

บทที่ 2

การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เสนอเป็นหัวข้อตามลำดับดังนี้

1. การนิเทศงานของหัวหน้าพยาบาล
2. ความพึงพอใจในงานของหัวหน้างานการพยาบาล
3. ความสัมพันธ์ระหว่างการนิเทศงานของหัวหน้าพยาบาลกับความพึงพอใจในงานของหัวหน้างานการพยาบาล

การนิเทศงานของหัวหน้าพยาบาล

แนวคิดการนิเทศงาน

การนิเทศงาน “supervision” มีรากศัพท์มาจากภาษาละตินสองคำ คือ super หมายถึง above และ video หมายถึง I see ดังนั้นความหมายของคำว่า supervision จึงหมายถึง การสำรวจตรวจตรา (Perrodin, 1959) การให้ความหมายการนิเทศงานมีความแตกต่างกันแล้วแต่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการนิเทศ สุลักษณ์ มิชูทรัพย์ (2530) ได้ให้ความหมายการนิเทศงานในแง่ของการบริหารว่าเป็นกระบวนการควบคุมงานเพื่อชี้แนะให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจวิธีการทำงานและช่วยแก้ไขปัญหาเพื่อให้ได้ผลงานตามเป้าหมาย หรือ รับผิดชอบดูแลให้ผู้ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ สำหรับตำแหน่งนั้นๆ เพื่อให้ได้ผลงานตามมาตรฐานที่ต้องการ วอร์ด (Ward, 1990) กล่าวว่า การนิเทศเป็นกระบวนการที่บุคลากรหรือลูกจ้างได้รับทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นในการที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จ ส่วนกิลลีส (Gillies, 1994) และวีเชียร ทวีลาภ (2534) ได้ให้ความหมายการนิเทศงานเป็นการตรวจตรา ประเมินผลการปฏิบัติงาน การสอน แนะนำงาน ตลอดจนการปรับปรุงข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ผลตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ฟาริดา อิบราฮิม (2537) และพวงรัตน์ บุญญานุรักษ์ (2539) ได้ให้ความหมาย

การนิเทศงานว่าเป็นการช่วยเหลือแนะนำ การสอน การกระตุ้น แก้ไข และประเมินผลบุคลากรทุกคนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามบทบาทความรับผิดชอบ งานมีผลดีที่สุดและบุคลากรได้พัฒนาตนเอง จากการให้ความหมายของการนิเทศดังกล่าว จึงสรุปได้ว่าการนิเทศงานของหัวหน้าพยาบาล หมายถึง กระบวนการให้การช่วยเหลือสนับสนุนหัวหน้างานการพยาบาลในการบริหารจัดการงานในความรับผิดชอบ โดยมีความร่วมมือกันปฏิบัติอย่างเป็นขั้นตอนตามกระบวนการ มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

แนวคิดเกี่ยวกับการนิเทศได้ปรับเปลี่ยนและพัฒนาจากแนวคิดการนิเทศแบบเก่ามาสู่แนวคิดการนิเทศแบบสมัยใหม่ การนิเทศแบบดั้งเดิมเป็นการวางแผนการตัดสินใจและการสั่งการแก่ผู้ปฏิบัติงานในรายละเอียด และมีการตรวจสอบงานอย่างเคร่งครัด เพื่อดูว่างานที่บุคคลได้บังคับบัญชาปฏิบัติได้เสร็จเรียบร้อย ซึ่งมักเป็นในรูปการหาข้อบกพร่อง ข้อตำหนิต่างๆ เมื่อผลงานไม่เป็นที่พอใจก็จะถูกสั่งการโดยอำนาจหน้าที่ของตน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่มีอิสระ ขาดความเป็นตัวของตัวเอง และเป็นการจำกัดความริเริ่มของผู้ปฏิบัติงานอีกด้วย (พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์, 2539; Ward, 1990) ส่วนการนิเทศแบบสมัยใหม่เป็นแนวคิดที่ปรับเปลี่ยนมาจากแนวคิดแบบดั้งเดิม ผู้นิเทศในแนวคิดใหม่จะให้ความสำคัญต่อบุคคลมากกว่าที่จะมุ่งความสำเร็จในงานเพียงอย่างเดียว ประชาธิปไตย การใช้ภาวะผู้นำของผู้นิเทศจึงเป็นลักษณะของการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจด้วยการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในงานที่ปฏิบัติ จากการศึกษาของเกรสแฮม และบราวน์ (Gresham & Brown, 1997) เกี่ยวกับการใช้แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารในการนิเทศงาน พบว่าผู้รับการนิเทศจะมีความพึงพอใจสูงสุดเมื่อผู้นิเทศใช้ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ การจูงใจและการมีส่วนร่วมในงาน ในด้านการติดต่อสื่อสารผู้นิเทศต้องคำนึงถึงการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูง เพื่อสร้างความสำเร็จของการนิเทศ และสื่อความหมายได้ตรงตามที่ผู้นิเทศต้องการ ซึ่ง โจนส์ (Jones, 1997) กล่าวว่า การสื่อสารมีความสำคัญต่อการเริ่มต้นในการนิเทศและสัมพันธ์ภาพของการนิเทศ ซึ่งหมายถึงการได้รับการยอมรับและความร่วมมือจากผู้รับการนิเทศ ผู้นิเทศจึงควรตระหนักถึงความสำคัญในการแสวงหาความรู้เกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อการนิเทศที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้สิ่งสำคัญในการนิเทศแบบสมัยใหม่ ผู้นิเทศจะคำนึงถึงความต้องการ สิทธิและความแตกต่างของบุคคล โดยใช้หลักสังคมวิทยาและจิตวิทยาในการนิเทศมาเป็นแนวคิดและข้อพิจารณา ซึ่งรูปแบบของการนิเทศจะมีลักษณะของการช่วยเหลือ ชี้แนะ สนับสนุน เพิ่มพูนความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงาน มีการตรวจสอบประเมินผลงานโดยคำนึงถึงสิทธิส่วนบุคคล และความแตกต่างระหว่างบุคคล ยึดหลักบุคคลเป็นศูนย์กลาง

รวมทั้งให้ความสำคัญต่อศักยภาพในการพัฒนาตนเองของบุคคล และเพื่อให้ผู้รับการนิเทศเกิดความพึงพอใจ มีความผูกพันในงาน ตลอดจนการสร้างโอกาสและความก้าวหน้าในวิชาชีพ

การนิเทศจะประสบผลสำเร็จได้จะต้องมีการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพราะการนิเทศเป็นกระบวนการ และทุกขั้นตอนของการนิเทศจะเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน จะขาดขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งไม่ได้ ดังที่ นิพนธ์ ไทยพานิชย์ (2532) กล่าวว่า การนิเทศนั้นต้องเป็นไปในลักษณะกระบวนการเคลื่อนไหวและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา วัฏจักรของการนิเทศจึงเป็นในเชิงพัฒนาการที่มีความต่อเนื่อง และกระทำอย่างสม่ำเสมอโดยมิได้ขาดตอน ความต่อเนื่องของการนิเทศทำให้มีการปรับปรุงแก้ไขงานให้มีคุณภาพมากขึ้นตามลำดับในวัฏจักรต่อไป เนื่องจากการนิเทศและการบริหารมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน การนิเทศที่ต้องใช้กระบวนการในการปฏิบัติจึงไม่แตกต่างจากกระบวนการบริหารโดยทั่วไป วอร์ด(Ward, 1990) กล่าวว่าการนิเทศงานสมัยใหม่เป็นการวางแผนการจัดระบบงาน การชี้แนะ หรือการอำนวยความสะดวก และการตรวจสอบผลงาน ซึ่งขั้นตอนต่างๆ ในกระบวนการบริหารสามารถสรุปเป็น 3 ส่วนใหญ่ๆ คือ การวางแผนงาน การสั่งการ และการควบคุมตรวจสอบ (วิเชียร ทวีลาภ, 2534) ส่วนประนอม โอทกานนท์ (2529) กล่าวว่า การปฏิบัติงานที่เรียกว่าเป็นกระบวนการมีองค์ประกอบ 3 ประการคือ เป้าหมายหรือทิศทาง การดำเนินงาน วิธีดำเนินงาน และผลผลิตของงาน ดังนั้นถ้าคำนึงถึงความสอดคล้องกับหลักการบริหาร กระบวนการนิเทศจึงประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 3 ขั้นตอนคือ การวางแผนการนิเทศ การดำเนินการนิเทศ และการประเมินผลการนิเทศ

จากแนวคิดการนิเทศข้างต้นดังกล่าว พอสรุปได้ว่า การนิเทศได้มีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงแนวคิด จากแนวคิดเดิมซึ่งเป็นการควบคุมและตรวจตราการปฏิบัติงานของบุคลากรสู่แนวคิดใหม่เป็นการช่วยเหลือ สนับสนุนและจูงใจบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักประชาธิปไตยพิจารณาช่วยเหลือตามปัญหาและความต้องการของบุคคลให้บุคลากรได้มีอิสระในการปฏิบัติงาน กระตุ้นให้บุคลากรได้มีการพัฒนาตนเอง โดยคำนึงถึงความแตกต่างของบุคคล การนิเทศงานจึงเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ที่ผู้นิเทศจะต้องศึกษาและพัฒนาตนเองให้มีความพร้อมทั้งด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะและเทคนิคต่างๆ ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับแนวคิดการนิเทศขององค์กรเพื่อให้เกิดการยอมรับและร่วมมือปฏิบัติของบุคลากรทุกระดับ และการนิเทศที่มีประสิทธิภาพผู้นิเทศต้องปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องเป็นลักษณะกระบวนการ การศึกษาการนิเทศงานของหัวหน้าพยาบาลครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาการปฏิบัติการนิเทศตามกระบวนการนิเทศ 3 ขั้นตอน ประกอบด้วย การวางแผนการนิเทศ การดำเนินการนิเทศ และการประเมินผลการนิเทศ มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

ความสำคัญของการนิเทศงาน

การนิเทศงานเป็นกิจกรรมที่สำคัญในการบริหารงานการพยาบาล และช่วยในการควบคุมคุณภาพการบริการ เพราะการนิเทศงานซึ่งอยู่ในขั้นตอนหนึ่งของการบริหารงาน เป็นเครื่องมือที่จะช่วยควบคุมกำกับ และสนับสนุนให้งานดำเนินไปตามแผนที่วางไว้ (วิเชียร ทวีลาภ, 2534) โบส (Bose, 1997) กล่าวว่าสิ่งสำคัญ 2 ประการที่จะช่วยให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จ คือ การนิเทศและการประเมินผลงานที่มีประสิทธิภาพ การนิเทศงานจะช่วยให้งานประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ในขณะที่มีทรัพยากรบุคคลและเวลาที่จำกัดด้วยวิธีการที่ถูกต้อง ส่วนการประเมินผลงานจะช่วยประเมินแนวทางในอนาคต นอกจากนี้การที่กลุ่มงานการพยาบาลเป็นกลุ่มงานที่มีบุคลากรจำนวนมากและมีอยู่หลายระดับ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารการพยาบาลในระดับต่างๆ จะต้องให้การช่วยเหลือ สนับสนุน ควบคุมและตรวจสอบผลงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติในระดับที่ลดหลั่นกันมาตามสายบังคับบัญชา เพื่อให้ผู้ปฏิบัติสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างเต็มความสามารถ ได้รับความสำเร็จและความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติ ผลงานที่เกิดขึ้นบรรลุวัตถุประสงค์และสนองนโยบายขององค์กร มีผู้ศึกษาถึงผลของการนิเทศในแง่การช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ เอลโครนา และวินรูช (Elcrona & Winroth, 1997) ได้ศึกษาในเชิงคุณภาพในการเข้าร่วมโปรแกรมการนิเทศงานระยะยาวของพยาบาลประจำการ 10 คน พบว่า การนิเทศช่วยให้พยาบาลกลุ่มดังกล่าวมีความรู้สึกของความเป็นวิชาชีพ และมองภาพลักษณะของตนเองดีขึ้นเป็นการช่วยพัฒนาวิชาชีพและป้องกันความเหนื่อยหน่ายในงาน ส่วนเซฟเวอร์รินสัน และเบอร์เกนแฮมมาร์ (Severinsson & Borgenhammar, 1997) ได้ศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านการนิเทศในคลินิกโดยการสัมภาษณ์ เพื่อวิเคราะห์ถึงผลและคุณค่าของการนิเทศงานสาธารณสุข ผลการศึกษาสรุปว่าการนิเทศเป็นกระบวนการที่นำบุคคลจากผู้ฝึกหัดสู่การเป็นผู้เชี่ยวชาญ สร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงาน เพิ่มคุณภาพการดูแลผู้ป่วยและสนับสนุนให้มีการใช้ทรัพยากรในหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนผลการนิเทศในแง่ของการจูงใจและสร้างความพึงพอใจนั้น จากการศึกษาของบลีเจน (Blegen, 1993) แมคนีสมิท (McNeese-Smith, 1997) เออร์วิน และอีเวน (Irvine & Evans, 1995) ซึ่งศึกษาในแนวคิดและกลุ่มเป้าหมายที่แตกต่างกัน แต่ผลการศึกษาสอดคล้องกัน กล่าวคือ การนิเทศเป็นปัจจัยหรือสาเหตุหนึ่งที่ทำให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติอยู่ และมีผลต่อการคงอยู่และความสำเร็จของงานตามเป้าหมายขององค์กร

การนิเทศงานของหัวหน้าพยาบาลต่อหัวหน้างานการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน

กองการพยาบาล สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข (2533) ได้กำหนด โครงสร้างการบริหารงานในกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน ประกอบด้วย หน่วยงานในความรับผิดชอบคือ งานผู้ป่วยนอก งานผู้ป่วยใน งานผู้ป่วยอุบัติเหตุและฉุกเฉิน งานห้องคลอด งานห้องผ่าตัด งานวิสัญญีพยาบาล งานหน่วยจ่ายกลางและงานซักฟอก ในแต่ละงานจะมีหัวหน้างาน ซึ่งขึ้นตรงต่อหัวหน้าพยาบาลรับผิดชอบบริหารจัดการงานภายใต้ นโยบาย ปรัชญาและวัตถุประสงค์ของกลุ่มงานการพยาบาล การบริหารงานของกลุ่มงานการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชน ผู้บริหารการพยาบาลมี 2 ระดับคือ หัวหน้าพยาบาล และหัวหน้างานการพยาบาล หัวหน้าพยาบาล มีบทบาทหน้าที่ในการบริหารจัดการงานในกลุ่มงานการพยาบาลทั้งหมด เป็นผู้กำหนดปรัชญานโยบาย และวัตถุประสงค์ของกลุ่มงานการพยาบาล ส่วนหัวหน้างานการพยาบาลจะทำหน้าที่ในการรับนโยบายการบริหารงานจากหัวหน้าพยาบาลมาสู่การปฏิบัติ เป็นผู้ประสานงานและให้การนิเทศแก่บุคลากรในหน่วยงานการพยาบาลที่รับผิดชอบ หน่วยงานการพยาบาลมีหน้าที่ให้บริการพยาบาล ซึ่งเป็นบริการด่านแรกที่ต้องให้การดูแลผู้ป่วยและผู้รับบริการตั้งแต่แรกรับจนออกจากโรงพยาบาล ผลการดูแลรักษาที่ผู้ป่วยได้รับ และคุณภาพของงานบริการที่เกิดขึ้น จึงเป็นความรับผิดชอบโดยตรงของหัวหน้างานการพยาบาล หัวหน้าพยาบาลในฐานะผู้บริหารสูงสุดของกลุ่มงานการพยาบาล และเป็นผู้บังคับบัญชาของหัวหน้างานการพยาบาลจึงต้องให้การช่วยเหลือ สนับสนุน ฝึกฝนทักษะในการบริหารงานและการนิเทศงานแก่หัวหน้างานการพยาบาล โดยให้การนิเทศและติดตามประเมินผลงานอย่างสม่ำเสมอเพื่อกระตุ้น จูงใจ และสร้างความพึงพอใจในงานให้หัวหน้างานการพยาบาลและบุคลากรในหน่วยงาน ให้เห็นความสำคัญและคุณค่างานที่ปฏิบัติว่ามีผลต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ในการดำเนินการนิเทศหัวหน้าพยาบาลจะให้การนิเทศบุคคลคือหัวหน้างานการพยาบาล และงานในความรับผิดชอบของหัวหน้างานการพยาบาลควบคู่กันไป โดยดำเนินการนิเทศตามกระบวนการนิเทศ 3 ขั้นตอน ซึ่งมีรายละเอียดกิจกรรมดังนี้

1. การวางแผนการนิเทศ

การวางแผน หมายถึง การคิดกำหนดการทำงานไว้ล่วงหน้า การวางแผนจึงเป็นกระบวนการขั้นพื้นฐานว่าจะตัดสินใจทำอะไร มีเป้าหมายคืออะไร และจะทำให้เกิดความสำเร็จในเป้าหมายอย่างไร (Dunn, 1998) ดังนั้นการวางแผนการนิเทศจึงเป็นการกำหนดล่วงหน้าเกี่ยวกับเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของการนิเทศ ผู้รับการนิเทศ วิธีดำเนินการนิเทศ ตลอดจนการประเมินผลการนิเทศ

การวางแผนการนิเทศของหัวหน้าพยาบาล เป็นการวางแผนในระดับหน่วยงาน เพื่อช่วยเหลือหัวหน้างานการพยาบาลที่มีปัญหาในการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ หรือหัวหน้างานการพยาบาลที่ไม่มีปัญหาในการปฏิบัติงานแต่ต้องการพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพสูงขึ้น ปัญหาหรือความต้องการในการพัฒนาได้จากการประเมินตนเองของหัวหน้างานการพยาบาล การประเมินของหัวหน้าพยาบาล หรือการประเมินและวิเคราะห์งานร่วมกันของหัวหน้าพยาบาลและหัวหน้างานการพยาบาล แล้วนำมาพิจารณากำหนดเป็นปัญหาเพื่อแก้ไขปรับปรุง ในการวางแผนการนิเทศ เพื่อให้เกิดผลดีและนำไปสู่การแก้ไขปัญหาคือ หัวหน้าพยาบาลในฐานะผู้นิเทศควรเปิดโอกาสให้หัวหน้างานการพยาบาลซึ่งเป็นผู้รับการนิเทศได้มีส่วนร่วมในการวางแผนการนิเทศงานด้วย (วิเชียร ทวีลาภ, 2534) การวางแผนการนิเทศมีขั้นตอนดังนี้

1) การกำหนดวัตถุประสงค์ เมื่อได้ปัญหาที่ต้องช่วยแก้ไข หรือความต้องการในการพัฒนาตนเองของหัวหน้างานการพยาบาล หัวหน้าพยาบาลและหัวหน้างานการพยาบาลจะร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ในการแก้ปัญหาหรือการพัฒนา โดยให้หลักที่อะไรคือเป้าหมายขั้นสุดท้ายในการดำเนินการแก้ไขปรับปรุงและพัฒนา วัตถุประสงค์ที่กำหนดต้องมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักขององค์กร ตรงตามความต้องการในการแก้ปัญหาของบุคคลและหน่วยงาน วิธีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ดีต้องมีความชัดเจน เข้าใจง่าย สามารถวัดผลได้ มีความเห็นร่วมกัน รับรู้และเข้าใจตรงกัน มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติและมีการกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจนแน่นอน (เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2538)

2) การรวบรวมข้อมูล เป็นการศึกษาและวิเคราะห์สาเหตุปัญหา ข้อมูล ข่าวสาร ที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์นั้นๆ เพื่อนำมาประเมินถึงความเป็นไปได้ของแผนงานและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ข้อมูลจึงต้องถูกต้อง แม่นยำ ชัดเจนและเชื่อถือได้ การได้มาซึ่งข้อมูลได้จากการนำเสนอข้อมูลของหัวหน้างานการพยาบาล หรือการตรวจสอบจากเอกสารและบุคลากรในหน่วยงาน โดยการใช้กิจกรรมการนิเทศของหัวหน้าพยาบาล เช่น การเยี่ยมตรวจ การสังเกต การร่วมปฏิบัติงาน

3) การวางแผน เป็นการกำหนดวิธีปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยใช้หลักสำคัญว่า ทำไมต้องทำ (why) ทำที่ไหน (where) ใครทำ (who) และอย่างไร (how) สิ่งสำคัญวิธีการปฏิบัตินั้นต้องเป็นกิจกรรมที่สามารถทำให้สำเร็จตามเป้าหมายและตามเวลาที่กำหนดไว้ มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติสูง และควรได้มีการจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร โดยการจัดทำตารางรายการนิเทศ กำหนดวัน เวลา สถานที่ ให้แน่นอนชัดเจน และแจ้งให้หัวหน้างานการพยาบาลและบุคลากรที่เกี่ยวข้องในหน่วยงานทราบล่วงหน้า

4) การประเมินผล เป็นการกำหนดระยะเวลาการประเมินผลการนิเทศ วิธีการนิเทศ ผู้ประเมิน และผู้รับการประเมินเมื่อสิ้นสุดการนิเทศ

นอกจากนี้แผนการนิเทศงานของหัวหน้าพยาบาล สามารถกำหนดเป็นแผนงานประจำใช้สำหรับการนิเทศที่ต้องปฏิบัติอยู่เป็นประจำ เช่น แผนการนิเทศเยี่ยมตรวจหน่วยงาน อาจกำหนดเป็นแผนประจำเดือนหรือประจำสัปดาห์ ส่วนแผนการนิเทศที่ใช้ครั้งเดียวจะใช้สำหรับปฏิบัติเฉพาะสถานการณ์หรือเฉพาะหน่วยงาน

ดังนั้นในขั้นตอนการวางแผนการนิเทศงาน หัวหน้าพยาบาลจะกำหนดแผนการนิเทศเป็น 2 ลักษณะคือ แผนงานประจำ และแผนการนิเทศที่ใช้ครั้งเดียวในการจัดทำแผนการนิเทศเฉพาะหน่วยงาน เพื่อช่วยเหลือหัวหน้างานการพยาบาลที่มีปัญหาการปฏิบัติงานนั้น หัวหน้างานการพยาบาลซึ่งเป็นผู้รับการนิเทศควรได้เข้าร่วมในทุกขั้นตอนของการวางแผนนิเทศ เพื่อให้หัวหน้าพยาบาลให้การช่วยเหลือและสนับสนุนได้ตรงกับปัญหาและความต้องการของหัวหน้างานการพยาบาล การจัดทำแผนการนิเทศควรจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร และแจ้งให้หน่วยงานและหัวหน้างานการพยาบาลรับทราบล่วงหน้าเพื่อความร่วมมือและการเตรียมความพร้อมในการรับการนิเทศ

2. การดำเนินการนิเทศ

การดำเนินการนิเทศ เป็นการนำแผนการนิเทศที่ได้กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติจริง การนำแผนมาปฏิบัติบางครั้งต้องปรับหรือยืดหยุ่นให้เหมาะสมกับบุคคล สภาพปัญหา เวลา โอกาส และสถานที่ การนิเทศอาจต้องใช้วิธีการนิเทศอย่างใกล้ชิด เพื่อป้องกันความผิดพลาดที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายหรืออันตราย หรือการนิเทศแบบทั่วไป เป็นการนิเทศที่สังเกตอยู่ห่าง ๆ ให้ความช่วยเหลือ แนะนำ ให้โอกาสและให้อิสระแก่ผู้รับการนิเทศในการปฏิบัติงาน การเลือกใช้วิธีการนิเทศทั้ง 2 แบบ ขึ้นอยู่กับบุคคลและสถานการณ์ ซึ่งผู้นิเทศต้องเป็นผู้ตัดสินใจเลือกใช้ให้เหมาะสม (วิเชียร ทวีลาภ, 2534, พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์, 2525) นอกจากนี้การใช้กิจกรรมการนิเทศต้องให้สอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ในการดำเนินการนิเทศบางเรื่อง ผู้นิเทศอาจใช้กิจกรรมการนิเทศหลายกิจกรรมผสมผสานกัน เพื่อให้การนิเทศบรรลุเป้าหมาย ผู้รับการนิเทศได้ประโยชน์สูงสุด กิจกรรมการนิเทศประกอบด้วยกิจกรรม 8 ประการ ได้แก่ 1) การเยี่ยมตรวจ 2) การแก้ปัญหา 3) การสอน 4) การให้คำแนะนำและคำปรึกษา 5) การสังเกต 6) การมอบหมายงาน 7) การประชุมปรึกษา 8) การร่วมมือในการปฏิบัติงาน (พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์, 2525, 2539) ในการนิเทศงานของหัวหน้าพยาบาลแก่หัวหน้างานการพยาบาลมีเป้าหมายหลักเพื่อช่วยเหลือสนับสนุนในด้านการบริหารจัดการงานในความรับผิดชอบ จากการศึกษาข้อมูลเบื้องต้น

ของผู้วิจัย ถึงกิจกรรมการนิเทศที่หัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลชุมชนเขต 6 ส่วนใหญ่ปฏิบัติที่สำคัญ 3 กิจกรรมคือ 1) การเยี่ยมชมตรวจ 2) การแก้ปัญหา 3) การสอนและการให้คำแนะนำปรึกษา ซึ่งมีรายละเอียดของกิจกรรมดังนี้

1) การเยี่ยมชมตรวจ

การเยี่ยมชมตรวจในลักษณะของการนิเทศ มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อประเมินความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร ความต้องการในการพัฒนาตนเอง ความต้องการการสนับสนุนด้านอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ และความคาดหวังของผู้รับบริการ ตลอดจนความพึงพอใจของผู้รับบริการต่องานบริการที่จัดให้เพื่อประกันการดูแลให้กับผู้รับบริการ การเยี่ยมชมตรวจจึงเป็นกิจกรรมการนิเทศที่สำคัญต่อการควบคุมคุณภาพบริการของโรงพยาบาล การเยี่ยมชมตรวจเป็นกิจกรรมที่หัวหน้าพยาบาลต้องปฏิบัติเป็นประจำ และสามารถปฏิบัติได้ทุกวัน การจัดทำแผนการเยี่ยมชมตรวจจึงจัดทำได้ทั้งรายเดือนและรายสัปดาห์ เนื่องจากประเภทของการเยี่ยมชมตรวจมีหลายประเภท ดังนั้น เพื่อให้การเยี่ยมชมตรวจมีประสิทธิภาพก่อนทำการเยี่ยมชมตรวจจะต้องมีการวางแผนเป็นลายลักษณ์อักษร ประกอบด้วย 1) วัตถุประสงค์เฉพาะของการเยี่ยมชมตรวจ 2) ผู้ปฏิบัติการเยี่ยมชมตรวจ 3) ประเภทของการเยี่ยมชมตรวจ 4) สถานที่ของการเยี่ยมชมตรวจ 5) เวลาที่จะทำการเยี่ยมชมตรวจ (กองการพยาบาล สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข, 2533) ในการเยี่ยมชมตรวจแต่ละครั้งต้องมีการบันทึกสาระสำคัญของการเยี่ยมชมตรวจเหตุการณ์ที่พบ พร้อมทั้งข้อเสนอแนะแก่ผู้รับบริการนิเทศเพื่อนำไปปฏิบัติ การเยี่ยมชมตรวจของหัวหน้าพยาบาลจะทำการเยี่ยมชมตรวจหน่วยงานต่าง ๆ ใน 3 ลักษณะคือ

1.1 การเยี่ยมชมตรวจบุคลากร เป็นการเยี่ยมชมตรวจที่มุ่งบุคลากรเป็นสำคัญ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความต้องการของบุคลากรเป็นรายบุคคล ส่งเสริมความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ประเมินผลการปฏิบัติงาน และเป็นการให้ความรู้หรือฝึกทักษะบางอย่างแก่บุคลากร

1.2 การเยี่ยมชมตรวจโรงพยาบาล เป็นการเยี่ยมชมตรวจเพื่อตรวจตราทรัพยากรต่าง ๆ ของโรงพยาบาล ได้แก่ เครื่องมือเครื่องใช้ อาคาร สถานที่ และบริเวณโดยรอบ ในแง่ของความเพียงพอ ความสะอาด ความสะดวก และความปลอดภัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ตรวจสอบแลกรักษาอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ให้มีพอเพียงและพร้อมที่จะใช้ได้เสมอ 2) ปรับปรุงส่งเสริมการใช้วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องใช้ ให้ถูกต้องคุ้มค่า และป้องกันการแพร่กระจายของเชื้อโรคในโรงพยาบาล

1.3 การเยี่ยมชมตรวจสาธารณะ เป็นการเยี่ยมชมตรวจครอบครัวและญาติผู้ป่วยที่มาเยี่ยมผู้ป่วยในโรงพยาบาล หรือการเยี่ยมครอบครัวผู้ป่วยในชุมชนของหัวหน้าพยาบาล โดยมี

วัตถุประสงค์เพื่อประเมินความต้องการด้านการจัดการบริการการพยาบาลของหน่วยงาน และความพึงพอใจในการบริการด้านสุขภาพอนามัยของโรงพยาบาลที่ผู้ป่วยและญาติได้รับ

ในการเยี่ยมชมของหัวหน้าพยาบาลแต่ละครั้ง หัวหน้างานการพยาบาลซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบหน่วยงานที่ได้รับการเยี่ยมชมควร ได้ร่วมเยี่ยมชมด้วย เพื่อได้เสนอข้อมูลและรับทราบปัญหาต่าง ๆ ที่พบขณะทำการเยี่ยมชม ในกรณีปัญหาฉุกเฉินจะได้รับแก้ไขหรือขอคำแนะนำจากหัวหน้าพยาบาลในขณะนั้นเลย

2) การแก้ปัญหา

การแก้ปัญหาเป็นกระบวนการปฏิบัติอย่างมีระเบียบวิธี โดยแนววิทยาศาสตร์ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อปฏิบัติต่อปัญหานั้น ๆ อย่างเหมาะสม คือ การตัดสินใจ (ทวงรัตน์ บุญญานุรักษ์, 2525) การตัดสินใจจึงเป็นการที่บุคคลเลือกข้อปฏิบัติหนึ่งจากหลาย ๆ ข้อ โดยกำหนดขึ้นอย่างเฉพาะเจาะจงและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และถูกนำไปใช้ในสถานการณ์จริง เพื่อขจัดปัญหานั้น ๆ การตัดสินใจจึงเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการแก้ปัญหา ซึ่งกระบวนการแก้ปัญหามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาคนและพัฒนางานขององค์กร ในการนิเทศงานหัวหน้าพยาบาลจะต้องพบปัญหามากมายที่ต้องการความช่วยเหลือและการแก้ไข ซึ่งหัวหน้าพยาบาลจะต้องชี้ให้หัวหน้างานการพยาบาลได้มองเห็นปัญหาที่เกิดขึ้นโดยร่วมกันวิเคราะห์ปัญหา หาสาเหตุของปัญหา และหาแนวทางแก้ไขร่วมกัน หรือหัวหน้าพยาบาลให้คำแนะนำบางประการ แล้วให้หัวหน้างานการพยาบาลได้คิด และตัดสินใจแก้ไขปัญหาด้วยตนเองซึ่งขึ้นกับขนาดปัญหา ความรุนแรงของปัญหา และความเร่งด่วนที่ต้องแก้ไขปัญหานั้น ๆ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่หัวหน้าพยาบาลจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการแก้ปัญหา สามารถใช้ขั้นตอนในกระบวนการแก้ปัญหาได้ถูกต้อง ปัญหาได้รับการแก้ไขในระยะเวลาที่เหมาะสมกับสภาพของปัญหา และทันต่อเหตุการณ์ บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับปัญหาได้ร่วมวินิจฉัย และตกลงร่วมกัน เพื่อให้เกิดการยอมรับ และลดการต่อต้านผลการวินิจฉัยที่อาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในองค์กร

3) การสอนและการให้คำแนะนำปรึกษา

การสอน เป็นกิจกรรมการนิเทศในรูปของการแนะนำ การสอน และการสาธิต โดยมุ่งที่การพัฒนาทักษะ ความรู้ ความเข้าใจของผู้รับการนิเทศ การสอนมีหลายวิธีขึ้นกับความเหมาะสม และสถานการณ์ จุดมุ่งหมาย ตลอดจนความรู้ความสามารถของผู้เรียนและผู้สอน วิธีการสอนผู้นิเทศสามารถปฏิบัติได้หลายวิธี เช่น การวิเคราะห์อุบัติเหตุ การสัมมนา การอภิปรายกลุ่ม หรือสอดแทรกการสอนไว้ในกิจกรรมการนิเทศในขณะที่มีการประชุมปรึกษา หรือการร่วมมือในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ผู้รับการนิเทศได้ทดลองปฏิบัติจริง สามารถซักถามและแสดง

ความคิดเห็นได้ในทันทีเมื่อมีปัญหาขณะปฏิบัติ นอกจากนี้ผู้รับการนิเทศสามารถเรียนรู้แบบอย่างที่ถูกต้องจากผู้นิเทศได้ด้วย

การให้คำแนะนำ เป็นกระบวนการช่วยเหลือบุคคลด้วยการให้ข้อตัดสินใจในการปฏิบัติต่อปัญหาใดปัญหาหนึ่ง ซึ่งผู้ขอคำแนะนำสามารถนำไปปฏิบัติได้เลย ส่วนการให้คำแนะนำปรึกษา เป็นกระบวนการช่วยเหลือบุคคลในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยการชี้แนวทางให้ผู้รับความช่วยเหลือได้มองเห็นปัญหา ช่วยในการตัดสินใจในการเลือกปฏิบัติ ผู้รับการช่วยเหลือมีอิสระในการตัดสินใจ ผู้ให้การช่วยเหลือไม่มีอำนาจหรือสิทธิหรือความรับผิดชอบใด ๆ ต่อการตัดสินใจนั้น ผู้รับการช่วยเหลือจะถูกสอนให้รู้จักตัดสินใจด้วยตัวเอง การให้คำปรึกษา เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการนิเทศในลักษณะของการทำงานให้สำเร็จโดยผ่านบุคคลอื่น และด้วยความมุ่งหวังในผลงานที่มีคุณภาพ ขั้นตอนของกระบวนการในการให้คำปรึกษามีดังนี้ 1) การสร้างสัมพันธภาพเพื่อให้ผู้รับคำปรึกษาเกิดความสบายใจและมั่นใจที่จะระบายความคับข้องใจ 2) ให้ผู้รับคำปรึกษาเกิดความเข้าใจตนเอง ยอมรับและพิจารณาปัญหาของตนเอง 3) วางแผนแก้ปัญหาโดยกระตุ้นให้ผู้รับปรึกษาเลือกตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง 4) ปฏิบัติตามแผน 5) ติดตามผลของการให้คำปรึกษาตามวัตถุประสงค์ (พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์, 2539) ผู้รับการนิเทศที่มีความต้องการการให้คำแนะนำและคำปรึกษา ในขณะที่มีปัญหาในการปฏิบัติงาน ผู้นิเทศควรให้ความสำคัญของความต้องการดังกล่าวโดยมิต้องให้ร้องขอ ผู้นิเทศควรช่วยเหลือให้คำแนะนำและคำปรึกษาทันที การให้คำแนะนำและคำปรึกษา ผู้นิเทศควรให้โอกาสผู้รับการนิเทศได้ปรึกษาทั้งปัญหาเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวที่จะเป็นสาเหตุของปัญหาและส่งผลกระทบต่อการทำงานของผู้รับบริการนิเทศ

การให้คำแนะนำและให้คำปรึกษาจะมีประสิทธิภาพเพียงใดขึ้นอยู่กับสัมพันธภาพความเป็นกันเอง ความรู้สึกปลอดภัย ความรักความนับถือ การเคารพยกย่อง ที่เกิดขึ้นระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ การให้คำปรึกษาและแนะนำเป็นบทบาทสำคัญยิ่งของผู้นิเทศที่จะช่วยให้ผู้รับการนิเทศได้พัฒนาความสามารถในการปฏิบัติ เพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเอง ผู้นิเทศจึงต้องให้ความสำคัญและแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจจริงในการช่วยเหลือผู้รับการนิเทศ โดยการติดตามถึงผลของการให้คำแนะนำและปรึกษาที่เกิดขึ้นบรรลุตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือไม่ อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

ดังนั้นการสอนและการให้คำแนะนำปรึกษาจึงเป็นบทบาทของหัวหน้าพยาบาลที่จะต้องมีการปฏิบัติในการนิเทศงาน ซึ่งนอร์แมน (Norman, 1978) กล่าวว่าผู้นิเทศในแนวคิดสมัยใหม่จะต้องเป็นทั้งครูและที่ปรึกษา หัวหน้าพยาบาลจึงต้องมีการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถในการนิเทศดังกล่าว เพื่อให้การให้การช่วยเหลือมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์

3. การประเมินผลการนิเทศ

การประเมินผลเป็นกระบวนการพิจารณาถึงผลการปฏิบัติงานว่าได้ผลดีมากน้อยเพียงไร ในช่วงระยะเวลาที่กำหนด โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานหรือวัตถุประสงค์ของการทำงานนั้น ๆ (เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2538) การประเมินผลเป็นอุปกรณ์ที่สำคัญที่สุดในการนิเทศงาน เพราะเป็น เครื่องวัดปริมาณและคุณภาพของงาน ตลอดจนประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน ข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้ จากการประเมินจะนำมาวิเคราะห์เพื่อตัดสินใจว่าผู้ปฏิบัติงานมีศักยภาพระดับใด (กองงานวิทยาลัย พยาบาล สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข, 2533) ในการประเมินผล ควรได้มีการ ประเมินถึงผลสัมฤทธิ์ของการนิเทศและกระบวนการนิเทศในทุกขั้นตอน ถึงผลการดำเนินงานและ ปัญหาที่เกิดขึ้น (Nicklin, 1997) การประเมินผลแบ่งเป็น 2 ชนิดคือ 1) การประเมินผลเป็นระยะ เป็นการประเมินเพื่อทดสอบ และปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน 2) การประเมินผลรวบยอด เป็นการวัดและประเมินผลการนิเทศงาน เมื่อกระบวนการนิเทศงานสิ้นสุดลง การประเมินผลจึงเป็น กิจกรรมที่ต้องทำควบคู่กันไปตลอดของการนิเทศและกระทำอย่างต่อเนื่อง

แผนการประเมินผลการนิเทศในแต่ละครั้ง จะถูกกำหนดไว้แล้วในขั้นตอนการวางแผน การนิเทศถึงวิธีการประเมินผล ระยะเวลาการประเมิน ผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน การ ประเมินผลบางครั้งอาจกระทำแบบไม่ได้เตรียมการมาก่อน จะใช้กับการนิเทศแบบฉุกเฉินกรณีผู้ นิเทศพบปัญหาการปฏิบัติงานในขณะที่เยี่ยมชมตรวจ และได้รับการร้องขอให้ช่วยเหลือผู้นิเทศต้องให้ การช่วยเหลือทันที การประเมินผลการนิเทศในลักษณะนี้จะใช้การรับรู้ของผู้นิเทศ ประเมินผล การนิเทศว่าประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงไร ส่วนการประเมินผลการนิเทศที่มีการเตรียมการล่วงหน้า จะใช้กับการนิเทศที่มีการกำหนดแผนการนิเทศเตรียมการล่วงหน้า กระบวนการประเมินผล ประกอบด้วย วิธีการ 3 ขั้นตอนคือ

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ และมาตรการในการประเมิน เพื่อใช้เป็นหลักในการ พิจารณากิจกรรมที่ต้องประเมิน การกำหนดเกณฑ์หรือมาตรฐาน เพื่อให้ผลงานมีคุณภาพตามที หน่วยงานกำหนด

2. การรวบรวมข้อมูล และกำหนดเครื่องมือการประเมินผล เป็นการวัดและประเมิน โดยให้ค่าในสิ่งที่วัดได้ พร้อมทั้งบ่งชี้ข้อดีและข้อบกพร่องของการปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การปรับปรุง เปลี่ยนแปลง วิธีการที่จะได้มาซึ่งข้อมูลที่ครอบคลุมและเป็นธรรมสำหรับผู้ปฏิบัติ อาจได้มาโดย วิธีการต่าง ๆ เช่น การสอบถามความคิดเห็น การสังเกตพฤติกรรม การประเมินตนเองของผู้รับ การนิเทศ และการตรวจสอบเอกสารรายงานที่เกี่ยวข้อง

3. การวิเคราะห์และประเมินข้อมูล เพื่อนำผลมาปรับปรุงในส่วนที่ยังเป็นปัญหา ผล การปฏิบัติงานยังไม่บรรลุวัตถุประสงค์ ต้องนำมาเพื่อพิจารณาวางแผนในการนิเทศครั้งต่อไป

นอกจากนี้ต้องมีการแจ้งผลการประเมิน โดยการให้ข้อมูลป้อนกลับ (feedback) ให้ผู้รับการนิเทศทราบ เพื่อจะได้ปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น (Cogan, 1973)

การให้ข้อมูลป้อนกลับเป็นการประเมินผลด้วยบุคคลอื่น ซึ่งไม่เพียงแต่ในรายละเอียดของผลการปฏิบัติเท่านั้น แต่ยังบอกด้วยว่าผู้ประเมินคิดอย่างไร และผู้ถูกประเมินต้องปรับปรุงตนเองอย่างไร ด้วยขั้นตอนใด (สำนักคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ, 2533) การให้ข้อมูลป้อนกลับเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และควรกระทำในเวลาที่มีสถานการณ์นั้นเกิดขึ้น การให้ข้อมูลป้อนกลับจะประสบผลสำเร็จหรือไม่ขึ้นกับผู้รับการนิเทศที่จะรับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์จากผู้นิเทศ ด้วยความไว้วางใจ (trust) การเปิดใจให้กว้าง (openess) และยอมรับข้อมูลป้อนกลับที่ได้รับนั้น ส่วนในด้านของผู้นิเทศ บุลเมอร์ (Bulmor, 1997) กล่าวว่า ผู้นิเทศจะมีคุณภาพสูงหรือไม่ขึ้นกับความจริงใจ ความเชื่อ ความซื่อสัตย์ การเปิดใจให้กว้าง การอำนวยความสะดวกมากกว่าสั่งการ และการให้ข้อมูลป้อนกลับในด้านบวก นอกจากนี้ยังขึ้นกับผู้นิเทศที่จะมีหลักการและเทคนิคการให้ข้อมูลป้อนกลับที่มีคุณภาพ

รัชเชล (Russell, 1994) ได้เสนอข้อปฏิบัติ 10 ประการ ในการให้ข้อมูลป้อนกลับดังนี้ 1) ข้อมูลที่ให้ควรเป็นจริง 2) ระบุเจาะจงประเด็นสำคัญอะไรคือสาเหตุ 3) เน้นวัตถุประสงค์ไม่ควรประเมินพฤติกรรมบุคคล แต่ประเมินความจริงที่เกิดขึ้น 4) มีความเหมาะสมและเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผลงานที่ปฏิบัติและกำลังประเมิน 5) ใช้ภาษาที่เข้าใจง่ายและสุภาพ 6) เปิดโอกาสให้ผู้ถูกประเมินมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นต่อผลงานของเขา 7) สรุปผลการปฏิบัติงานให้บอกถึงระดับความสามารถหรือศักยภาพที่เขาทำสำเร็จ ผลการปฏิบัติงานของเขาควรได้รับการเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ 8) ข้อมูลที่ให้เป็นสิ่งที่คุณถูกประเมินสามารถนำไปปฏิบัติได้ 9) ใช้เวลาที่เหมาะสมในการวิเคราะห์ผลงานเพื่อข้อมูลที่ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ 10) การให้คำแนะนำหรือวิจารณ์ผลงาน จุดหรือประเด็นที่สำคัญที่สุดจะได้รับการวิจารณ์ก่อน

ในการประเมินผลการนิเทศ ผู้รับการนิเทศควรได้ร่วมพิจารณาในทุกขั้นตอนของกระบวนการประเมินผล การได้รับรู้ถึงวัตถุประสงค์ การได้ให้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานจากการประเมินตนเอง โดยเฉพาะในขั้นตอนการวิเคราะห์และประเมินผลข้อมูลที่จะเป็นข้อตัดสินใจถึงความสำเร็จของงานและการพัฒนาศักยภาพของผู้รับการนิเทศ การเปิดโอกาสให้ผู้รับการนิเทศได้ร่วมแสดงความคิดเห็นต่อผลงานที่เกิดขึ้น สามารถกระทำได้โดยการร่วมประชุมปรึกษา เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้นิเทศ และผู้รับการนิเทศ ผู้นิเทศได้ให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้รับการนิเทศในสถานการณ์ที่เหมาะสม นอกจากนี้การประชุมปรึกษาจะช่วยให้ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศได้ข้อสรุปถึงแนวทางการปฏิบัติงาน กิจกรรมที่ก่อให้เกิดผลงานที่ดีมีคุณภาพก็จะคงไว้และพัฒนาให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ ส่วนกิจกรรมที่มีปัญหาและก่อให้เกิดความเสียหาย ต้องมีการนำมาทบทวน

เพื่อปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น ซึ่งปัญหาดังกล่าวจะถูกนำมาวางแผนเพื่อเข้าสู่กระบวนการนิเทศในรอบใหม่ต่อไป

ในการปฏิบัติการนิเทศของหัวหน้าพยาบาลนั้น ความรู้ความสามารถและทักษะในการนิเทศงานของหัวหน้าพยาบาลเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การนิเทศงานมีประสิทธิภาพและประสพผลสำเร็จสามารถเป็นแบบอย่างการนิเทศที่ดี ช่วยสอน และแนะนำเทคนิคการนิเทศแก่หัวหน้างานการพยาบาลได้ ซึ่งการศึกษาของพูลสุข หิงคานนท์ (2533) เกี่ยวกับพฤติกรรมการนิเทศของผู้นิเทศงานสาธารณสุขผสมผสานส่วนกลาง กระทรวงสาธารณสุข พบว่า ความรู้ ทักษะ การปฏิบัติการนิเทศและผลการนิเทศมีความสัมพันธ์กันในเชิงปฏิฐาน กล่าวคือ ผู้นิเทศที่มีความรู้เกี่ยวกับการนิเทศจะมีทัศนคติที่ดี ส่งผลต่อการปฏิบัติการนิเทศและเกิดผลการนิเทศที่ดีด้วย สอดคล้องกับการศึกษาของคาริณี สมศรี (2536) เกี่ยวกับพฤติกรรมการนิเทศงานพยาบาลตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข กรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้นิเทศที่เคยอบรมเกี่ยวกับการนิเทศงาน จะมีการปฏิบัติการนิเทศด้านการวางแผนและการประเมินผลการนิเทศสูงกว่าผู้ที่ไม่ได้รับการอบรม ซึ่งการพัฒนาความรู้ ความสามารถและทักษะเกี่ยวกับการนิเทศงานนั้น หัวหน้าพยาบาลสามารถปฏิบัติได้โดยการศึกษาเพิ่มเติม หรือเข้ารับการฝึกอบรมระยะสั้น

ดังนั้น การนิเทศงานของหัวหน้าพยาบาลจึงเป็นการติดตามประเมินผล ช่วยเหลือสนับสนุนให้หัวหน้างานการพยาบาลสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการจูงใจและสร้างความพึงพอใจในงานเพื่อความร่วมมือในการปฏิบัติงาน โดยใช้กระบวนการนิเทศ ประกอบด้วยการวางแผนการนิเทศ การดำเนินการนิเทศ การประเมินผลการนิเทศ และมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

ความพึงพอใจในงานของหัวหน้างานการพยาบาล

ความพึงพอใจในงาน เป็นความรู้สึกในด้านบวกที่บุคคลมีต่อผลของงาน และประสิทธิภาพการทำงานใดงานหนึ่ง ความพึงพอใจในงานจึงเกิดจากการรับรู้ถึงการกระทำให้เกิดความสำเร็จในงาน ตลอดจนความสำคัญและคุณค่าของงานนั้น (Locke, 1983 cited in Cavanagh, 1992)

มอริสัน, โจนส์ และฟูลเลอร์ (Morrison, Jones & Fuller, 1997) ได้ให้ความหมายความพึงพอใจในงานว่าหมายถึง ความรู้สึกตอบสนองต่องาน ผลที่ตามมาจากการประสพการณ์ในงาน และคุณค่าในงานที่ต้องการและคาดหวังไว้

ส่วนวาร์ และคณะ (Warr et al., 1979 cited in Morrison, Jones & Fuller, 1997) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานว่า เป็นระดับของความพอใจที่บุคคลกล่าวถึงความพิเศษของปัจจัยการจูงใจ

ภายนอก และการจูงใจภายในในงานที่ปฏิบัติ ความพึงพอใจในภาพรวมจึงเป็นผลรวมของความพึงพอใจในประเด็นต่าง ๆ ของงาน

ปราณี วงศ์อนุโรจน์ (2535) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงาน เป็นความรู้สึกรวมของบุคคลที่มีต่อการทำงานในทางบวก เป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงาน และเป็นผลให้เกิดความรู้สึกกระตือรือร้นมีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญกำลังใจ ซึ่งมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน รวมทั้งความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

แฮกแมน และโอล์ดแฮม (Hackman & Oldham, 1980) ได้กล่าวถึงความพึงพอใจในงานว่า เป็นความรู้สึกในด้านบวกของบุคคลที่เกิดจากงานที่ปฏิบัติมีผลงานดี (good performance) ซึ่งผลงานที่เกิดขึ้นมีพื้นฐานจากคุณลักษณะของงาน 5 ประการ ประกอบด้วย ความหลากหลายของทักษะ ความเด่นชัดของงาน ความสำคัญของงาน ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน และการได้รับข้อมูลป้อนกลับถึงผลงานที่ปฏิบัติได้

ดังนั้นจากการให้ความหมายของความพึงพอใจในงานของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น ซึ่งส่วนใหญ่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน พอจะสรุปได้ว่าความพึงพอใจในงานเป็นความรู้สึกหรือทัศนคติของบุคคลในด้านบวกที่มีต่อผลงาน การศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้ความหมายของความพึงพอใจในงานตามแฮกแมนและโอล์ดแฮม (Hackman & Oldham, 1980) เป็นแนวทางในการศึกษา เนื่องจากมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับเนื้อหาของงานที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจในงานตามแนวคิดของแฮกแมนและโอล์ดแฮม (Hackman & Oldham, 1980)

รูปแบบการจัดคุณลักษณะงานของแฮกแมน และโอล์ดแฮม (Hackman & Oldham, 1980) เป็นการออกแบบงานที่พัฒนาจากทฤษฎีคุณลักษณะงาน (Job characteristic theory) ของเทอร์เนอร์และลอว์เรนซ์ (Turner & Lawrence, 1965 cited in Hackman & Oldham, 1980) ซึ่งมีพื้นฐานแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยในงานที่จะเสริมสร้างแรงจูงใจในงาน ความพึงพอใจในงาน และผลของงานให้สูงขึ้น ทฤษฎีคุณลักษณะของงานมีลักษณะคล้ายคลึงกับทฤษฎีการจูงใจของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1976 cited in Hackman & Oldham, 1980) ที่จะจัดการเฉพาะลักษณะของงานที่สามารถเปลี่ยนแปลง เพื่อส่งเสริมให้เกิดแรงจูงใจในด้านบวกแก่ผู้ปฏิบัติงาน

แรงจูงใจและความพึงพอใจในงานเป็นสิ่งที่เกิดควบคู่กันอย่างแยกไม่ออก แรงจูงใจเป็นกระบวนการที่มีผลจากความต้องการในบุคคล เป็นแรงขับที่กระตุ้นให้เกิดพลัง และชักนำพฤติกรรมของบุคคลตลอดเวลาที่จะทำให้บรรลุถึงต้องการ และเมื่อได้รับการตอบสนองความคาดหวังหรือความต้องการจะรู้สึกเกิดความพึงพอใจ (สุจิตรา วราอัศวปกิจ, 2539; Reev, 1996) การ

ออกแบบงานเป็นการประยุกต์ใช้ทฤษฎีการจูงใจกับการจัดโครงสร้างของงาน เพื่อที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพและความพึงพอใจให้สูงขึ้น การออกแบบงานโดยวิธีการเพิ่มคุณค่างาน เป็นการปรับปรุงองค์ประกอบของงาน ที่จะช่วยกระตุ้นการจูงใจและสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ครองตำแหน่งงานนั้น ๆ โดยพื้นฐานแล้วการเพิ่มคุณค่างานจะเป็นการขยายความรับผิดชอบ บุคคลจะมีโอกาสรับรู้สึกทางความสำเร็จ การยกย่อง ความรับผิดชอบ และการเจริญเติบโตมากขึ้นภายในงาน รูปแบบการจัดคุณลักษณะงาน เป็นวิธีการออกแบบงานโดยเพิ่มคุณค่างานที่ได้รับการพัฒนาโดยแฮคแมน และโอลด์แฮม (Hackman & Oldham, 1980) ซึ่งมีพื้นฐานการพิจารณาที่เชื่อว่าสภาวะทางจิต 3 ประการที่สำคัญ ที่จะมีผลกระทบต่อแรงจูงใจและความพอใจในการทำงานคือ

1. งานมีความหมาย และมีความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติ คือ ระดับของความสำคัญ ความมีคุณค่า และความคุ้มค่าที่จะได้จากการทำงานดังกล่าว
2. การได้รับผิดชอบในงานที่ได้ทำ คือ ระดับของความรู้สึกของคนที่ได้มีโอกาสรับผิดชอบและเป็นเจ้าของเรื่องนั้น ที่เขาเป็นผู้ทำด้วยตนเองจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จ
3. การมีโอกาสรู้ถึงผลของงาน คือ ระดับความมากน้อยของโอกาสที่บุคคลนั้น ๆ สามารถรับรู้ได้ตามกระบวนการที่มีอยู่ปกติว่า งานที่เข้าไปแต่ละครั้งนั้นมีประสิทธิภาพเพียงใด หรือเป็นผลที่น่าพอใจแค่ไหน

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 ระดับความมากน้อยของงานที่ทำให้จะมีอิทธิพลผลกระทบต่อชีวิตหรือการทำงานของผู้อื่น ทั้งต่อภายในองค์กรและต่อสภาพแวดล้อมภายนอกก็ตาม

4. ความเป็นอิสระ (autonomy) หมายถึง ระดับความมากน้อย ที่งานนั้น ๆ จะเปิดโอกาสให้ทำงานมีเสรีภาพ อิสระและการใช้ดุลยพินิจ เปิดโอกาสให้ทำงานสามารถที่จะกำหนดเวลาทำงานและกำหนดระเบียบวิธีที่จะทำให้งานนั้นเสร็จได้ด้วยตนเอง

5. ข้อมูลป้อนกลับ (feedback) หมายถึง ระดับความมากน้อย ที่ผู้ทำงานสามารถทำกิจกรรมเกี่ยวกับงานที่จำเป็นจนเสร็จหมดถึงขั้นเห็นถึงผลงานออกมา โดยที่ผู้ทำงานสามารถได้รับข้อมูลและมีความชัดเจนเกี่ยวกับประสิทธิภาพของงานที่ปฏิบัติ

คุณลักษณะของงานที่มีผลต่อสภาวะทางจิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นตามแนวคิดของแฮกแมนและโอลด์แฮมสรุปได้ดังนี้



แผนภูมิที่ 1 คุณลักษณะของงาน และผลที่เกิดขึ้นตามแนวคิดของแฮกแมนและโอลด์แฮม

(Hackman & Oldham, 1980, p. 90)

ในการศึกษาความพึงพอใจในงานของหัวหน้างานการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชน ผู้วิจัยได้ศึกษาตามแนวคิดของแฮกแมนและโอลด์แฮม (Hackman & Oldham, 1980) โดยศึกษาตามคุณลักษณะของงาน 5 ประการดังนี้

1. ความหลากหลายของทักษะที่ใช้ การปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้างานการพยาบาล ซึ่งถือว่าเป็นผู้บริหารระดับต้น ในกลุ่มงานการพยาบาลที่ต้องรับผิดชอบทั้งการบริหารและปฏิบัติการในคลินิก เพื่อให้บริการพยาบาลแก่ผู้รับบริการตามลักษณะงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบ การปฏิบัติงานดังกล่าวจะต้องอาศัยทักษะและความสามารถหลาย ๆ ด้านนำมาปฏิบัติเพื่อให้งานสำเร็จ เคทซ์ (Katz, 1955 cited in Chase, 1994) กล่าวว่า ผู้บริหารควรมีทักษะที่สำคัญ 3 ประการ

คือ 1) ทักษะด้านเทคนิค เป็นความสามารถในการใช้ความรู้ วิธีการทำงาน และการใช้อุปกรณ์ เครื่องมือต่าง ๆ ที่จำเป็นในการทำงานในหน่วยงาน และสามารถให้คำแนะนำแก่บุคลากรในหน่วยงานได้ 2) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นความสามารถในการเป็นผู้นำ บังคับบัญชา การจูงใจ และสร้างความร่วมมือของผู้ใต้บังคับบัญชา และเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ 3) ทักษะด้านความคิดรวบยอด เป็นความสามารถในการเข้าใจปัญหาของหน่วยงานและขององค์กร ตลอดจนสามารถคิดหาวิธีการปฏิบัติที่ดีและเหมาะสมกับปัญหาของหน่วยงาน หัวหน้างานการพยาบาลซึ่งเป็นผู้บริหารที่ต้องอยู่ใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติและรับผิดชอบหน่วยงานที่ให้บริการแก่ผู้รับบริการโดยตรง ทักษะในด้านเทคนิค วิธีการทำงานจึงสำคัญที่สุด เนื่องจากหัวหน้างานการพยาบาลจะต้องให้การดูแลควบคุมกำกับและเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงานด้านเทคนิคบริการแก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน นอกจากนี้ในภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยีต่าง ๆ เกิดขึ้นตลอดเวลา มีผลให้หัวหน้างานการพยาบาลจะต้องใช้ความสามารถและทักษะการบริหารงานบุคคลควบคู่ไปกับทักษะการจัดการด้านการเงิน และงบประมาณ (Weaver, Byrners, Dibella & Hyghes, 1991) ในการจัดบริการพยาบาลให้สามารถดำเนินไปได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ และให้บริการอย่างมีคุณภาพด้วยต้นทุนต่ำ โดยการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่อย่างประหยัดและคุ้มค่า เน้นความร่วมมือของผู้ปฏิบัติ เพื่อที่จะทำงานด้วยความเต็มใจ สร้างสรรให้ผลงานออกมามีคุณภาพมากที่สุด

2. ความเด่นชัดของงาน การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้างานการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชนได้ถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจนทั้ง 3 ด้านคือ (กองการพยาบาล สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข, 2533)

1) ด้านบริหาร เป็นบทบาทหน้าที่ที่จะช่วยให้การดำเนินงานสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงาน และขององค์กรโดยรวม ได้แก่ การวางแผน การบริหารงานบุคคล การจัดองค์การ การอำนวยการ และการควบคุมกำกับ ซึ่งเป็นการกำหนดเฉพาะภายในหน่วยงานที่รับผิดชอบ

2) ด้านบริการ หัวหน้างานการพยาบาลซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบหน่วยงานการพยาบาลโดยตรง จะเป็นผู้ที่เข้าใจลักษณะงานบริการที่หน่วยงานจะต้องจัดให้กับผู้รับบริการ การกำหนดมาตรฐานงาน วิธีการทำงานหรือเทคนิคบริการ ตลอดจนการจัดระบบงานบริการ เพื่อให้เกิดผลงานที่มีคุณภาพ หัวหน้างานการพยาบาลจึงต้องเป็นผู้คิดกำหนด ร่วมปฏิบัติและประเมินผลงานได้ด้วยตนเอง

3) ด้านวิชาการและพัฒนาบุคลากร การส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานให้มีคุณภาพและศักยภาพในการทำงานสูง เป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้งานบริการของหน่วยงานมีคุณภาพ และการดำเนินงานของหน่วยงานมีประสิทธิภาพ การจัดโครงการประชุมวิชาการ การฝึกอบรม

เฉพาะทาง และการศึกษาต่อเนื่องของบุคลากร ที่ได้จากการประเมินและวิเคราะห์ถึงความต้องการ และความจำเป็นของหน่วยงาน เป็นสิ่งที่หัวหน้างานการพยาบาลจะต้องดำเนินการและตัดสินใจ

จากการที่หัวหน้างานการพยาบาลได้รับผิดชอบในการบริหารจัดการหน่วยงาน และรับผิดชอบต่อผลของงานที่เกิดขึ้นทั้งหมด ซึ่งงานดังกล่าวหัวหน้างานการพยาบาลเป็นผู้รับผิดชอบตั้งแต่จุดเริ่มต้นของงานจนงานสำเร็จ จะก่อให้เกิดความรู้สึกรับรู้ถึงคุณค่า ความหมาย ความสำคัญ และความเป็นเจ้าของ ผลงานที่เกิดจากความสามารถของตนเอง โครงสร้างของงานหรือขอบเขตงานที่ชัดเจน ผู้ปฏิบัติรู้ว่าจะดำเนินการอะไรและดำเนินการอย่างไรจะสร้างความพึงพอใจในงานแก่ผู้ปฏิบัติได้ (ปราณี วงศ์อนุตโรจน์, 2535) สอดคล้องกับการศึกษาของคาไลเดิน (Kalideen, 1994) เกี่ยวกับปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการเลือกอาชีพพยาบาลของพยาบาลประจำการ พบว่า ขอบเขตงานที่ชัดเจนซึ่งมีความสำคัญต่อผลการดูแลผู้ป่วยนั้น เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการจูงใจและความพึงพอใจในงานของพยาบาล

3. **ความสำคัญของงาน** การที่บุคคลรู้สึกว่าการปฏิบัติงานบางอย่างที่สำคัญ และมีคุณค่าต่อองค์กรหรือสังคม การส่งเสริมความสำคัญของงานมักจะเกี่ยวข้องกับการได้รับข้อมูลข่าวสารที่ชัดเจนจากบุคคลที่เกี่ยวข้องถึงผลของงานนั้น ๆ หน่วยงานการพยาบาลต่าง ๆ ในกลุ่มงานการพยาบาล ได้แก่ งานผู้ป่วยนอก งานผู้ป่วยใน งานผู้ป่วยอุบัติเหตุฉุกเฉิน งานห้องคลอด และงานห้องผ่าตัด การจัดบริการในหน่วยงานเหล่านี้เป็นการให้การดูแลรักษาผู้ป่วยที่ต้องให้บริการพยาบาล ซึ่งเป็นบริการหลักของงานเทคนิคบริการทางการแพทย์ และเป็นบริการที่ต้องให้การดูแลผู้ป่วยตั้งแต่แรกรับจนออกจากโรงพยาบาล ผลของการดูแลรักษาที่ผู้ป่วยได้รับ จึงเป็นผลงานที่เกิดจากบุคลากรและผู้รับผิดชอบในหน่วยงานนั้น ๆ การให้หัวหน้างานการพยาบาลได้เข้าใจและรับทราบถึงงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานว่ามีความสำคัญต่อเป้าหมายหลักของโรงพยาบาลคือ งานรักษาพยาบาลที่มีคุณภาพเพื่อภาวะสุขภาพที่ดีของประชาชนจะเป็นสิ่งกระตุ้นและจูงใจให้หัวหน้างานการพยาบาลมีความสุข และมีความพยายามที่จะปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย มอททราซ (Motttraz, 1988 cited in McNeese-Smith, 1997) ได้ศึกษาคุณค่าของงานกับความพึงพอใจในงานของพยาบาล พบว่างานที่มีความซับซ้อน การนิเทศ และความสำคัญของงานเป็นตัวพยากรณ์ที่สำคัญของความพึงพอใจในงาน และการศึกษาของกาญจนา บุญรักษา (2539) เกี่ยวกับความพึงพอใจในงานและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลวิชาชีพ สังกัดกรมสุขภาพจิต พบว่า พยาบาลวิชาชีพมีความพึงพอใจในงานในด้านคุณค่างานอยู่ในระดับสูง ส่วนผู้บริหารทางการพยาบาลมีความพึงพอใจในด้านดังกล่าวสูงกว่า

4. **ความเป็นอิสระ** เกี่ยวเนื่องกับความเป็นอิสระของบุคคลในการตัดสินใจ ความเป็นอิสระขึ้นกับความไว้วางใจและความเชื่อมั่นต่อบุคคล การมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

แก่นบุคลาการให้เหมาะสมกับตำแหน่ง เป็นการให้อิสระแก่นบุคลาการในการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ การเป็นผู้ริเริ่มงาน ความพยายามในการทำงานให้สำเร็จและการได้ตัดสินใจด้วยตัวเอง มิใช่เป็นการสั่งการจากผู้บังคับบัญชาหรือการปฏิบัติตามคู่มือ เนื่องจากงานการพยาบาลเป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถและทักษะเฉพาะสาขาในการปฏิบัติงานที่มีลักษณะของงานแตกต่างกัน เช่น งานห้องผ่าตัด งานห้องคลอด เป็นต้น ซึ่งต้องอาศัยทักษะและความสามารถในด้านหัตถการค่อนข้างสูง ดังนั้นการให้อิสระในการจัดระบบงานบริการของหน่วยงานแก่หัวหน้างานการพยาบาล เช่น การกำหนดตารางการปฏิบัติงานของตนเองและบุคลาการในหน่วยงาน การจัดทำมาตรฐานการพยาบาล การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของหน่วยงาน หรือการจัดทำโครงการพิเศษเพื่อพัฒนาบุคลาการและระบบงานของหน่วยงาน เป็นต้น การได้ปฏิบัติและรับผิดชอบงานต่าง ๆ ด้วยตนเองจะสร้างความรู้สึกเข้มแข็งในความรับผิดชอบต่อผลของงานไม่ว่าจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวก็ตาม นอกจากนี้ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานยังส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน การศึกษาของสเตรทตอน ดันกิน จูด และเกลเลอร์ (Stratton, Dunkin, Juhl & Geller, 1995) ถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน และการคงอยู่ในงานของพยาบาลโรงพยาบาลในชนบท พบว่าปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญค่อนข้างมากคือการให้อิสระในการปฏิบัติงาน และเอคอรัน แรทเนอร์ และคราร์ฟอร์ด (Acom, Ratner & Crarrford, 1997) ได้ศึกษาการบริหารงานแบบกระจายอำนาจในผู้บริหารการพยาบาลระดับต้น พบว่า การให้อิสระในการปฏิบัติงานของผู้บริหารทำให้เกิดความพึงพอใจในงานและส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของบุคลาการกลุ่มดังกล่าว สอดคล้องกับการศึกษาของเพอร์เซตเทอร์เซลสกี (Przezstrzelski, 1993) เกี่ยวกับผลของการบริหารงานแบบกระจายอำนาจของผู้บริหารระดับสูงทางการพยาบาล พบว่า การเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต้นได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจขององค์การ เป็นการให้อิสระในการปฏิบัติงานจะมีผลต่อความพึงพอใจในงานในด้านบวก นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับการศึกษาของบลีเจน (Blegen, 1993) ซึ่งได้ศึกษาและวิเคราะห์ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของพยาบาลเซเวิร์นานิ แฮริง และเกลโลเวย์ (Sevorgnani, Haring & Galloway, 1993) ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลมากที่สุดที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานและการคงอยู่ในงานของพยาบาลประจำการ และการศึกษาของคาร์เพนเตอร์ (Carpenter, 1989) เกี่ยวกับคุณลักษณะของงานกับความพึงพอใจในงานและแรงจูงใจในงานของผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งการศึกษาดังกล่าวต่างก็พบว่า ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยหรือตัวแปรที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานของพยาบาลมากที่สุด

5. ข้อมูลป้อนกลับ การให้บุคลาการได้รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบและข้อมูลที่ได้รับนั้นมีความตรงและชัดเจน ถึงแม้บุคคลจะสามารถตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานได้ด้วยตัวเอง แต่การได้รับข้อมูลป้อนกลับจากผู้บริหารและเพื่อน

ร่วมงานก็เป็นสิ่งสำคัญ ที่จะเสริมสร้างกำลังใจและแรงจูงใจให้เกิดความพึงพอใจในงาน ถ้าการให้ข้อมูลป้อนกลับมีลักษณะเป็นบวก การประเมินผลงานของหัวหน้างานการพยาบาลโดยการให้ข้อมูลป้อนกลับ ถึงระดับของผลการปฏิบัติงานเมื่อเทียบกับเกณฑ์หรือเป้าหมาย อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ จะช่วยให้หัวหน้างานการพยาบาลได้มีการพัฒนาและปรับปรุงตนเองให้มีขีดความสามารถและศักยภาพการปฏิบัติงานสูงขึ้น ซึ่งจะมีผลต่อความสำเร็จและความก้าวหน้าในวิชาชีพ การให้ข้อมูลป้อนกลับจึงเป็นโอกาสดีของผู้บริหารที่จะสร้างแรงจูงใจภายใน และทราบความต้องการของบุคลากร เพื่อนำมาวางแผนให้การช่วยเหลือ สนับสนุน สร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้น และก้าวต่อไปสู่เป้าหมายขององค์กร (Baard & Neville, 1996) การศึกษาของบลีเจน (Blegen, 1993) เกี่ยวกับการศึกษาวิเคราะห์ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของพยาบาลพบว่า การให้การยอมรับหรือการให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานของพยาบาล

ความสัมพันธ์ระหว่างการนิเทศงานของหัวหน้าพยาบาลกับความพึงพอใจในงานของหัวหน้างานการพยาบาล

การนิเทศงานเป็นกิจกรรมสำคัญที่ช่วยให้การบริหารการพยาบาลมีประสิทธิภาพและช่วยในการควบคุมคุณภาพบริการ โดยการช่วยเหลือสนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเอง มีการจูงใจและสร้างความพึงพอใจในงาน การนิเทศที่มีประสิทธิภาพสม่ำเสมอและพอเพียง จะทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจในงานสูงขึ้น (Buccheri, 1988; Beget, Severinson & Breggren, 1997) และส่งผลต่อผลิตภาพของงานให้สูงขึ้น (Luthan, 1992) การนิเทศที่จะสร้างความพึงพอใจในงาน ผู้นิเทศจะต้องสร้างทัศนคติในด้านบวกต่องานแก่ผู้รับการนิเทศ โดยกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้ผู้รับการนิเทศเห็นคุณค่าและความสำคัญของงานที่ปฏิบัติ การได้รับผิชอบและรับรู้ถึงผลของงานที่เกิดจากการกระทำของตนเอง ตามแนวคิดของแฮคแมนและโอดด์แฮม (Hackman & Oldham, 1980) แรงจูงใจที่เกิดขึ้นดังกล่าว เป็นสภาวะทางจิตของบุคคลที่เกิดจากการได้รับรู้ และรู้สึกถึงงานที่ตนปฏิบัตินั้นมีลักษณะของงานที่สำคัญ 5 ประการคือ มีความหลากหลายของทักษะ มีความเด่นชัดของงาน มีความสำคัญ มีความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน และได้รับข้อมูลป้อนกลับถึงผลของงานอย่างสม่ำเสมอ การนิเทศงานของหัวหน้าพยาบาลโดยใช้กระบวนการนิเทศทั้ง 3 ขั้นตอน ทั้งการวางแผน การดำเนินการ และการประเมินผล โดยให้หัวหน้างานการพยาบาลซึ่งเป็นผู้รับการนิเทศได้เข้าร่วมในทุกขั้นตอนของกระบวนการ จะช่วยให้หัวหน้างานการพยาบาลเข้าใจในขอบเขตงานในความรับผิดชอบชัดเจนยิ่งขึ้น และงานที่ปฏิบัติมีความสำคัญต่อองค์กร ต่อ

ชีวิตและสุขภาพของประชาชน เพราะงานบริการด้านสุขภาพ เป็นงานที่ต้องอาศัยทักษะและความสามารถเฉพาะ และต้องใช้กิจกรรมการปฏิบัติที่หลากหลายด้านเพื่อให้การบริการแบบองค์รวมแก่ประชาชน นอกจากนี้การนิเทศแบบประชาธิปไตยในแนวคิดใหม่จะให้อิสระในการบริหารงานในหน่วยงานที่รับผิดชอบ ซึ่งมีหัวหน้าพยาบาลคอยดูแลให้การช่วยเหลือ แนะนำ และประเมินผล เพื่อให้ข้อมูลป้อนกลับถึงผลการปฏิบัติงานที่หัวหน้างานการพยาบาลได้ทำสำเร็จ ซึ่งการได้ร่วมกันวางแผนงาน ปฏิบัติการ และประเมินผลจะก่อให้เกิดความร่วมมือและการยอมรับ ตลอดจนความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติทั้งผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ

ส่วนการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างงานนิเทศงานกับความพึงพอใจในงานนั้น จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ พอสรุปได้ดังนี้

สุภาเพ็ญ ปาณะวัฒน์พิสุทธิ์ (2539) ได้ศึกษาความพึงพอใจและการปฏิบัติการพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพในเขตภาคเหนือ โดยใช้ตัวชี้วัดความพึงพอใจของ สมิท เคนเดล และฮูลิน (Smith, Kendell, & Hulin, 1969) พบว่า ความพึงพอใจของพยาบาลวิชาชีพต่อการนิเทศงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยอยู่ในระดับปานกลาง และพบว่าปัญหาของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการนิเทศนั้นเกิดจากหัวหน้าหอผู้ป่วยต้องปฏิบัติหน้าที่ทั้งด้านการบริหารและบริการ มีเวลาไม่เพียงพอที่จะทำหน้าที่นิเทศงานแก่บุคลากรในหน่วยงาน

บัคเชอริ (Buccheri, 1986) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของการได้รับการสนับสนุนกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพ ซึ่งปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยจิตเวช ในโรงพยาบาล 9 แห่งในเขตเวสต์โคสต์ พบว่า ในด้านการนิเทศงาน พยาบาลที่ได้รับการสนับสนุน ช่วยเหลือ จากผู้นิเทศในระดับสูงที่สุด จะมีความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับสูงที่สุด ซึ่งการสนับสนุนที่พยาบาลต้องการได้รับจากผู้นิเทศที่สำคัญ 3 ประการคือ การได้รับข้อมูลข่าวสาร การได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับนโยบายของหน่วยงาน และการได้รับการยอมรับผลงานที่ปฏิบัติ

แอกครอยด์ และชีวชุก (Akroyd & Shewchuk, 1990) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของเจ้าหน้าที่รังสีเทคนิค พบว่า ปัจจัยเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ รายได้ และการนิเทศ เป็นตัวทำนายที่สำคัญของความพึงพอใจในงานทั้งหมด ของเจ้าหน้าที่รังสีเทคนิคดังกล่าว

บีเกท เซฟเวอรินสัน และเบอร์ริกเกรน (Begat, Severinson & Berggren, 1997) ได้ศึกษา ผลของการนิเทศในคลินิกกับความพึงพอใจในบรรยากาศการทำงานของพยาบาล โดยให้พยาบาลเข้าร่วมในโปรแกรมการนิเทศ เป็นระยะเวลา 9 เดือน ผลการศึกษาสรุปว่า การนิเทศในคลินิกเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้พยาบาลเกิดความพึงพอใจในงาน

เซฟเวอรินสัน และเบอร์เกนแฮมมาร์ (Severinson & Bergenhammar, 1997) ได้ศึกษาเพื่อวิเคราะห์ทัศนคติของผู้เชี่ยวชาญการนิเทศในคลินิกถึงผลที่มีความสัมพันธ์กับการสาธารณสุข โดยการสัมภาษณ์ ผลการศึกษาพบว่า การนิเทศในคลินิกเป็นกระบวนการสร้างสรรค์บุคลากรจากผู้ขาดประสบการณ์ให้เป็นผู้ที่มีความชำนาญ และผลการศึกษาข้างชี้ให้เห็นว่า การปฏิบัติการณ์เทศอย่างมีระบบและต่อเนื่อง จะมีผลต่อคุณภาพการดูแลผู้ป่วย การพัฒนาบุคลากรให้มีความมั่นใจในการปฏิบัติงาน และป้องกันความเบื่อหน่ายในการปฏิบัติงานของพยาบาล

ดังนั้น การนิเทศงานของหัวหน้าพยาบาลซึ่งเป็นกระบวนการที่ให้การช่วยเหลือสนับสนุนให้หัวหน้างานการพยาบาลบริหารจัดการงานในความรับผิดชอบ มีการพัฒนาตนเองและปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การนิเทศที่มีการปฏิบัติอย่างเป็นขั้นตอนตามกระบวนการนิเทศและมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอจะก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานแก่หัวหน้างานการพยาบาล และมีผลต่อคุณภาพบริการของหน่วยงานอีกด้วย การนิเทศงานของหัวหน้าพยาบาลจึงน่าจะมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของหัวหน้างานการพยาบาล

กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ แนวคิดการนิเทศงานสรุปมาจากแนวคิดการนิเทศงานของวอร์ด (Ward, 1990) และวิเชียร ทวีลาภ (2534) เป็นกระบวนการนิเทศซึ่งประกอบด้วย การวางแผนการนิเทศ การดำเนินการนิเทศ และการประเมินผลการนิเทศ แนวคิดความพึงพอใจในงานของแฮคแมนและโอลด์แฮม (Hackman & Oldham, 1980) หมายถึง ความรู้สึกในด้านบวกของบุคคลที่เกิดจากงานที่ปฏิบัติมีผลงานดี ซึ่งผลงานที่เกิดขึ้นมีพื้นฐานจากคุณลักษณะงาน ประกอบด้วย ความหลากหลายของทักษะ ความเด่นชัดของงาน ความสำคัญของงาน ความเป็นอิสระและการได้รับทราบถึงผลงานที่ได้กระทำ ซึ่งการรับรู้และรู้สึกถึงคุณค่าของลักษณะงานที่อยู่ในระดับสูง จะทำให้หัวหน้างานการพยาบาลมีความพึงพอใจในงานสูงขึ้น การนิเทศงานของหัวหน้าพยาบาลที่เป็นไปตามขั้นตอนตามกระบวนการนิเทศ หัวหน้างานการพยาบาลที่ได้รับการนิเทศงานจากหัวหน้าพยาบาลที่เหมาะสมน่าจะมีความพึงพอใจในงานสูง