



บทที่ 2

## วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องเกี่ยวกับศูนย์เฝ้าระวังโรคติดต่อในโรงพยาบาลยังมีไม่แพร่หลายนัก และการวิจัยในเรื่องของศูนย์เฝ้าระวังโรคติดต่อในโรงพยาบาลในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยในประเทศไทยก็ยังไม่มีความชัดเจน แต่พอจะรวบรวมวรรณกรรมและผลงานวิจัยบางเรื่องที่เกี่ยวข้องได้ดังนี้

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการนิเทศการพยาบาล

พยาบาลวิชาชีพทุกระดับมีความเกี่ยวข้องกับงานการนิเทศอย่างใกล้ชิด การนิเทศถือเป็นงานส่วนหนึ่งของการบริหาร ซึ่งจะแยกออกจากกันไม่ได้อย่างแน่นอน

ลักษณะงานการนิเทศการพยาบาลของแต่ละหน่วยงานจะแตกต่างกันไป ซึ่งขึ้นอยู่กับหลักการและนโยบายของแต่ละหน่วยงานนั้น ๆ โสภีใจน สมิตเมฆ ได้กล่าวถึงหน้าที่รับผิดชอบของศูนย์เฝ้าระวังโรคติดต่อที่สำคัญได้ดังนี้

1. การบริการด้านรักษาพยาบาลผู้ป่วย
2. จัดหาเครื่องมือ เครื่องใช้ ยา และอุปกรณ์การพยาบาลต่าง ๆ ให้พอเพียง
3. การสอน แนะนำ และควบคุมช่วยเหลือเจ้าหน้าที่และนักเรียน
4. การปกครองดูแลควบคุมเจ้าหน้าที่ในสายการบังคับบัญชา
5. การดำเนินงานในหอผู้ป่วย
6. การตรวจเยี่ยมผู้ป่วย (บางโอกาสร่วมกับนักเรียน)
7. การประชุมระหว่างนักเรียน ครู และหัวหน้าตึก

005823

โสภีใจน สมิตเมฆ, "ความรับผิดชอบของพยาบาลที่มีต่อการศึกษา" ในประมวลการประชุมพยาบาลแห่งชาติครั้งที่ 3:2511 ของสมาคมพยาบาลแห่งประเทศไทย (พระนคร: โรงพิมพ์สวนทองอิน, 2511), หน้า 207.

ไว้ดังนี้

ในเรื่องเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้นิเทศการพยาบาลนั้น Alexander ได้กล่าว

1. เป็นพยาบาลวิชาชีพ
2. มีใบประกอบโรคติดต่อทางการพยาบาล
3. จบการศึกษาระดับปริญญาตรีทางการพยาบาลเป็นอย่างต่ำ หรือมีวิชาเอกหรือโทในด้านการพยาบาลทางคลินิกที่ตนปฏิบัติงาน
4. มีประสบการณ์ทางด้านบริการพยาบาลไม่น้อยกว่า 2 ปี
5. มีความรู้เรื่องการนิเทศงาน
6. มีความสามารถและทักษะของการเป็นผู้นำ
7. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
8. มีความสมบูรณ์ทางด้านร่างกายและจิตใจพร้อมที่จะรับตำแหน่งผู้นิเทศการพยาบาล<sup>2</sup>

วิเชียร ทวีลาภ ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการนิเทศการพยาบาลไว้ว่า

จุดมุ่งหมายของการนิเทศการพยาบาล คือ การปรับปรุงงานโดยการพัฒนาคนหรือ การปรับปรุงคุณภาพของคนที่ทำงาน งานจะดีขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้นิเทศการพยาบาลมีการพัฒนาตนเองในการปฏิบัติงานนั้น ๆ ฉะนั้นแนวความคิดใหม่ของการนิเทศการพยาบาลก็คือ การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Dynamic) โดยใช้วิธีการควบคุมนิเทศงานแบบ person-centered หรือยึดเอาบุคคลมากกว่าผลิตผล (production centered) เป็นหลัก... ผู้นิเทศงานที่จะสามารถทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีความเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ มีความเชื่อในคุณค่าและพลังร่วมของการทำงาน

---

<sup>2</sup>Edythe L. Alexander, Nursing Administration in the Hospital Health Care System (Saint Louis : The C.V.Mosby Co., 1972), p.217.

### แบบประชาธิปไตย<sup>3</sup>

เพื่อสนับสนุนในเรื่องประชาธิปไตยนี้ Weber และ Weber ได้กล่าวว่า ประชาธิปไตย เป็นวิธีการควบคุมงานอย่างหนึ่ง โดยอาศัยความร่วมมือ ร่วมใจระหว่างผู้ร่วมงาน เพื่อบรรลุถึงจุดมุ่งหมายที่ทุกคนมีความสนใจอย่างเดียวกัน"<sup>4</sup>

ดังนั้น ถ้าผู้นำเทศการพยาบาลมีความเชื่ออย่างจริงใจต่อหลักการของประชาธิปไตยก็จะ เป็นผู้ที่มีความรู้สึกไวต่อความต้องการและการร่วมทำงานของสมาชิกในกลุ่มงาน พยายามที่จะให้ความมั่นใจแก่สมาชิกในการซักถาม วิพากษ์วิจารณ์ และเสนอขอคิดเห็นต่าง ๆ อย่างเสรี พฤติกรรมที่แสดงออกจะไม่ปรากฏลักษณะของการใช้อำนาจ ซึ่งมักจะพบเสมอในองค์การพยาบาลโดยทั่วไป ฉะนั้น การนิเทศงานจึงขึ้นอยู่กับผู้นำเทศงานที่มีความเชื่อในการปกครองแบบใด ความเชื่อนี้มีอิทธิพลมากต่อพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้นำเทศงาน

### วิเชียร ทวีลาภ ได้กล่าวถึงการศึกษาปรัชญาว่า

การศึกษาปรัชญา คือ การศึกษาธรรมชาติของมนุษย์ เพื่อช่วยให้เข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์ดีขึ้น ซึ่งเป็นความจำเป็นสำหรับผู้บริหารทุกคน การศึกษาปรัชญาจะช่วยให้เกิดทัศนคติ ช่วยลดกิเลส ใตแก่ความรัก โลภ โกรธ หลง อันเป็นบ่อเกิดของความลำเอียง ความอยุติธรรมต่าง ๆ ซึ่งเป็นปัญหาสำคัญที่สุดในการบริหาร การศึกษาปรัชญาจะช่วยให้ผู้บริหารลดความเห็นแก่ตัวลง รู้จักตนเองมากขึ้น ทำให้สามารถศึกษาพฤติกรรมของผู้อื่นได้ด้วยความเป็นธรรมมากยิ่งขึ้น ผู้บริหารทุกคนจำเป็นต้องศึกษาปรัชญาชีวิตของตนเองเพื่อจะได้เข้าใจพฤติกรรมของผู้อื่นได้ดีขึ้น...<sup>5</sup>

<sup>3</sup>วิเชียร ทวีลาภ, "แนวความคิดพื้นฐานของการนิเทศงาน," เอกสารประกอบการประชุม Workshop เรื่องวิธีนิเทศการพยาบาล ณ วิทยาลัยพยาบาล สภากาชาดไทย ระหว่างวันที่ 2-4 ธันวาคม พ.ศ.2517, หน้า 3.

<sup>4</sup>Clarence A.Weber and Mary Weber, Fundamentals of Educational Leadership (New York : Exposition Press, 1955), p.11.

<sup>5</sup>วิเชียร ทวีลาภ, เรื่องเดิม, หน้า 2.

จำรูญ มีชนอน ได้กล่าวถึงปรัชญาในการนิเทศงานดังต่อไปนี้

1. การนิเทศงานเป็นการกระทำที่มุ่งความสำเร็จโดยผ่านทางผู้อื่น ผู้นิเทศงานเพียงแต่เข้าไปสนับสนุนผู้ปฏิบัติงาน เพื่อความสำเร็จของผู้ปฏิบัติงานเองโดยตรงและเป็นความสำเร็จของผู้นิเทศงานแต่โดยทางอ้อมเท่านั้น
2. อำนาจหน้าที่ของผู้นิเทศงานมีอยู่ในขอบเขตจำกัด การตัดสินใจทั้งหลายจะต้องอยู่ในความรับผิดชอบของหัวหน้างาน และเจ้าหน้าที่ในสายงานส่วนใหญ่
3. ผู้นิเทศงานจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับความเป็นตัวของตัวเองของผู้ปฏิบัติงานในน้อยที่สุด คือ เป็นเพียงสนับสนุนและแนะแนวเท่านั้น
4. ผู้นิเทศงานต้องเพียบพร้อมไปด้วยคุณวุฒิและประมุขศิลป์<sup>6</sup>

ปรัชญาการนิเทศการพยาบาลเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กันกับปรัชญาการพยาบาล ปรัชญาการศึกษาพยาบาล และปรัชญาการบริหาร ดังได้กล่าวไว้ในบทที่ 1 ว่าผู้นิเทศงานที่ดีคือผู้บริหารที่ดีและครูที่ดี ฉะนั้น พยาบาลผู้นิเทศงานควรจะได้ตระหนักในแนวความคิดใหม่ของการศึกษาที่ว่า การศึกษาคือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์ การเปลี่ยนแปลงของสังคมมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงของปรัชญาการศึกษา และการบริหาร ปัจจุบันโลกของเราอยู่ในยุคของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ปรัชญาชีวิตของแต่ละคนอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามอิทธิพลของภาวะแวดล้อม

Barrett ได้กล่าวถึงหลักการโดยทั่วไปของการนิเทศงานตามแนวความคิดแผนใหม่ของการนิเทศพอสรุปได้ดังนี้

1. การนิเทศงานที่ดี ต้องรวมจุดมุ่งอยู่ที่การปรับปรุงงานให้ดีขึ้น มากกว่าการเลื่อนฐานะ เลื่อนอันดับเงินเดือนของเจ้าหน้าที่

<sup>6</sup>จำรูญ มีชนอน, "การนิเทศงานของพยาบาลอนามัย," ใน รายงานการประชุมพยาบาลอนามัยผู้นิเทศงานประจำจังหวัด ทวีราชอาณาจักร ครั้งที่ 2 พ.ศ. 2513 ของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข (พระนคร: มิตรนราการพิมพ์, 2514), หน้า 44.

2. การนิเทศงานที่ดี ต้องเหมาะสมสอดคล้องกับพื้นฐานความต้องการของแต่ละบุคคลในหน่วยงาน โดยศึกษาถึงระดับความสามารถหรือขอบเขตในการรับผิดชอบด้วย
3. การนิเทศงานที่ดี ต้องมีการร่วมกันในการวางแผน ทั้งวัตถุประสงค์ วัตถุประสงค์ ค่าเนื้องานนิเทศ และมาตรการที่จะทำให้การดำเนินงานบรรลุจุดหมาย ซึ่งแผนนี้ต้องสอดคล้องกับความต้องการของคนในกลุ่ม ขณะเดียวกันก็สามารถเปลี่ยนแปลงการนิเทศได้ตามสถานการณ์
4. วิธีการที่ใช้ในการนิเทศงาน ควรเป็นวิธีการของระบบประชาธิปไตย ไม่มีวิธีการที่ดีที่สุดสำหรับบุคคลทุกคน และทุก ๆ สถานการณ์ ฉะนั้นจึงเป็นหน้าที่ของหัวหน้างานที่จะรู้จักเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมเพื่อให้งานสำเร็จตามความต้องการ
5. วิธีการนิเทศงานที่ดี จะต้องสามารถกระตุ้นให้สมาชิกผู้ร่วมงานในกลุ่มพัฒนาตนเองไปในทางที่ดีขึ้น กระทำแบบต่อเนื่อง รวมทั้งการปล่อยให้ผู้รับการนิเทศมีความอิสระในการทดลอง สั่งงาน และประเมินผลงาน
6. การนิเทศงานที่ดี ผู้นิเทศต้องเคารพในเอกลักษณ์บุคคลของสมาชิกทุกคนในกลุ่ม
7. การนิเทศงานที่ดี ช่วยในการสร้างสรรค์บรรยากาศของกลุ่มทั้งด้านวัตถุและจิตใจ ซึ่งจะช่วยให้เกิดอิสระเสรีในการปฏิบัติหน้าที่ของแต่ละบุคคลได้เต็มความสามารถ<sup>7</sup>

ปฏิญญา สาทร กล่าวว่ ผู้นิเทศงานที่ดีควรมีความชำนาญหรือมีความสามารถ 3 ประการ คือ


1. ความสามารถในทางเทคนิค (technical competence) หมายถึง ความสามารถในการใช้ความรู้ทาง ๆ เทคนิคต่าง ๆ วิธีการต่าง ๆ และอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จำเป็นในการทำงานเพื่อแนะนำให้ผู้ลากลงได้บังคับบัญชา

<sup>7</sup>Jean Barrett, The Head Nurse Her Changing Role ( 2 nd ed.;

ใช้สิ่งเหล่านั้นได้

2. ความสามารถในการทางมนุษยสัมพันธ์ (human relations competence) ได้แก่ความสามารถในการเข้าใจคน รู้ว่าจะทำงานร่วมกับคนอื่นได้อย่างไร และเข้าใจหลักการหรือทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์
3. ความสามารถในการบริหาร (administrative competence) ได้แก่ความสามารถในการวางแผน จัดการ และสั่งการให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงานได้<sup>8</sup>

จำรูญ มีชนอน ยังได้กล่าวถึง เครื่องชี้บอกความล้มเหลวของงานนิเทศไว้ว่า สัญญาณที่ช่วยเตือนเมื่อเกิดความบกพร่องของงานนิเทศงานได้แก่

1. ผลการปฏิบัติงานด้านปริมาณ และ คุณภาพลดลง
2. ผลงานของหน่วยงานย่อยในความสัมพันธ์ขอแต่ละหน่วยแตกต่างกันมาก
3.  ขวัญในการทำงานของเจ้าหน้าที่ลดลง ขาดกำลังใจ ขอยกย้าย หรือ ลาออก มีการขัดแย้งกันมากขึ้น
4. มีอุบัติเหตุ หรือความผิดพลาดในการปฏิบัติงานเกิดขึ้นบ่อย ๆ จนเป็นที่น่าสังเกต<sup>9</sup>

ความสามารถในการ เข้าใจคน เป็นสิ่งสำคัญมากของงานการนิเทศ และผู้นิเทศงานที่ดีจะใช้เวลาไม่น้อยในการให้คำปรึกษาหารือ ดังนั้นผู้นิเทศควร เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถให้คำปรึกษาแนะนำ และผู้นิเทศการพยาบาลก็ควรจะได้มีการพัฒนาเทคนิคการ เป็นผู้ให้คำปรึกษาที่ดี

<sup>8</sup> ภิญ โย สาทร, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพฯ 2: สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช จำกัด, 2517), หน้า 416.

<sup>9</sup> จำรูญ มีชนอน, เรื่องเดิม, หน้า 45.

ในการ เป็นผู้ให้คำปรึกษาแนะนำที่ของผู้นิเทศการพยาบาลนั้น Manfredi ได้กล่าวถึงสภาวะ 2 ประการ คือ "ผู้นิเทศต้องคำนึงถึงวการให้คำปรึกษาหรือเป็น สิ่งจำเป็นของงานนิเทศการพยาบาล และการให้คำปรึกษาหรือที่จะให้บรรลุจุดมุ่งหมาย จะต้องอาศัยเทคนิคหลายประการ"<sup>10</sup>

ในเรื่อง เทคนิคการให้คำปรึกษาหรือ Manfredi ได้รวบรวมไว้ 10 ข้อดังนี้

1. สถานที่ที่เหมาะสม เมื่อผู้นิเทศต้องการพบ สถานที่ที่เหมาะสมที่สุดคือ ที่ทำงาน ของผู้นิเทศ ซึ่งจะพบแบบทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้
2. เวลาที่เหมาะสม คือ เมื่อผู้นิเทศต้องการพบซึ่งต้องสะดวกทั้งสองฝ่าย ถ้าหากเป็นไปได้ในเวลาทำงาน ผู้นิเทศจะต้องจัดเตรียมวางแผนให้ผู้นิเทศได้ บังคับบัญชาตามพบใดควย หรือเมื่อผู้นิเทศได้บังคับบัญชาต้องการพบผู้นิเทศโดย รับผิดชอบ ต้องให้พบทันทีควย แต่อาจเป็นปัญหาที่เลื่อนขาออกไป ทั้งสองฝ่าย ก็ต้องตกลง เลื่อนเวลากันเอง
3. การเปิดโอกาส เมื่อผู้นิเทศเปิดประชุมควร เป็นไปในรูปของการ Conference ซึ่งเป็นวิธีการที่ดีที่สุด และการประชุมควร เป็นไปแบบกันเอง
4. การฟัง เมื่อผู้นิเทศอยู่ในที่ประชุมต้องเป็นคนพูดน้อย ขณะเดียวกันควร เปิด โอกาสให้ผู้นิเทศได้บังคับบัญชาพูดมาก ๆ กระตุ้นให้อภิปรายปัญหา โดยผู้นิเทศฟัง อย่างตั้งใจไม่ควรแสดงปฏิกิริยาโต้ตอบ
5. ผู้นิเทศต้องมีการ เตรียมตัวในการตอบปัญหา
6. เมื่อมีการประชุมให้แยกแยะเจาะจงปัญหาเพื่อการประชุมจะได้ เป็นไป อย่างรวดเร็ว
7. ใช้เครื่องมือช่วยในการ เข้าถึงปัญหาเมื่อผู้นิเทศประชุมผู้ได้บังคับบัญชา และต้องการให้ผู้นิเทศได้บังคับบัญชา เข้าใจและแก้ไขปัญหารวดเร็วขึ้น
8. เมื่อมีการประชุม ผู้นิเทศต้องจัดไว้ว่าจะพบกันเมื่อไร ใช้เวลานานเท่าไร ขณะเดียวกันถ้าผู้นิเทศได้บังคับบัญชาจัดการประชุมขึ้นก็ต้องกำหนด เวลาพบกับ ผู้นิเทศเช่นกัน

<sup>10</sup>Claire Manfredi, "The Nursing Supervisor as Counselor," Supervisor Nurse, (April, 1974), 19.

9. ต้องมีการติดตามปัญหาที่อภิปรายจากการประชุมแล้ว เพื่อดูผลความก้าวหน้า
10. ทักษะที่มั่นคง เป็นสิ่งช่วยให้มีการพัฒนาคนให้เจริญ ซึ่งผู้นำประเทศจะต้องมีความเหมาะสมในด้านต่าง ๆ เช่น เป็นบุคคลที่ผู้ใฝ่ฝันกับปัญหาเห็นแล้วมีความรู้สึกว่าจะเข้าไปหาผู้นำนี้เพื่อใฝ่ฝันเมื่อมีปัญหา มีลักษณะที่เห็นแล้วว่าให้โอกาสเมื่อต้องการปรึกษา การจะตัดสินใจต้องมิชอบหรือขอเท็จจริงก่อน นอกจากนี้ผู้นำประเทศควรเป็นผู้ฟังที่ดี และให้ความยอมรับนับถือผู้ใฝ่ฝันกับปัญหาว่าเป็นผู้ดีคนหนึ่ง<sup>11</sup>

### ผลงานวิจัยบางอย่างที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศงาน

ในปี ค.ศ. 1940 White และ Lippitt ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการทำงานกิจกรรมนักเรียนของเด็กอายุประมาณ 10 ปี แบ่งเป็นกลุ่ม ๆ ละ 5 คน จำนวน 4 กลุ่ม ให้ทำงานอย่างหนึ่ง โดยมีครูคนหนึ่งดูแล ครูทุกคนได้รับการฝึกอบรมวิธีการดูแลหรือควบคุมงานทั้ง 3 แบบ คือ แบบ เผด็จการ (authoritarian style) แบบประชาธิปไตย (democratic style) และแบบตามสบาย (laissez-faire style) ให้ครูแต่ละคนใช้วิธีดูแลนักเรียนแบบเดียวเมื่ออยู่กับกลุ่มหนึ่ง พอครบ 6 สัปดาห์ย้ายครุคนนั้นไปอยู่กับกลุ่มอื่น พอมาอยู่กับกลุ่มอื่นครุคนนั้นต้องเปลี่ยนแบบในการดูแลนักเรียน หมุนเวียนเช่นนี้จนครุทุกคนได้ดูแลทั่วทุกกลุ่มและได้ใช้วิธีดูแลครบทุกชนิด

การนิเทศหรือดูแลของครุแบบเผด็จการใช้วิธีออกคำสั่งเฉียบขาด บางทีคำสั่งเฉียบขาดจนนักเรียนไม่สบายใจ การนิเทศหรือดูแลของครุแบบประชาธิปไตย ใช้วิธีทำตัวเป็นกันเองกับเด็ก ถือตัวว่าเหมือนกับเป็นเด็กคนหนึ่งในกลุ่มนั้นด้วย การตัดสินใจทุกชนิดครุให้เด็กทุกคนช่วยกันตัดสินใจโดยการปรึกษาหารือเอามติส่วนใหญ่เป็นเกณฑ์ และมุ่งสร้างขวัญของกลุ่ม (group spirit) เป็นหลัก ส่วนครุที่ใช้วิธีตามสบายนั้น ทำ

<sup>11</sup> Ibid., 20-3.





งานหรือสิ่งงานน้อยที่สุด เข้าไปนั่งเฉย ๆ จะเข้าร่วมเมื่อเด็กขอร้อง ถ้าไม่มีใครเรียก  
ร้องอะไร ก็ปล่อยให้เด็กทำงานกันไปตามลำพัง แลวแต่เขาจะทำอย่างไรไม่เกี่ยวข้องกับ

ผลปรากฏว่า วิธีเผด็จการและวิธีประชาธิปไตยมีผลลงานหักเหเดียวกัน และผล  
งานมากและดีกว่าวิธีตามสบาย ความแตกต่างของผลงานในกลุ่มเผด็จการกับกลุ่มประชาธิปไตย  
ไม่มีก็จริง แต่สภาพทางสังคมและสภาพจิตใจของเด็กแตกต่างกันมาก วิธีเผด็จการทำให้  
เด็กแสดงความไม่พอใจออกมาในระหว่างทำงาน และเด็กจะทำงานตามคำสั่งเพียงอย่าง  
เดียว เมื่อไม่สั่งจะไม่ทำ ก็ไม่ยอมใช้ความคิดหรือรับผิดชอบเองเลย ครูต้องดูแล  
ใกล้ชิดตลอดเวลาจึงจะมีผลงาน วิธีประชาธิปไตยมีผลทำให้เด็กรับผิดชอบเอง ทำงานเอง  
อย่างดี แมครูจะออกจากห้องไปอยู่ที่อื่น งานคงดำเนินไปด้วยดี นอกจากนี้สภาพจิตใจและ  
ขวัญของเด็กดีกว่าวิธีเผด็จการ

สรุปได้ว่าวิธีคุณและหรือนิเทศงานแบบประชาธิปไตยได้ผลดีที่สุด แต่เนื่องจากการ  
วิจัยนี้ทำในหมู่นักเรียนอายุเพียง 10 ขวบ จึงไม่อาจยืนยันได้ว่าผลเช่นเดียวกันจะเกิดขึ้น  
หรือไม่ถ้าทำในหมู่ผู้ใหญ่<sup>12</sup>

งานวิจัยอีกเรื่องหนึ่งที่ Sartain และ Baker ได้ทำไว้ คือ The  
Prudential Study ทำการทดลองที่บริษัทพรูเด็นเชียลประกันภัย ( Prudential  
Insurance Company) ในเมืองนวัก (Newark) รัฐนิวเจอร์ซีย์ (New Jersey)  
ในสหรัฐอเมริกา ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบว่าอะไรคือตัวการที่ทำให้ผู้นี้เทศงานมี  
ประสิทธิภาพต่างกัน

บริษัทพรูเด็นเชียลมีทะเบียนบุคลากรอย่างละเอียด งานวิจัยจึงเอาทะเบียน  
มาวิเคราะห์ แยกคนงานออกเป็นกลุ่มโดยคำนึงถึง อายุเฉลี่ย การศึกษา เงินเดือน

<sup>12</sup>Ralph White and Ronald Lippitt, "Leader Behavior and Member  
Reaction in Three Social Climates," in Group Dynamics, eds. by D.  
Cartwright and A. Zanders (New York : Harper and Row, 1968), pp.318-  
335.

ผลทดสอบทางจิตวิทยา และระยะทางที่บ้านคนงานอยู่ห่างจากที่ทำงาน แบ่งคนงานที่มีทุก  
อย่างประเภทเดียวกันเป็นสมาชิกในกลุ่มเดียวกันได้ทั้งหมด 12 กลุ่มต่าง ๆ กันไป

ผู้วิจัยใช้วิธีสัมภาษณ์คนงานทั้งโดยตรงและโดยอ้อมเพื่อศึกษา ทักษะ ค่านิยม  
และวิธีทำงาน สัมภาษณ์บุคลากรทั้งที่เป็นผู้เฝ้างานและคนงานธรรมดา โดยใช้เวลา  
สัมภาษณ์-ผู้เฝ้างานประมาณ 2 ชั่วโมงครึ่ง แต่กับคนงานใช้เวลาประมาณ 1 ชั่วโมง  
ครึ่ง

การวิเคราะห์ปรากฏผลว่า อายุ ระดับการศึกษา เพศ และประสบการณ์ของ  
ผู้เฝ้างานไม่ใช่ตัวการทำให้ผลงานแตกต่างกัน เพราะว่าทั้งกลุ่มเฝ้างานดีและกลุ่มผล  
งานไม่ดีล้วนมีภูมิหลังอย่างเดียวกัน แต่ที่ต่างกันเห็นชัดคือ กลุ่มที่มีผลงานดีนั้นคนงานมี  
ความภูมิใจในกลุ่มของตนสูงกว่ากลุ่มที่มีผลงานไม่ดี

การวิเคราะห์วิธีเฝ้างานของหัวหน้าปรากฏว่ากลุ่มที่มีผลงานดี และภูมิใจใน  
กลุ่มนั้น ผู้เป็นหัวหน้าใช้วิธีเฝ้าแบบกว้าง ๆ (General supervision) ไม่ชอบ  
แนะนำคนงานในรายละเอียด ไม่ชอบเข้ามาคุมทุกระยะหรือคุมอย่างใกล้ชิด แต่ชอบคุยกับ  
คนงานอย่างกันเองเป็นประจำ บางครั้งใช้วิธีรับประทานอาหารด้วยกันทั้ง ๆ ที่บริษัทไม่มี  
นโยบายให้หัวหน้าร่วมรับประทานอาหารกับคนงาน

ส่วนกลุ่มที่มีผลงานน้อยกว่า หัวหน้าเป็นคนชอบแนะนำในรายละเอียด ไม่ชอบ  
คุยกับคนงานอย่างกันเอง แต่มักกล่าวถึงงานมากกว่าคนที่เป็นผู้ทำงาน

สรุปได้ว่ากรณีเฝ้างานแบบกว้าง ๆ และยึดคนที่ทำงานเป็นศูนย์กลางดีกว่า  
กลุ่มเฝ้างานแบบใกล้ชิดและยึดงานเป็นหลักโดยไม่คำนึงถึงคน<sup>13</sup>

<sup>13</sup> Aaron Q. Sartain and Alton W. Baker, The Supervisor and His Job (New York : McGraw-Hill Book, Co., 1965), pp.134-142.

มหาวิทยาลัยไอโอไอโดยสำนักงานวิจัยธุรกิจของมหาวิทยาลัยได้พัฒนา เครื่องมือวัดภาวะผู้นำขึ้นอย่างหนึ่งโดยการสัมภาษณ์บุคคลหลายกลุ่มอาชีพ แล้วสร้าง เป็นแบบสอบถามขึ้น เรียกว่า LBDQ (Leadership Behavior Description Questionnaire) ซึ่งต่อมาได้ผู้นำไปใช้กันเป็นจำนวนมาก

เครื่องมือชนิดนี้แบ่งตัวการบอกภาวะผู้นำออกเป็น 2 ชนิด คือ

1. Consideration Structure หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงความ ยอมรับนับถือ (respect) ให้ความอบอุ่น (Warmth) ให้ความเป็นมิตร (Friendship) และให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Mutual trust) หรือสรุปได้ว่าเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ยึดคนงานเป็นศูนย์กลาง (employee-centered leader)

2. Initiating Structure หมายถึง พฤติกรรมที่มุ่งจัดระเบียบ (Organizing) มุ่งกำหนดบทบาทและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นชั้น ๆ พวก ๆ และมุ่งให้มีการทำงานให้เสร็จสมบูรณ์เป็นหลักสำคัญ หรือสรุปได้ว่าเป็นพฤติกรรมของผู้นำ ที่ยึดงานเป็นศูนย์กลาง (Job-centered leader)

Fleishman และ Harris ได้ใช้แบบสอบถาม LBDQ ทดลองวัด หัวหน้างานหรือผู้นำทีมงาน ปรากฏผลสรุปได้ว่า หัวหน้าที่ใช้วิธีที่ 1 คือ แบบ Consideration หรือแบบยึดคนงานเป็นศูนย์กลาง ไม่มีอัตราการขอลาออกหรือขอลาออกของ คนงาน แต่หัวหน้าที่ยึดงานเป็นศูนย์กลางมักมีอัตราการขอลาออกหรือขอลาออกของ ขยายสูง และมักมีการร้องเรียนกล่าวหาหัวหน้ามาก<sup>14</sup>

ผลงานวิจัยหลายเรื่องของ Likert สนับสนุนผลงานวิจัยของ Fleishman

<sup>14</sup>E.A.Fleishman and E.F.Harris, "Patterns of Leadership Related to Employee Grievances and Turnover," Personnel Psychology, XV, No.1( 1962), 43-56.

และ Harris โดยเห็นว่าหัวหน้าหรือผู้นิเทศงานที่ยึดคนงานเป็นศูนย์กลางจะมีผลงานที่ดี ส่วนหัวหน้าหรือผู้นิเทศงานที่ยึดงานเป็นศูนย์กลางมักมีผลงานน้อยและไม่มีคุณภาพ<sup>15</sup>

ในปี พ.ศ. 2513 พวงเพ็ญ ฉัตรทอง ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การสำรวจปัญหาการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการในโรงพยาบาลตำรวจ"<sup>16</sup> และในปีเดียวกันนี้ วรรณิการ์ กาญจนวสิต ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การศึกษานโยบายการดำเนินงานของพยาบาลบนตึกผู้ป่วยของโรงพยาบาลนครสวรรค์ (โรงพยาบาลสวรรค์ประชารักษ์)"<sup>17</sup> พอจะสรุปผลการวิจัยทั้งสองได้ว่า ปัญหาอันเนื่องมาจากหัวหน้าพยาบาลและผู้ตรวจการ (supervisor) คือไม่ให้กำลังใจในการทำงาน ไม่ให้ความช่วยเหลือในการทำงาน และขาดมนุษยสัมพันธ์ ทำให้ขวัญในการทำงานของพยาบาลลดน้อยลง

ต่อมาในปี พ.ศ. 2516 วรรณดา มลิวรรณ ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ความคิดเห็นของพยาบาลเกี่ยวกับการบริหารงานคานการพยาบาลของโรงพยาบาลพุทธชินราช จังหวัดพิษณุโลก" พอจะสรุปผลการวิจัยเกี่ยวกับงานคานการนิเทศการพยาบาลได้ว่า ผู้ควบคุมตรวจตรา (ผู้ตรวจการหรือผู้นิเทศการพยาบาล) มักคอยจับผิดพยาบาลเพียงอย่างเดียวมีจำนวนร้อยละ 45.00 ไม่สามารถเป็นที่ปรึกษาของพยาบาลได้ร้อยละ 20.00 การควบคุมตรวจตราไม่เข้มแข็งจริงจั่งร้อยละ 18.33 การควบคุมตรวจตราเคร่งครัดมากเกินไปร้อยละ 11.67<sup>18</sup>

<sup>15</sup> Rennis Likert, New Patterns of Management (New York : McGraw-Hill Book Co., 1961), p.7.

<sup>16</sup> พวงเพ็ญ ฉัตรทอง, "การสำรวจปัญหาการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการในโรงพยาบาลตำรวจ" (วิทยานิพนธ์ปริญญาตรี คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2513) (พิมพ์คัด).

<sup>17</sup> วรรณิการ์ กาญจนวสิต, "การศึกษานโยบายการดำเนินงานของพยาบาลบนตึกผู้ป่วยของโรงพยาบาลนครสวรรค์" (วิทยานิพนธ์ปริญญาตรี คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2513) (พิมพ์คัด).

<sup>18</sup> วรรณดา มลิวรรณ, "ความคิดเห็นของพยาบาลเกี่ยวกับการบริหารงานคานการพยาบาลของโรงพยาบาลพุทธชินราช จังหวัดพิษณุโลก" (วิทยานิพนธ์ปริญญาตรี คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2516) (พิมพ์คัด).

ในปีเดียวกัน นันทา ภู่วิจิตร ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การสำรวจปัญหาการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการในโรงพยาบาลนคร เชียงใหม่ พ.ศ.2516" สรุปผลการสำรวจได้ว่า ปัญหาที่พยาบาลประจำการจำนวน 90 คน พบว่าเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานมีอยู่ 11 ปัญหาด้วยกัน ปัญหาเกี่ยวกับผู้ตรวจการประจำแผนกวิชาโดยตรงนั้นพบว่า ผู้ตรวจการประจำแผนกวิชาไม่ให้ความสำคัญและความเห็นอกเห็นใจในการทำงาน ร้อยละ 46.67 รองลงมาคือ เข้มงวดและขาดความยืดหยุ่นในงานบางอย่าง ร้อยละ 43.33 <sup>19</sup>



ศูนย์วิทยุทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

<sup>19</sup>นันทา ภู่วิจิตร, "การสำรวจปัญหาการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการในโรงพยาบาลนคร เชียงใหม่ พ.ศ.2516" (วิทยานิพนธ์ปริญญาตรี คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2516) (พิมพ์คัด).