

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษา เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการได้รับการยอมรับนับถือ การมีปฏิสัมพันธ์อย่างยุติธรรมกับความไว้วางใจในหัวหน้าหอผู้ป่วยของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคกลาง ผู้วิจัย ได้ศึกษาค้นคว้า เนื้อหา แนวคิด ทฤษฎีจากตำรา เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนำมา รวบรวมสรุปเป็นสาระสำคัญ ดังนี้

1. การปฏิบัติงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคกลาง
 - 1.1 โรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคกลาง
 - 1.2 ขอบเขตความรับผิดชอบของกลุ่มงานการพยาบาล
 - 1.3 บทบาทของหัวหน้าหอผู้ป่วย
 - 1.4 บทบาทของพยาบาลประจำการ
2. การยอมรับนับถือ
 - 2.1 ความหมายของการยอมรับนับถือ
 - 2.2 แนวคิดของการยอมรับนับถือ
 - 2.3 ความสำคัญของการยอมรับนับถือ
 - 2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างการได้รับการยอมรับนับถือกับความไว้วางใจในหัวหน้าหอผู้ป่วย
3. การมีปฏิสัมพันธ์อย่างยุติธรรม
 - 3.1 ความหมายของการมีปฏิสัมพันธ์อย่างยุติธรรม
 - 3.2 แนวคิดของการมีปฏิสัมพันธ์อย่างยุติธรรม
 - 3.3 ความสัมพันธ์ระหว่างการมีปฏิสัมพันธ์อย่างยุติธรรมกับความไว้วางใจในหัวหน้าหอผู้ป่วย
4. ความไว้วางใจในหัวหน้าหอผู้ป่วย
 - 4.1 ความหมายของความไว้วางใจ
 - 4.2 แนวคิดของความไว้วางใจ
 - 4.3 ความสำคัญของความไว้วางใจ
 - 4.4 หลักสำคัญของความไว้วางใจ
 - 4.5 หลักการขั้นพื้นฐานของความไว้วางใจ

- 4.6 การพัฒนาความไว้วางใจ
- 4.7 รูปแบบของความไว้วางใจ
- 4.8 การสร้างความไว้วางใจระหว่างบุคคล

- 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 6. กรอบแนวคิดการวิจัย

1. การปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคกลาง

1.1 โรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคกลาง ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ที่มีที่ตั้งตามการแบ่งส่วนราชการใน 5 เขต ดังนี้

- เขต 4 โรงพยาบาลพระนั่งเกล้า โรงพยาบาลอ่างทอง โรงพยาบาลชลประทาน
โรงพยาบาลปทุมธานี โรงพยาบาลเสนา
- เขต 5 โรงพยาบาลพระพุทธบาท โรงพยาบาลลพบุรี โรงพยาบาลบ้านหมี่
โรงพยาบาลสิงห์บุรี โรงพยาบาลอินทร์บุรี
- เขต 6 โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชที่ 17 โรงพยาบาลพหลพลพยุหเสนา
โรงพยาบาลมะการักษ์ โรงพยาบาลบ้านโป่ง โรงพยาบาลโพธาราม
โรงพยาบาลดำเนินสะดวก
- เขต 7 โรงพยาบาลสมุทรสาคร โรงพยาบาลพระจอมเกล้า โรงพยาบาลสมเด็จพระพุทธ
เลิศหล้า โรงพยาบาลประจวบคีรีขันธ์ โรงพยาบาลหัวหิน
- เขต 8 โรงพยาบาลสมุทรปราการ (สมาคมอนามัยแห่งประเทศไทย, 2549)

กองโรงพยาบาลภูมิภาค (2543) ได้อธิบายลักษณะและขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของโรงพยาบาลทั่วไปไว้ดังนี้ ลักษณะของโรงพยาบาลทั่วไป เป็นโรงพยาบาลที่มีจำนวนเตียง 120-500 เตียง มีขีดความสามารถรองรับมาจากโรงพยาบาลศูนย์ รับผิดชอบในการให้บริการแก่ประชาชนในเขตเมือง และชนบทถัดจากโรงพยาบาลชุมชน ส่วนใหญ่จะตั้งอยู่ในตัวเมืองหรืออำเภอขนาดใหญ่ที่มีความสำคัญทางเศรษฐกิจ มีลักษณะการให้บริการแบบผสมผสาน คือให้บริการด้านการรักษาพยาบาล ด้านการป้องกันโรค ด้านการส่งเสริมสุขภาพ และการฟื้นฟูสภาพในสัดส่วนที่เหมาะสมตามศักยภาพของโรงพยาบาลแต่ละแห่ง ให้บริการทางด้านวิชาการและฝึกอบรมแก่บุคลากรทางด้านแพทย์และสาธารณสุขประเภทต่างๆ รวมทั้งงานด้านการศึกษาวิจัยทางเทคนิค และงานวิจัยบริการสาธารณสุข

ขอบเขตหน้าที่รับผิดชอบของโรงพยาบาลทั่วไป (กองโรงพยาบาลภูมิภาค, 2543) มีดังนี้

1. ให้บริการสาธารณสุขในระดับปฐมภูมิ (Primary Medical Care) ทติยภูมิ (Secondary Medical Care) และ ตติยภูมิ (Tertiary Medical Care) โดยให้บริการผสมผสานฟื้นฟูสภาพ รวมทั้งการให้บริการแก่ ผู้ป่วยที่ต้องการแพทย์ที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะทาง ซึ่งต่อมาจากโรงพยาบาล

ชุมชนหรือโรงพยาบาลทั่วไปตามขั้นตอนการส่งต่อผู้ป่วยเพื่อรักษาพยาบาลและการฟื้นฟูสภาพ และยังให้บริการสาธารณสุขมูลฐานในเขตเมือง และพื้นที่ที่ได้รับมอบหมายตามนโยบายของ กระทรวงสาธารณสุข

2. ให้การศึกษาฝึกอบรมบุคลากรสาธารณสุขในระดับต่ำกว่า และสูงกว่าปริญญาตรี ภายในประเทศและต่างประเทศ ตลอดจนการให้บริการฝึกอบรมแก่ประชาชนให้มีความรู้เรื่อง สุขภาพอนามัย

3. ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการวิจัยด้านสาธารณสุข เพื่อวิเคราะห์และแก้ไขปัญหา และพัฒนางานสาธารณสุขของประเทศๆให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ เพื่อให้ประชาชนทั้งชาติมี คุณภาพชีวิตที่ดี และมีสุขภาพดีถ้วนหน้า

4. ให้การสนับสนุนหน่วยงานสาธารณสุขในระดับรองคือ ระดับอำเภอ ตำบล และหมู่บ้าน การจัดแบ่งงานของโรงพยาบาลทั่วไป แบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. กลุ่มบริหารจัดการ ประกอบด้วยงานที่เป็นส่วนช่วยสนับสนุนให้งานของกลุ่มเทคนิค เฉพาะทางและกลุ่มอื่นๆ ดำเนินการตามเป้าหมาย

2. กลุ่มเทคนิคเฉพาะทาง ประกอบด้วยลักษณะงานที่ปฏิบัติในเชิงวิชาชีพหรือวิชาการ เฉพาะทางที่ต้องอาศัยความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติ หรือเป็นกลุ่มสายงานหลักตามบทบาท หน้าที่ของหน่วยงาน ได้แก่ แพทย์ ทันตแพทย์ เภสัชกร และเจ้าหน้าที่เทคนิคเกี่ยวข้องกับการแพทย์ และการสาธารณสุข เช่น งานในลักษณะเวชกรรมทั่วไป อายุรกรรม ศัลยกรรม พยาธิวิทยา รังสี วิทยา เป็นต้น

3. กลุ่มที่มีลักษณะผสมผสานระหว่างงานบริหารจัดการและงานเทคนิคเฉพาะทางและมี หน้าที่เป็นแกนกลางหรือตัวประสานงานและ ให้การสนับสนุนดำเนินงานของกลุ่มงานอื่นๆให้ ดำเนินไปตามเป้าหมาย เช่น ลักษณะของงานฝ่ายการพยาบาล ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายโภชนาการ และฝ่าย เวชกรรมสังคม เป็นต้น

1.2 ลักษณะ/ขอบเขตความรับผิดชอบของกลุ่มงานการพยาบาล กลุ่มงานการพยาบาล เป็นองค์การหนึ่งในโรงพยาบาล เป็นองค์การที่มีขนาดใหญ่ และมีจำนวนบุคลากรมากที่สุด เป็นองค์การที่มีความสำคัญยิ่งในการให้บริการแก่ผู้ป่วย ครอบครัวและชุมชน องค์การ พยาบาลประกอบด้วยกลุ่มของพยาบาลทั้งระดับผู้บริหาร ระดับปฏิบัติการและบุคลากรอื่น ร่วมกัน ดำเนินการในกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพยาบาล เพื่อให้บริการพยาบาลที่ให้แก่ผู้รับบริการมี คุณภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้ โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ สูงสุด เนื่องจากองค์การพยาบาลเป็นองค์การที่มีขนาดใหญ่ มีโครงสร้างสลับซับซ้อน และมีจำนวน บุคลากรมาก การดำเนินการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีคุณภาพหรือบรรลุวัตถุประสงค์นั้น

จะต้องมีการวางแผนในการจัดองค์การพยาบาล ซึ่งหมายถึงการจัดรูปแบบหรือโครงสร้างขององค์การพยาบาล มีลักษณะการจัดที่หลากหลายแตกต่างกันตามสังกัด ขนาดของโรงพยาบาลหรือตามความจำเป็นของโรงพยาบาลแต่ละแห่ง (สุลักษณ์ มีชูทรัพย์, 2539) แต่ส่วนใหญ่โรงพยาบาลทั่วไปจะใช้รูปแบบโครงสร้างองค์การแบบสายงานหลัก (Line organization structure) ซึ่งเป็นโครงสร้างแบบธรรมดาไม่สลับซับซ้อน มีสายการบังคับบัญชาโดยตรงจาก หัวหน้างานไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา

การบริหารงานของกลุ่มงานการพยาบาลมีลักษณะการบริหารที่เป็นกระบวนการ โดยผู้บริหารจะทำหน้าที่วางแผน กำกับการ และเฝ้าอำนาจทรัพยากรด้านต่างๆ ที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์การประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ งานของกลุ่มงานการพยาบาลแบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ ด้านการบริหารงานทั่วไป ด้านการบริหารงานบริการพยาบาล และด้านวิชาการ ดังนี้ (บุพผา พวงมาลี, 2542)

1. การบริหารงานทั่วไป เป็นการบริหารที่ดำเนินการเพื่อให้งานของฝ่ายการพยาบาลมีระบบ โดยให้การสนับสนุนการบริหารจัดการด้านต่างๆ เพื่อลดปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน และช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารงานทั่วไปนี้ได้แก่ การจัดทำแผนการจัดองค์การ การจัดการด้านบุคลากร และการควบคุมงาน

2. การบริหารงานบริการพยาบาล เป็นการบริหารจัดการที่มีผลต่อผู้ใช้บริการตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน สถาบันหรือตามความต้องการและปัญหาของผู้ป่วย ครอบครัวและชุมชน โดยลักษณะงานบริการพยาบาลจะให้บริการครอบคลุมการพยาบาลทั้ง 4 มิติ คือ การป้องกัน การรักษา การส่งเสริม และการฟื้นฟูสมรรถภาพโดยการดูแลแบบองค์รวม (Holistic care) การบริหารงานบริการมีกิจกรรมการบริการที่หลากหลาย เช่น การจัดบริการพยาบาลให้มีผู้รับผิดชอบดูแลผู้ป่วยตลอด 24 ชั่วโมง และการจัดทีมงานเพื่อให้บริการพยาบาล เป็นต้น

3. การบริหารงานวิชาการ เป็นงานสนับสนุนการบริการพยาบาล ให้มีคุณภาพดำเนินงานวิชาการเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ มีทักษะ คุณธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติงานและช่วยให้บุคลากรมีความสามารถ เกิดความมั่นใจที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลักษณะการบริหารวิชาการประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนแรกเป็นการปฏิบัติการทางวิชาการซึ่งดำเนินงานเกี่ยวข้องกับ การพัฒนาบุคลากร การบริการด้านเอกสาร ตำราวิชาการ ส่งเสริมและเผยแพร่ผลงานวิชาการ ให้คำปรึกษาแนะนำ ตลอดจนค้นคว้าวิจัยทางการพยาบาล และอีกส่วนหนึ่งเป็นงานบริการการศึกษา ภาควิชาปฏิบัติ การควบคุมนิเทศนักศึกษา การอำนวยความสะดวก และการประเมินผลภาคปฏิบัติของนักศึกษา

จากการที่มีการปฏิรูประบบสุขภาพ โรงพยาบาลต้องปรับบทบาทการให้บริการให้สอดคล้องกับนโยบายสร้างหลักสุขภาพถ้วนหน้าจึงเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งต่อการปฏิรูประบบบริการพยาบาล โดยระบบบริหารการพยาบาลมีคุณสมบัติดังนี้ (ทัศนยา บุญทอง, 2542)

1. เป็นระบบบริการที่เน้นการมีส่วนร่วมของพยาบาลผู้ปฏิบัติงานมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ มีกฎระเบียบที่ทันสมัย ปฏิบัติได้ และมีความยืดหยุ่นที่เอื้อประโยชน์ต่อคุณภาพของงาน มีสายบังคับบัญชาที่สั้น ประสานงานได้ง่ายและทั่วถึง
 2. มีระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารที่สมบูรณ์ องค์กรพยาบาลทุกระดับต้องมีระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร (Management Information System – MIS) ที่ได้มีรูปแบบเพื่อให้มีข้อมูลที่เพียงพอเพื่อการตัดสินใจในการบริหารที่ทันการ และเพื่อความอยู่รอดขององค์กร
 3. พัฒนางค์การให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) มีการพัฒนาความรู้ในทุกแขนงวิชาการอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ได้ทั้งระบบ และนอกระบบการศึกษา และให้ความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human resource development)
 4. ใช้ทรัพยากรบุคคลให้คุ้มค่า โดยการจัดอัตรากำลังบุคลากรทางการพยาบาลในการปฏิบัติงานให้เพียงพอ มีสัดส่วนเหมาะสมต่อความต้องการพยาบาลของผู้ใช้บริการ (Nursing care needs of patient) โดยมีการผสมผสานของพยาบาลผู้มีทักษะและความเชี่ยวชาญในหลายระดับ (Skill mixed team) และขจัดงานที่มีในงานพยาบาล (Non-nursing) จากขอบเขตความรับผิดชอบ
 5. มีเครือข่ายความร่วมมือ (Networking) โดยมีทั้งเครือข่ายในวิชาชีพ เครือข่ายระหว่างวิชาชีพ และเครือข่ายกับสังคม ซึ่งจะเป็นแรงสนับสนุนซึ่งกันและกัน ในการพัฒนาการบริการและนำไปสู่การยอมรับทั้งในวิชาชีพ ระหว่างวิชาชีพ และการยอมรับของสังคมต่อการพยาบาล
- ในระบบบริหารการพยาบาลที่มีคุณลักษณะดังกล่าว จะเป็นแนวทางให้ผู้บริหารขององค์กรพยาบาลใช้เป็นกลยุทธ์ ในการจูงใจให้บุคลากรทางด้านพยาบาลมีความเต็มใจ และมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพของคนที่มียู่ เพื่อผลลัพธ์ทางสุขภาพที่ดีของผู้ใช้บริการ ความก้าวหน้าและความอยู่รอดขององค์กรพยาบาล ภายใต้การปฏิบัติอย่างมีความสุขของบุคลากรพยาบาลทุกระดับ

1.3 บทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้าหอผู้ป่วย

1.3.1 ความหมายของบทบาท มีดังนี้ คือ

ในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 กล่าวว่า บทบาท หมายถึง การทำตามแบบ การทำตามหน้าที่ตามที่ได้กำหนดไว้

หฤทยา ปรีชาสุข (2531) ได้กล่าวว่า บทบาท หมายถึง พฤติกรรมตามเจตนาของหน้าที่และความรับผิดชอบหรือแนวทางที่บุคคลพึงกระทำเมื่อดำรงตำแหน่งใดๆ ตามความคาดหวังของตนเองและบุคคลอื่นที่มีส่วนสัมพันธ์เกี่ยวข้องด้วย ซึ่งความคาดหวังเหล่านี้จะได้อิทธิพลมาจากเกณฑ์ปกติ เป้าหมาย ความเชื่อ ทักษะคติ และค่านิยมของบุคคลต่างๆ ที่มีต่อตำแหน่งนั้น

วันเพ็ญ สุขสุวรรณ (2541) กล่าวว่า บทบาท หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกตามเจตนา อำนาจที่พึงกระทำ เมื่อบุคคลเข้ารับตำแหน่งหรือฐานะใด โดยพฤติกรรมที่แสดงนั้นขึ้นอยู่กับความคิดเห็นของผู้ดำรงตำแหน่ง และความคาดหวังของสังคม

1.3.2 บทบาทของหัวหน้าหอผู้ป่วย

บทบาท เป็นพฤติกรรมที่บ่งชี้ถึงการครองสถานภาพที่บุคคลดำรงอยู่ ซึ่งการที่บุคคลจะดำรงตำแหน่งใดนั้น ต้องมีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบกำหนดควบคุมกับตำแหน่งนั้นเสมอ โดยบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบจะต้องเป็นที่รู้จัก และเข้าใจระหว่างบุคคลผู้ดำรงตำแหน่งและบุคคลอื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้อง แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของพยาบาลนั้นค่อยๆ พัฒนามาเรื่อยๆ ตามความเหมาะสมและความต้องการของสังคม บทบาทการเป็นผู้บริหาร กองการพยาบาล (2539: 32) สรุปไว้ว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยควรมีบทบาทเป็นผู้บริหารการพยาบาลในระดับต้น วางนโยบายด้านบริหารการพยาบาล อำนาจการและเป็นผู้ประสานงานที่ดี

พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์ (2530) กล่าวถึง บทบาทของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามลักษณะของวิชาชีพพยาบาลว่า มีดังนี้ 1) ด้านการบริการ คือ การให้การพยาบาลระดับวิชาชีพ โดยเป็นการกระทำอย่างมีหลักการและเหตุผลตามกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ มุ่งผลทางด้านสุขภาพ และคุณภาพชีวิตของผู้รับบริการ เป็นการกระทำที่มีความเคารพในตนเอง และมีความรับผิดชอบต่อสังคม สอดคล้องกับอุดมการณ์ และแผนบริการทางเวชกรรม 2) ด้านวิชาการ คือ การพัฒนาตนเองให้ทันกับความเจริญก้าวหน้าของศาสตร์ทางการแพทย์ และศาสตร์อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งความสามารถในการเผยแพร่ความรู้ และแนวคิดเชิงวิชาการ ให้กระจายกว้างขวางต่อไป 3) ด้านบริหาร เป็นการใช้ความรู้ ความสามารถให้เกิดประโยชน์กับกลุ่มคน คือช่วยให้กลุ่มคนได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพทั้งต่อตนเอง สถาบันวิชาชีพ และสังคม

กุลยา ตันติผลาชีวะ (2539) ได้รวบรวมบทบาทของหัวหน้าหอผู้ป่วยไว้ 7 บทบาท คือ 1) เป็นผู้บริหาร โดยกำหนดนโยบายการพยาบาลระดับหอผู้ป่วย เป็นผู้วางแผนปฏิบัติงานที่จะทำให้งานดำเนินไปสู่ความสำเร็จ รวมทั้งต้องเป็นผู้นำในการปฏิบัติการพยาบาลให้คำปรึกษา และวินิจฉัยสั่งการ 2) เป็นผู้จัดการการพยาบาล โดยเป็นผู้ทำหน้าที่จัดการเกี่ยวกับงานต่างๆ ในหอผู้ป่วย เช่น จัดสรรอัตรากำลังที่เหมาะสม จัดความพร้อมด้านวัสดุ เครื่องใช้ เวชภัณฑ์ให้พร้อม จำแนกประเภทผู้ป่วย จัดสภาพให้กับผู้ป่วย รวมทั้งใช้เวลาในการลงมือปฏิบัติการพยาบาลและเป็นผู้นำเทศ

บุคลากรพยาบาลในหอผู้ป่วยด้วย 3) เป็นผู้ประสานการรักษาพยาบาล โดยเมื่อมีปัญหาในด้านการรักษาเกิดขึ้นหัวหน้าหอผู้ป่วยก็จะนำข้อมูลมาปรึกษากับแพทย์ผู้รักษา หรือถ้ามีปัญหาด้านการพยาบาลก็จะชี้แนะกับบุคลากรพยาบาลในหอผู้ป่วย 4) เป็นผู้สนับสนุนประสิทธิภาพการรักษาพยาบาล โดยเป็นผู้ดูแลและตรวจสอบการรักษาพยาบาลที่ผู้ป่วยพึงได้รับ เป็นผู้สนับสนุนเป็นกำลังใจ และให้คำแนะนำปรึกษาแก่บุคลากรพยาบาลในหอผู้ป่วย 5) เป็นนักพัฒนา โดยเป็นตัวจักรสำคัญในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงคุณภาพการพยาบาลให้ดีขึ้น โดยมีการนำเสนอข้อมูลใหม่ทางการพยาบาล ทำวิจัย หรือนำผลการวิจัยมาใช้ในการพยาบาล 6) เป็นผู้รักษาสวัสดิภาพของผู้ป่วยตามสิทธิมนุษยชน โดยให้ความปลอดภัย และช่วยเหลือตามควรแก่ผู้ป่วย 7) เป็นครู โดยเป็นผู้สอนวิชาการและสุขศึกษาให้แก่ผู้ป่วย บุคลากรพยาบาลรวมทั้งนักศึกษาพยาบาล

กองการพยาบาล สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข (2539) ได้กำหนดบทบาทของหัวหน้าหอผู้ป่วยไว้ทั้งหมด 8 บทบาท ดังนี้ 1) เป็นผู้บริหารการพยาบาลในระดับต้น คืออยู่ระหว่างผู้วางนโยบายด้านการบริหารการพยาบาลทั้งหมด คือกลุ่มงานการพยาบาล (Staff nurse) รวมทั้งเจ้าหน้าที่พยาบาลระดับอื่นๆ และเป็นผู้อำนวยการให้การรักษาพยาบาลในหอผู้ป่วย เป็นไปด้วยดี ตามแผนการรักษาพยาบาลของแพทย์ 2) เป็นส่วนหนึ่งหรือสมาชิกคนหนึ่งของทีมสุขภาพ (Health team) ดังนั้นหัวหน้าหอผู้ป่วยจึงต้องค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ เพื่อให้ทันกับความก้าวหน้าทางการแพทย์ และสามารถที่จะร่วมอภิปรายและให้ข้อคิดต่อทีมสุขภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) เป็นผู้ประสานงานที่ดีในการให้การรักษาพยาบาลผู้ป่วย การจะทำหน้าที่นี้ได้ดี หัวหน้าหอผู้ป่วยจะเป็นผู้บริหารที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี 4) เป็นผู้อำนวยการที่จะให้ผู้ป่วยได้รับบริการ และ สวัสดิภาพที่ดี 5) เป็นที่ปรึกษาของเจ้าหน้าที่ทุกระดับ ดังนั้นหัวหน้าหอผู้ป่วยจึงต้องให้ความเป็นกันเองพอสมควรแก่เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงาน ความต้องการการปรึกษาหารือจึงจะเกิดขึ้นได้ 6) เป็นผู้นิเทศและเป็นครูแก่ผู้ปฏิบัติการพยาบาล โดยเฉพาะในหอผู้ป่วยที่ไม่มีครูประจำหอผู้ป่วย หัวหน้าหอผู้ป่วย จะต้องรับผิดชอบในด้านการสอนมากขึ้น 7) เป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในด้านการปฏิบัติทางคลินิก ในสาขาที่ตนปฏิบัติงานอยู่ เพื่อให้เกิดศรัทธาแก่ผู้ปฏิบัติ และเข้าใจถึงปัญหาทางการปฏิบัติการพยาบาลได้ถูกต้องและเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ปฏิบัติพยาบาล 8) เป็นผู้สังเกตการณ์ที่ดี

พวงรัตน์ บุญญานุกรณ์ (2546) กล่าวถึงบทบาทที่สำคัญของผู้บริหารระดับต้น (หัวหน้าหอผู้ป่วย) คือ 1) ทำให้งานชัดเจนขึ้น (Refiner) 2) งานมั่นคงขึ้น (Stabilizer) 3) สร้างสิ่งใหม่ (Innovator) 4) ขยายงาน (Expander) 5) ปฏิวัติงาน (Revolutionary)

ภาระงานที่สำคัญของหัวหน้าหอผู้ป่วย แบ่งได้เป็น 3 ส่วน คือ

1) การจัดการต่อการดูแลผู้ป่วย (Patient care management) ซึ่งมุ่งไปในการสร้างเสริมวิถีและเทคนิคการปฏิบัติการพยาบาลที่ส่งเสริมทั้งความสำเร็จทางวิชาชีพและทางธุรกิจ

2) การจัดการต่อระบบการพยาบาล (Nursing system management) สิ่งที่อยู่ในการจัดการพยาบาล คือ กระบวนการพยาบาล การบันทึก และรายงานทางการพยาบาล การเยี่ยมชมตรวจการพยาบาล การมอบหมายงานการพยาบาล การประชุมปรึกษาทางการพยาบาล เป็นต้น

3) การจัดการต่อบุคลากรพยาบาล (Nursing personnel management) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการคัดเลือกบุคลากร การจัดบุคลากร การพัฒนา บุคลากรพยาบาล

งานทั้ง 3 ระบบที่กล่าวมานี้ต้องการ การออกแบบ (Design) การวางแผน (Plan) การนำไปใช้ (Implement) การกำกับดูแล (Monitor) และการส่งเสริม (Promote) ซึ่งจะต้องหาวิธีการทำงาน (Work method) เพื่อให้งานบังเกิดผลสำเร็จตามความคาดหวัง โดยมีเป้าหมายที่คุณภาพการดูแล ตระหนักในความรับผิดชอบต่อวิชาชีพการพยาบาล ซึ่งทั้งหมดนี้จะมุ่งไปสู่เป้าหมายให้งานขององค์การได้เจริญก้าวหน้าต่อไปอย่างไม่หยุดยั้ง

1.3.3 ความหมายของหน้าที่ มีดังนี้ คือ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 กล่าวว่า หน้าที่ หมายถึง งานพิธี หน้าที่ และการทำงาน

อรุณ รัชธรรม (2536) กล่าวว่า การทำงานมีความจำเป็นที่จะต้องมีการแบ่งแยกหน้าที่เพื่อเป็นการพัฒนาด้านการบริหารที่สำคัญ และในสังคมนั้นจะคงสภาพอยู่ไม่ได้ถ้าหากปราศจากการแบ่งแยกหน้าที่

Neufeldt and Guralnik (1989, อ้างถึงใน วันเพ็ญ เส้นศูนย์, 2544:34) กล่าวว่า หน้าที่ หมายถึง การกระทำที่เฉพาะในแต่ละลักษณะงานหรือเป็นรูปแบบทางด้านภาษาศาสตร์ในการแสดงบทบาทที่เกิดจากความคาดหวังในงานนั้นๆ

1.3.4 หน้าที่รับผิดชอบของหัวหน้าหอผู้ป่วย

สำนักการพยาบาล (2548) ได้กำหนดหน้าที่รับผิดชอบของหัวหน้าหอผู้ป่วย สรุปลักษณะงาน (Summary Position) เป็นผู้ทำหรือควบคุมการปฏิบัติงานบริหารบุคลากรในหน่วย จัดการ โครงการของหน่วยงาน โดยมีขอบข่ายและความรับผิดชอบที่ชัดเจน ร่วมให้คำแนะนำและแสดงความคิดเห็นในงานที่รับผิดชอบตามที่รับมอบหมาย เป็นที่ปรึกษาให้กับบุคลากรในหน่วยงาน คิดค้นวิธีการ จุดเน้นของหน่วยงานลงสู่การปฏิบัติ และเป็นผู้นำในการพัฒนาคุณภาพพยาบาลในหน่วยงาน

ระดับการตัดสินใจ

1. พัฒนาระบบงาน ผสมผสานทรัพยากรของหน่วยงานและปฏิบัติงานทุกอย่าง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์งานที่ได้กำหนดขึ้น

2. ค้นหาข้อมูลจากภายนอก และหน่วยงานอื่นๆ เพื่อประกอบการตัดสินใจ
3. ตัดสินใจด้วยตนเองในงานที่ได้รับมอบหมาย
4. ประเมินผลงานจากความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย

ความรู้ ความสามารถที่จำเป็นในงาน

เกี่ยวข้อง

1. มีความรู้ความเข้าใจเป็นอย่างดีในงานที่ได้รับมอบหมาย และงานอื่นที่เกี่ยวข้อง
2. สามารถบริหารบุคลากรและ โครงการที่ได้รับมอบหมาย
3. สามารถสร้างระบบงาน ความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน
4. สามารถสอนงาน ชูใจ ประเมินผลงานและจัดวางแผนวางได้เอง

หน้าที่รับผิดชอบหลัก

ด้านปฏิบัติการ/งานเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Operation/Expertise)

1. พัฒนาคุณภาพบริการพยาบาลในหน่วยงานให้สอดคล้องตามเข็มมุ่งและเป้าหมายของกลุ่มการพยาบาล รวมทั้งภารกิจหลักหรือจุดเน้นของหอผู้ป่วย/หน่วยงาน และตอบสนองความต้องการผู้ใช้บริการเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและเกิดผลลัพธ์สูงสุดกับบริการของหน่วยงาน
2. ให้การพยาบาลและ/หรือเป็นที่ปรึกษาเกี่ยวกับการให้บริการพยาบาลผู้ป่วยที่มีความยุ่งยากซับซ้อนเพื่อให้การรักษาพยาบาลที่ถูกต้องและเหมาะสมต่อผู้ป่วย
3. จัดทำมาตรฐาน/แนวทางในการปฏิบัติงานของหน่วยงานในหน่วยงานที่รับผิดชอบให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และความต้องการของผู้ใช้บริการ เพื่อให้บุคลากรในหน่วยปฏิบัติการพยาบาลที่ถูกต้องและมีคุณภาพ
4. ศึกษา วิเคราะห์ปัญหา/สถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานที่รับผิดชอบ เพื่อการวินิจฉัยการป้องกันปัญหาต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม ทันเวลา
5. สร้างสรรค์บรรยากาศในการทำงานเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับบุคลากรในหน่วยงาน
6. ดูแลให้มีการปฏิบัติงานตามนโยบายแนวทางปฏิบัติงานของหน่วยงาน/โรงพยาบาล รวมถึงการใช้ Isolation Precautions เพื่อสร้างสิ่งแวดลอมให้ปลอดภัยกับผู้ใช้บริการ ประชาชนและชุมชน

ด้านบริหารและกำกับดูแล (Management and Supervisory)

7. บริหารจัดการระบบบริการพยาบาลในระดับหอผู้ป่วย/หน่วยงาน ตามนโยบาย ยุทธศาสตร์และแผนงานที่กลุ่มการพยาบาลกำหนด เพื่อให้หน่วยงานสามารถให้บริการได้อย่างต่อเนื่อง เกิดผลลัพธ์ด้านการรักษาพยาบาลได้ตามมาตรฐานที่กำหนด
8. วิเคราะห์ประสิทธิภาพของการบริหารและการพัฒนาคุณภาพบริการในหน่วยงานที่รับผิดชอบ เพื่อปรับปรุงระบบบริการของหน่วยงานให้สามารถบรรลุผลลัพธ์การดำเนินงานที่พึงประสงค์ และมีความคุ้มค่า คุ่มทุน
9. จัดระบบการมอบหมายงานให้กับบุคคลในความรับผิดชอบเพื่อให้ผู้ป่วยได้รับการดูแลอย่างต่อเนื่อง ตามเกณฑ์มาตรฐานการจัดบริการของหน่วยงาน
10. จัดระบบข้อมูลสารสนเทศภายในหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาคุณภาพการพยาบาลของหน่วยงาน
11. กำกับ ดูแล ควบคุมและตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานเป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพ และบรรลุตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด
12. ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (Performance evaluation) ในหน่วยงานที่รับผิดชอบ เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ด้านวางแผน (Planning)

13. จัดทำแผนปฏิบัติการของหน่วยงานด้านบริหาร บริการและวิชาการเพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของกลุ่มการพยาบาล
14. ร่วมวางแผนการศึกษาและการสอนนักศึกษาทางคลินิกในหลักสูตรการพยาบาล และผุดูครรภ์เพื่อให้การเรียนการสอนดังกล่าวมีความสมบูรณ์ ถูกต้อง และร่วมผลิตนักศึกษาที่มีคุณภาพเหมาะสมกับการปฏิบัติงานพยาบาล
15. สรุปผลการดำเนินงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบเพื่อเป็นข้อมูลนำสำหรับการจัดทำแผนปฏิบัติการหรือปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ของกลุ่มการพยาบาล

ด้านการประสานงาน (Communication and Cooperation)

16. เป็นตัวแทนของหน่วยงานในการประชุมคณะกรรมการต่างๆ ของกลุ่มการพยาบาลและ/หรือโรงพยาบาล เพื่อให้ข้อมูล/เสนอความคิดเห็น และประสานงานในประเด็นต่างๆ เกี่ยวกับพยาบาล
17. ดำเนินการประสานงานทั้งภายในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

18. สร้างสัมพันธภาพอันดีระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน กับสาขาวิชาและผู้ใช้บริการ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด

19. เจรจาต่อรอง แก้ไขและประสานความขัดแย้งทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการดำเนินงาน และรักษาสิทธิประโยชน์ของบุคลากรในหน่วยงาน

20. จัดระบบการสื่อสารภายในหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้การปฏิบัติงานภายในหน่วยงานที่รับผิดชอบเป็นไปอย่างรวดเร็ว คล่องตัว

ด้านการบริการ (Service)

21. สอนงานและฝึกอบรมเจ้าหน้าที่หรือบุคคลที่เกี่ยวข้องเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้บุคคลดังกล่าวสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

22. ให้คำแนะนำ/คำปรึกษาหรือตอบข้อหาหรือทางการแพทย์แก่บุคลากรภายในหน่วยงานหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ช้องในประเด็นที่ต้องอาศัยความชำนาญและประสบการณ์เชิงวิชาชีพ เพื่อให้บุคคลหรือหน่วยงานดังกล่าวมีความรู้ความเข้าใจเพียงพอเกี่ยวกับเรื่องที่เป็นปัญหา

23. จัดทำหรือสนับสนุนบุคลากรในหน่วยงานในการศึกษา วิจัย คิดค้น หาความรู้หรือวิธีการใหม่ที่เป็นประโยชน์ในการพยาบาล เพื่อปรับปรุงคุณภาพการพยาบาลของหน่วยงาน

กฤษยา ดันดิผลาชีวะ (2539) กล่าวถึง ภารกิจของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่สำคัญคือ การดำเนินการพยาบาลให้เป็นไปตามปรัชญาและเป้าหมายแห่งการพยาบาลที่กำหนดไว้ เพื่อสร้างสรรค์คุณภาพของการพยาบาลที่ให้แก่ผู้ป่วย และกิจกรรมที่หัวหน้าหอผู้ป่วยพึงกระทำให้บังเกิดสัมฤทธิ์ผลมี 3 ประการคือ

1) สร้างคุณภาพทางการพยาบาล ประกอบด้วย 1.1) ยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติการพยาบาลของเจ้าหน้าที่ฝ่ายการพยาบาลในหอผู้ป่วย 1.2) ส่งเสริมและสนับสนุนให้การปฏิบัติการพยาบาล 1.3) จัดระบบการพยาบาลและมอบหมายงาน 1.4) ควบคุมให้มีการพยาบาลที่ถูกต้อง มีการประเมินผลและมีการติดตามผลอยู่ตลอดเวลาอย่างสม่ำเสมอทุกเดือนหรือหลังจากจำหน่ายผู้ป่วย 1.5) ปฏิบัติการพยาบาลด้วยตนเอง

2) บริการบุคลากรพยาบาล ประกอบด้วย 2.1) จัดตารางเวรให้แก่เจ้าหน้าที่การพยาบาลอย่างเหมาะสม มีเวลาปฏิบัติงาน 40 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ มีเวลาพักผ่อนที่เพียงพอ และมีอัตราค่าจ้างพอเหมาะในแต่ละเวร 2.2) จัดระเบียบการลาป่วย ลาพัก ลาพักร้อนอย่างเหมาะสม เพื่อให้ง่ายต่อการจัดระบบอัตราค่าจ้างที่คล่องตัว 2.3) พัฒนาและฟื้นฟูความรู้ให้แก่เจ้าหน้าที่พยาบาลทุกระดับในหอผู้ป่วย 2.4) ประสานงานด้านวิชาการและการศึกษากับฝ่ายการพยาบาล 2.5) ตรวจสอบ นิเทศ และประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ระดับต่างๆ ในหอผู้ป่วย

3) การบริหารงานนโยบายทั่วไป กิจกรรมที่สำคัญจะเกี่ยวข้องกับการบริการผู้ป่วยโดยตรง
 3.1) จัดการและตรวจสอบเครื่องใช้ในโรงพยาบาลให้พร้อมอยู่เสมอ 3.2) บำรุงรักษาและตรวจซ่อม
 เครื่องมือ เครื่องใช้ในหอผู้ป่วยให้อยู่ในสภาพที่ดี 3.3) ดูแลความสะอาดเรียบร้อยในหอผู้ป่วย 3.4)
 ตรวจสอบให้ความปลอดภัยแก่ผู้ป่วยและผู้ปฏิบัติงาน 3.5) สร้างสรรค์ความคล่องตัวในการ
 ดำเนินงานในหอผู้ป่วยทุกกรณี 3.6) สร้างเสริมสัมพันธภาพและการประสานงานที่ดีในระหว่าง
 เจ้าหน้าที่ในทีมสุขภาพ ผู้ป่วยและญาติผู้ป่วย ตลอดจนผู้ที่มาติดต่องานต่างๆ

Swansburg and Swansburg (2002: 35) ได้กำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้จัดการพยาบาล
 (หัวหน้าหอผู้ป่วย) ว่าประกอบด้วย 1) หน้าที่หลัก คือ 1.1) การวางแผน 1.2) การบริหารเวลา เป็น
 เรื่องสำคัญของการจัดการที่มีประสิทธิภาพ 1.3) การตัดสินใจ 1.4) การกำหนดมาตรฐานในการ
 ปฏิบัติการทางคลินิกของพยาบาลวิชาชีพ 1.5) กำหนดบรรทัดฐานทางสังคมและพยาบาลปฏิบัติการ
 ในคลินิกเป็นผู้ทำให้บรรลุผลสำเร็จ 1.6) สร้างความเปลี่ยนแปลง 2) หน้าที่รอง คือ 2.1) การจัด
 องค์การ 2.2) การดูแลวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้สะท้อนถึงค่านิยมและความเชื่อ 3) หน้าที่อันดับ
 สาม คือ 3.1) การอำนวยความสะดวก หรือการนำองค์กร 3.2) การสร้างแรงจูงใจ 3.3) การสื่อสารที่มี
 ประสิทธิภาพ 3.4) การพัฒนาบุคลากร 4) หน้าที่อันดับสี่ คือ 4.1) การควบคุมหรือการประเมินผล

1.4 บทบาทของพยาบาลประจำการ

ลักษณะงานการพยาบาลเป็นการผสมผสานการปฏิบัติที่เกี่ยวกับการสังเกตการดูแล การ
 สอน การให้คำแนะนำปรึกษาเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ป่วย ครอบครัวและชุมชนใน
 บริบทของการปฏิบัติงาน (ฟาริดา อิบราฮิม, 2541) เป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่องตลอด 24
 ชั่วโมง โดยผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนปฏิบัติงานเป็นเวร 3 เวนคือ เวนเช้า เวนบ่าย และเวรดึก ด้วยความ
 รับผิดชอบต่อการคงไว้ซึ่งสุขภาพที่ดีเทียบเท่ากับการรักษาความเจ็บป่วย โดยใช้ความรู้จาก
 หลักการ วิธีการทางทฤษฎีรวมทั้งผลการวิจัยอย่างมีเหตุผล มีการวิเคราะห์ข้อมูลวางแผนดำเนินการ
 พยาบาลและตัดสินใจปัญหาการพยาบาล โดยใช้สติปัญญาบนรากฐานทางวิทยาศาสตร์ และความเป็น
 ศิลปะแห่งการช่วยเหลือและให้การดูแล (พวงรัตน์ บุญญานุกรณ์, 2545) ศาสตร์ทางการพยาบาลจะ
 เป็นตัวกำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน และต้องแสดงออกด้วยการใช้ศิลปะในกระบวนการ
 ปฏิบัติการพยาบาล โดยใช้ทักษะการทำงานด้วยน้ำมือ น้ำคำ และน้ำใจ (ฟาริดา อิบราฮิม, 2541)
 จุดเน้นของการให้การพยาบาลจะเป็นการดูแลคนทั้งคนแบบองค์รวม (Holistic care) ซึ่งต้องมอง
 คนเป็นบูรณาการของกาย จิต สังคม และจิตวิญญาณ ที่มีความสลับซับซ้อน ตลอดจนงานที่ปฏิบัติ
 จะต้องครอบคลุมงานทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ การส่งเสริมสุขภาพ การธำรงไว้ซึ่งสุขภาพที่ดี การซ่อมแซม
 สุขภาพ และการดูแลผู้ป่วยที่กำลังจะตายหรือผู้ป่วยสิ้นหวัง

พยาบาลประจำการ หมายถึง พยาบาลวิชาชีพในระดับปฏิบัติการ เป็นบุคลากรสำคัญในทีมสุขภาพ มีหน้าที่ในลักษณะวิชาชีพ ซึ่งหมายถึง เป็นผู้ที่ได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพพยาบาล โดยเป็นผู้สำเร็จการศึกษาหลักสูตรการพยาบาลระดับวิชาชีพ มีหน้าที่ในการให้บริการบริการสุขภาพต่อผู้มารับบริการในโรงพยาบาลหรือชุมชนตามขอบเขตของงาน รวมถึงการแก้ไขปัญหาสุขภาพขั้นพื้นฐานและแก้ปัญหาซับซ้อนในการพยาบาลสาขาใดสาขาหนึ่ง ตลอดจนนิเทศการปฏิบัติการพยาบาลในทีมการพยาบาล ทั้งนี้โดยพระราชบัญญัติวิชาชีพการพยาบาลและผดุงครรภ์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2540 ได้กล่าวถึงบทบาทของพยาบาลประจำการไว้ว่า เป็นการปฏิบัติหน้าที่การพยาบาลต่อบุคคล ครอบครัว และชุมชน โดยการกระทำต่อไปนี้

1. การสอน การแนะนำ การให้คำปรึกษาและการแก้ปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพอนามัย
2. การกระทำต่อร่างกายและจิตใจของบุคคล รวมทั้งการจัดสภาพแวดล้อมเพื่อการแก้ไขปัญหาความเจ็บป่วย การบรรเทาอาการของโรค การดูแลของโรคและการฟื้นฟูสภาพ
3. การกระทำตามวิธีการที่กำหนดไว้ในการรักษาโรคเบื้องต้นและการให้ภูมิคุ้มกันโรค
4. ช่วยเหลือแพทย์กระทำการรักษาโรค

กองการพยาบาล (2539) ได้อธิบายบทบาทตามลักษณะงานของพยาบาลวิชาชีพในระดับปฏิบัติการ ดังนี้ .

1. ด้านการปฏิบัติพยาบาล พยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการใช้ความรู้และทักษะขั้นพื้นฐานในการให้การพยาบาลโดยตรงแก่ผู้ป่วยและครอบครัวในหอผู้ป่วยหรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง โดยใช้กระบวนการพยาบาลเพื่อการวางแผน และให้การพยาบาลแบบองค์รวม โดยการใช้มาตรฐานการพยาบาล เพื่อควบคุมคุณภาพ ให้ความร่วมมือกับทีมสุขภาพที่เกี่ยวข้องเพื่อการดูแล ผู้ป่วยและครอบครัว รวมถึงการขอคำปรึกษา และความร่วมมือจากบุคลากรในทีมสุขภาพตามความจำเป็นได้อย่างเหมาะสม และเป็นแบบแผนที่ดีในการปฏิบัติเชิงวิชาชีพ

2. ด้านบริหารจัดการ พยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการ มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการการดูแลภายในหอผู้ป่วยหรือหน่วยงาน เพื่อประกันคุณภาพของการบริการ โดย

- 2.1 มีส่วนร่วมในการสร้างทีมการพยาบาลที่มีประสิทธิภาพในการดูแลผู้ป่วยและครอบครัว

- 2.2 มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ปัญหา แก้ไขอุปสรรคที่เกิดจากระบบงาน

- 2.3 มีส่วนร่วมในโครงการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับสุขภาพอนามัยในหน่วยงาน

- 2.4 ประเมินการให้บริการพยาบาลในหอผู้ป่วยหรือหน่วยงาน ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาหอผู้ป่วยหรือหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง

2.5 ร่วมประชุมปรึกษาหารือกับผู้บริหารทางการแพทย์ เพื่อประเมินคุณภาพบริการพยาบาลในหอผู้ป่วยหรือหน่วยงาน

2.6 มีส่วนร่วมในกิจกรรมของกลุ่มงาน โรงพยาบาลหรือองค์กรวิชาชีพ

3. ด้านวิชาการ พยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการมีส่วนร่วมในการพัฒนาวิชาการให้แก่เจ้าหน้าที่ทางการแพทย์ ให้ความรู้แก่ผู้ใช้บริการ รวมทั้งมีส่วนร่วมในการวิจัยและนำผลการวิจัยมาใช้ในการปรับปรุงคุณภาพบริการพยาบาลดังนี้

3.1 มีส่วนร่วมในการปฐมนิเทศเจ้าหน้าที่ที่เข้าปฏิบัติงานใหม่ และผู้ที่มารับการอบรมในหน่วยงาน

3.2 สอนหรือเป็นที่ปรึกษาแก่พยาบาลในระดับปริญญาตรี พยาบาลเทคนิคหรือผู้ช่วยพยาบาล

3.3 มีส่วนร่วมในการจัดทำคู่มือการสอน ให้ความรู้แก่ผู้ป่วยและครอบครัวในหน่วยงาน

3.4 ให้ความร่วมมือหรือมีส่วนร่วมในการทำวิจัยการพยาบาล และนำผลการวิจัยมาใช้ในการปรับปรุงคุณภาพการพยาบาลในหน่วยงานที่ปฏิบัติ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า พยาบาลวิชาชีพเป็นบุคลากรที่มีความสำคัญยิ่งในทีมสุขภาพ ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ในการให้บริการทางด้านสุขภาพอนามัยแก่ประชาชนและครอบครัว แต่โดยสภาพการทำงานนั้นต้องพบกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่ก่อให้เกิดความเครียด ความคับข้องใจกับภาระงานที่ไม่สมดุล การที่จะให้พยาบาลวิชาชีพสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุข มีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนางานในวิชาชีพ ตลอดจนเพิ่มผลผลิตของหน่วยงานหรือคุณภาพบริการพยาบาล จำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องสนับสนุนและส่งเสริม ปัจจัยต่างๆ ที่จำเป็นต่อการดำเนินชีวิตในการทำงาน แสดงการยอมรับนับถือในความสามารถ มีปฏิสัมพันธ์อันดีและบุคลิกธรรม เพื่อตอบสนองความต้องการพื้นฐานบุคคล ทั้งด้านร่างกาย จิตใจ และสังคมอันจะทำให้พยาบาลวิชาชีพมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี ซึ่งจะทำให้สามารถให้บริการสุขภาพได้อย่างมีคุณภาพ



2. การยอมรับนับถือ

2.1 ความหมายของการยอมรับนับถือ

พรรณราย ทวีพระประภา (2523) ให้ความหมายของการยอมรับนับถือว่า หมายถึง ความเชื่อในคุณค่า (worth) และ ความสามารถ (potential) ของบุคคลอื่น

Dillon (1992) กล่าวถึงความหมายของการยอมรับนับถือว่าหมายถึง การให้ความสนใจและการปฏิบัติอย่างเอาใจใส่และจริงจังต่อบุคคลอื่น

Kant (1964) ให้ความหมายของการยอมรับนับถือหมายถึง หลักศีลธรรมที่ให้ความสำคัญกับการมีเกียรติยศศักดิ์ศรี และคุณค่าของบุคคล

Sheridan (1992) กล่าวว่า การยอมรับนับถือเป็นคุณค่าหลักในทฤษฎีองค์การ

Wikipedia encyclopedia (2006) หมายถึง ทศนคติ ความรู้สึก ความเอาใจใส่ และสัมพันธภาพต่อบุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่น การช่วยเหลือให้รอดพ้นจากอันตราย และอาจหมายถึงสัมพันธภาพระหว่างบุคคลสามารถใช้ระหว่าง สัตว์ กลุ่ม และสถาบัน

ดังนั้น การยอมรับนับถือ หมายถึง คุณค่าหลักในทฤษฎีองค์การ เป็นหลักศีลธรรมที่ให้ความสำคัญต่อบุคคลในเรื่องเกียรติยศศักดิ์ศรี และคุณค่าของบุคคลและเป็นทศนคติ ความรู้สึก ความเอาใจใส่ และสัมพันธภาพต่อบุคคลและกลุ่มบุคคลอื่น

2.2 แนวคิดของการยอมรับนับถือ

2.2.1 องค์ประกอบของการยอมรับนับถือ

เป็นที่ทราบกันอย่างกว้างขวางแล้วว่าการยอมรับนับถือมีหลายแบบแตกต่างกัน จึงยากที่จะตอบคำถามเหล่านี้ ตัวอย่างเช่น การแยกรูปแบบยอมรับนับถือ ออกมาสักหนึ่งแบบนั้นต้องใช้คำอธิบายจำนวนมากเพื่อตอบคำถามดังกล่าว และมีผลงานในทางปรัชญาจำนวนมากที่อธิบายไว้อย่างละเอียดถึงเรื่องความแตกต่างและความเกี่ยวพันในหมู่ของการยอมรับนับถือแบบต่างๆ อย่างไรก็ตามก่อนที่จะพิจารณาในเรื่องความแตกต่างที่ว่านั่นสิ่งแรกที่จะเป็นประโยชน์มากคือสังเกตองค์ประกอบบางอย่างที่เหมือนกันในหมู่ของการยอมรับนับถือแบบต่างๆ การยอมรับนับถือโดยส่วนใหญ่แล้วคือความสัมพันธ์ระหว่างผู้กระทำและผู้ถูกระทำ ซึ่งผู้กระทำจะกระทำต่อผู้ถูกระทำตามทัศนคติบางอย่างที่เกิดขึ้นในวิถีทางที่เหมาะสม ในเรื่องการยอมรับนับถือนั้นจำเป็นต้องมีผู้ที่ถูกระทำมาร่วมด้วย การยอมรับนับถือจึงเป็นบางสิ่งที่บอกไปถึง มอบให้ มีความคิดเห็น หรือแสดงออกต่อผู้ถูกระทำ การยอมรับนับถือเป็นการแสดงออกของบุคคลที่มีต่อกันในรูปแบบต่างๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่สามารถจะจดจำได้ เข้าใจอย่างมีเหตุผล สามารถที่จะตระหนักและคิดตอบสนองต่อผู้ถูกระทำเหล่านั้นด้วยตนเองได้ และ รับรู้และแสดงออกต่อผู้ถูกระทำเหล่านั้นด้วย

การยอมรับนับถือ แต่ก็ก็มีเฉพาะคนด้วยกันเท่านั้นที่สามารถแสดงการยอมรับนับถือ และไม่แสดงการยอมรับนับถือต่อกันได้ การยอมรับนับถือเป็นความสัมพันธ์ซึ่งมีการตอบสนองและการบรรยายโดยทั่วไปเกี่ยวกับการยอมรับนับถือจะระบอบองค์ประกอบของการตอบสนองไว้ 4 อย่าง ได้แก่ การให้ความสนใจดูแล การเชื่อฟัง การให้ความสำคัญและการประพฤติที่เหมาะสม รากศัพท์ของการยอมรับนับถือมาจากภาษาละตินที่ว่า *respicere* หมายความว่า มองกลับไปหรือมองซ้ำ การยอมรับนับถือในขณะนั้นจึงเป็นรูปแบบเฉพาะในเรื่องของการเข้าใจผู้ถูกกระทำ กล่าวคือ บุคคลผู้ซึ่งให้การยอมรับนับถือบางสิ่งบางอย่างจะรับรู้ต่อผู้ถูกกระทำได้แตกต่างไปจากคนที่ไม่มีการยอมรับนับถือ และจะตอบสนองต่อผู้ถูกกระทำในรูปของการรับรู้ที่ องค์ประกอบที่เกี่ยวกับการรับรู้ได้นี้โดยปกติแล้วจะมีความหมายเช่นเดียวกับ การเอาใจใส่ (มาจากคำว่า ระมัดระวัง) และการพิจารณา (พิจารณาอย่างระมัดระวัง แนวคิดของการมอบการเอาใจใส่ หรือการให้ความสนใจดูแลอย่างเหมาะสมต่อผู้ถูกกระทำซึ่งเป็นจุดสำคัญที่แสดงการยอมรับนับถือ โดยมากแล้วเป็นการยากลำบากที่จะทำความเข้าใจผู้ถูกกระทำนั้นได้อย่างชัดเจน เนื่องจาก ผู้ถูกกระทำนั้นมีความเป็นตัวตนของเขาเอง โดยแท้จริงและไม่ใช้เรื่องง่ายที่เข้าใจมันได้ทั้งหมดผ่านแง่มุมด้านใดด้านหนึ่งเพียงอย่างเดียว ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการศึกษา ความปรารถนา ความรู้สึกเกรงกลัว เป็นต้น ดังนั้นการแสดงการยอมรับนับถือจึงเป็นบางสิ่งที่มีลักษณะตรงกันข้ามกับ การนึกไม่ถึงหรือไม่สนใจต่อมัน การละเลยหรือการเมินเฉย การมองข้ามหรือการไม่เอาใจใส่ หรือ การบอกคิดอย่างไม่ระมัดระวังหรืออย่างจงใจ ผู้ถูกกระทำนั้นสามารถที่จะรับรู้ได้จากผู้กระทำได้จากทัศนคติที่มีความหลากหลาย ตัวอย่างเช่น บุคคลจะให้การยอมรับนับถือในความเป็นตัวตนของผู้อื่น ได้นั้นเนื่องมาจาก เขาเป็นผู้ถือคุณธรรม ผู้พิพากษา นักร้องดัง เป็นบุคคลที่น่าไว้วางใจ หรือ เป็นคนที่ปฎิเสธต่อความพลอดรักของผู้อื่น การยอมรับนับถือที่คนหนึ่งมีให้ท่านก็จะมีความแตกต่างกันไปในแต่ละกรณี อย่างไรก็ตามสิ่งที่จะเกิดขึ้นทั้งหมดจะต้องเกี่ยวข้องกับการพิจารณาอย่างรอบคอบด้วยว่าท่านเป็นอะไร เป็นผู้พิพากษาหรือว่า ผู้ร้าย ซึ่งการยอมรับนับถือในแง่มุมดังกล่าวนี้จะเอาเรื่องคุณความดีมาพิจารณาด้วย เพราะอย่างนั้น ในบางทีการยอมรับนับถือก็จะถูกคิดไปในเรื่องของวิถีทางศีลธรรม (Dillon, 2003)

การยอมรับนับถือตามแนวคิดของ Dillon (1992) มีองค์ประกอบดังนี้

1. การได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงาน (Colleagues Respect) หมายถึง การที่บุคคลรับรู้ว่าตนได้รับการให้คุณค่าในเรื่องส่วนบุคคล ศักดิ์ศรีในการทำงาน มีการปฏิบัติอย่างให้เกียรติและเป็นไปตามความคาดหวังของสังคม จากผู้ที่ปฏิบัติงานร่วมกันและองค์การเดียวกัน
2. การได้รับการยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชา (Superiors Respect) หมายถึง การที่บุคคลรับรู้ว่าตนได้รับการปฏิบัติจากผู้บังคับบัญชา โดยการให้เกียรติ ให้คุณค่ากับสถานะส่วน

บุคคลและการปฏิบัติงาน โดยไม่มีการทะเลาะ เพิกเฉยหรือทำเสมือนอยู่นอกองค์การ เมื่อมีกิจกรรมใดเกิดขึ้นในองค์การก็จะนึกถึงและให้โอกาสใช้ความสามารถนั้น

3. การได้รับการยอมรับนับถือจากการกระทำของตน (Self Respect) หมายถึง การที่บุคคลรับรู้ว่าคุณค่าในตัวเอง และให้คุณค่าในเรื่องลักษณะส่วนบุคคล ความสามารถในการปฏิบัติงานของตน และรู้สึกว่ามีเกียรติ มีศักดิ์ศรีภายในองค์การ

นอกจากแนวคิดการยอมรับนับถือของ Dillon (1992) ยังมีผู้ที่กล่าวถึงการยอมรับนับถือไว้ดังนี้

ชาญชัย อาจินสมาจาร(2535) กล่าวว่า ความต้องการที่สัมพันธ์ใกล้ชิดกับความต้องการทางสังคม คือ ความต้องการได้รับการยอมรับนับถือ ทุกคนมีความรู้สึกดังกล่าว เมื่อต้องได้รับการยอมรับ สถานะ ผลสัมฤทธิ์ หรือสำนึกของความสำเร็จ (a sense of accomplishment) ความต้องการมีชื่อเสียงและได้รับการยกย่อง เป็นความต้องการที่มีพลังอำนาจเป็นอย่างยิ่ง เพราะสัมพันธ์กับความรู้สึกของคนต่อคุณค่าและความสัมพันธ์

บุญมัน ธนาศุภวัฒน์ (2537) กล่าวว่า องค์การธุรกิจสามารถสนองความต้องการ การได้รับการยกย่องนับถือของพนักงานได้ โดยการกำหนดวิธีการจูงใจพนักงาน กำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือกำหนดวิธีการแข่งขันการปฏิบัติงานพนักงานระดับต่างๆ

สมพงษ์ เกษมสิน (2516) กล่าวว่า การยอมรับนับถือ เป็นสิ่งจูงใจอีกอย่างหนึ่งสำหรับคนงานที่ได้ปฏิบัติงานได้ผลดีเด่น จึงควรได้รับการยกย่องชมเชยให้เกียรติเมื่อกระทำดี เป็นการยกย่องและนับถือในผลงาน สิ่งเหล่านี้จะจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจส่งผลให้เกิดความไว้วางใจในองค์การสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Slocum et al, (1972) พบว่า พยาบาลวิชาชีพมีความพึงพอใจต่อการได้รับการยกย่องในสังคม

จันทน์ สมประสงค์ (2518) กล่าวว่า จากผลการศึกษาทางจิตวิทยา พบว่า การให้การยอมรับนับถือเป็นสิ่งสำคัญมากที่สุดต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคคล และบางทีการให้การยอมรับนับถือนี้ บางคนถือว่ามีค่าสำคัญเหนือกว่าความรับผิดชอบ เงินเดือน ความก้าวหน้า

2.2.2 ชนิดของการยอมรับนับถือ

เนื่องจากเป็นธรรมชาติของผู้ที่ได้รับการยอมรับนับถืออยู่แล้วว่าจะเป็นผู้ตัดสินคุณค่าของการยอมรับนับถือ และเมื่อผู้ที่ได้รับการยอมรับนับถือยังมีความแตกต่างกันทำให้เกิดการเรียกชนิดของความเอาใจใส่ ทัศนคติ และการปฏิบัติ ต่างกันไปด้วย ด้วยเหตุดังกล่าวจึงทำให้นักปรัชญา

จำนวนมากเกิดการโต้แย้งกันในประเด็นที่ว่า มีความแตกต่างกันในเรื่องชนิดของการยอมรับนับถือ ซึ่งมีการแยกออกเป็น 3 กลุ่มดังนี้

จากการพิจารณาทางวิวัฒนาการทางความคิดที่ว่าคนทุกคนสมควรได้รับการยอมรับนับถืออย่างมาก และได้พบการใช้ชื่อเรียกในงานเขียนต่างๆของ Kant ว่า *Achtung* (เป็นภาษาเยอรมัน แปลว่า การยอมรับนับถือ) Finberg (1975) ได้แยกความคิดรวบยอดออกไว้ 3 อย่างซึ่งในปัจจุบันหมายถึงการยอมรับนับถือนั่นเอง อย่างแรก *Respekt* เป็นทัศนคติที่เป็นกังวลและมีการเฝ้าดูอย่างระมัดระวังซึ่งมีองค์ประกอบของความกลัว อันเนื่องมาจากผู้ที่หรือสิ่งได้รับการยอมรับนับถือนั้นเป็นสิ่งที่อันตรายหรือเป็นสิ่งที่มิพลงอำนาจเหนือกว่าผู้ที่แสดงการยอมรับนับถือ ตัวอย่างเช่น ช่างทำเครื่องไม้อาจจะกลัวเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ ผู้อาศัยอยู่ในเมืองก็อาจจะกลัวพวกมิจฉาชีพ ทหารใหม่ก็ต้องเตือนให้กลัวต่อท้องทะเล เด็กก็อาจจะกลัวพ่อแม่ประเภทที่ไม่ค่อยดี ทั้งหมดนี้เป็นการแสดงความรู้สึกแบบ *Respekt* ทั้งสิ้น ทั้งนี้ *Respekt* นั้นจะตรงข้ามกับความไม่สนใจซึ่งแสดงการดูหมิ่น จึงแสดงออกมาในแบบที่เป็นการระมัดระวังตัว ปกป้องตนเอง หรือการสงบเสงี่ยม อย่างที่สองคือ *Observantia* จัดเป็นด้านที่ดีของ *Respekt* โดยเกี่ยวข้องกับแสดงการยอมรับนับถือผู้ที่ได้รับการยอมรับนับถือ ในฐานะที่ได้บอกสิ่งที่ดีให้เราปฏิบัติ หรือในฐานะที่สมควรที่จะยกย่องในคุณความดีของสิ่งหรือคนนั้นซึ่งเป็นความพึงพอใจส่วนบุคคล เหล่านี้คือ *Observantia* ซึ่ง Finberg (1975) ได้กล่าวไว้ว่า ความเป็นมาของ *Observantia* ในช่วงแรกถูกจัดไว้เป็นการแสดงออกที่มีต่อคนหรือสิ่งที่ไม่เป็นอันตราย ซึ่งไม่เฉพาะแต่บุคคลผู้ที่น่ายกย่องสรรเสริญยังรวมถึงคนทุกคนโดยไม่คำนึงถึงเรื่องคุณความดีหรือความสามารถ *Observantia* จึงรวมเข้าไว้ทั้งในรูปของการยอมรับนับถือที่ต้องมีให้ทุกคนเท่าเทียมกันและในรูปแบบของการยอมรับนับถือ และการเชื่อฟังซึ่งได้รับการอบรมมาให้ยอมรับความแตกต่างของสถานะทางสังคม อย่างที่สามคือ *Reverentia* เป็นความรู้สึกพิเศษซึ่งมีทั้งความยำเกรงอยู่ลึกๆร่วมกับการยอมรับนับถือ อย่างเช่นเวลาที่เราพบของบางสิ่งที่มีความพิเศษหรือสิ่งที่คิดเลิศจึงเกิดความรู้สึกได้ทั้งความรู้สึกตกต่ำและเบิกบานได้ในตัวเรา ในรายงานของ Kant กล่าวว่า อาศัยหลักจริยธรรมและผู้ที่นำเอาหลักจริยธรรมไปปฏิบัติได้นั้นก็จะสามารถสกัดเอา *Reverentia* ออกจากตัวได้ และจากประสบการณ์ของพวกเขา หลักจริยธรรมหรือการปฏิบัติดีตามนั้นจึงเป็นบางอย่างที่เอาชนะความเอนเอียงของจิตใจพวกเขา ในการที่จะตัดสินใจไปตามแรงปรารถนาพวกเขา สำหรับ Finberg เขาเข้าใจถึงอำนาจของการมีรูปแบบที่แตกต่างกันซึ่งซ่อนอยู่ในการยอมรับนับถือทั้ง 3 อย่างที่ได้กล่าวมา ซึ่งในแต่ละกรณีการยอมรับนับถือจะเป็นการยอมรับซึ่งอิทธิพล อำนาจของบางสิ่งเหนือกว่าตัวเราเองเพื่อที่จะประสงค์ สั่งการ หรือกำหนดในเรื่องทัศนคติ การคิดพิจารณา และการแสดงการยอมรับนับถือของพวกเขา(Dillon,2003)

ทฤษฎีแรงจูงใจของ Maslow (Maslow's hierarchy of Need)

Maslow (1970) ได้เสนอทฤษฎีการจูงใจคือ ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ ซึ่งมีสมมุติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ว่า มนุษย์เรามีความต้องการอยู่เสมอไม่มีที่สิ้นสุด เมื่อความต้องการอย่างหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว จะมีใจแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรมนั้นอีก แต่จะมีความต้องการสิ่งใหม่ ซึ่งมีระดับสูงขึ้นไปเข้ามาแทนที่และเป็นแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในสิ่งนั้น ความต้องการของมนุษย์เป็นไปตามลำดับขั้นความสำคัญ โดยเริ่มจากระดับความต้องการขั้นต่ำไปสู่ขั้นความต้องการขั้นสูง ดังนี้

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย
2. ความต้องการทางด้านความมั่นคงปลอดภัย
3. ความต้องการทางสังคม
4. ความต้องการได้รับการยอมรับนับถือ
5. ความต้องการความสำเร็จในงาน

ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการของ Maslow ในลำดับขั้นความต้องการขั้นที่ 4 คือการได้รับการยอมรับนับถือ ด้วยเหตุผลที่ว่ามนุษย์ทุกคนมีความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าและต้องการให้ผู้อื่นเห็นคุณค่าของตนและปฏิบัติต่อตนให้สมกับคุณค่านั้นๆ ภายหลังที่บุคคลได้เข้าเป็นสมาชิกของกลุ่มแล้ว และโดยทั่วไปนั้นบุคคลไม่ต้องการที่จะเป็นเพียงสมาชิกแต่อย่างเดียว แต่ยังต้องการการยอมรับนับถือยกย่องสรรเสริญจากสมาชิกอื่นๆ ภายในกลุ่มหรือสังคมของตนด้วยการยกย่องนับถือนี้รวมทั้งจากตนเองและจากสังคมนอก โดยทั่วไปนั้นบุคคลมีความต้องการที่จะดีค่าของความ ต้องการประเพณีให้แก่ตนเองสูง โดยพื้นฐานแห่งความจริงที่มาจากการยอมรับในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มและการได้รับการยกย่องโดยบุคคลอื่น ความต้องการได้รับการยกย่องนับถือ เป็นความต้องการระดับสูงเกี่ยวกับความมั่นใจในตนเองในเรื่องของความรู้ ความสามารถ เป็นความต้องการที่จะให้ผู้อื่นยกย่อง สรรเสริญ และความต้องการในการตระหนักถึงความสำคัญของตนเองหรือความก้าวหน้าทางด้านสถานภาพ เช่น ตำแหน่ง ชื่อเสียงเกียรติยศ เป็นต้น (ไพฑูริย์ เจริญพันธุ์วงศ์,2530)

Maslow (1970) ได้แบ่งความต้องการขั้นนี้เป็น 2 ประเภท คือ ประเภทแรก คือ ความต้องการความสำเร็จ อำนาจ และความสามารถ บุคคลต้องการความรู้สึกว่าบรรลุถึงบางสิ่งบางอย่างที่สำคัญเมื่อปฏิบัติงาน ประเภทที่สองคือ ความต้องการชื่อเสียง สถานภาพ ความสำคัญและการยกย่อง สมยศ นาวิกาน(2536) กล่าวว่า ผู้บริหารสามารถตอบสนองความต้องการทั้ง 2 ประเภทนี้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการมอบหมายงานท้าทาย การให้สิ่งย้อนกลับทางด้านผลการปฏิบัติงาน การยกย่องผลการปฏิบัติงานและการให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายและการตัดสินใจ

เมื่อบุคคลอยู่ในลำดับขั้นที่ 4 ถ้าได้รับประสบการณ์เกี่ยวกับความสำเร็จ ทำในสิ่งต่างๆ ได้ บรรลุเป้าหมาย ได้รับคำยกย่องการชมเชยจากบุคคลแวดล้อม จะมีการประเมินตนเองในด้านบวก ก่อให้เกิดความภูมิใจในตนเองขึ้น ความภูมิใจในตนเองเป็นองค์ประกอบส่วนหนึ่งของพฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพ (Coopersith, 1968 อ้างถึงใน ภาวิณี นาวาพานิช, 2537) และเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้พฤติกรรมการทำงานของพนักงานดีขึ้น (Hackman et al, 1977อ้างถึงใน ภาวิณี นาวาพานิช, 2537) หรืออีกนัยหนึ่ง “งาน” เป็นสิ่งที่มนุษย์สามารถนำมาพัฒนาความภาคภูมิใจตนเองได้ มนุษย์สามารถประเมินตนเองและเกิดความรู้สึกเห็นคุณค่า ภาคภูมิใจในตนเองจากการประเมินความสำเร็จในงานได้ ด้วยเหตุนี้การส่งเสริมให้บุคคลได้รับผลสำเร็จในงานอาชีพที่เหมาะสมจึงเป็นวิธีที่ทำให้เกิดความภาคภูมิใจในตำแหน่งหน้าที่การงานมากกว่าสิ่งอื่น

2.3 ความสำคัญของการได้รับการยอมรับนับถือ

การได้รับยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน กลุ่มเพื่อน บุคคลในหน่วยงาน หรือบุคคลทั่วไป อาจแสดงออกได้หลายวิธี ดังเช่นการได้รับยอมรับนับถืออาจอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย การแสดงความยินดี การมอบหมายงาน การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่ทำให้เห็นถึงการยอมรับนับถือในความสามารถอันเป็นผลมาจากความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับนับถือจะทำให้ผู้ปฏิบัติ เกิดความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า มีความสามารถและมีความสำคัญต่อองค์กร การที่ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกที่ตนเองได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน หรือบุคคลในหน่วยงาน เห็นความสำคัญของตนเอง บุคคลจะรู้สึกผูกพันกับองค์กรที่ตนทำงานอยู่ เนื่องจากองค์กรสามารถตอบสนองความต้องการที่จะให้ผู้อื่นยกย่อง สรรเสริญตนได้ (Katz and Kahn, 1966) สอดคล้องกับ Buchanan (1974 อ้างถึงใน นภาพิณ โหมาศวิน, 2533) กล่าวว่าความรู้สึกที่ผู้ปฏิบัติงานเห็นว่าตนมีความสำคัญต่อองค์กร เป็นองค์ประกอบที่สร้างความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรซึ่งส่งผลต่อความไว้วางใจ

การยอมรับนับถือตนเอง (Self respect) การยอมรับนับถือตนเองของมนุษย์นั้นแทนที่จะยอมรับนับถือตนเอง การทบทวนการคิดของตนก็มักสังเกตที่การกระทำมากกว่า ซึ่งทำให้ตนยอมรับตนเองเช่นเดียวกับบุคคลอื่นยอมรับตน การยอมรับตนเองเกิดจากการสังเกตและประเมินค่าตนเองจากพฤติกรรมที่แสดงออกและประเมินจากผลการกระทำนั้น นอกจากนั้นการนับถือในตนเองก็ขึ้นอยู่กับกระทำของตนเองเช่นกัน ถ้าการกระทำนั้นหรือผลจากการกระทำนั้นเป็นสิ่งที่ดี น่าชื่นชม และประสบความสำเร็จ ย่อมก่อให้เกิดความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองอีกด้วย การยอมรับนับถือในตนของพยาบาลวิชาชีพก็เช่นกัน คือความสามารถยอมรับตนเองได้จากการสังเกตพฤติกรรม

การปฏิบัติงานของตนและผลที่จะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ถ้าผลงานออกมาเป็นที่พึงพอใจ ย่อมก่อให้เกิดการยอมรับนับถือในตนเอง Rosenberg (1978 อ้างถึงใน จันทนา นาคฉาย, 2544)

2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างการได้รับการยอมรับนับถือ กับความไว้วางใจในหัวหน้าหรือผู้ปวย

การที่คนทำงานในองค์การใต้ออกการหนึ่งนั้น มิใช่เพื่อเงินหรือเลี้ยงชีพ เลี้ยงครอบครัวอย่างเดียว เงินเป็นส่วนหนึ่งที่คุณอยากได้เท่านั้น นอกเหนือไปจากเงินคนยังต้องการความสุข ความพอใจในสิ่งอื่นๆ ด้วย มนุษย์เป็นสัตว์สังคม เมื่อเราอยู่ที่ใดแล้วได้รับการยอมรับว่าเป็นพวกเดียวกันกับสมาชิกส่วนใหญ่ เราย่อมมีความสุขและมีกำลังใจที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ในฐานะสมาชิกหรือส่วนหนึ่งของสังคมและองค์การนั้นๆ ความสำเร็จของงานหรือการปฏิบัติงานใดๆ ให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายขององค์การนั้นๆ หรือตามการที่ได้รับมอบหมายนั้น เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้คนเรามีกำลังใจในการทำงาน ความสำเร็จในการทำงานเป็นการสร้างแรงกระตุ้น และเป็นการสร้างเสริมกำลังใจในการทำงาน ทำให้คนภาคภูมิใจในการทำงาน การได้รับการยกย่องนับถือและการยอมรับในผลงาน เป็นความต้องการด้านการยอมรับนับถืออย่างหนึ่ง เป็นสิ่งที่เป็ความคาดหวังของบุคคลในการปฏิบัติงาน ซึ่งพยาบาลก็มีความคาดหวัง เช่นเดียวกัน ดังที่ Swansburg (1993) ได้สำรวจความคาดหวังของพยาบาลจบใหม่ 279 คน พบว่า ความคาดหวังอย่างหนึ่งของพยาบาลจบใหม่ ก็คือต้องการ การแสดงความชื่นชมและการสนับสนุน ซึ่งหมายถึงการได้รับการยอมรับนับถือ สอดคล้องกับ ชลธ ธรรมศิริ (2536) กล่าวว่า การได้รับการยอมรับนับถือและความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นพฤติกรรมหนึ่งของหัวหน้าหรือผู้ปวยที่ลูกน้องต้องการ ส่วนการยอมรับนับถือตนเองหรือการยอมรับจากการกระทำของตน นั้นเกิดจากการสังเกตและประเมินค่าตนเอง จากพฤติกรรมที่แสดงออก และประเมินผลจากการกระทำนั้น ดวงจิตร์ ก่อเจริญวัฒน์ (2536) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการรักษาบุคลากรบางสาขาที่ขาดแคลน พบว่าการได้รับการยกย่องและการยอมรับนับถือ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานไปในทางบวกในระดับสูง กล่าวคือ กลุ่มตัวอย่างที่มีความเห็นว่าการปฏิบัติงานของตน ได้รับการยอมรับ เชื่อถือไว้วางใจจากผู้บริหารน้อยกว่า จะมีระดับความพึงพอใจในการทำงานต่ำ และกลุ่มตัวอย่างที่มีความเห็นว่าการปฏิบัติงานของตนได้รับการยอมรับ เชื่อถือไว้วางใจจากผู้บริหารเสมอๆ จะมีระดับความพึงพอใจในการทำงานสูง

ความไว้วางใจเป็นส่วนหนึ่งของผู้บริหารและบุคลากร โดยการให้ความเคารพและให้เกียรติ เป็นตัวอย่างที่ดี ตลอดจนไว้ซึ่งความซื่อสัตย์และความมั่นคง (Swansburg, 1990) อีกทั้ง Heather (2005) ยังได้กล่าวว่า การขาดการได้รับการยอมรับนับถือของพยาบาลย่อมส่งผลถึงการ

ขาดความไว้วางใจ และเป็นสิ่งที่ส่งผลเสียต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ทำให้เกิดผลเสียต่อการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุ เป้าหมายต่อองค์กร

ดังนั้นความไว้วางใจจึงเป็นพื้นฐานของการสัมพันธ์ภาพระหว่างกัน ที่จะส่งผลให้เกิดความเต็มใจที่จะร่วมมือในการปฏิบัติงาน (Gensan, 1997) กล่าวว่า ความไว้วางใจในผู้บริหารเป็นกุญแจสำคัญที่จะทำให้สมาชิกในองค์กรเป็นไปในทิศทางที่ผู้บริหารหรือองค์กรต้องการ หัวหน้าหอผู้ป่วยควรส่งเสริมให้พยาบาลประจำการ ได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงาน หัวหน้าหอผู้ป่วย และจากการกระทำของตนเอง ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญอย่างหนึ่งที่ทำให้พยาบาลเกิดความพึงพอใจ ซึ่งส่งผลให้เกิดความไว้วางใจในหัวหน้าหอผู้ป่วย

3. การมีปฏิสัมพันธ์อย่างยุติธรรม (Interactional Justice)

3.1 ความหมายของการมีปฏิสัมพันธ์อย่างยุติธรรม

Folger และ Crapanzano (1998) ให้ความหมายการมีปฏิสัมพันธ์อย่างยุติธรรมว่า หมายถึง การที่บุคคลรับรู้ว่าการปฏิบัติจากบุคคลอื่นด้วยความยุติธรรม

Tapper และ Eisenbach (1998) กล่าวว่า การมีปฏิสัมพันธ์อย่างยุติธรรมเป็นการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาว่าผู้บังคับบัญชาของตนปฏิบัติต่อตนด้วยความยุติธรรมระหว่างที่ปฏิบัติงานร่วมกัน

Bies และ Moag (1986) กล่าวว่า การมีปฏิสัมพันธ์อย่างยุติธรรม เป็นการรับรู้ของพนักงานว่า ผู้บังคับบัญชามีความยุติธรรม และมีเหตุผลที่สามารถอธิบายในสิ่งที่เขาทำได้

ดังนั้น การมีปฏิสัมพันธ์อย่างยุติธรรม หมายถึง การรับรู้ของบุคคลในเรื่องของความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชาและการสามารถอธิบายเหตุผลในสิ่งที่เขาทำได้

3.2 แนวคิดของการมีปฏิสัมพันธ์อย่างยุติธรรม

แนวคิดการมีปฏิสัมพันธ์อย่างยุติธรรมของ Greenberg(1993b)

Greenberg (1993b cited in Folge and Crapanzano , 1998: 48-49) ได้จำแนกการรับรู้ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์กันทางสังคม ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ด้านดังนี้

1. ความยุติธรรมระหว่างบุคคล(Interpersonal justice) หมายถึงการมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่นในองค์กร หรือบุคคลที่มีการแลกเปลี่ยนกันทางสังคม ซึ่งในองค์กรอาจหมายถึงความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หรือผู้ได้บังคับบัญชาก็ได้

2. ความยุติธรรมด้านข้อมูลข่าวสาร (informational justice) หมายถึงการที่ผู้บังคับบัญชามีข้อมูลเพียงพอที่จะอธิบายผลของการตัดสินใจ และสิ่งที่อธิบายมีความถูกต้องเหมาะสม ดังนั้นผู้บังคับบัญชาจึงจำเป็นต้องมีความรู้เกี่ยวกับกระบวนการต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อพนักงาน และสามารถอธิบายถึงสิ่งที่พนักงานกังวลใจได้

แนวคิดการมีปฏิสัมพันธ์อย่างยุติธรรมของ Folger และ Crapanzano (1998)

Folger และ Crapanzano (1998) กล่าวว่า การมีปฏิสัมพันธ์อย่างยุติธรรมนี้ถือได้ว่าเป็นตัวแปรอิสระชนิดที่ 3 ของความยุติธรรมในองค์การ ซึ่งมีความแตกต่างไปจาก ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน และความยุติธรรมด้านกระบวนการ มีงานวิจัยบางอย่างพบว่า การให้คะแนน (Rating) ของความยุติธรรมด้านกระบวนการ และความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์อย่างยุติธรรมมีความสัมพันธ์กันสูง

การมีปฏิสัมพันธ์อย่างยุติธรรมนี้มีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติด้านจริยธรรม (Ethicality) และ คีลธรรม (Moral) ซึ่งได้ดำเนินการต่อมาภายหลังกระบวนการตัดสินใจได้ผ่านไปแล้ว Folger และ Crapanzano ชี้ให้เห็นว่าถ้าไม่คำนึงถึงการมีปฏิสัมพันธ์อย่างยุติธรรมจะถูกละเลยอย่างไร ทั้งในแง่ที่เป็นตัวแปรอิสระ หรือในแง่ที่เป็นส่วนหนึ่งของความยุติธรรมด้านกระบวนการ จะสามารถแบ่งความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์อย่างยุติธรรมว่ามีองค์ประกอบอย่างน้อย 2 ส่วนคือ

1. การไวต่อความรู้สึกระหว่างบุคคล (Interpersonal sensitivity) เป็นลักษณะของการปฏิบัติที่ยุติธรรม (Fair treatment) ที่แสดงออกโดยให้ความเคารพ (Respect) และความสุภาพอ่อนโยน
2. การสื่อสารให้ทราบ จะเป็นการอธิบายหรือรายงานเรื่องราวต่างๆ ในส่วนของการตัดสินใจที่ได้กระทำไปแล้วให้รับทราบ มีการให้เหตุผลสำหรับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งไม่เป็นที่น่ายินดีต่อผู้รับ ดังนั้นองค์ประกอบของความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์อย่างยุติธรรมจะเกิดขึ้น ณ จุดของเวลาที่มีความแตกต่างไปจากองค์ประกอบของความยุติธรรมด้านการกระบวนการ

Folger และ Crapanzano ชี้ให้เห็นว่า Greenberg (1993) ได้ใช้การไวต่อความรู้สึกระหว่างบุคคลและการยอมรับในด้านคีลธรรม (Morally acceptable conduct) ว่าเป็นตัวแทนของความยุติธรรมในการปฏิบัติระหว่างบุคคล และชี้ให้เห็นว่า Tyler (1993) เป็นบุคคลแรกที่ตระหนักถึงความสำคัญด้านจริยธรรม (Ethicality) และได้นำไปประยุกต์สู่การปฏิบัติจริงในด้านการปฏิบัติอย่างยุติธรรมเกี่ยวกับการไวต่อความรู้สึกระหว่างบุคคล นอกจากนี้ Folger และ Crapanzano ได้ระบุองค์ประกอบของการไวต่อความรู้สึกระหว่างบุคคลว่า ประกอบด้วยความซื่อสัตย์ (Honesty)

ความสุภาพ (Courtesy) การให้ข้อมูลย้อนกลับในเวลาที่เหมาะสม (Timely feedback) และการเคารพในสิทธิอันชอบธรรมของกันและกัน (Respect for right)

Folger และ Crapanzano กล่าวว่า ถ้าบุคคลรับรู้ว่าคุณไม่ได้รับความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันแล้วจะมีผลเสียเกิดขึ้นคือ ผลการปฏิบัติงานลดลง มีเจตคติที่ไม่ดีต่องาน รวมถึงเกิดความขัดแย้งในการทำงาน โดย Folger และ Crapanzano ได้กล่าวถึงงานวิจัยของ Bies และ Shapiro (1988) Shapiro (1999) และงานวิจัยของ Shapiro, Buttner และ Barry (1994) ที่พบว่า ผลลัพธ์ที่ไม่น่ายินดีจะดีขึ้นกว่าเดิม เมื่อมีการอธิบายหรือชี้แจงเหตุผลให้คุณคชซึ่งเป็นผู้รับได้รับทราบ (Rationale is provided)

จากความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับ การรับรู้ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์อย่างยุติธรรม ผู้วิจัยขอสรุปความหมายเพื่อใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ว่าการรับรู้ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์อย่างยุติธรรม หมายถึง การรับรู้ของพนักงานว่าผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความยุติธรรม กล่าวคือ ผู้บังคับบัญชามีเหตุผลชัดเจนและข้อมูลอย่างเพียงพอที่จะอธิบายผลของการตัดสินใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ รวมทั้งมีการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยความเสมอภาค ความสุภาพ อ่อนโยน และให้การยอมรับ

3.3 ความสัมพันธ์ระหว่างการมีปฏิสัมพันธ์อย่างยุติธรรมกับความไว้วางใจในหัวหน้าหอผู้ป่วย

การรับรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติอย่างยุติธรรม (procedural justice) ซึ่งสัมพันธ์ต่อการเปลี่ยนแปลงอาจแตกต่างไปจากการพิจารณาอย่างยุติธรรม (justice consideration) ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวิธีการนำไปปฏิบัติ ในเบื้องต้นการรับรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติอย่างยุติธรรม (procedural justice) จะเกิดขึ้นได้เมื่อผู้ที่ได้รับผลกระทบต่อการตัดสินใจ มีส่วนในการออกเสียงต่อกระบวนการควบคุมการตัดสินใจของแต่ละขั้นตอนการปฏิบัติงาน การรับรู้ว่ากระบวนการตัดสินใจนั้นยุติธรรมหรือไม่ จะส่งผลต่อระดับความไว้วางใจนอกจากนี้ระดับความไว้วางใจยังขึ้นอยู่กับการรับรู้ถึงความยุติธรรมต่อการปฏิบัติระหว่างบุคคล (interpersonal treatment) ที่เขาได้รับ จากข้อมูลพอสรุปได้ว่า มีปัจจัยหลัก 2 ประการที่ส่งผลต่อความไว้วางใจ ประการแรกคือ การอธิบาย (explanation) และความถูกต้อง (justification) ของกระบวนการตัดสินใจ ประการที่สองคือ ระดับความรู้สึทกของ ผู้ปฏิบัติงานต่อการถูกปฏิบัติ และความเมตตา กรุณา ผลที่เกิดขึ้นทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการทำงานในองค์กรนั้น (Bies and Moag, 1986 ; Mayer et al, 1995)

การตัดสินใจอย่างถูกต้องในองค์กร (justification of organizational decision) ได้จากการอธิบาย (explanation) อย่างมีประสิทธิภาพส่งผลให้เกิด การควบคุมกระบวนการทำงาน (process

control) (Daly and Geyer, 1994) วิธีการอธิบายดังที่กล่าวมามีส่วนช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานยอมรับต่อการตัดสินใจขององค์กร แม้ว่าผู้ปฏิบัติงานคนนั้นไม่เห็นด้วยก็ตาม ถ้ามีเหตุผลเพียงพอมาประกอบคำอธิบาย (Brockner and Wiesenfeld, 1993; Daly and Geyer, 1994) การค้นพบนี้มีบทบาทสำคัญเนื่องจากการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ นำมาซึ่งความไว้วางใจ ต่อการเปลี่ยนแปลงแต่ละครั้งในองค์กร ช่วยลดความไม่น่าเชื่อถือ และเพิ่มความศรัทธาของผู้ปฏิบัติงานต่อองค์กร (Folger and Cropanzano, 1998)

วิธีการที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนถูกปฏิบัติในระหว่างที่เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ส่งผลต่อการรับรู้เกี่ยวกับความยุติธรรมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงนั้น วิธีการดังกล่าวนี้จัดเป็นข้อเสนอแนะอันเป็นบทบาทที่ชัดเจนของผู้บริหารระดับต้นในการพัฒนาการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านความยุติธรรม และการสร้างความไว้วางใจ (Mayer *et al.*, 1995; Mishra, 1996; Tyler and Lind, 1992) วิธีการที่ผู้ปฏิบัติงานนั้นถูกปฏิบัตินอกจากจะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงขั้นตอนการปฏิบัติงานโดยทั่วไปแล้ว ยังส่งผลกระทบต่ออย่างมีนัยสำคัญต่อการได้รับรู้ด้านความยุติธรรม รวมถึงการสร้างขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานซึ่งเป็นรากฐานของความไว้วางใจนั่นเอง

ดังนั้นการมีปฏิสัมพันธ์อย่างยุติธรรม (interaction justice) ถือเป็นความยุติธรรมด้านหนึ่งในทั้งหมดสามด้านที่องค์กรต้องมี เพราะได้รับการประเมินและยอมรับแล้วว่าได้ผลเช่นเดียวกับความยุติธรรมด้านกระบวนการ (procedural justice) (Cropanzano and Greenberg, 2001) ในปัจจุบัน การมีปฏิสัมพันธ์อย่างยุติธรรม (interaction justice) ถูกมองว่าเป็นส่วนหนึ่งของความยุติธรรมด้านกระบวนการ (procedural justice) มากกว่าจะเป็นส่วนที่แยกออกมาอย่างชัดเจนจากความยุติธรรมในองค์กร (organizational justice) จากความคลุมเครือดังกล่าวทำให้เกิดปัญหาในการจำแนกผลกระทบที่มีต่อการสร้างความไว้วางใจ และศรัทธาต่อองค์กรตามมา

4. ความไว้วางใจในหัวหน้าหอผู้ป่วย

4.1 ความหมายของความไว้วางใจในหัวหน้าหอผู้ป่วย

นักวิชาการได้ให้ความหมายของความไว้วางใจในหัวหน้าหอผู้ป่วย ไว้หลากหลายตามพื้นฐานและทัศนะของนักวิชาการแต่ละท่าน ซึ่งผู้วิจัยรวบรวมไว้ดังต่อไปนี้

Robbins (2000:147) ให้ความหมาย ความไว้วางใจในหัวหน้าหอผู้ป่วย หมายถึง ความคาดหวังในทางบวกต่อบุคคลอื่นไม่ว่าจะเป็นคำพูด การกระทำ หรือการตัดสินใจที่จะกระทำตามสมควรแล้วแต่โอกาส

Marshall (2000) ให้ความหมาย ความไว้วางใจในหัวหน้าหอผู้ป่วย หมายถึง ผลสะท้อนที่เกิดจากความเชื่อมั่น ความซื่อสัตย์ ของบุคคลที่มีต่อคุณลักษณะ และความสามารถของบุคคลอื่น

Zalabak, Ellis & Winograd (2000) ให้ความหมายว่า ความไว้วางใจในองค์กร หมายถึง ความคาดหวังว่าบุคคลอื่นในองค์กรมีความตั้งใจ และมีพฤติกรรมไปในทางบวกต่อบุคคลในองค์กร

Mishra (1996) ให้ความหมายว่า ความไว้วางใจในหัวหน้าหอผู้ป่วย หมายถึง ความสมัครใจของบุคคลที่จะยอมตามบุคคลอื่นด้วยความเชื่อมั่นว่าบุคคลนั้นเป็นผู้มีความสามารถ (Competent) ความเปิดเผย (Open) ความห่วงใย (Concern) และความเชื่อถือได้ (Reliable)

Whitney (1996) ให้ความหมายว่า ความไว้วางใจในหัวหน้าหอผู้ป่วย หมายถึง ความมั่นใจว่าบุคคลอื่นในองค์กรมีความซื่อสัตย์ ความเมตตา กรุณา ความน่าเชื่อถือ และความยุติธรรม

Shaw (1997) ให้ความหมายว่า ความไว้วางใจในหัวหน้าหอผู้ป่วย หมายถึง ความเชื่อว่าบุคคลอื่นในองค์กรจะทำให้บุคคลในองค์กรได้รับตามสิ่งที่คาดหวัง

Cook & Wall (1980) ให้ความหมายว่า ความไว้วางใจในหัวหน้าหอผู้ป่วย หมายถึง ความเชื่อว่าบุคคลอื่นในองค์กร มีความเต็มใจเอาใจใส่เป็นอย่างดี มีคำพูดและการกระทำ ที่น่าเชื่อถือต่อบุคคลในองค์กร

สรุปได้ว่า ความไว้วางใจในหัวหน้าหอผู้ป่วย หมายถึง ความเชื่อมั่นว่าบุคคลนั้นเป็นผู้มีความสามารถ (Competent) เปิดเผย (Open) ให้ความห่วงใย (Concern) และเป็นบุคคลที่เชื่อถือได้ (Reliable) มีความซื่อสัตย์ ความเมตตา กรุณา ความน่าเชื่อถือ และความยุติธรรม จะทำให้บุคคลในองค์กรได้รับในสิ่งที่คาดหวัง

4.2 แนวคิดของความไว้วางใจในหัวหน้าหอผู้ป่วย

แนวคิดเกี่ยวกับความไว้วางใจได้รับความสนใจจากนักวิชาการทำการศึกษา มาตั้งแต่ ปี ค.ศ. 1980 โดยศึกษาในระดับสังคม ชุมชน และการตอบสนองของชุมชนต่อลัทธิความนิยมทางด้านวัตถุดุลอดจนความใส่ใจต่อสังคม (Creed and Miles, 1996: 17) ส่วนนักวิชาการทางด้านองค์กร ได้ศึกษาความไว้วางใจทางการเป็นกลไกควบคุมองค์กร ตั้งแต่ ค.ศ.1989 ต่อมาได้ศึกษาความไว้วางใจในระดับของความเชื่อ ปรัชญา การจัดการ และรูปแบบขององค์กร นอกจากนี้ยังมีการศึกษาความไว้วางใจในอีกหลายแง่มุม อาทิ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลระหว่างองค์กร และประสิทธิผลขององค์กร เป็นต้น

แนวคิดความไว้วางใจของ Lewicki and Bunker (1996)

ความไว้วางใจเป็นแนวคิดที่มีความแตกต่างกัน ทั้งทางด้านสังคม จิตวิทยา การเมือง เศรษฐกิจ มนุษยวิทยา ประวัติศาสตร์ และชีววิทยาสังคม ซึ่งความแตกต่างของมุมมองเหล่านี้สามารถรวบรวมออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ คือ (Lewicki and Bunker, 1996 : 115-116)

1. มุมมองของนักทฤษฎีบุคลิกภาพ (The views of personality theorists) เป็นมุมมองที่มุ่งเน้น ถึงความแตกต่างทางบุคลิกภาพส่วนบุคคลที่มีความพร้อมต่อความไว้วางใจ ซึ่งความพร้อมต่อความไว้วางใจนั้นจะถูกสร้างและพัฒนาขึ้นมาจากรอบทางสังคม ความไว้วางใจในแนวคิดของนักทฤษฎีบุคลิกภาพ จึงเป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความเชื่อ ความคาดหวัง หรือความรู้สึกที่ยังถึงรากลึกในลักษณะของบุคลิกภาพซึ่งก่อเกิดจากการพัฒนาทางด้านจิตสังคมของบุคคลในวัยทารก

2. มุมมองของนักสังคมวิทยาและนักเศรษฐศาสตร์ (The view of sociologists and economists) เป็นมุมมองที่มุ่งเน้นว่าความไว้วางใจเป็นปรากฏการณ์หนึ่งที่เกิดขึ้นในองค์กรหรือสถาบัน (Institutional phenomenon) ดังนั้น ความไว้วางใจจึงเป็นแนวคิดที่เป็นทั้งปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นภายในและระหว่างองค์กร และเป็นความไว้วางใจของบุคคลในสถาบันหรือองค์กรเหล่านั้น

3. มุมมองของนักจิตวิทยาสังคม (The view of social psychologists) เป็นมุมมองที่มุ่งเน้น การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งก่อให้เกิดการสร้างหรือการทำลายความไว้วางใจในระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ดังนั้น ความหมายของความไว้วางใจในมุมมองของนักจิตวิทยาสังคมจึงเป็นความคาดหวัง และเป็นส่วนประกอบในบริบทที่ช่วยเสริมสร้าง หรือ ยับยั้งการพัฒนาและคงไว้ซึ่งความไว้วางใจ

แนวคิดความไว้วางใจของ Johns (1996)

แนวคิดเกี่ยวกับความไว้วางใจ มีความหลากหลายขึ้นอยู่กับบริบท และการนำไปใช้ ส่วนแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรที่มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ และระดับความมีประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่ง Johns (1996: 76-83) ได้พัฒนารูปแบบแนวคิดเกี่ยวกับความไว้วางใจ ทางด้านกระบวนการและผลลัพธ์ไว้ดังนี้

1. ความไว้วางใจเป็นกระบวนการ (Trust as process) ซึ่งแสดงให้เห็นระยะเวลาของการเกิดความไว้วางใจ โดยแบ่งเป็น 4 ระยะ คือ

1.1 การรวบรวมข้อมูล (Assimilation of information) ที่เกี่ยวข้องกับบุคคลที่ได้รับการไว้วางใจ (Trustee) ส่วนประกอบของข้อมูลที่สำคัญอันดับแรกในการสร้างความไว้วางใจ คือการรับรู้ถึงความเสี่ยง (Risk) ที่อาจจะเกิดขึ้นถ้าผู้ได้รับความไว้วางใจ ไม่ปฏิบัติตาม

ความคาดหวังของผู้ให้ความไว้วางใจ (Truster) นอกจากนี้ ยังใส่ใจต่อความสามารถ ความเชื่อถือได้ และประสบการณ์ในอดีตของผู้รับความไว้วางใจ รวมทั้งผลประโยชน์ตามสิทธิของผู้ให้ความไว้วางใจ ซึ่งอาจจะเป็นทางด้านอารมณ์ สังคม และสิ่งสัมผัสได้หรืออื่น ๆ

1.2 การตัดสินใจ (Decision-making) จะเกี่ยวข้องกับกระบวนการรวบรวมข้อมูล ถ้าผลของการรวบรวมข้อมูล ทำให้ผู้ให้ความไว้วางใจเชื่อว่า ผู้ที่ได้รับความไว้วางใจ มีความน่าไว้วางใจก็จะนำไปสู่การสร้างสัมพันธภาพ

1.3 สัมพันธภาพของความไว้วางใจ (Trust relationship) เป็นความสมัครใจของผู้ให้ความไว้วางใจว่าจะยอมทำตาม และเชื่อว่าผู้ได้รับความไว้วางใจจะปฏิบัติตามที่คาดหวังไว้ สัมพันธภาพของความไว้วางใจ มีคุณลักษณะเฉพาะ เป็นพลวัตและมีการพัฒนาตามธรรมชาติ ระดับความไว้วางใจอาจจะมีมั่นคงเป็นเวลานาน เพิ่มขึ้นหรือลดลง

1.4 ผลที่ตามมาของความไว้วางใจ (Consequences of trusting) จะมีความเฉพาะขึ้นอยู่กับบริบทหรือสถานการณ์ อย่างไรก็ตามแนวคิดสำคัญของความไว้วางใจจะครอบคลุมถึง 1) การทำให้ผลประโยชน์ที่คาดหวังเป็นจริงในระดับสูงกว่า ต่ำกว่า หรือเท่ากัน 2) ผลที่เกิดขึ้นโดยไม่ได้คาดการณ์ไว้ล่วงหน้า 3) ความมั่นคง หมายถึง การเพิ่มขึ้นหรือลดลงของระดับความไว้วางใจ ผลที่ตามมาของสัมพันธภาพที่ต่อเนื่อง และจะมีการประเมินย้อนกลับเข้าระยะแรกของกระบวนการสร้างสัมพันธภาพอีกครั้ง

2. ความไว้วางใจเป็นผลลัพธ์ (Trust as outcome) ความไว้วางใจที่เป็นกระบวนการจะเป็นลำดับการเกิดความไว้วางใจ และการประเมินย้อนกลับ ส่วนความไว้วางใจที่เป็นผลลัพธ์จะเป็นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในกระบวนการเกิดความไว้วางใจ โดยให้ความสำคัญกับเวลา ซึ่งอาจเป็นลักษณะคงที่ แตกสลายง่าย และเกิดขึ้นชั่วคราว

แต่ความไว้วางใจผู้อื่นจะเกิดขึ้นได้นั้น บุคคลต้องมีความไว้วางใจตนเองก่อน ความไว้วางใจของบุคคลจึงเกิดขึ้นตามแนวคิด 3 ประการ (Marshall, 2000 : 48) ดังนี้ 1) ความไว้วางใจเป็นหลักสำคัญที่บุคคลจะเลือกในการดำรงชีวิต และใช้เป็นเครื่องมือประเมินการกระทำของตนเองและผู้อื่น 2) ความไว้วางใจเป็นเครื่องมือวัดการรับรู้คุณค่าแห่งตน (Self esteem) ถ้าบุคคลมีการรับรู้คุณค่าแห่งตนสูง จะรู้สึกมีความมั่นคง และสามารถให้ความไว้วางใจผู้อื่นได้ 3) ความไว้วางใจเกิดจากภายในจิตใจ บุคคลต้องมีความน่าไว้วางใจเป็นสิ่งแรก นั่นคือ บุคคลต้องมีความกระจำในคุณค่าแห่งตน มีการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อค้ำจุนการมีคุณค่าแห่งตน และมีพฤติกรรมที่เหมาะสม เป็นการพัฒนาความสามารถในการไว้วางใจผู้อื่น และเป็นความท้าทายที่ทำให้บุคคลสามารถเผชิญหน้ากับบุคคล กลุ่มบุคคล หรือองค์การได้

ความไว้วางใจในองค์การตามแนวคิดของ Shaw (1997)

Shaw (1997) สรุปไว้ว่าความไว้วางใจในองค์การจะเกิดขึ้นได้ในองค์การจะต้องมีความเชื่อมั่นต่อองค์การ 3 ประการ ดังนี้

1. ความเชื่อมั่นในการบรรลุผลสำเร็จขององค์การ (Achieving results) หมายถึง ความเชื่อว่าบุคคลอื่นในองค์การมีความเต็มใจ และสามารถปฏิบัติภาระหน้าที่ และข้อผูกพันขององค์การให้สำเร็จได้
2. ความเชื่อมั่นในความคงเส้นคงวาระหว่างคำพูด และการกระทำ (Integrity) หมายถึง ความปรารถนาที่จะให้องค์การพัฒนาค่านิยมและการปฏิบัติ และปรารถนาที่จะให้องค์การและผู้นำขององค์การมีวิธีการและเหตุผลสอดคล้องตามค่านิยม และการปฏิบัติงาน
3. ความเชื่อมั่นในความเอื้ออาทร เอาใจใส่ซึ่งกันและกัน (Demonstrating concern) หมายถึง ความปรารถนาอย่างจริงใจขององค์การและผู้นำขององค์การที่จะส่งเสริมความผาสุก และความสำเร็จของบุคคลในองค์การทุกระดับ

ความไว้วางใจในองค์การตามแนวคิดของ Robbins (1996)

Robbins (1996) ได้สรุปแนวคิดของความไว้วางใจว่ามี 5 มิติดังนี้

1. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Integrity) หมายถึง ความซื่อสัตย์ และการพูด เกี่ยวกับความจริง
2. ความสามารถ (Competence) หมายถึง ความรู้และทักษะทางเทคนิค และการสื่อสารระหว่างบุคคล
3. ความคงเส้นคงวา (Consistency) หมายถึง การฟังพาดอาศัยได้ การเป็นผู้วางใจได้ ความสามารถคาดคะเน และความสามารถในการใช้วิจารณญาณที่ดี
4. ความจงรักภักดี (Loyalty) หมายถึง ความเต็มใจที่จะปกป้องและรักษาหน้าที่เพื่อบุคคลอื่น
5. ความเปิดเผย (Openness) หมายถึง ความเต็มใจที่จะแลกเปลี่ยนความคิดและข่าวสารข้อมูลอย่างเต็มที่

ความไว้วางใจในองค์การตามแนวคิดของ Mc Allister (1995)

Mc Allister (1995) ได้สรุปแนวคิดของความไว้วางใจมีพื้นฐานมาจาก 2 ประการ

1. ความไว้วางใจมีพื้นฐานมาจากการรับรู้ (Cognition – based trust) หมายถึง การรับรู้ว่าคุณคนเลือกผู้ซึ่งไว้วางใจในสิ่งที่น่านับถือภายใต้สถานการณ์หนึ่ง และเลือกในสิ่งที่จะพิจารณาว่าเป็นเหตุที่ดี

2. ความไว้วางใจมีพื้นฐานเกี่ยวกับอารมณ์และความรู้สึก (Affective – based trust) หมายถึง ความผูกพันเกี่ยวกับอารมณ์ของแต่ละบุคคล บุคคลที่จะทำให้เกิดอารมณ์ความไว้วางใจในความสัมพันธ์นั้น จะแสดงออกซึ่งการดูแล และการเอาใจใส่อย่างแท้จริงที่จะให้สวัสดิการแก่หุ้นส่วน มีความเชื่อในคุณสมบัติที่ดีหรือน่าสรรเสริญ และเชื่อว่าความรู้สึกเหล่านี้จะได้รับการตอบแทน

ความไว้วางใจในองค์การตามแนวคิดของ Mishra (1996)

Mishra (1996: 264 – 265) ได้ให้แนวคิดความไว้วางใจว่า ความไว้วางใจเป็นแนวคิดที่มีหลายมุมมอง ซึ่งความไว้วางใจระหว่างบุคคลจะประกอบด้วยปัจจัย 4 ด้าน ที่มีพื้นฐานจากความคาดหวังหรือความเชื่อใจ (Expectation or Belief) และการยอมตามบุคคลอื่น (The notion of vulnerability) ดังนั้น Mishra จึงได้ให้ความหมายของความไว้วางใจว่า เป็นความสมัครใจของบุคคลที่จะยอมตามบุคคลอื่นด้วยความเชื่อมั่นว่า บุคคลอื่นนั้นมีความสามารถ เปิดเผย ให้ความห่วงใยและเชื่อถือได้ ซึ่งในความหมายนี้ ความไว้วางใจจึงเป็นความสมัครใจหรือความเชื่อใจที่เกิดขึ้นภายใต้องค์ประกอบ ทางด้านความคิด (Cognitive) อารมณ์ (Emotional) และ พฤติกรรม (Behavioral) (Bem, 1970) ผลที่ตามมาของความไว้วางใจจะทำให้เกิดพฤติกรรมความร่วมมือร่วมใจ (Cooperation) (Deutsch, 1973) หรือการมอบหมายงาน (Delegation) (McGregor, 1976) เมื่อบุคคลเริ่มให้ความไว้วางใจบุคคลอื่น (Lewis & Weigert, 1985b: 464)

จากแนวคิดเกี่ยวกับความไว้วางใจของ Mishra (1996: 265-268) คุณสมบัติของผู้หน้าที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความไว้วางใจ มีองค์ประกอบ 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านความสามารถ (Competence dimension) หมายถึง ความสามารถที่เป็นพื้นฐานของความไว้วางใจ บุคคลจะให้ความไว้วางใจผู้นำด้วยความเชื่อว่า ผู้นำมีความสามารถในการทำงานได้ดี และมีความสามารถในการตัดสินใจได้ถูกต้องเหมาะสม ซึ่ง Gabarro (1987: 106-108) กล่าวว่า ผู้นำจะต้องมีความรู้ ทักษะ ความชำนาญ และความสามารถในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับความสามารถทางด้านต่างๆ ดังนี้

1.1 ความสามารถเฉพาะในวิชาชีพ (Specific competence) เป็นความสามารถในการใช้ความรู้ ทักษะ เทคนิค และอุปกรณ์ที่จำเป็นในการทำงานในวิชาชีพ ดังเช่น องค์การพยาบาล Duffield (1994: 63-67) ได้กำหนดความสามารถทางด้านความรู้และทักษะของหัวหน้าหอผู้ป่วยซึ่งประกอบด้วย ความรู้ทางด้านทฤษฎีการพยาบาล ทฤษฎีการบริหาร การวางแผนกลยุทธ์ ทฤษฎีการเรียนการสอน กระบวนการบริหารคุณภาพโดยรวม ประเด็นกฎหมาย มาตรฐานการปฏิบัติงาน ระบบการให้บริการสุขภาพ การวางแผนการดูแลผู้ป่วย ทักษะทางคลินิก การปฏิบัติเพื่อควบคุมการติดเชื้อ การปฏิบัติดูแลบนพื้นฐานการวิจัย เทคโนโลยีสมัยใหม่ และระบบ

สารสนเทศ หัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีความสามารถในการปฏิบัติกิจกรรมทางการพยาบาลโดยตรงต่อผู้ป่วยด้วยความเชี่ยวชาญ มีทักษะทางการพยาบาล ทั้งเทคนิคต่างๆ และสามารถนิเทศทางการพยาบาลแก่บุคลากรได้ สามารถตัดสินใจได้ดีกับปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน จะทำให้พยาบาลผู้ปฏิบัติงานเกิดความเชื่อมั่น และความไว้วางใจในองค์การ

1.2 ความสามารถทางด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Competence) เป็นความสามารถและการตัดสินใจในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น มีกลยุทธ์ในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นๆ ในองค์การได้ดี ซึ่ง Duffield (1994: 63-67) ได้กล่าวถึงทักษะที่จำเป็นในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของผู้นำว่าประกอบด้วย 1) การบริหารบุคคล เป็นการจัดการเกี่ยวกับบุคคล นับตั้งแต่สรรหาบุคคลเข้ามาปฏิบัติงาน และหาวิธีพัฒนาบุคลากรให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน โดยผู้นำจะเป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำช่วยเหลือและสนับสนุนบุคลากรในหอผู้ป่วยให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน สามารถส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล สามารถดำเนินการฝึกหัด สนับสนุนและพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร สามารถจัดอัตรากำลังบุคลากรขึ้นทำงาน ได้เพียงพอและเหมาะสมกับความต้องการของผู้ป่วยในแต่ละเวร สามารถกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของบุคลากร และติดตามนิเทศ ควบคุม กำกับดูแล และปรับปรุง เพื่อให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังต้องมีความสามารถในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างเหมาะสม ยุติธรรม พิจารณาความดีความชอบของบุคลากร โดยยึดหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ส่งผลให้เกิดความไว้วางใจในองค์การและบรรลุเป้าหมายร่วมกัน 2) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำต้องใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารทั้งเป็นคำพูด หรือลายลักษณ์อักษรการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ จะทำให้เกิดความร่วมมือประสานงานและเกิดสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานร่วมกัน ผู้นำต้องมีความตั้งใจและมีทักษะในการฟัง (Active listening) ในสิ่งที่บุคลากรพูดหรือรายงานให้ทราบ (Tapper 1995: 37-38) และมีความสามารถในการสื่อสารโดยการใช้คำพูดที่ชัดเจน เข้าใจง่ายในการชี้แจงหรือสั่งงานแก่บุคลากร แจ้งให้บุคลากรพยาบาลทราบถึงนโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ระเบียบการ มาตรฐานการดูแล อัตรากำลัง หน้าที่ความรับผิดชอบ และเหตุการณ์อื่นๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ ความสามารถในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพของผู้นำจะก่อให้เกิดความร่วมมือประสานการทำงาน และช่วยให้การบริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วยดำเนินไปด้วยดี

1.3 ความสามารถเชิงธุรกิจ (Business sense) หมายถึง ความสามารถที่นอกเหนือจากความชำนาญในงานอาชีพ อาทิ ประสบการณ์ ความคิดทางด้านธุรกิจ จิตสำนึกที่ฉับไว มีความเฉลียวฉลาด และมีความเข้าใจในบริบทขององค์การเป็นอย่างดี นอกจากนี้ พวงรัตน์ บุญญรักษ์ (2534: 20-22) ยังกำหนดว่าผู้นำที่มีความสามารถเชิงธุรกิจจะต้องมีความกล้าเสี่ยง สามารถจัดการ

ต่อความขัดแย้ง และภาวะเครียด มีความสามารถในการตัดสินใจ ซึ่งต้องอาศัยข้อมูลที่ตีในการพิจารณาวินิจฉัย สั่งการ และการสื่อสาร

2. ด้านความเปิดเผย (Openness dimension) หมายถึง การที่บุคคลมีความรู้สึกเชื่อมั่นและไว้วางใจในตัวผู้นำว่า เป็นบุคคลที่มีความเปิดเผยต่อบุคลากร และปฏิบัติต่อบุคลากรด้วยความจริงใจ (Honesty) ซึ่งการเปิดเผยจะต้องเป็นการเปิดเผยความจริงของปัญหาและความสำเร็จที่ได้รับ นอกจากนี้บุคคลยังต้องการการประเมินผลการทำงานอย่างยุติธรรมทั้งเรื่องการปฏิบัติงาน ค่าจ้าง และอนาคตการทำงาน (Ouchi, 1981: 100-101, Gabarro, 1987: 104-108) ดังนั้น ความเปิดเผยและจริงใจของผู้นำจึงเป็นพื้นฐานของการสร้างความไว้วางใจในตัวผู้นำ (Nanus, 1989: 49-50) และผู้นำจะต้องมีทักษะที่มีประสิทธิผลในการโน้มน้าวและดึงดูดใจบุคลากร และส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ผู้นำที่มีความจริงใจและเปิดเผย จะมีเหตุผลในการพูดความจริงอย่างตรงไปตรงมา ทั้งความสำเร็จของงานและข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น มีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนข้อมูล ประสพการณ์ระหว่างบุคคล และสร้างบรรยากาศในการมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น (Kouzes and Posner, 1993 : 103) หมายความว่า ผู้นำจะต้องมีบุคลิกภาพที่เป็นกันเองกับบุคลากร ประตูห้องของผู้นำจะเปิดกว้างเสมอเพื่อให้บุคลากรเข้าพบเพื่อแสดงความคิดเห็น ข่าวดสาร และอื่นๆ โดยผู้นำจะยินดีรับฟังความคิดเห็นและปัญหา พร้อมนำไปพิจารณาและหาข้อตกลงร่วมกัน ทั้งนี้ผู้นำจะต้องมีพฤติกรรมการแสดงออกให้บุคลากรรับรู้ ว่า ผู้นำมีความเปิดเผยและจริงใจ โดยการตั้งใจฟังในสิ่งที่บุคลากรพูด หรือแสดงความคิดเห็น ผู้นำควรกล่าวคำชื่นชมในข้อเสนอ และแสดงให้เห็นถึงการยอมรับและเคารพในความคิดเห็นของบุคลากร นอกจากนี้ผู้นำยังควรเปิดเผยถึงการกระทำและ ความตั้งใจของผู้นำด้วยเช่นกัน เพราะการเปิดเผยซึ่งกันและกัน เป็นพื้นฐานของความไว้วางใจ (Kouzes and Posner, 1987: 160) แต่ในการประเมินผลงานของบุคลากรนั้น การบอกความจริงทุกอย่างเกี่ยวกับความบกพร่องของบุคคลอย่างละเอียด อาจทำให้สัมพันธภาพและความไว้วางใจในผู้นำลดน้อยลง ดังนั้นในการประเมินผลย้อนกลับ (Feed back) การทำงานของบุคลากร ผู้นำควรมีทักษะการประเมินผลในการบอกถึงผลสำเร็จของงาน และข้อบกพร่องของงาน โดยอาศัยทักษะการสื่อสาร มีศิลปะในการพูดจูงใจ ทำให้บุคลากรอยากที่จะปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น และไม่รู้สึกเหมือนถูกตำหนิ (Tappen 1995: 420) ซึ่ง Tracy และ Morin (2001: 61-70) ได้แนะนำว่าในการประเมินผลย้อนกลับ (Feed back) บุคลากรนั้นผู้นำควรประเมินผลเป็นการส่วนตัวในสถานที่ที่เหมาะสม (Isolation) ด้วยความตรงไปตรงมา โดยมีวัตถุประสงค์ของการประเมินผลที่แน่นอน หลีกเลี่ยงการประเมินผลในทางลบแต่เพียงอย่างเดียว และควรกระทำในเวลาใกล้เคียงกับการเกิดเหตุการณ์ที่เป็นปัญหาขึ้น เพราะการประเมินผลเมื่อเหตุการณ์เกิดขึ้นนานเกินไป จะทำให้ไม่สามารถทบทวนรายละเอียดของในตัวผู้นำได้ ส่วนการประเมินผลที่เป็นทางการ อาจจะประเมินผลปีละก็ครั้งก็ได้ ไม่จำกัดว่าจะต้องเป็นปีละ 1-2 ครั้งเท่านั้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ

วัตถุประสงค์ในการประเมินผลนั้นๆ โดยทั่วไปการประเมินผลที่เป็นทางการ มีวัตถุประสงค์เพื่อ

- 1) ให้ข้อมูลกับบุคลากรเกี่ยวกับพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจให้บุคลากรมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่
- 2) ช่วยให้บุคคลเข้าใจถึงความสำคัญ และผลกระทบที่เกิดจากพฤติกรรมและผลการปฏิบัติที่มีต่อบุคคลอื่น และองค์กร
- 3) สร้างความรู้สึกเชื่อมั่นและรับรู้คุณค่าในตนเองของบุคลากร

สรุปได้ว่าการประเมินผลนั้น ผู้นำควรบอกถึงสิ่งที่เห็น ความคิดและความรู้สึก ของผู้นำ ซึ่งครอบคลุมวัตถุประสงค์ มาตรฐาน และความคาดหวังขององค์กร ที่มีต่อบุคลากรแต่ละคนเพื่อเป็นแนวทางในการประเมินผล โดยผู้นำจะบอกถึงส่วนที่ดีและข้อบกพร่องของบุคลากร เพื่อก่อให้เกิดความรู้สึกสมดุล แต่ถ้าผู้นำประเมินผลโดยบอกข้อบกพร่องอย่างเดียว จะทำให้บุคคลรู้สึกว่าตนเองไม่มีคุณค่า ทำอะไรก็ผิดพลาด จะเป็นการประเมินผลที่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อบุคคลได้ ดังนั้น เมื่อการประเมินผลเสร็จสิ้นแล้ว ผู้นำควรสอบถามถึงความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลจากบุคลากรด้วย ทั้งนี้ถ้าบุคลากรรู้สึกว่าการประเมินผลไม่ยุติธรรม ขาดความชัดเจนในการประเมินผลอาจก่อให้เกิดความสับสนต่อบุคลากรส่งผลถึงการขาดความไว้วางใจในองค์กรได้

3. ด้านความห่วงใย (Concern dimension) หมายถึง การที่บุคคลให้ความไว้วางใจว่า ผู้นำจะไม่ฉกฉวยผลประโยชน์อย่างไม่เป็นธรรมจากบุคลากร แต่จะยึดถือผลประโยชน์ของบุคลากรเป็นสำคัญ (McGregor, 1967: 163) และให้ความสนใจและห่วงใยต่อความผาสุกของบุคลากรเท่าๆกัน ความผาสุกของตนเอง นั้นหมายความว่าผู้นำจะสนใจและตอบสนองกับความต้องการและปัญหาของบุคลากรในองค์กรทุกคนอย่างสม่ำเสมอ ให้การยอมรับซึ่งกันและกัน ด้วยความเข้าใจ และให้คุณค่ากับสัมพันธภาพที่เกิดขึ้นเหมือนครอบครัวเดียวกัน (Ouchi, 1981: 101) ทำให้บุคลากรเชื่อมั่นว่า ผู้นำจะให้ความสนใจและห่วงใยต่อความมั่นคงในงาน (Employee's job security) ซึ่ง Kanter (1989 : 320-327) ได้เสนอแนวทางปฏิบัติเพื่อให้อุบัติการณ์เกิดความเชื่อมั่นมั่นคงในงาน ดังนี้

3.1 ส่งเสริมการเรียนรู้ (Knowledge) การให้โอกาสในการเรียนรู้และเพิ่มพูนทักษะในการทำงานกับบุคลากร เป็นการเพิ่มคุณค่าของบุคคลและโอกาสก้าวหน้าในอนาคตเพราะทักษะและความรู้ที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้และสร้างสมประสบการณ์ จะเป็นกองทุนทางปัญญาของบุคคล ทำให้มีโอกาสนก้าวหน้า มีชื่อเสียง และเพิ่มรายได้ให้กับบุคคลในอนาคต เป็นการสร้างความมั่นคงในงานให้กับบุคลากร ซึ่งผู้นำองค์กรอาจมีเทคนิคต่างๆ ในการส่งเสริมการเรียนรู้ เช่น จัดการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ การมอบหมายงานที่มีความท้าทาย และมีความสำคัญให้บุคคลได้มีโอกาสแสดงความสามารถและเพิ่มพูนทักษะในการทำงาน และการให้โอกาสศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เป็นต้น

3.2 ให้โอกาสก้าวหน้าในอาชีพ (Opportunities for achievement) ผู้นำจะต้องสร้างบรรยากาศของความเปิดเผย และมีความยุติธรรมในการให้ทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อโอกาสในการประสบความสำเร็จในการทำงานและความก้าวหน้าของบุคลากร ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมใหม่ และให้รางวัลกับบุคลากรที่มีผลงานดีเด่น ส่วน Kanter และ Schlesinger (1979 : 104-106) ได้ให้ข้อเสนอแนะแนวทางปฏิบัติเพื่อสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้น เมื่อองค์การมีความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะต้องแสดงให้เห็นถึงความห่วงใยและใส่ใจต่อความต้องการของบุคลากร โดย 1) อธิบายและให้ข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นเพื่อให้บุคลากรเห็นถึงความจำเป็นและเหตุผลในการเปลี่ยนแปลง 2) สนับสนุนปัจจัยที่เกิดจากกระบวนการเปลี่ยนแปลง เช่น การฝึกอบรมเกี่ยวกับเทคนิคใหม่ๆ ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง ให้คำปรึกษาแนะนำกับบุคลากรเมื่อเกิดปัญหายุ่งยากในการทำงาน ให้การประคับประคองทางด้านจิตใจของบุคลากรโดยการรับฟังความเห็นและความรู้สึกของบุคลากร เป็นต้น 3) การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น จะทำให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อวิธีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น 4) ในการเปลี่ยนแปลง บุคลากรบางคนหรือบางกลุ่มอาจเกิดการสูญเสีย การเจรจาต่อรอง เพื่อหาข้อตกลงร่วมกัน เป็นบทบาทที่สำคัญที่ผู้นำแสดงให้เห็นถึงความห่วงใยต่อบุคลากร

ความคาดหวังของบุคลากรต่อความห่วงใยของผู้นำที่เกี่ยวข้องกับความต้องการของบุคลากรในองค์การ จะขึ้นอยู่กับความไว้วางใจที่มีต่อผู้นำ ยิ่งกว่านั้นผู้นำทุกคนยังต้องการความไว้วางใจเป็นพื้นฐานในการปกครองและเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวทั้งบุคลากรและผู้นำ (Nanus, 1989: 101) ให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความผาสุกทั้งองค์การ

4. ด้านความเชื่อถือได้ (Reliability dimension) หมายถึง บุคคลคาดหวังให้ผู้นำมีความสม่ำเสมอ (Consistency) ในการพูดและการกระทำ นั่นคือ พูดในสิ่งที่ทำและทำในสิ่งที่พูด ความไม่สม่ำเสมอในคำพูดและการกระทำของผู้นำ จะทำให้ความไว้วางใจในตัวผู้นำลดลง (McGregor, 1967: 164, Ouchi, 1981: 101) นอกจากความสม่ำเสมอของพฤติกรรมแล้ว การตัดสินใจของผู้นำ (Judgement) ที่เกี่ยวข้องกับสัมพันธภาพในการทำงาน ซึ่งเกิดจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เหตุการณ์ผิดปกติ ปัญหาหรือเหตุการณ์ในชีวิตประจำวันก็มีผลต่อความไว้วางใจในตัวผู้นำเช่นกัน เนื่องจากเหตุการณ์ผิดปกติที่เกิดขึ้น บุคคลหรือผู้นำอาจมีเจตนาที่จะปิดบังข้อมูลสำคัญไว้ ก่อให้เกิดความเคลือบแคลงสงสัย ต่อความรู้สึกไว้วางใจที่กำลังดำเนินอยู่ อย่างไรก็ตามเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ ที่มีผลกระทบต่อความไว้วางใจผู้นำมากที่สุด คือ เหตุการณ์ที่เกิดจากการปฏิสัมพันธ์ในการทำงานประจำ (Gaborro, 1987:104) ดังนั้น พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกจึงควรมีความสม่ำเสมอแน่นอน เป็นที่น่าเชื่อถือ เพราะไม่มีอะไรที่น่าห่วงใยและสำคัญมากไปกว่าความขัดแย้งระหว่างคำพูดและการกระทำของผู้นำ (Nanus, 1989 : 104) ทั้งนี้ Kouzes และ Posner (1989 : 21-27) กล่าวว่า บุคคลต้องการผู้นำที่สามารถทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่า

คำพูดของผู้นำไว้วางใจได้ ผู้นำจะพูดในสิ่งที่จะทำและจะกระทำในสิ่งที่ได้พูดเอาไว้ และเชื่อว่าผู้นำมีความรู้ ทักษะ และความกระตือรือร้นในการเป็นผู้นำ ดังนั้น ผู้นำควรจะต้องเรียนรู้ว่า จะทำอย่างไรจึงจะเกิดความสมดุลระหว่างความปรารถนาของผู้นำที่ต้องการได้รับความสำเร็จตามเป้าหมาย กับความปรารถนาของบุคลากรที่ต้องการความเชื่อมั่นว่า ผู้นำจะให้ผลประโยชน์ที่ดีที่สุดกับบุคลากร ด้วยความจริงใจ ทั้งนี้ผู้นำจะต้องความเฉลียวฉลาดที่จะรักษาภาพลักษณ์ ความเชื่อถือได้ (Credible) โดยที่ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการชี้นำบุคลากร ทำให้บุคลากรรู้สึกถึงความสามารถในการพึ่งพาได้ และมีความมั่นคงในพฤติกรรมของตนเอง การที่ผู้นำมีพฤติกรรมกระทำในสิ่งที่ตนได้สัญญาไว้ จะทำให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่น และไว้วางใจในผู้นำ เพราะพฤติกรรมของผู้นำสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ (Predictability) และบุคลากรจะมีความรู้สึกภาคภูมิใจที่จะบอกใครๆ ว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ มีจิตวิญญาณในการทำงานเป็นทีม มองเห็นคุณค่าในตนเอง มีความยึดมั่นผูกพันกับองค์การ และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ แต่ถ้าบุคคลรับรู้ว่าคุณผู้นำไม่น่าเชื่อถือ บุคคลจะทำงานเฉพาะที่ได้รับมอบหมาย การจงใจในการทำงานจะต้องใช้เงินเป็นเบื้องต้น จะพูดถึงองค์การในแง่ดีเฉพาะในที่ชุมชน และจะช่วยดูแลงานอื่น ต่อเมื่อองค์การจะประสบปัญหาเท่านั้น นอกจากนี้บุคคลยังรู้สึกไม่ได้รับการสนับสนุน และเกิดความไม่พึงพอใจ

4.3 ความสำคัญของความไว้วางใจ

ความไว้วางใจเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้องค์การดำรงอยู่ และประสบความสำเร็จ เนื่องจากการทำงานร่วมกันนั้นต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน เพื่อให้ตนเองและจุดมุ่งหมายขององค์การบรรลุผลสำเร็จ และแนวโน้มปัจจุบันขององค์การต่าง ๆ พยายามที่จะปรับตัวและเปลี่ยนแปลงองค์การ รวมทั้งองค์ประกอบของแรงงาน (Workforce) มีความหลากหลายมากขึ้นนั้น ความไว้วางใจระหว่างสมาชิกในองค์การจึงมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น และความไว้วางใจ คือ แหล่งทรัพยากรที่มาจาก “ความร่วมมือเป็นพื้นฐาน” (Shaw, 1997) ดังนั้นการพัฒนาความไว้วางใจให้มีร่วมกันนั้นเป็นกลไกอันหนึ่งที่สามารถทำให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความไว้วางใจเปรียบเสมือนหมุดหรือสลักที่ยึดส่วนต่าง ๆ เข้าด้วยกัน และยอมรับสิ่งที่แตกต่างด้วยการจัดการในเวลาที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ความไว้วางใจในองค์การจึงมีความสำคัญ คือ สามารถเอื้ออำนวยให้องค์การบรรลุเป้าหมายซึ่งก็คือ ความเจริญเติบโตขององค์การนั่นเอง

ความไว้วางใจมีความสำคัญในหลายทาง และเป็นองค์ประกอบสำคัญของการมีสัมพันธภาพ ซึ่งมีผลทำให้เกิดความราบรื่น และให้คุณค่าในการแลกเปลี่ยนต่าง ๆ ในวิธีที่มีประสิทธิภาพอย่างมาก (Luhmann, 1979) รวมทั้งเป็นพลังที่มีอิทธิพลต่อสิ่งที่เกิดขึ้นทั้งภายในองค์การและระหว่างองค์การทำให้ 1) ปรับตัวได้มากขึ้นจากโครงสร้างและรูปแบบต่าง ๆ ของ

องค์การ (Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer, 1998) 2) ทำให้เกิดกลยุทธ์ทาง พันธมิตร (Strategic alliances) (Das & Teng, 1998; Ingham & Mothe, 1998) 3) ทีมตอบสนองอย่างแท้จริง (Fukuyama, 1995; Meyerson, Weick & Kramer, 1996) 4) บริหารจัดการภาวะวิกฤตได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Mishra, 1996) และเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยลดการฟ้องร้อง (Brockner & Siegel, 1996) นอกจากนี้ในยุคที่เต็มไปด้วยการแข่งขันความไว้วางใจเป็นสิ่งที่ทำให้ได้เปรียบในการแข่งขัน (Shaw, 1997)

การที่บุคลากรมีความไว้วางใจในองค์กรอยู่ในระดับสูง ผู้บริหารจะต้องมีนโยบายของโครงสร้างองค์กรแบบราบ มีความยืดหยุ่นมากขึ้น จำเป็นต้องมีชนิดของทีมใหม่ ๆ ซึ่งให้อิสระในการทำงาน (Autonomy) และความร่วมมือมากขึ้น รูปแบบเก่าของการควบคุมถูกแทนที่ด้วยการนำนวัตกรรมที่ให้บุคคลมีอำนาจมากขึ้นในอดีต องค์กรจะต้องมีรูปแบบ “การสั่งและควบคุม” (Command and Control) ที่น้อยลงในการบริหารจัดการ องค์กรต้องมีการตอบสนอง เพื่อเน้นให้มีการเสริมสร้างพลังอำนาจให้มากขึ้น โดยผู้บริหารจะต้องมีความเต็มใจที่จะเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน และผู้ปฏิบัติงานต้องยอมรับการเสริมสร้างพลังอำนาจนี้ และทำตามข้อผูกพันเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย และการที่ผู้บริหารเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งเข้าใจในความต้องการและความสามารถของผู้ปฏิบัติงานนั้นทำให้องค์กรมีความไว้วางใจอยู่ในระดับสูง (Johns, 1996; Shaw, 1997, Laschinger, Finegan, Shamian & Casier, 2000; Robbins, 2000) และความไว้วางใจต้องได้รับการประสมประสานและเป็นส่วนหนึ่งที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร

ความไว้วางใจในองค์กรทำให้เกิดความพึงพอใจในงานและการรับรู้ประสิทธิผลขององค์กร (Shockley-Zalabak, Ellis, Winograd, 2000) ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของ คราเมอร์และชมาเลนเบอร์ก (Kramer & Schmalenberg, 1993) กล่าวว่า ความไว้วางใจเป็นตัวทำนายที่ดีที่สุดถึงความรู้สึกมีอิสระในตนเองและเสริมสร้างพลังอำนาจ นอกจากนี้ความไว้วางใจในองค์กรยังเป็นตัวบ่งชี้ถึงประสิทธิผลขององค์กร เนื่องจากความไว้วางใจในองค์กรมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันกับความพึงพอใจในงาน และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร (Laschinger, Finegan, Shamian & Casier, 2000; Robbins, 2000) ความไว้วางใจในองค์กรยังมีผลต่อการออกแบบงาน กลไกการควบคุม การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ความสัมพันธ์กับหน่วยงานต่างๆ นวัตกรรมใหม่ๆ พฤติกรรมที่มีความเป็นเจ้าขององค์กร (Citizenship behavior) การมีส่วนร่วมในเป้าหมาย รวมทั้งความไว้วางใจในองค์กรยังมีประโยชน์ในการนำไปพัฒนาการสร้างควมไว้วางใจทั้งสำหรับการศึกษาทฤษฎีองค์กร และใช้ในการบริหารในองค์กร

4.4 หลักสำคัญของ การเกิด ความไว้วางใจ (Aspects of trust)

Mink, Owen และ Mink (1993 : 83-86) กล่าวว่าจากการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสำคัญของความไว้วางใจในระยะเวลา 30 ปีที่ผ่านมา พบว่าความไว้วางใจเกิดขึ้นจากหลักเกณฑ์ 3 ประการคือ

4.4.1 ความไว้วางใจตามพันธสัญญา (Contract trust) หมายถึงความไว้วางใจที่เป็นความคาดหมายล่วงหน้าอย่างมั่นใจว่า บุคคลจะทำในสิ่งที่พูด ซึ่งเป็นมิติที่สำคัญของความไว้วางใจบุคคลต้องการความสามารถในการคาดคะเน และควบคุมสภาพแวดล้อมของตนเอง ดังนั้น ถ้าผู้นำกระทำในสิ่งที่พูด จะทำให้บุคลากรเชื่อมั่นว่า สัมพันธภาพระหว่างผู้นำและบุคลากรสามารถคาดคะเนได้ บุคคลที่รู้สึกว่าคุณภาพแวดล้อมทางสังคมของตนเองมีความปลอดภัย จะปฏิบัติภารกิจได้อย่างมั่นคง ความไว้วางใจตามพันธสัญญาสามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้โดยทำการตกลงร่วมกัน อาทิ 1) การทำตารางและการนัดหมาย โดยการประชุมทางโทรศัพท์ นัดหมาย และการกำหนดเส้นตาย 2) การกำหนดแนวทางการประชุมเพื่อให้ทราบบทบาทและสิ่งที่เกี่ยวข้อง พร้อมติดตามการปฏิบัติ เป็นต้น

4.4.2 ความไว้วางใจจากการเปิดเผยตนเอง (Self disclosure trust) หมายถึงความสมัครใจที่จะตกลงร่วมกันในการเปิดเผยและแบ่งปันข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน การสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้น บุคคลจะต้องแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจ และความสามารถที่จะเปิดเผยและแบ่งปันข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อบรรลุความต้องการของบุคคล กลุ่มบุคคลและองค์การ

4.4.3 ความไว้วางใจทางกายภาพ (Physical trust) หมายถึง บุคคลชอบที่จะรู้สึกว่าคุณภาพแวดล้อมทางด้านร่างกาย และจิตใจมีความปลอดภัย เมื่อบุคคลรู้สึกถึงความไม่แน่นอน ในความปลอดภัยของสภาพแวดล้อม บุคคลจะเริ่มรู้สึกไม่มั่นคง วิตกกังวล เกี่ยวกับความปลอดภัยในตนเองและในงาน และถ้าบุคคลรู้สึกว่าจำเป็นต้องใช้เวลามากมายในการควบคุมสภาพแวดล้อมเพื่อดำรงความรู้สึกผาสุกของตนเอง บุคคลก็จะใช้เวลาน้อยลงในการสร้างและสร้างสรรค์วิธีการแก้ปัญหา นั่นคือภายใต้หลักเกณฑ์ในการสร้างความไว้วางใจยังมีสิ่งสำคัญ 2 ประการ ที่มีส่วนเกี่ยวกับการสร้างความไว้วางใจ ได้แก่ 1) ความตั้งใจ (Intention) บุคลากรในองค์การจะให้ความไว้วางใจผู้นำเมื่อบุคลากรเข้าถึงสาเหตุของใจในการกระทำของผู้นำ เชื่อว่าผู้นำจะเป็นคนซื่อตรงและจริงใจต่อบุคลากร โดยการไม่ปิดบังข้อมูลที่เป็นจริงและให้ความสนใจต่อบุคลากรในฐานะของบุคคลอย่างแท้จริง 2) ความสามารถ (Competence) บุคลากรจะให้ความไว้วางใจผู้นำเมื่อรับรู้ว่าคุณำมีความสามารถที่จะทำในสิ่งที่พูด และเชื่อมั่นว่าคุณำมีทักษะที่จะประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

นอกจากนี้ Marshall (2000: 53-60) ยังกล่าวอีกว่า ความไว้วางใจผู้อื่นจะเกิดขึ้นได้ บุคคลต้องไว้วางใจตนเองก่อนเพราะ ความไว้วางใจเกิดขึ้นจากภายในจิตใจของบุคคล โดยเริ่มต้นที่ภายในจิตใจของตนเอง เห็นคุณค่าในตนเองอย่างชัดเจน จนกลายเป็นความเชื่อมั่นในตนเอง และกล้าแสดงออก ความไว้วางใจตนเองประกอบด้วยค่านิยม 5 ประการ คือ

1. ค่านิยมของการเคารพตนเอง (Self respect) เป็นค่านิยมซึ่งบุคคลมีต่อตนเองเป็นความรู้สึกที่ชัดเจนเชื่อถือได้ว่าตนเองมีคุณค่า เป็นที่ยอมรับของคนอื่น ความรู้สึกนี้จะทำให้บุคคลสามารถให้ความเคารพผู้อื่นด้วยเช่นกัน บุคคลจะมีความเคารพตนเองในระดับสูง ถ้าได้รับการยอมรับตั้งแต่ในวัยทารก โดยได้รับการตอบสนองทางด้านร่างกาย จิตใจ และอารมณ์ บุคคลที่มีความเคารพในตนเองสูง จะเป็นผู้ที่ยอมรับฟัง มีความซื่อสัตย์ เปิดเผย และสามารถเรียนรู้ทุกสิ่งในทางกลับกัน บุคคลที่ความเคารพตนเองในระดับต่ำ จะมีความรู้สึกไม่ปลอดภัย และรู้สึกว่าตนเองเป็นเหยื่อของสังคม และเรียนรู้ว่าโลกนี้ไม่มีอะไรที่น่าไว้วางใจ บุคคลจะกลายเป็นคนขยโส ก้าวร้าว หรือต่อต้าน

ในองค์กรซึ่งบุคคลมีความเคารพตนเองในระดับสูง บุคลากรจะมีค่านิยมในการสร้างสัมพันธภาพ มีความรู้สึกมั่นคง และมีความเชื่อว่า ปัญหาทุกอย่างสามารถแก้ไขได้ ในการบริหารองค์การให้มีประสิทธิผล ผู้นำจะต้องมุ่งเน้นการสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ พันธะกิจ และการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ส่วนองค์กรที่บุคลากรมีความเคารพ ตนเองในระดับต่ำ บุคลากรจะมีแต่ความก้าวร้าว แยกตัว และมุ่งเน้นที่จะทำงานอย่างเดียว พฤติกรรมการต่อสู้และต่อต้านจะเกิดขึ้นเสมอในสภาพแวดล้อมแบบนี้ ดังนั้น การเคารพตนเองจึงเป็นความสำคัญเปรียบเสมือนกุญแจที่จะเปิดทางนำไปสู่ความสามารถในการให้ความไว้วางใจผู้อื่น

2. ค่านิยมของความรับผิดชอบและความพร้อมรับผิดชอบ (Full responsibility and accountability) ความรับผิดชอบ (Full responsibility) เป็นความรับผิดชอบในค่านิยม ความเชื่อ พฤติกรรมของบุคคล ส่วนความพร้อมรับผิดชอบ (Full accountability) เป็นการยอมรับผลที่เกิดจากพฤติกรรมที่จะทำในสิ่งที่ถูกต้องของบุคคล ความรับผิดชอบและความพร้อมรับผิดชอบ เป็นข้อบ่งชี้ระดับความไว้วางใจตนเองของบุคคล บุคคลที่มีความไว้วางใจตนเองสูง จะทำงานด้วยความรู้สึกเป็นเจ้าของ เข้าใจจุดอ่อนจุดแข็งของตนเอง และสามารถทำให้บุคคลอื่นดำเนินงานต่อได้ถ้ามีปัญหาเกิดขึ้น บุคคลจะยอมรับผลการกระทำ และเรียนรู้จากประสบการณ์ที่เกิดขึ้น ส่วนบุคคลที่ขาดความรับผิดชอบและความพร้อมรับผิดชอบ จะไม่ได้รับความไว้วางใจ ถ้าเป็นผู้นำขององค์กร จะทำให้เกิดภาวะวิกฤติ ความขัดแย้ง และการปฏิบัติงานล้มเหลว

3. ค่านิยมของความมีศักดิ์ศรีและความสง่างาม (Honor and dignity) ความมีศักดิ์ศรีเป็นลักษณะเฉพาะของบุคคล เป็นชื่อเสียงและเป็นสิ่งที่บุคคลอื่นรับรู้ ส่วนความสง่างามจะเป็นสิ่งที่ติดตัวบุคคลที่มีศักดิ์ศรี บุคคลที่มีศักดิ์ศรีและความสง่างาม จะเป็นบุคคลที่มีความไว้วางใจตนเองในระดับ

สูง และได้รับความไว้วางใจจากบุคคลอื่น

4. ค่านิยมของความซื่อตรง (Integrity) เป็นเครื่องพันธุนาการในองค์กร ซึ่งเป็นสัญลักษณ์ของค่านิยมทางศีลธรรม บุคคลที่มีศักดิ์ศรี มีความสง่างาม มีความรับผิดชอบสูง และมีความเคารพตนเอง จะเป็นผู้ที่มีความซื่อตรง และผู้ที่มีความซื่อตรงสูง จะเป็นผู้ที่มีการกระทำสอดคล้องกับคำพูด ความรู้สึกไม่ซื่อตรงจะเกิดขึ้นกับบุคคล กลุ่มบุคคลหรือองค์กร เมื่อเกิดความเชื่อว่าไม่ได้พูดความจริง บุคคลที่ขาดความซื่อตรง จะขาดความไว้วางใจทั้งต่อตนเองและผู้อื่น และถ้าปราศจากความไว้วางใจแล้ว การสร้างสัมพันธภาพจะไม่เกิดขึ้น

5. ค่านิยมของความเชื่อถือได้ (Credibility) แบ่งออกเป็นความเชื่อถือได้จากภายนอก ซึ่งเป็นสิ่งที่บุคคลมอบให้ผู้อื่น และความเชื่อถือได้จากภายใน จะเป็นความเชื่อถือได้ในตนเอง ความเชื่อถือได้ทั้งจากภายในและภายนอก เกิดจากภายในตัวบุคคลที่แสดงออกถึงความเชื่อมั่นและการเคารพตนเอง

ความเชื่อถือได้จากภายนอก (External credibility) เป็นความเชื่อใจหรือความมั่นใจของบุคคลต่อความมั่นคง และความตั้งใจที่ดีของบุคคลอื่น เป็นความศรัทธาของบุคคล ซึ่งมอบให้กับบุคคลที่เชื่อว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง และมีความรับผิดชอบ บุคคลที่มีความเชื่อถือได้ จะเป็นผู้ที่ทำการกระทำสอดคล้องกับคำพูดของตนเองอยู่เสมอ

ความเชื่อถือได้จากภายใน (Internal credibility) เป็นความเชื่อใจและมั่นใจในตนเอง คิดว่าตนเองมีความสามารถทำงานต่อไปได้ แต่ไม่เชื่อมั่นในบุคคลอื่น ความเชื่อถือได้ในตนเอง เป็นความรับผิดชอบต่อตนเอง โดยเฉพาะเมื่อต้องเผชิญกับความทุกข์

บุคคลจะประสบความสำเร็จได้ถ้าได้รับความเชื่อถือ แต่จะต้องใช้เวลาในการสร้างให้เกิดขึ้น เพราะความเชื่อถือเกิดจากความสม่ำเสมอของพฤติกรรม และมีค่านิยมในทางบวก ซึ่งแสดงออกเป็นระยะเวลายาวนาน ถ้าผู้นำความเชื่อถือในระดับสูง จะสามารถจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติงานนอกเหนือจากงานประจำ เกิดความคาดหวังของผู้นำ และได้รับความไว้วางใจ ความเชื่อถือได้จะถูกทำลายได้ง่ายกว่าการสร้าง ถ้าสูญเสียไปแล้วจะไม่มีโอกาสสร้างขึ้นได้ใหม่ เพราะความไว้วางใจมีพื้นฐานจากความเชื่อถือได้

4.5 หลักการขั้นพื้นฐานของความไว้วางใจ (Basic principles of trust)

ก่อนที่ผู้นำองค์กรจะศึกษากลยุทธ์ในการสร้างหรือดำรงรักษาความไว้วางใจในองค์กรไว้ ผู้นำควรรู้ถึงหลักการขั้นพื้นฐานของความไว้วางใจเสียก่อน ซึ่ง Robbins (2000: 511-512) กล่าวไว้ดังนี้

4.5.1 ความไม่ไว้วางใจทำให้สูญเสียความไว้วางใจ (Mistrust drives out trust) บุคคลที่มีความไว้วางใจต่อบุคคลอื่นจะแสดงออก โดยการเปิดเผย ร่วมแสดงความคิดเห็นในเรื่องที่เกี่ยวข้อง เพราะมีความตั้งใจจริง ส่วนบุคคลที่ไม่มีความไว้วางใจต่อบุคคลอื่น แสดงออกโดยการไม่เปิดเผย ข้อมูลหรือแสดงความคิดเห็น มีพฤติกรรมจวบโอกาสหาประโยชน์ให้กับตนเอง บุคคลเหล่านี้จะมีผลทำให้บุคคลที่มีความไว้วางใจ เกิดความรู้สึกไม่ไว้วางใจขึ้น ดังนั้น บุคลากรที่ไม่มีความไว้วางใจจำนวนเล็กน้อย ก็อาจจะเป็นพิษภัยต่อทั้งองค์กรได้

4.5.2 ความไว้วางใจก่อให้เกิดความไว้วางใจ (Trust be gets trust) การแสดงออกถึงความไว้วางใจของบุคคลจะก่อให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ผู้นำที่มีศักยภาพจะเพิ่มความไว้วางใจให้เกิดขึ้นทีละน้อยโดยการกำหนดขอบเขตการลงโทษหรือไม่มีการลงโทษเลยเมื่อเกิดความไว้วางใจขึ้นแล้วในองค์กร

4.5.3 ตำแหน่งที่สูงขึ้นมักเป็นโอกาสให้ทำในสิ่งที่ไม่น่าไว้วางใจ (Growth offer makes mistrust) ตำแหน่งงานที่สูงขึ้นทำให้ผู้จวบโอกาสในการแสวงหาอำนาจและความรับผิดชอบ เพื่อส่งเสริมตำแหน่งของตนเอง ในสภาพแวดล้อมเช่นนี้ ผู้นำมักทิ้งปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว เพื่อหลีกเลี่ยงการตรวจพบจากผู้นาระดับสูงกว่า และมักทิ้งปัญหาจากความไม่น่าไว้วางใจให้กับผู้สืบทอดตำแหน่ง ดังนั้นผู้นำจึงควรอยู่ในตำแหน่งเป็นวาระสั้น เพื่อหลีกเลี่ยงผลที่ตามมาจากการตัดสินใจซึ่งเกิดจากการกระทำที่ไม่น่าไว้วางใจของผู้นำ

4.5.4 การลดขนาดองค์กรจะทดสอบระดับความไว้วางใจ (Decline or downsizing tests the highest levels of trust) การลดคนหรือลดขนาดองค์กร มักทำลายสภาพแวดล้อมที่มีความไว้วางใจ เพราะการปลดบุคลากรขององค์กรออกไปมีผลทำให้บุคลากรที่เหลืออยู่เกิดความรู้สึกไม่มั่นคงในงาน สูญเสียความจงรักภักดี และระดับความไว้วางใจต่อผู้นำลดลง

4.5.5 ความไว้วางใจเสริมสร้างความสามัคคี (Trust increases cohesion) ความไว้วางใจจะยึดเหนี่ยวบุคคลให้อยู่ร่วมกันด้วยความเชื่อมั่นว่า บุคลากรมีความเชื่อดีซึ่งกันและกัน ถ้าบุคคลเกิดปัญหาต้องการความช่วยเหลือ เขาจะมั่นใจได้ว่าจะได้รับความช่วยเหลือทันที และเมื่อพบความยากลำบาก สมาชิกในกลุ่มจะร่วมมือกันทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของกลุ่มร่วมกัน

4.5.6 ความไม่ไว้วางใจทำลายกลุ่มของตนเอง (Mistrusting groups self distrust) เมื่อสมาชิกกลุ่มไม่ไว้วางใจบุคคลในกลุ่ม พวกเขาจะไม่ยอมรับและตีตัวออกห่าง และเริ่มสนใจกับความต้องการของตนเองมากกว่าความต้องการของกลุ่มสมาชิก ดังนั้น สมาชิกในกลุ่มที่เกิดความไม่ไว้วางใจมักเกิดความเคลือบแคลงสงสัยสมาชิกอื่น ๆ ในกลุ่ม แต่ละบุคคลจะปกป้องผลประโยชน์ของตนเอง และไม่เปิดเผยข้อมูลให้กับสมาชิกในกลุ่ม ปฏิกริยาเหล่านี้จะทำลายกลุ่มสมาชิกเหล่านี้ในที่สุด

4.5.7 ความไม่ไว้วางใจลดผลผลิต (Mistrust generally reduces productivity) ไม่อาจกล่าวได้ว่า ความไว้วางใจเป็นสิ่งจำเป็นในการเพิ่มผลผลิต แต่ความไม่ไว้วางใจมักก่อให้เกิดการลดผลผลิตอยู่เสมอ ความไม่ไว้วางใจจะมุ่งเน้นที่ความสนใจที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล ทำให้เกิดความยุ่งยากในการสร้างเป้าหมายร่วมกัน บุคลากรในองค์กรเหล่านี้จะตอบสนองโดยการปิดบังข้อมูลข่าวสาร และเมื่อต้องเผชิญกับปัญหา เขาจะหลีกเลี่ยงการขอความช่วยเหลือเพราะกลัวว่าบุคคลอื่นจะได้ประโยชน์จากเขา บรรยากาศของความไม่ไว้วางใจ จะทำให้เกิดความขัดแย้งและการประสานงานล่าช้า

4.6 การพัฒนาความไว้วางใจ

ความไว้วางใจเป็นวิถีทางหนึ่งในการสะท้อนสัมพันธภาพระหว่างบุคคลในองค์กรและสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ที่อาจเป็นความสำเร็จหรือความล้มเหลวของสัมพันธภาพ ซึ่ง Reynolds (1997: 20-21) ได้เสนอแนวทางพัฒนาความไว้วางใจไว้ ดังนี้

4.6.1 ความไว้วางใจต้องใช้เวลาในการพัฒนา (Trust take time) การสร้างความไว้วางใจหรือการคงไว้ซึ่งความไว้วางใจ จะต้องใช้เวลาเป็นต้นทุนในการสร้างและพัฒนา แม้สัมพันธภาพความไว้วางใจจะเกิดขึ้นแล้วแต่การลงทุนก็ยังคงต้องมืออย่างสม่ำเสมอ ระยะเวลาในการพัฒนาความไว้วางใจอาจจะสั้นหรือ ยาวนาน ก็ไม่สำคัญเท่ากับการบำรุงรักษาความไว้วางใจให้คงอยู่ แต่ความไว้วางใจอาจจะพัฒนาให้เกิดขึ้นได้ในระยะเวลาอันสั้น ถ้าผู้นำเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและความรับผิดชอบร่วมกัน

4.6.2 ความไว้วางใจต้องการความเข้มแข็งอดทน (Trust has to be tough) องค์กรที่มีระดับความไว้วางใจสูง บุคลากรจะทำงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จ ตามมาตรฐานที่สูงขององค์กร และทำงานอย่างรวดเร็ว ด้วยความเข้มแข็ง อดทน เพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ส่วนองค์กรที่มีระดับความไว้วางใจต่ำ บุคลากรจะปฏิบัติงานเท่าที่จะทำได้และมีผลิตผลต่ำ

4.6.3 ความไว้วางใจต้องมีการปฏิบัติ (Trust must be practiced) การพัฒนาความไว้วางใจก็เช่นเดียวกับนักกีฬาที่ต้องใช้ทักษะ การฝึกปฏิบัติ และกำลังใจมากมาย จึงจะถึงเป้าหมายที่ต้องการได้ ดังนั้นการสร้างความไว้วางใจในองค์กร จึงต้องพัฒนาทั้งทักษะและจิตใจ

4.7 รูปแบบของความไว้วางใจ (Types of trust)

Lewicki กับ Bunker (1996: 119-124) และ Robbins (2000: 507-509) ได้แบ่งชนิดของความไว้วางใจไว้ดังนี้คือ

4.7.1 ความไว้วางใจที่มีพื้นฐานจากการคาดคะเน (Calculus – based trust) เป็นความไว้วางใจที่มีพื้นฐานจากการคำนึงถึงการลงทุน (Costs) และผลประโยชน์ (Benefits) ที่บุคคลจะได้รับ ที่เป็นชนิดหนึ่งของความไว้วางใจที่มีพื้นฐานจากการป้องกัน (Deterrence – based trust) ซึ่ง Shapiro, Sheppard และ Cheraskin (1992 cited in Lewicki and Bunker, 1996: 119) ได้กล่าวไว้ว่าเป็นความไว้วางใจที่มีพื้นฐานจากความสม่ำเสมอของพฤติกรรม ซึ่งบุคคลจะกระทำในสิ่งที่ตนได้พูดไว้ โดยที่ความสม่ำเสมอของพฤติกรรมที่เกิดขึ้น เกิดจากมาตรการการลงโทษที่ได้กำหนดไว้และเชื่อว่า มาตรการการลงโทษ จะเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญมากกว่าการจูงใจโดยการให้รางวัล ส่วน Lewicki และ Bunker เชื่อว่า ความไว้วางใจที่มีพื้นฐานจากการป้องกันนั้น แท้ที่จริงแล้วไม่ใช่เกิดจากความกลัวการลงโทษเท่านั้น แต่การจูงใจโดยการให้รางวัล ทำให้ความไว้วางใจยังคงอยู่ จึงเรียกความไว้วางใจชนิดนี้ว่า Calculus - based trust

4.7.2 ความไว้วางใจที่มีพื้นฐานจากความรู้ (Knowledge – based trust) เป็นความไว้วางใจที่มีพื้นฐานจากการรู้จักผู้อื่นอย่างดีเพียงพอที่จะทำนายพฤติกรรมของบุคคลนั้นได้ รูปแบบความไว้วางใจชนิดนี้ จะให้ความเชื่อมั่นต่อข้อมูลข่าวสารมากกว่ามาตรการป้องกัน ซึ่งข้อมูลที่ได้รับเกิดจากประสบการณ์ในการมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน และพัฒนาเป็นความเชื่อมั่นในความน่าไว้วางใจ และความสามารถทำนายได้

4.7.3 ความไว้วางใจที่มีพื้นฐานจากความมีเอกลักษณ์ (Identification – based trust) เป็นความไว้วางใจที่มีพื้นฐานจากความเห็นอกเห็นใจในความตั้งใจและความปรารถนาของบุคคลอื่นรูปแบบความไว้วางใจชนิดนี้เกิดจากความเข้าใจอย่างถ่องแท้ และชื่นชมกันความปรารถนาของบุคคลอื่น ความเข้าใจซึ่งกันและกัน จะทำให้บุคคลสามารถกระทำกิจกรรมอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อบุคคลอื่น โดยไม่ต้องมีการควบคุมตรวจสอบ และด้วยความจงรักภักดี

รูปแบบความไว้วางใจทั้ง 3 ชนิด ความไว้วางใจที่มีพื้นฐานจากการคาดคะเน จะเป็นรูปแบบความไว้วางใจที่มีความเปราะบาง แตกสลายได้ง่ายที่สุดจากการละเมิดสัญญา หรือผลจากวิธีการลงโทษที่เกิดจากการละเมิดสัญญา และเป็นรูปแบบความไว้วางใจที่พัฒนา และดำรงรักษาไว้ได้ยากที่สุด ส่วนรูปแบบความไว้วางใจที่มีพื้นฐานจากความรู้ จะมีความมั่นคงมากกว่าความไว้วางใจที่มีพื้นฐานจากการคาดคะเน เพราะมีการพัฒนาความไว้วางใจอยู่ตลอดเวลา และความไว้วางใจที่มีพื้นฐานจากความมีเอกลักษณ์ จะเป็นรูปแบบความไว้วางใจที่มีความเข้มแข็งที่สุดเพราะความมีเอกลักษณ์เฉพาะตนของแต่ละบุคคลที่จะไม่กระทำความผิดต่อกัน (McShane and Glinow,

2000: 528) ความไว้วางใจจึงเป็นสัมพันธภาพที่มีความสำคัญ และสะท้อนให้เห็นถึงความผูกพันทางด้านจิตใจของบุคคลในองค์การ

4.8 การสร้างความไว้วางใจระหว่างบุคคล

ผู้นำที่ต้องการหล่อหลอมความสัมพันธ์ของความไว้วางใจให้เกิดขึ้น ในการปฏิบัติงานอย่างมั่นคงผู้นำควรปฏิบัติดังนี้ (ชาลซ์ อานิจสมาจาร, 2541: 97-100; Robbins, 2000: 150-151)

4.8.1 การปฏิบัติอย่างเปิดเผย (Practice openness) ความเปิดเผยจะนำไปสู่ความเชื่อมั่นและความไว้วางใจ ดังนั้นผู้นำควรให้ข้อมูลแก่บุคลากรทำให้บุคลากรแน่ใจว่า การตัดสินใจของผู้นำกระทำอย่างโปร่งใส อธิบายถึงเหตุผลในการตัดสินใจ เปิดเผยความเป็นจริงของปัญหาและเปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างเต็มที่

4.8.2 มีความยุติธรรม (Be Fair) ก่อนการตัดสินใจหรือการกระทำใดๆ ควรพิจารณาว่าบุคลากรจะรับรู้ถึงวัตถุประสงค์และความยุติธรรมได้อย่างไร ควรให้ความเชื่อถือกับวัตถุประสงค์และความสำคัญของการประเมินผลการทำงานของบุคคล และให้ความสนใจต่อการรับรู้ถึงความยุติธรรมในการให้รางวัลของบุคลากร

4.8.3 พูดถึงความรู้สึก (Speak your feeling) ผู้นำที่มีการเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นและความรู้สึกของบุคลากรจะถูกมองว่าเป็นคนจริงใจ และได้ความเคารพจากบุคลากรเพิ่มขึ้น

4.8.4 บอกความจริง (Tell the truth) การพูดความจริงทำให้บุคคลรับรู้ว่าคุณผู้นำมีความซื่อตรงและนำไปสู่ความจริงใจ

4.8.5 แสดงถึงความสม่ำเสมอ (Show consistency) บุคคลต้องการความสามารถในการคาดคะเนได้ ผู้นำควรใช้เวลาในการคิดถึงคุณค่าและความเชื่อของตนเอง และยอมให้บุคลากรมีส่วนร่วมและการตัดสินใจ เมื่อผู้นำเข้าใจถึงบทบาทของตน การกระทำของตนจะสอดคล้องกับเป้าหมาย และจะดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งเป็นการหล่อหลอมความไว้วางใจของบุคคลต่อผู้นำ

4.8.6 รักษาคำมั่นสัญญา (Fulfil your promises) ความไว้วางใจจะเกิดขึ้น เมื่อบุคลากรเชื่อมั่นว่าผู้นำสามารถพึ่งพาได้ ดังนั้นผู้นำจะต้องแน่ใจว่า สามารถรักษาคำพูดและคำมั่นสัญญาได้

4.8.7 รักษาความเชื่อมั่น (Maintain confidence) บุคคลโดยปกติจะให้ความไว้วางใจกับบุคคลที่มีความสุขุม และเชื่อถือได้ ดังนั้น ถ้าบุคคลให้ความยินยอมบอกบางสิ่งกับผู้นำ

ด้วยความเชื่อมั่น เขาจะต้องการความแน่ใจว่า ผู้นำจะไม่นำไปวิพากษ์วิจารณ์กับบุคคลอื่น หรือความทรยศต่อความเชื่อมั่นของเขา แต่ถ้าบุคลากรรับรู้ว่าคุณำไม่สามารถเชื่อถือและพึ่งพาได้ บุคลากรจะไม่ให้ความไว้วางใจต่อผู้นำ

4.8.8 แสดงให้เห็นถึงความสามารถ (Demonstrate competence) การทำให้บุคคลอื่นชื่นชม และให้ความเคารพนับถือจะต้องแสดงถึงความสามารถด้านวิชาชีพ และเทคนิคต่างๆ รวมทั้งพัฒนาตนเองทางด้านทักษะการติดต่อสื่อสาร การเจรจาต่อรอง และทักษะส่วนบุคคลอื่นๆ

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Saccardi (1996) ทำการศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหาร โรงพยาบาลที่มีผลกระทบต่อความไว้วางใจ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหาร โรงพยาบาลกับความไว้วางใจตามการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชา ทำการศึกษาผู้บริหารระดับอาวุโส ของโรงพยาบาลต่างๆ ในประเทศสหรัฐอเมริกา จำนวน 200 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ผลการศึกษาพบว่า ลักษณะผู้บริหารที่มีอำนาจในการปกครองและให้การสนับสนุน มีผลทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความไว้วางใจผู้บริหาร โดยผู้บริหารมีลักษณะดังนี้

1. ผู้บริหารที่มีอำนาจในการปกครอง จะมีลักษณะที่แสดงถึงการมีอิทธิพล หรือสั่งการบุคคลอื่น มีความทนทาน มีการแสดงออกถึงความเอาใจใส่ และสร้างแรงบันดาลใจเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ รักษามาตรฐานการปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับสูง
2. ผู้บริหารที่ให้การสนับสนุน มีลักษณะให้ความอบอุ่น เป็นกันเอง มีกิจกรรมทางสังคม ให้การยอมรับและเห็นคุณค่าของบุคคลอื่น

Barling และ Phillips (1993: 649-656) ได้ศึกษาความยุติธรรมในองค์การด้านผลตอบแทน ความยุติธรรมในองค์การด้านกระบวนการ และ ความยุติธรรมในองค์การ ด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันอย่างยุติธรรม ในสถานที่ทำงาน โดยศึกษากับนักเรียนจำนวน 213 คน ในประเทศแคนาดา ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้ความยุติธรรม ด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันอย่างยุติธรรม มีความสัมพันธ์ทางบวก กับความไว้วางใจในการบริหารงาน และความผูกพันต่อองค์การทางด้านจิตใจ ความยุติธรรมด้านกระบวนการ มีความสัมพันธ์ทางบวก กับความไว้วางใจในการบริหารงานเท่านั้น ส่วนความยุติธรรมด้านผลตอบแทน ไม่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรใด

Heather (2004) ได้ทำการศึกษาเรื่องการรับรู้ของพยาบาลในโรงพยาบาลเกี่ยวกับการยอมรับนับถือและความยุติธรรม กลุ่มตัวอย่างคือพยาบาลจำนวน 285 คนจาก Ontario Teaching Hospitals ผลการวิจัยพบว่า การยอมรับนับถือมีความสัมพันธ์กับความไว้วางใจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r=.42$) และการมีปฏิสัมพันธ์อย่างยุติธรรมมีความสัมพันธ์กับการยอมรับนับถือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r=.72$)

Heather (2005) ได้ทำการศึกษา การใช้การเสริมสร้างพลังอำนาจในการสร้างความไว้วางใจ และการยอมรับนับถือ ในสถานที่ทำงาน : กลยุทธ์สำหรับแก้ไขปัญหาคาดแคลนพยาบาล กลุ่มตัวอย่าง คือพยาบาลที่ปฏิบัติงานใน แผนกอายุรกรรม-ศัลยกรรม และแผนกผู้ป่วยวิกฤติใน urban teaching hospitals across Ontario จำนวน 273 คน ผลการวิจัยพบว่า โครงสร้างของการเสริมสร้างพลังอำนาจ มีผลโดยตรงต่อการมีปฏิสัมพันธ์อย่างยุติธรรม การยอมรับนับถือ และความไว้วางใจ ในองค์กร กลุ่มตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ ความไว้วางใจในองค์กร ได้แก่ การมีปฏิสัมพันธ์อย่างยุติธรรม การยอมรับนับถือ โดยความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์อย่างยุติธรรม สามารถพยากรณ์ การยอมรับนับถือและความไว้วางใจในองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta =.48, \beta =.27$) และการยอมรับนับถือสามารถพยากรณ์ความไว้วางใจในองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta =.13$)

Jason (2001) ศึกษาความยุติธรรมในรอบ 25 ปี ศึกษาด้วยวิธี Meta-Analytic Review ในรอบ 25 ปีที่ผ่านมาของงานวิจัยด้านความยุติธรรมในองค์กร โดยการศึกษาทบทวนงานวิจัยทั้งหมด 183 เรื่อง เกี่ยวกับความสำคัญของคำถามที่ใช้ในการวิจัย ความยุติธรรมในองค์กร ได้มีการศึกษามาอย่างต่อเนื่องปรากฏให้เห็นในคำถามการวิจัยที่สำคัญหลายๆงานวิจัยประกอบด้วย ความสัมพันธ์ระหว่างมิติตามความยุติธรรม และความสำคัญของความสัมพันธ์ที่แตกต่างจากกฎเกณฑ์ของความยุติธรรม ผลการวิจัยพบว่ามีความแตกต่างระหว่างมิติของความยุติธรรมในแต่ละด้าน ในระดับปานกลาง ถึงระดับสูงและช่วยในการเปลี่ยนคำอธิบายถึงการรับรู้เรื่องความยุติธรรม และผลการศึกษาอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมด้านกระบวนการ ด้านผลตอบแทน ด้านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความยุติธรรมด้านข้อมูลข่าวสาร และผลลัพธ์หลายๆด้านขององค์กร (ความพึงพอใจในงาน ความเชื่อมั่นในองค์กร การประเมินพลังอำนาจ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร) ผลการศึกษานี้พบว่ามีผลสำคัญต่อการศึกษาวิจัยในอนาคต

จารุพรรณ สีสะบุทโยธิน (2544) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ความไว้วางใจในหัวหน้าหอผู้ป่วย การทำงานในทีมการพยาบาล กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย โรงพยาบาลสังกัดกรุงเทพ กลุ่มตัวอย่างคือ พยาบาลประจำการจำนวน 322 คนพบว่า

1. ความไว้วางใจในหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.53$) โดยมีความเป็นบุคคลที่มีความเสมอภาค มีความน่าเชื่อถือ ความเปิดเผย และมีความสามารถ มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.66, 3.58, 3.57 และ 3.30 ตามลำดับ
2. ความไว้วางใจในหัวหน้าหอผู้ป่วย มีความสัมพันธ์ทางบวก กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ($r = .28$)

นิยม สีสวรรณ (2544) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล คุณภาพชีวิตการทำงาน และพฤติกรรมที่น่าไว้วางใจของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลศูนย์ กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลวิชาชีพ จำนวน 367 คน พบว่า

1. พฤติกรรมที่น่าไว้วางใจของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ โดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.83$) โดยด้านความมีคุณธรรม ความสามารถ ความคงที่สม่ำเสมอ ความจงรักภักดี และความเป็นคนเปิดเผย มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.85, 3.81, 3.80, 3.68$ และ 3.97 ตามลำดับ)
2. พฤติกรรมที่น่าไว้วางใจของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลวิชาชีพ ($r = 4.13$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จันทร์ภา จุลเสวก (2544) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการแสดงภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาล การออกแบบองค์กร และวัฒนธรรมองค์กรกับความไว้วางใจในองค์กรตามแนวคิดของชอร์วี โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลประจำการ จำนวน 354 คน พบว่า

1. ความไว้วางใจในองค์กรของพยาบาลประจำการอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.56$) โดยมีด้านการบรรลุผลสำเร็จขององค์กร และความคงเส้นคงวาระหว่างคำพูดและการกระทำ มีคะแนนเฉลี่ยระดับสูง ($\bar{X} = 3.62$ และ 3.67 ตามลำดับ) ส่วนด้านความเอื้ออาทรเอาใจใส่ซึ่งกันและกันมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.41$)
2. การแสดงภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความไว้วางใจในองค์กร ($r = .72$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
3. การออกแบบองค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความไว้วางใจในองค์กร ($r = .79$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ปิยภรณ์ ปัญญาวิจิตร (2545) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเสริมสร้างพลังอำนาจทางด้านจิตใจของหัวหน้าหอผู้ป่วย กับความไว้วางใจในหัวหน้าหอผู้ป่วย ตาม การรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างเป็น พยาบาลประจำการ จำนวน 373 คน พบว่า

1. ความไว้วางใจในหัวหน้าหอผู้ป่วยของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.88$)

2. พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความไว้วางใจในหัวหน้าหอผู้ป่วยในระดับสูง ($r=.82$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. การเสริมสร้างพลังอำนาจทางด้านจิตใจของหัวหน้าหอผู้ป่วย มีความสัมพันธ์ทางบวกกับ ความไว้วางใจในหัวหน้าหอผู้ป่วยในระดับปานกลาง($r=.53$)อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05

อัมพร พรพงษ์สุริยา (2544) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจ ความยุติธรรมใน องค์การกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาล ศูนย์ กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการ จำนวน 380 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. ค่าเฉลี่ยของคะแนนพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ ตามการรับรู้ของพยาบาล วิชาชีพเท่ากับ 4.07 อยู่ในระดับสูง

2. ความพึงพอใจในรายด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำ กับพฤติกรรมการเป็น สมาชิกขององค์การ ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ ส่วนความพึงพอใจในงานโดยรวม มี ความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3. ความยุติธรรมในองค์การรายด้านและโดยรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำ กับ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .01

4. ตัวแปรที่สามารถพยากรณ์พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ ตามการรับรู้ของ พยาบาลวิชาชีพ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ความพึงพอใจด้านลักษณะงาน ความ ยุติธรรมในองค์การด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน สามารถร่วมกันพยากรณ์การเป็นสมาชิกขององค์การ ได้ ร้อยละ 13.5

เยาเวรศ เอื้ออารีเลิศ (2545) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมในองค์การ ความคล้ายคลึงในเจตคติต่องาน กับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศูนย์ กลุ่มตัวอย่างคือพยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการ ในหอผู้ป่วยจำนวน 342 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. ค่าเฉลี่ยคะแนนการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการโดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=131.57$, S.D. =17.32)
2. ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน มีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r = .817$ $p < .001$) ความคล้ายคลึงในเจตคติต่อความยุติธรรมด้านกระบวนการ และความยุติธรรมด้านผลตอบแทนมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง กับการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r =.654$ $p < .001$, $.647$ $p < .001$ และ $.348$ $p < .001$ ตามลำดับ)
3. กลุ่มตัวแปรที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ความคล้ายคลึงในเจตคติต่องาน และความยุติธรรมด้านกระบวนการ โดยสามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 72

จากการศึกษาเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัยพบว่า

จารุพรรณ ลีละบุทช โยธิน (2544) ศึกษาความไว้วางใจในหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลรัฐ สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยใช้กรอบแนวคิดของ Reynolds (1997) ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ ความเป็นบุคคลที่มีความสามารถ ความเป็นบุคคลที่เปิดเผย ความเป็นบุคคลที่น่าเชื่อถือ และ ความเป็นคนที่มีความเสมอภาค มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

จันทร์รา จุลเสวก (2544) ศึกษาความไว้วางใจในองค์การตามแนวคิดของชอร์วี่ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร โดยใช้กรอบแนวคิดของชอร์วี่ (1997) ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ การบรรลุผลสำเร็จขององค์การ ความคงเส้นคงวาระหว่างคำพูดและการกระทำ และความเอื้ออาทร เอาใจใส่ซึ่งกันและกัน ประกอบด้วยข้อคำถาม 34 ข้อ มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

อารีย์ คำนวนศักดิ์ (2545) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมเชิงสร้างสรรค์ ความไว้วางใจในองค์การพยาบาล กับผลการดำเนินงานของกลุ่มงานการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลศูนย์ที่ผ่านการประเมินและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล โดยใช้กรอบแนวคิดของ Reynolds (1997) ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ ความสามารถ ความเปิดเผย

ความน่าเชื่อถือ และ ความเสมอภาค ประกอบด้วยข้อคำถาม 32 ข้อ มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

ปิยภรณ์ ปัญญาวิช (2545) ศึกษาความไว้วางใจในหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร โดยใช้กรอบแนวคิดของ Mishra 1996 ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ ด้านมิติความสามารถ ด้านมิติความเปิดเผย ด้านความห่วงใย ด้านมิติความเชื่อถือได้ ประกอบด้วยข้อคำถาม 33 ข้อ มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

Heather (2005) ได้ทำการศึกษา การใช้การเสริมสร้างพลังอำนาจในการสร้างความไว้วางใจและการยอมรับนับถือ ในสถานที่ทำงาน : กลยุทธ์สำหรับแก้ไขปัญหาการขาดแคลนพยาบาล โดยใช้กรอบแนวคิดความไว้วางใจของ Mishra 1996 ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ ด้านมิติความสามารถ ด้านมิติความเปิดเผย ด้านความห่วงใย ด้านมิติความเชื่อถือได้ ประกอบด้วยข้อคำถาม 17 ข้อ มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 7 ระดับ การได้รับการยอมรับนับถือใช้กรอบแนวคิด Dillon (1992) ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ด้าน คือการได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงาน การได้รับการยอมรับนับถือจากหัวหน้าหอผู้ป่วย การได้รับการยอมรับนับถือจากการกระทำของตนเอง ประกอบด้วยข้อคำถาม 3 ข้อ มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 7 ระดับ และการมีปฏิสัมพันธ์อย่างยุติธรรม โดยใช้กรอบแนวคิดของ Greenberg, 1993 ประกอบด้วยองค์ประกอบ 2 ด้าน คือความยุติธรรมด้านข้อมูลข่าวสาร ความยุติธรรมระหว่างบุคคล

ดังนั้นจากการทบทวนวรรณกรรม การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างพยาบาลประจำการและหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความจำเป็นที่ต้องมีการศึกษา ถึงสิ่งที่เป็นปัจจัยในการส่งเสริมให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ซึ่งหากพยาบาลประจำการได้รับการยอมรับนับถือจากหัวหน้าหอผู้ป่วย เพื่อนร่วมงาน และจากการกระทำของตน อีกทั้งการมีปฏิสัมพันธ์อย่างยุติธรรมระหว่างพยาบาลประจำการและหัวหน้าหอผู้ป่วย ในด้านความยุติธรรมระหว่างบุคคล และความยุติธรรมด้านข้อมูลข่าวสาร ย่อมส่งผลถึงความไว้วางใจในหัวหน้าหอผู้ป่วย ความไว้วางใจเป็นแก่นของสัมพันธภาพทั้งหลายที่ช่วยยึดเหนี่ยวบุคคลให้อยู่ร่วมกัน ด้วยความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย บรรยากาศของความไว้วางใจที่เกิดขึ้นระหว่างพยาบาลประจำการและหัวหน้าหอผู้ป่วยในหน่วยงาน จะทำให้ทุกคนมีอิสระในการแสดงความคิดเห็น ความรู้สึก และมีส่วนร่วมในการในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ใช้กรอบแนวคิดการได้รับการยอมรับนับถือของ Dillon (1992) การมีปฏิสัมพันธ์อย่างยุติธรรมของ Greenberg (1993) และความไว้วางใจในหัวหน้าหอผู้ป่วย Mishra (1997)

6. กรอบแนวคิดในการวิจัย

