ การสอน การสะท้อน และการให้คำปรึกษา โดยใช้ขั้นตอนการโค้ชของ Bentley (1996) 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย การตั้งเป้าหมายร่วม การสร้างความตระหนัก การวิเคราะห์ การปฏิบัติ และการประเมิน รวมทั้งกิจกรรมการนิเทศประกอบด้วย การเยี่ยมตรวจ การประชุมทางการพยาบาล การสอนและให้คำปรึกษา โดยหัวหน้าหรือผู้ช่วยใช้เป็นวิธีการสอนแนะในการนิเทศงานพยาบาลประจำการ แสดงออกโดย การมองบุคคลเป็นเพื่อนมนุษย์ สนใจและเอาใจใส่ต่อผู้ปฏิบัติงาน การให้ความยุติธรรม ทำความเข้าใจวัตถุประสงค์ของงานร่วมกัน ให้คำแนะนำและประสานงานแก่ผู้ปฏิบัติ การหาแหล่งประโยชน์ด้านวิชาการ ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีให้ผู้ปฏิบัติ ให้คำปรึกษาในเรื่องงาน รวมทั้งการให้มีส่วนร่วมใน

การตัดสินใจในการทำงาน ทำให้พยาบาลประจำการ รู้สึกภาคภูมิใจ ที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน การสร้างความพึงพอใจในการทำงาน แนวคิดความพึงพอใจในงานใช้แนวคิด ลักษณะงาน 5 ด้านของ Hackman & Oldham (1980) ประกอบด้วย ความหลากหลายของทักษะ ความเด่นชัดของงาน ความสำคัญของงาน ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน การได้รับข้อมูลย้อนกลับถึงผลงานที่ปฏิบัติโดยการให้ข้อมูลป้อนกลับแนะนำติชมเพื่อการปรับปรุงงาน ซึ่งพยาบาลประจำการรับรู้ได้เมื่อมีการปฏิบัติงานร่วมกันและเมื่อพยาบาลได้รับการนิเทศงานโดยการสอนแนะ จากหัวหน้าหอผู้ป่วย การรับรู้ข้อบกพร่องของตนเอง การได้รับการสอนแนะ ย่อมส่งผลให้เกิดแรงบันดาลใจในการปรับปรุงงานและพัฒนางานให้ดีขึ้น และเกิดความพึงพอใจ ดังแสดงในกรอบแนวคิด ดังนี้



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

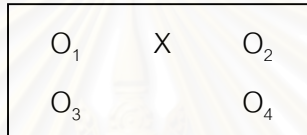
กรอบแนวคิดในการวิจัย



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยกึ่งทดลอง (Quasi-Experimental Research Design) แบบทดลองก่อนและหลังการทดลองโดยมีกลุ่มควบคุม (Control Group Pretest – Posttest Design) เพื่อศึกษาผลของการใช้การนิเทศงานโดยการสอนแนะต่อความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ โดยมีรูปแบบการวิจัยดังนี้



O₁ หมายถึง ความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการก่อนการทดลองใช้การนิเทศงานโดยการสอนแนะของหัวหน้าหอผู้ป่วย

X หมายถึง การใช้การนิเทศงานโดยการสอนแนะ

O₂ หมายถึง ความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการหลังการทดลองใช้การนิเทศงานโดยการสอนแนะของหัวหน้าหอผู้ป่วย

O₃ หมายถึง ความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการก่อนการทดลองในกลุ่มที่ไม่ได้รับการนิเทศงานโดยการสอนแนะของหัวหน้าหอผู้ป่วย

O₄ หมายถึง ความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการหลังการทดลองในกลุ่มที่ไม่ได้รับการนิเทศงานโดยการสอนแนะของหัวหน้าหอผู้ป่วย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ หัวหน้าหอผู้ป่วยจำนวน 44 คนและพยาบาลประจำการจำนวน 429 คนที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า

กลุ่มตัวอย่าง คือพยาบาลประจำการที่ได้รับการนิเทศงานโดยการสอนแนะและไม่ได้รับการนิเทศงานโดยการสอนแนะของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยเดียวกันกับหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ได้จากการสุ่มตัวอย่าง แบ่งเป็นกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ดังนี้

1. กลุ่มทดลองประกอบด้วยพยาบาลประจำการ จำนวน 116 คนและ หัวหน้าหอผู้ป่วย จำนวน 13 คน แบ่งเป็น

1.1 หัวหน้าหอผู้ป่วยสามัญ จำนวน 7 คน และพยาบาลประจำการ จำนวน 60 คน

1.2 หัวหน้าหอผู้ป่วยพิเศษ จำนวน 3 คน และพยาบาลประจำการ จำนวน 21 คน

1.3 หัวหน้าหอผู้ป่วยวิกฤตและเฉพาะทาง จำนวน 3 คน และพยาบาลประจำการ จำนวน 35 คน

2. กลุ่มควบคุมประกอบด้วย พยาบาลประจำการ จำนวน 110 คนและ หัวหน้าหอผู้ป่วย จำนวน 13 คน แบ่งเป็น

2.1 หัวหน้าหอผู้ป่วยสามัญ จำนวน 7 คน และพยาบาลประจำการ จำนวน 56 คน

2.2 หัวหน้าหอผู้ป่วยพิเศษ จำนวน 3 คน และพยาบาลประจำการ จำนวน 25 คน

2.3 หัวหน้าหอผู้ป่วยวิกฤตและเฉพาะทาง จำนวน 3 คน และพยาบาลประจำการ จำนวน 29 คน

การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง

คัดเลือกหัวหน้าหอผู้ป่วยโดยทำการสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified random sampling) ดังนี้

1. เลือกหัวหน้าหอผู้ป่วยกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม มีขั้นตอนดังนี้

1.1 กำหนดคุณสมบัติหัวหน้าหอผู้ป่วยต้องมีประสบการณ์การทำงานที่หัวหน้าหอผู้ป่วยอย่างน้อย 1 ปี และยินดีให้ความร่วมมือในการวิจัย

1.2 หัวหน้าหอผู้ป่วยปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยที่มีลักษณะโครงสร้างการปฏิบัติงาน และการบริหารที่คล้ายคลึงกันอยู่ในกลุ่มงานเดียวกัน โดยแบ่งเป็น 3 กลุ่มงานได้แก่

1.2.1 กลุ่มงานหอผู้ป่วยสามัญ จำนวน 23 หอผู้ป่วย

1.2.2 กลุ่มงานหอผู้ป่วยพิเศษ จำนวน 11 หอผู้ป่วย

1.2.3 กลุ่มงานหอผู้ป่วยวิกฤตและงานเฉพาะทาง จำนวน 10 หอผู้ป่วย

2. ทำการสุ่มแบบง่าย ในแต่ละกลุ่มงานโดยใช้เกณฑ์ดังกล่าวข้างต้น ทำการจับสลากเลือกกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ในสัดส่วนกลุ่มละ 1: 3 ของแต่ละกลุ่มงาน ซึ่งจะได้หัวหน้าหอผู้ป่วยจากแต่ละกลุ่มงานจำนวนทั้งสิ้น 26 คนและจับคู่คะแนนวัดความรู้ที่ใกล้เคียงกัน ดังมีรายละเอียดดังนี้

2.1 กลุ่มงานหอผู้ป่วยสามัญ ได้หัวหน้าหอผู้ป่วยกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม จำนวนกลุ่มละ 7 คน รวมเป็น 14 คน

2.2 กลุ่มงานหอผู้ป่วยพิเศษ ได้หัวหน้าหอผู้ป่วยกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม จำนวนกลุ่มละ 3 คน รวมเป็น 6 คน

2.3 กลุ่มงานหอผู้ป่วยวิกฤตและงานเฉพาะทาง ได้หัวหน้าหอผู้ป่วยกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม จำนวนกลุ่มละ 3 คน รวมเป็น 6 คน

3. กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมที่เป็นพยาบาลประจำการ คือพยาบาลประจำการทั้งหมดที่ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยเดียวกันกับหัวหน้าหอผู้ป่วยที่เป็นกลุ่มทดลอง และกลุ่มควบคุมจำนวน 226 คน แบ่งเป็น พยาบาลกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม จำนวน 116 และ 110 คนตามลำดับ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วยเครื่องมือ 3 ชุด คือ

1. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบทดสอบความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ
2. เครื่องมือที่ใช้ในการทดลอง ได้แก่ การอบรมการนิเทศงานโดยการสอนแนะ คู่มือการนิเทศงานโดยการสอนแนะสำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วย
3. เครื่องมือกำกับการทดลอง ได้แก่ แบบวัดความรู้พื้นฐานการนิเทศงานโดยการสอนแนะสำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วย และแบบสังเกตการปฏิบัติการนิเทศงานโดยการสอนแนะของหัวหน้าหอผู้ป่วย

การสร้างเครื่องมือการวิจัย

1. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการตามแนวคิดของ Hackman & Oldham (1980) เป็นแบบสอบถามความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการใช้วัดก่อนและหลังการทดลองมีขั้นตอนการสร้างดังนี้

1.1 สร้างข้อคำถามจากการศึกษา ตำรา เอกสารวิชาการ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ โดยใช้แนวคิดของ Hackman & Oldham (1980) โดยดัดแปลงเครื่องมือของ สำลี บรรณเทศ(2542) เป็นแนวทางและดัดแปลงให้เข้ากับการนิเทศงานโดยการสอนแนะของหัวหน้าหอผู้ป่วย ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 25 ข้อ แบ่งเป็น 5 ด้านดังนี้

- | | |
|-------------------------------------|-------------------------|
| 1. ด้านความหลากหลายของทักษะ | จำนวน 5 ข้อ (ข้อ1-5) |
| 2. ด้านความเด่นชัดของงาน | จำนวน 5 ข้อ (ข้อ6-10) |
| 3. ด้านความสำคัญของงาน | จำนวน 5 ข้อ (ข้อ11-15) |
| 4. ด้านความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน | จำนวน 5 ข้อ (ข้อ16-20) |
| 5. ด้านการได้รับข้อมูลป้อนกลับ | จำนวน 5 ข้อ (ข้อ 21-25) |

ลักษณะแบบสอบถาม เป็นแบบปลายปิด มีเกณฑ์การเลือกตอบ 5 ระดับเรียงจากมากไปหาน้อยให้คะแนน ดังนี้

เห็นด้วยกับข้อความมากที่สุด	ให้	5 คะแนน
เห็นด้วยกับข้อความมาก	ให้	4 คะแนน
เห็นด้วยกับข้อความปานกลาง	ให้	3 คะแนน
เห็นด้วยกับข้อความน้อย	ให้	2 คะแนน
เห็นด้วยกับข้อความน้อยที่สุด	ให้	1 คะแนน

การแปลผลคะแนน มีเกณฑ์การคิดคะแนนความพึงพอใจในงานของพยาบาล โดยนำคะแนนของผู้ตอบแต่ละคนมารวมกันแล้วหาค่าเฉลี่ย ใช้หลักเกณฑ์การแปลผลค่าเฉลี่ยดังนี้ (ประคอง กรรณสูต,2538)

คะแนนเฉลี่ย

- 4.50-5.00 หมายถึง ระดับความพึงพอใจในงานมากที่สุด
- 3.50-4.49 หมายถึง ระดับความพึงพอใจในงานมาก
- 2.50-3.49 หมายถึง ระดับความพึงพอใจในงานปานกลาง
- 1.50-2.49 หมายถึง ระดับความพึงพอใจในงานน้อย
- 1.00-1.49 หมายถึง ระดับความพึงพอใจในงานน้อยที่สุด

1.2. การตรวจสอบความตรงของเนื้อหา (Content validity) นำเครื่องมือที่สร้างผ่านการแก้ไขในขั้นต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษา และให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 ท่าน ตรวจสอบความถูกต้อง มีความสอดคล้องภายใน ความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ และเกณฑ์การให้คะแนน ถือเป็นเกณฑ์การยอมรับจากผู้ทรงร้อยละ 80 นำข้อเสนอนេះของผู้ทรงมาปรับปรุงแก้ไขร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษา พิจารณาเป็นรายข้อปรับข้อคำถามที่มีความหมายไม่ชัดเจน เพื่อให้ได้คำตอบโดยผ่านความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาก่อนนำไปทดลองใช้

1.3. การหาความเที่ยง (Reliability) นำแบบสอบถามความพึงพอใจของพยาบาลประจำการที่ปรับแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับพยาบาลประจำการที่ปฏิบัติงาน ในโรง

พยาบาลอานันท์มหิตล จำนวน 30 คน นำข้อมูลมาวิเคราะห์ หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach Alpha Coefficient) วิเชียร เกตุสิงห์ (2530: 119-120) ได้ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการเท่ากับ .87 และรายด้านดังนี้

ด้านความหลากหลายของทักษะ	ได้ค่าความเที่ยงเท่ากับ .84
ด้านความเด่นชัดของงาน	ได้ค่าความเที่ยงเท่ากับ .87
ด้านความสำคัญของงาน	ได้ค่าความเที่ยงเท่ากับ .87
ด้านความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน	ได้ค่าความเที่ยงเท่ากับ .86
ด้านการได้รับข้อมูลป้อนกลับ	ได้ค่าความเที่ยงเท่ากับ .90

2. เครื่องมือที่ใช้ในการทดลอง เป็นเครื่องมือที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นคือการนิเทศงานโดยการสอนแนะประกอบด้วย การอบรมการนิเทศงานโดยการสอนแนะ คู่มือการนิเทศงานโดยการสอนแนะสำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วย มีขั้นตอนการสร้างดังนี้

2.1 การอบรมการนิเทศงานโดยการสอนแนะ

2.1.1 ศึกษาแนวคิดและทฤษฎี จากหนังสือ ตำรา เอกสารวิชาการ วารสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ เกี่ยวกับ การนิเทศงานการพยาบาลโดยการสอนแนะ ประกอบด้วย ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับ การนิเทศงานการพยาบาลและการนิเทศงานการพยาบาลแบบเน้นคน เน้นงาน และการมีส่วนร่วม (Brown and Moberg,1980) ความรู้เกี่ยวกับการสอนแนะ กิจกรรมการนิเทศงานโดยการสอนแนะ 5 ขั้นตอน (Bentley,1996) ประกอบด้วย การตั้งเป้าหมาย (Agreeing aims) การสร้างความตระหนักรู้ (Awareness) การวิเคราะห์ (Analysis) การปฏิบัติ (Action) และการประเมิน(Assessment) และวิธีการสอนแนะ 4วิธี คือการเป็นแม่แบบ(Modeling) การสอน(Instruction) การสะท้อน(Mirroring) การให้คำปรึกษา(Counseling) ร่วมกับส่งเสริมการนิเทศแบบเน้นคน เน้นงาน และการมีส่วนร่วม และใช้กิจกรรมการนิเทศประกอบด้วย การเยี่ยมตรวจ การปรึกษาทางการพยาบาล การสอนและให้คำปรึกษา รวมทั้งกิจกรรม ฝึกทักษะการเป็นโค้ช ประกอบด้วยทักษะการฟัง การสร้างความตระหนักรู้ และการตั้งคำถาม ศึกษาวัตถุประสงค์ จัดทำแผนและกำหนดการดำเนินงาน

2.1.2 กำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมการนิเทศงานโดยการสอนแนะให้กับหัวหน้า หอผู้ป่วยกลุ่มทดลอง โดยเมื่อหัวหน้าหอผู้ป่วยได้รับการอบรมจะมีความสามารถดังนี้

2.1.2.1 สามารถอธิบายความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการนิเทศงานโดยการสอนแนะได้

2.1.2.2 มีความมั่นใจและสามารถปฏิบัติการนิเทศงานโดยการสอนแนะแก่พยาบาลประจำการได้อย่างเหมาะสม

2.1.3 กำหนดเนื้อหาและวิธีการฝึกอบรมการนิเทศงานโดยการสอนแนะประกอบ
ด้วย

ส่วนที่ 1 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการนิเทศงาน ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ กระบวนการนิเทศขั้นต้นและวิธีการนิเทศรวมทั้งบทบาทหน้าที่การนิเทศงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย แนวคิดการนิเทศงานแบบเน้นคนเน้นงานและการมีส่วนร่วม

ส่วนที่ 2 ความรู้เกี่ยวกับการสอนแนะประกอบด้วย ความหมาย คุณลักษณะ ของผู้สอนแนะ หลักการและวิธีการสอนแนะ กิจกรรม ฝึกทักษะการเป็นโค้ช โดยใช้เวทีสนทนา ฝึกทักษะในเรื่อง การฟัง การสร้างความตระหนักรู้ การตั้งคำถาม

ส่วนที่ 3 การนิเทศงานโดยการสอนแนะ 5 ขั้นตอน (ใช้แนวคิดการนิเทศงาน ของBrown and Moberg (1980) แนวคิดการสอนแนะของ Mink.et al. (1993), Bentley (1996) กิจกรรมการนิเทศงานประกอบด้วย การเยี่ยมตรวจ การประชุมปรึกษาทางการพยาบาล การสอน และให้คำปรึกษา) ประกอบด้วย

1. การตั้งเป้าหมายร่วม โดยหัวหน้าหอผู้ป่วยปฏิบัติต่อพยาบาลประจำการโดย
 - 1.1 ให้ความสำคัญต่อบุคคลทุกคนเท่าเทียมกัน
 - 1.2 ใช้การมีส่วนร่วมในการวางแผนและตั้งเป้าหมายร่วมกัน
 - 1.3 ใช้การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
2. การสร้างความตระหนักรู้
 - 2.1 สร้างสัมพันธภาพ ความไว้วางใจและความมั่นใจ
 - 2.2 ค้นหาความสามารถของแต่ละบุคคล
 - 2.3 ชี้ให้เห็นความสำคัญของงาน
 - 2.4 ให้ความสนใจในทุกการแสดงออกของทุกคน
3. การวิเคราะห์ทางเลือก
 - 3.1 ให้ข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจ
 - 3.2 พิจารณาแนวทางเลือก
 - 3.3 เป็นที่ปรึกษาในการประเมินทางเลือก
4. การปฏิบัติ โดย
 - 4.1 ให้การสนับสนุนหาแหล่งประโยชน์ทางด้านวิชาการ
 - 4.2 ให้โอกาสในการเรียนรู้งาน
 - 4.3 ให้ความสำคัญต่องานที่ปฏิบัติ
 - 4.4 การเป็นตัวอย่าง การสอน การสะท้อน และการให้คำปรึกษา
5. การประเมินผล

5.1 การให้ข้อมูลสะท้อนกลับ

5.2 ให้ความยุติธรรม

2.1.4 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ นำเครื่องมือเสนออาจารย์ที่ปรึกษาให้ตรวจสอบและแก้ไข และนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 ท่าน ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา ความครอบคลุมความถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์ ตลอดจนคำแนะนำและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ โดยยึดความสอดคล้องระหว่างผู้ทรงคุณวุฒิถือเกณฑ์ผ่านร้อยละ 80 ขึ้นไป ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วยตามเนื้อหาโดยมีข้อเสนอแนะเรื่องการใช้ภาษาในแผนการสอนและให้เพิ่มเติมกิจกรรมการสอนแนะ(สอนงาน) โดยให้สมาชิกหรือกลุ่มทดลองได้ทดลองปฏิบัติในการสอนแนะ(สอนงาน) จริง และเพิ่มกิจกรรมในการวิเคราะห์ปัญหา ผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไข และนำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบอีกครั้งก่อนนำไปใช้ทดลองจริง

2.2. คู่มือในการนิเทศงานโดยการสอนแนะสำหรับหัวหน้าผู้ป่วย เป็นเครื่องมือที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นสำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วยใช้เป็นคู่มือศึกษาด้วยตนเองและเป็นแนวทางในการนิเทศงานโดยมีขั้นตอนการสร้างดังนี้

2.2.1 ศึกษาแนวคิดและทฤษฎี จากหนังสือ ตำรา เอกสารวิชาการ วารสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ เกี่ยวกับการนิเทศงานพยาบาลและการสอนแนะ

2.2.2 กำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อให้หัวหน้าหอผู้ป่วยเข้าใจในการนิเทศงานโดยการสอนแนะและมีความมั่นใจในการนำไปใช้กับพยาบาลประจำการ

2.2.3 กำหนดโครงสร้างของเนื้อหาของคู่มือการใช้รูปแบบการนิเทศงานโดยการสอนแนะ ดังนี้

ส่วนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับการนิเทศ และการนิเทศการพยาบาล

ส่วนที่ 2 แนวคิดการสอนแนะ

ส่วนที่ 3 การนิเทศงานโดยการสอนแนะ

ส่วนที่ 4 เนื้อหาความรู้กิจกรรมการนิเทศงานพยาบาล ประกอบด้วย การเยี่ยมตรวจ การประชุมปรึกษาทางการพยาบาล การสอนและให้คำปรึกษา

2.2.4 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ นำคู่มือที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาให้ตรวจสอบและแก้ไข และนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 ท่าน ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา ความครอบคลุม ความถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์ ตลอดจนคำแนะนำและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ โดยผู้ทรงมีข้อเสนอแนะในเรื่องการใช้ภาษา ปรับเนื้อหาให้กระชับขึ้น จัดทำรูปเล่มให้นำอ่าน และเพิ่มเติมตัวอย่างกิจกรรมการนิเทศ โดยยึดความสอดคล้องระหว่างผู้ทรงคุณวุฒิถือเกณฑ์ผ่านร้อยละ 80 และนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไข และนำไปให้ที่ปรึกษาตรวจสอบอีกครั้งก่อนนำไปใช้ทดลองจริง

3. เครื่องมือที่ใช้ในการกำกับการทดลอง ประกอบด้วย

3.1 แบบวัดความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการนิเทศงานโดยการสอนแนะของหัวหน้าหอผู้ป่วย เป็นแบบวัดความรู้พื้นฐานของหัวหน้าหอผู้ป่วยเกี่ยวกับความรู้การนิเทศงานโดยการสอนแนะสำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้ตอบก่อนและหลังการอบรม (Pre – Post test)

3.1.1 การสร้างข้อคำถามผู้วิจัยสร้างขึ้น ร่วมกับใช้แบบสอบถาม ของอัมพร เนียมกุลรัตน์ (2539) กนกพร เนติเมธี(2540) และ สำลี บรรณเทศ (2541) มาสร้างคำถามเกี่ยวกับความรู้ในการนิเทศ ความหมายของการนิเทศ วัตถุประสงค์การนิเทศ หลักการและกระบวนการนิเทศ แบบเน้นคน แบบเน้นงาน และแบบเน้นการมีส่วนร่วม รวมทั้งกิจกรรมการนิเทศ และการสอนแนะใช้แนวคิดของ Mink G. Oscar, et al (1993)และขั้นตอนการสอนแนะของ Benley (1996) ปรับให้เข้ากับลักษณะงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย (เนื้อหาตามคู่มือ) ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบปรนัย มี 4 ตัวเลือก จำนวน 20 ข้อ โดยข้อที่ตอบถูกได้ 1 คะแนน ส่วนข้อที่ตอบผิด ได้ 0 โดยตั้งเกณฑ์การประเมินว่าผู้เข้าอบรมต้องสอบผ่านมากกว่าร้อยละ 70

3.1.2 การหาความตรงของเนื้อหา (Content validity) นำแบบวัดความรู้ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นผ่านการแก้ไขในขั้นต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษา และให้ผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบความถูกต้อง มีความสอดคล้องภายใน ความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ และเกณฑ์การให้คะแนน ถูเกณฑ์การยอมรับจากผู้ทรงร้อยละ80 ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วยตามเนื้อหาโดยมีข้อเสนอแนะเรื่องการใช้ภาษา การปรับข้อคำถามให้มีความเข้าใจง่ายขึ้น และผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไขและนำไปให้ที่ปรึกษาตรวจสอบอีกครั้งก่อนนำไปหาความเที่ยง

3.1.3 การหาความเที่ยง (Reliability) นำแบบสอบถามที่ปรับแก้ไขแล้วไปทดลองใช้กับหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งอย่างน้อย 1 ปี และมีลักษณะคล้ายกลุ่มตัวอย่าง โดยนำไปทดลองใช้กับหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลอานันทมหิดล จำนวน 30 คน และนำข้อมูลมาวิเคราะห์

3.1.3.1 หาค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงแบบคูเดอริชาร์ดสัน (K-R 20) วิเชียร เกตุสิงห์, (2530) เท่ากับ .54

3.1.3.2 การหาค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) เท่ากับ .34 และค่าความยากง่าย (Power of difficulty) เท่ากับ .72 โดยแบ่งกลุ่มสูงและกลุ่มต่ำ และนำมาปรับข้อคำถาม (วิเชียร เกตุสิงห์, 2530)

3.2 แบบสังเกตการนิเทศงานโดยการสอนแนะของหัวหน้าหอผู้ป่วย เป็นแบบประเมินสำหรับผู้วิจัย เป็นเครื่องมือที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยใช้แนวคิดการนิเทศงานโดยการสอนแนะ และขึ้น

ตอนการสอนแนะของ Benley (1996) เพื่อติดตามการปฏิบัติการนิเทศงานโดยการสอนแนะของหัวหน้าหอผู้ป่วย ผู้วิจัยเป็นผู้ติดตามสังเกต เป็นการสังเกตโดยผู้วิจัยไม่มีส่วนร่วมในการนิเทศงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย เป็นแบบสังเกตที่มีเค้าโครงล่วงหน้า มีขั้นตอนในการสร้างดังนี้

3.2.1 ศึกษาเอกสาร ตำรา บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และรวบรวมแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศงานโดยการสอนแนะ และแนวคิดการสร้างแบบสังเกตของ Best (1981 อ้างถึงในบุญธรรม กิจปริดาบริสุทธิ, 2542: 44-45) มาใช้เป็นแนวทางการสร้างแบบสังเกตการนิเทศงานโดยการสอนแนะ แบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน คือ 1) การตั้งเป้าหมายร่วม 2) การสร้างความตระหนัก 3) การวิเคราะห์ทางเลือก 4) การปฏิบัติ 5) การประเมินผล แบบสังเกตการนิเทศงานโดยการสอนแนะนี้ ผู้วิจัยใช้สังเกตการปฏิบัติการนิเทศของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการทำกิจกรรมการนิเทศ 3 กิจกรรมของกลุ่มทดลอง มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ(Check list) รวม 19 ข้อ กำหนดเกณฑ์การลงบันทึก ว่ามีการ “ปฏิบัติ” หรือ “ไม่ปฏิบัติ” หรือ “ไม่มีสถานการณ์” สำหรับผู้วิจัยทำการบันทึกผลที่ได้จากการสังเกต โดยทำเครื่องหมาย (✓) ดังนี้

- 1) ถ้าสังเกตพบว่าบุคลากรทางการพยาบาลปฏิบัติตรงตามรายการในแบบสังเกตบันทึกเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง “ปฏิบัติ”
- 2) ถ้าสังเกตพบว่าบุคลากรทางการพยาบาลไม่ปฏิบัติตรงตามรายการในแบบสังเกตบันทึกเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง “ไม่ปฏิบัติ”
- 3) ถ้าไม่มีสถานการณ์ให้บุคลากรทางการพยาบาลปฏิบัติตรงตามรายการในแบบสังเกตบันทึกเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง “ไม่มีสถานการณ์”
- 4) เกณฑ์การให้คะแนน พบการปฏิบัติให้ 1 คะแนน, ไม่พบการปฏิบัติให้ 0 คะแนน และ ไม่พบการปฏิบัติเนื่องจากไม่มีสถานการณ์ไม่ต้องให้คะแนน การคิดคะแนน นำคะแนนรายการแบบสังเกตแต่ละรายการมารวมกันและนำมาคิดเป็นค่าร้อยละ ค่าคะแนนการปฏิบัติในแต่ละขั้นตอนได้มากกว่าร้อยละ 80

3.2.2 การตรวจสอบตรงตามเนื้อหา (Content validity) แบบสังเกตการนิเทศงานโดยการสอนแนะผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 ท่าน ตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมของภาษาที่ใช้ ความสอดคล้องภายใน ถูเกณฑ์การยอมรับจากผู้ทรงคุณวุฒิร้อยละ 80 นำข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับแก้ไขกับอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อให้ได้รายงานการสังเกตโดยผ่านความเห็นชอบของอาจารย์ที่ปรึกษาก่อนนำไปใช้จริง

3.2.3 การหาความเที่ยง (Reliability) นำแบบสังเกตการนิเทศงานโดยการสอนแนะที่ปรับแก้ไขแล้วไปสังเกตการปฏิบัติตามกิจกรรมการนิเทศงานโดยการสอนแนะกับหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ผ่านการอบรมการนิเทศงานโดยการสอนแนะในการทำวิจัยครั้งนี้แล้ว โดยทดลองใช้เครื่อง

มือนี้ออกแบบโดยผู้ช่วยวิจัย 1 คน ปฏิบัติ 3 ครั้ง แล้วนำผลที่ได้จากการประเมินไปหาค่าร้อยละการคงที่ของข้อมูลที่ได้ ได้รับความตรงของการร่วมสังเกตร้อยละ 94

การดำเนินการทดลอง

การดำเนินการทดลอง มี 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการทดลอง

ขั้นตอนที่ 2 การทดลอง

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินผลการทดลอง

1. ขั้นตอนเตรียมการทดลอง (1 สัปดาห์)

1.1 การเตรียมเครื่องมือโดยผู้วิจัยสร้างและปรับปรุงเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยทั้งหมด ได้แก่ เครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินการทดลอง ประกอบด้วย การนิเทศงานโดยการสอนแนะ คู่มือการนิเทศงานโดยการสอนแนะสำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วย แบบวัดความรู้การนิเทศงานโดยการสอนแนะ แบบสังเกตการปฏิบัติการนิเทศงานโดยการสอนแนะ ของหัวหน้าหอผู้ป่วย และเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการทดลอง ได้แก่ แบบสอบถามความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ

1.2 การเตรียมสถานที่

1.2.1 ผู้วิจัยทำหนังสือจากคณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยพร้อมด้วยโครงร่างวิทยานิพนธ์ ถึงผู้อำนวยการโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า เพื่อขออนุญาตดำเนินการวิจัย จัดอบรมและเก็บข้อมูล

1.2.2 ประสานกับผู้ผู้อำนวยการกองพยาบาล ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายบริการ หัวหน้าพยาบาลกลุ่มงานต่างๆ เพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์ วิธีการดำเนินการวิจัย วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อขอความร่วมมือในการทำวิจัย

1.3 การเตรียมกลุ่มตัวอย่าง

1.3.1 ขอรายชื่อและจำนวนหัวหน้าหอผู้ป่วยทั้งหมด ทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง หัวหน้าหอผู้ป่วย แบบแบ่งชั้น(Stratified random sampling) เลือกหัวหน้าหอผู้ป่วยกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมโดยได้กำหนดคุณสมบัติหัวหน้าหอผู้ป่วยต้องมีประสบการณ์การทำงานที่หัวหน้าหอผู้ป่วยอย่างน้อย 1 ปี และยินดีให้ความร่วมมือในการวิจัย และหัวหน้าหอผู้ป่วยปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยที่มีลักษณะโครงสร้างการปฏิบัติงาน และการบริหารที่คล้ายคลึงกันอยู่ในกลุ่มงานเดียว

กัน โดยแบ่งเป็น 3 กลุ่มงานได้แก่ กลุ่มงานหออผู้ป่วยสามัญ กลุ่มงานหออผู้ป่วยพิเศษ และกลุ่มงานหออผู้ป่วยวิกฤตและงานเฉพาะทาง ได้หัวหน้าหออผู้ป่วยกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมดังนี้

1.3.1.1 กลุ่มงานหออผู้ป่วยสามัญ ได้หัวหน้าหออผู้ป่วยกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม จำนวนกลุ่มละ 7 คน รวมเป็น 14 คน

1.3.1.2 กลุ่มงานหออผู้ป่วยพิเศษ ได้หัวหน้าหออผู้ป่วยกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม จำนวนกลุ่มละ 3 คน รวมเป็น 6 คน

1.3.1.3 กลุ่มงานหออผู้ป่วยวิกฤตและงานเฉพาะทาง ได้หัวหน้าหออผู้ป่วยกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม จำนวนกลุ่มละ 3 คน รวมเป็น 6 คน

1.3.2 ทดสอบความรู้พื้นฐานการนิเทศงานการพยาบาลโดยการสอนแนะของหัวหน้าหออผู้ป่วย จำนวน 26 คน

1.3.3 พยาบาลประจำการ กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม เป็น พยาบาลประจำการทั้งหมดที่ปฏิบัติงานในหออผู้ป่วยเดียวกันกับหัวหน้าหออผู้ป่วยที่เป็นกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมจำนวน 226 คนแบ่งเป็นพยาบาลกลุ่มทดลองจำนวน 116 คน และกลุ่มควบคุมจำนวน 110 คน

2. ขั้นตอนการทดลอง (4 สัปดาห์)

ระยะก่อนการทดลอง ประเมินความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการก่อนการทดลอง (Pre- test) ในกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม โดยใช้แบบสอบถามความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ โดยผู้วิจัยขอความร่วมมือให้พยาบาลประจำการตอบแบบสอบถามและส่งคืนภายใน 1 สัปดาห์ ก่อนเริ่มทดลอง และเนื่องจากการวิจัยนี้เป็นการวิจัยกึ่งทดลอง ต้องมีการติดตามการปฏิบัติการนิเทศงานโดยการสอนแนะของหัวหน้าหออผู้ป่วยอย่างต่อเนื่อง ตลอดการทดลอง ผู้วิจัยจึงเตรียมผู้ช่วยวิจัย 1 คน โดยกำหนดคุณสมบัติของผู้ช่วยวิจัย ต้องมีความสมัครใจที่จะร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล มีประสบการณ์การทำหน้าที่หัวหน้าหออผู้ป่วยอย่างน้อย 1 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาโท และหออผู้ป่วยที่ผู้ช่วยวิจัยปฏิบัติงานอยู่ ไม่ได้รับคัดเลือกให้เป็นกลุ่มตัวอย่าง หลังจากได้ผู้ช่วยวิจัยแล้ว ได้ชี้แจงขั้นตอนการปฏิบัติในการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสังเกตติดตามการนิเทศงานของหัวหน้าหออผู้ป่วย และจัดให้ผู้ช่วยวิจัยเข้าร่วมอบรมการนิเทศงานโดยการสอนแนะ พร้อมกับหัวหน้าหออผู้ป่วยกลุ่มทดลอง

ระยะการทดลอง แบ่งการดำเนินการทดลองเป็น 3 ขั้นตอน ประกอบด้วยขั้นตอนที่ 1 การพัฒนาความรู้และทักษะการนิเทศงานโดยการสอนแนะ(สัปดาห์ที่1) ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการนิเทศงานโดยการสอนแนะ(สัปดาห์ที่1-4) ขั้นตอนที่ 3 ขึ้นกระตุ้นและส่งเสริมการนิเทศงานโดย

การสอนแนะให้กับหัวหน้าหอผู้ป่วย ชั้นตอนที่ 4 ชั้นการประเมินผลการนิเทศงานโดยการสอนแนะของหัวหน้าหอผู้ป่วยโดยใช้แบบสังเกตการปฏิบัติการนิเทศงานโดยการสอนแนะ ตั้งแต่สัปดาห์ที่ 1-4 โดยผู้วิจัยมีบทบาทและหน้าที่ในขั้นตอนการสอนงานดังนี้

- 1) เป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเตรียมเอกสาร เช่นแบบบันทึกการนิเทศของหัวหน้าหอผู้ป่วย แบบสังเกตการปฏิบัติการนิเทศงานโดยการสอนแนะ เป็นต้น
- 2) เป็นผู้สังเกตการปฏิบัติการนิเทศงานโดยการสอนแนะของหัวหน้าหอผู้ป่วยกลุ่มทดลอง โดยเข้าร่วมสังเกตในกิจกรรมการนิเทศที่กำหนด ตลอดจนเป็นที่ปรึกษาและผู้สอนงานให้กับหัวหน้าหอผู้ป่วยกลุ่มทดลอง
- 3) ติดตาม และส่งเสริมการปฏิบัติการนิเทศของหัวหน้าหอผู้ป่วยโดยการจัดประชุมกลุ่ม 3 ครั้ง ในสัปดาห์ที่ 2,3 และ 4

ขั้นตอนการดำเนินการทดลองมีดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การพัฒนาความรู้และทักษะการนิเทศงานโดยการสอนแนะ (สัปดาห์ที่ 1) โดยการจัดฝึกอบรมการใช้การนิเทศงานโดยการสอนแนะให้หัวหน้าหอผู้ป่วยกลุ่มทดลองจำนวน 13 คน เป็นเวลา 2 วัน เมื่อวันที่ 17-18 สิงหาคม 2547 เวลา 0800-1600น. ณ ห้องประชุมกองการพยาบาล โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า โดยมีกิจกรรมในการประชุมดังนี้

- 1.1 สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการทดลองโดยผู้วิจัยแนะนำตัวเองบอกวัตถุประสงค์ ทำความตกลงร่วมกัน ขอความร่วมมือ
- 1.2 สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับพื้นฐานกระบวนการนิเทศ ประกอบด้วยหลักการ วัตถุประสงค์ การวางแผนการนิเทศ และการประเมินผลรวมทั้งการนิเทศงานของฝ่ายการพยาบาล กองการพยาบาล โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า เพื่อให้หัวหน้าหอมีความรู้ เพิ่มความมั่นใจในการนิเทศงานและร่วมกันวางแผนการนิเทศงานในหอผู้ป่วย โดยวิธีการบรรยาย และการระดมสมอง

1.3 สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้การนิเทศงานโดยการสอนแนะ โดยใช้กิจกรรมการฝึกทักษะในการโค้ช ในเรื่องการฟัง การพูด การสร้างความตระหนัก การ Feedback และการสอนงาน ใช้วิธีการบรรยาย ฝึกทักษะการโค้ชโดยให้หัวหน้าหอผู้ป่วยทดลองปฏิบัติ 4 คู่ จากสถานการณ์ตัวอย่างที่สร้างขึ้นและที่กลุ่มคิดขึ้นเอง ให้กลุ่มระดมสมอง เพื่อหาวิธีการแก้ปัญหาโดยการสอนแนะ ในประเด็น การค้นหาปัญหา การใช้คำพูด ท่าทางของผู้นิเทศ การ Feedback และการติดตามผล เพื่อนำมาเป็นตัวอย่างในการนำไปใช้

1.4 ทดสอบความรู้หลังการอบรม (Post – test) หัวหน้าหอผู้ป่วยที่ใช้การนิเทศงานโดยการสอนแนะประเมินผลการฝึกอบรมทันทีที่สิ้นสุดการอบรม โดยใช้

แบบวัดความรู้การนิเทศงานโดยการสอนแนะ สรุปรูปการดำเนินกิจกรรม โดยทำความเข้าใจกับหัวหน้าหอผู้ป่วยทั้ง 13 คนในการนำตัวอย่างการเรียนรู้จากกลุ่ม ความรู้และรูปแบบที่ได้จากการประชุม นำไปใช้ในการปฏิบัติกับพยาบาลประจำการในสถานการณ์จริง และขอความร่วมมือให้หัวหน้าหอผู้ป่วยศึกษาคู่มือเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติ และให้มีการบันทึกการนิเทศทุกครั้งในรูปแบบบันทึกที่จัดทำให้ เพื่อเป็นแนวทางในการประเมินตนเองรวมทั้งปัญหาที่พบ

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการนิเทศงานโดยการสอนแนะ (สัปดาห์ที่1-4) โดยผู้วิจัยทำความเข้าใจกับผู้นิเทศ ในการวางแผนการนิเทศ กิจกรรมการนิเทศงานและการปฏิบัติตามขั้นตอนการนิเทศงานโดยการสอนแนะ 5 ขั้นตอน ดังนี้

2.1 กำหนดแผนการนิเทศงานในหอผู้ป่วยอย่างชัดเจน ได้แก่แผนการนิเทศงานประจำวัน, ประจำสัปดาห์, ประจำเดือน พร้อมรายงานผลการนิเทศและปัญหาที่พบในแต่ละวัน เพื่อเป็นข้อมูลในการประชุมกลุ่มในระยะติดตามผล

2.2 หัวหน้าหอผู้ป่วยปฏิบัติการนิเทศงานโดยการสอนแนะกับพยาบาลประจำการ 5 ขั้นตอน ในทุกกิจกรรมการนิเทศงาน 3 กิจกรรมหลัก ได้แก่ 1) กิจกรรมการเยี่ยมชมตรวจประกอบด้วย 3 กิจกรรมย่อย เช่น การเยี่ยมชมตรวจผู้ป่วย (Patient Rounds) การเยี่ยมชมตรวจเจ้าหน้าที่ (Personnel Rounds) การเยี่ยมชมตรวจสิ่งแวดล้อมในโรงพยาบาลหรือในหอผู้ป่วยนั้นๆ (Hospital rounds), 2) การประชุมปรึกษาทางการพยาบาล (Nursing Conference) ประกอบด้วยกิจกรรมย่อย 7ประเภทเช่น การประชุมปรึกษาในการชี้แนะแนวทาง (Pre-conference) การประชุมปรึกษาเกี่ยวกับสาระสำคัญ (Content conference) และ การประชุมปรึกษาทีมพยาบาล (Team Nursing Confernece) เป็นต้น 3) กิจกรรมการสอนหรือให้คำปรึกษา ซึ่งกิจกรรมการนิเทศ หัวหน้าอาจไม่ได้นิเทศทั้งหมด แต่ผู้วิจัยต้องได้สังเกตการนิเทศงานโดยการสอนแนะ อย่างน้อย 2 กิจกรรมหลัก และในทุกกิจกรรมหัวหน้าหอผู้ป่วยใช้วิธีการนิเทศงานโดยการสอนแนะ ตามแนวคิดของการนิเทศงานโดยการสอนแนะ 5 ขั้นตอน (ใช้แนวคิดการนิเทศงานของBrown and Moberg (1980) แนวคิดการสอนแนะของ Mink.et al. (1993), Bentley (1996) โดยมีขั้นตอนดังนี้

2.2.1 การตั้งเป้าหมายร่วม เป็นขั้นตอนที่หัวหน้าหอผู้ป่วยปฏิบัติต่อพยาบาลประจำการในการนิเทศงานโดยหัวหน้าชี้ให้สมาชิกทีมเข้าใจในเป้าหมายการทำงานของทีม ให้ความสำคัญต่อทุกคนเท่าเทียมกัน กระตุ้นโดยใช้คำถามปลายเปิดให้โอกาสทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจวางแผนและตั้งเป้าหมายร่วมกันในการทำงานนั้นๆ

2.2.2 การสร้างความตระหนักรู้ เป็นขั้นตอนที่หัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลในทีม ร่วมกันตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ในความรับผิดชอบโดยหัวหน้าขอให้ข้อมูลในเรื่องที่นิเทศชี้ให้เห็นความสำคัญของงาน ปัญหาและเป้าหมายที่ร่วมกันตั้งไว้ โดยหัวหน้าใช้วิธีการ

สร้างสัมพันธภาพ เพื่อก่อให้เกิดความไว้วางใจและความมั่นใจ กระตุ้นค้นหาความสามารถของแต่ละบุคคล และ ให้ความสนใจในทุกความเห็นและการแสดงออกของทุกคน

2.2.3 การวิเคราะห์ทางเลือก เป็นขั้นตอนที่หัวหน้าหอผู้ป่วยแสดงบทบาทเป็นที่ปรึกษา ให้ข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจ กระตุ้นให้ให้กลุ่มแลกเปลี่ยนแสดงความคิดเห็น เพื่อพิจารณาแนวทางเลือกปฏิบัติ ที่จะทำให้งานนั้นสำเร็จตามเป้าหมาย

2.2.4 การปฏิบัติ หรือการดำเนินการ เป็นขั้นตอนที่หัวหน้าหอผู้ป่วยแสดงบทบาทการสอนงานได้อย่างเต็มที่ โดยการปฏิบัติเป็นตัวอย่าง การสอน หรือให้คำปรึกษา ให้การสนับสนุนหาแหล่งประโยชน์ เช่นด้านวิชาการจัดหาเอกสารวิชาการ จัดทำคู่มือแนวทางปฏิบัติงาน ให้โอกาสในการเรียนรู้งานเป็นต้น และนอกจากนี้ควรสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน การดูแลสิ่งแวดล้อมในการทำงานให้ปลอดภัยจากความเสี่ยงต่างๆ ให้ความสำคัญต่องานที่ปฏิบัติ เปิดโอกาสให้พยาบาลในทีมได้แสดงความคิดเห็นต่องานที่ปฏิบัติ หัวหน้าหอผู้ป่วยทำหน้าที่ติดตามงานและเป็นที่ปรึกษาให้กับพยาบาลได้ตลอดเวลา

2.2.5 การประเมินผล เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการนิเทศงานโดยการสอนแนะ โดยที่หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องแสดงความชื่นชมในผลงานที่พยาบาลปฏิบัติในทุกกิจกรรมควรปฏิบัติให้ต่อเนื่องสม่ำเสมอ และถึงแม้ว่างานนั้นจะมีปัญหาหัวหน้าหอผู้ป่วยต้องให้ข้อมูลสะท้อนกลับในทางบวกและเป็นประโยชน์ ต่อการแก้ไขปัญหา ประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม และเท่าเทียมกัน

ขั้นตอนที่ 3 ขั้นกระตุ้นและส่งเสริมการนิเทศงานโดยการสอนแนะให้กับหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นระยะติดตามผล โดยมีกิจกรรมดังนี้

3.1 จัดกลุ่มสนทนาวิเคราะห์ปัญหาการนิเทศงานโดยการสอนแนะและร่วมกันหาแนวทางแก้ไข (2 ชั่วโมง/สัปดาห์) ปฏิบัติในสัปดาห์ ที่ 2,3,4

3.2 ผู้วิจัยและผู้ช่วยวิจัยเข้าร่วมสังเกตการนิเทศงานในหอผู้ป่วย อย่างน้อย 1 ชั่วโมงต่อ 1 หอผู้ป่วย

3.3 ผู้วิจัยใช้บทบาทการเป็นที่ปรึกษาในการปฏิบัติให้กับหัวหน้าหอผู้ป่วยกลุ่มทดลอง

3.4 สรุปประสบการณ์การนำไปใช้ให้กลุ่มร่วมกันแก้ปัญหาและนำไปปฏิบัติ ติดตามประเมินผลทุกสัปดาห์

ขั้นตอนที่ 4 ขั้นการประเมินผลการนิเทศงานโดยการสอนแนะของหัวหน้าหอผู้ป่วย ผู้วิจัยประเมินโดยใช้แบบสังเกตตั้งแต่สัปดาห์ที่ 1-4 โดย ตั้งเป้าหมายการปฏิบัติการนิเทศงานโดยการสอนแนะ มากกว่า ร้อยละ 80 และผลจากการประชุมกลุ่มและการรายงานการนิเทศงานโดยการสอนแนะ ของหัวหน้าหอผู้ป่วยทั้ง 13 คน สรุปผลได้ดังนี้

ผลการปฏิบัติตามขั้นตอนการนิเทศงานโดยการสอนแนะของหัวหน้าหอผู้ป่วย

จากการเข้าร่วมสังเกต พบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยสามารถปฏิบัติตามขั้นตอนการนิเทศงานโดยการสอนแนะในทุกขั้นตอนมากกว่าร้อยละ 80 ในทุกกิจกรรมการนิเทศขอเสนอเป็นกิจกรรมการนิเทศงาน 3 กิจกรรมโดยใช้ขั้นตอนการสอนแนะ ดังนี้

1. กิจกรรมการเยี่ยมตรวจ หัวหน้าหอผู้ป่วยทั้ง 13 คน สามารถปฏิบัติกิจกรรมในการเยี่ยมตรวจได้ทุกวันและทุกเวร จากการเข้าร่วมสังเกตและการรายงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยในรูปแบบบันทึก พบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยสามารถปฏิบัติตามขั้นตอนการนิเทศงานโดยการสอนแนะในทุกขั้นตอนมากกว่าร้อยละ 80

2. กิจกรรมการประชุมปรึกษาทางการพยาบาล หัวหน้าหอผู้ป่วยสามารถปฏิบัติได้ดังนี้

2.1 Pre conference 13 หอผู้ป่วย ปฏิบัติได้ทุกวันๆละ 1 ครั้ง

2.2 Content conference และ Team conference ปฏิบัติได้ 4 หอผู้ป่วยๆละ

1 ครั้ง

2.3 Bedside conference 13 หอผู้ป่วย ปฏิบัติได้ทุกวัน ๗ละอย่างน้อย 1-2 ครั้ง:

1 หอผู้ป่วย

2.4 Nursing staff conference 13 หอผู้ป่วยปฏิบัติได้ อย่างน้อยหอผู้ป่วยละ 1 ครั้ง

3. การให้คำปรึกษาและการสอน หัวหน้าหอผู้ป่วยปฏิบัติได้ไม่ครบ โดยเฉพาะการสอน โดยที่มีการเตรียมการสอนสามารถปฏิบัติได้ 3 หอผู้ป่วย และสอนอย่างไม่เป็นทางการเป็นการสอนข้างเตียงและสอนเมื่อพบปัญหาหัวหน้าหอผู้ป่วยทุกคนปฏิบัติได้ทุกวัน อย่างน้อยวันละ 1 ครั้ง การให้คำปรึกษา มีการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับปัญหาทางการดูแลผู้ป่วยทุกหอผู้ป่วย ปัญหาการปฏิบัติงานของพยาบาล 5 ครั้ง ปัญหาส่วนตัวของพยาบาล 2 ครั้ง

ข้อคิดเห็นที่ได้จากการดำเนินการทดลอง

ในการดำเนินการทดลองจากการสังเกตการปฏิบัติและการเข้าร่วมประชุมกลุ่ม พบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยทุกคนมีความกระตือรือร้นและเต็มใจที่จะปฏิบัติตามการนิเทศงานโดยการสอนแนะ อย่างต่อเนื่อง และได้แสดงความคิดเห็นต่อการทดลองนิเทศงานโดยการสอนแนะดังนี้

1. เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ การนิเทศ โดยเฉพาะหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานด้านนิเทศงาน น้อย การได้อบรมความรู้และได้ทดลองปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ทำให้ ได้ใช้งาน จริง

2. สามารถถ่ายทอดความรู้การนิเทศงานโดยการสอนแนะให้กับผู้ช่วยหัวหน้าหอผู้ป่วย และ พยาบาลหัวหน้าทีม เป็นการสอนงานให้ ได้นำความรู้นี้ไปดูแล สมาชิกในทีมต่อไป

3. เป็นการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและตรงกับความต้องการของหัวหน้าหอผู้ป่วย
4. การประชุมกลุ่ม เป็นการปฏิบัติที่ดี น่าจะปฏิบัติให้สม่ำเสมอ เพราะเป็นโอกาสที่ได้แลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะในการแก้ไขปัญหา และได้ข้อเสนอแนะที่ดีสามารถนำมาใช้ในการพัฒนางานในหอผู้ป่วยของตนเองได้
5. เป็นการพัฒนาศักยภาพ ในทีม เพราะต้องกระตุ้นให้มีการแสดงความคิดเห็น มีการตื่นตัวและรู้สึกพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติมากขึ้น เพราะได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงานมากขึ้น

ในส่วนของผู้วิจัยพบว่าการปฏิบัติการนิเทศงานโดยการสอนแนะพบปัญหาในการนิเทศงานโดยการสอนแนะของหัวหน้าหอผู้ป่วยจากการสังเกตและการรายงานมีดังนี้

1. หัวหน้าหอผู้ป่วยมีภาระงานนอกเหนืองานในหน้าที่ค่อนข้างมาก เช่น การเป็นกรรมการเปิดของประกวดราคาเครื่องมือแพทย์ การเข้าร่วมประชุมกับทีมบริหาร การร่วมเป็นกรรมการฝ่ายต่างๆของโรงพยาบาล ทำให้หัวหน้าหอผู้ป่วยไม่สามารถนิเทศงานภายในหอผู้ป่วยได้อย่างสม่ำเสมอ และบางครั้งทำให้ไม่สามารถแก้ปัญหาที่เร่งด่วนได้ในทันที
2. วิธีการสอนของหัวหน้าหอผู้ป่วยจะเป็นการปฏิบัติเป็นตัวอย่าง หรือจัดหาสิ่งสนับสนุนให้ ยังขาดการกระตุ้นบุคลากรในทีมให้มีส่วนร่วมมากกว่านี้
3. มีพยาบาลจบใหม่และพยาบาลที่มีอายุงานน้อยกว่า 1 ปี ในบางหอผู้ป่วย ที่ต้องการการสอนงานมาก โดยเฉพาะหอผู้ป่วยอาการหนักหรือหอผู้ป่วยสามัญที่มีผู้ป่วยอาการหนักในความดูแลไม่ได้สัดส่วนกับพยาบาลประจำการที่มี และหัวหน้าหอผู้ป่วยไม่สามารถดูแลหรือให้การนิเทศได้อย่างทั่วถึง อาจทำให้ประสิทธิภาพการให้การพยาบาลลดลงได้
4. หัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสบการณ์การเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยน้อยกว่า 3 ปีและเปลี่ยนสถานที่ปฏิบัติงาน ต้องมีเวลาในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพงานใหม่และทีมบุคลากรใหม่เช่นกัน

การดำเนินการในกลุ่มควบคุม

ผู้วิจัยได้ชี้แจงและขอความร่วมมือจากหัวหน้าหอผู้ป่วยกลุ่มควบคุม ในการตอบแบบวัดความรู้การนิเทศงานโดยการสอนแนะ ในครั้งที่ 1 และที่ 2 ใช้เวลาในการทำแบบวัดความรู้ไม่เกิน 30 นาที ในส่วนของพยาบาลประจำการผู้วิจัยส่งแบบสอบถามและเก็บคืนภายใน 1 สัปดาห์ และหัวหน้าหอผู้ป่วยกลุ่มควบคุมให้การนิเทศงานแก่พยาบาลประจำการตามแบบรายงานการนิเทศงานพยาบาลผู้ป่วยในของฝ่ายบริการ กองการพยาบาล โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า รหัส FND – 002 ลงวันที่ 1 ตุลาคม 2547 ซึ่งแบบรายงานการนิเทศนี้ ฝ่ายบริการ กองการพยาบาลร่วมกับกลุ่มงานผู้ป่วยในจะใช้ในการนิเทศหอผู้ป่วย ปีละ 2 ครั้ง โดยที่หัวหน้าหอผู้ป่วย

สามารถนำแบบการนิเทศนี้มาใช้ได้ ขึ้นอยู่กับหัวหน้าหอผู้ป่วยที่จะต้องจัดระบบและวิธีการนิเทศภายในหน่วยงานเอง

3. ชั้นประเมินผลการทดลอง

การทดลองนี้ใช้เวลา 4 สัปดาห์ โดยเริ่มตั้งแต่วันที่ 17 สิงหาคม - 15 กันยายน 2547 ผู้วิจัยได้ประเมินผลการทดลองดังนี้

3.1 ประเมินความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการหลังการทดลอง (Post-test) ทั้งกลุ่มทดลอง และกลุ่มควบคุม โดยใช้แบบสอบถามความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ แจกแบบสอบถาม ในปลายสัปดาห์ที่ 3 และเก็บแบบสอบถามคืนในสัปดาห์ที่ 4 แจกแบบสอบถาม จำนวน 236 ชุด ได้รับแบบสอบถามคืน จำนวน 226 ชุด คิดเป็นร้อยละ 95.76 จึงเหลือแบบสอบถามความพึงพอใจกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม จำนวน 116 และ 110 ชุด ตามลำดับ



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย

การวิจัยนี้วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS/PC** (Statistical Package for the Social Sciences) นำคะแนนที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูล ทั้งก่อนและหลังการทดลองมาวิเคราะห์โดยใช้ สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย

1. ข้อมูลส่วนบุคคลเกี่ยวกับอายุ ประสบการณ์การทำงาน สถานภาพและวุฒิการศึกษา แจกแจงเป็นความถี่ จำนวน ร้อยละ

2. ข้อมูลความพึงพอใจในงาน

2.1 เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการก่อนและหลังการทดลอง ของกลุ่มทดลอง ด้วยสถิติทดสอบ ที (Dependent t-test) โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05

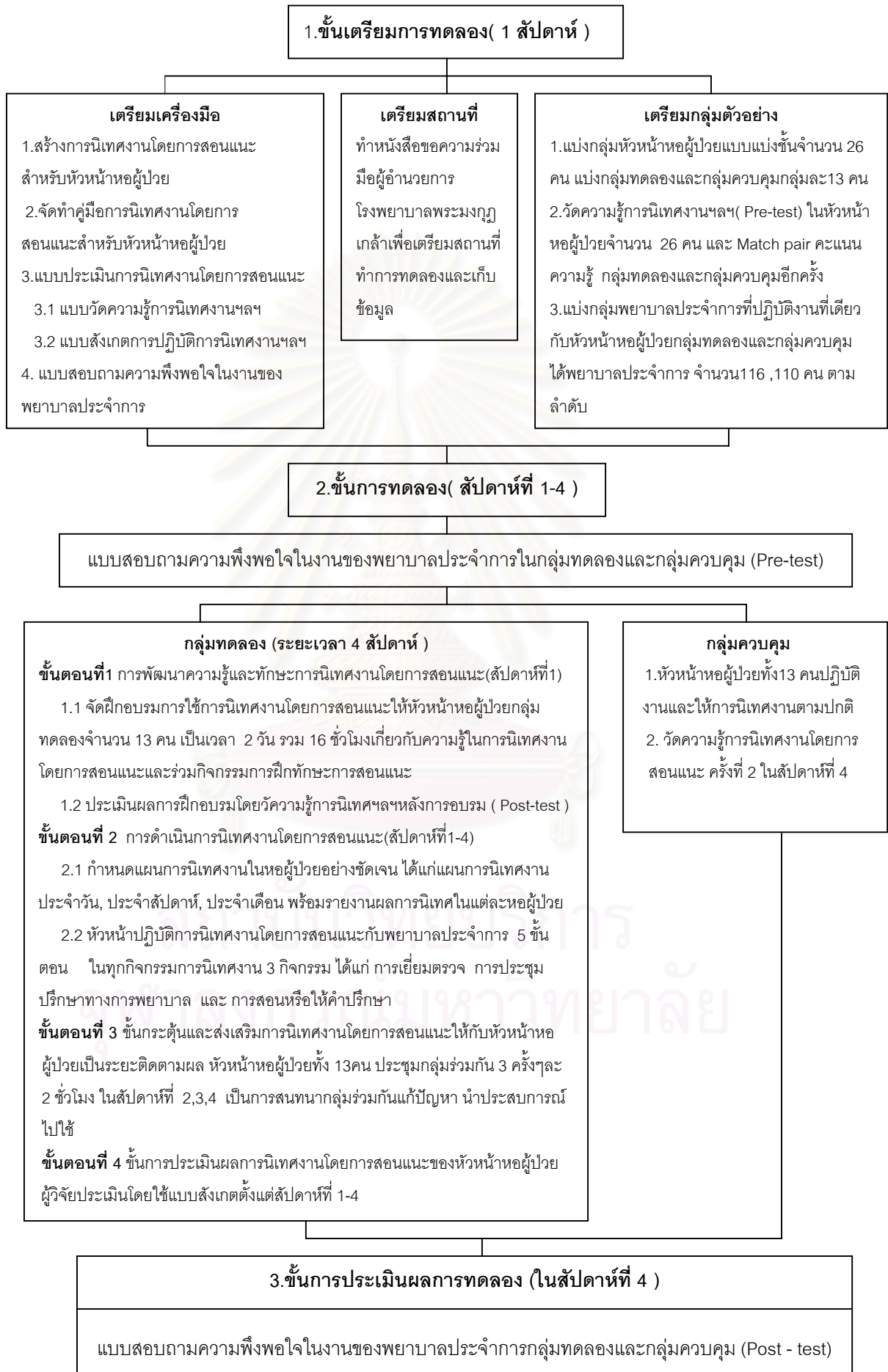
2.2 เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการก่อนและหลังการทดลอง ของกลุ่มควบคุม ด้วยสถิติทดสอบ ที (Dependent t-test) โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05

2.3 เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการหลังการทดลอง ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ด้วยสถิติทดสอบ ที (Independent t-test) โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05

3. ข้อมูลการประเมินความรู้การนิเทศงานโดยการสอนแนะ ของหัวหน้าหอผู้ป่วย แจกแจงเป็น จำนวนและร้อยละ

4. ข้อมูลประเมินการนิเทศงานโดยการสอนแนะของหัวหน้าหอผู้ป่วยโดยใช้แบบสังเกต ใช้ค่าความถี่และร้อยละ

สรุปขั้นตอนการดำเนินการวิจัย



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย เรื่อง ผลของการใช้การนิเทศงานโดยการสอน
แนะของหัวหน้าหอผู้ป่วยต่อความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ ผู้วิจัยขอเสนอเป็น
ลำดับดังนี้

ส่วนที่ 1 เปรียบเทียบคะแนนความรู้พื้นฐานการนิเทศงานโดยการสอนแนะของหัวหน้า
หอผู้ป่วยกลุ่มทดลอง และกลุ่มควบคุม

1.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของหัวหน้าหอผู้ป่วย

1.2 เปรียบเทียบคะแนนความรู้พื้นฐานการนิเทศงานโดยการสอนแนะก่อน
และหลังการอบรมการนิเทศงานโดยการสอนแนะของกลุ่มทดลอง และคะแนนในสัปดาห์ที่ 1 และ
สัปดาห์ที่ 4 ของกลุ่มควบคุม

ส่วนที่ 2 เปรียบเทียบความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ ก่อนและหลังการ
ทดลองการใช้การนิเทศงานโดยการสอนแนะของหัวหน้าหอผู้ป่วยกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

2.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของพยาบาลประจำการ

2.2 เปรียบเทียบความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ ก่อนและหลังการ
ใช้การนิเทศงานโดยการสอนแนะของหัวหน้าหอผู้ป่วย ในกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

ส่วนที่ 3 เปรียบเทียบความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ ก่อนและหลังการใช้
การนิเทศงานโดยการสอนแนะของหัวหน้าหอผู้ป่วย ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

3.1 เปรียบเทียบความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ ก่อน ใช้การนิเทศ
งานโดยการสอนแนะของหัวหน้าหอผู้ป่วย ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

3.2 เปรียบเทียบความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ หลัง ใช้การนิเทศ
งานโดยการสอนแนะของหัวหน้าหอผู้ป่วย ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

เพื่อความสะดวกในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตารางต่างๆ ผู้วิจัยกำหนด
สัญลักษณ์แทนค่าสถิติต่างๆ ดังนี้

\bar{X}	หมายถึง	ค่าคะแนนเฉลี่ย
SD	หมายถึง	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
n	หมายถึง	จำนวนของกลุ่มตัวอย่าง
p	หมายถึง	ระดับของความมีนัยสำคัญ
t	หมายถึง	ค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบความแตกต่างระหว่าง ค่าเฉลี่ยของ ข้อมูลแต่ละกลุ่ม



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 1 เปรียบเทียบคะแนนความรู้พื้นฐานการนิเทศงานโดยการสอนแนะของหัวหน้าหอผู้ป่วย
กลุ่มทดลอง และกลุ่มควบคุม

1.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของหัวหน้าหอผู้ป่วย

ตารางที่ 1 จำนวนและร้อยละของหัวหน้าหอผู้ป่วยกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมจำแนกตามอายุ
สถานภาพสมรส วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงานและการปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าหอผู้ป่วย

ข้อมูลทั่วไป	กลุ่มทดลอง (n=13)		กลุ่มควบคุม (n=13)		รวม (n = 26)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
อายุ						
35 – 40 ปี	1	7.69	-	-	1	3.85
41 – 45 ปี	6	46.15	4	30.76	10	38.46
46 – 50 ปี	4	30.76	5	38.46	9	34.62
51 – 55 ปี	2	15.38	4	30.76	6	23.08
สถานภาพสมรส						
โสด	6	46.15	2	15.38	8	30.77
คู่	3	23.08	9	69.23	12	46.15
หม้าย	1	7.69	-	-	1	3.85
หย่า/แยก	2	15.38	2	15.38	4	15.38
วุฒิการศึกษา						
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	12	92.31	10	76.92	22	84.62
ปริญญาโท	1	7.69	3	23.08	4	15.38
ประสบการณ์การทำงาน						
16 - 20 ปี	1	7.69	1	7.69	2	7.70
21 - 25 ปี	7	53.85	4	30.76	11	42.31
26 - 30 ปี	5	38.46	7	53.85	12	46.15
30 ปีขึ้นไป	-	-	1	7.69	1	3.85
ประสบการณ์การปฏิบัติหน้าที่ หัวหน้าหอผู้ป่วย						
1 – 5 ปี	11	84.62	9	69.23	20	76.92
6 – 10 ปี	2	15.38	1	7.69	3	11.54
11 – 15 ปี	-	-	-	-	-	-
16 – 20 ปี	-	-	3	23.08	3	11.54

จากตารางที่ 1 พบว่า ข้อมูลส่วนบุคคลของหัวหน้าหอผู้ป่วย เกี่ยวกับ อายุ สถานภาพสมรส วุฒิกการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน ดังมีการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

อายุ ของหัวหน้าหอผู้ป่วย ในกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม มีอายุระหว่าง 41-45 ปี มากที่สุด จำนวนรวม 10 คน คิดเป็นร้อยละ 38.46

สถานภาพสมรส ของหัวหน้าหอผู้ป่วยกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม มีสถานภาพคู่ มากที่สุด จำนวนรวม 12 คน คิดเป็นร้อยละ 46.15

วุฒิกการศึกษา ของหัวหน้าหอผู้ป่วยกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า จำนวนรวม 22 คน คิดเป็นร้อยละ 84.62

ประสบการณ์การทำงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยในกลุ่มทดลองส่วน ใหญ่มีประสบการณ์การทำงาน 26-30 ปี จำนวนรวม 12 คน คิดเป็นร้อยละ 46.15

ประสบการณ์การปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าหอผู้ป่วย ในกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมส่วน ใหญ่มีประสบการณ์การทำงาน 1-5 ปี จำนวนรวม 20 คน คิดเป็นร้อยละ 76.92

ตารางที่ 2 การเปรียบเทียบคะแนนความรู้พื้นฐานการนิเทศงานโดยการสอนแนะของหัวหน้าหอผู้ป่วยก่อนและหลังการอบรมการนิเทศงานโดยการสอนแนะของกลุ่มทดลอง และคะแนนในสัปดาห์ที่ 1 และสัปดาห์ที่ 4 ของกลุ่มควบคุม

ลำดับ หอผู้ป่วย	กลุ่มทดลอง				กลุ่มควบคุม			
	ก่อน		หลัง		ก่อน		หลัง	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1	17	85	18	90	17	85	17	85
2	17	85	20	100	16	80	15	75
3	16	80	18	90	16	80	15	75
4	16	80	19	95	15	75	15	75
5	15	75	18	90	15	75	16	80
6	15	75	16	80	15	75	17	85
7	14	70	16	80	15	75	14	70
8	14	70	14	70	14	70	12	60
9	14	70	15	75	14	70	17	85
10	13	65	16	80	13	65	13	65
11	13	65	16	80	12	60	12	60
12	13	65	16	80	12	60	14	70
13	12	60	17	85	12	60	10	50
รวม	189	72.69	219	84.23	186	71.54	187	71.92

จากตารางที่ 2 พบว่า ค่าคะแนนความรู้การนิเทศงานโดยการสอนแนะหลังการอบรม ในกลุ่มทดลองสูงกว่าก่อนการอบรม คิดเป็นร้อยละ 84.23

ค่าคะแนนความรู้การนิเทศงานโดยการสอนแนะของกลุ่มควบคุมก่อนและหลังการทดลองมีคะแนนใกล้เคียงกัน คิดเป็นร้อยละ 71.54 และ 71.92 ตามลำดับ

ส่วนที่ 2 เปรียบเทียบความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ ก่อนและหลังการทดลอง การใช้การนิเทศงานโดยการสอนแนะของหัวหน้าหอผู้ป่วยกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

2.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของพยาบาลประจำการ

ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละของพยาบาลประจำการในกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมจำแนก ตาม อายุ สถานภาพสมรส วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน

ข้อมูลทั่วไป	กลุ่มทดลอง (n=116)		กลุ่มควบคุม (n=110)		รวม (n = 226)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
อายุ						
ต่ำกว่า 25 ปี	33	28.5	31	28.2	64	28.3
25 - 30 ปี	37	31.8	35	31.9	72	31.8
31 - 35 ปี	23	19.7	18	16.4	41	18.2
36 - 40 ปี	16	13.8	15	13.6	31	13.7
41 - 45 ปี	6	5.3	10	9	16	7.1
46 ปีขึ้นไป	1	0.9	1	0.9	2	0.9
สถานภาพสมรส						
โสด	91	78.4	77	70	168	74.3
คู่	21	18.1	30	27.3	51	22.6
หม้าย	1	0.9	-	-	1	0.4
หย่า/แยก	3	2.6	3	2.7	6	2.7
วุฒิการศึกษา						
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	105	90.5	100	90.9	205	90.7
ปริญญาโท	11	9.5	10	9.1	21	9.3
ประสบการณ์การทำงาน						
1 - 4 ปี	51	44.1	47	42.7	98	43.4
5 - 10 ปี	31	26.7	29	26.5	60	26.6
11 - 15 ปี	24	20.5	17	15.4	41	18.1
16 - 20 ปี	6	5.2	15	13.6	21	9.3
20 ปีขึ้นไป	4	3.5	2	1.8	6	2.7

จากตารางที่ 3 พบว่า ข้อมูลส่วนบุคคลของพยาบาลประจำการเกี่ยวกับ อายุ สถานภาพ สมรส วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน ดังมีการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

อายุ ของพยาบาลประจำการ ในกลุ่มทดลองมีอายุระหว่าง 25 -30 ปีมากที่สุด จำนวนรวม 72 คน คิดเป็นร้อยละ 31.8

สถานภาพสมรส ของพยาบาลประจำการ ในกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ส่วนใหญ่ มีสถานภาพ เป็นโสด จำนวนรวม 168 คน คิดเป็นร้อยละ 74.3

วุฒิการศึกษา ของพยาบาลประจำการในกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า จำนวนรวม 205 คน คิดเป็นร้อยละ 90.7

ประสบการณ์การทำงานของพยาบาลประจำการกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมส่วนใหญ่ มีประสบการณ์การทำงาน 1 – 4 ปี จำนวนรวม 98 คน คิดเป็นร้อยละ 43.3



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2.2 เปรียบเทียบความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ ก่อนและหลังการใช้การ
นิเทศงานโดยการสอนแนะของหัวหน้าหอผู้ป่วย ในกลุ่มทดลอง และกลุ่มควบคุม

ตารางที่ 4 เปรียบเทียบค่าคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการก่อนและ
หลังทดลองใช้การนิเทศงานโดยการสอนแนะของหัวหน้าหอผู้ป่วยกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

ตัวแปร	กลุ่มทดลอง					กลุ่มควบคุม				
	ก่อนทดลอง		หลังทดลอง		t	ก่อนทดลอง		หลังทดลอง		t
	(n=116)		(n=116)			(n=110)		(n=110)		
\bar{x}	SD	\bar{x}	SD		\bar{x}	SD	\bar{x}	SD		
ความพึงพอใจในงานของ พยาบาลประจำการโดยรวม	3.85	.36	4.07	.35	-8.81*	3.80	.55	3.81	.35	.94
ด้านความหลากหลายของ ทักษะ	3.69	.38	3.88	.40	-5.94*	3.85	.64	3.90	.44	-.68
ด้านความเด่นชัดของงาน	3.89	.48	4.10	.41	-5.33*	3.72	.62	3.65	.37	1.22
ด้านความสำคัญของงาน	3.84	.48	4.10	.42	-6.68*	3.93	.68	3.89	.45	.67
ด้านความเป็นอิสระในการ ปฏิบัติงาน	3.89	.47	4.07	.52	-4.42*	3.72	.65	3.83	.44	-1.64
ด้านการได้รับข้อมูลป้อนกลับ ของงาน	3.96	.48	4.20	.47	-5.69*	3.86	.77	3.81	.58	1.39

P* < .05

จากตารางที่ 4 พบว่าค่าคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจในงาน ก่อนและหลังการทดลองใช้
การนิเทศงานโดยการสอนแนะของหัวหน้าหอผู้ป่วย ในกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม มีค่าคะแนน
เฉลี่ยความพึงพอใจในงานของพยาบาล ดังนี้

ความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการในหอผู้ป่วยกลุ่มทดลอง ก่อนและหลังการ
ทดลองมีความแตกต่างกันโดยหลังการทดลองคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจในงานของพยาบาล
ประจำการ โดยรวมและรายด้านได้แก่ ด้านความหลากหลายของทักษะ ด้านความเด่นชัดของ
งาน ด้านความสำคัญของงาน ด้านความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน และด้านการได้รับข้อมูลป้อน
กลับของงาน สูงกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการในหอผู้ป่วยกลุ่มควบคุม ก่อนและหลังการ
ทดลองของกลุ่มควบคุมไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณา
เป็นรายด้าน พบว่า ด้านความหลากหลายของทักษะ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 3.90

ส่วนที่ 3 เปรียบเทียบความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ ก่อนและหลังการใช้การนิเทศงาน โดยการสอนแนะของหัวหน้าหอผู้ป่วย ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

3.1 เปรียบเทียบความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ ก่อน ใช้การนิเทศงาน โดยการสอนแนะของหัวหน้าหอผู้ป่วย ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

ตารางที่ 5 เปรียบเทียบผลต่างของค่าคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ ก่อน ใช้การนิเทศงาน โดยการสอนแนะของหัวหน้าหอผู้ป่วย ระหว่างกลุ่มทดลองและ กลุ่มควบคุม

ตัวแปร	กลุ่มทดลอง (n=116)		กลุ่มควบคุม (n=110)		t
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	
	ความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการโดยรวม	3.85	.36	3.80	
ด้านความหลากหลายของทักษะ	3.69	.38	3.85	.64	-2.36*
ด้านความเด่นชัดของงาน	3.89	.48	3.72	.62	2.41*
ด้านความสำคัญของงาน	3.84	.48	3.93	.69	-1.05
ด้านความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน	3.89	.47	3.72	.65	2.33*
ด้านการได้รับข้อมูลป้อนกลับของงาน	3.96	.48	3.86	.77	1.15

* $p < .05$

จากตารางที่ 5 พบว่าค่าเฉลี่ยคะแนนความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ ก่อนการทดลอง ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ไม่มีความแตกต่างกัน

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ ด้านความสำคัญของงาน ด้านความหลากหลายของทักษะ ของกลุ่มควบคุมมีค่าเฉลี่ยคะแนนความพึงพอใจสูงกว่ากลุ่มทดลอง โดยมีค่าเฉลี่ยคะแนน เท่ากับ 3.93, 3.85 ตามลำดับ ส่วนค่าคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการของกลุ่มทดลองสูงกว่า กลุ่มควบคุม ในด้านการได้รับข้อมูลป้อนกลับของงาน ด้านความเด่นชัดของงาน และด้านความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.96, 3.90, 3.89 ตามลำดับ

3.2 เปรียบเทียบความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ หลัง ใช้การนิเทศงานโดยการสอนแนะของหัวหน้าหอผู้ป่วย ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

ตารางที่ 6 เปรียบเทียบผลต่างของค่าคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ หลัง ใช้การนิเทศงานโดยการสอนแนะของหัวหน้าหอผู้ป่วย ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

ตัวแปร	กลุ่มทดลอง (n=116)		กลุ่มควบคุม (n=110)		t
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	
	ความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการโดยรวม	4.07	.35	3.81	
ด้านความหลากหลายของทักษะ	3.88	.40	3.90	.44	-.30
ด้านความเด่นชัดของงาน	4.10	.41	3.65	.37	8.66*
ด้านความสำคัญของงาน	4.11	.42	3.89	.45	3.76*
ด้านความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน	4.07	.52	3.83	.44	3.83*
ด้านการได้รับข้อมูลป้อนกลับของงาน	4.20	.47	3.81	.55	5.66*

* $p < 0.05$

จากตารางที่ 6 พบว่าค่าคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ หลัง การทดลอง ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยค่าคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการโดยรวมและรายด้านในกลุ่มทดลองสูงกว่ากลุ่มควบคุม ด้านที่ได้คะแนนสูงสุดคือ ด้านการได้รับข้อมูลป้อนกลับของงาน มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 รองลงมาได้แก่ ด้านความสำคัญของงาน มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.11

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยกึ่งทดลอง (Quasi-Experimental Research Design) แบบทดลองก่อนและหลังการทดลองโดยมีกลุ่มควบคุม (Control Group Pretest – Posttest Design) มีวัตถุประสงค์เพื่อ เปรียบเทียบความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการก่อนและหลังได้รับการนิเทศงานโดยการสอนแนะของหัวหน้าหอผู้ป่วย และเปรียบเทียบความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ ระหว่างกลุ่มที่ได้รับการนิเทศงานโดยการสอนแนะกับกลุ่มที่ไม่ได้รับการนิเทศงานโดยการสอนแนะ

สมมติฐานการวิจัย

1. ความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการหลังได้รับการนิเทศงานโดยการสอนแนะ สูงกว่าก่อนได้รับการนิเทศงานโดยการสอนแนะ
2. ความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการกลุ่มที่ได้รับการนิเทศงานโดยการสอนแนะ สูงกว่ากลุ่มที่ได้รับการนิเทศงานแบบปกติ

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ประกอบด้วยหัวหน้าหอผู้ป่วย จำนวน 26 คน เลือกโดยการสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified random sampling) จากหอผู้ป่วยกลุ่มงานเดียวกันและใช้วิธี Match pair คະแนมการวัดความรู้การนิเทศงานโดยการสอนแนะ แบ่งกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม จำนวนกลุ่มละ 13 คน ส่วนพยาบาลประจำการเลือกทุกคนที่ปฏิบัติงานกับหัวหน้าหอผู้ป่วย กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม โดยพยาบาลกลุ่มทดลองได้รับการนิเทศงานโดยการสอนแนะ พยาบาลกลุ่มควบคุมไม่ได้รับการนิเทศงานโดยการสอนแนะ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินการวิจัย ประกอบด้วยเครื่องมือ 2 ชุด คือ

1. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบทดสอบความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการตามแนวคิดของ Hackman & Oldham (1980) ประกอบด้วยลักษณะงาน 5

ด้านจำนวน 25 ข้อ ผ่านการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 ท่าน และนำไปหาค่าความเที่ยงสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach Alpha Coefficient) ได้ค่าความเที่ยง เท่ากับ .87 ก่อนนำไปใช้ เป็นแบบสอบถามความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการใช้วัดก่อนและหลังการทดลอง

2. เครื่องมือที่ใช้ในการทดลอง เป็นเครื่องมือที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นศึกษาแนวคิดและทฤษฎีจากหนังสือ ตำรา เอกสารวิชาการ วารสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยใช้แนวคิดการนิเทศงานการพยาบาล แบบเน้นคน เน้นงาน และการมีส่วนร่วม (Brown and Moberg,1980) ความรู้เกี่ยวกับการสอนแนะ กิจกรรมการนิเทศงานโดยการสอนแนะ 5 ขั้นตอน (Bentley,1996) ประกอบด้วย การตั้งเป้าหมาย(Agreeing aims) การสร้างความตระหนักรู้(Awareness) การวิเคราะห์ (Analysis) การปฏิบัติ(Action) และการประเมิน(Assessment) และใช้กิจกรรมการนิเทศประกอบด้วย การเยี่ยมตรวจ การปรึกษาทางการพยาบาล การสอนและให้คำปรึกษา ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7ท่าน ได้นำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไข และนำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบอีกครั้งก่อนนำไปใช้ทดลองจริง

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

1. ระยะก่อนทดลอง ผู้วิจัยเตรียมเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยการพยาบาล ประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ผู้อำนวยการโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า กองการพยาบาล โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า ขอความร่วมมือจากหัวหน้าหอผู้ป่วยกลุ่มตัวอย่าง

2. ระยะทดลอง มีขั้นตอนดำเนินงานดังนี้

2.1 เก็บข้อมูลก่อนเริ่มการทดลอง (Pre-test) หัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ ทั้งในกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม โดยใช้แบบวัดความรู้สำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วย และแบบสอบถามความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ โดยมีหัวหน้าหอผู้ป่วย จำนวน 26 คน และพยาบาลประจำการ จำนวน 26 คน

2.2 ดำเนินการทดลอง การใช้การนิเทศงานโดยการสอนแนะ โดยการฝึกอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการนิเทศงานโดยการสอนแนะ การฝึกทักษะการเป็นโค้ช ระหว่างวันที่ 17-18 สิงหาคม.2547 และการนิเทศงานโดยการสอนแนะ ตั้งแต่วันที่ 17 สิงหาคม ถึงวันที่ 15 กันยายน 2547

3. ระยะประเมินผลการทดลอง เก็บข้อมูลหลังการทดลอง (Post- test) ในสัปดาห์ที่ 4

คือในวันที่ 13 กันยายน 2547 ทั้งกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม โดยใช้แบบสอบถามความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการชุดเดียวกับก่อนการทดลอง

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ จำนวน 226 ชุด จากแบบสอบถามทั้งหมด 235 ชุด รวมข้อมูลที่รวบรวมได้คิดเป็นร้อยละ 96.17 วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS/PC+ (Statistical Package for the Social Sciences) ดังนี้

1. ข้อมูลส่วนบุคคล แจกแจงเป็นความถี่และร้อยละ
2. ข้อมูลความพึงพอใจในงาน

2.1 เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของคะแนนความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการก่อนและหลังการใช้นิทรรศงานโดยการสอนแนะของหัวหน้าหอผู้ป่วยด้วยสถิติทดสอบที (Dependent t-test) โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.2 เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของคะแนนความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ กลุ่มควบคุม ก่อนและหลังการใช้นิทรรศงานโดยการสอนแนะของหัวหน้าหอผู้ป่วยด้วยสถิติทดสอบที (Dependent t-test) โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.3 เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของคะแนนความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการก่อนการใช้นิทรรศงานโดยการสอนแนะของหัวหน้าหอผู้ป่วย ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ด้วยสถิติทดสอบที (Independent t-test) โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.4 เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของคะแนนความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ ระหว่างกลุ่มทดลองกับกลุ่มควบคุม หลังการทดลอง ด้วยสถิติทดสอบที (Independent t-test) โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สรุปผลการวิจัย

1. การเปรียบเทียบความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ กลุ่มทดลองก่อนและหลังการใช้นิทรรศงานโดยการสอนแนะของหัวหน้าหอผู้ป่วย

1.1 ผลการเปรียบเทียบค่าคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการก่อนและหลังการทดลองใช้นิทรรศงานโดยการสอนแนะของหัวหน้าหอผู้ป่วย พบว่าค่าเฉลี่ยของคะแนนความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

สำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยค่าคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจในงานภายหลังการทดลองสูงกว่า ก่อนการทดลอง ดังแสดงไว้ในตาราง ที่ 4

1.2 ผลการเปรียบเทียบค่าคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ กลุ่มควบคุม ก่อนและหลังการทดลองใช้การนิเทศงานโดยการสอนแนะของหัวหน้าหอผู้ป่วย พบว่า ค่าเฉลี่ยของคะแนนความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการไม่มีความแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความหลากหลายของทักษะ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 3.90 ดังแสดงไว้ในตาราง ที่ 4

2. การเปรียบเทียบความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ ระหว่างกลุ่มทดลองที่ได้ รับการนิเทศงานโดยการสอนแนะของหัวหน้าหอผู้ป่วย และกลุ่มควบคุมที่ไม่ได้รับการนิเทศงาน โดยการสอนแนะ

2.1 ผลการเปรียบเทียบค่าคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ ก่อนใช้การนิเทศงานโดยการสอนแนะของหัวหน้าหอผู้ป่วย ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม พบว่า ค่าคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ ก่อนการทดลอง ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ไม่มีความแตกต่างกันดังแสดงไว้ในตาราง ที่ 5

2.2 ผลการเปรียบเทียบค่าคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ หลัง ใช้การนิเทศงานโดยการสอนแนะของหัวหน้าหอผู้ป่วย ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม พบว่า ค่าคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ หลังการทดลอง ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังแสดงไว้ใน ตาราง ที่ 6 โดยค่าคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ ในกลุ่มทดลองสูง กว่ากลุ่มควบคุม ด้านที่ได้คะแนนสูงสุดได้แก่ ด้านการได้รับข้อมูลป้อนกลับของหน่วยงาน มีค่า คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 รองลงมาได้แก่ ด้านความสำคัญของงาน มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่า กับ 4.11

อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผลการวิจัย สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. การเปรียบเทียบความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการกลุ่มทดลองก่อนและหลัง การใช้การนิเทศงานโดยการสอนแนะของหัวหน้าหอผู้ป่วย

ผลการวิจัยพบว่า พยาบาลประจำการหลังการได้รับการนิเทศงานโดยการสอนแนะของ หัวหน้าหอผู้ป่วย มีความพึงพอใจในงานสูงขึ้นกว่าก่อนก่อนการทดลอง แตกต่างกันอย่างมีนัย

สำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย ข้อที่ 1 ที่ว่าความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการหลังได้รับการนิเทศงานโดยการสอนแนะ สูงกว่าก่อนได้รับการนิเทศงานโดยการสอนแนะ สามารถอธิบายได้ว่า การใช้การนิเทศงานโดยการสอนแนะสามารถปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพได้จริง เพราะทำให้หัวหน้าหอผู้ป่วยได้มีการพัฒนาศักยภาพการบริหารงานในเรื่องของการนิเทศงาน โดยได้รับความรู้จากการอบรมและจากคู่มือการปฏิบัติ ทำให้มีความรู้และมีวิธีการปฏิบัติการนิเทศที่เหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับ Raymond (Raymond,2002 อ้างถึงในจุฬารัตน์ เกิดนิยม,2546) ที่กล่าวว่า ผู้นำหรือผู้บริหารแบบโค้ชคือผู้ที่ทำหน้าที่ในการสอนงานด้วยการทำงานกับสมาชิกในทีม โดยวิจิตรใจ เสริมแรง และให้ข้อมูลป้อนกับแก่สมาชิกช่วยให้สมาชิกได้พัฒนาทักษะความสามารถในการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับ จุฬารัตน์ เกิดนิยม (2546) ที่ได้ใช้การสอนงานตามแนวคิดของเบ็นท์ลีย์ Bentley (1996) พบว่า หัวหน้าทีมสามารถนำแนวคิดนี้มาพัฒนาภาวะผู้นำให้กับสมาชิกทีมในทีมการพยาบาลได้ และส่งผลให้ความสามารถการเป็นผู้นำของสมาชิกในทีมการพยาบาลสูงขึ้น เช่นเดียวกับและอรุณี สำเภาทอง (2538) ก็ได้กล่าวถึงการโค้ช ว่า เป็นการสอน แนะนำ แนวทางปฏิบัติ เป็นกระบวนการหนึ่งในการพัฒนาบุคลากร โดยมีเป้าหมายเพื่อที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมโดยการสอนแนะ จะเน้นที่การให้คำแนะนำ การให้ความรู้ และแนวทางการปฏิบัติงานใหม่ ให้แก่ผู้เริ่มสู่วิชาชีพ และผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่แล้ว ให้สามารถนำวิธีการใหม่ๆมาปรับปรุงการปฏิบัติงานของตน และมุ่งเน้นแก้ปัญหาการปฏิบัติงานของผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่แล้วให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

และเมื่อได้นำหลักการโค้ชและการนิเทศงานที่เน้นงาน เน้นคน และการมีส่วนร่วม มาปฏิบัติร่วมกันโดยในทุกกิจกรรมการนิเทศหัวหน้าหอผู้ป่วยสามารถสอดแทรกขั้นตอนของการนิเทศงานโดยการสอนแนะ ตั้งแต่มีการตั้งเป้าหมายร่วมกันในการทำงานทุกงานเน้นให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น มีการประชุมปรึกษาทางการพยาบาลร่วมกันทุกวันทำให้ได้รับรู้ปัญหาของผู้ปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น และมีโอกาสที่จะสนับสนุน ส่งเสริมให้พยาบาลได้ตระหนักในบทบาทหน้าที่ของตนเอง ได้ใช้ความรู้ความสามารถได้เต็มที่ในการที่จะวิเคราะห์งาน มีการแลกเปลี่ยนแก้ไขปัญหาร่วมกัน โดยมีหัวหน้าหอผู้ป่วยคอยให้กำลังใจมีความเป็นกันเองกับผู้ปฏิบัติ และผลจากการทดลองหัวหน้าหอผู้ป่วยปฏิบัติกิจกรรมการนิเทศสม่ำเสมอขึ้น โดยเฉพาะการเยี่ยมตรวจ การปรึกษาทางการพยาบาล ซึ่งทำให้พยาบาลมีกำลังใจ เกิดความภาคภูมิใจส่งผลต่องานที่ปฏิบัติและเกิดความพึงพอใจในงาน

ซึ่งสอดคล้องกับ Buccheri, 1988; Beget, Severinson & Breggren, 1997 ที่กล่าวถึงการนิเทศงานว่าเป็นกิจกรรมสำคัญที่ช่วยให้การบริหารการพยาบาลมีประสิทธิภาพและช่วยในการควบคุมคุณภาพบริการ โดยการช่วยเหลือสนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเอง มีการจูงใจ และสร้างความพึงพอใจในงาน การนิเทศที่มีประสิทธิภาพสม่ำเสมอและพอเพียง จะทำให้

บุคลากรมีความพึงพอใจในงานสูงขึ้น และส่งผลต่อผลิตภาพของงานให้สูงขึ้น (Luthan, 1992) การนิเทศที่จะสร้างความพึงพอใจในงานผู้นิเทศจะต้องสร้างทัศนคติในด้านบวกต่องานแก่ผู้รับการนิเทศ โดยกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้ผู้รับการนิเทศเห็นคุณค่าและความสำคัญของงานที่ปฏิบัติ การได้รับผิดชอบและรับรู้ถึงผลของงานที่เกิดจากการกระทำของตนเอง

2. การเปรียบเทียบความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ ระหว่างกลุ่มทดลองที่ได้ รับการนิเทศงานโดยการสอนแนะของหัวหน้าหอผู้ป่วย และกลุ่มควบคุมที่ได้รับการนิเทศงานจาก หัวหน้าหอผู้ป่วยตามปกติ

ผลการเปรียบเทียบค่าคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ ก่อน ใช้การนิเทศงานโดยการสอนแนะของหัวหน้าหอผู้ป่วย ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมพบว่า ค่าคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการก่อนการทดลอง ระหว่างกลุ่มทดลอง และกลุ่มควบคุม ไม่มีความแตกต่างกัน แต่ภายหลังการทดลองพบว่าผลการเปรียบเทียบค่า คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ หลังใช้การนิเทศงานโดยการสอนแนะ ของหัวหน้าหอผู้ป่วย พบว่า ค่าคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ หลัง การทดลอง ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 โดยค่าคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ ในกลุ่มทดลองสูงกว่า กลุ่มควบคุม ด้านที่ได้คะแนนสูงสุดได้แก่ ด้านการได้รับข้อมูลป้อนกลับของงาน มีค่าคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 4.20 ผลการวิจัยนี้เป็นไปตามสมมติฐานที่ 2 ที่ว่าความพึงพอใจในงานของพยาบาล ประจำการกลุ่มที่ได้รับการนิเทศงานโดยการสอนแนะ สูงกว่ากลุ่มที่ไม่ได้รับการนิเทศโดยการสอน เนาะ

อธิบายได้ว่า การที่พยาบาลประจำการกลุ่มที่ได้รับการนิเทศโดยการสอนแนะมีความพึง พพอใจในงานสูงกว่ากลุ่มที่ไม่ได้รับการนิเทศโดยการสอนแนะ ทั้งที่ก่อนการทดลองทั้ง 2 กลุ่มมี ความพึงพอใจไม่แตกต่างกัน เป็นเพราะหัวหน้าหอผู้ป่วยได้ใช้การนิเทศงานโดยการสอนแนะ ซึ่งเป็น การเพิ่มแรงจูงใจ ความพึงพอใจ ซึ่ง Herzberg (1959) ได้เสนอแนะดังที่ได้กล่าวมาแล้ว แต่อย่างไรก็ตามอาจจะไม่ทำให้ประสบผลสำเร็จในการเพิ่มแรงจูงใจ ความพึงพอใจ และผลผลิต เสมอไป ความล้มเหลวและการหาแนวทางอื่น ๆ ซึ่ง Hackman & Oldham (1980) ได้อาศัยแนวคิด ของ Herzberg เป็นพื้นฐาน สนับสนุนว่าการที่จะทำให้บุคคลมีแรงจูงใจที่จะทำงานอยู่ 3 ภาวะ สถานภาพทางจิตวิทยาที่มีผลให้บุคคลแรงจูงใจที่จะทำงานได้แก่ ประสบการณ์ด้านการมีความ หมายของงาน บุคคลจะต้องรับรู้ว่างานของตนเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและมีความสำคัญ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ ค่านิยมของแต่ละบุคคล ด้านประสบการณ์ความรับผิดชอบต่องาน บุคคลจะต้องเชื่อว่าตนเอง เป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ต่างๆ ที่เกิดจากการกระทำ หรือจากความพยายามของตนเอง

ในการปฏิบัติงานนั้น และการรู้ผลการกระทำ บุคคลจะต้องสามารถที่จะกำหนดหรือตีความได้ว่า ผลกระทำของตนเป็นที่พึงพอใจหรือไม่พึงพอใจ โดยอาศัยเกณฑ์ทั่ว ๆ ไปที่ใช้อยู่ เมื่อใดที่สถานการณ์ที่สามนี้เกิดขึ้นกับบุคคล บุคคลจะอยู่ในภาวะรับการจูงใจและคาดหวังว่าจะมีประสิทธิผล ต่อความพึงพอใจเกี่ยวกับงานของตน และสิ่งที่จะตามมาคือ การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง การขาดงานน้อยลง และอัตราการลาออกจากงานลดลง ถ้าองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งของ สภาวะทางจิตใจนี้ขาดไป สภาวะรับการจูงใจของบุคคลจะลดลงอย่างเห็นได้ชัด

แต่อย่างไรก็ตาม ความพึงพอใจในงานของพยาบาล มีหลายปัจจัยที่จะส่งเสริมให้เกิด ความพึงพอใจในงานได้ โดยเฉพาะในปัจจุบัน มีการพัฒนาคุณภาพของงานบริการ ทำให้ทุก หน่วยงานได้รับการกระตุ้นให้มีการตื่นตัว และประกอบกับหน่วยงานเห็นความสำคัญของบุคลากร มีการพัฒนาความรู้ของผู้บริหารระดับหัวหน้าหอผู้ป่วยโดยสนับสนุนการศึกษาอบรม การพยาบาล เฉพาะทางด้านบริการการพยาบาล มีการเพิ่มค่าตอบแทนให้พยาบาลที่ปฏิบัติงานเวรกลางคืน ตลอดจนเริ่มมีการจัดระบบพยาบาลพี่เลี้ยงช่วยดูแลพยาบาลใหม่ อาจมีผลทำให้พยาบาลมีความ พึงพอใจมากขึ้นร่วมด้วย

และความพึงพอใจด้านการให้ข้อมูลป้อนกลับมีคะแนนการเฉลี่ยสูงสุดมาจากการที่หัวหน้า หอผู้ป่วยได้ใช้ขั้นตอนของการนิเทศงานโดยการสอนแนะ ทำให้บุคลากรได้รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับ ผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบและข้อมูลที่ได้รับนั้นมีความตรงและชัดเจน ถึงแม้ บุคคลจะสามารถตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง แต่การได้รับข้อมูลป้อน กลับจากหัวหน้าและเพื่อนร่วมงานก็เป็นสิ่งสำคัญ ที่จะเสริมสร้างกำลังใจและแรงจูงใจให้เกิดความ พึงพอใจในงาน ถ้าการให้ข้อมูลป้อนกลับมีลักษณะเป็นบวก การประเมินผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย โดยการให้ข้อมูลป้อนกลับ ถึงระดับของผลการปฏิบัติงานเมื่อเทียบกับเกณฑ์หรือเป้าหมาย อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ จะช่วยให้พยาบาลได้มีการพัฒนาและปรับปรุงตนเองให้มีขีดความสามารถและศักยภาพการปฏิบัติงานสูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ สายสมร เฉลยภิตติ (2544) ได้ ศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจต่อการได้รับข้อมูลป้อนกลับของพยาบาลประจำการ พบว่ากลุ่มที่ ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจจากหัวหน้าหอผู้ป่วยภายหลังการทดลองมีความพึงพอใจในงานสูง กว่าก่อนทดลอง เช่นเดียวกับ Steers & Porter, (1991) กล่าวว่า ผู้บริหารที่ยอมรับฟังความคิดเห็น ของผู้ปฏิบัติงาน มีการชมเชยให้เกียรติและยอมรับในบทบาทของผู้ปฏิบัติงานย่อมมีผลทำให้ผู้ ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงานได้ นั้นย่อมแสดงให้เห็นว่า การให้การยอมรับหรือการให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานของพยาบาล ซึ่งสัมพันธ์กับผลการวิจัยที่กลุ่มพยาบาลที่ได้รับการนิเทศโดยการสอนแนะจากหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่ ได้ใช้ขั้นตอนการ โค้ช การให้ข้อมูลป้อนกลับ มีผลทำให้ความพึงพอใจของพยาบาลประจำการสูง ขึ้นด้วย และหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ผ่านการอบรมการใช้การนิเทศงานโดยการสอนแนะ ย่อมปฏิบัติ

การนิเทศได้ดีกว่า หัวหน้าที่ไม่ได้ ได้รับความรู้การนิเทศโดยการสอนแนะ ซึ่ง ดาวิณี สมศรี (2535) ได้ศึกษา พฤติกรรมการนิเทศงานการพยาบาล ตามการรายงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข กรุงเทพมหานคร พบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยมีการปฏิบัติงานด้านการวางแผนการนิเทศ และการดำเนินการนิเทศอยู่ในระดับมาก หัวหน้าหอผู้ป่วยที่เคยได้รับการอบรมเกี่ยวกับการบริหารการพยาบาล มีการปฏิบัติกระบวนการนิเทศไม่แตกต่างกับหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ไม่เคยได้รับการอบรม แต่หัวหน้าหอผู้ป่วยที่เคยได้รับการอบรมเกี่ยวกับการนิเทศงานการพยาบาล มีการปฏิบัติงานด้านการวางแผน และการประเมินผล แตกต่าง กับหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ไม่เคยได้รับการอบรม สอดคล้องกับดรุณี ลาภขจรสงวน (2539) ได้ศึกษา ความรู้ ทักษะ และ การปฏิบัติ การนิเทศทางการพยาบาล ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ฯ และโรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยที่ได้รับการอบรมทางบริหารในเรื่องการนิเทศ มีการปฏิบัติกิจกรรมการนิเทศที่แตกต่างจากหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ไม่ได้รับการอบรม

และการที่พยาบาลกลุ่มที่ไม่ได้รับการนิเทศ โดยการสอนแนะ มีความพึงพอใจในงานต่ำกว่ากลุ่มทดลองเป็นการยืนยันว่า การใช้การนิเทศงานโดยการสอนแนะ ทำให้เกิดแรงจูงใจต่อการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ จะเห็นว่าหัวหน้ามีส่วนสำคัญ ในการที่จะทำให้เกิดแรงจูงใจสามารถทำให้บุคลากรพยาบาล มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของงาน มีอิสระในการทำงานการได้รับความเอาใจใส่จากหัวหน้าหอผู้ป่วย ซึ่งการนิเทศงานแบบปกติของหัวหน้าหอผู้ป่วย บางครั้ง ไม่มีเวลา ไม่มีการวางแผน ปฏิบัติตามความเคยชิน จนบางครั้งอาจลืมนึกด้านจิตใจ นอกจากนี้หัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีภาระงานมาก อาจทำให้การนิเทศงานไม่สม่ำเสมอ ทำให้พยาบาลขาดการมีส่วนร่วมการตัดสินใจ โดยเฉพาะพยาบาลที่มีประสบการณ์ทักษะในการปฏิบัติน้อย ย่อมต้องการการสอนแนะ การดูแลเอาใจใส่จากหัวหน้าซึ่งมีบทบาทเปรียบเสมือนพี่เลี้ยงของพยาบาลใหม่อยู่แล้ว ซึ่ง Kram(1985)ได้กล่าวถึงบทบาทของพี่เลี้ยง ด้านการสอนงาน จะช่วยถ่ายทอดทักษะประสบการณ์ให้ผู้ฝึกหัด ผู้นำเปิดโอกาสให้แสดงความสามารถในการสอนแนะสิ่งต่าง ๆ ทั้งด้านค่านิยม ความรู้ กลยุทธ์ ในการทำงานตลอดจนการประเมิน การให้ข้อมูลป้อนกลับ ทำให้มีการปรับปรุงข้อบกพร่อง ไม่ปล่อยให้มีการกระทำผิด ให้คำแนะนำในเรื่องต่าง ๆ (counseling) ทั้งในเรื่องสิ่งที่กังวลกลัว ความขัดแย้ง หรือความรู้สึกต่าง ๆ ที่รบกวนการทำงาน และให้ความเป็นมิตร (friendship) เป็นผู้ที่ผู้ปฏิบัติงานใหม่สามารถพูดคุยได้อย่างสะดวกใจ และSteers & Porter, (1991) กล่าวว่าผู้บริหารที่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน มีการชมเชยให้เกียรติและยอมรับในบทบาทของผู้ปฏิบัติงานมีผลให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงานได้

ดังนั้นอาจสรุปได้ว่า การนิเทศงานโดยการสอนแนะ ของหัวหน้าหอผู้ป่วย สามารถสร้างแรงจูงใจทำให้พยาบาลประจำการมีความพึงพอใจในงานได้ซึ่งจะมีผลต่อความสำเร็จผู้บริหารที่จะสร้างแรงจูงใจภายใน และทราบความต้องการของบุคลากร เพื่อนำมาวางแผนให้การช่วยเหลือ

สนับสนุนในการทำงานเพื่อสร้างความพึงพอใจในงานให้เกิดขึ้นและพร้อมที่จะร่วมพัฒนางานให้ประสบความสำเร็จสู่เป้าหมายขององค์กรต่อไป

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

จากผลการวิจัยครั้งนี้สรุปได้ว่า ผลของการใช้การนิเทศงานโดยการสอนแนะของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีผลต่อความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ ซึ่งเป็นการพัฒนาและดึงศักยภาพของหัวหน้าหอผู้ป่วยออกมาได้อย่างเต็มที่ แต่ในขณะเดียวกัน หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และแบ่งเวลาให้การนิเทศงานอย่างสม่ำเสมอ และควรมีการขยายผลการปฏิบัติ ทั้งทั้งหน่วยงาน และมีการปรับปรุงดังนี้

1.1 สนับสนุนให้มีการสอนงานในพยาบาลทุกระดับซึ่งจะทำให้บุคลากรพยาบาลสามารถดึงศักยภาพที่มีอยู่ออกมาได้อย่างเต็มที่ ส่งเสริมภาวะผู้นำและบรรยากาศในการทำงาน อันจะทำให้เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและเกิดความพึงพอใจในงานในที่สุด

1.2 ปรับปรุงประยุกต์ใช้การนิเทศโดยการสอนแนะ ให้เป็นรูปแบบหรือโปรแกรมให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

1.3 ผู้บริหารควรสนับสนุน มีการติดตาม การใช้การนิเทศงานโดยการสอนแนะให้ต่อเนื่อง เพื่อเป็นการพัฒนาบุคลากรของฝ่ายการพยาบาล ในการบริหารงานหอผู้ป่วย และปรับใช้ทั่วทั้งหน่วยงานกองการพยาบาล

1.4 ควรมีการกระตุ้นและเสริมแรงให้หัวหน้าหอผู้ป่วย ได้มีกำลังใจ และแรงจูงใจ ในการปฏิบัติกรนิเทศงานโดยการสอนแนะ

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ในการทำวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาติดตามโดยใช้ระยะเวลา ให้มากกว่านี้ อาจเป็น 3 เดือนหรือ 6 เดือน เพื่อดูความคงที่ของความพึงพอใจในงานของพยาบาล

2.2 ควรวิจัยการปรับการใช้การนิเทศงานโดยการสอนแนะ อย่างต่อเนื่อง ในหน่วยงานอื่นโดยเฉพาะในสังกัดกระทรวงกลาโหม เพื่อ สร้างเป็นรูปแบบที่ชัดเจนยิ่งขึ้น

2.3 ควรมีการศึกษา สัมพันธภาพระหว่างบุคคล และ ความพึงพอใจของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการนิเทศงานโดยการสอนแนะ

2.4 ควรมีการประเมินประสิทธิภาพในการสอนแนะของหัวหน้าหอผู้ป่วย เพื่อเพิ่มความเชื่อมั่นและลดความคลาดเคลื่อนจากปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อความพึงพอใจ

2.5 ศึกษาผลที่ได้จากการนิเทศโดยการสอนแนะ ในเรื่องคุณภาพและประสิทธิผลของงาน โดยกำหนดตัวชี้วัดการดูแลผู้ป่วย



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กนกพร เนติเมธี. (2538). ผลของการใช้รูปแบบการนิเทศการบริการพยาบาลสำหรับ
หัวหน้างานหอผู้ป่วยเฉพาะทางต่อความพึงพอใจในงาน ของหัวหน้าหอผู้ป่วย
และพยาบาลประจำการโรงพยาบาลทั่วไป. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขา
การบริหารการพยาบาล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กองการพยาบาล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข. (2539). **คู่มือการจัดบริการพยาบาล
จากหลักการสู่ปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- กองการพยาบาล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข. (2539). **บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ
ของเจ้าหน้าที่ทางการพยาบาล: ที่ปฏิบัติในโรงพยาบาล**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- กองการพยาบาล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข. (2540). **แผนแม่บทการดำเนินงาน
ของกองการพยาบาลตามแผนพัฒนาสาธารณสุขในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและ
สังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ.2540-2544)**. กรุงเทพฯ: มทป.
- กรีชแก้ว แก้วนาค. (2541). **รูปแบบการบริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วยและความพึงพอใจ
ในงานของพยาบาลประจำการในโรงพยาบาลศูนย์ เขตภาคเหนือ**. วิทยานิพนธ์
ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
เชียงใหม่.
- กิติมา ปรีดีดีดก. (2532). **การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น**. กรุงเทพมหานคร:
บริษัท อักษรพัฒนา จำกัด.
- กุลยา ตันติผลาชีวะ. (2543). มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงานร่วมกัน: ปัญหาของผู้บริหาร.
วารสารการศึกษาพยาบาล. 10 (ธันวาคม 2542 – มีนาคม 2543): 6 – 12.
- ไชแสง โปธิโกสม. (2543). **ทักษะผู้นำทางการพยาบาล**. สงขลา: ภาควิชาการบริหารการ
ศึกษาพยาบาลและบริการพยาบาล มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- จรัส สุวรรณเวลา. (2543). **มุมมองใหม่ระบบสุขภาพ**. กรุงเทพมหานคร: บริษัทไช้ จำกัด.
- จันทิมา จรัสทอง. (2534). การสำรวจความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพ. **วารสาร
พยาบาลศาสตร์**. 18,1(มกราคม – มีนาคม): 38 – 46.
- จุฬารัตน์ เกิดนิยม. (2546). **ผลของการสอนงานตามแนวคิดของเบ็นท์เลอร์ ต่อความ**

- สามารถการเป็นผู้นำของสมาชิกในทีมการพยาบาล. วิทยานิพนธ์ปริญญา
มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จุฬาลักษณ์ ธีรัตน์พันธุ์. (2528). เอกสารประกอบการสอนเรื่องการจัดการเรียนการสอน
และวิธีการสอนในคลินิก. ขอนแก่น: คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เจษฎาพร พิษัยยา. (2545). ผลของการโค้ชต่อความรู้และการปฏิบัติของบุคลากรพยาบาล
ในการป้องกันการติดเชื้อในโรงพยาบาลที่ตำแหน่งผ่าตัดในผู้ป่วยออร์โธปิดิกส์
โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการ
พยาบาลด้านการควบคุมการติดเชื้อ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ชาญชัย อาจีนสมาจาร. (2544). ศิลปะการสอนแนะ. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้น
ส่วนจำกัดบีเจเพลท โปรเซสเซอร์.
- ดวงแข นาคะ. (2537). การศึกษากิจกรรมการนิเทศงานของพยาบาลหัวหน้าตึก
โรงพยาบาลชุมชน จังหวัดบริเวณพื้นที่ภาคฝั่งทะเลตะวันออก. วิทยานิพนธ์
ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ดรุณี ลาภขจรสงวน. (2538). ความรู้ทัศนคติและการปฏิบัติการนิเทศทางการพยาบาลของ
หัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไปสังกัดกระทรวง
สาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ดาริณี สมศรี. (2536). พฤติกรรมการนิเทศงานพยาบาลตามการรายงานของหัวหน้า
หอผู้ป่วยของโรงพยาบาลในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข กรุงเทพมหานคร.
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- ทัศนาลัย หิรัญใจจัน. (2544). การนิเทศการพยาบาลของผู้ตรวจการนอกเวลาราชการ โรง
พยาบาลค่ายสุรนารีจังหวัดนครราชสีมา. รายงานการศึกษาระดับปริญญา
มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ทิพวรรณ ตั้งวงศ์กิจ. (2537). การวิเคราะห์กิจกรรมการควบคุมการปฏิบัติงานในหอผู้ป่วย
ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข กรุงเทพมหานคร.
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เทพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ. (2540). พฤติกรรมองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 2.
กรุงเทพมหานคร: บริษัทโรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2537). หลักการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ไทย
วัฒนาพานิช จำกัด.

- นนุช แทนบุญไพรัช. (2540). **ผลของการใช้รูปแบบการนิเทศทางคลินิกที่เน้นสัมพันธ์ภาพของพยาบาลผู้นิเทศที่มีต่อเวลาที่ใช้และคุณภาพการปฏิบัติการพยาบาลโดยตรงแก่ผู้ป่วยจิตเวชของพยาบาลประจำการ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นันทนา น้ำฝน. (2538). **เอกลักษณ์ของพยาบาลวิชาชีพ**. สงขลา: คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- นัยนา ศรีนวลดี. (2546). **ผลของการใช้โปรแกรมร่วมบริหารในหอผู้ป่วยต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากรทางการพยาบาล โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า**. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นารธนา ยอดสนธิ. (2542). **การศึกษากิจการนิเทศการพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพระดับบริหารและระดับปฏิบัติการในโรงพยาบาลแม่และเด็กศูนย์ส่งเสริมสุขภาพ เขต กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข**. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- นิตยา ศรีญาณลักษณ์. (2545). **การบริหารการพยาบาล**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: บริษัทประชุมช่างจำกัด.
- บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. (2542). **เทคนิคการสร้างเครื่องมือรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร: เจริญดีการพิมพ์.
- บุริมพี ดำรงรัตน์. (2542). **ความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ในการนิเทศทางการพยาบาล เจตคติต่อการนิเทศทางการพยาบาล และสภาพแวดล้อมในการทำงานกับการปฏิบัติบทบาทการนิเทศของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ สังกัดกระทรวง สาธารณสุข**. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุศริน เอียวสีหยก. (2545). **ผลของการโค้ชต่อการปฏิบัติเพื่อลดความทุกข์ทรมานในผู้ป่วยศัลยกรรมทรวงอก**. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาการพยาบาล อายurvedic และศัลยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ประคอง กรรณสูตร. (2538). **สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประนอม ไชยทนานนท์. (2539). **การนิเทศงานพยาบาล**. เอกสารการสอนชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพพยาบาล หน่วยที่ 11-13. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

- ประพิณ วัฒนกิจ. (2541). **การบริหารการพยาบาลระดับหัวหน้างานหัวหน้าหอผู้ป่วย.**
พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก.
- ปรางค์ทิพย์ อุจะรัตน์. (2541). **การบริหารทางการพยาบาล.** พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร:
บริษัทบุญศิริการพิมพ์ จำกัด.
- ปิยธิดา ตริเดช และ พีระ ศรีกรรณจิตตร. (2531). **การนิเทศงานสาธารณสุข.** คณะสาธารณสุข
ศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- พรรณราย ทวีพะประภา. (2529). **จิตวิทยาการบริหาร.** กรุงเทพมหานคร. เรือนแก้วการพิมพ์.
- พวงรัตน์ บุญญานุกรักษ์. (2526). **รายงานการวิจัยเรื่องการบริหารและความคาดหวังของ
พยาบาลไทย ต่อเอกสิทธิ์ของวิชาชีพพยาบาล.** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่ง
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พวงรัตน์ บุญญานุกรักษ์. (2538). **การนิเทศและการสอนพยาบาลในคลินิก.** พิมพ์ครั้งที่ 2.
มปท.
- พวงรัตน์ บุญญานุกรักษ์. (2544). **ก้าวใหม่สู่บทบาทใหม่ในการบริหารการพยาบาล.** พิมพ์
ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: วังใหม่บุลูพรินต์.
- พิชญา ศรีเกลื่อนกิจ. (2539). **แบบของผู้นำและความสามารถในการบริหารงานตามการ
รับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์กระทรวงสาธารณสุข.** วิทยานิพนธ์
ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
เชียงใหม่.
- เพ็ญพิศ เล่าเรียนดี. (2538). **การวิเคราะห์กิจกรรม การนิเทศของพยาบาลหัวหน้าฝ่าย
สำนักงานสาธารณสุข จังหวัดภาคเหนือ กระทรวงสาธารณสุข.** วิทยานิพนธ์
ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ฟาริดา อิบราฮิม. (2542). **สาระการบริหารการพยาบาล.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร:
โรงพิมพ์สามเจริญพาณิชย์ จำกัด.
- มธุกร บุญธรรมเจริญ. (2541). **การพัฒนาการนิเทศทางการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วย
โรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศรปราจีนบุรี.** โครงการหลักสูตรปริญญาามหาบัณฑิต
สาขาการบริหารการพยาบาล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ยุวดี ฤชาและคณะ. (2526). **คู่มือวิจัยทางการพยาบาล.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร:
บริษัทวิคตอรีเพาเวอร์พอยด์ จำกัด.
- รัชดา ตันติสารศาสน์. (2544). **บทบาทหัวหน้าหอผู้ป่วยกับการบริหารการพยาบาล.** **วารสาร
พยาบาลสงขลานครินทร์** 12,1(มกราคม – เมษายน): 57 – 62.
- รัตนา ลือวานิช. (2538). **ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและการเสริมสร้างพลัง**

**อำนาจในงานกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ ในโรงพยาบาล
สังกัดกระทรวงสาธารณสุขเขตภาคใต้.** วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.

ราชบัณฑิตยสถาน. (2538). **พจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2525.** พิมพ์ครั้งที่ 5.

กรุงเทพมหานคร: อักษรเจริญทัศน์ จำกัด.

เรมวอล นันท์ศุภวัฒน์. (2542). **ภาวะผู้นำทางการพยาบาลในองค์กร.** พิมพ์ครั้งที่ 1.

เชียงใหม่: นพบุรีการพิมพ์.

วรดา ข่ายแก้ว. (2542). **ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การรับรู้ลักษณะงาน และ
การคิดอย่างมีวิจารณญาณกับความสามารถในการปฏิบัติบทบาทด้านบริหารของ
หัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลรัฐกรุงเทพมหานคร.** วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต
สาขาการบริหารการพยาบาล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วราภรณ์ บวรศิริ. (2528). **การสร้างโมเดล: รวมบทความที่เกี่ยวกับการวิจัยทางการ**

ศึกษา. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์เจริญผล.

วิชัย โสสุวรรณจินดา. (2546). **หัวหน้างานพันธุ์แท้.** กรุงเทพมหานคร: บริษัท ส. เอเชียเพรส

จำกัด.

วิเชียร เกตุสิงห์. (2530). **หลักการสร้างและวิเคราะห์เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.** พิมพ์ครั้งที่
ที่ 1. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด.

วิเชียร ทวีลาภ. (2534). **นิเทศการพยาบาล.** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์รุ่งเรืองธรรม.

สมจิตร ชัยรัตน์. (2530). **ประสิทธิภาพการนิเทศของพยาบาลหัวหน้าตึก โรงพยาบาล
ศูนย์กระทรวงสาธารณสุข ตามการประเมินตนเอง และตามการประเมินโดยผู้ได้
บังคับบัญชา.** วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สมลักษณ์ สุวรรณมาลี. (2539). **ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในปัจจัยการทำงาน
กับความสามารถในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศูนย์พระ
ปกเกล้า จังหวัดจันทบุรี.** วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาการพยาบาลผู้ใหญ่
มหาวิทยาลัยมหิดล.

สายสมร เฉลยกิตติ. (2544). **ผลของโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจโดยหัวหน้า
หอผู้ป่วยต่อการได้รับข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและความพึงพอใจ
ในงานของพยาบาลประจำการ.** วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาบริหารการ
พยาบาล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ลำลี บรรณเทศ. (2542). **การนิเทศงานหัวหน้าพยาบาลและความพึงพอใจในงานของ**

- หัวหน้างานการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชนเขต 6. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สุธิดา ตันไชยฤทธิกุล. (2534). **พฤติกรรมกรรมการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลทั่วไปภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริการโรงพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล.
- สุพิศ ประสพศิลป์. (2531). **การศึกษาปัจจัยการสนับสนุนการนิเทศงานพยาบาล ตามรายงานของผู้นิเทศการพยาบาลในโรงพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหม.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุภาเพ็ญ ปาณะวัฒน์พิสุทธิ. (2541). **ความพึงพอใจในงานและการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลชุมชนเขต8.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สุลักษณ์ มีชูทรัพย์. (2530). **การบริหารการพยาบาล.** กรุงเทพมหานคร: กรุงเทพมหานครการพิมพ์.
- สุลักษณ์ มีชูทรัพย์. (2539). **การบริการงานบุคลากรทางการพยาบาล.** กรุงเทพมหานคร: ศุภานิชการพิมพ์.
- อมรรัตน์ เสตสุวรรณ. (2535). **ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมดูแลหัวหน้าหอผู้ป่วย และความพึงพอใจในงานกับการคงอยู่ในงานตามการรายงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกรุงเทพมหานคร.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร. (2542). **การประเมินผลการปฏิบัติงาน: แนวความคิดหลักการ วิธีการ และกระบวนการ.** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: บริษัทประชาชน จำกัด.
- อนุวัฒน์ ศุภชุตีกุล. (2542). **Facilitator กับการเพิ่มประสิทธิภาพของทีม.** สถาบันพัฒนา การและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล.
- อรุณี สำเภาทอง. (2538). **การเสริมสร้างสมรรถภาพการสอนของครูประถมศึกษา โดยการใช้กระบวนการอบรมแบบเน้นการสอนแนะ.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาหลักสูตรและการสอน บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อัครี จิตต์ภักดี. (2536). **ความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพการปฏิบัติงานในโรงพยาบาลของรัฐและเอกชน จังหวัดเชียงใหม่.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- อัญชลี ฤกษ์งาม. (2544). **เอกสารวิจัยส่วนบุคคลความพึงพอใจในงานของพยาบาล**

- โรงพยาบาลสังกัดกองทัพบก. วิทยาลัยการทัพบก สถาบันการทหารบกชั้นสูง.
 อัมพร เนียมกุลรักษ์. (2539). **รูปแบบการนิเทศ การบริการพยาบาลสำหรับหัวหน้า
 หอผู้ป่วย โรงพยาบาลเอกชน.** วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์
 มหาวิทยาลัย.
- อาภรณ์ ชัยรัตน์. (2537). **การสร้างแบบพรรณนาลักษณะงานหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาล
 มหาราชนครเชียงใหม่.** วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการ
 พยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- อิสริยา จารูวดี. (2540). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาพลักษณ์พยาบาลวิชาชีพกองทัพบก: ศึกษา
 เฉพาะกรณี โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า.** วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการ
 บริหารองค์การ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกริก.
- อุดมรัตน์ สงวนศิริธรรม. (2534). **กระบวนการบริหารการพยาบาล.** พิมพ์ครั้งที่2. เชียงใหม่:
 มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- อุไรวรรณ ชาญยุทธการ. (2535). **ความต้องการ การนิเทศการพยาบาลของพยาบาลหน่วย
 อภิบาลผู้ป่วยโรคหัวใจโรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร.** วิทยานิพนธ์ปริญญา
 มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อุไรวรรณ ต่อประดิษฐ์. (2538). **การพัฒนารูปแบบการนิเทศของผู้ตรวจการพยาบาลเวร
 ป้าย.** วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล จุฬาลงกรณ์
 มหาวิทยาลัย.

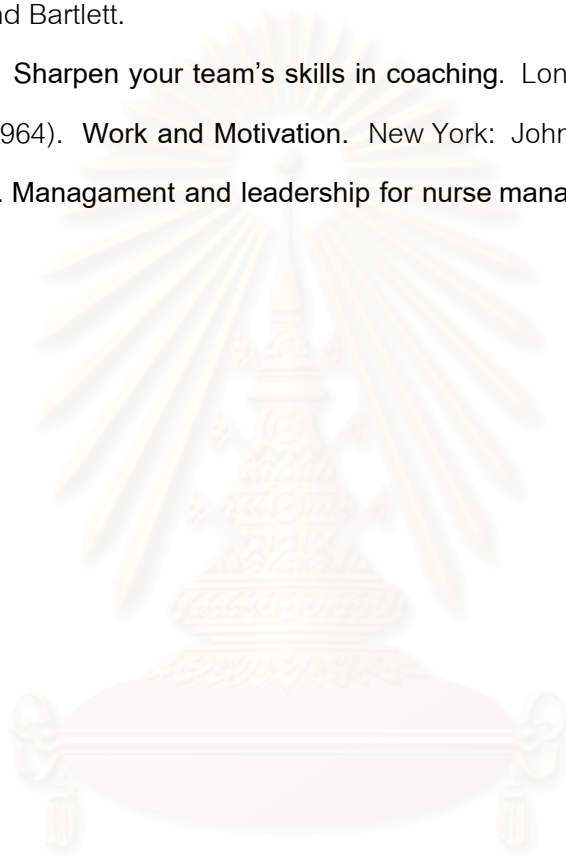
ภาษาอังกฤษ

- Acorn, S., Ratner, P.A. and Crawford, M. (1997). Decentralization as a determinant of
 autonomy, job satisfaction, and organizational commitment among nurse
 manager. *Nursing Reseach* 40 (1): 52-58.
- Allen, D., Calkin, J., and Peterson, M. (1988). Making shared governance work: A
 conceptual model. *Journal of Nursing Administration* 18(1): 37-43.
- Barry, T. (1994). How to be a good coach. *Management Development Review* 7(4):
 24-26.
- Bavendam, J. (2000). *Managing job satisfaction.* Mercer Island: Bavendam Resarch
 Incorporated.

- Beach, D.S. (1980). **Personnel: Management of people at work**. 4th ed. New York: The McMillan.
- Bentley, J.T. (1996). **Bridging the performance gap**. Hampshire: Gower.
- Bose, R. (1998). Supervision a key to successful administration . **The Nursing Journal of India** 88(1): 9–10.
- Brown, W.B. and Moberg, D.J. (1980). **Organization theory and management: A macro approach**. New York: John Willey & Sons, Inc.
- Buccheri, R.C. (1988). Nursing Supervision: A new look at and old role. **Nursing Administration Quarterly** 11(1): 11-25.
- Cook, M.J. (1999). **Effective coaching**. New York: McGraw – Hill.
- Frunzi, L.G., Savini, E.P. (1997). **Supervision the art of management**. 4th ed. New Jersey: Prentice Hall.
- George, L.F. and Patrick, E.S. (1997). **Supervision: The art of management**. 4th ed. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Gillies, D.A. (1994). **Nursing management: A system approach**. 3rd ed. Philadelphia: W.B. Saunders Company.
- Good, V.C. (1973). **Dictionary of education**. New York: McGraw – Hill.
- Hackman, J. A., and Oldham, G. R. (1980). **Work redesign**. California: Addison–Wesley.
- Hansen, C.M., Jenkins, S., and Ryan, R. (1990). Factor related to job satisfaction and autonomy as correlated of potential job retention for rural nurses. **Journal of Rural Health** 6: 302-316.
- Hertzberg, F., Bernard, M. and Babara, B.S. (1959). **The motivation to work**. New York: John Wiley and Sons.
- Humphrey, B., and Stokes, J. (1999). **The 21st century supervision: Nine essential skills for frontline leader**. San Francisco, CA: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Kanter, R. (1997). **Men and Woman of the corporation**. New York: Basic Books.
- Kiulaw, C. Dennis. (1996). **Coaching: The ASTD trainer's sourcebook**. New York: McGraw- Hill.
- Kolter, P. (2000). **Marketing and introduction**. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Kram, KE. (1985). **Mentoring at work**. Glenview: Scott, Foreman.

- Kron, T. (1981). **The Management of patient cares, putting leadership skills to work.** 5th ed. Philadelphia: W.B. Saunders.
- Lachman, V.D. (2000). Enrich your performance coaching techniques. **Nursing Management** 31(1): 14-19.
- Lieb, M. (1995). **Mentorign : Making a difference in nursing.** Education in Bagles P. and Park -Doyle J. Editors The Web of inclusion : Faculty Helping Faculty. New York: National league for Hursing press, 55 - 64.
- Luthan, F. (1992). **Organizational behavior.** New York: McGrawv-Hill.
- Marriner, A. (1982). **Contemporary nursing management: Issue and Practies.** St. Louis: The C.V. Mosby.
- McNeese-Smith, D.K. (1997). The inference of manager behaviour on nurses' job satisfaction, productivity, and commitment. **Journal of Nursing Administration** 27(9): 47-55.
- Melanie, L.T., Marie, F. and Michelle, L. (2002). How to facilitate the orientation of new nurses into the workplace. **Journal for nurses in staff development** 18(2): 80-85.
- Mink, O. G. et al, (1993). **Developing high – performance people: The art of coaching.** Addison – Wesley Publishing Company: Massachusetts.
- Piasecka, A. (2001). Creating champions. **Industrial and Commereial Training** 3(2): 69-72.
- Preston, P.and Zimmerer, T.W. (1983). **Management for supervision.** Engle wood diffs: Prentice-Hall.
- Raymond, A.N., and others. (2002). **Human resource management: gaining accompetitive advantage.** New York: McGraw-Hill.
- Rue, W.L., Byars, L. L. (1999). **Supervision key link to productivity.** 6th. Boston: McGraw - hill.
- Shermerhorn, J.R. (1996). **Managing organization behavior.** 4th ed. New York: McGraw-Hill.
- Stephen, P.R. (1997). **Organization behavior: Concepts eight controversies applications.** 8th ed. New Jersey: Prentice Hall.

- Steers and Porter. (1991). **Motivation and work behaviors**. 5th ed. New York: McGraw - Hill.
- Stratton, T.D., Dunkin, J.W., Juhl, N., and Geller, J.M. (1995). Retainment insentives in three rural practies setting: Variations in job satisfaction among staff registered nurses. **Applied Nursing Reseanch** 8(2): 73-80.
- Swanburg, R.C. (1990). **Management and leadership for nurse managers**. Boston: Jones and Bartlett.
- Voss, T. (1997). **Sharpen your team's skills in coaching**. London: McGraw - Hill.
- Vroom, W.H. (1964). **Work and Motivation**. New York: John Wikey & Sons, Inc.
- Ward, L. (1990). **Management and leadership for nurse manage**. Boston: Jones and Bartlett.



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ก

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาของเครื่องมือการวิจัย

ผู้ทรงคุณวุฒิ	สถานที่ทำงาน
1. ดร. ประพิณ วัฒนกิจ	ผู้เชี่ยวชาญองค์การอนามัยโลก ศูนย์วิชาการ ดร. ประพิณ วัฒนกิจ
2. พันเอกหญิง อัญชัญ ไพบูลย์	หัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลอานันทมหิดล จังหวัดลพบุรี
3. นาวาอากาศเอกหญิง สุพิศ ประสพศิลป์	อาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาลกองทัพอากาศ
4. นาวาอากาศโทหญิง สมศิริ สายภัทรานุสรณ์	ผู้ตรวจการพยาบาล โรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช
5. พันโทหญิง สายสมร เฉลยกิตติ	อาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก
6. อาจารย์ร้อยเอกหญิงดร. วาสนี วิเศษฤทธิ์	อาจารย์พยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
7. นาวาตรีหญิง จุฬารัตน์ เกิดนิยม	พยาบาลหน่วยไตเทียม โรงพยาบาลสมเด็จพระปิ่นเกล้า

รายนามผู้ช่วยวิจัยในการเก็บรวบรวมข้อมูล

พันโทหญิง นัยนา ศรีนวลดี	หัวหน้าหอผู้ป่วยพิเศษหญิง โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า
--------------------------	-----------------------------------------------------



ภาคผนวก ข

หนังสือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ที่ ศธ 0512.11/ 19.39

คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
อาคารวิทยกิตติ ชั้น 12 ซอยจุฬา 64
เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

๑๘ สิงหาคม 2547

เรื่อง ขออนุมัติบุคลากรเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ผู้อำนวยการโรงพยาบาลอานันทมหิดล

เนื่องด้วย พันโทหญิง ประนต จิรัฐติกาล นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ "ผลของการใช้การนิเทศงาน โดยการสอนแนะของหัวหน้าหอผู้ป่วยต่อความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุกัญญา ประจุศิลป์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในกรณีนี้จึงขอเรียนเชิญ พันเอกหญิง อัญชัญ ไพบูลย์ หัวหน้าพยาบาล เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาของ เครื่องมือการวิจัยที่นิสิตสร้างขึ้น เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุมัติให้บุคลากรข้างต้น เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือการวิจัยดังกล่าว คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุกัญญา ประจุศิลป์)

รองคณบดีฝ่ายจัดการศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดีคณะพยาบาลศาสตร์

สำเนาเรียน

พันเอกหญิง อัญชัญ ไพบูลย์

งานบริการการศึกษา

โทร. 0-2218-9825 โทรสาร. 0-2218-9806

อาจารย์ที่ปรึกษา

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุกัญญา ประจุศิลป์ โทร. 0-2218-9803

ชื่อนิสิต

พันโทหญิง ประนต จิรัฐติกาล โทร. 0-2644-5634, 0-1628-5263

ที่ ศธ 0512.11/ 1745

คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
อาคารวิทยกิตติ ชั้น 12 ซอยจุฬา 64
เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

๒๕ สิงหาคม 2547

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นิสิตทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงพยาบาลอานันทมหิดล

เนื่องด้วย พันโทหญิง ประนต จิรัฐติกาล นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต คณะพยาบาล-
ศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ผลของ
การใช้การนิเทศงานโดยการสอนแนะของหัวหน้าหอผู้ป่วยต่อความพึงพอใจในงานของพยาบาล
ประจำการ" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุกัญญา ประจุศิลป์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
ในการนี้ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย โดยใช้แบบสอบถาม
แบบวัดความรู้เกี่ยวกับการนิเทศงานโดยการสอนแนะสำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วย แบบสอบถามความ
พึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ คู่มือการนิเทศงานโดยการสอนแนะของหัวหน้าหอผู้ป่วย
และโครงการ "การนิเทศงานโดยการสอนแนะของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า"
จากกลุ่มตัวอย่างหัวหน้าหอผู้ป่วย จำนวน 30 คน และพยาบาลประจำการ จำนวน 30 คน ทั้งนี้
นิสิตจะประสานงานเรื่อง วัน เวลา และสถานที่ ในการดำเนินการทดลองใช้เครื่องมือวิจัย
อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ให้ พันโทหญิง ประนต จิรัฐติกาล ดำเนินการ
ทดลองใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าว คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่ง
ว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุกัญญา ประจุศิลป์)

รองคณบดีฝ่ายจัดการศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดีคณะพยาบาลศาสตร์

ตำแหน่งเรียน

หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล

งานบริการการศึกษา

โทร. 0-2218-9825 โทรสาร. 0-2218-9806

อาจารย์ที่ปรึกษา

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุกัญญา ประจุศิลป์ โทร. 0-2218-9803

ชื่อนิสิต

พันโทหญิง ประนต จิรัฐติกาล โทร. 0-2644-5634, 0-1628-5263

ที่ ศธ 0512.11/ 1939

คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
อาคารวิทยกิตติ ชั้น 12 ซอยจุฬา 64
เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

๒๕ สิงหาคม 2547

เรื่อง ขออนุมัติบุคลากรเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ผู้อำนวยการโรงพยาบาลอานันทมหิดล

เนื่องด้วย พันโทหญิง ประนต จิรัฐติกาล นิสิตชั้นปริญญาโทมหาบัณฑิต คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ "ผลของการใช้การนิเทศงาน โดยการสอนแนะของหัวหน้าหอผู้ป่วยต่อความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุกัญญา ประจุศิลป์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการนี้จึงขอเรียนเชิญ พันเอกหญิง อัญชัญ ไพบูลย์ หัวหน้าพยาบาล เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาของ เครื่องมือการวิจัยที่นิสิตสร้างขึ้น เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุมัติให้บุคลากรข้างต้น เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือการวิจัยดังกล่าว คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุกัญญา ประจุศิลป์)
รองคณบดีฝ่ายจัดการศึกษา
ปฏิบัติราชการแทนคณบดีคณะพยาบาลศาสตร์

สำเนาเรียน พันเอกหญิง อัญชัญ ไพบูลย์

งานบริการทางการศึกษา โทร. 0-2218-9825 โทรสาร. 0-2218-9806

อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุกัญญา ประจุศิลป์ โทร. 0-2218-9803

ข้อนี้ติดต่อ พันโทหญิง ประนต จิรัฐติกาล โทร. 0-2644-5634, 0-1628-5263

ภาคผนวก ค.
สถิติที่ใช้ในการวิจัย



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การหาความยากง่ายและหาอำนาจจำแนก(บุญใจ ศรีสถิตยัณราภรณ์,2544 :234-235)

ความยากง่าย (Difficulty)

ค่าความยากง่ายของแบบทดสอบจะคำนวณจากอัตราส่วนระหว่างจำนวนผู้ตอบถูกกับจำนวนทั้งในกลุ่มสูงและกลุ่มต่ำ โดยคำนวณจากสูตร

$$P = \frac{H + L}{2N}$$

- เมื่อ P คือ ความยากง่ายของข้อสอบ
 H คือ จำนวนคนที่ตอบถูกในกลุ่มสูง
 L คือ จำนวนคนที่ตอบถูกในกลุ่มต่ำ
 N คือ จำนวนคนทั้งหมดในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง

ค่าความยากง่ายหรือค่า P จะมีค่าระหว่าง 0.00 ถึง 1.00 โดยปกติแล้วค่า P ที่ยอมรับได้ จะมีค่าระหว่าง .20-.80

ความมีอำนาจจำแนก (Discrimination)

ค่าอำนาจจำแนกของแบบทดสอบจะคำนวณผลต่างระหว่างอัตราส่วนของจำนวนคนที่ตอบถูกในกลุ่มสูงกับอัตราส่วนของจำนวนที่ตอบถูกในกลุ่มต่ำ โดยคำนวณจากสูตร

$$r = \frac{H - L}{N}$$

- เมื่อ r คือ อำนาจจำแนกของข้อสอบ
 H คือ จำนวนคนที่ตอบถูกในกลุ่มสูง
 L คือ จำนวนคนที่ตอบถูกในกลุ่มต่ำ
 N คือ จำนวนคนทั้งหมดในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง

ค่าอำนาจจำแนกหรือค่า r จะมีค่าระหว่าง -1.00 ถึง +1.00 โดยปกติแล้วค่า r ที่ยอมรับได้จะมีค่า .20 ถึง 1.00

ศูนย์มหาวิทยาลัย
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 7 ค่าคะแนนความยากง่ายและค่าอำนาจจำแนก

ข้อที่	ค่าความยากง่าย	ค่าอำนาจจำแนก
1	0.87	0.25
2	0.75	0.50
3	0.44	0.38
4	0.81	0.38
5	0.75	0.25
6	0.75	0.25
7	0.68	0.38
8	0.56	0.63
9	0.75	0.25
10	0.44	0.38
11	0.63	0.25
12	0.75	0.25
13	0.62	0.25
14	0.75	0.5
15	0.75	0.5
16	0.81	0.13
17	0.68	0.38
18	0.81	0.38
19	0.87	0.25
20	0.87	0.25
เฉลี่ย	0.72	0.34

คะแนนความรู้ แบบวัดความรู้พื้นฐานการนิเทศโดยการสนทนาของหัวหน้าหอผู้ป่วย

ตารางที่ 8 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการในหอผู้ป่วยก่อนและหลังการทดลองของกลุ่มทดลอง โดยพิจารณาเป็นรายข้อ

ความพึงพอใจในงาน	ก่อนทดลอง		หลังทดลอง		t
	(n=116)		(n=116)		
	X	SD	X	SD	
1 ท่านพอใจที่ได้ปฏิบัติงานพิเศษเช่นงานพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลนอกเหนือจากงานประจำที่ได้รับมอบหมาย	3.44	.59	3.66	.64	-3.8*
2. ท่านมีความสามารถในการใช้ความรู้ ทักษะในการปฏิบัติการพยาบาลในหน่วยงานของท่าน	3.82	.58	3.91	.53	-1.82*
3 ท่านได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้าหอผู้ป่วยในการนำเทคนิคการปฏิบัติงานใหม่ ๆ มาใช้ในการทำงาน	3.97	.64	4.12	.62	-2.41*
4 ท่านได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานที่ทำทลายความสามารถ	3.68	.59	3.90	.51	-4.05*
5 ท่านพึงพอใจที่จะทำงานที่น่าสนใจควบคู่กับงานประจำ	3.53	.70	3.81	.58	-3.33*
6. หน่วยงานของท่านมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรไว้อย่างชัดเจน	4.05	.61	4.18	.64	-2.05*
7 ท่านได้รับมอบหมายงานตามความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน	4.08	.51	4.20	.50	-3.51*
8 ท่านได้รับมอบหมายงานอย่างชัดเจนในการทำงานประจำวัน	4.08	.54	4.32	.53	-4.34*
9.ความสามารถในการปฏิบัติงานของท่านมีผลทำให้ท่านได้รับความไว้วางใจจากหัวหน้าหอผู้ป่วยเพิ่มขึ้น	3.78	.59	4.02	.54	-4.34*
10.ท่านมีปริมาณงานในความรับผิดชอบเหมาะสมที่จะทำงานที่ได้อย่างมีคุณภาพ	3.50	.82	3.71	.72	-2.68*
11.ท่านเห็นด้วยกับงานที่ท่านรับผิดชอบเพราะมีความท้าทายความสามารถของท่าน	3.80	.60	3.99	.61	-3.16*

ความพึงพอใจในงาน	ก่อนทดลอง		หลังทดลอง		t
	(n=116)		(n=116)		
	X	SD	X	SD	
12. ท่านรู้สึกภูมิใจที่ได้ช่วยให้หน่วยงานประสบความสำเร็จในการให้บริการแก่ผู้ใช้บริการ	4.08	.63	4.34	.54	-3.91*
13. ท่านพึงพอใจที่สังคมเห็นความสำคัญของวิชาชีพการพยาบาล	4.03	.72	4.33	.57	-4.34*
14. ท่านได้รับโอกาสให้รับผิดชอบงานสำคัญเสมอ	3.46	.59	3.73	.66	-5.09*
15. งานที่ท่านทำมีคุณค่าและมีประโยชน์และทำให้ท่านได้พัฒนาตนเอง	3.85	.66	4.16	.50	-4.63*
16. ท่านมีโอกาใช้ความรู้ความสามารถเต็มที่ในการปฏิบัติงาน	3.97	.59	4.19	.55	-3.76*
17. ท่านได้รับโอกาสเสนอแนวคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน	3.84	.64	4.02	.63	-2.69*
18. ท่านมีอิสระเต็มที่ต่อการตัดสินใจในงานที่ท่านรับผิดชอบ	3.78	.66	4.02	.69	-3.82*
19. ท่านสามารถวางแผนปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง	3.95	.54	4.05	.61	-1.87*
20. ท่านสามารถใช้วิจารณญาณของตนเองแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ทันที	3.93	.60	4.10	.62	-2.85*
21. เมื่อท่านทำงานบกพร่องจะได้รับคำแนะนำจากหัวหน้าหรือผู้ช่วยเพื่อการปรับปรุงแก้ไขเสมอ	4.06	.62	4.23	.56	-2.91*
22. ท่านมักจะได้รับกำลังใจให้ทราบผลว่าการทำงานเป็นอย่างไร	3.91	.61	4.13	.58	-3.73*
23. หน่วยงานของท่านมีการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นประจำ	3.93	.61	4.28	.56	-5.99*

ความพึงพอใจในงาน	ก่อนทดลอง		หลังทดลอง		t
	(n=116)		(n=116)		
	X	SD	X	SD	
24. ท่านได้รับข้อมูลป้อนกลับในการประเมินผล การปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง และตรงกับความ เป็นจริง	3.86	.54	4.09	.53	-3.89*
25. หัวหน้าหอผู้ป่วยให้คำปรึกษาในการปฏิบัติ งานเมื่อเกิดปัญหาเสมอ	4.08	.65	4.28	.56	-3.98*

*p<05

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 9 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการในหอผู้ป่วยหลังการทดลอง ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม โดยพิจารณาเป็นรายข้อ

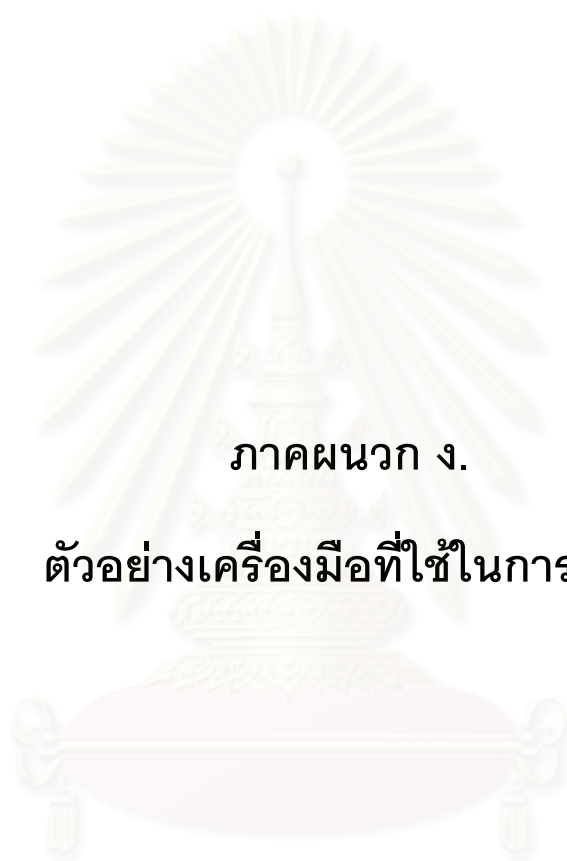
ความพึงพอใจในงาน	กลุ่มทดลอง (n=116)		กลุ่มควบคุม (n=110)		t
	X	SD	X	SD	
	1 ท่านพอใจที่ได้ปฏิบัติงานพิเศษเช่นงานพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลนอกเหนือจากงานประจำที่ได้รับมอบหมาย	3.66	.64	3.67	
2. ท่านมีความสามารถในการใช้ความรู้ ทักษะ ในการปฏิบัติการพยาบาลในหน่วยงานของท่าน	3.91	.53	3.87	.41	.64
3 ท่านได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้าหอผู้ป่วย ในการนำเทคนิคการปฏิบัติงานใหม่ ๆ มาใช้ในการทำงาน	4.12	.62	3.93	.45	2.59*
4 ท่านได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานที่ทำ ทายความสามารถ	3.90	.51	3.87	.41	.41
5 ท่านพึงพอใจที่จะทำงานที่น่าสนใจควบคู่กับงานประจำ	3.81	.58	3.77	.55	.54
6. หน่วยงานของท่านมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรไว้อย่างชัดเจน	4.18	.64	3.52	.55	8.30*
7 ท่านได้รับมอบหมายงานตามความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน	4.28	.60	3.82	.61	6.78*
8 ท่านได้รับมอบหมายงานอย่างชัดเจนในการทำงานประจำวัน	4.32	.63	3.82	.57	6.75*
9.ความสามารถในการปฏิบัติงานของท่านมีผลทำให้ท่านได้รับความไว้วางใจจากหัวหน้าหอผู้ป่วยเพิ่มขึ้น	4.02	.64	3.57	.58	5.93*
10.ท่านมีปริมาณงานในความรับผิดชอบเหมาะสมที่จะทำงานที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.71	.72	3.50	.70	2.18*
11.ท่านเห็นด้วยกับงานที่ท่านรับผิดชอบเพราะมีความท้าทายความสามารถของท่าน	3.99	.61	4.06	.65	-.85

ความพึงพอใจในงาน	กลุ่มทดลอง		กลุ่มควบคุม		t
	(n=116)		(n=110)		
	X	SD	X	SD	
12. ท่านรู้สึกภูมิใจที่ได้ช่วยให้หน่วยงานประสบความสำเร็จในการให้บริการแก่ผู้ใช้บริการ	4.34	.54	4.06	.49	3.94*
13. ท่านพึงพอใจที่สังคมเห็นความสำคัญของวิชาชีพการพยาบาล	4.33	.57	4.04	.55	3.87*
14. ท่านได้รับโอกาสให้รับผิดชอบงานสำคัญเสมอ	3.73	.66	3.76	.62	-.36
15. งานที่ท่านทำมีคุณค่าและมีประโยชน์และทำให้ท่านได้พัฒนาตนเอง	4.10	.50	3.52	.76	7.44*
16. ท่านมีโอกาใช้ความรู้ความสามารถเต็มที่ในการปฏิบัติงาน	4.19	.55	3.82	.60	4.78*
17. ท่านได้รับโอกาสเสนอแนวคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน	4.02	.63	4.14	.59	-1.45
18. ท่านมีอิสระเต็มที่ต่อการตัดสินใจในงานที่ท่านรับผิดชอบ	4.02	.69	4.08	.70	-.69
19. ท่านสามารถวางแผนปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง	4.05	.61	3.62	.62	5.26*
20. ท่านสามารถใช้วิจารณญาณของตนเองแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ทันที	4.10	.62	3.84	.51	3.49*
21. เมื่อท่านทำงานบกพร่องจะได้รับคำแนะนำจากหัวหน้าหรือผู้ช่วยเพื่อการปรับปรุงแก้ไขเสมอ	4.23	.56	3.97	.59	3.36*
22. ท่านมักจะได้รับกำลังใจให้ทราบผลว่าการทำงานเป็นอย่างไร	4.13	.58	3.75	.56	4.91*
23. หน่วยงานของท่านมีการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นประจำ	4.28	.56	3.75	.64	6.56*

ความพึงพอใจในงาน	กลุ่มทดลอง		กลุ่มควบคุม		t
	(n=116)		(n=110)		
	X	SD	X	SD	
24. ท่านได้รับข้อมูลป้อนกลับในการประเมินผล การปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง และตรงกับความเป็นจริง	4.09	.53	3.85	.52	3.39*
25. หัวหน้าหออผู้ป่วยให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงานเมื่อเกิดปัญหาเสมอ	4.28	.56	3.82	.56	6.08*

*p<05

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ง.

ตัวอย่างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ชื่อโครงการ การนิเทศงานโดยการสอนแนะของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า

เจ้าของโครงการ กองการพยาบาล โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า

ผู้รับผิดชอบโครงการ พ.ท.หญิงประนต จิรัฐติกาล

หลักการและเหตุผล

การทำงานในปัจจุบันของหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า โดยเฉพาะในยุคที่มีกิจกรรมการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล ทำให้หัวหน้าหอผู้ป่วยมีกิจกรรมการปฏิบัติงานจำนวนมากนอกเหนือจากงานในหอผู้ป่วย ทำให้การนิเทศงานภายในลดลง ในการดำเนินการนิเทศงาน หัวหน้าหอผู้ป่วยจะให้การนิเทศงานพยาบาลแก่พยาบาลประจำการโดยวิธีปกติโดยการตรวจรอกำกับควบคุม การปฏิบัติงาน และการปฏิบัติของหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นไปอย่างไม่สม่ำเสมอ ซึ่งการนิเทศงานเป็นกิจกรรมที่สำคัญยิ่งในการบริหารงานการพยาบาล และช่วยในการควบคุมคุณภาพการบริการ เพราะการนิเทศงาน เป็นเครื่องมือที่จะช่วยควบคุมกำกับและสนับสนุนให้งานดำเนินไปตามแผนที่วางไว้ ในขณะที่มีทรัพยากรบุคคลและเวลาที่จำกัด จุดมุ่งหมายที่สำคัญของการนิเทศงาน เพื่อช่วยเหลือผู้รับการนิเทศด้านทักษะ และพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย โดยการตั้งใจและสร้าง ความพึงพอใจในงานให้บุคลากรในหน่วยงาน โดยมีเป้าหมายสูงสุดเพื่อให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจในบริการที่ได้รับ การสอนแนะ (Coaching) เป็นวิธีการแนะนำ วิธีการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้รับการสอนงานมีความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงาน โดยผู้ที่เป็นผู้สอนงานจะให้คำแนะนำดูแลอย่างใกล้ชิด สนับสนุนและร่วมปฏิบัติงาน จะเห็นว่าการสอนแนะเป็นวิธีการที่น่าจะนำมาเป็นแนวทางในการนิเทศงานเพื่อช่วยให้หัวหน้าหอผู้ป่วยสามารถดูแลและช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานได้อย่างใกล้ชิด และมุ่งเน้นแก้ปัญหาการปฏิบัติงานของผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่แล้วให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และการที่ผู้ปฏิบัติประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงานจะส่งผลลดความไม่พึงพอใจในงานนั้น หมายถึงเกิดความพึงพอใจในงานด้วยเช่นกัน และการสอนแนะเป็นการสอนงาน โดยถ่ายทอดความรู้พัฒนาทักษะการปฏิบัติเพื่อการแก้ไขปัญหา รวมทั้งให้การสนับสนุน การชี้แนะ การเสริมแรง ให้ความมั่นใจ ให้ข้อมูลย้อนกลับ ให้ความช่วยเหลือเพื่อให้ผู้ปฏิบัติเกิดความมั่นใจ เป็นผลให้เกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นจะทำงาน มีขวัญกำลังใจ ซึ่งมีผลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการทำงาน และยังช่วยสนับสนุนให้บุคลากรพยาบาล มีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา และมีการปรับการทำงาน โดยมุ่งหวังความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นอาจสรุป

ได้ว่า กิจกรรมการนิเทศงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีผลก่อให้เกิดการปรับปรุงงาน ทำให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และการนิเทศอย่างมีขั้นตอน เป็นระบบ มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอจะมีผลให้เกิดความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการด้วยเช่นกัน

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ที่แสดงให้เห็นความสำคัญของการนิเทศงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย และประกอบกับหัวหน้าหอผู้ป่วยส่วนใหญ่ไม่เคยผ่านการอบรมด้านการบริหาร และจากนโยบายการบริหารงานของฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้ามีการพัฒนารูปแบบการนิเทศงานการพยาบาลและยังไม่เคยมีการศึกษาในเรื่องการนิเทศงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า ทางคณะกรรมการบริการพยาบาลจึงมีความสนใจที่จะศึกษาและทดลองใช้รูปแบบการนิเทศงานพยาบาลโดยการสอนแนะของหัวหน้าหอผู้ป่วยเพื่อเป็นการฝึกทักษะหัวหน้าหอผู้ป่วยให้มีความเชื่อมั่นในตนเองและดึงศักยภาพที่มีอยู่มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการบริการของหน่วยงานต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อพัฒนารูปแบบการนิเทศงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย
2. เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการนิเทศงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย
3. เพื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการก่อนและหลังการได้รับการนิเทศงานโดยการสอนแนะ

เป้าหมาย

หัวหน้าหอผู้ป่วยที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าจำนวน 13 คน

สถานที่

ห้องประชุมกองการพยาบาล โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า(จัดอบรมเชิงปฏิบัติการ) และปฏิบัติการนิเทศงานในหอผู้ป่วยโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า

วิธีการดำเนินงาน

1. จัดอบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง “การนิเทศงานโดยการสอนแนะ” ให้กับหัวหน้าหอผู้ป่วย เป็นเวลา 2 วัน โดย

- 1.1 กำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยจะมีความสามารถดังนี้
 - 1.1.1 สามารถอธิบายความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการนิเทศงานการพยาบาลโดยการสอนแนะได้

1.1.2 สามารถปฏิบัติการนิเทศงานการพยาบาลโดยการสอนแนะแก่พยาบาล
ประจำการได้อย่างมั่นใจ

1. 2 กำหนดเนื้อหาและวิธีการฝึกอบรมการนิเทศงานโดยการสอนแนะ ประกอบด้วย

1.2.1 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการนิเทศงาน

1.2.2 ความรู้เกี่ยวกับการสอนแนะ

1.2.3 ขั้นตอนการนิเทศงานโดยการสอนแนะ

(ใช้แนวคิดการนิเทศงานของBrown and Moberg (1980) แนวคิดการสอนแนะของ Mink et al.(1993), Bentley (1996) โดยการนิเทศงานการพยาบาลประกอบด้วย การเยี่ยมตรวจ การประชุมปรึกษาทางการพยาบาล การสอนและให้คำแนะนำโดยการเน้นคน เน้นงานและการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย การตั้งเป้าหมายร่วม การสร้างความตระหนัก การวิเคราะห์ทางเลือก การปฏิบัติ และการประเมินผล ใช้กิจกรรมการฝึกทักษะการเป็นโค้ช โดยใช้เวทีสนทนา ฝึกทักษะในเรื่อง การฟัง การสร้างความตระหนัก การตั้งคำถาม

1.3 หัวหน้าหอผู้ป่วยทดลองปฏิบัติการนิเทศงานโดยการสอนแนะเป็นเวลา 4 สัปดาห์

1.4 กิจกรรมติดตามผลและมีการเสริมแรงให้กับหัวหน้าหอผู้ป่วยขณะทดลองสัปดาห์ละ 2 ชั่วโมง ดังนี้

1.4.1 จัดกลุ่มสนทนาวิเคราะห์ปัญหาร่วมกันหาแนวทางแก้ไข (2 ชั่วโมง/สัปดาห์)

1.4.2 ผู้วิจัยเข้าร่วมสังเกตการณ์การนิเทศงานในหอผู้ป่วยอย่างน้อย 1 ชั่วโมง ต่อ 1 หอผู้ป่วย

1.4.3 สรุปประสบการณ์การนำไปใช้ ให้กลุ่มร่วมกันแก้ปัญหา และนำไปปฏิบัติ

2. จัดทำคู่มือสำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วยในการนิเทศงานโดยการสอนแนะ ใช้เป็นคู่มือศึกษาด้วยตนเองและเป็นแนวทางในการนิเทศงาน โดยเนื้อหาของคู่มือการใช้รูปแบบการนิเทศงานการพยาบาลโดยการสอนแนะ ประกอบด้วย แนวคิดเกี่ยวกับการนิเทศ และการนิเทศการพยาบาล แนวคิดการสอนแนะ การนิเทศงานโดยการสอนแนะ เนื้อหาความรู้กิจกรรมการนิเทศงานการบริการพยาบาลผู้ป่วยในกองการพยาบาลโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าประกอบด้วย การเยี่ยมตรวจ การประชุมปรึกษาทางการพยาบาล

ระยะเวลา

ระยะเวลาของโครงการ ตั้งแต่วันที่ 17 ส.ค. – 15 ก.ย.47 โดยใช้เวลาในการอบรม 2 วัน (17,19ส.ค.47) และการสนทนากลุ่ม 3 วัน หัวหน้าหอผู้ป่วยนำไปทดลองปฏิบัติในหอผู้ป่วย ใช้เวลา 4 สัปดาห์

งบประมาณ

งบประมาณในการดำเนินงานจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ และการทำคู่มือ โดยผู้วิจัย

การประเมินผล

1. การวัดความรู้เกี่ยวกับการนิเทศงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยก่อนและหลังการอบรม
2. ติดตามประเมินผลการนิเทศงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยทุกสัปดาห์ โดยใช้แบบสังเกต
3. จัดกลุ่มสนทนาสำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วยในการวิเคราะห์ปัญหาพร้อมกันและหาแนวทางแก้ไข
4. ประเมินความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ วัดก่อนและหลังการทดลองปฏิบัติของหัวหน้าหอผู้ป่วย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรของฝ่ายการพยาบาล
2. เป็นการพัฒนารูปแบบการทำงานส่วนหนึ่งของหัวหน้าหอผู้ป่วยด้านการนิเทศงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย และสร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงานก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการและหัวหน้าหอผู้ป่วยของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า
3. นำข้อมูลที่ได้มาเป็นแนวทางให้หัวหน้าหอผู้ป่วย ใช้ปรับปรุงกิจกรรมการนิเทศ เพื่อหารูปแบบที่ชัดเจน เพื่อประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กำหนดการอบรมเชิงปฏิบัติการ

เรื่อง

การนิเทศงานโดยการสอนแนะของหัวหน้าหอผู้ป่วย

โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า

วันที่ 17-18 สิงหาคม 2547

ณ.ห้องประชุมกองการพยาบาล โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า

วันอังคาร ที่ 17 สิงหาคม 2547

- | | |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 08.00 – 08.30 น. | ลงทะเบียน |
| 08.30 – 08.40 น. | พิธีเปิด โดยผู้อำนวยการกองการพยาบาล โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า
โดย พ.อ.หญิง อภิญญา พันธุ์มงคล |
| 08.40 – 09.10 น. | แนะนำโครงการอบรมและทดสอบความรู้เกี่ยวกับการนิเทศงานการ
พยาบาล ก่อนการอบรม
โดย พ.ท.หญิง ประนต จิรัฐติกาล |
| 09.10 – 09.40 น. | บทบาทหัวหน้าหอผู้ป่วยในการนิเทศงาน
โดย หัวหน้าเวรตรวจการกองการพยาบาล |
| 09.40 – 10.00 น. | พักรับประทานอาหารว่าง |
| 10.00 – 11.30 น. | แนวคิดทฤษฎีการนิเทศงานพยาบาล
โดย ดร.ประพิณ วัฒนกิจ |
| 11.30 – 12.00 น. | กิจกรรมกลุ่ม สรุปแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการนิเทศงานในหอผู้ป่วย
โดย พ.ท.หญิงประนต จิรัฐติกาล |
| 12.00 – 13.00 น. | พักรับประทานอาหารกลางวัน |
| 13.00 – 13.45 น. | การประชุมปรึกษาทางการพยาบาล (Conference)
โดย ดร.ประพิณ วัฒนกิจ |
| 13.45 – 14.30 น. | การเยี่ยมชมตรวจทางการพยาบาล (Nursing Round)
โดย ดร.ประพิณ วัฒนกิจ |
| 14.30 – 14.45 น. | รับประทานอาหารว่าง |
| 14.45 – 15.30 น. | การติดต่อสื่อสาร และมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน
โดย ดร.ประพิณ วัฒนกิจ |
| 15.30 – 16.00 น. | ซักถามปัญหา และสรุป |

วันพุธที่ 18 สิงหาคม 2547

- 08.30 – 09.00 น. ลงทะเบียน
- 09.00 – 10.30 น. บรรยายเรื่อง วิธีการสอนแนะ/สอนงาน (Coaching)
โดย ดร.ประพิณ วัฒนกิจ
- 10.30 – 10.45 น. พักรับประทานอาหารว่าง
- 10.45 – 12.00 น. บรรยายเรื่อง เทคนิคการให้คำปรึกษา/การสอน
โดย ดร.ประพิณ วัฒนกิจ
- 12.00 – 13.00 น. พักรับประทานอาหารกลางวัน
- 13.00 – 14.30 น. เวทีสนทนา ลักษณะการเป็นโค้ช
โดย ดร.ประพิณ วัฒนกิจ
- 14.30 – 14.45 น. รับประทานอาหารว่าง
- 14.45 – 15.30 น. อธิบายการใช้คู่มือการนิเทศงานโดยการสอนแนะ และ ชักถามปัญหา
โดย พ.ท.หญิง ประนต จิรัฐติกาล
- 15.30 – 16.00 น. ทดสอบความรู้หลังการอบรมและปิดการประชุม
โดย พ.ท.หญิง ประนต จิรัฐติกาล

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตัวอย่างสถานการณ์ในการฝึกปฏิบัติการนิเทศงานโดยการสอนแนะ

วิเคราะห์สถานการณ์ตัวอย่าง

สถานการณ์ 1

ณ หอผู้ป่วยอายุรกรรมแห่งหนึ่ง เวลา 07.00 น. หัวหน้าหอผู้ป่วยเดินเข้ามาใน Ward ได้เห็นผู้ป่วยรายหนึ่งใส่เครื่องช่วยหายใจ ระดับความรู้สึกตัวสับสน นอนดิ้นไปดิ้นมา และกำลังจะดึงท่อช่วยหายใจออก โดยที่มือข้างนั้นมีผ้าผูกข้อมือแต่ผ้าหลุดห้อยอยู่ และบริเวณนั้นไม่มีพยาบาลอยู่เลย ส่วนพยาบาลเวรตึกคนที่ 1 กำลังนั่งเขียนรายงานอยู่ที่เคาน์เตอร์พยาบาล พยาบาลเวรตึกคนที่ 2 และผู้ช่วยพยาบาล กำลังดูผสมหะ ผู้ป่วยอีกเตียงหนึ่งอยู่ในสถานการณ์เช่นนี้ หัวหน้าหอผู้ป่วยควรจะนิเทศงานพยาบาลเวรตึกอย่างไร และใช้วิธีการสอนแนะอย่างไร

สถานการณ์ที่ 2

หอผู้ป่วยสูติพิเศษ มีผู้ป่วยจำนวน 24 ห้อง มีพยาบาลเวรเช้า 2 คน และในวันนี้มีพยาบาลใหม่ เพิ่งจบการศึกษาและทำงานได้ 6 เดือน ส่วนอีก 1 คนเป็นพยาบาลรุ่นพี่ ทำงานได้ 1 ปี เพิ่งย้ายมาจากหอผู้ป่วยจักษุ และเพิ่ง มาอยู่ได้ประมาณ 4 เดือนในวันนี้ หลังให้การดูแลผู้ป่วยในช่วงเสร็จ พยาบาลทั้ง 2 คน มีปัญหาในการดูแลผู้ป่วยหลังคลอดรายหนึ่งที่เพิ่งคลอดบุตร คนแรกและคลอดก่อนกำหนด มารดามีปัญหาในการให้นมบุตร มีเต้านมคัดเจ็บ พยาบาลทั้ง 2 ยังไม่มีประสบการณ์ในการดูแลผู้ป่วยรายนี้ จึงปรึกษากันว่าจะทำอย่างไร และไม่กล้าที่จะปรึกษาที่หัวหน้าหอผู้ป่วย ในฐานะที่ท่านเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยได้สังเกตเห็นว่าพยาบาลทั้งสองมีสีหน้ากังวล ท่านจะใช้บทบาทในการนิเทศงานโดยการสอนแนะอย่างไร

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสังเกตการปฏิบัติการนิเทศงานโดยการสนทนา

ชื่อ ผู้นิเทศ.....ว.ด.ป.....หรือผู้ป่วย.....

ครั้งที่..... กิจกรรมการนิเทศผู้สังเกต.....

คำชี้แจง ให้สังเกตการปฏิบัติการนิเทศงานของหัวหน้าหรือผู้ป่วย แล้วประเมินตามรายการ โดยเขียนเครื่องหมาย

✓ ในรายการที่ปฏิบัติ , ไม่ปฏิบัติ หรือไม่มีสถานการณ์

ขั้นตอนการนิเทศงานโดยการสนทนา	ปฏิบัติ	ไม่ปฏิบัติ	ไม่มีสถานการณ์
1. การตั้งเป้าหมายร่วมกัน			
1.1 หัวหน้าหรือผู้ป่วยมีการพูดคุยให้พยาบาลในทีมเข้าใจถึงจุดมุ่งหมาย			
1.2 หัวหน้าหรือผู้ป่วยเปิดโอกาสให้พยาบาลมีส่วนร่วมในการวางแผนงานและเป้าหมาย			
1.3 หัวหน้าหรือผู้ป่วยมีการกระตุ้นให้พยาบาลมีความคิดสร้างสรรค์เสนอแนวคิดในการทำงาน			
1.4 หัวหน้าหรือผู้ป่วยคอยชี้แนะให้คำปรึกษา			
2. การตระหนักรู้			
2.1 หัวหน้าหรือผู้ป่วยสร้างสัมพันธ์ภาพกับพยาบาลในทีมที่สนทนาทางเป็นมิตรยิ้มแย้มแจ่มใส			
2.2 หัวหน้าหรือผู้ป่วยปฏิบัติต่อพยาบาลด้วยสีหน้าท่าทางเป็นมิตรมีความสม่ำเสมอเพื่อให้เกิดความไว้วางใจ			
2.3 หัวหน้าหรือผู้ป่วยมีการกระตุ้นพยาบาลและชี้ให้เห็นความสำคัญและเป้าหมายของงาน			
2.4 หัวหน้าหรือผู้ป่วยมีการกระตุ้นให้พยาบาลแสดงความรู้ความสามารถออกมา			
3. การวิเคราะห์ทางเลือก			
3.1 หัวหน้าหรือผู้ป่วยช่วยประสานในการหาข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจ			
3.2 หัวหน้าหรือผู้ป่วยและพยาบาลร่วมกันพิจารณาทางเลือกและผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น			
3.3 หัวหน้าหรือผู้ป่วยให้คำแนะนำในการปฏิบัติกิจกรรมที่สมาชิกนำไปใช้เพื่อการแก้ไขปัญหา			
4. การปฏิบัติ			
4.1 หัวหน้าหรือผู้ป่วยให้การสนับสนุนหาแหล่งประโยชน์ด้านวิชาการ			
4.2 หัวหน้าหรือผู้ป่วยให้โอกาสพยาบาลได้เรียนรู้งานและทักษะใหม่ๆ			
4.3 หัวหน้าหรือผู้ป่วยปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างในด้านความสามารถ ความน่าเชื่อถือ ฯลฯ			
4.4 หัวหน้าหรือผู้ป่วยช่วยเหลืองานพยาบาลในการเป็นที่ปรึกษา ชี้แนะ สอนงาน และปฏิบัติให้ดู			
5. การประเมินผล			
5.1 หัวหน้าหรือผู้ป่วยกระตุ้นสมาชิกพิจารณาผลการดำเนินงานโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้			
5.2 หัวหน้าหรือผู้ป่วยให้ข้อมูลป้อนกลับทั้งจุดเด่นจุดด้อยในการทำงานรวมทั้งให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงงาน			
5.3 หัวหน้าหรือผู้ป่วยยกย่องชมเชยเมื่อพยาบาลปฏิบัติดี			
5.4 หัวหน้าหรือผู้ป่วยเปิดโอกาสให้พยาบาลประจำการสามารถเข้าถึงได้ตลอดเวลา			

สรุป หัวหน้าหรือผู้ป่วยได้ปฏิบัติตามรายการนี้ จำนวน...ข้อ แสดงว่าการนิเทศงานของหัวหน้าหรือผู้ป่วย ผ่าน ไม่ผ่าน

ข้อคิดเห็นผู้ประเมิน

ลงชื่อ.....ผู้ประเมิน

คู่มือ

การใช้การนิเทศงานโดยการสอนแนะ ของหัวหน้าหอผู้ป่วย



โดย

พันโทหญิงประนต จิรัฏฐติกาล

คู่มือนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาการบริหารการพยาบาล

คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2547

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุกัญญา ประจุกสิลา

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	
สารบัญ	2
คำชี้แจงการใช้คู่มือ	4
วัตถุประสงค์	4
ข้อตกลงเบื้องต้น	4
บทนำ	
ส่วนที่ 1 ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการนิเทศงาน	
1.1 แนวคิดและความหมายของการนิเทศและการนิเทศงาน	5
1.2 วัตถุประสงค์ของการนิเทศ	6
1.3 หลักการนิเทศ	6
1.4 วิธีการนิเทศ และกิจกรรมการนิเทศ	7
1.5 กระบวนการนิเทศ	8
1.6 บทบาทและหน้าที่ในการนิเทศ	17
1.7 แนวคิดการนิเทศงานของ Brown & Moberg	18
ส่วนที่ 2 แนวคิดในการสอนแนะ	
2.1 ความหมาย	20
2.2 คุณลักษณะของผู้สอนแนะ	20
2.3 หลักการและวิธีการสอนแนะ	22
ส่วนที่ 3 การนิเทศงานโดยการสอนแนะ	
3.1 ความหมาย	34
3.2 ขั้นตอนการดำเนินการ 5 ขั้นตอน	34
3.2.1 การตั้งเป้าหมายร่วม	
3.2.2 การสร้างความตระหนัก	
3.2.3 วิเคราะห์ทางเลือก	
3.2.4 การปฏิบัติ	
3.2.5 การประเมิน	
3.3 แผนการนิเทศประกอบด้วย	36
3.3.1 ตารางการนิเทศประจำวัน ประจำสัปดาห์ ประจำเดือน	37

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.3.2 แบบสังเกตการปฏิบัติการนิเทศงานโดยการสนทนา	40
3.3.3 ตัวอย่างแบบบันทึกการนิเทศงานโดยการสนทนา	41
3.3.4 ตัวอย่างกิจกรรม	42
บรรณานุกรม	48



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสอบถามความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาวิจัย เพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ การนิเทศงานโดยการสอนแนะของหัวหน้าหอผู้ป่วยต่อความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ ” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ความพึงพอใจงานของพยาบาลประจำการหลังได้รับการนิเทศงานโดยการสอนแนะของหัวหน้าหอผู้ป่วย

ท่านเป็นผู้หนึ่งที่ได้รับเลือกเป็นตัวแทนให้ข้อมูลความพึงพอใจในงาน จึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถาม ด้วยความคิดเห็นตามความเป็นจริง การเสนอผลการวิจัยจะนำเสนอในภาพรวม คำตอบของท่านจะถือเป็นความลับและไม่มีผลใดๆต่อท่าน

แบบสอบถามมี 2 ส่วน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

ส่วนที่ 2 ความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ

ขอขอบคุณอย่างยิ่งที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามนี้

พินโทหญิง ประนต จิรัฐติกาล

นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารการพยาบาล

คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสอบถามพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย \surd ลงในช่อง () หน้าคำตอบและเติมข้อความลงในช่องว่างที่เว้นไว้ตามความเป็นจริง

1. ท่านปฏิบัติงานหอบผู้ป่วย.....
2. ปัจจุบันท่านมีอายุ.....ปี
3. สถานภาพสมรส
 - () โสด
 - () คู่
 - () หม้าย
 - () หย่า/แยก
4. วุฒิการศึกษาสูงสุด
 - () ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า
 - () ปริญญาโท
 - () อื่นๆ (โปรดระบุ)
5. ประสบการณ์ในการทำงาน..... ปี

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้เป็นแบบสอบถามถึงความรู้สึกด้านบวกของพยาบาลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและการได้รับการนิเทศงานโดยการสอนแนะของหัวหน้าหอผู้ป่วยแบบสอบถามมีทั้งหมด 25
โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องด้านขวามือของแต่ละข้อให้ตรงกับความรู้สึกของท่านเพียงคำตอบเดียว โดยมีเกณฑ์ดังนี้



ความรู้สึกพึงพอใจมากที่สุด	หมายถึง	ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นมากที่สุด
ความรู้สึกพึงพอใจมาก	หมายถึง	ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นมาก
ความรู้สึกพึงพอใจปานกลาง	หมายถึง	ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นปานกลาง
ความรู้สึกพึงพอใจน้อย	หมายถึง	ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นน้อย
ความรู้สึกพึงพอใจน้อยที่สุด	หมายถึง	ท่านเห็นด้วยกับข้อความน้อยที่สุด

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ข้อความ	ระดับความพึงพอใจ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านความหลากหลายของทักษะ					
1 ท่านพอใจที่ได้ปฏิบัติงานพิเศษเช่นงานพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลนอกเหนือจากงานประจำที่ได้รับมอบหมาย					
2					
3					
4					
5 ท่านพึงพอใจที่จะทำงานที่น่าสนใจควบคู่งานประจำ					
ด้านความเด่นชัดของงาน					
6 หน่วยงานของท่านมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรไว้อย่างชัดเจน					
7.....					
8					
9.....					
10.ท่านมีปริมาณงานในความรับผิดชอบที่เหมาะสมที่จะทำงานได้อย่างมีคุณภาพ					
ด้านความสำคัญของงาน					
11.งานที่ท่านรับผิดชอบมีความท้าทายความสามารถของท่าน					
12.....					
13.					
14.....					
15. งานที่ท่านทำมีคุณค่าและมีประโยชน์และทำให้ท่านได้พัฒนาตนเอง					
ด้านความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน					
16. ท่านมีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถเต็มที่ในการปฏิบัติงาน					

ข้อความ	ระดับความพึงพอใจ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน(ต่อ)					
17.....					
18.					
19.					
20. ท่านสามารถใช้วิจารณญาณของตนเองแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ทันที					
ด้านการได้รับข้อมูลป้อนกลับของงาน					
21. เมื่อท่านทำงานบกพร่องจะได้รับคำแนะนำจากหัวหน้าหรือผู้ช่วยเพื่อการปรับปรุงแก้ไขเสมอ					
22.					
23.....					
24.....					
25.หัวหน้าหรือผู้ช่วยให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงานเมื่อเกิดปัญหาเสมอ					

แบบวัดความรู้เกี่ยวกับการนิเทศงานโดยการสอนแนะสำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วย

คำชี้แจง

แบบวัดความรู้นี้เป็นส่วนหนึ่งของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาวิจัย เพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ การนิเทศงานโดยการสอนแนะของหัวหน้าหอผู้ป่วยต่อความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ ” แบบวัดความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการนิเทศงานโดยการสอนแนะสำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วย แบ่งเป็น 2 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

ส่วนที่ 2 ความรู้เกี่ยวกับการนิเทศงานโดยการสอนแนะ

ขอขอบคุณอย่างยิ่งที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามนี้

พันโทหญิงประนต จิรัฐติกาล

นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารการพยาบาล

คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ส่วนที่ 1. แบบบันทึกข้อมูลส่วนบุคคล

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง () และเติมข้อความลงในช่องว่างตามความเป็นจริง



1. ท่านปฏิบัติงานในหอผู้ป่วย.....
2. ปัจจุบันท่านอายุ ปี
3. วุฒิกวการศึกษาสูงสุด
 - ()ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า
 - ()ปริญญาโท
 - ()อื่นๆ (โปรดระบุ)
4. สถานภาพสมรส
 - () โสด
 - () คู่
 - () หม้าย
 - () หย่า/แยก
5. ประสบการณ์การทำงาน ปี
6. ท่านปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยมานาน.....ปี

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ส่วนที่ 2 แบบวัดความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการนิเทศงานโดยการสอนแนะ

คำชี้แจง แบบวัดความรู้ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 20 ข้อ เป็นแบบเลือกตอบ

โปรดทำเครื่องหมาย **X** ลงบนข้อที่ท่านเห็นว่าถูกต้องที่สุดเพียงข้อเดียว



1. การนิเทศงานโดยการสอนแนะนำ หมายถึง
 - ก. การสนับสนุนชี้แนะเสริมแรงให้ความมั่นใจ ให้ข้อมูลป้อนกลับ
 - ข. การสอน แนะนำ แนวทางการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
 - ค. การชี้แนะเพิ่มเติมข้อมูลโดยคำนึงถึงความรู้พื้นฐานและประสบการณ์เดิมของบุคคลนั้น
 - ง. ถูกทุกข้อ
2. วัตถุประสงค์ในการนิเทศงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยคือข้อใด
 - ก. ควบคุมการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพ
 - ข. ก่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากร และพัฒนางาน
 - ค. ให้ผู้ป่วยได้รับการดูแลครอบคลุมแบบองค์รวม
 - ง. สร้างความพึงพอใจแก่ผู้ป่วยและญาติตลอดจนทีมสุขภาพ
3.
4.
5. ขั้นตอนในการนิเทศงานโดยการสอนแนะ คือ
 - ก. การวางแผนงาน การจัดองค์การ การอำนวยการและการควบคุมงาน
 - ข. การวางแผนงาน การตั้งเป้าหมายร่วม และการสร้างความตระหนักรู้
 - ค. การตั้งเป้าหมายร่วม การสร้างความตระหนักรู้ การปฏิบัติและการประเมิน
 - ง. การวางแผนงาน การตั้งเป้าหมายร่วม การสร้างความตระหนักรู้และการควบคุมงาน
6. ข้อใดกล่าวไม่ถูกต้อง เกี่ยวกับการดำเนินการนิเทศที่จะต้องปฏิบัติ
 - ก. นิเทศติดตาม ควบคุมงานอย่างใกล้ชิด
 - ข. ให้คำชมเชยเมื่อบุคลากรปฏิบัติงานดี
 - ค. จูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของงาน
 - ง. ให้คำชี้แจง แนะนำ ก่อให้เกิดการปรับปรุงแก้ไข
7.
8.
9.

10.
11.
12.
13.
14.
15. ท่านคิดว่าพยาบาลคนไหนมีความเร่งด่วนควรได้รับการนิเทศงานโดยการสอนแนะทันที
- สุวิมลพยาบาลใหม่ขาดความมั่นใจในการให้คำแนะนำการปฏิบัติตัวแก่ผู้ป่วย
 - สุซาดาพยาบาลทำงานมาแล้ว 5 ปี มีความขัดแย้งในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานเสมอ
 - พัชราพยาบาลใหม่ขาดทักษะในการปฏิบัติงานเช่นการสังเกตอาการผิดปกติของผู้ป่วย การให้การนำทางตลอดเคสเป็นต้น
 - ธนพรพยาบาลใหม่ขาดทักษะในการลงบันทึกข้อมูลผู้ป่วยในคอมพิวเตอร์ทำให้เกิดผิดพลาดในการคิดค่ารักษาพยาบาล
16. การประเมินการนิเทศงานโดยการสอนแนะ(สอนงาน) หมายถึงข้อใด
- การให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงงานให้ดีขึ้น
 - การสะท้อนหรือได้ตอบการทำงานอย่างสม่ำเสมอ
 - การส่งเสริมให้พยาบาลรู้ถึงจุดเด่นจุดด้อยในการทำงาน
 - ถูกทุกข้อ
17.
18. เมื่อท่านให้การนิเทศงานแก่ผู้ดูแลด้วย ด้วยการบอกให้ทราบถึงสาเหตุการปฏิบัติงานที่ผิดพลาด ผู้ดูแลจะต้องได้เสียโดยไม่ยอมรับข้อบกพร่องของตนเอง และมักเป็นเช่นนี้บ่อยๆสิ่งที่ท่านควรกระทำคือข้อใด
- ชี้แจงให้ผู้ดูแลทราบว่า การได้เสียกระทำได้แต่ต้องมีเหตุผลและไม่ใช้อารมณ์
 - ชี้แนะแนวทางให้ผู้ดูแลประเมินตนเองถึงสิ่งที่ตนเองยังบกพร่องและร่วมกันหาวิธีแก้ไข
 - ตักเตือนว่าการกระทำเช่นนี้ไม่เหมาะสม ถ้าไม่แก้ไขจะลงบันทึกเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - ควรแสดงอารมณ์โกรธตอบบ้างและต่อว่าผู้ดูแลต่อหน้าผู้ร่วมงานอื่น ๆ เพื่อให้เกิดความละอายใจและรู้สึกยำเกรงจะได้ไม่ปฏิบัติอีก
19.
20.

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

พันโทหญิง ประนต จิรัฐติกาล เกิดเมื่อวันที่ 26 กันยายน พ.ศ.2498 ที่จังหวัด ชุมพร สำเร็จการศึกษาหลักสูตรประกาศนียบัตรพยาบาลผดุงครรภ์และอนามัยจากวิทยาลัยพยาบาล กองทัพบกเมื่อปีการศึกษา 2519 ต่อมาในปีพ.ศ.2527 เข้าศึกษาหลักสูตรวิทยาศาสตรบัณฑิต (พยาบาลต่อเนื่อง) โรงเรียนพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล จบการศึกษา เมื่อปี พ.ศ. 2528 และปี พ.ศ. 2543 เข้ารับการศึกษาในระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการ พยาบาล(นอกเวลาราชการ) คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปัจจุบันรับราชการในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยอาการหนักโรคหัวใจและหลอดเลือด กอง อายุรกรรม โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย